



Colloque européen de l'éthique humanitaire  
**ETIKUMA 2005**

## Action humanitaire :



## Engagement, Parcours professionnel, Parcours de vie

Colloque, 6 et 7 octobre 2005

# SYNTHÈSE

avec le soutien de

**RhôneAlpes** Région **GRANDLYON**

# Sommaire

<b>Allocutions d'ouverture</b> .....	<b>4</b>
Benoît SILVE, directeur général, Institut Bioforce Développement.....	4
Philippe RYFMAN, co-directeur, Master Développement, Coopération Internationale et Action Humanitaire, Université Paris 1.....	6
<b>A la lumière des événements du 26 décembre 2004 d'une part, et d'Irak d'autre part, quelles places pour les institutions, les entreprises et les ONG dans l'engagement humanitaire de demain ?</b> .....	<b>8</b>
Intervention de Christian BERNARD, sous-directeur des interventions humanitaires et de l'évaluation, Délégation à l'Action Humanitaire (DAH), Ministère des Affaires Étrangères.	
1. Etat des lieux de l'action humanitaire aujourd'hui.....	8
2. L'action humanitaire demain.....	9
3. Les acteurs de l'humanitaire .....	10
4. Conclusion .....	13
<b>L'état des Ressources Humaines dans les ONG européennes</b> .....	<b>14</b>
1. L'état des Ressources Humaines dans les ONG françaises : le cas d'Action Contre la faim ....	14
Florence DAUNIS, directrice des Ressources Humaines, Action Contre la Faim	
2. Les défis actuels de la gestion des ressources humaines au sein des ONG européennes .....	18
Ben EMMENS, Human Resources Services Manager, People in Aid	
<b>Les parcours de vie des acteurs de la solidarité internationale</b> .....	<b>20</b>
1. La rencontre .....	20
2. La vie ensemble.....	25
3. Chacun de son côté .....	27
<b>Quelles mesures pour développer et valoriser les expériences forgées dans la solidarité ? En France, à l'étranger ? Sur le terrain, au siège ?</b> ..	<b>29</b>
1. Les métiers de la solidarité internationale .....	31
2. Formations et diplômes .....	32
3. Solidarité internationale et développement des compétences.....	33
4. Valorisation des compétences en solidarité internationale.....	36

## **Sens et portée de la professionnalisation de l'action humanitaire \_\_\_\_\_ 45**

Intervention d'Alain BOINET, Conseil d'Orientation pour l'Action Humanitaire d'Urgence, fondateur et directeur de Solidarités.

## **Conclusion \_\_\_\_\_ 47**

## **Annexes \_\_\_\_\_ 48**

Annexe 1 \_\_\_\_\_ 49

### **Référentiels métiers Bioforce**

Annexe 2 \_\_\_\_\_ 57

### **Enquête sur le retour de mission des expatriés de la solidarité internationale**

Annexe 3 \_\_\_\_\_ 60

### **Sélection d'articles, liens Internet et bibliographie**

Les parcours de vie des acteurs de la solidarité internationale

Professionnalisation de l'action humanitaire

Accompagner le retour d'expatriation et valoriser l'expérience en solidarité internationale

Gestion opérationnelle des personnels humanitaires

# Allocutions d'ouverture

**Benoît SILVE**  
Directeur Général, Institut Bioforce Développement

Bonjour, merci à tous de votre présence et de votre participation. Permettez-moi également de remercier le Conseil régional Rhône-Alpes et le Grand Lyon, qui ont rendu possible cet événement.

Ce colloque est organisé conjointement par le Master Professionnel « Développement Coopération Internationale et Action Humanitaire » de l'Université Paris I, et par l'Institut Bioforce Développement, qui contribue par la formation et l'orientation à préparer les acteurs et à professionnaliser l'action humanitaire. Lors de ces colloques Etikuma, nos deux institutions se réunissent pour aborder ensemble des aspects ayant trait à l'éthique de l'action humanitaire.

Dès nos premiers contacts sur ce sujet, il y a maintenant près d'un an, nous sommes tombés d'accord avec Philippe Ryfman pour faire de cette édition une réflexion sur le thème des **individus**. Inscrivant l'un et l'autre notre démarche dans le renforcement des compétences, nous sommes en effet convaincus qu'au-delà des phrases convenues, l'action humanitaire pose en des termes spécifiques la notion des **personnes**.

On a coutume d'entendre : « les personnes bénéficiaires » ; mais, s'il est vrai que les programmes visent à l'amélioration des conditions de vie de telle ou telle population, si les efforts portent traditionnellement sur le résultat, les effets, la mise en place d'indicateurs, l'évaluation, il nous semble intéressant d'adopter ici un autre point de vue, de prendre du recul et d'examiner quelques aspects de la vie de ces personnes qui portent au quotidien les programmes.

J'ai pour ma part le sentiment qu'hors circonstances exceptionnelles, un certain équilibre de vie doit constituer un objectif du long terme. Il est bien sûr des cas récurrents dans la vie de chacun de nous où des circonstances tragiques ou des enjeux majeurs ne souffrent aucune économie, monopolisent toutes les énergies, et conduisent à accepter tous les risques. Mais à d'autres moments, et – il me semble – assez souvent pour ne pas dire le plus souvent, il convient de conduire les parcours avec équilibre : équilibre entre risques et enjeux, entre enthousiasme et professionnalisme, entre efficacité et cadre organisationnel ou juridique, entre engagement au service des autres et équilibre personnel. Dans ces équilibres, il me semble que chaque aspect valorise et parfois pérennise son contraire. Et je dis conduire **les** parcours, car il s'agit autant du sien propre que de ceux dont on a la charge, notamment les responsables et les cadres chargés de Ressources Humaines.

C'est dans cette optique que nous plaçons la notion de **parcours de vie**. Et c'est pour exprimer la prise en compte d'aspects à la fois complémentaires et contradictoires dans cette réflexion, que je vous propose de nous placer dans la perspective suivante :

- **l'engagement humanitaire** émane d'une volonté de privilégier l'humanisme (au sens moderne) dans son action personnelle ; il traduit une vision éthique au sens du respect de la personne, une reconnaissance de la **famille** humaine et de son environnement ; mais à l'excès, dans l'engagement se trouvent l'oubli de soi, la fragilisation de la capacité de « durer », et parfois une moindre efficacité opérationnelle ;

- contre ce risque, la notion de **professionnalisme** est une clé d'organisation, une quête d'efficacité, et débouche pour les individus dans l'esprit d'équilibre auquel je me référais précédemment, sur la notion de **parcours professionnel** ; mais dans les excès du professionnalisme s'estompent l'enthousiasme et certaines valeurs humaines ;

En réfléchissant sur la bonne mesure dans l'engagement d'une part, dans le professionnalisme d'autre part, ainsi qu'entre engagement et parcours professionnel, nous avons souhaité mettre en évidence la notion clé de **parcours de vie**.

Dans cette notion se trouvent de multiples aspects qui nous semblent mériter une réflexion, réflexion que nous allons conduire ici durant ces deux journées.

Grâce à vous, acteurs de l'action humanitaire, publique ou économique, nous allons faire ressortir les complémentarités et les diversités qui sous-tendent la notion de parcours de vie **dans l'action humanitaire**.

Nous partirons d'un état des lieux, d'abord en évoquant quelques leçons tirées par la Délégation à l'Action Humanitaire du Ministère des Affaires Etrangères à partir des événements récents, puis à partir de l'analyse de deux ONG européennes.

La première table-ronde nous permettra avec la salle de poser les enjeux autour de cette notion de parcours de vie. Puis les ateliers en examineront certains aspects spécifiques : la valorisation des expériences acquises en solidarité, la reconnaissance des métiers, les spécificités en matière d'organisation de l'engagement.

Demain, nous nous arrêterons un moment sur la professionnalisation à proprement parler, à partir d'un point de vue et d'un temps d'échanges. Puis nous examinerons en atelier d'autres aspects particuliers : élargissement des viviers de recrutement, et accompagnement en amont et en aval de la mission humanitaire.

L'après-midi, nous évoquerons la gestion opérationnelle des personnels dans le contexte d'aujourd'hui : montée du risque, mais aussi du juridisme, de la professionnalisation et des interactions avec les partenaires.

Enfin la table-ronde de clôture nous permettra de revenir, en particulier à partir de ce qui précède, sur la notion de parcours de vie des acteurs de l'humanitaire.

Dans nos échanges préparatoires avec la plupart des intervenants, nous avons pu souligner notre volonté de faire ressortir les aspects les plus pratiques des sujets traités. Nous avons la volonté, dans la phase d'exploitation de vos réflexions et des échanges qui vont avoir lieu, d'identifier les pistes d'évolution ayant des implications concrètes pour les parcours de vie des acteurs, pour les responsables des ressources humaines qu'ils soient dans l'action humanitaire, au sein des collectivités publiques ou des entreprises.

C'est ce cadrage que je suggère de conserver au cours de ces deux journées : identifier les véritables clés de compréhension concrètes des enjeux, d'actions et d'anticipation autour de cette notion de parcours de vie des acteurs de l'action humanitaire.

**Philippe RYFMAN**

**Co-directeur du Master Développement, Coopération Internationale et Action Humanitaire, Université Paris 1**

### **Master Développement, Coopération internationale et Action Humanitaire (DCAH)**

Créé en 1981, le Master 2 Développement, Coopération internationale et Action Humanitaire, désormais appelé Master 2 Coopération Internationale, Action humanitaire et Politiques de développement, est rattaché à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Il a pour vocation de former des spécialistes du développement, de l'action humanitaire et de la coopération internationale avec les pays du Sud.

Les étudiants de ce troisième cycle se destinent à assurer des fonctions d'encadrement, d'administration, de coordination, ainsi que de gestion de projets et de direction de programmes. Les principaux débouchés se situent au sein des ONG et de la coopération décentralisée.

Nombre de demandes pour 2005-2006 : 975

Effectifs : 40

Au titre du Master Développement, Coopération Internationale et Action Humanitaire, je me réjouis aujourd'hui d'être avec vous. Je souhaite remercier très vivement l'Institut Bioforce Développement, sa présidente, son directeur général et l'ensemble de l'équipe pour dire combien il est intéressant et utile pour nous tous que le partenariat entre Bioforce et le Master DCAH puisse s'inscrire dans la durée. Le présent colloque marque le temps fort de notre travail commun.

L'originalité du programme Etikuma est d'allier réflexion et analyse avec la volonté de déboucher sur du concret et ainsi d'améliorer l'opérationnalité et les pratiques des acteurs de la communauté humanitaire et non gouvernementale. J'espère que durant ces deux jours nous y parviendrons également.

L'édition Etikuma 1999 avait pour thème les codes de conduites<sup>1</sup>. Nous avons incontestablement eu le mérite de poser des questions que l'on ne posait pas encore à l'époque au sein de la communauté humanitaire française et européenne. Modestement mais réellement, notre réflexion sur les codes de conduites avait anticipé la question de la qualité, désormais omniprésente dans l'action humanitaire. Le thème de l'édition 2002, la gouvernance<sup>1</sup>, s'avéra être un choix tout aussi prophétique, la bonne gouvernance des institutions et des organismes étant particulièrement d'actualité. Nous espérons qu'en posant la question de l'engagement et des parcours de vie nous y réussissons également.

La question de l'engagement et des parcours de vie doit être abordée au-delà de son aspect strictement matérialiste, de type : « Une fois qu'on a travaillé dans le domaine humanitaire, que fait-on par la suite ? ». A mon sens, cette thématique englobe bien plus, elle est essentielle à la motivation des acteurs de l'humanitaire. Une autre question pourrait être : « Comment évolue-t-on dans le secteur ? Comment arrive-t-on à penser les parcours individuels en amont et pas seulement en aval ? ». A ce sujet, j'ai une anecdote illustrative. Dans le cadre de notre Master, nous travaillons beaucoup sur des projets collectifs avec des acteurs associatifs. Je viens de recevoir une proposition de projet émanant d'une organisation tout à fait respectable, qui se demande aujourd'hui – et après avoir envoyé plusieurs milliers de volontaires sur le terrain- comment ces volontaires ont construit leur parcours... Ma réaction était de me dire qu'il aurait été mieux de penser à cela plus tôt.

Beaucoup d'entre vous connaissent les rapports d'ECHO, un des principaux bailleurs européens. Mme Costanza ADINOLFI, précédente directrice d'ECHO, a maintes fois précisé dans ses rapports que la qualité de l'aide fournie par ECHO dépendait largement des compétences professionnelles de ses partenaires. Les compétences professionnelles n'étant pas uniquement celles des organisations, mais plutôt celles de ceux qui y travaillent. En ce sens, nous rejoignons ici ses préoccupations.

<sup>1</sup> Ces publications sont disponibles : adressez votre demande au service Communication de l'Institut Bioforce Développement.

Enfin, je concluerai par trois courtes observations :

- Une première d'ordre sociologique : aujourd'hui, les parcours sont multiples.

Tant au sein des ONG que des entreprises, il n'existe plus de « modèle ». Les individus construisent leur parcours et leur carrière en passant du terrain aux Nations Unies, puis ensuite au siège d'une ONG anglo-saxonne ou inversement. Cela fait partie de la culture humanitaire. Nous devons donc lors de ce colloque dépasser la vision autocentrée, c'est-à-dire franco-centrée ; c'est au niveau européen qu'il faut aujourd'hui imaginer les parcours.

- Une observation d'ordre géopolitique ensuite : les nouveaux « acteurs » de l'humanitaire.

Les entreprises font par exemple leur apparition sur le terrain. Une nouvelle catégorie d'acteurs apparaît et existera dans les années à venir : des entreprises spécialisées dans le domaine de l'humanitaire, du non gouvernemental marchand en quelque sorte. Quelle que soit l'opinion positive ou négative que l'on se fait de cette évolution, nous devons en tenir compte.

- Enfin, une dernière observation d'ordre politique : existe-t-il un nouveau « mandat » donné aux ONG ?

Au travers d'événements tels que le tsunami et le très vaste mouvement de solidarité qui s'en est suivi, ne nous trouvons nous pas -l'aide humanitaire et ses acteurs-, à un tournant de notre histoire ? En effet, j'ai l'impression qu'un mandat a été donné par le grand public, par les citoyens, envers les acteurs du secteur non gouvernemental. L'humanitaire privé aurait gagné en visibilité mais aussi en responsabilité, surtout en termes de « redevabilité » et de transparence.

Je terminerai là-dessus en espérant que ces derniers points fassent également partie des sujets à débattre. Je vous remercie à nouveau pour votre présence et votre fidélité à ce colloque.

# A la lumière des événements du 26 décembre 2004 d'une part, et d'Irak d'autre part, Quelles places pour les institutions, les entreprises et les ONG dans l'engagement humanitaire de demain ?

**Christian BERNARD**

**Sous-directeur des interventions humanitaires et de l'évaluation,  
Délégation à l'Action Humanitaire (DAH), Ministère des Affaires Étrangères.**

Cette intervention n'a pas pour ambition de balayer l'ensemble des thèmes du colloque, elle vise plutôt à donner un éclairage quant à la vision et la conception de l'engagement humanitaire au sein de la Délégation à l'Action Humanitaire.

## La Délégation à l'Action Humanitaire

Créée en 2002, la Délégation à l'Action Humanitaire, outre sa mission opérationnelle, a un rôle capital de concertation et de coordination au sein du Ministère des Affaires Étrangères.

La délégation a une triple mission :

- anticiper la crise ;
- organiser des partenariats avec tous les acteurs humanitaires,
- conduire les interventions décidées et en assurer l'évaluation.

## 1. Etat des lieux de l'action humanitaire aujourd'hui

Des guerres, des accidents climatiques, des épidémies... autant d'événements qui ont marqué l'année 2005. Ces calamités, qui sont venues frapper et meurtrir des populations accablées, rendent chaque fois plus nécessaire notre mobilisation générale. A l'image des ravages provoqués par le tsunami du 26 décembre 2004, la multiplication de phénomènes accidentels ou délibérés suscite une prise de conscience croissante dans l'opinion publique qui se traduit par une volonté d'engagement accrue de la part des gouvernements, des collectivités territoriales, des ONG et des entreprises, tous associés dans une vaste mobilisation.

**«L'action humanitaire a pour but de préserver, de redonner, de consolider l'être humain dans sa dignité, là où son intégrité physique et morale est menacée, là où sa sécurité est en danger, son alimentation affectée et sa santé compromise »**

Aux yeux de la Délégation à l'Action Humanitaire, « l'action



*humanitaire a pour but de préserver, de redonner, de consolider l'être humain dans sa dignité, là où son intégrité physique et morale est menacée, là où sa sécurité est en danger, son alimentation affectée et sa santé compromise».*

Elle est caractérisée par les éléments suivants :

- L'action humanitaire s'inscrit toujours dans un contexte de rupture ou de fracture.
- L'action humanitaire est multiforme car les besoins vitaux exprimés couvrent des aspects très variés : l'assurance physique des individus, leur alimentation, l'approvisionnement en eau, l'accès aux soins médicaux, l'habitat, etc.
- L'action humanitaire répond à un large éventail de situations : conflit armé, catastrophe naturelle, épidémie, acte de terrorisme, accident technologique, etc.
- Enfin, l'action humanitaire fait appel à des acteurs sans cesse plus nombreux et plus diversifiés : états, organisations internationales, ONG, et de manière croissante les collectivités locales et les entreprises.

L'action humanitaire intervient toujours sous pression :

- La pression temporelle : il faut agir vite lorsque l'événement laisse subsister l'espoir de sauver des vies humaines.
- La pression de l'opinion publique : trois acteurs de l'opinion -grand public, médias et politiques- vont ainsi s'exprimer à tour de rôle sur l'action des humanitaires. Chacun de ces trois acteurs peut induire les deux autres dans la surenchère, la surinformation, voire parfois la désinformation.
- Enfin, la générosité du public, qui sera certes spontanée et facteur de motivation mais trop fréquemment mal gérée et mal maîtrisée.

Face à ce constat, je souhaite esquisser ce que pourrait être l'engagement humanitaire de demain selon la Délégation à l'Action Humanitaire.

## 2. L'action humanitaire demain

Rêvons un instant et imaginons enfin un monde parfait ; une nouvelle approche de l'action humanitaire devrait s'imposer.

Comme l'a souligné l'ancien secrétaire d'État Renault MUSELIER lors de la Conférence mondiale de prévention des catastrophes (Kobé - janvier 2005), les douloureuses expériences vécues au fil des années, des décennies, voire des siècles passés, nous ont appris qu'en matière de crise humanitaire, il n'existait pas de fatalité à ce que des êtres humains meurent en nombre du fait de catastrophes naturelles ou de conflits armés. On ne peut certes pas empêcher un cataclysme de se produire, ni éviter le déclenchement d'un conflit armé, mais on doit s'efforcer de limiter son coût en vies humaines et tenter de maîtriser son impact économique et les conséquences désastreuses qu'il peut avoir sur les populations affectées.

### ■ Prévention et culture du risque

L'ampleur de la catastrophe du tsunami de décembre 2004 a révélé la nécessité d'agir davantage sur la prévention et le traitement à court et moyen terme de ce type de catastrophes. L'objectif de prévention doit être prioritaire au sein des politiques menées par les États. Nous sommes convaincus que nous devons tous faire en sorte de contribuer à mieux connaître le risque ainsi qu'à développer une culture permanente du risque. Cet investissement est plus que rentable. Un éminent expert, Michel JARRAUD, secrétaire général de l'Organisation Météorologique Mondiale, atteste ainsi que dans le cas de catastrophes naturelles, un dollar investi en prévention permet d'économiser de 10 à 100 dollars en coûts de réhabilitation.

Ces efforts de prévention nécessitent l'acquisition de capacités techniques. La conférence de Kobé a ainsi mis l'accent sur la nécessité de disposer de mécanismes d'alerte, et d'adopter des normes de construction réglementaires. Notre tâche est également d'inciter, d'encourager et d'aider les pays concernés à davantage de cohérence urbanistique. Ainsi, les récentes inondations au Sénégal démontrent que d'années en années, les populations s'installent dans le lit des rivières asséchées et qui, soudainement, se mettent à déborder. Il faut également inviter les pays à élaborer des plans d'évacuation, et assurer une formation adéquate à la prévention des risques et une sensibilisation efficace des populations concernées.

- **Gestion de la post-urgence**

Une bonne gestion des catastrophes naturelles nécessite d'instaurer une phase d'intervention intermédiaire -entre l'urgence immédiate et la reconstruction postérieure- que je propose d'appeler « post-urgence ». Cette période est à mon sens charnière car elle conditionne le relèvement d'un pays affecté. Cependant, la « post-urgence » constitue également une zone grise qui, lorsqu'elle est mal gérée, peut ruiner les efforts déjà accomplis ou en passe de l'être.

- **Mutualisation des moyens : proposition de force humanitaire internationale**

Qu'il s'agisse de prévention, d'urgence ou de post-urgence, l'efficacité d'une intervention repose avant tout sur la concertation préalable et la mutualisation des moyens mobilisés. Il est peu souhaitable qu'une intervention à caractère humanitaire équivale uniquement à la somme d'actions ponctuelles mises bout à bout et correspondant à autant d'initiatives individuelles, parfois répétitives et souvent redondantes. Nous sommes entrés dans une ère de globalisation ; celle-ci correspond à une réalité que nous ne pouvons nier. Nous devons donc en faire une opportunité d'action. J'emploie le terme mutualisation car il illustre bien la nécessité de regrouper les moyens, d'agrèger les disponibilités matérielles ou financières pour ensuite les déployer en bonne cohérence.

*« La mutualisation illustre la nécessité de regrouper les moyens, d'agrèger les disponibilités matérielles ou financières pour ensuite les déployer en bonne cohérence »*

Dans le cadre de l'action humanitaire, ce genre de sentiment altruiste pourrait dépasser les strictes bannières nationales. Des exemples de mise en commun de ressources et/ou d'interventions associant plusieurs états, unis pour une même cause, existent déjà. L'ampleur de la catastrophe qu'a été le tsunami ainsi que d'autres qui ne manqueront pas de venir, justifierait pleinement, comme l'a proposé le Président de la République, la mise sur pied d'une force humanitaire internationale. Le concept de force humanitaire internationale ne relève pas de l'utopie ; ce sont des moyens humains et logistiques à l'échelle internationale rapidement mobilisables pour porter secours à des populations sinistrées. La création de cette force doit être encouragée, non pas comme le remède miracle à la gestion des crises, mais comme un moyen d'action déterminant et fédérateur d'autres engagements complémentaires plus modestes ou ponctuels.

### 3. Les acteurs de l'humanitaire

Je souhaiterais enfin présenter en toute modestie le cadre de l'action humanitaire, tel qu'il est conçu au sein du Ministère des Affaires Étrangères.

- **Le rôle de l'Etat français**

- a) **La Délégation à l'Action Humanitaire**

Depuis janvier 2002, date la création de la DAH, notre gouvernement a institutionnalisé l'action humanitaire en tant que composante de la politique étrangère de la France. La DAH est constituée de trois pôles complémentaires :

- Le premier pôle, **Réflexion et Prévention**, a pour mission de tenir à jour un état des lieux par zone géographique, par pays.

- Le pôle **Intervention et Évaluation**, qu'il m'est donné d'animer, est chargé de répondre aux situations de crise quelles qu'en soient les causes.
- Enfin, le pôle **Communication et Formation** assure notamment la supervision d'une rubrique ouverte au sein du site Internet, mais également la gestion d'un certain nombre d'activités en partenariat avec nos ambassades.

La DAH dispose d'instruments financiers qui lui permettent d'engager des actions concrètes soit sous forme directe par l'envoi d'aide humanitaire au travers des organisations internationales ou des ONG, soit sous forme de délégation de crédits à nos ambassades lorsqu'il est préférable d'engager une action au départ du pays où se déroule la crise. La DAH gère également un fonds de concours, dont peu de personnes connaissent l'existence, qui permet de recueillir des dons provenant de collectivités territoriales, de particuliers ou d'entreprises.

#### **b) La Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement**

D'autres directions au sein du Ministère des Affaires Étrangères interviennent également dans le domaine de l'aide humanitaire, comme la Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement (DGCID) qui contribue au financement du Programme Alimentaire Mondial. La France participe également à hauteur de 18 % environ au budget de l'Office Humanitaire de l'Union Européenne.

#### **c) Les attachés humanitaires**

Ces instances sont enfin complétées par un dispositif diplomatique étendu, enrichi principalement par le travail que réalisent sur place dans la plupart de nos ambassades les attachés humanitaires. Ces fonctionnaires, jusqu'ici peu reconnus, sont en poste dans chaque pays où la France est représentée. Actuellement, leur rôle est d'observer les risques humanitaires potentiels, de nouer sur place les contacts nécessaires en cas d'intervention et, lorsque la crise se déclare, d'être en mesure de recueillir les informations nécessaires pour des opérations utiles et ciblées. Les attachés humanitaires sont aussi les interlocuteurs directs des ONG sur le terrain et permettent ainsi d'assurer le lien avec la DAH. Cependant, nous souhaiterions les former davantage et je pense qu'avec Bioforce, nous pourrions avoir un partenaire de qualité afin de sensibiliser ces attachés humanitaires et mieux prendre en compte leur domaine d'action.

#### **d) Le Conseil restreint**

Dans le cadre des réformes engagées par la DAH, vient s'ajouter un certain nombre d'instances de décision et de concertation. Dans l'éventualité d'une crise majeure, le dispositif de gestion est coiffé par « le Conseil restreint » qui réunit autour du Président de la République et du Premier Ministre, les ministres des Affaires Étrangères et de la Défense ainsi que d'autres administrations concernées. Ces réunions de « Conseil restreint » sont préparées et suivies par des comités restreints formés de hauts fonctionnaires de différentes administrations et en cas de besoin, une cellule de crise se réunit au Quai d'Orsay pour analyser la situation et décider d'actions à mener.

#### **e) Ministère de l'Intérieur et Ministère de la Défense**

Lorsqu'une action humanitaire est mise en œuvre et compte-tenu des moyens budgétaires ou logistiques limités dont elle dispose, la DAH ne peut seule faire face à l'ensemble des missions qui lui incombent. Elle bénéficie donc du soutien effectif d'autres intervenants institutionnels, notamment le COGIC (Centre opérationnel de gestion interministérielle des crises) qui relève du Ministère de l'Intérieur, le CPCO (Centre de planification et de conduite des opérations) qui relève du cabinet du Ministre de la Défense. La Délégation peut également faire appel à toute administration susceptible de prêter son concours dans une intervention : par exemple, le Ministère de la Santé ou celui de la Culture. Si une situation de crise le justifie, l'engagement de la DAH se manifeste également au sein d'un groupe opérationnel de l'action humanitaire d'urgence qui rassemble l'ensemble des partenaires, institutionnels ou non, susceptibles d'apporter leur concours à cette intervention.

## f) Le Conseil d'Orientation de l'Aide Humanitaire d'Urgence

Enfin, comme dernière instance de décision ou de concertation, citons le Conseil d'Orientation de l'Aide Humanitaire d'Urgence (COAHU), créé en 2004 et présidé par Alain BOINET, qui se réunit 5 fois par an dans le but de promouvoir l'action humanitaire en synergie avec tous les secteurs concernés. Ce conseil d'orientation est indépendant des pouvoirs publics et est constitué de 17 membres qui représentent les ONG, le secteur des entreprises, les médias, les collectivités locales et les universités. La DAH en est l'animatrice et assure le secrétariat des réunions.

### ▪ Les partenariats avec les ONG

Avant de parler concrètement du rôle fondamental des partenariats ONG, je souhaiterais vous citer quelques chiffres qui illustrent de manière éloquentes les moyens consacrés à l'action humanitaire.

- La dotation annuelle du fond d'urgence humanitaire que gère la DAH atteint péniblement 10 millions d'euros. A titre de comparaison, le montant global des financements humanitaires européens avoisine 500 millions d'euros.
- Parmi nos voisins européens, le Danemark consacre 7 fois plus de moyens à l'action humanitaire que la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni 10 fois plus. Avec cependant une nuance : la disponibilité inclut les contributions aux organisations internationales à caractère humanitaire, l'aide alimentaire d'urgence, l'aide aux réfugiés, le déminage. Les crédits consacrés par la DGCID aux organisations de solidarité internationale sont 2 à 3 fois supérieurs au montant total de l'urgence humanitaire.

Ces chiffres mettent cependant en évidence à quel point la DAH ne peut imaginer agir seul sur le vaste domaine de l'engagement humanitaire et combien il est nécessaire de développer un partenariat étroit entre les ONG et l'État à partir des deux thématiques qui nourrissent précisément les réflexions du Conseil d'Orientation de l'Aide Humanitaire d'Urgence :

- développer des synergies entre tous les acteurs de l'aide humanitaire ;
- promouvoir l'action humanitaire au sein de l'opinion publique.

Différents rapports de synthèse ont été rédigés (ou le seront prochainement) afin d'évaluer l'action humanitaire française sur ses différents théâtres d'opération. De plus, la mobilisation mondiale actuelle conduit à multiplier les réflexions visant à définir ou redéfinir de nouveaux mécanismes de prévention, de gestion et de sortie de crise. Au cours des prochains mois, de nouvelles stratégies seront envisagées conduisant sans aucun doute à des réformes conséquentes dans nos modes d'intervention.

**« Il est nécessaire de développer des partenariats étroits entre les ONG et l'État afin d'une part de développer des synergies entre tous les acteurs de l'aide humanitaire ; d'autre part de promouvoir l'action humanitaire au sein de l'opinion publique. »**

**« Le gouvernement dans sa relation avec les ONG ne doit cependant pas confondre son rôle de soutien avec celui d'opérateur ».**

Pendant, et avant de savoir ce que diront ces différents rapports, rappelons-nous que dès novembre 2003 dans un rapport remis au secrétaire d'Etat, le Docteur Robert SEBBAGH soulignait déjà que l'enjeu pour la France était de mettre en place une gestion civile des crises par l'État avec l'aide des ONG françaises. Le rapporteur soulignait aussi la nécessité d'améliorer la visibilité de ces ONG sur

les terrains de crises, tout en rappelant que le gouvernement dans sa relation avec les ONG ne devait pas confondre son rôle de soutien et celui d'opérateur. Un précédent rapport élaboré en 2002 par Jean-Claude FAURE du Commissariat Général du Plan mettait également en exergue que l'État ne dictait pas aux ONG ce que devait être leur rôle ou leurs actions, de même que les ONG n'imposaient pas de démarches à

l'État. Le rédacteur préconisait néanmoins la nécessité de tenir compte des acquis de la concertation entre État et ONG, comme sur le chemin de la contractualisation. Il s'agissait d'en faire plus activement encore les outils d'un partenariat renforcé.

### ▪ Le rôle des entreprises

Le rôle accru joué par les entreprises privées dans le domaine humanitaire constitue le troisième volet de ce triptyque.

Ainsi, un rapport rédigé par Philippe VITEL, député du Var, établissait en 2003 qu'à côté d'une grande méconnaissance, voire de méfiance entre les ONG et les entreprises, il existait un gisement de relations beaucoup plus significatif que les différents partenaires l'imaginaient eux-mêmes. Le parlementaire faisait état d'un cloisonnement beaucoup trop étanche entre les actions conduites par les ONG et par les entreprises. Parmi les propositions énoncées dans ce très intéressant rapport, on retrouve deux grandes lignes de force que nous, au sein de la DAH, considérons comme essentielles :

- Faire émerger une culture de partenariat (se connaître, échanger des informations utiles et partager les savoir-faire) ;
- Redéfinir l'action possible de l'État dans la constitution d'une synergie entre ONG et entreprises. En particulier, le rapport conclut à « la nécessité d'un État facilitateur, un État interface et un État exemplaire » à ce sujet.

La participation des entreprises dans le cadre de l'action humanitaire est non seulement fortement appréciée pour leurs compétences apportées, mais servira également d'exemple afin de créer au sein du secteur privé une adhésion plus forte à notre engagement commun. Cela suppose bien entendu de faire table rase des préjugés souvent obsolètes qui s'attachent à différencier l'attitude des trois acteurs précités –État, ONG et entreprises- au lieu de les rapprocher. Des formules de partenariats associant ONG et entreprises, qu'ils soient ponctuels ou durables, existent déjà. Ils doivent être encouragés et multipliés. A cette fin, l'État pourrait utilement jouer le rôle de facilitateur ou d'interface, tel que préconisé par le député VITEL.

**« La participation des entreprises dans le cadre de l'action humanitaire est non seulement fortement appréciée pour leurs compétences apportées, mais servira également d'exemple afin de créer au sein du secteur privé une adhésion plus forte à notre engagement commun ».**

## 4. Conclusion

Un mois à peine après ma prise de fonction à la direction des interventions et des évaluations de la Délégation à l'Action Humanitaire, je me réjouis de constater qu'un vaste chantier reste ouvert pour notre engagement commun au service de la cause humanitaire.

Des réformes notables ont été réalisées au cours des trois années écoulées et les enseignements qui seront tirés des récentes crises aideront à renforcer notre capacité d'action. Cette capacité d'action doit se concevoir ensemble : administrations représentant le pouvoir public, collectivités locales, entreprises et ONG. Il semble donc urgent de rapprocher notre vision en matière de gestion des crises et d'apprendre à mieux nous connaître afin de mieux agir ensemble au travers de la mutualisation. Nous devons également nous efforcer de ne pas confondre, lors d'une crise aiguë, vitesse et précipitation dans la conduite de nos actions, afin de canaliser nos énergies et nos impatiences et ainsi éviter l'improvisation ou l'émiettement. Enfin, nous devons faire en sorte que nos interventions soient avant tout jugées sur la base de leur efficacité, c'est-à-dire le bénéfice effectif qu'en tirent les populations affectées et non pas un glorieux affichage médiatique illustré par des coûts financiers excessifs ou un déploiement de moyen démesuré.

# L'état des Ressources Humaines dans les ONG européennes

## Modérateur :

Olivier MAUREL, Responsable Master 2 « Management de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise »

## Participants :

Florence DAUNIS, Directrice des Ressources Humaines, Action Contre la Faim

Ben EMMENS, Human Resources Services Manger, People in Aid

## 1. L'état des Ressources Humaines dans les ONG françaises : le cas d'Action Contre la faim

par Florence DAUNIS, Directrice des Ressources Humaines, Action Contre la Faim

### Action Contre la Faim en chiffres

Action Contre la Faim est une organisation non gouvernementale privée, apolitique, non-confessionnelle et non lucrative créée en 1979.

Elle a pour objectif de lutter contre la faim par des opérations d'urgence, puis de favoriser l'autonomie des populations par des programmes de post-urgence et de réhabilitation.

En 2004, Action contre la Faim (France) est intervenue dans 18 pays, venant en aide à 1 651 088 personnes dans ses 4 domaines d'expertise : la nutrition, la santé, la sécurité alimentaire, l'eau & l'assainissement. L'ONG développe également une importante activité de plaidoyer.

Budget (Rapport financier 2004) : 41 872 283 Euros

Ressources Humaines (2005) :

225 volontaires en moyenne, 3 282 employés nationaux. 98 personnes salariées au siège.



Florence DAUNIS nous présente les évolutions pour les trois catégories de Ressources Humaines (personnel expatrié, personnel local/national et personnel siège) en termes de profils, de parcours et d'opportunités. Elle clôture par une synthèse des futurs enjeux de la Gestion de Ressources Humaines dans le secteur non gouvernemental.

### a. Les Ressources Humaines expatriées : « diplômés et carrières »

- **Forte hausse des qualifications**

Les candidats au recrutement possèdent un parcours académique de plus en plus étoffé. On dénombre moins de « baroudeurs » et de logisticiens « tournevis ». La majorité des recrutés possèdent désormais un diplôme d'un niveau supérieur ou équivalent à bac+4.

De plus en plus de personnes « surdiplômées, sans réel métier » viennent également postuler au sein des ONG, ce qui pose d'autres questions. Nombreux sont ceux qui souhaitent « faire de l'humanitaire » sans se poser la question de la plus-value qu'ils apportent au sein d'une organisation et sur une mission. Florence DAUNIS commente cette évolution : « Après une maîtrise d'histoire, ils changent de cap et font un DESS en gestion de l'humanitaire ; mais pour un responsable RH, la question fondamentale reste cependant celle de leur contribution aux populations : « Que vont-ils apporter aux bénéficiaires et aux programmes ? ».

**« La question fondamentale reste cependant celle de leur contribution aux populations : « Que vont-ils apporter aux bénéficiaires et aux programmes ? »**

■ **Des individus qui s'orientent davantage vers une carrière...**

... souvent au détriment d'un véritable projet d'assistance aux populations ! Pour Florence DAUNIS, les ONG portent leur part de responsabilité dans cette évolution : « nous avons répété à qui voulait l'entendre que nous recruterions désormais des professionnels... et qui dit professionnel, suppose souvent projection dans le temps et donc carrière ».

Dans cette optique, les candidats se concentrent sur ce qu'ils devront faire ou prouver afin de progresser dans le secteur. « Les étapes de leur carrière s'enchaînent : on commence sur le terrain, ensuite on travaille au siège pour enfin finir aux Nations Unies. L'engagement auprès des populations et les besoins des bénéficiaires passent ainsi au second plan ».

Florence DAUNIS illustre cette évolution par deux tendances :

- D'une part, par la réduction manifeste du temps de travail « terrain » pour le personnel expatrié. Ainsi, il est de plus en plus difficile pour un responsable des Ressources Humaines de proposer des missions terrain longues à un expatrié ayant déjà une l'expérience significative. Ce dernier préférant des missions courtes et périodiques ;
- D'autre part, par la surenchère de trophées qu'un humanitaire doit ramener du terrain afin de valoriser son parcours. Un humanitaire dira « j'ai fait le Darfour » comme s'il récupérait une médaille. Pour être respecté, il devra passer par la Tchétchénie et certainement aussi le Soudan. Cela mène à des réflexes dangereux de type « il faut que je fasse tel ou tel point chaud », mais encore une fois la question se pose : « qu'est-ce que cela signifie en termes de projet, de réalisation, d'assistance, d'engagement ? »

**« On commence sur le terrain, ensuite on travaille au siège pour enfin finir aux Nations Unies. L'engagement auprès des populations et les besoins des bénéficiaires passent ainsi au second plan »**

**« On n'insistera jamais assez sur le besoin de construire et de balancer son parcours entre personnel et professionnel. »**

La volonté des expatriés de s'investir auprès des populations est toujours présente, auquel cas ils choisiraient un autre secteur d'activité. Cependant, pour Florence DAUNIS, on n'insistera jamais assez sur le besoin de construire et de balancer son parcours entre personnel et professionnel. « Qu'est-ce que je ferai demain, après cette mission ? Comment construire mon engagement sur la durée ? ». Entre engagement professionnel et accomplissement personnel, il

existe un point d'équilibre difficile à atteindre. C'est un enjeu permanent pour nous, DRH d'ONG de scruter et clarifier les motivations, engagements et contraintes de notre staff.

## b. Les Ressources Humaines nationales : « développer et fidéliser les compétences »

### ■ Les ONG sont un tremplin pour le staff local et national

Malgré des niveaux très disparates d'une crise à l'autre, Florence DAUNIS note une claire augmentation des compétences et qualifications des ressources humaines locales et nationales<sup>2</sup>. En conséquence, les perspectives de carrière et d'expatriation augmentent pour le personnel local et national. « *Travailler avec une ONG d'urgence est désormais un moyen de se former, d'apprendre un métier qu'ils souhaitent poursuivre plus tard au sein d'autres structures (ONG de développement, Nations Unies, bailleurs, etc.)* ». Cette évolution, *in situ* positive, pose cependant de nouveaux problèmes aux ONG qui les emploient en termes de turnover.

#### Préparer l'avenir, la formation du personnel local et national

(Extrait du dossier de presse « *On ne s'improvise pas humanitaire* », ACF, 2004)

Intervenant dans des contextes de crise, Action Contre la Faim, n'a pas vocation à s'installer à long terme sur un territoire. La valorisation du savoir-faire national et la formation de responsables nationaux font partie intégrante des missions qu'ACF mène sur le terrain.

Au quotidien, les programmes fonctionnent grâce au travail des quelques 5000 employés locaux et nationaux. Le rôle des expatriés étant plutôt de définir, de mettre sur pied et de coordonner. Pour Action Contre la Faim, investir dans la formation du staff local et national est une obligation sociale et morale qui contribue directement à la pérennité des actions et au développement local.

### ■ La fidélisation du staff local et national reste difficile

Les ONG, principalement d'urgence, éprouvent des difficultés à fidéliser leur personnel national et local. Le manque de perspectives offertes au staff est souvent invoqué. Ainsi, l'arrivée d'ONG de développement peut précipiter le désengagement du staff local et national sur une mission. De même, un médecin afghan préférera un contrat de chauffeur pour les Nations Unies à Kaboul pour 1300 dollars par mois plutôt qu'une mission avec Action Contre la Faim dans des régions isolées, comportant une prise de risque élevée sans rémunération équivalente.

En conclusion, malgré les soucis de fidélisation, ACF considère ces évolutions comme positives : « *Les compétences locales sont de plus en plus souvent présentes. La volonté du personnel national d'apprendre les métiers de l'humanitaire et du développement, de travailler au sein des ONG et de devenir des acteurs humanitaires à part entière est réelle, ce qui n'était pas forcément le cas il y a 15 ans* ». Les ONG d'urgence devront donc élaborer de meilleurs incitants (perspectives professionnelles, formation, incitants financiers,...) afin de fidéliser leurs équipes.

#### La mission Action Contre la Faim au Soudan

L'accord de paix entre le gouvernement de Khartoum et l'Armée populaire de libération du Soudan (SPLA) a permis à un certain nombre d'ONG de réhabilitation et de développement, de s'installer dans certaines zones auparavant occupées exclusivement par des ONG urgentistes. Les ressources humaines locales et nationales font le choix de s'engager auprès de ces ONG qui ont souvent plus de moyens et permettent un engagement dans la durée et une perspective de carrière.

## c. Les Ressources Humaines siège : « opportunités limitées et relations complexes »

### ■ Les anciens expatriés occupent de plus en plus de postes clés au siège

Dans le cas d'Action Contre le Faim, Florence DAUNIS indique qu'en 2005, 60% du personnel siège possède une expérience terrain, contre moins de 40% en 1990. De plus, les anciens expatriés ne couvrent plus exclusivement les postes opérationnels du siège. Aujourd'hui, ils investissent tous les niveaux hiérarchiques, parmi lesquels de nombreux postes clés : encadrement, gestion financière et gestion des ressources humaines.

<sup>2</sup> Lire l'encadré "Préparer l'avenir, la formation du personnel local", ACF, 2004.



- **Mais il n'y a pas de place pour tout le monde**

Néanmoins, Florence DAUNIS précise que « *l'ONG ne peut pas garantir un emploi au retour pour chaque expatrié qui souhaiterait travailler au siège ; le turnover y est faible et le nombre de postes libres se compte sur les doigts de la main* ». De surcroît, les ONG françaises souffrent d'une politique salariale moins attrayante que leurs homologues anglo-saxonnes, les organisations internationales de type ONU ou les bailleurs de fonds. Celles-ci valorisent fréquemment mieux l'expérience terrain et surtout offrent de meilleures perspectives de carrière. « *D'où la difficulté, pour les Responsables RH des ONG françaises, de créer un esprit de corps, une culture organisationnelle, sans pour autant avoir la capacité de garantir à l'expatrié une place dans l'organisation à son retour de mission* ».

- **Au siège, tensions entre bénévoles et salariés**

**« Quand on revient du terrain après avoir donné tellement de soi, doit-on impérativement être salarié ? », « que signifie encore le militantisme lorsqu'on est salarié d'une organisation humanitaire ? », « un salarié peut-il être moins militant qu'un bénévole ? Les réponses ne sont pas simples à donner. »**

A leur origine, les ONG étaient quasi exclusivement gérées par des bénévoles. Dès le début des années 90, le salariat est apparu comme une conséquence directe de l'accroissement des budgets et comme une réponse aux exigences de « redevabilité ». Aujourd'hui, pour Florence DAUNIS, « *nos structures associatives se trouvent à un point de rupture. La rencontre entre les deux statuts que sont le bénévolat et le salariat pose de nouvelles questions : « quand on revient du terrain après avoir donné tellement de soi, doit-on impérativement être salarié ? », « que signifie encore le militantisme lorsqu'on est salarié d'une organisation humanitaire ? », « un salarié peut-il être moins militant qu'un bénévole ? Les réponses ne sont pas simples à donner. »* La question reste ouverte.

#### **d. Les enjeux futurs de la Gestion des Ressources Humaines au sein des ONG françaises**

Pour Florence DAUNIS, voici les 5 principaux défis à venir pour les GRH des ONG françaises :

1. Recruter et fidéliser les ressources humaines expérimentées (les cadres) tant sur le terrain qu'au siège.
2. Offrir des solutions innovantes aux individus afin qu'ils puissent concilier leur engagement humanitaire auprès des populations, leur carrière professionnelle et leur développement personnel.
3. Favoriser la nationalisation des postes du terrain ; c'est-à-dire éviter l'envoi récurrent d'expatriés et promouvoir l'ascension du personnel local et national aux postes d'encadrement. Prévoir des mesures d'accompagnement appropriées en termes de formation, d'évaluation et de développement.
4. Favoriser la mobilité des expatriés du Sud. Les expatriés des pays développés étant sur-représentés aux postes d'encadrement, il faut prévoir des outils de gestion, de formation et d'encadrement innovants pour ces expatriés du Sud vers le Sud.
5. Gérer le retour de mission des anciens expatriés ; c'est-à-dire les accompagner dans la transition. Proposer différents types de réinsertion et venir en soutien pour la construction de leur projet professionnel.

## 2. Les défis actuels de la gestion des ressources humaines au sein des ONG européennes.

Par Ben EMMENS, Human Resources Services Manager, People in Aid

### People in Aid

People In Aid est un réseau international d'agences de développement et d'organisations humanitaires. Créé il y a une dizaine d'années, le réseau compte aujourd'hui 85 membres provenant de 20 pays différents.

People In Aid met à la disposition des organisations non gouvernementales son expertise afin d'améliorer la gestion des ressources humaines en mission.

People in Aid est avant tout connu pour son « code de bonnes pratiques » en gestion de ressources humaines (disponible sur le site). Le réseau offre également des prestations de formation, recherche et conseil en GRH aux organisations de solidarité internationale.



Afin d'identifier les défis de la GRH au sein des ONG européennes, Ben EMMENS précise qu'il s'est entretenu avec des membres du réseau People in Aid issus de différents pays (Italie, Pays-Bas, Espagne, France, Irlande, Grande-Bretagne, Allemagne et Belgique). Par la suite, ces informations ont été complétées par les recherches menées par People in Aid pour le compte d'ECHO<sup>3</sup>. People in Aid reste avant tout à l'écoute constante de ses partenaires ONG.

Pour Ben EMMENS, il est nécessaire de replacer les tendances de la Gestion des Ressources Humaines dans leur contexte. Certaines évolutions ont des répercussions sur le secteur dans sa globalité et donc tout particulièrement sur la manière dont les ONG gèrent et accompagnent les individus sur le terrain.

#### ■ La privatisation du secteur humanitaire

Les organisations humanitaires fonctionnent de plus en plus comme de véritables entreprises privées. Du point de vue de l'organisation, du fonctionnement ou des procédures, ce rapprochement peut questionner nos propres valeurs ainsi que celles de notre staff.

**« Les organisations humanitaires fonctionnent de plus en plus comme de véritables entreprises privées. Du point de vue de l'organisation, du fonctionnement ou des procédures, ce rapprochement peut questionner nos propres valeurs ainsi que celles de notre staff. »**

#### ■ Les exigences de redevabilité

La redevabilité (« accountability » en anglais) signifie que, de manière croissante, les ONG doivent rendre des comptes. Exigence de qualité envers les bénéficiaires de l'aide et envers leurs financeurs (bailleurs de fonds et donateurs)<sup>4</sup>, mais également envers leurs équipes. Ainsi, pour Ben EMMENS, la qualité de la gestion et de l'encadrement qu'une organisation fournit à son staff (sécurité, bien-être, développement des potentiels) devient une préoccupation de taille, dans des contextes opérationnels de plus en plus incertains.

#### ■ La question des financements

Les sources et les volumes de financement du secteur associatif sont changeants et irréguliers. En conséquence, les programmes et les Ressources Humaines qui y travaillent sont d'une certaine manière « précarisés » par une contrainte externe. La stratégie financière de l'organisation sera importante afin de garantir un certain degré de stabilité dans l'organisation et son staff.

<sup>3</sup> PEOPLE IN AID. **Comprendre les Ressources Humaines dans le secteur humanitaire**. Manuel 1, Mai 2004 ; PEOPLE IN AID. **Rehausser la qualité de la gestion des Ressources Humaines dans le secteur humanitaire**. Manuel 2, Mai 2004.

<sup>4</sup> Voir par exemple les initiatives suivantes : Humanitarian Accountability Partnership (HAP – [www.hapinternational.org](http://www.hapinternational.org)), Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP - [www.alnap.org](http://www.alnap.org)), Projet SPHERE ([www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org)), SYNERGIE qualité ([www.coordinationsud.org/rubrique.php?id\\_rubrique=278](http://www.coordinationsud.org/rubrique.php?id_rubrique=278)) et People in Aid ([www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org)).

Les questions de GRH sont intrinsèquement liées à ces trois tendances : privatisation des méthodes, exigence de redevabilité et financements irréguliers. Ben EMMENS propose dès lors un top 10 des préoccupations GRH dans le secteur humanitaire. Celles-ci rejoignent de manière significative les défis des ONG françaises identifiés par Florence DAUNIS d'Action Contre le Faim.

#### **Le financement de l'Irish Catholic Relief agency**

Suite à plusieurs collectes successives réussies, l'ONG Irish Catholic Relief a collecté dans les premiers mois de l'année 2005 le double de son revenu annuel 2004. Les collectes privées étant toujours très inégales, comment développer des programmes et recruter des Ressources Humaines tout en garantissant la pérennité de l'action ? Pour Ben EMMENS, l'exercice est difficile car risqué. L'anticipation est la clé.

#### **Top 10 des préoccupations des responsables RH dans le secteur humanitaire**

1. Le recrutement : trouver des individus possédant les compétences attendues, le bon système de valeurs et un comportement adéquat.
2. La capacité à mobiliser rapidement des équipes lors d'une urgence
3. La fidélisation des Ressources humaines (catégories cadres et cadres supérieurs)
4. La gestion des carrières : c'est-à-dire l'identification des talents et les politiques de développement des compétences.
5. Etablir un climat de confiance au sein des équipes interculturelles. Eviter les tensions entre les expatriés internationaux et le personnel local/national.
6. Définir une politique de rémunération consistante et équitable.
7. Gérer la santé et la sécurité du personnel : en particulier le stress et les traumatismes.
8. Evaluer la performance individuelle et mesurer l'efficacité organisationnelle.
9. Anticiper les restructurations et préparer la décentralisation organisationnelle.
10. Enfin, Ben EMMENS parle d'une « crise identitaire » des responsables RH européens qui provient du manque de reconnaissance pour cette fonction et de la faible marge de manœuvre qu'ils ont dans leurs actions.

En guise de conclusion, Ben EMMENS met en avant les caractéristiques RH des organisations qui répondent avec succès aux évolutions professionnelles du secteur.

#### **Les meilleures organisations :**

- 1. réussissent à impliquer intensivement leurs équipes salariées, volontaires et bénévoles.**
- 2. s'inspirent des bonnes pratiques et innovent en matière de GRH.**
- 3. nouent des partenariats stratégiques, au sein de l'organisation et à l'extérieur.**

Les différents niveaux hiérarchiques et décisionnels sont associés afin de développer la compréhension de la mission et des objectifs de l'organisation, ainsi que le partage des valeurs. De plus, elles s'associent à des partenaires locaux et/ou internationaux afin de tirer profit de leur environnement opérationnel.

# Les parcours de vie des acteurs de la solidarité internationale

## Modérateur :

Olivier MAUREL, responsable du Master 2 «Management de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise»

## Intervenants :

Florence DAUNIS, Directrice des Ressources Humaines, Action Contre la Faim

Yannick LE BIHAN, Directeur des missions, Solidarités

Martine LE BOULAIRE, Directrice, Entreprise et Personnel Lyon

Sylvie PONT, Chargée d'Orientation Professionnelle, Bioforce

## Introduction

Olivier MAUREL propose d'articuler la discussion autour des « parcours de vie » en trois temps distincts qui font référence à une idylle amoureuse entre l'individu et le secteur professionnel de l'humanitaire : la rencontre, la vie commune et le « chacun de son côté ».

## 1. La rencontre

### Questions posées aux intervenants :

- Du point de vue des ONG, les besoins par rapport aux acteurs ont-ils évolué ? Dans l'affirmative, dans quelle direction ont-ils évolué ?
- Du point de vue des acteurs, constate-t-on une évolution des profils ? Existe-t-il des désirs communs ou des malentendus au départ ?

### ■ Critères de recrutement : la bonne volonté ne suffit plus

Les intervenants s'accordent sur le fait que la motivation et la volonté d'action en faveur des populations vulnérables constituent un critère fondamental du recrutement dans le secteur. Elles ne sont cependant plus suffisantes ! Les ONG recherchent désormais des « pros » possédant au-delà d'une forte motivation :

- Une maîtrise technique prouvée de leur métier ainsi que la capacité d'adapter cette technique aux contextes d'intervention ;
- Une grande maturité personnelle et professionnelle ;
- La capacité de travailler en groupe et d'encadrer une équipe ;
- Des qualités pédagogiques nécessaires à la formation du staff local et national ;
- Une sensibilité à l'interculturel ;
- Un bon niveau informatique et la connaissance d'une ou plusieurs langues étrangères.

**« La motivation et la volonté d'action en faveur des populations vulnérables constituent un critère fondamental du recrutement dans le secteur. Elles ne sont cependant plus suffisantes ! Les ONG recherchent désormais des 'pros' »**

### Un engagement près de chez soi avant de partir à l'étranger

Rose-Marie DI DONATO, responsable de RESACCOOP (Réseau d'Appui à la Coopération en Rhône-Alpes), interroge les intervenants quant à la valeur d'un engagement bénévole préalable au sein du secteur associatif dans le cadre d'un recrutement.

La réponse de Yannick LE BIHAN : un investissement bénévole dans la solidarité locale est synonyme d'engagement et sous-entend un positionnement personnel favorable à la solidarité internationale. Cet aspect sera donc envisagé de manière très favorable, mais ne sera pas l'élément déterminant du recrutement.

#### ■ Une exigence qui se justifie

Face à cette liste impressionnante, Olivier MAUREL estime que pour remplir toutes ces conditions, le candidat se rapproche de superman ou superwoman ! Philippe RYFMAN, co-Directeur du Master DCAH, le rejoint en questionnant le niveau d'exigence pour les premières missions. Est-il réellement justifié ?

Les responsables RH présents à la table-ronde argumentent en faveur de la professionnalisation du secteur. « *En conséquence, il est moins facile d'y entrer aujourd'hui qu'il y a quelques années* » explique Sylvie PONT, chargée d'orientation professionnelle à Bioforce.

Pour Florence DAUNIS, d'Action Contre la Faim, le haut degré d'exigence se justifie notamment par :

#### Les compétences présentes sur place

Les ONG emploient plus que jamais du personnel local et national car les compétences techniques nécessaires sont présentes sur le terrain et l'organisation souhaite impliquer au maximum les populations. Les expatriés devront donc justifier leur coût plus élevé par une plus-value à la mission : expertise technique, capacité d'encadrement ou gestion financière par exemple. Face à cette évolution, Florence DAUNIS témoigne : « *il est particulièrement difficile de faire comprendre à une jeune infirmière française que ce n'est pas elle qui va faire la piqûre, ni mettre en place le traitement. Elle sera prise principalement pour former et encadrer le staff opérationnel, ce qui relève d'une toute autre approche* ». En conséquence, l'ONG exige deux années d'expérience professionnelle dont au moins une réussie en France, « *ce qui permet par ailleurs de faciliter le retour et la réinsertion d'un point de vue administratif, légal et financier en France* ».

#### Les exigences du staff terrain

Florence DAUNIS insiste sur le fait que le DRH, lors du recrutement, ne fait que traduire les exigences des opérationnels présents sur le terrain. « *Et ce sont eux qui imposent de plus en plus de compétences, parce qu'ils souhaitent mettre en œuvre un programme de qualité, et sont tenus par des pressions d'ordre financier liées au bailleur ou à un contexte sécuritaire particulièrement difficile* », précise-t-elle enfin.

#### L'opérationnalité immédiate

« *Les missions ne sont pas d'urgence pour rien. Le temps est un facteur clé dans le secteur* ». En conséquence, l'organisation privilégie une personne opérationnelle rapidement et qui nécessite un minimum de formation additionnelle... ce qui est rarement le cas des personnes sans expérience professionnelle.

#### L'exemple d'une offre de poste (citée par Olivier MAUREL)

« Médecin éprouvé particulièrement compétent en santé publique et épidémiologie, vous êtes aussi un organisateur, coordinateur de projet et un manager de haute volée. Vous avez une solide expérience de terrain au niveau international et maîtrisez l'environnement de l'action humanitaire. Mobile, réactif et disponible, vous serez amené à réaliser de fréquents déplacements. Humaniste et ouvert, votre écoute et votre adaptabilité facilitent le travail collectif par l'élaboration de programmes respectueux des réalités de terrain. Féru de géopolitique, vous maîtrisez les enjeux politiques de chacune des missions. Communiquant, votre charisme et votre maîtrise font de vous un interlocuteur de référence. »

## Une offre abondante

« Quand on a le choix, on prendra le haut du panier plutôt que de s'intéresser au reste ». Le contexte en France –une offre abondante liée à un chômage important- explique la hausse des exigences et le « fétichisme du CV » au sein des ONG. D'autant que le secteur de la solidarité internationale a la cote.

### ■ Le haut degré d'exigence peut-il perdurer ?

Martine LE BOULAIRE, directrice d'Entreprise et Personnel, établit un parallèle avec les évolutions RH du monde de l'entreprise. « Pendant de nombreuses années, le secteur privé pouvait avoir une demande

**« A terme, Martine LE BOULAIRE prévoit que [l'évolution démographique] impactera également le monde des ONG. Le regard des RH risque donc de changer : ils devront élargir et faire évoluer leurs critères de recrutement. »**

très précise et exigeante en termes de profils techniques : trente ans de chômage massif ont favorisé cela. L'employeur pouvait faire son choix sur une population très nombreuse sur le marché du travail ». Aujourd'hui, on assiste à un retournement démographique : la population active commence à baisser<sup>5</sup>. Plusieurs secteurs « techniques » se trouvent déjà face à des pénuries : transports publics, hôtellerie, commerce, restauration, etc. A terme, Martine

LE BOULAIRE prévoit que cette évolution impactera également le monde des ONG. Le regard des RH risque donc de changer : ils devront élargir et faire évoluer leurs critères de recrutement.

### ■ Les tendances au sein des ONG anglo-saxonnes

Ben EMMENS (People in Aid) partage lors de la table-ronde trois évolutions au sein du monde anglo-saxon qui tendent à se généraliser à l'ensemble du secteur ONG :

- Premièrement, nombreuses sont les ONG qui recrutent désormais « hors secteur » afin de remplir leurs effectifs (notamment les postes cadres et cadres supérieurs). A ce titre, la fonction publique et surtout le secteur privé sont souvent plébiscités.
- Le recrutement ONG est de plus en plus souvent basé sur les valeurs et la motivation, en s'éloignant de l'obsession première de la compétence technique. Ben EMMENS rappelle que l'éthique n'est pas l'apanage du secteur associatif : il existe des personnes très impliquées socialement dans tous les secteurs professionnels. « C'est avant tout une tendance générationnelle... Les nouvelles générations ont de plus en plus conscience des maux de notre civilisation et nombreux sont convaincus de l'intérêt d'un engagement citoyen ». Pour Ben EMMENS, il est fondamental que le secteur non gouvernemental garde cette ouverture aux autres professions.
- Enfin, les organisations non gouvernementales mettent davantage l'accent sur la formation afin de valoriser leur potentiel interne. Les meilleures définissent des politiques RH permettant l'identification des talents ainsi que des politiques de développement des compétences.

**« L'éthique n'est pas l'apanage du secteur associatif : il existe des personnes très impliquées socialement dans tous les secteurs professionnels. »**

### ■ La nécessité d'informer les jeunes de manière réaliste

Martine LE BOULAIRE, à travers un contact professionnel fréquent avec les étudiants, atteste de l'attrance, voire de la fascination, que l'humanitaire exerce auprès des jeunes en comparaison avec un monde marchand dévalorisé. Cependant, elle souligne qu'ils n'ont pas une vision exacte de ce qui se passe dans une ONG, ni du niveau d'exigence, des compétences

#### Tour de France, l'humanitaire à la rencontre des jeunes

Un jeune sur 3 souhaite s'engager dans la Solidarité Internationale. Bioforce et les principales ONG françaises (Action Contre la Faim, Handicap International, Médecins du Monde, la Croix-Rouge française,...) iront à leur rencontre dans toute la France pour les informer sur les réalités de l'action humanitaire et la diversité des formes d'engagement, à travers une séance d'information suivie de 2 journées d'entretiens individuels d'orientation.

<sup>5</sup> Au sujet de ce retournement démographique et ses implications : PERRET, Bernard. **La réorganisation du cycle d'activité, enjeu d'un nouveau contrat social**. 1<sup>ère</sup> Rencontres Sauvy « Age, générations, activité : vers un nouveau contrat social », octobre 1998.

attendues et des carrières possibles. Elle insiste donc sur la nécessité « d'éclairer à quoi l'on s'engage lorsque l'on entre dans une organisation qui ne ressemble pas à une entreprise ordinaire »<sup>6</sup>. Dans la même lignée, Olivier MAUREL remarque qu'il est fréquemment frappé par le manque de lecture et de renseignements pris au préalable par les personnes qui souhaitent partir en mission humanitaire ou qui s'engagent dans des études relatives au sujet.

#### ■ L'existence d'une barrière sociale pour les profils techniques

Franck LAVAGNE est directeur de la Plateforme d'Insertion par l'Humanitaire et la Coopération de Romans, un organisme de pré-qualification pour les métiers de l'humanitaire, en lien direct avec Bioforce. Il insiste sur le potentiel énorme de jeunes qui disposent d'une formation technique adéquate mais qui ne s'autorisent pas à frapper à la porte des ONG à cause d'une barrière socioculturelle importante. « Le langage utilisé par les ONG dans leurs offres de poste et la description des procédures de recrutement sont d'un niveau tel qu'il est plus facile de croire qu'on peut être bon dans l'humanitaire quand on possède un diplôme Bac+5 que lorsque l'on a obtenu un CAP de plombier ». Il est donc préoccupé par la hausse des exigences décrite par les responsables RH présents.

### Plateforme d'Insertion par l'Humanitaire et la Coopération



Inaugurée par Bernard KOUCHNER en 1994, la Plateforme d'Insertion par l'Humanitaire et la Coopération est animée par 13 professionnels de l'insertion, de l'humanitaire et de la coopération.

Organisme de formation à la solidarité, à la citoyenneté et aux métiers de l'humanitaire, elle accueille quotidiennement 60 stagiaires.

La Plate-forme d'insertion humanitaire apporte en outre un Appui Social Individualisé sur prescription ANPE, pour des personnes rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi.

Ce « fétichisme du CV » est confirmé par une personne du public ayant travaillé au sein des ressources humaines de Médecins Sans Frontières Autriche. « J'ai eu les plus grandes peines du monde pour envoyer sur le terrain une personne expérimentée, mais qui n'avait aucun diplôme ». A ce sujet, Martine LE BOULAIRE évoque la confusion qu'il existe également au sein des entreprises entre qualification technique et qualification sociale. La qualification technique correspond au diplôme, du CAP de plombier et DESS en aide humanitaire. La qualification sociale, par contre, « c'est le travail en équipe, le transfert de l'information, l'organisation, le travail en mode projet, qui s'acquièrent au fur et à mesure par le biais des institutions qui nous ont socialisés : les écoles, les églises, l'armée, etc. ».

La méthode des « habilités » de l'ANPE (voir encadré) est particulièrement pertinente face à cette barrière socioculturelle évoquée par Franck LAVAGNE. Elle démontre que des salariés qui appartiennent à un monde différent de celui dans lequel on recrute traditionnellement, peuvent sans justifier du même niveau de diplôme, mettre en œuvre des compétences qui conviennent aux entreprises.

#### ANPE :

##### La méthode des habilités ou le recrutement par simulation

Inventée par Georges LEMOINE, cette méthode vise à repérer les capacités d'adaptation aux postes de travail à pourvoir en mettant le candidat en situation de faire face aux principales difficultés du poste.

Concept original, il mise donc davantage sur le repérage des habilités potentielles des candidats que sur les diplômes ou les qualifications obtenues précédemment.

Elle permet ainsi d'observer comment les candidats abordent et résolvent les difficultés, à l'aide d'exercices pratiques qui reproduisent tout ou partie de la réalité du poste en termes d'organisation du travail, d'actes professionnels à effectuer, de postures et gestes à adopter et de relations dans le travail.

<sup>6</sup> Pour un aperçu des initiatives du secteur privé en la matière, lire : DJELLAL, Robert et TALNEAU, Sophie. L'insertion des jeunes sortis de l'enseignement supérieur. Rapport du groupe de travail. La documentation française. 2005.

▪ **Distinguer « voyageur solidaire » et « professionnel de l'aide humanitaire »**

Isabelle PRIN, directrice des Ressources Humaines de Handicap International, souhaite plus de souplesse dans les formes d'engagement et surtout établir la distinction entre deux types de demandes :

- D'un côté les jeunes qui souhaitent partir faire un voyage initiatique dans un cadre solidaire : voyage qui peut éventuellement déboucher sur quelque chose d'intéressant professionnellement.
- De l'autre, les ONG professionnelles, qui travaillent pour des bénéficiaires avec une exigence de qualité dans des pays où les compétences se développent fortement. L'envoi d'un expatrié devra donc être légitimé par une plus-value nette et précise. *« Un jeune volontaire coûte beaucoup plus cher qu'un national, et ce dernier aura dans la plupart des cas plus de savoir-faire. C'est une question de coût, mais également de principe: on n'envoie pas des jeunes pour qu'ils se substituent à des emplois qui pourraient être pris par du personnel local ou national ».*

**« On n'envoie pas des jeunes pour qu'ils se substituent à des emplois qui pourraient être pris par du personnel local ou national »**

Une évolution que confirme Ben EMMENS (People in Aid) : *« pour une organisation comme OXFAM, qui gère des programmes de 5 millions d'euros avec plus de 500 employés nationaux, la question est : est-ce que je confie la responsabilité de ce programme à un expatrié qui ne possède que deux ans d'expérience professionnelle ou à un manager expérimenté qui a déjà géré des budgets d'une telle ampleur ? Malgré un coût plus élevé, nous connaissons la réponse logique pour OXFAM : la solution 2. De même, aurons-nous suffisamment de temps pour former un jeune expatrié pour remplir le poste ou n'est-il pas dans l'intérêt des bénéficiaires de payer plus un expatrié qui peut être opérationnel dès aujourd'hui ? Encore une fois, la réponse est simple : on préférera la personne expérimentée ».*

▪ **Première mission : besoin de formation et d'encadrement sur le terrain**

Les ONG s'accordent à dire qu'il n'y a aucun intérêt à exporter des novices dans des environnements où on trouve déjà de nombreuses compétences. Cependant, la durée d'un parcours humanitaire dépasse rarement trois ans. Ce turnover important implique donc de recruter un quota de candidats « première mission », capables d'apporter une plus-value aux programmes.

Florence DAUNIS (Action Contre la Faim) insiste sur l'importance des nouvelles recrues. *« Les premières missions, c'est l'enthousiasme et la volonté de faire. Souvent les premières missions sont ceux qui vont aller de l'avant. (...) Ils sont aussi novateurs, car avec la naïveté d'une première mission on a envie de tout changer ».* Cependant, leur encadrement est assez lourd à supporter. Dans le cas des opérations liées au tsunami de décembre 2004 par exemple, les plus expérimentés auraient souhaité recevoir des premières missions après la mise en place du projet, car les nouvelles recrues exigent du temps de formation qu'ils ne peuvent pas donner dans les premières phases du programme.

Yannick LE BIHAN, de Solidarités, est frappé par le manque de conscience qu'ont les « premières missions » des risques pris sur le terrain. *« Les premières missions ne s'imaginent pas être en danger dans leur rôle d'humanitaire. C'est comme si, avant d'être confrontés au terrain, ils n'imaginent pas qu'au Darfour il y ait des armes et que les armes, c'est fait pour tuer et qu'un humanitaire peut donc en être la cible ».* En conséquence, Solidarités a revu sa formation au départ en insistant davantage sur la sécurité afin que les individus partent en connaissance de cause.



## 2. La vie ensemble

### Questions posées aux intervenants :

- Quel processus d'intégration est mis en place au sein des ONG pour favoriser l'esprit de corps, pour diffuser la culture de l'organisation ?
- Comment évalue-t-on au sein d'une ONG ? Quelles perspectives d'évolution sont offertes ?

### a. L'intégration

En guise d'introduction, Olivier MAUREL cite le sociologue Jean-Louis LAVILLE, qui insiste sur le caractère fondamental que revêt le sentiment d'appartenance à une organisation pour déterminer l'implication des individus. « *L'une des ressources majeures du pouvoir ne porte pas sur l'expertise, la communication, l'allocation des ressources ni la redéfinition des règles, mais sur les problèmes de reconnaissance sociale des individus qui, en échange d'un engagement autonome, polyvalent, voire largement bénévole, demandent en réalité une attention associative. Cette capacité à donner de la reconnaissance n'est pas qu'une affaire de psychologues. Les processus sociaux de définition et de mise en œuvre concrète des projets collectifs ainsi que les jeux d'acteurs qui permettent la richesse de ces identifiés culturels sont des points clés du fonctionnement associatif* »<sup>7</sup>.

#### ■ L'intégration se fait par la formation

D'un commun accord, l'intégration au sein des ONG se fait par la première formation, principalement au travers de la formation « départ ».

- Une ONG de taille moyenne comme Solidarités met en place des programmes de formation à forte composante « *intégration et acculturation* ».
- Action contre la Faim propose une formation avant départ identique pour tout le monde : « *un tronc commun qui permet une présentation de l'identité de l'organisation, la charte, les valeurs... de la culture maison pendant une à deux semaines* ». Celle-ci sera combinée à d'autres formations techniques spécifiques aux outils (présentation du logiciel de comptabilité pour les administrateurs) ou aux métiers (techniques de forage pour les « WatSan », spécialistes en eau et sanitation).

#### ■ Lien affectif versus lien contractuel

**« Les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines basées sur l'emploi à vie et le développement de la communauté ne tiennent plus. Les jeunes générations aspirent à un lien plus contractuel d'une durée déterminée »**

Martine LE BOULAIRE repositionne la question d'intégration en termes de lien salarial. « *Les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines basées sur l'emploi à vie et le développement de la communauté ne tiennent plus. Les jeunes générations aspirent à un lien plus contractuel d'une durée déterminée : ils ne veulent plus se marier tout leur vie avec la même organisation* ». Cette évolution crée des tensions entre

lien contractuel et lien communautaire, c'est-à-dire affectif. Les responsables RH doivent en tenir compte.

Un intervenant réagit et pose la question suivante : « *si la motivation et la notion d'engagement sont primordiales dans le recrutement, alors comment imaginer une motivation temporaire, contractuelle ?* » Olivier MAUREL précise à ce sujet que la grande majorité des individus recrutés ne feront qu'une mission ou deux. « *C'est un engagement temporaire avec une fonction de retour dans la société traditionnelle de type : j'ai eu cette expérience, je vais témoigner au sein de mon entourage* ». Pour les autres, qui souhaitent continuer leur parcours en solidarité internationale, l'organisation doit être à l'écoute. Le responsable RH devra articuler les exigences de l'organisation et les souhaits de développement de l'individu.

<sup>7</sup> LAVILLE, Jean-Louis. **Une troisième voie pour le travail**. Paris, Desclée de Brouwer, 1999.

## b. L'évaluation

L'évaluation des volontaires et des salariés est régulière. Les expatriés de Solidarités et d'ACF sont évalués à deux reprises : en milieu de mission et en fin de mission. Un débriefing systématique est organisé à leur retour en France tant sur les sujets RH (comportement, travail en équipe, sécurité, stress, bilan professionnel, développement potentiel) que techniques (la gestion budgétaire et la Gestion des Ressources Humaines pour les administrateurs par exemple).

Cependant, « ce que l'on applique pour le staff terrain, on ne l'applique pas chez soi » remarque un intervenant. En effet, les évaluations sont nettement moins régulières envers l'équipe travaillant au siège de l'organisation.

## c. Quelles perspectives de développement ?

### ■ La formation continue réservée aux cadres expatriés

Pour Philippe RYFMAN, face au turnover important qui caractérise le secteur et à la lassitude des missions, il est important de développer des opportunités à la fois intéressantes et compétitives sur le marché de l'emploi afin de garder les expatriés expérimentés au sein des ONG.

A ce sujet, une ONG comme ACF s'engage désormais sur une perspective de formation continue pour les cadres. ACF met en place un « middle et top management training » (à forte composante gestion d'équipe, outils d'évaluation et autres) à destination des expatriés qui s'engagent dans une certaine durée et se destinent à des postes d'encadrement. Yannick LE BIHAN est d'accord sur le principe mais fait remarquer que pour une ONG de taille moyenne comme Solidarités, la question des moyens reste entière.

« Encore faut-il savoir gérer leur mobilité ! », s'exclame une responsable RH. « A Handicap International, la fidélisation des directeurs de programme (chefs de mission) est d'un niveau de complexité grandissant. Ils ont plus de 35 ans, donc sont en famille et les deux tiers des employés ne sont pas francophones, d'où une complexité interculturelle, mais aussi légale ! »

### ■ Le développement du personnel national

Ben EMMENS présente une étude menée par People in Aid en 2004, visant à recenser les bonnes pratiques en termes d'intégration et de développement des ressources humaines. L'étude démontre que nombreuses sont les ONG internationales qui développent des programmes destinés aux expatriés internationaux. De manière générale, ils développent également des bonnes pratiques à destination du personnel travaillant au siège de l'organisation. Cependant, un plan de développement clair et formel à destination du personnel local et national fait souvent défaut ! Il ressort de cette étude que l'offre de formation et les promotions offertes au staff national existait mais se faisait majoritairement au cas par cas.

People in Aid a publié les résultats de cette étude et a initié un plaidoyer pour une politique RH conséquente et de qualité à destination du staff national. En conséquence, les ONG anglo-saxonnes ont décidé de favoriser le « leadership development » à destination du personnel national, afin qu'ils soient les cadres managers de demain.

**« Les ONG anglo-saxonnes ont décidé de favoriser le 'leadership development' à destination du personnel national, afin qu'ils soient les cadres managers de demain. »**

En France, selon Florence DAUNIS, le développement d'une politique RH pour les collaborateurs nationaux a émergé plus tôt, mais principalement pour des raisons de circonstances. En effet, il y a 5 ans, les ONG ont fait face à une pénurie de personnel : l'idée était alors d'optimiser les compétences locales afin de pallier le manque de personnel. Ben EMMENS rajoute que ces développements sont malheureusement souvent « utilitaristes ». Ainsi, dans de nombreux cas, ce sont les représentants locaux du ministère du Travail qui obligent les ONG à développer des politiques de Ressources Humaines pour le staff national.

### Conclusion : quid de l'après mission ?

La formation des cadres, le développement en interne, les politiques de développement des compétences du personnel national... tous ces sujets sont liés à la stratégie opérationnelle de l'ONG. Ce qui fait réagir une personne du public qui se demande si l'organisation ne doit pas également permettre des formations en dehors du strict intérêt opérationnel ? C'est-à-dire des formations plus générales qui pourraient être utiles à l'après mission ? Cette question permet de faire la transition avec le troisième temps de l'idylle amoureuse : le « chacun de son côté ».

Olivier MAUREL conclut cette partie en parlant de « *politique sociale* » plutôt que de « *gestion des ressources humaines* ».

- D'une part parce que, de son point de vue, la gestion consiste à mettre les moyens avant les fins, à optimiser une ressource quelle qu'elle soit. Le terme politique, en revanche, implique un choix préalable. Le « pourquoi », la stratégie, etc. passent avant le « comment ».
- D'autre part, parce que le terme « social » comprend bien plus que la simple fonction utilitariste de la GRH. La politique sociale s'inscrit dans la continuité et met l'individu au centre des préoccupations.

## 3. Chacun de son côté

A quand le départ ? Après combien de temps les acteurs de la solidarité internationale quittent-ils leurs organisations respectives ?

### ■ Le cycle de l'engagement

Florence DAUNIS, précise pour Action Contre la Faim que le turnover n'est pas plus rapide aujourd'hui qu'hier. Les individus restent en moyenne deux ans au sein de l'organisation. En revanche, la rotation s'accélère plutôt sur le temps de présence en mission « terrain ». Alors qu'il y a dix ans on travaillait sur une ou deux missions longues, on est passé aujourd'hui à 4 missions d'une durée d'environ 6-7 mois chacune.

Olivier MAUREL compare les chiffres d'Action Contre la Faim à ceux qu'il possède sur l'engagement bénévole. Conclusion : dans les deux cas (bénévolat ou volontariat), une personne s'implique environ 2 ans, 2 ans et demi. Il en conclut qu'il n'y a pas de lien direct entre le temps d'action au sein d'une association, le type de statut et ses conditions (indemnisation du volontaire versus bénévolat). On parlera dès lors d'un « cycle d'engagement ».

**« Il n'y a pas de lien direct entre le temps d'action au sein d'une association, le type de statut et ses conditions (indemnisation du volontaire versus bénévolat). On parlera dès lors d'un « cycle d'engagement. »**

### ■ Pas vraiment de rupture avec la vie associative

Philippe RYFMAN fait l'hypothèse d'une idylle amoureuse qui ne se termine pas réellement au retour de mission. Ainsi, de son point de vue, pour beaucoup d'anciens humanitaires, il n'existe pas de « *chacun de son côté* » à proprement dit. Ceux qui, pour des raisons personnelles, ne peuvent ou ne souhaitent plus s'engager sur le terrain restent très souvent liés à l'organisation par la vie associative. On retrouve ainsi de nombreux anciens expatriés dans les conseils d'administration, dans les réunions d'information, etc. et nombreux sont ceux qui contactent leurs anciens collègues de temps à autre.

### ■ Gérer les transitions

Martine LE BOULAIRE constate une forte convergence avec les préoccupations des entreprises : il ne s'agit plus de penser la carrière « à l'intérieur » et « à l'extérieur », mais de travailler sur la gestion des transitions. « *Jusqu'à il y a une dizaine d'années, les organisations avaient à penser la gestion des ressources humaines selon un modèle établi : sortie du système éducatif, intégration dans l'entreprise, la carrière et la retraite. Ce modèle est transformé : on peut commencer par une formation initiale, puis entrer dans la vie active par une activité non rémunérée de type associatif par exemple, puis se former tout au*

*long de la vie, puis intégrer une entreprise, puis expérimenter une période de chômage... Les parcours ne sont plus linéaires* ». La notion de « carrière rectiligne » dans l'organisation tend à être progressivement abandonnée par des employés qui se réclament d'une carrière plus nomade.

#### ■ Favoriser l'employabilité

Comment, dès lors, gérer au mieux les transitions professionnelles des anciens expatriés ? Martine LE BOULAIRE identifie deux pistes par lesquelles on peut favoriser les transitions :

- Une action des pouvoirs publics : introduction d'une aide à la sécurisation des parcours, ou système de « flexi-sécurité » à la danoise qui permet un capital de reconversion.
- Une action des organisations « employeur » en développant la notion d'employabilité.

**L'employabilité** est la capacité de l'employé et de l'organisation, dans une responsabilité commune, à travailler à l'amélioration de la valeur intrinsèque des individus sur le marché interne et sur le marché du travail.

Le public réagit à ces propositions et ouvre le débat sur la fragilité sociale des expatriés qui souhaitent se reconverter après un parcours long dans l'humanitaire. « *L'expatrié qui est de plus en plus qualifié, va partir en mission, s'engager sur le long terme. Accumuler les missions, monter en grade, recevoir des*

**« L'expatrié se retrouve après une dizaine d'années avec une expérience humaine très riche, il aura une conscience internationale, maîtrisera plusieurs langues... Et pourtant il sera fragilisé au niveau social. On peut même parler de précarisation progressive. En France, il se retrouvera au RMI et après quelques débriefings, il sera délaissé par les ONG »**

*formations très spécifiques qui ne sont pas applicables au-delà de sa carrière humanitaire... Cet individu se retrouve après une dizaine d'années avec une expérience humaine très riche, il aura une conscience internationale, maîtrisera plusieurs langues... Et pourtant il sera fragilisé au niveau social. On peut même parler de précarisation progressive. En France, il se retrouvera au RMI et après quelques débriefings, il sera délaissé par les ONG ».* La fragilité n'est donc pas uniquement professionnelle, elle est également sociale, légale et matérielle.

#### ■ Clôture : pistes d'action

La discussion se clôture sur un aperçu rapide des pistes de travail éventuelles qui peuvent améliorer l'employabilité des personnes qui souhaitent changer de secteur professionnel au retour de mission. Dans ce but, une ONG pourrait envisager :

- le développement des compétences de l'individu au-delà des seules adaptations au poste occupé ;
- la création de rotations de compétences et de parcours afin de développer les compétences de l'individu au-delà des besoins de l'emploi ;
- la mise en place de systèmes de mobilité interne afin d'enrichir les compétences ;
- des ouvertures professionnelles vers l'extérieur (partenariats avec le public ou le privé, rencontres, communication, etc.)

Benoît SILVE, directeur général de Bioforce, clôture cette table-ronde en remerciant les intervenants et en rappelant l'importance de la valorisation de l'engagement humanitaire dans un parcours dynamique. Il replace enfin ce dernier témoignage et les quelques pistes d'action qui l'ont suivi dans le cadre du travail qu'auront à faire les participants aux ateliers en cette fin d'après-midi et demain matin.

# Quelles mesures pour développer et valoriser les expériences forgées dans la solidarité ?

## En France, à l'étranger ? Sur le terrain, au siège ?

### Atelier 1

#### → Reconnaissance et valorisation

Métiers, compétences et expérience, formations, diplômes, VAE

#### Modérateur :

Christophe MOREAU, responsable du pôle Volontaires Missions Internationales de la Croix Rouge Française. Il compte plus de 15 ans d'expérience professionnelle dans le secteur de la solidarité internationale sur le terrain et au siège : responsable des Ressources Humaines pour l'association EquiLibre jusqu'en 1998, il a ensuite suivi une formation à l'IGS Paris en "Gestion des hommes et efficacité économique". Responsable Ressources Humaines avec l'ONG Solidarités de 1999 à 2004, il a également été formateur en Gestion des Ressources Humaines à l'Institut Bioforce Développement jusqu'en 2006.

Les participants de l'atelier 1 ont échangé leurs points de vue quant à la reconnaissance des métiers humanitaires ainsi que leur degré de spécificité. La question de la formation des acteurs, en particulier de l'augmentation de diplômes à caractère humanitaire, a été abordée. Les participants se sont également accordés à dire que travailler dans le secteur de la solidarité internationale développe des compétences transposables à d'autres secteurs d'activité.

**« Valoriser l'expérience humanitaire dans le cadre d'un projet professionnel orienté vers un autre domaine d'activité, en particulier par la méthode de validation des acquis de l'expérience. »**

Enfin, ils ont dégagé des pistes d'action visant à valoriser l'expérience humanitaire dans le cadre d'un projet professionnel orienté vers un autre domaine d'activité, en particulier par la méthode de validation des acquis de l'expérience.

## Atelier 2 → Atouts et limites

Responsabilités, autonomie de décision, initiative, mais aussi intégration dans un cadre structuré, rapprochement des modes de management, formation, constitution de réseaux, connaissance mutuelle...

### Modératrice :

Marie-Pierre AUGER, administratrice de la Ville de Paris (Direction des Affaires Culturelles), ancienne chef de mission Action Contre le Faim et experte ECHO, membre du Conseil d'Administration d'Action Contre la Faim.

Les participants de l'atelier 2 ont cherché à faire valoir les compétences développées dans le cadre de la solidarité internationale, notamment en les listant. Par la suite, ils ont tenté d'expliquer les difficultés de reconversion des anciens expatriés de la solidarité internationale. Enfin, quelques pistes concrètes d'actions, destinées à valoriser ces expériences solidaires dans d'autres secteurs professionnels ainsi qu'à favoriser le retour d'expatriation, ont pu être dégagées.

### Marie-Pierre AUGER, une carrière nomade à la recherche de l'intérêt général

De formation école supérieure de commerce, Marie Pierre AUGER, s'engage en parallèle dans des associations, notamment en tant que bénévole aux Restos du Cœur pendant plus de 4 ans.

A la fin de ses études, elle voyage en Palestine. Elle fera ensuite carrière dans le privé en rejoignant Legrand France et enfin Legrand Etats-Unis où elle acquiert « *la logique du résultat et l'ouverture internationale* ».

Par la suite, elle s'engage à Action Contre la Faim : d'abord au Libéria en tant qu'administratrice, puis en tant que chef de mission. Elle accomplira plus de trois ans « terrain » au sein d'ACF. Elle devient enfin représentante ECHO en Sierra Leone, où elle se frotte à la hiérarchie administrative. Au travers d'une rencontre, elle décide de lancer une PME d'agroalimentaire (bouillie pour nourrissons) en Côte d'Ivoire. Elle y travaillera 3 ans à temps plein et parvient à décrocher la certification qualité ISO 9001 tout en employant du personnel local. De retour en France, elle prépare le concours administratif de l'ENA. C'est lors de sa rentrée académique qu'elle affirme avoir subi « *le choc culturel le plus intense* ». Elle n'en démord pas et reste motivée par sa définition de l'intérêt général. Son diplôme en poche, elle cherche à travailler avec des « gens de passion », ce qui l'amène aujourd'hui à la Direction des Affaires Culturelles de Paris.

Afin de faire « sens de toutes ses expériences diverses et variées, Marie Pierre AUGER garde un lien avec chacune de ces expériences ; elle reste en contact avec son entreprise africaine et fait désormais partie du Conseil d'Administration d'Action Contre la Faim.

## 1. Les métiers de la solidarité internationale

### ■ Des métiers spécifiques au secteur ?

Christophe MOREAU lance la réflexion par la question suivante : « *Les métiers de la solidarité internationale sont-ils spécifiques au secteur ou sont-ils une simple transposition de métiers existant dans un autre environnement ?* »

Les participants de l'atelier 1 n'ont pas pu atteindre un consensus sur cette question :

- D'une part, Olivier MAUREL, responsable du Master 2 de « Management de la responsabilité sociale de l'entreprise », assure qu'il n'existe pas de métiers « humanitaires » en tant que tels. « *Il existe des métiers techniques et un contexte humanitaire. La notion d'humanitaire relève non pas du métier, mais d'une manière d'être* » précise-t-il. Christophe MESTRE, directeur du CIEDEL (Centre International d'Etudes pour le Développement Local), le rejoint en ajoutant qu'en ce qui concerne les métiers du développement local, les métiers et compétences nécessaires en France et à l'international sont identiques.

**« Il existe des métiers techniques et un contexte humanitaire. La notion d'humanitaire relève non pas du métier mais d'une manière d'être »**

Olivier MAUREL

- D'autre part, Rory DOWNHAM, responsable des Formations à l'Institut Bioforce Développement, affirme au contraire qu'il existe des métiers dont le contenu est spécifique au secteur humanitaire, en particulier dans le cas des fonctions dites de « support » : administrateur, logisticien ou gestionnaire de projet. Il précise que le métier de logisticien, selon qu'il soit exercé dans le contexte humanitaire ou dans le secteur privé français, ne correspond pas du tout au même savoir-faire.

**« Il existe des métiers spécifiques à l'humanitaire, en particulier dans le cas des fonctions dites de « support » »**

Rory DOWNHAM

### ■ Des métiers à mieux définir

Christophe MOREAU propose ensuite d'aborder la question de la reconnaissance des métiers : « *faut-il définir les métiers de la solidarité internationale afin d'accroître leur visibilité ?* »

A ce sujet, l'Institut Bioforce Développement a fourni un important travail de recherche afin de développer des référentiels métiers pour les fonctions de Logisticien de la solidarité internationale et Administrateur de la solidarité internationale<sup>8</sup>. Cette action a, par ailleurs, permis la reconnaissance de ces métiers par la Commission Nationale de Certification Professionnelle (CNCP) française.

Le débat concernant les métiers n'étant pas tranché, Christophe MOREAU attire l'attention sur les formations menant vers les métiers de la solidarité internationale. « *Quelle est leur valeur, aussi bien au sein du secteur de la solidarité internationale, qu'à l'extérieur de celui-ci ?* »

#### Référentiel métier de la fonction

##### « logisticien de la solidarité internationale »

Aperçu des champs de compétences requis pour l'exercice du métier (détail en annexe)

- Analyser les contextes dans lesquels sont menées les actions de solidarité internationale
- Coordonner et planifier les actions liées à son domaine d'intervention en lien avec le plan d'action du programme
- Gérer la chaîne d'approvisionnement (achats, transports, stocks, distribution)
- Conduire des chantiers spécifiques (construction et réhabilitation, eau et sanitation, chaîne du froid)
- Gérer les équipements techniques (parc véhicules, parc informatique, télécommunications et énergie)
- Gérer les équipes nationales dans son domaine d'activité (management d'équipe et formation du personnel)
- Participer à la gestion administrative et financière dans son domaine d'activités
- Participer à la gestion des différents aspects sécuritaires

Source : Institut Bioforce Développement, 2004.

<sup>8</sup> Les référentiels métiers des métiers Logisticien et Administrateur de la solidarité internationale se trouvent en annexe 1.

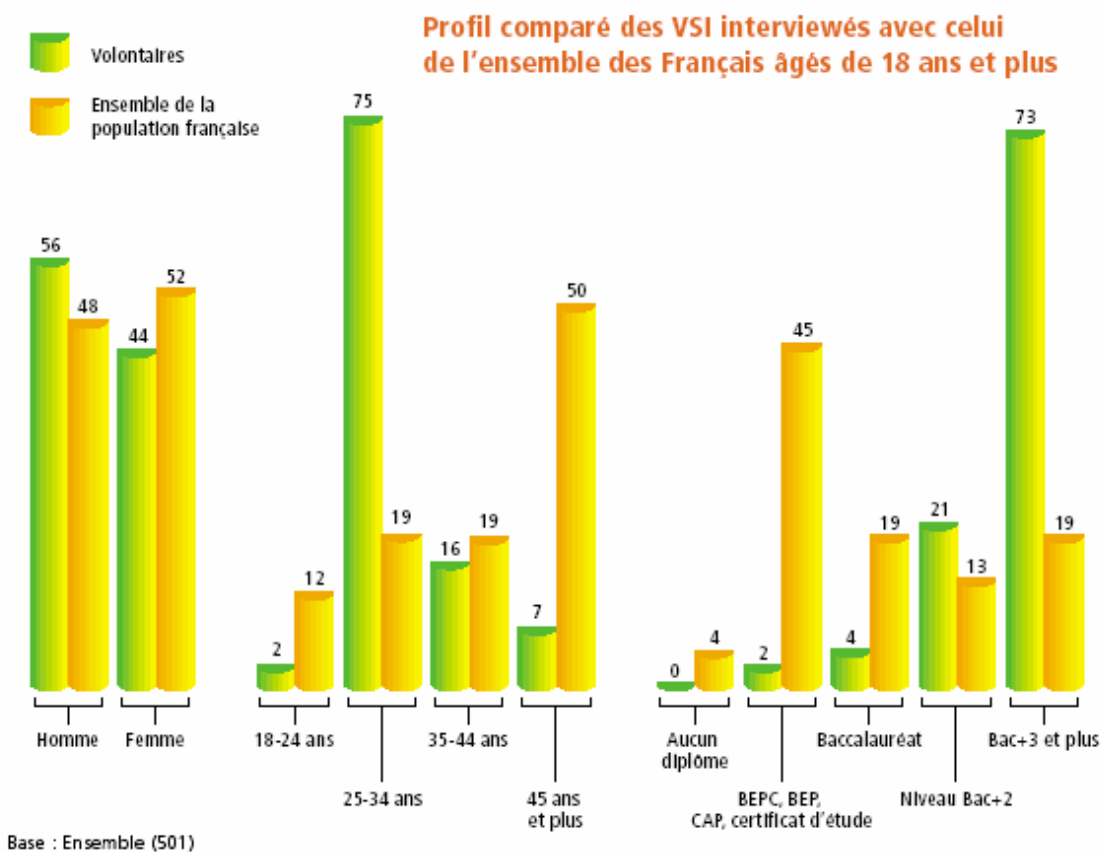
## 2. Formations et diplômes

- Des acteurs de plus en plus diplômés

Les participants à l'atelier s'accordent sur le fait que les acteurs de la solidarité internationale sont de plus en plus formés. Une récente étude du CLONG Volontariat appuie ce constat : parmi les Volontaires de la Solidarité Internationale (VSI), les individus fortement diplômés sont surreprésentés.

Ainsi, nous pouvons déduire du graphique ci-dessous que plus de 50% des VSI possèdent une formation Bac + 2 à Bac+4 ; 42% sont titulaires d'un diplôme Bac + 5 à Bac + 7, ce qui par rapport à l'ensemble de la population française est significatif.

**Le profil des VSI : une sur-représentation de jeunes et d'individus fortement diplômés**



Source : Enquête IPSOS pour le CLONG Volontariat, Février 2004.

- Des formations pas toujours en lien avec le secteur

Les participants de l'atelier attirent cependant l'attention sur la multiplication des formations universitaires ayant trait à la solidarité internationale. A titre d'exemple, Christophe MOREAU a recensé plus de 50 DESS ou DEA dans la seule région Île de France, traitant de coopération, de développement ou d'humanitaire. De surcroît, de nombreuses écoles supérieures (écoles de commerce et facultés de sciences politiques en particulier) intègrent dans leur cursus des modules concernant des thématiques solidaires.



Face à ce constat, les participants posent deux questions :

- **A quels métiers préparent ces formations ?**
- **Quel développement de compétences est réellement effectué par ces formations ?**

Rory DOWNHAM constate effectivement une augmentation du nombre de Master ou DESS dans le domaine de la solidarité internationale. Cependant, à ses yeux, un Master procure un niveau d'analyse mais ne forme pas nécessairement à un métier. Or, dans le contexte humanitaire c'est avant tout de profils opérationnels dont les ONG ont besoin. Il précise aussi que l'on peut être un merveilleux logisticien humanitaire sans avoir nécessairement un niveau Bac + 5.

**« Un Master procure un niveau d'analyse mais ne forme pas nécessairement à un métier. Dans le contexte humanitaire, les ONG ont avant tout besoin de profils opérationnels. On peut être un merveilleux logisticien humanitaire sans avoir nécessairement un niveau Bac + 5 ».**

**Rory DOWNHAM**

Les participants s'accordent alors sur trois points :

- D'une part, les formations universitaires récemment créées répondent plus souvent à l'engouement des étudiants pour le secteur associatif et les valeurs qu'il porte, qu'à une demande précise en termes de compétences de la part des ONG professionnelles ;
  - D'autre part, les contenus pédagogiques de ces formations sont pour une trop large part théoriques, c'est-à-dire sans lien avec la pratique terrain ;
  - Enfin, les débouchés « emploi » de ce type de formations ne sont pas évidents. Le nombre d'emplois dans le secteur étant limité et relativement stable, l'accroissement du nombre de formation « solidaires » est préoccupant.

**« Le nombre d'emplois dans le secteur étant limité et relativement stable, l'accroissement du nombre de formations 'solidaires' est préoccupant »**

Dès lors, un participant se demande quelle reconnaissance et valorisation l'on peut attendre de ces formations dans le secteur de la solidarité internationale et, par la suite, dans le secteur marchand. La question reste ouverte...

### 3. Solidarité internationale et développement des compétences

Les intervenants des ateliers 1 et 2 s'accordent :

- d'une part sur le fait que l'humanitaire est désormais un secteur professionnel ;
- d'autre part sur le fait que les nombreuses compétences, pouvant intéresser les responsables RH d'autres secteurs professionnels, sont acquises et renforcées durant ces parcours de vie.

Ainsi, selon l'enquête IPSOS menée pour le CLONG Volontariat<sup>9</sup>, 75 % des Volontaires en Solidarité Internationale (VSI) ont le sentiment d'avoir développé de nouvelles compétences lors de leur mission à l'étranger.

#### Définition

« Les compétences représentent l'expérience, le savoir-faire et le savoir-être nécessaires à l'individu afin qu'il puisse endosser avec qualité et efficacité sa fonction ».

Source : Emergency Capacity Building Project, Study on Humanitarian Competencies, April 2006.

<sup>9</sup> Source : Enquête IPSOS pour le CLONG Volontariat, février 2004.

### ▪ Quelles sont les attentes du secteur privé ?

Les entreprises ont de nouveaux besoins en termes de recrutement. Le profil des personnes de retour de mission de solidarité internationale peut les intéresser.

Dans une perspective à moyen terme, elles recherchent des viviers originaux de candidats, non seulement pour faire face au départ en retraite des « baby-boomers », mais aussi pour s'adapter aux évolutions de la société. Dès à présent, elles doivent anticiper et se tourner vers d'autres pôles de recrutement, faire appel à des profils « atypiques », capables d'affronter des situations qui nécessitent une réactivité accrue.

- **un environnement qui devient complexe**, face à des situations incertaines – recherche de personnes capables d'anticiper et de gérer des conflits
- **un environnement qui évolue rapidement** (« zapping » des clients, salariés, etc.) – recherche de personnes capables de s'adapter
- **une mondialisation** qui accélère les échanges – recherche de personnes capables de prendre en compte la dimension interculturelle
- **un fonctionnement par projet** - recherche de personnes capables d'évoluer dans un nouveau cadre organisationnel, plus transversal et moins hiérarchisé
- **une montée en puissance de l'éthique, du développement durable, de nouvelles attitudes en terme de responsabilité sociale des entreprises** - recherche de personnes sensibles aux enjeux sociétaux.

Source : AFVP. **Intégrer une entreprise au retour d'une mission de solidarité internationale.** Groupe de travail à l'initiative de Tribu Développement, comprenant le CLONG Volontariat, Première Urgence, Réseaux Volontaires et AFVP. 2000, en cours d'actualisation.

### ▪ Les compétences développées dans le cadre de la solidarité internationale

Les participants à l'atelier 2 se sont attachés à lister les principales compétences des acteurs de la solidarité internationale :

#### 1) Le leadership

Sur le terrain, les humanitaires développent leur sens de l'initiative. Ils seront portés très tôt à d'importantes responsabilités et devront « rendre des comptes ». Dans ce contexte, ils doivent être capables de prendre des décisions, les argumenter et surtout les assumer.

#### 2) Les compétences relationnelles

Les compétences relationnelles sont un pré-requis à l'entrée dans le secteur, mais elles se renforceront également au fur et à mesure des missions. Elles relèvent d'un rapport aux autres, d'une capacité d'écoute et d'un fonctionnement efficace en équipe.

#### 3) La gestion de projet

Les acteurs de la solidarité internationale sont fortement attachés aux notions d'objectif et de résultat. Ils établiront un plan de gestion comprenant la définition du projet, sa planification, sa coordination, ainsi que des critères de suivi et d'évaluation. De surcroît, les administrateurs maîtrisent les outils de gestion RH et de gestion financière.

#### 4) Le management

A leur origine, les « French Doctors » étaient avant tout des opérationnels alliant pratique médicale et activité de témoignage. Aujourd'hui, les employés locaux se chargent de la majorité des aspects opérationnels sur le terrain. L'expatrié s'occupera davantage de l'encadrement et de la formation du staff local et national ; ce qui requiert et renforcera ses compétences de management.

#### 5) La gestion du risque et la résistance au stress

En travaillant dans des contextes de crises et fréquemment sur des opérations liées à un contexte de guerre, les acteurs de la solidarité internationale sont sensibilisés à la sécurité ainsi qu'à la gestion du stress.

### 6) L'adaptation, la gestion de l'interculturel

Le manque de moyens, le système D, les délais très serrés, etc. tout cela favorise la « débrouillardise », une qualité qui peut s'avérer utile au sein d'autres milieux professionnels. L'adaptation à des terrains opérationnels différents et le travail continu dans un contexte interculturel font que les acteurs de la solidarité internationale peuvent gérer la complexité sans perdre leur sang froid.

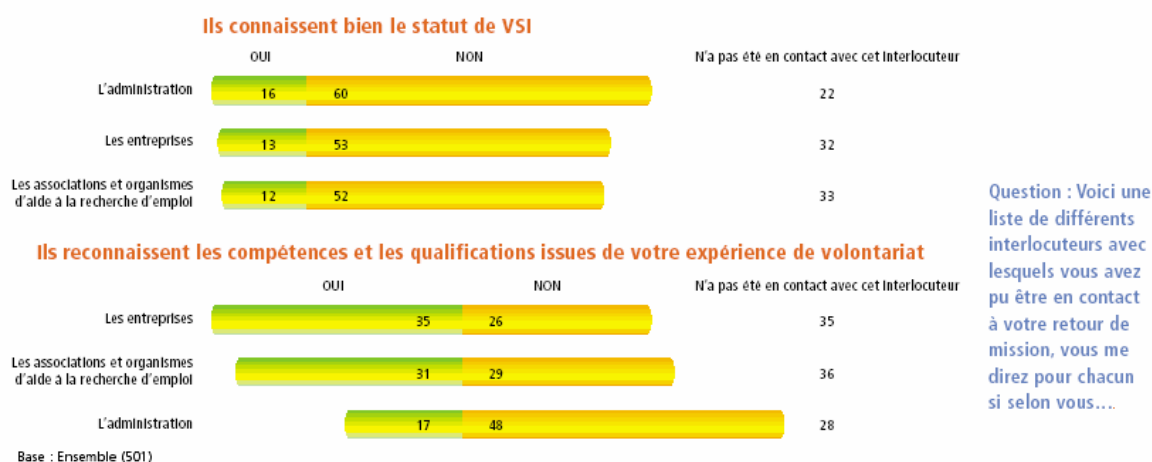
#### ■ Quelle reconnaissance pour ces compétences ?

L'étude CLONG Volontariat démontre que les Volontaires de Solidarité Internationale (VSI) portent un regard critique sur la reconnaissance de leur expérience :

- d'une part parce que très peu d'interlocuteurs issus d'autres secteurs professionnels connaissent le statut de Volontaire en Solidarité Internationale ;
- d'autre part, la reconnaissance des compétences et qualifications issues de l'expérience de volontariat est jugée insuffisante.

En effet, moins d'un cinquième des volontaires estime que chacune des « institutions » testées connaît le statut de VSI. L'administration reste encore en retrait lorsqu'il s'agit de reconnaître les compétences issues de la mission ; les opinions sont plus tempérées à l'égard des entreprises et des organismes de recherche d'emploi.

## LA PERCEPTION DE LA CONNAISSANCE ET DE LA RECONNAISSANCE DU STATUT



Source : Enquête IPSOS pour le CLONG Volontariat, Février 2004.

Une étude de l'AFVP s'est, quant à elle, penchée sur les compétences des acteurs de la solidarité internationale qui sont reconnues par les entreprises.

Les entreprises reconnaissent que les acteurs de la solidarité internationale ont acquis des compétences spécifiques :

- **Autonomie et capacité d'adaptation** (95 %)
- **Gestion de projets** (70%)
- **Connaissance d'une langue étrangère** (65 %)
- **Gestion d'équipe, capacité à travailler en équipe** (65 %)
- **Compétences organisationnelles** (55%)
- **Gestion des conflits** (50%)

Face à ce constat, il semble urgent de dégager des pistes pour valoriser davantage l'expérience ainsi que les compétences développées en solidarité internationale.

## 4. Valorisation de l'expérience en solidarité internationale

### ■ Une valorisation jugée nécessaire, voire indispensable

Les participants des ateliers 1 et 2 soulignent l'apparente contradiction qui existe entre la haute valeur morale donnée par le grand public à l'action humanitaire et la faible valeur octroyée à l'action humanitaire, tant du point de vue statutaire que dans le cas d'une reconversion au sein d'un autre secteur d'activité professionnelle.

Deux enquêtes récentes illustrent ces préoccupations :

#### **Difficultés au retour de mission**

87% des Volontaires en Solidarité Internationale (VSI) citent au moins une difficulté au retour de mission

- 62% éprouvent un fort décalage entre leur expérience et la façon dont leur entourage l'accueille ;
- 33% ont des difficultés pour conduire leurs démarches administratives (ex. bénéficiaire des prestations sociales);
- 32% ont du mal à valoriser les compétences acquises en mission dans leur parcours professionnel.

Source : Enquête IPSOS pour le CLONG Volontariat, Février 2004.

#### **Le retour de mission des expatriés de la solidarité internationale**

→ Ressources financières pendant les périodes d'inactivité

- 69% des répondants utilisent des reliquats de revenus de mission ;
- 27% les ASSEDIC au titre d'activités en ONG/OI ;
- 19% ASSEDIC au titre d'activités antérieures ;
- 25% le RMI (Revenu Minimum d'Insertion) ;
- 17% des emprunts et des aides.

→ Logement

- 61,6% des répondants ont déclaré leurs ressources insuffisantes pour avoir accès à un logement personnel en retour de mission

#### **Attentes prioritaires des expatriés au retour de mission**

- Priorité n°1 : passerelles pour accès à l'emploi
- Priorité n°2 : reconnaissance sociale et administrative
- Priorité n°3 : entraide organisée sur un terrain neutre

Source : RESONANCES HUMANITAIRES. **Etude des résultats de l'enquête sur le thème des retours de mission des expatriés de la solidarité internationale**. 2002. Disponible sur le site Internet [www.resonanceshumanitaires.org](http://www.resonanceshumanitaires.org)

En effet, même si les statuts s'améliorent peu à peu, ils restent relativement précaires en comparaison de leurs équivalents publiques ou privés.

En conséquence, les acteurs de la solidarité internationale sont demandeurs d'initiatives de valorisation de leurs expériences. Une étude de l'AFVP a ainsi démontré que 89% des volontaires jugent nécessaire la mise en place d'un programme de valorisation du volontariat ; 54% précisant même que cette initiative est indispensable.

**« 89% des volontaires jugent nécessaire la mise en place d'un programme de valorisation du volontariat ; 54% précisant même que cette initiative est indispensable »**

Source : DAVAL Roland, AFVP, Document de travail, mars 2004.

Néanmoins, il est nécessaire de poser d'entrée de jeu les limites à cette action de valorisation de l'expérience en solidarité internationale.

#### ▪ Les limites de la valorisation des expériences en solidarité internationale

Les participants de l'atelier 2 ont listé certains facteurs pouvant expliquer les difficultés de reconversion des acteurs de la solidarité internationale ; certains étant directement dépendants de l'action de l'individu, d'autres étant plus vaguement liés à l'image du secteur.

##### 1) La perception « grand public » du monde associatif

Le secteur associatif, en particulier l'humanitaire, véhicule beaucoup d'images. Un intervenant fera remarquer que « leur degré de réalisme (des images) dépendra directement de l'intérêt que la personne porte au secteur » ! Ainsi, une personne impliquée ou en contact avec l'associatif aura connaissance des profonds changements qui se dessinent dans le secteur depuis quelques années. D'autres resteront fixés sur les mythes qui ont la vie dure tels celui de l'amateur « fleur au fusil » ou de l'humanitaire « tête brûlée sans bagages ».

Tous s'accordent à dire qu'il est important de communiquer au grand public la professionnalisation du secteur, entre autres parce que les « étiquettes » empêchent bon nombre d'anciens de faire valoir leurs compétences au retour d'expatriation.

##### 2) Des difficultés à « se vendre »

**« 95% des entreprises sont prêtes à embaucher une personne qui rentre de mission, si elle candidate « comme une autre ».**

Source : Etude AFVP – EDHEC, « Valorisation du volontariat de solidarité internationale », mai 2004.

resser, chez un candidat, aux compétences et le leurs futurs collaborateurs. Un point c'est ipant à l'atelier 2. « Il convient donc d'être oport aux demandes du recruteur et de ses e RH doit également être séduit afin de faire la des entreprises assurent être prêtes à qui rentre de mission, si elle candidate

Cependant, on remarque que de nombreux acteurs de la solidarité internationale ont du mal à « se vendre », à s'inscrire dans une démarche marketing de leurs compétences. Une personne du public témoigne : « Le milieu est très petit. On se connaît tous, on se comprend sans trop s'expliquer et on utilise plein de jargon. Je pense que c'est une des raisons pour lesquelles les humanitaires ont beaucoup de mal à expliquer à des gens hors de leur secteur, même leurs proches, ce qu'ils font sur le terrain en termes compréhensibles ». De plus, les rencontres avec d'autres secteurs professionnels restent limitées, entre autres parce que les « humanitaires » n'imaginent pas dans le futur se tourner vers l'entreprise pour trouver un emploi.

##### 3) Valoriser ses compétences

La terminologie est également déterminante pour traduire ses compétences acquises sur le terrain ; car, « certes les expatriés ont souvent du mal à se vendre, mais les recruteurs ont également du mal à décrypter leurs parcours ». On ne peut ainsi que se heurter à des murs d'incompréhension essentiellement

dûs à la méconnaissance du secteur humanitaire et à la peur d'un CV atypique chez les recruteurs. « Quand on sort d'une expérience et que l'on souhaite se réorienter, il faut donc savoir prendre du recul sur

<sup>10</sup> Source : Etude AFVP – EDHEC, « Valorisation du volontariat de solidarité internationale », mai 2004.

ce qu'on est. Il faut savoir analyser ses réalisations, ses points forts, ses compétences... et les expliquer ». Il faut donc quitter le niveau métier (l'étiquette), pour éclaircir les compétences techniques et les réalisations opérationnelles, afin de transposer celles-ci dans d'autres secteurs d'activités.

#### 4) Retrouver la motivation et donner du sens

« Encore faut-il retrouver l'envie d'être recruté en France » s'exclame un des participants à l'atelier, « car il faut donner sens à la reconversion ! ». « Les humanitaires expérimentés possèdent souvent des personnalités fortes. Ils sont exigeants sur leur travail, aiment prendre des responsabilités et participer aux décisions » précise un autre. En conséquence, afin de s'épanouir à nouveau, « l'expatrié au retour devra retrouver ces éléments dans son nouveau profil de poste ».

Nous remarquons enfin que dans les métiers de la solidarité, le sens de l'action est explicite : une urgence, des populations précaires et des besoins importants. « C'est simple et limpide, et en plus l'organisation produit un discours autour de cette urgence qu'elle communique intensivement au grand public ». Dès lors, lors d'une reconversion au sein d'un autre secteur professionnel, la question du sens peut se poser pour certaines personnes avec plus ou moins d'acuité. Un participant remarque enfin que les raisons du départ vont déterminer le degré de difficulté au retour. Ainsi, la reconversion sera beaucoup plus dure pour celles et ceux qui partent avec des motivations telles que la fuite d'un « système » et la recherche d'un « sens » qu'ils ne peuvent pas trouver dans leur pays d'origine.

#### Convaincre les recruteurs

« Si les clichés trop souvent véhiculés sur les humanitaires tendent à diminuer, il est toutefois possible que vous soyez confrontés à un certain nombre d'idées reçues ou de craintes de la part des recruteurs en entreprise. Autant les avoir en tête pour mieux s'y préparer, éviter de renforcer les a priori et adopter une attitude constructive ».

Vous recruter ? *Oui mais...*

- Risque d'un manque de connaissance du monde de l'entreprise
- Risque d'un manque d'adéquation avec la culture et les valeurs de l'entreprise
- Difficulté à accepter les contraintes de l'entreprise (autonomie limitée, hiérarchie, etc.)
- Risque d'une perte d'expertise, de compétences techniques et opérationnelles
- Crainte de compétences et connaissances qui ne sont pas au niveau attendu
- Inquiétude devant la durée de l'expatriation (perception d'un décalage, d'une instabilité)
- Scepticisme sur la capacité à supporter le volume de travail et le stress de l'entreprise
- Peur d'une mauvaise gestion de l'affectivité et des émotions
- Crainte de « convictions subversives » qui pourraient bousculer l'entreprise

Vous recruter est aussi un risque pris à titre personnel par le recruteur... Il faut donc savoir le convaincre. Il faut comprendre qu'entre plusieurs candidats, il doit lui-même être rassuré pour pouvoir convaincre ses propres interlocuteurs (hiérarchie, clients, ...).

Source : AFVP. **Intégrer une entreprise au retour d'une mission de solidarité internationale.** Groupe de travail à l'initiative de Tribu Développement, comprenant le CLONG Volontariat, Première Urgence, Réseaux Volontaires et AFVP. 2000, en cours d'actualisation.

Le travail en entreprise présente de nombreuses similitudes avec une mission de solidarité internationale :

- **Une aventure humaine** avec des hommes et des femmes mobilisés autour d'objectifs communs
- **Une rencontre de cultures** professionnelles différentes (techniques, administratives, commerciales...)
- **La participation au développement d'un pays**, une implication dans le fondement de l'économie
- **La construction de projets** qui influent sur les organisations humaines
- **L'implication dans une action** source de revenus, d'emplois, d'intégration sociale
- **La possibilité d'exprimer un potentiel de créativité** et de mettre en application des convictions
- De plus, le travail en entreprise ne manque pas d'intérêt :
- **L'entreprise est indépendante financièrement**, elle ne subit pas les aléas des bailleurs de fonds
- **Elle peut mobiliser des moyens conséquents** pour mener à bien ses projets
- **L'objectif des entreprises est simple et clair**, il n'est pas sans cesse remis en cause
- **L'entreprise évolue dans un environnement dynamique** et porteur de résultats facilement mesurables
- **Elle encourage le professionnalisme**, l'organisation, etc.
- **Le monde de l'entreprise offre un environnement** potentiellement porteur de stabilité personnelle et d'assise financière
- **Il offre des opportunités de prise de responsabilités** qui peuvent être, elles aussi, des leviers pour « changer le monde »...

Source : AFVP. **Intégrer une entreprise au retour d'une mission de solidarité internationale.** Groupe de travail à l'initiative de Tribu Développement, comprenant le CLONG Volontariat, Première Urgence, Réseaux Volontaires et AFVP. 2000, en cours d'actualisation.

### 5) Un profil de poste adéquat

L'adéquation en terme de profil de poste entre des postes ONG terrain et des postes en entreprise est souvent difficile à trouver ; tant dans leur contenu que dans leur intitulé. Quand l'expatrié se réinsère dans une entreprise privée, l'autonomie, l'autorité et l'expérience qu'il a acquises ne sont pas toujours au rendez-vous. Il faut parfois de longs mois pour que l'entreprise offre un poste qui corresponde aux attentes.

*« Il faut donc trouver des entreprises cohérentes avec le métier exercé, sensibles au profil d'un expatrié (entreprises qui travaillent à l'international ou entreprises étrangères) de préférence ayant un engagement explicite (démarche éthique, mécénat, responsabilité sociale, etc.). Et surtout il faut se dire que c'est l'adéquation au poste qui prime avant tout ».*

### 6) Un choc culturel à négocier

La culture organisationnelle est également un élément à prendre en compte dans la reconversion. Dans les grandes lignes, on peut dire que :

- l'affectif est très présent dans le secteur humanitaire, face à un secteur privé où la distance interpersonnelle est plus grande ;
- le langage est beaucoup plus informel ;
- la hiérarchie est très peu présente dans le secteur humanitaire.

Ainsi un ancien expatrié témoigne du fait qu'il pouvait entrer à tout moment dans le bureau du directeur de son ONG pour dire ce qu'il avait sur le cœur ; ce qui n'est plus le cas pour lui aujourd'hui depuis qu'il est dans la fonction publique.

Cependant, tous les participants de l'atelier s'accordent à dire que ces distinctions tendent à disparaître. De plus, *« tant que l'on s'obstine à faire des différences entre secteur privé et monde associatif, il sera difficile de transiter d'un secteur à l'autre ».*

En guise de conclusion, un participant à l'atelier propose un modèle à 3 variables pour expliquer le degré de difficulté lié à la reconversion post-solidarité internationale. Il existerait ainsi trois variables d'ajustement : le lieu (géographique) de travail, le secteur d'activité et la fonction. Dans le cas où l'individu, lors de sa reconversion, ne modifie qu'une seule des 3 variables, la transition est gérable. Si 2 des 3 variables sont différentes, des risques seront présents. Enfin, dans le cas où toutes les variables sont modifiées, le risque de décrochage est conséquent.

### Intégrer une entreprise après un travail dans l'humanitaire ?

Voici les conseils de la revue Challenges afin de limiter les risques d'échec lors de la reconversion :

#### 1. Ne pas se faire d'illusions sur la filière

Les « métiers de la solidarité internationale » font de plus en plus envie, la demande augmente et les formations se multiplient. Cependant, il faut être conscient que seule une minorité d'individus feront de l'humanitaire un métier.

#### 2. Préférer une expérience d'une durée limitée

Afin de ne pas être trop déconnecté du marché du travail en France, il est préférable que l'engagement en ONG soit une simple parenthèse dans le parcours de vie.

#### 3. Se prémunir contre les risques de la précarité

Les métiers de l'humanitaire restent en effet précaires. Le statut de volontariat (90% des départs en ONG francophones) ne donne pas de quoi préparer ses vieux jours ni d'allocations de chômage !

#### 4. Fuir les postures d'ancien combattant

L'expérience de l'humanitaire est intense. Les « anciens » ont du mal à communiquer ces sensations fortes à leurs amis restés au pays. En conséquence, ils se retrouvent entre eux, comme des anciens combattants, alors qu'il conviendrait mieux de sortir du milieu ONG pour construire son avenir ailleurs.

#### 5. Traduire ses acquis en langage d'entreprise

Afin de défendre leurs chances, les anciens humanitaires doivent apprendre à traduire leurs compétences dans le langage des entreprises.

#### 6. Garder un pied dans l'humanitaire

Lors de la reconversion, un ancien se posera la question de la suite à donner à son engagement. L'individu pourra alors soit prétendre à des missions plus courtes lors de congés solidaires, soit s'investir dans la vie associative au siège de l'organisation.

Source : FRAYSSE, Bertrand. **Que vaut sur un CV l'expérience ONG ?** Article paru dans Challenges – Sept. 2004 n° 230.

#### ▪ Pistes d'action

Résolus à prendre des initiatives visant à améliorer les conditions du retour d'expatriation et de reconversion, les participants des deux ateliers dégagent des pistes d'action.

#### 1) Valoriser les expériences en solidarité internationale

##### a. Définir les métiers et uniformiser les intitulés de poste

La reconnaissance et la valorisation de l'expérience humanitaire passe par la normalisation des métiers de la solidarité internationale.

Les participants à l'atelier 1 proposent de :

- développer un chantier inter-ONG sous l'égide d'une structure légitime (Bioforce ou Coordination Sud) visant à uniformiser les intitulés de postes et de fonctions ;
- partager cette problématique avec les ONG au niveau européen ainsi qu'avec les associations de solidarité nationale.

##### b. Communiquer sur la professionnalisation du secteur

Il ressort des discussions que les organisations de solidarité internationale ont tout intérêt à communiquer ensemble une représentation plus juste des métiers de l'humanitaire, des compétences requises pour y entrer et des savoir-faire et savoir-être mis en œuvre sur le terrain.



Il est également fondamental de créer des passerelles entre secteurs professionnels différents –privé, public et associatif- afin qu'ils se côtoient, s'approprient et s'enrichissent mutuellement. Enfin, il serait intéressant au vu des compétences que possèdent les expatriés (initiative, management, etc.) de soutenir les plus entrepreneurs parmi ces derniers à la création par exemple d'entreprises sociales et solidaires.

## 2) Améliorer les conditions de retour d'expatriation

### a. La prévention

L'approche préventive entend sensibiliser et préparer les humanitaires aux difficultés liées au retour d'expatriation. Aujourd'hui, la majorité des ONG « *responsabilisent* » leurs futurs volontaires lors du temps de formation « *avant départ* » et/ou par le biais d'une brochure d'information.

Les participants jugent important de clarifier avec tous leurs expatriés :

- d'une part, leur projet professionnel à court et moyen terme
- d'autre part, le fait que « *pas de cotisation signifie pas d'allocations et donc pas d'aide au retour et qu'il faut en être conscient* ».

Cette approche a néanmoins ses limites : les responsables RH présents à l'atelier précisent qu'il est très difficile de faire passer ce message qui traite principalement des aspects matériels, professionnels et relationnels du retour d'expatriation. Ils remarquent néanmoins que les plus jeunes sont plus réceptifs à ces messages, sans doute en raison du contexte actuel de l'emploi en France (exposition des jeunes au chômage et à la précarité).

### b. La question du statut

A ce sujet, des pistes de plaidoyer sont envisagées, en particulier à travers le CLONG Volontariat (Comité de Liaison des ONG de volontariat). Ce collectif, qui regroupe 14 associations, a permis des avancées fondamentales dans la reconnaissance officielle du volontariat de solidarité internationale, en particulier l'adoption de la loi du 23 février 2005, qui définit et améliore le statut du Volontariat de Solidarité Internationale (VSI).

Sont envisagés :

- améliorer (encore et toujours) les conditions statutaires du volontariat ;
- soutenir les petites organisations qui n'ont pas la capacité d'encadrer de manière optimale leurs expatriés ;
- optimiser les cotisations-retraite et assurances.

Dans ce cadre, les participants à l'atelier 2 envisagent des actions auprès des pouvoirs publics et l'éventuelle création d'un syndicat des volontaires.

### c. L'équilibre psychologique

Les contextes de crise dans lesquels les acteurs de la solidarité internationale opèrent au quotidien sont particulièrement éprouvants pour le mental.

Les participants suggèrent donc de :

- généraliser le débriefing émotionnel en fin de mission (et non le simple débriefing opérationnel lié à la fonction);
- proposer des accompagnements de longue durée et un réseau d'entraide.

- **Résonance humanitaire** propose un **lieu d'accueil** et met à disposition des expatriés en retour de mission un **réseau d'entraide** proposant des conseils administratifs, de l'orientation et des relais vers les secteurs d'emploi.
- Le **Centre de Psychologie Humanitaire** est une organisation internationale qui a pour vocation le soutien psychologique aux travailleurs humanitaires expatriés. Il agit au travers d'un réseau de professionnels à la fois du domaine psychologique et de l'humanitaire, de formateurs, de partenaires et de bénévoles, en Europe et sur le terrain.

#### d. Les prestations d'accompagnement et l'accès à l'emploi

##### L'orientation professionnelle

Les participants aux ateliers 1 et 2 mentionnent l'importance des prestations d'accompagnement et d'orientation professionnelle (bilan professionnel, Valorisation des Acquis de l'Expérience, etc.) pour un expatrié en retour de mission souhaitant trouver un emploi en France.

Tous remarquent que la qualité des prestations ainsi que leur adéquation par rapport aux attentes des humanitaires s'améliorent. Plusieurs participants mentionnent cependant le fait que les conseillers (ANPE, associatifs ou privés) doivent avoir connaissance des statuts, des métiers et du contexte de la solidarité internationale afin d'accompagner l'individu. Il faudrait donc créer des passerelles permettant aux professionnels de l'emploi (ANPE, APEC, cabinets privés) de mieux cerner les spécificités du secteur humanitaire et solidarité internationale.

La question du financement de ces prestations – qui peuvent se révéler très onéreuses – reste également ouverte. Bioforce a pu créer une ouverture en obtenant l'agrément ANPE, ce qui signifie que toute personne en retour d'expatriation inscrite à l'ANPE Rhône-Alpes en 2006 peut bénéficier gratuitement des accompagnements longue durée proposés.

Les **Ateliers Retour de Mission (ARM)** organisés par le Département Orientation Professionnelle de Bioforce visent à transposer les compétences acquises en solidarité internationale dans un autre projet professionnel. Ils sont articulés, sur 2 jours, selon le schéma suivant :

- Point sur l'expérience vécue
- Transposition des compétences
- Elaborer un projet professionnel
- Vérifier le réalisme et la faisabilité du projet

##### Les manuels ou guides de soutien

Les participants expriment également la nécessité de multiplier les supports écrits visant à donner des conseils et des pistes de travail lors d'un retour d'expatriation. En particulier, il semble urgent de travailler sur des outils de transposition, qui peuvent aider les humanitaires à traduire en langage courant (secteur privé ou fonction publique) leurs expériences et leurs compétences.

##### Liste des publications (non exhaustive)

###### Les collectifs :

- CLONG Volontariat. **Guide du volontaire retour.** Avec l'apport de 14 ONG partenaires.
- Cinfo. **Coopération internationale : les défis liés au retour.** Cinfo-Suisse, seconde édition, 2002.
- Tribu développement. **Intégrer une entreprise au retour d'une mission de solidarité internationale.** Synthèse issue du groupe de travail initié par Tribu développement, avec des représentants d'entreprises, des cabinets de recrutement ainsi que le CLONG, l'AFVP, Première Urgence et Réseaux Volontaires.

###### Les ONG à titre individuel :

- MEDECINS SANS FRONTIERES SUISSE. **Aide au retour: conseils pratiques à lire avant le départ.** MSF-Suisse, Genève, 2000.
- PEACE CORPS. **Peace Corps odyssey. The voyage Home: a book on re-entry, readjustment and reverse culture shock for returning Peace Corps Volunteers.** Produced by the Returned Volunteers services, Office of Domestic Programs. 1997.

A titre d'exemple, dans une boîte à outils « retour », on transpose les postes équivalents :

- **Chef de mission = Directeur de projets/ programmes**  
représente l'association sur place auprès des partenaires financiers (donner des noms) et des autorités locales  
manage l'équipe expatriée et locale (chiffrer)  
assure le suivi opérationnel et financier des missions  
effectue le reporting au siège  
impulse la stratégie de développement des programmes
- **Logisticien = responsable logistique**  
effectue les appels d'offre et les achats (chiffrer)  
assure la gestion du parc matériel (informatique, téléphonie, véhicules ...)  
gère le planning, l'acheminement du matériel (y compris fret, dédouanement ...) ou de l'aide  
gère les stocks et leur sécurité  
encadre le personnel local (chiffrer)

Source : AFVP. **Intégrer une entreprise au retour d'une mission de solidarité internationale.** Groupe de travail à l'initiative de Tribu Développement, comprenant le CLONG Volontariat, Première Urgence, Réseaux Volontaires et AFVP. 2000, en cours d'actualisation.

#### ■ Le retour à la formation ou la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)

Le retour d'expatriation constitue bien souvent un moment opportun pour se spécialiser ou se réorienter par le biais de la formation. Deux pistes d'action ont été évoquées :

- la nécessité d'ouvrir des droits à la formation pour les individus en retour d'expatriation ;
- la Validation des Acquis de l'Expérience (voir encadré).

Dans le cadre de la Validation des Acquis de l'Expérience, l'AFVP a réalisé une étude avec le CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers), dont l'objectif était l'attribution d'un certificat aux volontaires de retour de mission. Ce certificat permettrait une valorisation des compétences acquises par un organisme (CNAM) reconnu dans le secteur marchand.

De plus, l'Institut Bioforce propose la VAE pour toutes ses formations diplômantes (Logisticien de la solidarité internationale, Administrateur de la solidarité internationale et Master européen Humanitarian Programme Manager).

#### Qu'est-ce que la Validation des Acquis de l'Expérience ?

- Un droit qui permet à une personne de faire valider ses compétences pour obtenir un diplôme, un titre à finalité professionnelle ou un certificat de qualification professionnelle.
- Une procédure de vérification, d'évaluation et d'attestation des connaissances et des compétences du candidat par un jury indépendant comportant des professionnels.

#### Qui est concerné ?

- Toute personne qui peut justifier d'au moins trois ans d'activité salariée, non salariée, bénévole en rapport avec la certification.
- Sont donc concernés : les salariés en CDI, CDD, intérimaires, les travailleurs indépendants, commerçants, artisans, exploitant agricoles, ... les agents publics titulaires ou non, les demandeurs d'emploi, les bénévoles.

#### Pour quoi faire ?

- Valoriser ses acquis,
  - Favoriser une mobilité professionnelle ou une promotion interne
  - Se donner un atout supplémentaire pour le recherche d'un emploi
  - Attester d'un niveau professionnel atteint
- Le coût de la VAE pourra être pris en charge partiellement ou totalement par les différents acteurs qui participent à l'effort collectif pour la formation professionnelle continue : Etat, Conseil régional, OPCA, FONGECIF... Les entreprises peuvent également intégrer dans leur participation obligatoire à l'effort de formation le coût de la VAE pour leurs salariés.

### **Conclusion**

L'attention portée au sujet de l'après-mission est récente. La valorisation des expériences en solidarité internationale et l'amélioration des conditions de retour d'expatriation sont des enjeux de taille.

Les participants à l'atelier n'ont pu atteindre un consensus autour du degré de responsabilité qui incombe aux ONG dans cet accompagnement.

- D'une part, certains précisent que les ONG ne sont pas une agence d'outplacement, et ne le seront jamais. Elles n'ont pas pour vocation d'entretenir leurs salariés, mais bien de développer des programmes d'urgence et/ou de développement de qualité envers des populations vulnérables. Il n'existe de surcroît, pas de « droit à la reconversion » : tous les participants s'accordent à dire que la démarche reste essentiellement dans les mains de l'individu.
- D'autre part, tous s'accordent à dire qu'il est possible de mieux accompagner les individus et qu'il reste du « pain sur la planche » afin de faciliter les transitions professionnelles. Le but final étant de donner les moyens à chaque expatrié en retour de mission de garantir sa propre employabilité sur le marché du travail.

**Dans tous les cas, les pistes d'action qui ont été dégagées lors de l'atelier montrent la voie.**

# Sens et portée de la professionnalisation de l'action humanitaire

Allocution de Monsieur Alain BOINET,  
Président, Conseil d'Orientation pour l'Action Humanitaire d'Urgence.  
Fondateur et directeur de Solidarités.

Depuis une trentaine d'années, l'action humanitaire connaît de nombreux changements.

## ■ Des profils plus expérimentés

A la naissance du mouvement humanitaire moderne, les organisations disposaient de très peu de moyens. Leur efficacité restait donc limitée par le manque d'information, par le manque de ressources humaines, par des outils très simples. Les candidats étaient pour la plupart assez jeunes, sans expérience et bénévoles. *« On était bénévole, on payait nos billets d'avion, on marchait à pied, on n'avait pas de radio, pas de 4x4. On passait clandestinement dans des pays pour aider les populations vulnérables tant bien que mal. C'est utile de se rappeler d'où on vient pour donner un sens à la professionnalisation du secteur ».*

***« On était bénévole, on payait nos billets d'avion, on marchait à pied, on n'avait pas de radio, pas de 4x4. On passait clandestinement dans des pays pour aider les populations vulnérables tant bien que mal. C'est utile de se rappeler d'où on vient pour donner un sens à la professionnalisation du secteur. »***

A l'heure actuelle, la moyenne d'âge des candidats dépasse 30 ans (32 ans pour être exact). Le niveau des qualifications augmente : Bac +5, +7, +8 voire +9, combiné à de l'expérience professionnelle préalable. Les recruteurs attendent une maturité personnelle et professionnelle plus importante qu'auparavant. Ainsi, au sein de Solidarités, environ 75% des volontaires partis en mission en 2005 possédaient déjà une expérience humanitaire. Les 25% restants étaient des « première mission », pourtant hautement nécessaires également car la durée de l'engagement humanitaire n'est pas très longue (moyenne de 2 ans) et le turnover reste important.

## ■ L'évolution des statuts

***« Il y a des populations pauvres dans les pays en guerre et nous avons le devoir de solidarité d'aller les aider. Et on plaidait la cause auprès du grand public, des gouvernements et de l'Union Européenne. L'idée a fait son chemin et les politiques se sont investis de la question. C'est comme ça par exemple qu'est né ECHO. Ce sont les humanitaires qui sont à la base d'ECHO et non pas ECHO qui est à la base du mouvement humanitaire. »***

A leur origine, l'action des volontaires humanitaires n'était pas reconnue par les institutions. Tout se faisait de manière clandestine sans financement public. *« On disait : il y a des populations pauvres dans les pays en guerre et nous avons le devoir de solidarité d'aller les aider. Et on plaidait la cause auprès du grand public, des gouvernements et de l'Union Européenne. L'idée a fait son chemin*

*et les politiques se sont investis de la question. C'est comme ça par exemple qu'est né ECHO. Ce sont les humanitaires qui sont à la base d'ECHO et non pas ECHO qui est à la base du mouvement humanitaire ».*

Aujourd'hui, avec l'accroissement des budgets et des responsabilités, les postes doivent être remplis par des professionnels. Une partie d'entre eux pourra même en faire son métier. En conséquence, le salariat se développe. Au sein de Solidarités, 20% des personnes sur le terrain sont salariés (principalement à des postes d'encadrement - chef de mission, coordination).

#### ■ Les pratiques humanitaires s'améliorent

Les méthodes évoluent afin de répondre de manière plus efficace et plus éthique aux besoins des populations vulnérables. L'évolution se fait d'une part au travers des outils, car les ONG disposent aujourd'hui de leur propre matériel, adapté au contexte de travail. D'autre part, au travers des débats qui traversent le mouvement, car les pratiques sont questionnées afin de se rapprocher des fondamentaux de l'action humanitaire : le respect de la dignité des bénéficiaires, la participation active de la population, le travail en équipe et le respect mutuel.

#### ■ Des formations en lien direct avec les besoins

L'évolution des formations proposées par l'Institut Bioforce est une autre preuve de la professionnalisation des métiers de l'humanitaire. A son origine, en 1983, l'Institut organisait uniquement des formations de logistique, tandis qu'à l'heure actuelle il en compte 5 différentes (administrateur, logisticien, gestion de projet, technicien en eau & sanitation et Humanitarian Programme Manager), auxquelles d'ajoutent des formations à la carte (sécurité, conduite 4X4, techniques de forage, etc.). Cette diversification s'est faite en lien direct avec les besoins du terrain.

#### ■ Humanitaire et vocation

**« On est humanitaire avant d'être un professionnel. »**

La nécessaire professionnalisation n'enlève rien au fait que l'engagement humanitaire doit rester une vocation. « *On est humanitaire avant d'être un professionnel* ». La formalisation et l'institutionnalisation de l'action

humanitaire en réponse aux exigences des bailleurs de fonds ainsi que la professionnalisation sont nécessaires, mais pas suffisantes pour agir sur le terrain.

#### ■ Garantir l'espace humanitaire

Face aux évolutions du contexte géopolitique actuel, il est impératif que les ONG défendent leur espace humanitaire :

- Sur le terrain : les humanitaires doivent être acceptés dans les zones d'intervention, tant par les gouvernements que par la population afin d'y avoir accès. Face à la multiplication des acteurs qui interviennent désormais dans le cadre d'actions « humanitaires » (militaires, collectivités territoriales, entreprises privées), il est nécessaire de décrire les compétences et de délimiter les actions de chacun. « *Il est bien entendu préférable que ces acteurs travaillent ensemble pour un même but, mais les termes du partenariat doivent être bien définis* ».
- Au sein des institutions : la part grandissante donnée aux aspects administratifs demande beaucoup d'énergie et de temps aux opérationnels. Les ONG au travers de leurs organismes représentatifs devraient se regrouper afin d'accorder leurs politiques et leurs positions, et ainsi peser face aux grandes institutions internationales.

**En conclusion**, des progrès impressionnants ont été réalisés depuis plus de 20 ans, mais il reste encore beaucoup à faire dans la voie de la professionnalisation. Ainsi, malgré le nombre de candidatures de plus en plus élevé au sein des ONG, il est encore toujours très difficile de trouver des volontaires à la fois qualifiés, formés, expérimentés, sachant travailler en équipe et qui inscrivent leur engagement dans le temps. La professionnalisation qui a comme conséquence l'engagement de longue durée, pose le problème de la vie de famille avec acuité. Comment concilier engagement professionnel de longue durée et vie personnelle ?

**« La professionnalisation qui a comme conséquence l'engagement de longue durée, pose le problème de la vie de famille avec acuité. Comment concilier engagement professionnel de longue durée et vie personnelle ? »**

## Conclusion

L'approche Etikuma est d'essayer de faire émerger des questions, de proposer leur inscription à l'ordre du jour, d'essayer d'identifier des préoccupations qui commencent à traverser le milieu des ONG et le milieu humanitaire au sens plus large. Et en articulation avec lui de pouvoir y réfléchir.

Les échanges de ces deux journées ont démontré que le sujet « engagement, parcours professionnel, parcours de vie » était un des plus difficiles depuis le lancement de ce cycle de colloques.

Des interrogations se sont fait jour au cours du colloque :

- sur la nécessité de mettre en œuvre des politiques de fidélisation pour retenir, attirer ou conserver des compétences,
- sur la pertinence et la faisabilité de l'élargissement du vivier de recrutement

Mais il y a peut-être une difficulté paradoxale pour des organisations qui ne travaillent qu'à l'international (ou en grande partie), à penser à l'internationalisation du recrutement. En effet, des réticences ont émergé :

- concernant la promotion du personnel local et leur accès à des postes à responsabilités
- concernant d'éventuels autres pôles géographiques de recrutement (réticences qui existaient il y a quelques années du côté des entreprises, et l'on constate aujourd'hui que le recrutement s'est diversifié)

Pour les prochaines éditions d'Etikuma, nous pouvons dès lors dégager quelques pistes de réflexion :

- **Sur le thème des ressources humaines :**

- **Les ONG ont-elles des obligations de réinsertion pour leur personnel expatrié ?**

- De manière provocatrice, trouvera-t-on dorénavant des programmes « d'out-placement » dans les ONG ? Quel est le degré d'obligation que les organisations humanitaires non gouvernementales, voir des agences gouvernementales ou intergouvernementales, ont vis-à-vis de leur personnel.
- La question de sa propre responsabilité individuelle dans la construction du parcours : investit-on trop sur le collectif, c'est-à-dire à l'ONG et pas suffisamment à soi-même ?
- Les entreprises pourraient-elles offrir des débouchés de « réinsertion » ?
- Pourquoi ne crée-t-on pas sa propre entreprise avec tous les savoirs et compétences emmagasinés au long de son parcours dans l'action humanitaire ?

- **De manière plus globale :**

- **Quelle évolution pour le monde non gouvernemental et de la solidarité ?**

Sans faire de politique fiction, nous ignorons si, dans dix ans, les acteurs principaux de l'humanitaire seront encore ceux qui existent aujourd'hui, et si de nouveaux émergeront.

Ne verra-t-on pas un certain nombre d'entreprises spécialisées dans l'humanitaire proposer des prestations de services, et ainsi remplacerait en partie les ONG. L'exemple récent du cyclone Stan en Amérique Centrale nous donne quelques indications : le président du Salvador a annoncé que les dons reçus par le pays seraient gérés uniquement par des entreprises, et non par l'Etat ou les ONG.

Depuis le Tsunami du 26 décembre 2004, voit-on apparaître un cadre nouveau de l'humanitaire et de l'action de solidarité internationale ? Le Tsunami et la très forte mobilisation de nos concitoyens en France, en Europe, dans les pays du Nord mais aussi dans les pays du Sud, ont peut-être décerné un mandat nouveau à l'aide humanitaire. Si cette hypothèse se vérifie, cela signifie-t-il une redevabilité bien plus forte vis-à-vis des acteurs de l'aide et de ceux qui la mettent en œuvre, c'est-à-dire ceux qui sont sur le terrain ?



# Annexes



## Annexe 1

# Référentiels métiers Bioforce

### Le métier de Logisticien de la Solidarité Internationale



Le métier de Logisticien varie suivant les organisations, les types de missions et la qualité des personnes qui occupent le poste.

Le logisticien de la Solidarité Internationale [SI] est aujourd'hui un coordinateur logistique. Il supervise la mise en place et le suivi des programmes logistiques sur le terrain en analysant les tâches à accomplir et en coordonnant le travail des équipes logistiques. Il est en outre responsable du cadre de vie matériel des équipes expatriées.

Il agit principalement au sein d'Organisations Non Gouvernementales [ONG] et d'Agences des Nations Unies, dans des pays et zones géographiques où la population est en difficulté - pour des raisons climatiques, naturelles, économiques, politiques ...

Son travail est accompli très souvent dans un contexte de pénurie voire d'insécurité. Il peut être amené à remplir des fonctions techniques liées à l'eau ou diriger des opérations de réhabilitation de bâtiment.

Le logisticien peut être amené à travailler de façon isolée. Il doit savoir faire preuve d'autonomie d'action et de décision, mais s'insère toujours dans un travail en équipe.

La nature et l'amplitude des responsabilités confiées aux logisticiens de la SI varient suivant les organisations, les types de missions et la qualité des personnes qui occupent ce poste. Selon les cas, il assume la responsabilité d'une équipe de personnels locaux [2 à 15 personnes] et la gestion d'un budget de 1 à 5 millions de francs, et peut également conduire une mission à dominante administrative.

La maîtrise des outils informatiques, l'aptitude à la conduite de véhicules en zones à risques, et la pratique de l'anglais, sont le plus souvent indispensables à la mise en application des compétences requises. Ces aptitudes permettent aux logisticiens d'exploiter pleinement ces compétences et de les adapter au contexte de la mission.

L'évolution du contexte des actions de solidarité internationale a entraîné un élargissement du rôle du logisticien. En plus des aspects techniques, les définitions de postes prennent en compte des qualités et des caractéristiques sociales spécifiques : rigueur, ouverture d'esprit, polyvalence, capacité d'analyse, sens relationnel développé et aptitude à vivre en communauté. Le logisticien doit également être en mesure de transmettre son savoir-faire par des méthodes pédagogiques adaptées au public.

La pratique du métier de logisticien de la SI repose sur des aptitudes, des connaissances, et une maîtrise professionnelle traduite en 8 champs de compétences composant les objectifs de la formation proposée par Bioforce.

## Champs de compétences requis pour l'exercice du métier de Logisticien

### **ANALYSER LES CONTEXTES DANS LESQUELS SONT MENÉES LES ACTIONS DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE**

Maîtrise des méthodes et des outils d'analyse de l'environnement de la S.I.

Appréhende la situation géopolitique et humanitaire des populations par zones géographiques et par thématiques (nutrition, réfugiés, accès aux médicaments essentiels...)

Appréhende les notions de Droit humanitaire et international, d'éthique et de codes de conduites

Connaît les principaux acteurs de la S.I. et leurs programmes d'interventions

### **COORDONNER ET PLANIFIER LES ACTIONS LIÉES À SON DOMAINE D'INTERVENTION EN LIEN AVEC LE PLAN D'ACTION DU PROGRAMME**

Participe à l'élaboration des plans d'action des différents projets

Planifie les différentes activités dans son secteur d'intervention

Participe à la mise en place des dispositifs de suivi et d'évaluation des activités

Développe et entretient les relations avec les partenaires locaux : autorités représentant la zone

Participe aux réunions de coordination avec les autres OSI et partenaires locaux

Anime les réunions de planification et d'organisation des activités logistiques

### **GÉRER LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT**

#### **Gestion des achats**

Etablit l'analyse du contexte commercial local et définit le circuit d'achat.

Organise les différentes étapes des achats de biens et services: commande, suivi, réception, contrôle de conformité et contrôle budgétaire.

#### **Gestion des transports locaux et internationaux**

Organise les transports locaux et internationaux.

Choisit les modes de transports et de conditionnement des marchandises.

Planifie les expéditions et assure le suivi.

#### **Gestion des stocks**

Choisit le site de stockage et son plan d'aménagement

Réceptionne les marchandises et effectue un contrôle qualitatif et quantitatif

Assure la gestion physique des stocks, en particulier, veille aux mesures phytosanitaires et aux dates de péremption

Effectue le suivi d'inventaires

Organise les flux de marchandises

#### **Organisation de distribution**

Organise l'acheminement des marchandises

Organise les opérations de distribution

Identifie et réunit les partenaires

Définit un processus de distribution

Equipe le site de distribution

Informé la population

Assure le suivi et l'évaluation des distributions

### **CONDUIRE DES CHANTIERS SPÉCIFIQUES :**

CONSTRUCTION ET RÉHABILITATION, EAU ET SANITATION, CHAÎNE DU FROID

#### **Construction et réhabilitation**

Définit techniquement les besoins  
 Prend en compte le contexte  
 Elabore le budget  
 Identifie les acteurs  
 Rédige les appels d'offre  
 Etudie et compare les devis  
 Etablit les termes des contrats  
 Coordonne les activités des différents corps de métiers  
 Assure la sécurité autour du projet  
 Réceptionne les matériaux  
 Effectue le suivi budgétaire  
 Procède aux règlements des contrats  
 Etablit un rapport d'activité

#### **Eau et sanitation**

Définit techniquement les besoins  
 Prend en compte le contexte  
 Elabore le budget  
 Effectue le suivi budgétaire  
 Identifie les acteurs  
 Identifie les ressources (Eau de surface, eau souterraine)  
 Identifie les modes de pompage  
 Gère le stockage de l'eau  
 Définit le traitement adéquat de l'eau  
 Assure la gestion de l'eau en situation d'urgence  
 Assure la gestion des excréta  
 Assure la gestion des déchets  
 Assure la gestion des eaux usées  
 Gère la lutte contre les vecteurs  
 Prend en charge une épidémie de choléra

#### **Chaîne du froid**

Identifie les programmes à mettre en oeuvre  
 Identifie techniquement les besoins  
 Identifie les besoins en ressources humaines  
 Etablit les modalités de transport des vaccins  
 Etablit les modalités de stockage des vaccins  
 Etablit les procédures de surveillance et de contrôle de température  
 Identifie les besoins en formation du personnel technique

### **GÉRER LES ÉQUIPEMENTS TECHNIQUES : PARC VÉHICULES, PARC INFORMATIQUE, TÉLÉCOMMUNICATIONS ET ENERGIE**

#### **Parc véhicules**

Organise l'affectation et la mise à disposition des véhicules  
 Elabore et met en oeuvre des outils de suivi  
 Assure la maintenance préventive et curative du parc véhicules  
 Propose des moyens de locomotion adaptés au contexte du projet

#### **Parc informatique**

Identifie les besoins matériels en informatique de la mission  
 Diagnostique les pannes et organise les réparations  
 Assure la maintenance préventive y compris en matière de sauvegarde des données

#### **Télécommunications**

Identifie les besoins et choisit les outils  
 Installe le matériel et en assure la maintenance  
 Forme à la manipulation du matériel et élabore des procédures d'utilisations

#### **Energie**

Identifie les besoins en approvisionnement électrique et fait les bons choix techniques  
 Installe le matériel et en assure la maintenance (batterie, groupe électrogène)  
 Met en oeuvre ou fait réaliser les installations énergétiques

### **GÉRER LES ÉQUIPES NATIONALES DANS SON DOMAINE D'ACTIVITÉS**

#### **Management d'équipe (pour le personnel expatrié et national)**

Définit l'organisation du travail et des postes, notamment les descriptifs et les profils de postes  
 Réalise les briefings des arrivants sur l'organisation du travail, le poste, et ses objectifs  
 Régule son équipe en animant des réunions de travail, et en arbitrant les conflits  
 Réalise les bilans de missions pour les transmettre au Siège  
 Participe avec le directeur de programme à la prise de décision en cas de rupture de contrat  
 Organise les recrutements, à savoir le passage d'annonce, le tri des CV, la gestion des candidatures, des réponses et des entretiens

#### **Formation du personnel**

Identifie les besoins en formation  
 Etablit les actions de formations  
 Organise et anime des formations pour le personnel national sur les tâches relevant de son domaine

#### **PARTICIPER À LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE DANS SON DOMAINE D'ACTIVITÉS**

Etablit le budget prévisionnel relatif à la logistique  
 Assure le suivi de sa trésorerie  
 Veille au respect de son budget  
 Conçoit et applique des procédures de gestion en matière d'achats, de stockage, de distribution, et d'utilisation des équipements  
 Assure les formalités administratives spécifiques à chaque activité logistique  
 Crée et met en place des procédures de conservation des documents (guidelines, attestation, originaux, contrats, modes d'emploi) dans un souci de capitalisation et de préservation  
 Rédige les comptes-rendus et rapports des activités logistiques

#### **PARTICIPER À LA GESTION DES DIFFERENTS ASPECTS SECURITAIRES**

Réalise l'analyse du contexte et des conditions de sécurité  
 Organise la prise en charge de la sécurité des personnes : des bénéficiaires du programme, du personnel national et du personnel expatrié  
 Coordonne les actions liées à la sécurité des programmes : types de programme, les moyens, les biens, les déplacements, les locaux de vie et de travail  
 Définit et met en œuvre en collaboration avec l'équipe et le chef de mission les outils de gestion de la sécurité (plan de sécurité, évacuation médicale)  
 Assure le suivi et la réactualisation des outils mis en place  
 Veille à faire respecter les lois, règles, et coutumes du pays afin que le programme ne soit pas générateur de conflits

© Bioforce, 2004

## Le métier d'Administrateur de la Solidarité Internationale



Le métier d'Administrateur varie suivant les organisations, les types de missions et la qualité des personnes qui occupent le poste. En conséquence, les champs d'action qui lui sont confiés, le nombre de collaborateurs qui lui sont affectés, le niveau de délégation d'autorité dont il bénéficie et la possibilité qu'il aura de faire assurer une partie des tâches par des collaborateurs, vont être très variables.

L'administrateur de la Solidarité Internationale [SI] assure la gestion financière, comptable, budgétaire, et administrative de la mission terrain afin de garantir son efficacité, ainsi que la rigueur et la transparence de la gestion. Il est le garant du respect des procédures comptables, et veille à la bonne utilisation des fonds. Il administre les ressources humaines dans le cadre de la législation nationale et des procédures fixées.

L'administrateur de la SI agit principalement au sein d'Organisations Non Gouvernementales [ONG] et d'Agences des Nations Unies, dans des pays et zones géographiques où la population est en difficulté - pour des raisons climatiques, naturelles, économiques, politiques ....

Son travail est accompli très souvent dans un contexte de pénurie voire d'insécurité.

L'administrateur peut être amené à travailler de façon isolée. Il doit savoir faire preuve d'autonomie d'action et de décision, mais s'insère toujours dans un travail en équipe.

La nature et l'amplitude des responsabilités confiées aux administrateurs de la SI varient suivant les organisations, les types de missions et la qualité des personnes qui occupent ce poste. Les champs d'intervention afférents, le nombre de collaborateurs affectés et la répartition des tâches, le niveau de délégation d'autorité sont définis pour un poste et un contexte donné. Selon les cas, il assume la responsabilité d'une équipe de personnels locaux [2 à 15 personnes] et la gestion d'un budget qui peut atteindre plusieurs millions d'euros.

Une expérience professionnelle en rapport avec la fonction, une formation à la gestion financière, la maîtrise des outils informatiques et la pratique de l'anglais, sont le plus souvent indispensables à la mise en application des compétences requises. Ces aptitudes permettent aux administrateurs d'exploiter pleinement ces compétences et de les adapter au contexte de la mission.

Afin d'assurer la pérennité de la mission et d'exploiter au mieux ses compétences techniques dans le contexte de la solidarité internationale, un administrateur doit être rigoureux, ouvert d'esprit, apte à encadrer des équipes, à analyser le contexte et à s'adapter, et savoir vivre en communauté.

La pratique du métier d'administrateur de la SI repose sur des aptitudes, des connaissances, et une maîtrise professionnelle traduite en 8 champs de compétences composant les objectifs de la formation proposée par Bioforce.

### Champs de compétences requis pour l'exercice du métier d'Administrateur

#### **ANALYSER LES CONTEXTES DANS LESQUELS SONT MENÉES LES ACTIONS DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE**

Maîtrise des méthodes et des outils d'analyse de l'environnement de la S.I

Appréhende la situation géopolitique et humanitaire des populations par zones géographiques et par thématiques (nutrition, réfugiés, accès aux médicaments essentiels...)

Appréhende les notions de Droit humanitaire et international, d'éthique et de codes de conduites

Connaît les principaux acteurs de la S.I. et leurs programmes d'interventions

#### **COORDONNER ET PLANIFIER LES ACTIONS LIÉES À SON DOMAINE D'INTERVENTION EN LIEN AVEC LE PLAN D'ACTION DU PROGRAMME**

Participe à l'élaboration des plans d'action des différents projets

Planifie les différentes activités dans son secteur d'intervention

Participe à la mise en place des dispositifs de suivi et d'évaluation des activités  
 Développe et entretient les relations avec les partenaires locaux : autorités représentant la zone  
 Participe aux réunions de coordination avec les autres OSI et partenaires locaux  
 Anime les réunions de planification et d'organisation des activités administratives

### **ASSURER LA GESTION DES RELATIONS AVEC LES BAILLEURS DE FONDS**

Réalise l'analyse du contexte des bailleurs locaux à savoir répertorier l'existence de bailleurs potentiels et la typologie des projets susceptibles d'être financés  
 Rédige la partie financière des projets dans le respect des procédures des bailleurs et la soumet au directeur de programme  
 Elabore les plans de financement  
 Planifie, rédige et diffuse le calendrier des rapports financiers en tenant compte des exigences des bailleurs  
 Rédige les propositions de projets, ou les extensions de projets en cours  
 Réalise des recherches de fonds sur le terrain

### **ASSURER LA GESTION COMPTABLE, FINANCIERE ET BUDGÉTAIRE DE LA MISSION**

#### **Gestion financière**

Participe avec le directeur à la stratégie financière  
 Réalise des évaluations sur les secteurs du programme dans les domaines comptable, financier, et budgétaire

#### **Comptabilité**

Organise le suivi comptable, à savoir la définition des procédures et circuits de fonctionnement comptables  
 Assure la clôture de la comptabilité mensuelle et annuelle des comptes  
 Transmet au Siège tous les justificatifs relatifs à la comptabilité mensuelle : factures, inventaires, rapprochements bancaires, tableau de suivi

#### **Suivi budgétaire**

Participe, avec le directeur de programme, au montage du cadre budgétaire annuel  
 Etablit le budget prévisionnel en fonction des besoins identifiés  
 Effectue l'analyse des écarts entre le prévisionnel et la comptabilité réalisée  
 Ventile en lien avec le Siège et en fonction des dépenses, le budget sur les différentes activités  
 Affecte les dépenses par lignes budgétaires  
 Prépare les éléments à la réalisation des rapports financiers  
 Respecte les contraintes bailleurs dans le suivi budgétaire et la réalisation des rapports

#### **Gestion de la trésorerie**

Planifie les dépenses avec le directeur de programme en intégrant les échéanciers de paiements  
 Organise la gestion financière en fonction des réalités du terrain : taux de change, présence ou non de banque, ...  
 Réalise les demandes de transferts de fonds  
 Veille à la disponibilité de la liquidité ainsi qu'à la sécurité des lieux de stockage et des transferts de fonds  
 Organise et supervise le traitement des factures et la gestion des caisses à savoir la tenue physique et contrôle des caisses

### **CONTRIBUER AU BON DÉROULEMENT DES CIRCUITS D'INFORMATION INTERNES ET DE LA COMMUNICATION EXTERNE**

#### **Avec les autorités locales**

Analyse du contexte local  
 Participe aux négociations des accords et contrats de partenariats  
 Formalise les liens contractuels liés aux projets  
 Rédige des rapports ou des comptes rendus aux autorités locales, et les soumet pour validation  
 Entretient des contacts réguliers avec les autorités concernées

#### **Avec le Siège**

Etablit les échéanciers d'envoi des rapports d'activités  
 Organise la centralisation des informations  
 Organise les visites terrain des membres du Siège  
 Rédige les rapports d'activités et les transmet aux personnes concernées  
 Rédige des articles pour la presse interne sur demande du service communication  
 Supervise le respect des procédures de transmission d'informations au Siège

#### **Avec les acteurs internationaux**

Participe aux réunions de coordination  
 Représente son organisation lors d'évènements ou manifestations externes

## **ASSURER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN TERME ADMINISTRATIF ET DE MANAGEMENT POUR LE PERSONNEL EXPATRIÉ ET NATIONAL**

### **Gestion administrative d'équipe**

Pour le personnel expatrié et national

- Réalise l'analyse du contexte juridique et administratif du pays
- Constitue les dossiers administratifs du personnel
- Etablit le règlement intérieur et veille à son application
- Suit les mouvements de congés et de déplacements du personnel
- Organise les rapatriements sanitaires et les évacuations médicales
- Effectue la gestion administrative des rapatriements et des évacuations médicales

Pour le personnel national

- Etudie les pratiques d'usage des autres organisations de la SI présentes en matière de rémunération afin d'établir une grille de rémunération qu'il soumettra au directeur pour validation
- Définit et met en œuvre une politique salariale dans le respect du cadre juridique et administratif en vigueur
- Définit et met en place une politique sociale: prise en charge médicale, congés maternité, prêts, avances, frais de transport...
- Etablit les contrats de travail du personnel local qu'il fait valider par le directeur de programme
- Gère les contrats de travail et les procédures de licenciements

Pour le personnel expatrié

- Enregistre le personnel auprès des ambassades et autorités locales
- Gère les indemnités et les per diems
- Gère les ruptures de contrats et les fait valider par le directeur
- Assure l'organisation administrative des retours de missions, à savoir les prises de rendez-vous et la transmission au Siège des informations administratives relatives à la fin de contrat

### **Management d'équipe**

Pour le personnel expatrié et national

- Définit l'organisation du travail et des postes, notamment les descriptifs et les profils de postes
- Réalise les briefings des arrivants sur l'organisation du travail, le poste, et ses objectifs
- Régule son équipe en animant des réunions de travail, et en arbitrant les conflits
- Réalise les bilans de missions pour les transmettre au Siège
- Participe avec le directeur de programme à la prise de décision en cas de rupture de contrat
- Organise les recrutements, à savoir le passage d'annonce, le tri des CV, la gestion des candidatures, des réponses et des entretiens
- Organise et anime des formations pour le personnel national sur les tâches relevant de son domaine

### **Formation du personnel**

- Identifie les besoins en formation
- Etablit les actions de formations
- Anime des sessions de formation du personnel administratif

## **ASSURER LA GESTION ADMINISTRATIVE DE LA MISSION EN GÉNÉRAL ET DE CHANTIERS SPÉCIFIQUES EN PARTICULIER**

### **Gestion administrative de la mission**

- Gère les frais de vie par rapport au coût de la vie
- Planifie les différentes activités administratives dans les locaux de vie et de travail
- Met en place les dispositifs de contrôle concernant la sécurité des dossiers administratifs et financiers: procédures internes, argent de la mission, listes d'adresses, documents officiels des expatriés
- S'assure, en cas d'évacuation, d'emporter et/ou de détruire les documents administratifs

### **Gestion administrative liée à la mise en œuvre d'activités techniques**

- Participe au suivi administratif lié à la mise en œuvre d'une chaîne d'approvisionnement
- Participe à la gestion du parc de véhicules (achats, assurances, enregistrement, suivi des déplacements,...)
- Assure le suivi administratif des chantiers dans les domaines de l'eau, de l'hygiène et de l'assainissement (achats et suivi de matériels et services spécifiques, étude et validation des devis, ...)
- Utilise et participe à la gestion des moyens de télécommunication (Achats, suivi, ...)
- Assure le suivi administratif des chantiers dans le domaine la construction / réhabilitation (achats et suivi de matériels et services spécifiques, étude et validation des devis, ...)

## **PARTICIPER À LA GESTION DES DIFFÉRENTS ASPECTS SÉCURITAIRES**

- Réalise l'analyse du contexte et des conditions de sécurité
- Organise la prise en charge de la sécurité des personnes : des bénéficiaires du programme, du personnel national et du personnel expatrié



Coordonne les actions liées à la sécurité des programmes : types de programme, les moyens, les biens, les déplacements, les locaux de vie et de travail  
Définit et met en œuvre en collaboration avec l'équipe et le chef de mission les outils de gestion de la sécurité (plan de sécurité, évacuation médicale)  
Assure le suivi et la réactualisation des outils mis en place  
Veille à faire respecter les lois, règles, et coutumes du pays afin que le programme ne soit pas générateur de conflits

© Bioforce, 2004



## Annexe 2

# Enquête sur le retour de mission des expatriés de la solidarité internationale

Source : RESONANCES HUMANITAIRES. **Etude des résultats de l'enquête sur le thème des retours de mission des expatriés de la solidarité internationale.** 2002.

### Priorité n°1 : Passerelles d'emploi

La préoccupation majeure est celle liée à l'accès à l'emploi en général. L'accès à l'emploi hors du secteur de la solidarité internationale est une constante dans les réponses. Cette préoccupation s'exprime par la nécessité d'accéder au marché de l'emploi et/ou par le besoin de se mettre à jour par rapport à ce marché.

#### ▪ Accès à l'information

Un grand nombre de commentaires insiste sur la nécessité d'un meilleur accès à l'information sur les offres et les possibilités de reclassement dans le secteur hors solidarité internationale. Par ailleurs, beaucoup soulignent un besoin de conseil d'orientation en retour de mission pour trouver un emploi conservant un lien avec la nature des activités exercées en Organisation de solidarité internationale : « recherche de sens » « prolongement engagement citoyen » « possibilité de trouver un emploi faisant appel à des qualités communes à celles recherchées en mission de solidarité internationale » mais aussi : « recherche d'un peu plus de sécurité et de visibilité professionnelle. »

#### ▪ Orientation

Nécessité d'avoir des interlocuteurs compétents au sein des organismes spécialisés. C'est-à-dire des interlocuteurs ayant une bonne connaissance, voire une expérience dans le domaine de la solidarité internationale.

#### ▪ Bilans de compétence et transfert de compétences

La demande de bilans de compétences est récurrente dans les commentaires. Elle apparaît comme un outil indispensable pour accéder dans les meilleures conditions possibles au marché de l'emploi hors solidarité internationale.

Sont attendus de ces bilans de compétence :

- mieux valoriser l'expérience terrain,
- mieux qualifier les transferts de compétences possibles,
- mieux appréhender le marché de l'emploi et de façon générale le retour.

Or le constat général est l'inexistence d'un tel outil ou, lorsqu'il est proposé, son inefficacité, dûe essentiellement à la méconnaissance du secteur de la solidarité internationale.

#### ▪ **Accès à des formations**

L'accès à des formations est également une constante dans les commentaires. Ce besoin exprimé est perçu comme un élément indispensable à l'accès au marché de l'emploi. Cette demande s'adresse tant aux ONG qu'aux services publics comme l'ANPE. Une constante également est la nécessité de centraliser les informations concernant les possibilités de formation (types de formation, organismes spécialisés, financements...)

#### **Conclusion :**

Le constat unanime, lorsqu'il est exprimé, est le manque d'efficacité de ces organismes qui s'explique principalement :

- par une méconnaissance des services spécialisés de l'emploi (publics et privés) des spécificités de la culture et des fonctions assumées au sein des ONG et/ou OI.
- par un manque de temps et/ou de moyens des ONG et OI.

## **Priorité n°2 : reconnaissance sociale et administrative**

Ce besoin de reconnaissance constitue également un axe fort. Il s'exprime de façon récurrente et parfois sur le registre émotionnel. Le terme qui revient souvent est celui de « statut » du volontaire de la solidarité internationale; ce statut étant mal défini, à la frontière entre le bénévolat et le salariat, par conséquent mal compris par les interlocuteurs en France.

Beaucoup de commentaires soulignent l'importance de traiter de manière différente, sur le plan des besoins et droits attendus en retour de mission, deux types de population:

- Les personnes s'engageant sur le court terme : expérience de 1 à 2 ans maximum au titre du volontariat ou du bénévolat.
- Les personnes s'engageant à plus long terme, s'inscrivant dans le cadre des exigences grandissantes de professionnalisation des Organisations de solidarité internationale. (population correspondant à l'échantillon des répondants)

Constat : manque de reconnaissance ou clichés réducteurs de la part des organismes sociaux, des pouvoirs publics, des entreprises et du grand public. Ce besoin de reconnaissance se situe à la fois sur le plan matériel et sur le plan moral.

#### ▪ **Sur le plan matériel**

Attente d'un statut permettant d'accéder à des droits existants autres que les minima sociaux (RMI, CMU...) et de droits particuliers (aides au logement, prise en compte de l'expérience à l'étranger dans les durées de cotisations sociales, aides financières au retour, intégration de la durée des missions dans le calcul de la retraite...)

#### ▪ **Sur le plan moral**

La méconnaissance rejoint la notion de non-reconnaissance. Un grand nombre de commentaires atteste de la difficulté de reconnaissance de l'expérience de l'expatrié auprès des organismes d'emploi, des entreprises et du grand public. A cet égard, l'emploi du mot réinsertion apparaît symptomatique de ce fossé entre l'expatrié de retour de mission et le monde du travail « classique ».

## **Priorité n°3 : entraide organisée sur un terrain neutre**

Les commentaires expriment l'importance de stimuler l'entraide en retour de mission, en parallèle des réseaux propres à chaque ONG, dans plusieurs domaines :

- Accès au logement : logements temporaires entre 2 missions, possibilité de caution ...

- Suivi psychologique : possibilité d'accéder à un soutien psychologique gratuit et suivi dans la durée, ...
- Réseaux : annuaire d'anciens, organisation de parrainages, bases de données, échanges de témoignages,
- Lieux d'échanges : espace convivial de rencontres,
- Soutien administratif : service d'assistance administrative adapté.

### **Conclusion concernant les attentes prioritaires**

- Les principaux besoins exprimés sont en premier lieu d'ordre pratique (emploi, aides financières, logements...) et sont fondés soit sur l'inexistence, soit sur le manque d'informations ou l'inadaptation des réponses qui sont apportées à ces besoins.
- Au-delà de ces besoins exprimés apparaît en filigrane un sentiment d'injustice et même parfois d'exclusion. Les mots qui reviennent souvent sont : précarité, difficulté, incompréhension, non-reconnaissance.

## Annexe 3

# Sélection d'articles, liens Internet et bibliographie

## Les parcours de vie des acteurs de la solidarité internationale

### Une sélection d'articles

CHAVARRIA, Marichel. On surestime beaucoup le travailleur humanitaire. Dans *Courrier International* n°742, Janvier 2005.

MAYHEW, Barney. Programme Managers remember. June 2002.

En ligne sur [www.redr.org/redr/support/practice/epr/index.htm](http://www.redr.org/redr/support/practice/epr/index.htm)

PICARD, Yves. Jérôme Aubry ravitailleur humanitaire. Dans *Le Progrès*.

Thierry ALLAFORT-DUVERGER : « l'humanitaire ne deviendra pas un métier comme les autres ». Dans *Le Progrès*, 31 décembre 2003.

De l'humanitaire à une entreprise privée. Dans *Le Figaro Economie*, 21 juin 1999.

### Bibliographie

BIERENS DE HAAN, Barthold. Sauveteurs de l'impossible : un engagement à haut risque. Paris : Belin, 2005.

BOUCHER, Jean-Dominique. L'aventure solidaire : volontaires pour le tiers-Monde. Paris : Karthala, 1990.

FAURE, Annie. Blessures d'humanitaire. Balland, 1996.

HOLZER, Bernard. Les leçons de la solidarité : vingt ans au service du CCFD. Paris : Centurion, 1994.

PAYET, Marc. Logs : les hommes orchestres de l'humanitaire. Paris : Alternatives, 1996.

SAGOT, Béatrice. Mission en Guinée : humanitaire, vertige et poussières. Paris : L'Harmattan, 2004.

VACHON, Marc. Voyage au bout de l'humanitaire. Paris : La Découverte, 2005.

VALLEYS, Anne. Médecins sans Frontières. La biographie. Paris : Fayard, 2004.

### Liens Internet

Aidworkers Network : [www.aidworkers.net](http://www.aidworkers.net)

Coordination Sud : [www.coordinationsud.org](http://www.coordinationsud.org)

Expats-network : [www.expats-network.com](http://www.expats-network.com)

## Professionnalisation de l'action humanitaire

### Une sélection d'articles

GREMILLET, Muriel. La mue de l'humanitaire. Dans *Libération*, dossier Emploi, 23 avril 2002.

MAYHEW, Barney. Finding, developing and keeping programme managers : a sector-wide problem. Fourth Emergency Personnel Network (EPN) Seminar, 2002.

MIRIBEL, Benoît. Besoin de professionnels. Dans *La Croix*, 19 avril 2002.

Revue française de sciences politiques, « Les ONG face aux mouvements altermondialistes », n°3, Juin 2004.

### Bibliographie

ALNAP Annual reviews. Field learning (2004); Improving monitoring to enhance accountability and learning (2003); Improving performance through improved learning (2002); Learning from evaluation (2001). Available at: [www.alnap.org](http://www.alnap.org)

AUBREE, Christine. AZEROUAL, Emmanuelle. Les métiers de l'humanitaire et de la solidarité. Paris : L'Étudiant, 2004.

BIOFORCE, CINFO, INTERNATIONAL HEALTH EXCHANGE and REDR. European Humanitarian Personnel Network – Feasibility Study Report. Available at [www.redr.org/redr/support/practice/eptn.2001](http://www.redr.org/redr/support/practice/eptn.2001).

CLOAREC Gaëlle. FOSSEUX Sabine. THIVARD Elodie. Les métiers de l'humanitaire et du développement, Studyrara, 2005, 4e édition.

COLLOVALD, Annie (sous la dir. de). L'humanitaire ou le management des dévouements : enquête sur un militantisme de "solidarité internationale" en faveur du Tiers-Monde. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2002.

DEBERDT, Jean-Patrick. Guide des métiers de l'humanitaire : information, orientation, formation et recrutement. Paris : Vuibert, 2001.

DAUVIN, Pascal. SIMEANT, Johanna. Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain. Paris : Presses de Sciences Po, 2002.

HENRY, James. Comprendre les Ressources Humaines dans le Secteur Humanitaire (Manuel 1) ; Rehausser la Qualité de la Gestion des Ressources Humaines dans le secteur humanitaire : un guide pratique (Manuel 2). ECHO, DCI et People in Aid, 2004.

HOFFMAN Elisabeth. NAJIM Annie. L'agent de développement et le Sud : tentatives pour circonscrire un profil professionnel, Paris, Karthala, 2003.

PEOPLE IN AID. Code of Good Practice in the management and support of Aid Personnel. Second, revised Edition, 2003.

PEOPLE IN AID, ALNAP, SPHERE, HAP-I. Quality and Accountability Initiatives, 2005.

POTTER, PANKHURST, RUOHONEN and KUNZE. Analysis of the human resources management systems applicable to NGOs in the humanitarian sector. ECHO publication, 2002.

RYFMAN, Philippe. Les ONG. Paris : La Découverte, 2004. (Repères)

WALKER, Peter. What does it mean to be a professional humanitarian? In *The journal of Humanitarian Assistance*, 19 January 2004.

### Liens internet

ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action): [www.alnap.org](http://www.alnap.org)

Bioforce (Master in Humanitarian Programme Management) :  
[www.bioforce.asso.fr/formation/PM/pm.htm](http://www.bioforce.asso.fr/formation/PM/pm.htm)

Emergency Personnel Network (EPN) : [www.redr.org/redr/support/practice/epn](http://www.redr.org/redr/support/practice/epn)

Humanitarian Practice Network (ODI) : [www.odihpn.org](http://www.odihpn.org)

Humanitarian Policy Group (ODI) : [www.odi.org.uk/hpg](http://www.odi.org.uk/hpg)

INTRAC (International NGO Training and Research Centre) - organizational and capacity development : [www.intrac.org](http://www.intrac.org)

People in Aid : [www.peopleinaid.org.uk](http://www.peopleinaid.org.uk)

The Sphere Project : [www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org)

## Accompagner le retour d'expatriation et valoriser l'expérience en solidarité internationale

### Une sélection d'articles

ARTETA, Stéphane. Les naufragés de l'humanitaire : Y a-t-il une vie après le volontariat ? Dans *Le Nouvel Observateur*, 16-22 juin 2005.

BENOIT DE COIGNAC, Magali. Accompagner les métiers de la solidarité : une vraie démarche professionnelle. Dans *Regards croisés sur des pratiques d'orientation tout au long de la vie*. Lyon : Espace formateur, 2005.

FRAYSSE, Bernard. Que vaut sur un CV l'expérience ONG ? Dans *Challenges* n°230, septembre 2004.

MONNET, Béatrice. VALAT, Frédérique. Humanitaire : une voie sans retour ? Dans *Le Figaro*, 21 juin 1999.

MONTAIGNE Caroline, Réinsertion des anciens humanitaires. Dans *Les Echos*, 20 octobre 2005.

PERROTTE, Derek. La cote des humanitaires monte chez les DRH. Dans *Les Echos* (management), 3 février 2005.

QUINIO, Paul. L'action humanitaire, c'est bon pour le CV. Dans *Libération*, 19 avril 1996.

### Bibliographie

ABOVILLE, Arnaud d'. BERNIE, Marie-Madeleine. CARPENTIER, Pierre-André. *Entreprendre un bilan de compétences et réussir son projet professionnel*. Paris : Dunod, 2003.

AUBRET Jacques. GILBERT Patrick. *Valorisation et validation de l'expérience professionnelle*. Dunod, 2003.

CINFO. *Coopération internationale : les défis liés au retour*. CINFO-Suisse, 2<sup>nd</sup>e édition, 2002.

DE SAINTE LORETTE Patrick. GOETZ Corinne. *Faites le bilan de vos compétences*. Organisation, 2006.

LOWELL-HAWKER Debbie. *Effective Debriefing handbook on understanding stress and training in debriefing staff after field missions*. Londres, People in Aid, 2002.

MEDECINS SANS FRONTIERES. Aide au retour: conseils pratiques à lire avant le départ. MSF-Suisse, Genève, 2000.

PEACE CORPS. Peace Corps odyssey. The voyage home: a book on re-entry, readjustment and reverse culture shock for returning Peace Corps Volunteers. Produced by the Returned Volunteers services, Office of Domestic Programs. 1997.

PUSCH, Margaret D. LOEWENTHAL, Nessa. Helping Them Home: A Guide for Leaders of Professional Integration and Reentry Workshops. NAFSA, 1988.

RESONANCES HUMANITAIRES. Enquête sur le thème des retours des expatriés de solidarité internationale. 2002.

ROBERGE, Michèle. Tant d'hiver au cœur du changement : essai sur la nature des transitions. Sainte-Foy (Québec), Editions Septembre, Collection "Libre cours", 1998.

STORTI, Craig. The art of coming home. Yarmouth: intercultural press, 1997.

### Liens internet

Aidworkers Network : [www.aidworkers.net](http://www.aidworkers.net)

Bioforce - Département orientation professionnelle, accompagnement : [www.bioforce.asso.fr](http://www.bioforce.asso.fr)

Coordination Sud : [www.coordinationsud.org](http://www.coordinationsud.org)

Expats-network : [www.expats-network.com](http://www.expats-network.com)

People in Aid : [www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org)

Résonances Humanitaires : [www.resonanceshumanitaires.org](http://www.resonanceshumanitaires.org)

## Gestion opérationnelle des personnels humanitaires

### Une sélection d'articles

Martyrs de l'action humanitaire. Dossier dans *La Croix*, 23 juin 2004.

HAZAN, Pierre. BERGER, Jean François. L'action humanitaire : du risque à la menace. *Revue internationale de la Croix Rouge*, 2004.

Mc CALL, Maureen. SALAMA, Peter. Selection, training and support of relief workers. *British Medical Journal*, January 1999.

### Bibliographie

#### **Evolution des contextes**

HAUT CONSEIL DE LA COOPERATION INTERNATIONALE. La nouvelle dynamique des crises humanitaires : penser et agir autrement. Karthala, 2002.

INTERNATIONAL ALERT. The Politicisation of Humanitarian Action and Staff Security: The Use of Private Security Companies by Humanitarian Agencies. Workshop notes, April 2001.

MEDECINS SANS FRONTIERES. WEISSMAN, Fabrice (sous la dir. de). A l'ombre des guerres justes : l'ordre international cannibale et l'action humanitaire. Paris : Flammarion, 2003.

WALKER, Peter. MINEAR, Larry. The future of humanitarian action : implications of Iraq and other recent crises. Feinstein International Famine Center, Tufts University, January 2004.

ZEEBROEK, Xavier (coord.). Les humanitaires en guerre : sécurité des travailleurs humanitaires en mission RDC et au Burundi. Bruxelles : GRIP, 2004.

#### **Gestion des Ressources Humaines**

BICKLEY, Shaun. Enhancing staff security: HR information note. People in Aid, April 2004.

COORDINATION SUD. La Gestion des Ressources Humaines. Dans *Guide synergie qualité*. Paris : Coordination SUD, 2005.

HENRY, Jim. Sometimes Maybe, Sometimes Not: The recruitment, employment and retention of locally employed staff in emergency situations. 1998.

LAWRY-WHITE, Simon. Quick survey on current Human resource issues in emergency personnel. Research paper for the third EPN Seminar, 2000.

LOVELL-HAWKER, Debbie. Effective Debriefing Handbook on understanding stress and training in debriefing staff after field missions. London : People In Aid, 2002.

McNAIR, Rebecca. Room for Improvement: The Management and Support of Relief and Development Workers. In *Relief and Rehabilitation Network Paper 10*. London: ODI, 1995.

SWARBRICK, Alex. People in Partnership, HR in NGO relationships. London : People in Aid, 2004.

#### **Liens internet**

Bioforce – stage de formation Comportement en situation d’insécurité : [www.bioforce.asso.fr](http://www.bioforce.asso.fr)

INTRAC – International NGO Training and Research Centre : [www.intrac.org](http://www.intrac.org)

OCHA - Humanitarian Assistance Training Inventory : [www.reliefweb.int/training/](http://www.reliefweb.int/training/)

People in Aid: [www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org)

RedR Training – People security in emergencies : [www.redr.org](http://www.redr.org)