



engineers without borders
ingénieurs sans frontières
Canada

Rapport d'échec 2010

Apprendre de nos erreurs

FR



Nos valeurs :

Ne pas avoir
peur de rêver et
de travailler

Nous faisons tout pour que l'impossible devienne possible en combinant l'imagination, l'effort, l'innovation, la passion et la volonté de prendre des risques. Cette détermination a permis à ISF de déclarer publiquement à son congrès de 2004 que nous souhaitons qu'il soit mis fin à l'aide liée d'ici la fin de la décennie. Nos leaders ont pu, grâce à leur persévérance, recueillir des signatures et parler aux Canadiens de ce sujet relativement méconnu, et notre congrès national de 2008 a été l'occasion pour des milliers de personnes réunies à Montréal de libérer symboliquement l'Afrique de ses liens. Plus tard cette année, le Canada a annoncé qu'il affranchirait l'aide étrangère de toutes les conditions.

Photo : Paul Blondé, ISF



« Qui vivra verra » est un dicton familier, mais qui trouve toute son importance dans ce qu'il sous-entend : l'échec. En fait, cette expression sert en premier lieu à reconnaître que tout le monde commet des erreurs et fait face à des échecs. L'important c'est d'apprendre et de s'améliorer à la suite de ces expériences.

En effet, l'apprentissage et l'échec sont des expériences qui nous suivent toute la vie. La plupart des institutions et des personnes cherchent continuellement à apprendre et s'efforcent tout autant d'éviter les échecs, mais les admettent rarement lorsqu'ils se produisent. Cette approche est mauvaise et problématique. Les leçons tirées des échecs et des erreurs sont souvent les plus importantes, et elles sont non seulement pertinentes, mais ont également de la valeur pour les autres. Ceci est particulièrement vrai dans le domaine complexe du développement international, où les problèmes n'ont pas une solution unique et claire, et où l'on retrouve énormément de risques potentiels et de défis.

Avec la troisième édition de ce Rapport d'échec, Ingénieurs sans frontières (ISF) Canada continue de faire preuve d'un leadership audacieux dans le domaine en mettant en évidence plusieurs erreurs et échecs rencontrés pendant l'année, et en analysant la façon dont les membres en ont tiré des leçons et se sont améliorés. ISF Canada fait un travail incroyable au Canada et sur le terrain en Afrique grâce aux efforts conjoints de son personnel, des bénévoles et des membres des sections. Mais comme sa mission consiste à s'attaquer aux causes profondes de la pauvreté et à accomplir un changement catalyseur ou systémique, les erreurs et les échecs occasionnels sont inévitables. Certains récits contenus dans ce rapport reflètent un échec lié à une opinion ou à une incompréhension de la façon de travailler dans un pays étranger, alors que d'autres témoignent d'erreurs organisationnelles ou de gestion de projet. Dans tous les cas, il est impressionnant de voir des personnes reconnaître leurs échecs et, dans certains cas, prendre le blâme des erreurs

qu'ils ont commises pour que d'autres puissent en tirer des leçons.

Ces récits ont une valeur considérable pour les autres membres du personnel et bénévoles d'ISF, tout comme pour les institutions ayant une vocation similaire et les personnes travaillant dans le domaine du développement à travers le monde. Je suis persuadé que ce bel exemple renforcera le dialogue mondial sur la façon d'apprendre de ses échecs afin d'avoir un impact inégalé sur ceux que nous voulons aider.



WILLIAM H. GATES SR.

*Coprésident
Fondation Bill et
Melinda Gates*

« ... Ingénieurs sans frontières (ISF) Canada continue de faire preuve d'un leadership audacieux dans le domaine en mettant en évidence plusieurs erreurs et échecs rencontrés pendant l'année, et en analysant la façon dont les membres en ont tiré des leçons et se sont améliorés. »

Nos valeurs :
S'attaquer aux
causes profondes
afin d'avoir un
impact

Nous commençons par définir clairement l'impact que nous recherchons, puis nous réfléchissons à la complexité des changements sociaux de façon à ce que nos actes ciblent les causes profondes. Owen Scott et notre équipe Accès à l'eau ont procédé de la sorte quand ils se sont intéressés aux 40 % des points d'eau qui n'étaient pas fonctionnels dans les régions rurales du Malawi. Ils ont découvert que le manque sérieux d'eau était dû à un système défectueux et non à un joint brisé sur une pompe. De concert avec les districts du Malawi, ISF fournit des données pour le processus décisionnel afin de laisser savoir où de nouveaux puits sont forcés et à quels endroits d'autres sont simplement remis en état à un coût nettement moindre. Photo : Owen Scott/ISF



À propos d'ISF

Ingénieurs sans frontières Canada est un regroupement d'ingénieurs ainsi que de professionnels et d'étudiants d'autres domaines dont la motivation principale est la création d'opportunités significatives et durables pour les Africains en s'attaquant aux causes profondes de la pauvreté. ISF rêve d'un monde où la prochaine génération d'Africains aura les mêmes possibilités que les Canadiens d'aujourd'hui.

En Afrique, ISF œuvre dans les secteurs de l'agriculture, des infrastructures rurales et de l'eau et l'assainissement pour aider les organisations africaines à développer leurs compétences en innovation sur le terrain, ce qui permet à ces organisations de concevoir des prototypes, de faire des projets pilotes et d'évaluer les programmes qui fonctionnent.

Au Canada, plus de 2000 bénévoles actifs et 40 000 membres répartis dans 35 sections à travers le pays œuvrent dans trois domaines clés : militer pour l'amélioration des politiques canadiennes envers l'Afrique, aider la profession d'ingénieur à contribuer globalement à la collectivité et inciter les Canadiens à créer des liens et à contribuer pour l'Afrique.

Nous vous offrons donc dix récits d'échecs qui reflètent l'importance de préserver notre humilité et notre engagement envers l'apprentissage tout en prenant des mesures pour créer des opportunités pour l'Afrique et les multiplier.

Aperçu du contenu

Avant-propos

William H. Gates Senior, Coprésident,
Fondation Bill et Melinda Gates

- 1. Succès à court terme, échec à long terme**
Owen Scott, *Malawi* (page 8)
 - 2. L'important, c'est le processus, pas l'outil**
Luisa Celis, *Ghana* (page 10)
 - 3. Service à la clientèle**
Mark Hemsworth, *Zambie* (page 12)
 - 4. Échecs personnels d'un agent du changement**
Ben Best, *Ghana* (page 14)
 - 5. Améliorer notre RCT**
James Haga, *Programmes canadiens* (page 16)
 - 6. Amener ISF au travail**
Eli Angen, *Programmes canadiens* (page 18)
 - 7. Un échec dans l'innovation répartie**
Jon Fishbein, *Programmes canadiens* (page 20)
 - 8. Diriger des équipes efficaces**
Erica Barnes, *Programmes canadiens* (page 22)
 - 9. Priorités organisationnelles**
Parker Mitchell, George Roter, *Gestion* (page 24)
- Contribution spéciale : Faire l'erreur de ne pas apprendre de ses erreurs**
Ian Smillie (page 28)

Tout a commencé avec l'esquisse d'une idée. Une idée simple qui s'est concrétisée grâce au courage d'agir. Initialement, aucune autorisation n'a été donnée, mais sa valeur même l'exigeait. Il a tranquillement gravi les échelons tout en gagnant en respect et en s'améliorant au fil du temps. Il est en évolution constante. Concrètement, le Rapport d'échec d'ISF est un recueil d'histoires. Fondamentalement, il se veut un exemple du processus d'innovation que nous aimerions voir se généraliser dans le développement international.

Voici notre Rapport d'échec 2010

Cette année, nous partageons avec vous neuf histoires provenant de secteurs variés d'Ingénieurs sans frontières (ISF) incluant les programmes outre-mer et canadiens, et les équipes de gestion.

Nous avons envisagé de présenter ce rapport en offrant des thèmes pouvant orienter l'apprentissage. Les thèmes suivants sont particulièrement importants : l'attrait des solutions simples au détriment des questions profondes, la

nécessité d'être patient et prêt au changement et le renforcement de capacités internes nécessaires pour gérer la complexité de notre travail à de multiples niveaux.

Laissons ceci comme matière à réflexion. Commençons plutôt par nous rappeler les fondements mêmes de ce rapport et les valeurs clés qui ont soutenu les progrès d'ISF ces dix dernières années. Plus précisément, pour être des agents du changement efficaces, nous devons rester humbles et apprendre

continuellement, faire de la réflexion intérieure, parler ouvertement de nos erreurs et avoir le courage d'agir, en particulier suite à un échec. Nous avons également besoin de prendre la responsabilité individuelle de créer une culture où l'échec est accepté et célébré. C'est la seule façon de progresser, d'innover et d'apprendre. Les collaborateurs à ce rapport l'ont démontré ici et nous espérons que ces récits vous inciteront à en faire autant, pas seulement une fois par année, mais quotidiennement.

Dans le même ordre

d'idées, nous espérons que vous allez faire deux choses en lisant ce rapport.

Tout d'abord, posez-vous les questions suivantes : Comment vais-je appliquer ces leçons? Si vous êtes un membre d'ISF : Qu'est-ce que cela signifie pour moi au sein de ma section? Au Ghana? À mon lieu de travail? Si vous créez du changement ailleurs : Comment puis-je appliquer ces leçons dans mon organisation, dans un contexte personnel? Qu'est-ce qui est pertinent,

similaire à des situations que j'ai personnellement rencontrées?

Par la suite, revenez en arrière et lisez les rapports de 2008 et de 2009. Avons-nous appris de ceux-ci ou continuons-nous à faire les mêmes erreurs? Si oui, pourquoi et que devons-nous changer? Et dans votre travail, lorsque vous réfléchissez à ce que vous avez accompli, faites-vous encore les mêmes erreurs?

Nous concluons ce rapport avec une contribution spéciale de lan

Smillie, auteur et éternel agent de changement. Il partage une réflexion de ses expériences vécues il y a quelques dizaines d'années, nous rappelant que non seulement nous avons dix ans d'apprentissage derrière nous pour nous soutenir, mais qu'il existe aussi des décennies d'apprentissage autour de nous. Notre défi pour l'avenir sera de rester engagés à apprendre tout en agissant. Comme lan le dit si bien : « Si nous savions comment mettre fin à la pauvreté mondiale, nous l'aurions fait il y a longtemps ».

Continuons à travailler pour
Dorothee.

L'équipe du Rapport d'échec
2010
Ben, Erica, Wayne, Jon et
Ka-Hay

ÉCHEC À LONG TERME



OWEN SCOTT

owenscott@ewb.ca

Membre du personnel des programmes africains – Eau et assainissement
Malawi

Six mois après avoir été embauché, j'ai commencé à travailler avec le district de Machinga à temps partiel, continuant ce que quelques-uns de mes collègues avaient débuté auparavant. Ces derniers avaient aidé le district à mener une enquête sur l'infrastructure pour l'eau rurale. Le but du sondage était d'identifier les zones qui sont fortement et faiblement desservies afin d'améliorer la planification de nouvelles infrastructures et de repérer les infrastructures défectueuses pour les réparer.

Nous avons suggéré une nouvelle approche pour la mise à jour des données sur l'approvisionnement en eau dans les milieux ruraux, qui consiste à utiliser un réseau existant d'agents de vulgarisation du département de la santé déjà établis en zone rurale. Nous étions très optimistes en pensant que l'étude pouvait être gérée de manière durable par le district, sans aide externe continue. À la suite de l'enquête initiale, j'étais responsable d'aider le

district à faire des mises à jour trimestrielles. Le district avait reçu des fonds substantiels d'une de nos ONG partenaires pour réaliser une enquête initiale et il n'était pas ravi à l'idée de procéder à une mise à jour compte tenu de son budget opérationnel limité. Quand les pourparlers pour cette mise à jour ont été entamés, on m'a tout de suite demandé de négocier des fonds additionnels avec notre ONG partenaire.

À ce moment-là, il aurait fallu que je me détache un instant et que j'évalue ce qui était vraiment nécessaire pour la durabilité du projet. Les ressources financières en provenance de l'ONG partenaire ne seraient pas disponibles indéfiniment et le district devrait éventuellement fournir des fonds de son propre budget. J'aurais dû avoir cette discussion avec le district et déterminer ce qui l'aurait incité à prendre en charge le processus de la collecte de données et à le financer eux-mêmes.

Au lieu de cela, j'ai défini le succès par une « mise

à jour réussie de l'enquête » et j'ai accordé plus de priorité à l'activité en tant que telle plutôt qu'aux résultats à long terme. Pour soutenir l'engagement du district avec le système, j'ai négocié avec l'ONG partenaire le déblocage d'une petite somme d'argent, soit moins de 200 \$. Cela s'est traduit directement par la réussite de la mise à jour.

Trois mois plus tard, il était temps de réaliser une autre collecte de données. Mais cette fois-ci, il n'y avait plus de fonds de l'ONG et mes collègues du district n'étaient pas heureux lorsque je le leur ai dit. Malgré cela, ils ont accepté de financer eux-mêmes la collecte de données. Un essai a donc été entrepris sans conviction, avec un taux de réponse de moins de 50 %. Après trois autres mois, quand il a fallu faire une nouvelle mise à jour, mes collègues ont choisi de ne pas recueillir de données du tout. Ainsi, il a été prouvé que le système de surveillance des infrastructures d'eau de Machinga n'était pas viable.

Après avoir réfléchi sur le sujet, je peux penser à deux échecs majeurs dans cette histoire :

1. Accorder plus de priorité aux activités tangibles pour obtenir des résultats.

Il est parfois difficile d'avoir du succès dans le domaine du développement et cela peut avoir grandement influencé la façon dont on perçoit le succès. Pour moi, le succès est vite devenu synonyme de collecte de données par le personnel du district; c'était une idée tangible, concrète et simple. Ledit succès n'avait rien à voir avec le fait que le bureau du district valorisait le programme ou avec un changement de comportement. Cela n'a fait que confirmer que mes priorités et celles du district prendraient éventuellement des directions différentes.

2. Utiliser des incitatifs financiers faussés pour obtenir des résultats.

C'est un piège classique du développement dans lequel je suis tombé. Dès que j'ai eu un résultat en tête, soit la collecte des données, je n'ai eu aucun mal à obtenir le financement de l'ONG pour y arriver. Cependant, utiliser des ressources financières pour atteindre le résultat envisagé (presqu'un pot-de-vin) a rapidement miné les fondements de sa réelle pertinence, ce qui est nécessaire pour la viabilité à long terme de notre programme.

« Ainsi, il a été prouvé que le système de surveillance des infrastructures d'eau de Machinga n'était pas viable. »

Depuis cette expérience à Machinga, j'ai adopté une approche presque opposée. Lorsque nous travaillons avec des districts, nous n'apportons pas de ressources financières externes, même pour les enquêtes initiales. Si les districts veulent travailler avec nous pour améliorer leur gestion de la planification et de l'information, ils sont responsables dans un premier temps de financer une collecte des données sans assistance monétaire de notre part ou d'une ONG partenaire. Cela se veut presque une preuve a priori que ce que nous entreprenons ensemble est : (a) réellement pertinent pour le district (autrement, pourquoi le financer?) et (b) réellement viable du point de vue financier. Depuis, les gouvernements des districts s'impliquent beaucoup plus dans les projets que nous réalisons ensemble. Cela nous a aussi permis de mieux ériger les fondements de la viabilité comparativement à notre vieille approche.

L'important, c'est le processus, pas l'outil



LUISA CELIS

luisacelis@ewb.ca

Membre du personnel des programmes africains, équipe du programme Gouvernance et infrastructure rurale (G&IR), Ghana

Pendant l'été 2010, conjointement avec le programme Prestation et gouvernance de services locaux, financé par le Danemark, le Conseil de coordination régional du nord et six districts du nord du Ghana, G&IR a participé à un projet visant à améliorer les systèmes de traitement de données des districts afin de faciliter les processus de planification et de prise de décisions fondés sur des faits.

Notre équipe a passé l'été à se renseigner dans les six districts afin de développer des outils de gestion de données Excel en collaboration avec des fonctionnaires locaux. Un de ces outils était une base de données Excel de suivi de projets, qui interagissait avec une base de données Access fournie par un partenaire du développement au niveau régional. Le second outil était une base de données d'indicateurs qui recueillait des informations de services gouvernementaux au niveau des districts.

Vers la fin d'un projet pilote de quatre mois, nous avons envisagé la mise en place d'un service d'amélioration des systèmes de données avec les deux outils comme composantes clés. L'hypothèse était que notre système était meilleur que tout ce qui existait au niveau des gouvernements locaux au Ghana.

Nous avons pu introduire nos outils dans des districts à la grandeur du Ghana grâce à une formation menée au niveau national. Au même moment, un partenaire du développement nous a poussés à prendre du recul et à nous poser la question

suivante : est-ce que notre système est réellement la meilleure solution pour les districts? Nous nous sommes rendu compte que différents donateurs et agences gouvernementales promouvaient leurs propres solutions de gestion des données et encombraient les districts avec une quantité excessive d'outils dont aucun n'était utilisé efficacement. En faisant la promotion de notre propre

système, nous faisons le même jeu. De plus, nous avons omis d'explorer le système en profondeur, incluant ce qui avait été essayé dans le passé, ce que les autres organisations faisaient et les tendances émergentes au niveau national. Cette prise de conscience a été une leçon d'humilité qui nous a fait remettre en question notre approche.

« En faisant la promotion de notre propre système, nous faisons le même jeu. »

Nous avons décidé de changer le service que nous fournissions aux gouvernements locaux et notre message aux intervenants des gouvernements nationaux, régionaux et locaux. De « nous avons l'outil qui fonctionne », nous sommes passés à « voici un processus de développement et d'amélioration des systèmes de données qui facilite la prise de décisions fondées sur des faits ». Un élément important de ce processus consiste à comprendre les outils de gestion de données existants, ainsi que les besoins et les capacités au niveau des districts. Une fois qu'on a compris, on peut

sélectionner le ou les outils appropriés pour ensuite les améliorer. De plus, la durabilité et l'efficacité des outils de gestion de données dépendent des processus utilisés pour les entretenir et de leur utilisation pour la prise de décisions.

Au-delà de son aspect instructif, cette expérience a eu des conséquences néfastes sur notre équipe. Notre façon de promouvoir notre outil a compromis notre relation avec un partenaire clé au niveau national, qui avait un mandat et une approche cadrant avec les nôtres. Si nous avons utilisé cette relation à bon escient, elle aurait pu augmenter notre impact combiné aux niveaux

régional et national. Ce faux pas a également conduit à une perception de concurrence plutôt que de collaboration entre les parties prenantes au niveau national, ce qui est contraire au principe que nous avons tenté d'encourager chez les partenaires du développement et le gouvernement. En omettant d'investiguer les systèmes et les approches existants, nous avons sauté une étape importante du processus d'innovation; nous avons essayé de réinventer la roue plutôt que d'apprendre et de tirer parti de ce qui existait déjà.



MARK HEMSWORTH

markhemsworth@
ewb.ca

Membre du
personnel des
programmes
africains - Chaîne
de valeur agricole
– Rent to Own,
Zambie

Depuis mon placement avec ISF chez Forest Fruits Zambia il y a trois ans, j'ai été exposé à la réalité des affaires en Zambie rurale. Un des plus grands défis est l'accès à l'équipement de production. En septembre 2009, j'ai décidé de lancer à titre de projet pilote Rent to Own (RtO), une entreprise de location en Zambie rurale. L'idée était de travailler avec des gens d'affaires qui veulent élargir leurs opérations, mais qui manquent de capital pour l'achat de nouvel équipement.

Une expérience s'étend

Un collègue zambien et moi avons commencé avec quatre appareils. Ce début était un grand succès. Nos premiers clients ont établi un plan d'affaires, payé à temps leur frais d'engagement et de location, et maintenu l'équipement en bonne condition. Nous avons élargi nos activités à six nouveaux districts et trente-cinq clients grâce à un système d'agents où un résident local devient un agent de RtO chargé d'évaluer la solvabilité de chaque demandeur. Le même agent perçoit les paiements mensuels. Lorsque toutes les perceptions ont été effectuées, l'agent reçoit une commission. Le modèle d'agents a bien fonctionné : les agents étaient rentables, l'entreprise couvrait ses dépenses et, surtout, nos clients ont pu faire prospérer leurs fermes et entreprises.

Notre erreur

En mai 2010, nous avons entamé une collaboration avec les propriétaires prospères d'une petite entreprise de menuiserie du district de Mufumbwe, à 1000 km de la capitale. Ils dirigeaient leur entreprise depuis vingt ans et voulaient vraiment mécaniser leurs opérations. La demande était forte, il y avait des commandes gouvernementales garanties, l'approvisionnement en bois brut était abondant et le courant triphasé était disponible pour alimenter une machine. Notre client a reçu la machine en quelques semaines, mais il allait falloir quatre mois avant qu'il ne puisse s'en servir.

« Notre client a reçu la machine en quelques semaines, mais il allait falloir quatre mois avant qu'il ne puisse s'en servir. »

« L'aspect le plus pénible de cette erreur était la dégradation de la relation de confiance avec notre client et avec notre agent. Aujourd'hui encore, nous travaillons à rebâtir cette confiance. »

Voici ce qui est arrivé :

Pendant l'installation, l'agent a mal effectué le branchement de la machine à la prise de courant. Au moment de la mise en marche, une des pièces essentielles a été détruite, ce qui a rendu la machine inutilisable. Ce fut un énorme casse-tête : les pièces de rechange n'étaient disponibles qu'à Lusaka, le client demandait un remplacement et je possédais désormais un tas de ferraille d'une valeur de 2000 \$. Mais nous avons persisté. Au bout de quatre mois, deux essais et 500 \$ de dépenses, le planeur est maintenant en état de fonctionner et l'entreprise est en croissance.

Nous ne nous attendons pas à ce que les affaires se poursuivent sans problème. De cette expérience, nous avons appris ce qui suit :

If faut investir dans les compétences

Nous avons supposé à tort que nos clients cibles auraient les connaissances nécessaires pour installer et faire fonctionner l'équipement dont ils avaient besoin. Notre erreur nous semble aujourd'hui évidente, car la Zambie a beaucoup de matériel hors service, faute de qualité, d'utilisation et d'entretien adéquats.

Nous avons donc engagé un technicien à temps plein qui installe l'équipement et qui montre à chaque client comment bien l'utiliser et l'entretenir.

Pour éviter les erreurs majeures, il est essentiel de ne grandir qu'une étape à la fois.

Notre croissance progressive nous permet de minimiser le risque d'hypothèses erronées.

Les relations à long terme avec les clients aident à aligner les mesures incitatives et les clients s'en trouvent soutenus.

Selon moi, la chose la plus importante est d'aligner les mesures incitatives. Quand nous fournissons un équipement de 1000 \$ à un client qui n'a payé que 150 \$ comme avance, il est facile de comprendre que chacune des parties est motivée à collaborer avec l'autre.

Nous devons collaborer étroitement avec nos clients : il ne suffit pas de leur vendre des choses.

L'établissement et le maintien de la confiance sont des éléments critiques d'une relation d'affaires fructueuse. L'aspect le plus pénible de cette erreur était la dégradation de la relation de confiance avec notre client et avec notre agent. Aujourd'hui encore, nous travaillons à rebâtir cette confiance.

Échecs personnels d'un agent du changement



BEN BEST

benbest@ewb.ca

Membre du personnel des programmes africains, Entreprise agricole Ghana

« J'aurais pu faire l'essai de petites améliorations en gestion dès le départ alors que j'apprenais le fonctionnement du DADU... »

C'est en mars 2010 que j'ai commencé mon stage à l'unité de développement agricole du district (DADU) du ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture (MoFA). Je devais remplacer un collègue qui était en poste au district deux mois auparavant. Mes objectifs étaient de soutenir les systèmes qui permettraient de mettre sur pied de manière efficace et durable le programme des entreprises agricoles (AAB) du DADU, que ma collègue avait débuté durant son stage. Il me fallait aussi explorer de nouvelles initiatives orientées vers l'amélioration de la capacité de gestion des bureaux du DADU.

J'ai eu à relever plusieurs défis alors que je tentais de mettre en place des procédés durables pour l'établissement de l'AAB au sein du DADU. Ces défis concernaient surtout le manque de personnel

de bureau à mon arrivée et un coordonnateur de programme déjà nommé qui parlait beaucoup, mais n'agissait guère. À mesure que j'explorais différentes initiatives de gestion, je prenais aussi conscience de l'environnement dans lequel je travaillais. De plus, je pensais constamment à de nouvelles idées que je croyais toutes meilleures les unes que les autres sans vraiment m'engager à les mettre en application. En fin de compte, j'avais trop de projets en chantier, trop peu qui aboutissaient et j'avais de moins en moins envie de les réaliser. C'est alors que j'ai entrepris de remplir des fonctions de soutien qui répondaient bien à mes compétences en technologie et me donnaient de la motivation à court terme. Cependant, ces fonctions prenaient encore plus de mon temps au détriment des objectifs que je devais

atteindre.

Bien que plusieurs facteurs indépendants de ma volonté aient contribué à rendre mon stage difficile, j'avais commis plusieurs erreurs bien précises, la principale ayant été de me laisser prendre par la « paralysie de l'analyse » au lieu de privilégier l'action. J'aurais pu faire l'essai de petites améliorations en gestion dès le départ alors que j'apprenais le fonctionnement du DADU, même si ces essais auraient été reçus avec peu d'enthousiasme. Ces petits gains auraient sans doute augmenté mon niveau de motivation et amélioré mes relations avec mes coéquipiers. Deuxièmement, j'aurais dû utiliser mon rôle de soutien de manière stratégique pour mieux réaliser les objectifs que je devais atteindre. J'étais tout simplement trop pressé à faire gagner du temps aux agents de district. Bien que j'assume l'entière responsabilité de ces échecs, je crois qu'il est

important de partager les leçons qu'on en tire. Mon premier conseil serait de restreindre l'envergure des engagements et d'établir des secteurs bien précis de responsabilité. Je voulais faire beaucoup de changements dans trop de secteurs, ce qui s'est traduit par un excès de petits projets et beaucoup trop de travail, à tel point que mon superviseur ne pouvait plus évaluer ma performance relativement aux activités que j'avais à réaliser en raison de mon surcroît de travail. Un horaire trop chargé est une réalité à laquelle il faut faire face en sachant mettre la priorité sur le travail qui est important et exigeant au lieu de se contenter de faire n'importe quoi. Il y aura toujours assez de travail qui ne mène à rien de satisfaisant pour remplir un horaire, mais ce n'est pas ce qui va créer un changement d'envergure.

Mon deuxième conseil concerne les tâches de soutien : aussi tentantes soient-elles, on ne doit les réaliser que si elles nous aident à mieux atteindre les objectifs du stage, même si on est souvent le seul à pouvoir les faire. J'espère que ces quelques leçons aideront les futurs PPA et leurs superviseurs à mieux gérer leur temps et à réduire les échecs personnels qui peuvent survenir durant toute activité de développement.

« Il y aura toujours assez de travail qui ne mène à rien de satisfaisant pour remplir un horaire, mais ce n'est pas ce qui va créer un changement d'envergure. »

Améliorer notre RCT – Une leçon de plaidoirie



JAMES HAGA

jameshaga@ewb.ca
Co-directeur
du programme
Plaidoyer,
programmes
canadiens

En juin 2010, alors que le Canada était l'hôte des sommets du G8 et du G20, l'équipe Plaidoyer d'ISF a lancé la campagne RCT pour militer auprès du gouvernement en faveur d'une aide internationale canadienne plus responsable, créative et transparente (RCT).

La raison d'être de la campagne RCT était de passer d'un débat politique stérile sur le montant d'argent que le Canada devrait allouer à l'aide internationale, à un débat portant sur la manière dont le Canada peut améliorer la qualité et l'efficacité des ressources d'aide déjà existantes.

La campagne RCT a mis de l'avant des recommandations ambitieuses sur la façon dont le Canada devrait améliorer son approche du développement international. Ces recommandations allaient de la mise en

place d'une nouvelle commission indépendante sur les résultats de l'aide internationale, qui aurait pour mission d'évaluer la valeur et l'efficacité des investissements canadiens dans l'aide internationale, à la création d'un fonds d'investissement axé sur l'innovation, un fonds d'investissement permettant d'aider à échelonner les idées de développement prometteuses.

La campagne a bien débuté. Les membres du groupe Plaidoyer de tout le Canada étaient équipés des messages principaux de la campagne et ont accompli un excellent travail de promotion de la RCT. Ils ont rencontré plus de 100 députés près de 200 fois. Cet effort a permis de renforcer l'engagement d'ISF avec les représentants politiques canadiens et de construire un réseau de soutien pour la campagne

RCT regroupant des députés de tout le pays.

Nous étions heureux de ce progrès, mais l'étape suivante s'est avérée un échec. Après avoir créé une campagne à grand déploiement qui a généré un vaste soutien de la part de la classe politique, nous avons été trop lents à transformer ce soutien généralisé en mesures tangibles et spécifiques qui pourraient être mises en œuvre d'une façon pratique.

Détails des événements

Puisque nous souhaitions influencer des décideurs, notre objectif premier était de créer des liens et de fournir un exemple incontestable pour appuyer nos idées. Nous avons atteint ce but de façon exceptionnelle en fournissant des raisons claires qui soutenaient nos recommandations. Cela a amélioré les connaissances de nombreux politiciens en matière de développement et a généré un soutien envers les principes de campagne RCT, ce qui est une bonne chose. Cela dit, le simple soutien d'un ensemble de principes n'entraîne pas de changements dans le système; nous devons faire suivre ce soutien général par une « demande » bien plus précise.

La campagne a débuté avec cinq recommandations spécifiques qui nous ont permis d'obtenir un appui important. Cela nous a aussi

aidés à comprendre quelles recommandations avaient les meilleures résonances politiques. Toutefois, cinq recommandations ont aussi rendu plus ardu le chemin menant vers des changements de politiques. Puisque le capital politique ne peut être appliqué qu'à un seul groupe d'éléments bien précis à la fois, l'absence de concentration de nos efforts sur une seule recommandation tangible a limité le pouvoir de changement des politiques de la campagne. La portée de nos recommandations était trop vaste et offrait une issue facile aux politiciens qui pouvaient apporter leur soutien de principe, mais qui se rendaient compte que nos objectifs étaient trop variés pour entraîner de véritables changements.

Aller de l'avant

À la mi-novembre, nous avons commencé à mettre cette leçon à profit et avons ajusté notre approche en conséquence. Nous avons décidé de nous baser sur les résultats de la campagne RCT et de militer pour que le gouvernement du Canada ratifie l'initiative de transparence de l'aide internationale. Cela ne signifie pas que nous avons arrêté de sensibiliser les députés à des problèmes de développement plus larges (ce que nous n'avons jamais cessé de faire); nous avons commencé à être beaucoup plus sélectifs quant aux changements de politiques pour lesquels nous demandons le soutien des politiciens.

« Nous étions heureux de ce progrès, mais l'étape suivante s'est avérée un échec... nous avons été trop lents à transformer ce soutien généralisé en mesures tangibles et spécifiques qui pourraient être mises en œuvre d'une façon pratique. »



ELI ANGEN

eliangen@ewb.ca

Directeur du programme Engagement corporatif et professionnel, programmes canadiens

Ces 10 dernières années, ISF a obtenu un succès considérable en informant le public: nous avons parlé à un million de Canadiens et avons atteint 125 000 jeunes en faisant des présentations. Notre portée à travers la communauté professionnelle, en revanche, est restée loin derrière: nous avons effectué 60 présentations par année et une moyenne de 14 personnes ont assisté à chacune. Nous étions convaincus de pouvoir augmenter considérablement ce nombre; c'est pourquoi nous avons travaillé à mettre sur pied « ISF au travail » (IAT), une campagne nationale visant directement la communauté professionnelle des ingénieurs.

La campagne IAT se basait sur trois éléments tirés des présuppositions suivantes :

- Partout au Canada, les bénévoles étaient enthousiastes à l'idée de conduire l'engagement s'il était facile pour eux de le faire;
- Un évènement rassembleur organisé à un moment précis permettrait d'augmenter la participation;
- La mi-juillet permettrait aux étudiants stagiaires de s'installer dans leur emploi et d'avoir davantage d'influence dans leur milieu de travail;
- Une communauté de bénévoles sur Internet aiderait à maintenir la motivation des participants.

Pour mettre la campagne en branle, une présentation de base et du matériel complémentaire ont été créés et mis à la disposition de tous les membres d'ISF qui ont pu les utiliser et les adapter à leur contexte local. Nous avons décidé que la troisième semaine de juillet serait la semaine nationale d'IAT et avons lancé un système de repérage en ligne pour aider à gérer les demandes venant de tout le pays. Un des principaux buts de cette stratégie de mobilisation était d'effectuer 200 présentations au niveau national durant cette campagne.

Nous avons donc lancé le programme IAT et accompli ce qui suit:

- À la fin du programme, 51 présentations avaient été données (25 % de l'objectif).
- 103 personnes se sont connectées régulièrement au site Internet, 75 se sont engagées à effectuer des présentations et 28 présentations ont été données.
- 68 demandes de présentations ont été reçues suite à l'envoi d'un courriel de masse.
- 23 présentations ont eu lieu, 26 n'ont pas obtenu de suivi et 19 étaient à l'extérieur de nos limites géographiques.

« Nous avons appliqué ces leçons lors de la campagne nationale d'information qui a suivi : Résoudre des problèmes qui comptent. »

Échec / Leçons

Le nombre total de présentations lors de la campagne a été le même par le passé, mais la participation aux activités d'IAT a été très faible. Une des raisons principales de cet échec a été l'absence d'une feuille de route suffisamment claire sur les caractéristiques qu'aurait dû prendre cette mobilisation nationale, ainsi que l'absence de points de repère assez spécifiques permettant de jauger les progrès et de repérer les problèmes assez tôt. J'ai pu corriger le tir, mais la présence de points de repère et de mesures générales m'aurait permis de déceler plus rapidement certaines situations qui, si traitées en temps voulu, auraient contribué à accroître de façon significative le nombre de participants.

Autres échecs et présuppositions erronées

- Le moment choisi : Le mois de juillet était un mauvais choix pour l'engagement en milieu de travail en raison des horaires de vacances.
- L'absence de représentants régionaux, ce qui a limité le suivi et la touche personnelle nécessaires à l'engagement.
- Le manque de suivi : 75 présentations proposées n'ont jamais été effectuées. Nous n'avons pas fait un suivi rigoureux.

Nous avons appliqué ces leçons lors de la campagne nationale d'information qui a suivi : Résoudre des problèmes qui comptent. Nous avons créé une stratégie de haut niveau qui nous a permis de réagir rapidement aux événements qui se sont présentés durant la campagne et de nous assurer que les progrès étaient en cours. Les autres leçons que nous avons apprises et appliquées étaient les suivantes :

- **Connaître les moments qui conviennent le mieux à notre public et agir en conséquence :** Nous avons décidé de tenir les événements lorsque nous avons le plus de chances d'atteindre notre public cible. Ainsi, les campagnes dans les milieux de travail pendant l'été ne conviennent pas.
- **Identifier des représentants régionaux :** IAT n'avait pas de représentants régionaux. Toutefois, nous savons qu'une interaction personnelle entre les membres peut augmenter l'implication.
- **Assurer la responsabilité :** Penser aux façons appropriées de s'assurer que les engagements sont respectés. C'est ici que l'interaction personnelle est particulièrement importante.

Un échec dans l'innovation répartie



JONATHAN FISHBEIN

jonfishbein@ewb.ca

Directeur du programme Amélioration du curriculum et ingénieurs globaux, programmes canadiens

« À la fin de l'automne, les membres de l'équipe avaient perdu foi en celle-ci et nous l'avons dissoute. Presque rien n'avait été fait. »

Au printemps 2009, Ingénieurs sans frontières (ISF) a suggéré l'utilisation de ISF 2.0, un modèle ayant pour but de proposer de nouvelles manières de s'impliquer dans ISF et d'encourager les membres à travers tout l'organisme à innover. Cette façon de faire impliquait la création, par quelques programmes canadiens, d'équipes réparties, c'est-à-dire des équipes indépendantes comprenant des bénévoles d'ISF provenant de partout à travers le pays, qui se concentreraient sur une seule section du programme national. J'ai proposé l'idée d'une équipe répartie sur le génie global d'ISF, qui aurait la structure suivante : je travaillerais, à partir du bureau national, sur des changements généraux aux

programmes universitaires avec les doyens et les administrateurs, les sections travailleraient en classe avec des professeurs à l'implantation des changements proposés et une équipe « innovation » se concentrerait sur l'identification de nouveaux projets dans le but de soutenir les changements apportés sous un angle différent.

Au cours de l'été, nous avons défini le mandat qui serait accordé à l'équipe « innovation » de génie global : analyser le programme de génie global et innover afin d'en soutenir l'objectif principal. J'ai ouvert de nouveaux postes afin que des membres d'ISF puissent rejoindre l'équipe; celle-ci a été créée avec des membres ayant les

meilleures candidatures. Nous avons organisé une séance d'introduction avec toute l'équipe pour en clarifier le mandat et établir un plan d'action pour un projet dont la réalisation était prévue pour la fin de l'été. J'ai aussi spécifié que, pour les réunions subséquentes, je serais une ressource plutôt qu'un leader. Les membres de l'équipe ont travaillé pour générer de nouvelles idées; mais en août, les idées trouvées n'étaient toujours pas à la hauteur. Pour m'assurer d'atteindre notre but premier, j'ai suggéré une idée et essayé de rallier toute l'équipe derrière celle-ci. L'équipe a décidé d'aller de l'avant avec mon idée, mais c'était trop peu trop tard pour démarrer le projet à l'automne. À la fin de l'automne, les membres de l'équipe avaient perdu foi en celle-ci et nous l'avons dissoute. Presque rien n'avait été fait.

« J'étais inquiet, car je croyais que l'équipe cesserait de s'approprier le projet si j'imposais des buts. J'ai présumé que l'équipe déterminerait ultimement ses propres buts. »

L'échec

La cause de l'échec réside dans la gestion de la répartition des tâches. Plus spécifiquement, j'ai appris l'importance de bien définir le problème et d'avoir un but concret. J'étais inquiet, car je croyais que l'équipe cesserait de s'approprier le projet si j'imposais des buts. J'ai présumé que l'équipe déterminerait ultimement ses propres buts. Ce n'est pas arrivé, car l'insuffisance de l'encadrement initial et de l'expérience de l'équipe ne permettait pas à ses membres de le faire. De plus, il n'y avait pas de responsable d'équipe pour superviser le tout. En ce qui concerne ce dernier point,

je n'ai encouragé personne à se proposer comme responsable. J'ai présumé qu'il y en aurait un qui émergerait naturellement.

La leçon clé à retenir pour ma part, c'est que le fait d'établir un plan clair et des rôles prédéfinis ne mène pas à une perte de motivation, surtout si l'équipe accepte ce plan. De plus, un chef crédible peut responsabiliser les membres de l'équipe, mettre l'emphase sur les actions et reconnaître les résultats. Un défi spécifique peut aider les équipes réparties à mieux fonctionner et à atteindre leurs objectifs puisqu'il offre un problème concret sur

lequel l'équipe pourra concentrer ses efforts et mesurer ses progrès. Si les équipes qui ont moins bien fonctionné avaient eu un mandat plus clair (par exemple, structurer les ressources présentes du programme dans une progression de classe), il aurait été plus facile de concentrer le travail de l'équipe, de surveiller ses progrès et d'avoir des résultats ayant immédiatement un impact sur le programme de génie global. Depuis, dans les programmes canadiens d'ISF, j'ai commencé à observer chacune des équipes réparties et à leur demander d'identifier le problème spécifique qu'elle résoudra cette année pour ISF.

Diriger des équipes efficaces



ERICA BARNES

ericabarnes@ewb.ca

ancienne présidente
de la section
McMaster

« Mon échec, en tant que présidente de la section, est de ne pas avoir reconnu ce problème tôt dans l'année; je n'ai donc pas su évaluer adéquatement les habiletés de chacun ou je ne leur ai pas offert un soutien approprié. »

Au printemps 2009, les membres de la section McMaster se sont réunis pour planifier l'année scolaire 2009-2010. Leur plan était solide et motivant. Cependant, il devenait évident que pour réaliser nos objectifs, une nouvelle structure organisationnelle permettant à plus de gens de s'impliquer et conçue pour accroître la productivité était nécessaire. La nouvelle structure, développée par l'équipe de planification, a conduit à la création d'un exécutif de 10 directeurs, chacun relevant du président et étant responsable d'un programme défini et d'une petite équipe de deux ou trois personnes clés ayant la responsabilité d'activités spécifiques. Toutes ces personnes ont été invitées à prendre part aux réunions de l'exécutif. Lors de ces réunions hebdomadaires, nous avons mis l'accent sur la surveillance des activités du programme plutôt que sur la planification. Cela a permis aux membres de l'exécutif d'avoir le temps d'aborder des sujets plus larges et de générer de nouvelles idées pour la

section.

En général, cette structure organisationnelle fonctionnait bien; cette section a connu une année couronnée de succès. Néanmoins, nous avons remarqué que certains programmes avaient plus de difficulté à atteindre leurs buts que d'autres. L'observation et l'analyse de la situation ont montré que cette structure dépendait fortement des habiletés des directeurs de programme. Plus précisément, l'habileté à éveiller et à maintenir l'intérêt des membres de l'équipe semblait être un important facteur de réussite. Dans les équipes où cet élément était absent, nous avons perdu la participation de plusieurs membres au niveau du programme et au niveau de l'exécutif. Mon échec, en tant que présidente de la section, est de ne pas avoir reconnu ce problème tôt dans l'année; je n'ai donc pas su évaluer adéquatement les habiletés de chacun ou je ne leur ai pas offert un soutien approprié. J'ai présumé que, à l'intérieur de cette structure décentralisée, ces personnes hautement motivées et

talentueuses avaient ce qu'il fallait pour diriger, pour éveiller l'intérêt de leur équipe et pour prendre en main les activités du programme.

Ce que cela implique pour le futur

Avoir une structure dont la forme et la fonction sont cohérentes est utile lorsqu'une organisation veut réaliser ses objectifs. Cependant, décentraliser la responsabilité des membres par rapport à ces mêmes objectifs a pour conséquence d'augmenter les responsabilités du dirigeant. En tant que président, on doit s'assurer que les directeurs ont les habiletés et le soutien nécessaires pour réussir ce qu'ils doivent accomplir. Je crois qu'une série de formations pour permettre de reconnaître les habiletés des membres pourrait régler le problème; cette information pourrait ensuite être utilisée pour répondre aux besoins des membres et de l'équipe. À l'avenir, il pourrait aussi être utile d'établir des relations de mentorat entre les membres de l'exécutif comme outil d'apprentissage et de s'assurer que ce travail ne relève pas seulement du président.

Nos valeurs : S'engager avec courage

Le changement commence par soi-même. Nous nous engageons à assurer notre épanouissement personnel en procédant régulièrement à une auto-évaluation et nous avons le courage de demander de la rétroinformation. Le leadership est une voie que nous ne prenons pas à la légère chez ISF mais que de nombreuses personnes empruntent chaque année. ISF est en train de bâtir une génération de leaders avertis et passionnés qui sont ouverts à la rétroaction, soucieux des autres et prêts à agir.

Photo : Paul Blondé, ISF





**PARKER MITCHELL
ET GEORGE ROTER**

Cofondateurs,
ISF Canada

« ...cette année serait essentielle pour les dirigeants d'ISF s'ils souhaitent unifier l'organisation et consolider les changements accomplis. »

Par une belle journée de décembre 2009, nous sommes partis au nord de Toronto pour une retraite de co-PDG de deux jours. Notre objectif était simple : réfléchir sur les progrès accomplis en 2009 et discuter de la direction de l'organisation et de nos priorités personnelles pour 2010.

ISF a vécu une période de changements significatifs durant les douze derniers mois. Nous avons éliminé notre slogan obsolète, réduit nos ambitions à la suite de la récession économique, mis au point quatre axes de travail pour concentrer nos efforts, amené plus de 200 personnes à l'échelle de l'organisation à acquérir un nouvel ensemble de croyances et de valeurs afin de guider nos décisions et notre culture, et finalement, entrepris de créer un nouveau modèle organisationnel, ISF 2.0, qui attribue davantage de responsabilités à un plus grand nombre de personnes par rapport à l'innovation et à la direction des différentes parties de l'organisation.

Tout ça en maintenant l'évolution de nos programmes et de notre impact au Canada et en Afrique.

Nous étions tous les deux très épuisés. Nous n'avions pas autant mis en commun nos idées que dans les mois précédents, ce qui se traduisait par des points de vue différents concernant plusieurs aspects d'ISF. De plus, nous savions que cette année allait être cruciale : tous les livres d'affaires que nous lisions ainsi que les experts avec qui nous discutons de la gestion du changement laissaient entendre que cette année serait essentielle pour les dirigeants d'ISF s'ils souhaitaient unifier l'organisation et consolider les changements accomplis.

La pression était forte.

Au départ, cette retraite devait inclure notre toute nouvelle équipe de gestion composée de trois personnes, mais notre planification de dernière minute fit que Brenna Donoghue (le troisième membre de l'équipe) ne pouvait être présente. L'urgence de cette conversation a fait en sorte

que nous avons décidé de la tenir quand même et d'informer Brenna plus tard.

Qu'en a-t-on tiré?

En prenant du recul, nous avons développé une série de thèmes et priorités qui nous paraissaient importants par rapport à l'organisation, au bureau national et à l'équipe de gestion de 2010. Ceux-ci constituaient des domaines d'intérêt qui, nous le pensions, permettraient de faciliter la prochaine étape de la croissance et de la maturité d'ISF, et d'obtenir un plus grand impact au cours des douze prochains mois.

Nous avons inclus Brenna dans la conversation et partagé les thèmes en question avec tout le personnel d'ISF lors de notre retraite de planification bisannuelle vers la fin janvier, en demandant d'étoffer les détails et de préciser la nature d'éventuels succès. Nous avons aussi décidé de ne pas inclure d'autres membres dans la discussion. Ces thèmes serviraient simplement à guider les employés d'ISF travaillant en coulisse au cours de la prochaine année.

Vers la fin de février, ces thèmes ont été raffinés et le concept « 3-4-5 » est né.

Trois priorités organisationnelles

1. Mener une campagne de financement et instaurer une mentalité d'acquisition de ressources créatives à travers l'organisation;
2. ISF 2.0 : continuer à développer le modèle et améliorer l'unité organisationnelle;
3. Veiller à ce que, à tous les niveaux, des objectifs plus concrets soient identifiés et que nous nous en tenions responsables.

Quatre domaines d'intérêt au bureau national

1. Améliorer la performance du personnel du bureau national, le développement, le support, la capacité de gestion et les processus organisationnels;
2. Améliorer l'articulation de nos programmes africains de façon sophistiquée pour le reste de notre secteur;
3. Améliorer notre façon et notre capacité d'expliquer ce qu'est ISF à un éventail d'individus;
4. Gérer et développer plus consciencieusement et rigoureusement le potentiel de leadership à travers l'organisation.

Cinq domaines d'intérêt pour l'équipe de gestion

1. Collecte de fonds.
2. Ressources humaines : acquérir de l'expérience en gestion.
3. Bonnes pratiques de gestion et apprentissage par l'exemple.
4. Assurer le bon fonctionnement de myEWB 2.0.
5. Développer un plan stratégique pour les programmes canadiens.

Chacun de ces domaines a été pris en charge par un membre de l'équipe de gestion; il a lui-même établi des objectifs globaux et des plans de travail pour son propre domaine. Le personnel a été amené à travailler dans quelques-uns de ces domaines directement et explicitement, mais parfois aussi implicitement. Les progrès faits par rapport au 3-4-5 étaient mis à jour à chaque rencontre mensuelle.

Où est l'échec? Quelle est la leçon?

En juillet, nous avons eu notre seconde retraite du

personnel, dont une partie fut dédiée à la réflexion sur notre progrès et notre performance à mi-année. Nous avons passé en revue le 3-4-5 et avons été honnêtes avec nous-mêmes à propos du résultat : notre performance par rapport à ces thèmes et objectifs était médiocre, et c'est peu dire. Nous n'avions pas atteint 4 des 12 objectifs et n'excellions que sur deux.

De plus, un diagnostic de l'équipe du personnel a révélé que peu de gens ressentaient un fort intérêt pour le 3-4-5 et encore moins pouvaient retracer leur contribution ou les domaines dont ils étaient responsables. La plupart ne pouvaient nommer tous les 3-4-5, et ce, même si « nous » les avons identifiés comme les priorités clés pour 2010.

Même si le 3-4-5 a clarifié quelques idées au sein de l'équipe de gestion, il n'a pas réussi à créer une unification des buts et à apporter une performance concentrée dans les domaines les plus importants pour ISF en 2010. Le résultat s'est avéré plus faible qu'espéré dans quelques domaines d'intérêt majeur.

Et alors? Que signifie tout ça pour le futur?

Il est possible d'en tirer plusieurs leçons et conséquences pour les années à venir :

1. Même si nous avons pris la décision, à l'automne 2009, de fonctionner moins comme un tandem de coPDG et plus comme une équipe de gestion, nous sommes revenus à nos habitudes passées dès que la pression s'est fait sentir. Ceci a eu des répercussions dans le développement et le maintien du 3-4-5, ainsi que dans d'autres domaines tout au long de l'année.

En 2011, nous sommes confrontés à une nouvelle réalité organisationnelle, celle d'un PDG unique. George portera une attention particulière à la façon dont les enjeux majeurs sont considérés et les décisions sont prises. L'accent sera mis sur une équipe de gestion plus robuste comprenant un PDG qui collaborera en tant qu'égal des autres membres de l'équipe.

2. Nous n'avons pas réussi à prendre le temps d'aider les leaders principaux d'ISF (le personnel du bureau national, mais aussi les principaux acteurs des sections étudiantes et professionnelles, des

équipes réparties, etc.) à cheminer à travers les mêmes réflexions et processus de planification dont nous avons fait l'expérience nous-mêmes. Ainsi, nous leur imposons le 3-4-5 plutôt que de leur permettre de l'internaliser et de le « ressentir » comme étant une priorité pour l'année à venir.

Nous avons déjà entrepris des démarches pour nous ajuster en tenant une semaine de vision en décembre 2010 et en allouant du temps et de l'espace, lors du Congrès national de cette année, pour des entretiens importants sur les années à venir. Cette initiative se poursuivra jusqu'en mars 2011 et nous porterons une attention particulière à l'engagement profond de plusieurs membres d'ISF dans une réflexion sur nos plans et nos priorités organisationnelles et ce que nous devons faire pour réussir à les atteindre.

3. Nous n'avons pas réussi à travailler avec les gestionnaires d'ISF en vue d'intégrer le 3-4-5 directement dans les priorités et les plans de travail du personnel. Il est important d'établir un lien direct entre les actions et les plans de travail à tous niveaux afin d'atteindre un

vrai sens de la contribution et des responsabilités.

Nous allons relier le plan de chacun avec les plans de l'équipe et les priorités plus larges de l'organisation. Lors de nos réunions mensuelles du personnel, nous consacrerons du temps à cette connexion et à la reconnaissance des contributions de chacun aux domaines d'intérêt globaux.

4. Une approche disciplinée et rigoureuse est importante pour maintenir la détermination et pour permettre des discussions franches sur nos progrès.

Nous allons charger un seul membre de l'équipe de gestion de développer et de mener à bien des procédés organisationnels concernant la planification et la responsabilisation.

5. Il y avait probablement un trop grand nombre de domaines d'intérêt, ce qui a dilué les ressources et diminué les performances globales.

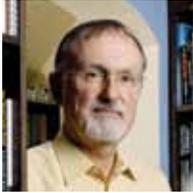
Nous veillerons à simplifier nos priorités et plans d'action pour cette année (et pour notre vision stratégique quinquennale), même si cela oblige de délaissé des domaines importants sur l'échelle des priorités ou à développer des priorités et domaines d'intérêt à court terme.

Nos valeurs :
Investir dans
les gens

Nous savons que le changement véritable exigera un mouvement de la part de leaders ayant une conscience sociale. Nous nous soutenons mutuellement et investissons les uns dans les autres afin de bâtir ce mouvement ensemble. Pendant l'été 2010, ISF a collaboré avec les agents de planification et les ingénieurs des travaux gouvernementaux dans le nord du Ghana afin d'améliorer les systèmes de gestion des données dans six districts. La formation de trois jours a permis d'améliorer la planification et la prise de décisions basées sur les preuves. ISF investit aussi dans la prochaine génération de leaders au Malawi en tenant un congrès annuel sur le leadership en vue de bâtir un savoir-faire dans le domaine de l'eau et partout au Canada en offrant chaque année des milliers d'heures de formation et d'occasions visant à perfectionner le leadership.

Photo : Daniel Olsen, ISF





IAN SMILLIE

auteur

agent de
changement

Mon livre intitulé *Freedom From Want; The Remarkable Story of BRAC*, paru en 2009, commence par l'histoire de l'échec d'un projet de développement auquel j'ai participé.

« **E**n 1972, peu après la guerre de libération, CARE m'a envoyé au Bangladesh, "un pays qui fait penser à une empreinte digitale dans un vaste continent" comme l'a décrit avec tant d'éloquence Tahmima Anam. Je devais travailler à un projet coopératif pour l'usage de propriétés inoccupées comme logements faisant partie de projets d'initiative personnelle (*self-help housing*). Nous fournissions les plans, les matériaux et l'assistance technique pour aider les gens à construire eux-mêmes, à faible coût, des maisons pouvant résister aux cyclones. Nous avons importé des milliers de tonnes de ciment et assez de feuilles de tôle ondulée pour couvrir une dizaine de terrains de football. Le projet était colossal, mais il a échoué. Les maisons furent construites, mais les coopératives – qui étaient sans doute l'élément le plus important parce qu'elles visaient à générer des fonds destinés à l'emploi et au développement agricole à long terme – échouèrent lamentablement. Nous avions un grand bureau à Dhaka – ou Dacca – beaucoup de jeeps, de camions et de hors-bord en plus d'un personnel international nombreux débordant d'énergie et de bonne volonté. Notre seul problème, c'était que nous n'avions à peu près aucune idée de ce que nous faisons.

Pendant qu'à Dhaka je commandais du ciment en quantité industrielle de Thaïlande, une toute petite organisation se formait à l'autre bout de la ville et dans les régions rurales reculées de Sylhet, au nord. Je me souviens d'avoir rencontré Fazle Hasan Abed au moins une fois en 1972 ou 1973 et d'avoir entendu des gens parler de BRAC avec une sorte d'admiration. BRAC ne faisait rien de remarquable à cette époque qui puisse inspirer une telle attitude, mais tout était remarquable en ces terribles années d'après-guerre. Ce qui frappait les gens, c'était que BRAC était un organisme de développement bangladais, une chose inimaginable dont peu de gens de l'extérieur avaient entendu parler.

Au fil des ans, j'ai eu la chance de retourner au Bangladesh à plusieurs reprises, souvent pour travailler avec BRAC à la conception d'un projet, à une évaluation ou à un rapport. À chacune de mes visites, l'organisme avait évolué. Il y avait toujours du nouveau : dix mille nouvelles écoles, une laiterie, une université, un traitement efficace contre la tuberculose. En 2007, les micro-prêts à vocation sociale accordés par BRAC atteignaient un milliard de dollars. Un milliard. Ce qui est remarquable, c'est que BRAC a remporté tous ces succès dans un des climats les plus hostiles du monde, aux niveaux météorologique, économique et politique. Aujourd'hui, BRAC implante son modèle dans d'autres pays d'Asie et d'Afrique.

»

Le projet d'habitation de CARE a échoué parce que nous étions pressés et présomptueux, nous n'avions pas une connaissance suffisante de la culture et de l'histoire de la région, et nous avons négligé le travail préparatoire qui aurait pu nous aider à prévoir ce que nous allions apprendre plus tard à nos dépens. BRAC aussi a dû faire son apprentissage, que ce soit par l'étude, l'expérimentation et même l'échec. Contrairement à ceux d'entre nous qui ont quitté le Bangladesh pour d'autres projets, BRAC est resté. Grâce à l'expérience acquise et à la mise en application des leçons apprises, ses activités se sont étendues et BRAC est maintenant sans doute l'un des organismes de développement qui a le plus d'impact au monde.

Le monde du développement n'est pas cartographié. Si nous savions comment éradiquer la pauvreté, nous l'aurions fait depuis longtemps. Pourtant, la gestion de ce genre de projets se fait toujours en prenant le moins de risques possible; les donateurs exigent des résultats et sanctionnent l'échec. Les projets de développement ne doivent pas simplement éviter les risques encourus lors de l'exploration de nouvelles méthodes et rejeter les échecs. On doit apprendre, se souvenir de ce que l'on a appris et l'appliquer. C'est ce qui distingue l'information, dont nous sommes aujourd'hui inondés, et le savoir, dont nous n'aurons jamais assez.

Remerciements



Un énorme MERCI aux membres de l'équipe de traduction d'ISF qui ont effectué un travail extraordinaire en peu de temps pour permettre à tous ceux qui le désirent de lire ce document dans cette langue magnifique qu'est le français!

MERCI à Ghislaine Lavertu, Isabelle Côté-Laurin, Pascal Genest-Richard, Caroline Bakmazjian, Matei Butnarusu, Annie Pelletier, Bernard Vigier, Anna Hopkins, Catherine Habel, Emmanuel Charbit, André Dagenais, Brian Dusting et Madavine Tom.



Nos
valeurs :
Faire preuve
d'humilité

Nous apprenons en étant ouverts aux idées nouvelles, peu importe leur provenance, et en admettant nos erreurs. Cela commence avec les assemblées générales annuelles, qui se prolongent tard dans la nuit et pendant lesquelles les membres demandent des comptes au Conseil et à la direction, et se poursuit avec notre personnel et nos bénévoles, qui font état et discutent ouvertement des erreurs qu'ils commettent dans leur travail. Cette humilité, doublée d'un engagement à poser des questions, à grandir et à innover, favorise un esprit d'initiative sans pareil. Photo : Paul Blondé, ISF



engineers without borders
ingénieurs sans frontières
Canada

366 Adelaide Street West Suite 601
Toronto (Ontario) M5V 1R9 CANADA

Téléphone : 1.416.481.3696
Numéro sans frais : 1.866.481.3696
Télécopieur : 416.352.5360
Adresse courriel : info@ewb.ca

Numéro d'enregistrement d'organisme de bienfaisance :
89980-1815-RR0001

www.ingénieurssansfrontières.ca

Rapport d'échec 2010

Apprendre de nos erreurs