

*Réseau*  
*Aide d'Urgence et Réhabilitation*

---



***Dossier Thématique NE10***

**Gestion et Soutien des Agents de l'Aide  
Humanitaire et du Développement:  
'Peut Mieux Faire'**

Rebecca Macnair

*Septembre 1995*

**Veillez envoyer vos observations sur ce dossier au:**

Réseau "Aide d'Urgence et Réhabilitation"  
Overseas Development Institute  
Regent's College  
Inner Circle  
Regent's Park  
Londres NW1 4NS  
Royaume Uni

Une copie sera envoyée à l'auteur.

**Certaines observations seront publiées dans le Bulletin d'Information.**

**ISSN:** 1353-8705

© Overseas Development Institute, London, 1995.

Des photocopies de tout ou partie de la présente publication sont autorisés, dans la mesure où la source d'information est mentionnée. Toutefois, la documentation du réseau reproduite en grand nombre, doit être référée à l'ODI qui en détient les droits d'auteurs. Le coordinateur du Réseau "Aide d'Urgence et Réhabilitation" serait reconnaissant d'être informé de tout usage de la documentation du réseau aux fins de la formation, de la recherche ou aux fins de la conception, mise en application ou évaluation de programmes.

## **Remerciements**

Qu'il me soit permis de remercier ici tous les agents en mission qui ont rempli si rapidement le questionnaire, ce qui leur a pris beaucoup de temps, ainsi que les agences et leur personnel qui ont pris sur leur temps pour répondre à mes questions. J'aimerais aussi dire combien j'ai apprécié la contribution des nombreuses personnes qui ont apporté idées et informations. Mes remerciements vont également aux membres du comité d'organisation pour leur soutien et leurs directives et à la Croix Rouge pour ses encouragements et la mise à disposition de locaux. Mes remerciements enfin à Jill McLaren, pour son aide précieuse et toutes les heures passées à extraire les informations des questionnaires et à informatiser les données.

**Gestion et soutien des agents de l'aide humanitaire  
et du développement:  
'Peut mieux faire'**

Rebecca MacNair

---

**Table des Matières**

	<b>Page</b>
Préface	
Synthèse	
1. Introduction	1
2. Méthodologie	3
2.1 Introduction	3
2.2 Agences	5
2.3 Employés de la Croix Rouge en mission ou de retour de mission	5
2.4 Questionnaire	5
3. Profil des personnes interrogées	8
3.1 Caractéristiques démographiques	8
3.2 Agence et type d'emploi	10
4. Résultats du Questionnaire	13
4.1 Recrutement	13
4.2 Sélection	14
4.3 Informations disponibles pour les candidats au moment du recrutement	14
4.4 Briefing et formation	15
4.5 Gestion et soutien dans le pays	20
4.6 Le stress et sa prévention	21
4.7 Sécurité	24
4.8 Examen des résultats	26
4.9 Logement et transport	26
4.10 Débriefing	27

4.11	Examen médical	29
4.12	Conditions générales	29
4.13	Retour au pays	30
4.14	Récapitulation des expériences	31
5.	Perspectives et obligations des agences	31
5.1	Recrutement et sélection des candidats	32
5.2	Briefing, initiation et formation	36
5.3	Gestion	37
5.4	Stress, réduction et gestion du stress	38
5.5	Conditions générales de service	40
5.6	Débriefing	41
5.7	Perspectives de carrière	42
6.	Discussion	43
6.1	Introduction	43
6.2	Recrutement et sélection	43
6.3	Planning et identification des besoins en personnel et des priorités du programme	46
6.4	Formation avant départ	49
6.5	Problèmes de gestion dans le pays	50
6.6	Stress et gestion du stress	52
6.7	Sécurité	53
6.8	Débriefing	54
6.9	Débriefing et soutien	55
6.10	Conditions générales de service	58
6.11	Déroulement des carrières et sécurité de l'emploi	60
7.	Discussion et recommandations finales	61
7.1	Compte rendu de l'atelier	62
7.2	Le coordinateur inter-agences	64
7.3	Un code des usages	65

7.4	Le besoin de créer un organisme professionnel pour l'aide humanitaire et du développement	66
8.	Conclusions	68
Tableau 1	Caractéristiques démographiques	9
Tableau 2	Travail sur le terrain	11
Tableau 3	Pays de mission	11
Tableau 4	Durée de mission	12
Tableau 5	Briefing et formation	16
Tableau 6	Briefing à l'arrivée dans le pays	18
Tableau 7	Facteurs de stress pour les différents groupes d'employés	22
Annexe 1	Questionnaire	69
Annexe 2	Mandat	99
Annexe 3	Agence distribuant le questionnaire et taux de réponse	101
Annexe 4	Problèmes de sécurité soulevés pendant la mission	103
Annexe 5	Satisfaction à l'égard du transfert de fonctions dans le pays	105
Annexe 6	Lieu de débriefing	107
Annexe 7	Liste des participants à l'atelier	109
Annexe 8	Bibliographie	111
Sigles		113

## Préface

Les années 90 ont apporté de nouveaux défis à la communauté de l'aide internationale. La fin de la Guerre froide n'a pas marqué le point de départ d'un environnement général plus pacifique, mais elle a ouvert une boîte de Pandore d'options pour l'intervention dans les situations instables. La somme allouée aux budgets de l'aide d'urgence a augmenté de façon constante au cours des cinq dernières années; le nombre et la taille des ONG qui se consacrent à l'aide d'urgence et au développement continuent d'augmenter rapidement. Pour celles qui sont engagées dans le domaine de l'aide d'urgence au moins, les affaires sont en plein développement.

L'expansion rapide de "l'industrie de l'aide d'urgence" a suscité de nouvelles pressions - politiques et financières - pour assurer le rendement et l'efficacité de l'aide proposée. Elle a également nécessité de plus grandes responsabilités envers les bénéficiaires et les bailleurs de fonds. Le public veut s'assurer que l'aide humanitaire fait plus de bien que de mal dans des pays comme le Rwanda et la Yougoslavie.

Afin de répondre aux objectifs de la réglementation, le Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix Rouge et du Croissant Rouge et pour les ONG consacrées à l'aide d'urgence a été lancé en 1994. Les rédacteurs du projet n'ignoraient pas qu'en vue d'obtenir de meilleures normes et un meilleur maintien des principes humanitaires, il fallait promouvoir une nouvelle culture de professionnalisme au sein de la communauté de l'aide d'urgence. Bien que le Code concerne principalement l'aide humanitaire, bon nombre de questions et de problèmes qu'il définit touchent également le domaine du développement.

Le Code de conduite établit de grandes idées et de grands principes, mais qu'en est-il des personnes qui sont sur le front, qui accomplissent réellement le travail? Il est évident que pour exécuter du bon travail, il faut un personnel bien formé. Mais de qui parlons-nous exactement? Quelles compétences, aptitudes et formation sont nécessaires? D'où viennent les personnes "adéquates" et comment doivent-elles être dirigées, guidées et soutenues?

Il est clair, mais rarement exprimé, que les exigences de l'emploi demandent une diversité inhabituelle de compétences humaines. Pourtant la question des ressources humaines ne figure presque jamais à l'ordre du jour politique: le recrutement des employés est confié aux responsables du personnel qui font face à une pression encore plus importante pour trouver le parfait employé au développement ou à l'aide d'urgence avec des qualités qu'aucune personne normale ne peut espérer toutes posséder.

Les résultats et les recommandations qui sont énoncés dans le présent rapport placent au coeur du débat la gestion des ressources humaines en ce qui concerne la qualité et l'efficacité des programmes d'aide humanitaire. Commandé par quatre agences consacrées au recrutement pour l'étranger et par l'Overseas Development Adminis-

tration, ce rapport montre que les points faibles dans le domaine du recrutement et de la gestion des employés expatriés restent endémiques.

Une approche professionnelle, exploitant les meilleures pratiques actuelles, est décisive. Les deux recommandations clés de ce rapport concernent un code des usages pour le recrutement et la gestion du personnel et la création d'un organisme professionnel pour l'aide d'urgence et le développement. Ces deux éléments seraient complémentaires au Code de conduite cité plus haut et le renforceraient. Un travail supplémentaire pour l'application des recommandations doit être exécuté par un Coordinateur inter-agences, qui sera dirigé par un comité directeur élargi, constitué par les agences. Il est important de noter que ces propositions ont été soutenues dans leur principe par les représentants de 28 agences qui ont assisté à un atelier de travail au début du mois d'août 1995 pour débattre les recommandations qui n'en étaient encore qu'à l'état de projet.

Ce rapport apportera peut-être plus de questions que de réponses. Pourquoi expatrier les gens? C'est manifestement la première question. Le comité directeur a estimé que l'étude représentait un premier pas vers l'élaboration d'une approche professionnelle en matière de recrutement et de gestion, et que nous devons nous organiser. Il nous faut combattre les idées qui ont régi le recrutement et la gestion des projets d'aide humanitaire au cours des décennies précédentes. Il est essentiel de promouvoir des débats internationaux pour informer sur les futures stratégies de sélection et de formation du personnel, et pour définir les mécanismes de réglementation des normes professionnelles du personnel et des employeurs. Les commentaires sur ce rapport et les questions qu'il soulève sont par conséquent accueillis très favorablement.

Jo Macrae  
Réseau d'Aide d'Urgence et Réhabilitation

## Synthèse

Ce rapport décrit les résultats et recommandations d'une enquête effectuée sur le soutien et la gestion proposés aux employés à l'aide humanitaire et au développement. Les méthodes utilisées comprennent une étude effectuée avec 200 employés de retour de mission et des entretiens avec les agences qui les employaient.

Les deux recommandations principales de ce rapport sont les suivantes:

- parvenir à un accord général sur un code des usages pour les ressources humaines, approuvé par les agences;
- créer un organisme professionnel ou une association dont les responsabilités incluraient la mise en vigueur du code des usages.

Il a été proposé que ces dispositions soient mises en route et coordonnées par un Coordinateur inter-agences.

Les points faibles mis en évidence par l'étude des programmes de gestion de l'aide humanitaire et du développement sont inhérents aux systèmes d'organisation existants.

Le recrutement d'un personnel de terrain compétent est d'une importance cruciale pour déterminer la capacité d'une agence à faire fonctionner ses programmes de manière efficace. Cependant, les réponses mentionnées dans l'étude ont laissé supposer que les procédures de recrutement pouvaient être peu méthodiques.

### Résultats de l'étude

L'étude a permis de révéler que :

- les procédures de recrutement sont souvent informelles;
- de nombreuses conditions ne sont pas remplies en ce qui concerne la préparation avant le départ;
- les plaintes au sujet des problèmes et du mécontentement vis-à-vis de la direction dans le pays sont très importantes;
- la sécurité déficiente a été déterminée comme un facteur de stress majeur pour les employés expatriés. Les autres causes de stress très importantes pour les employés sur le terrain sont les suivantes: les problèmes d'organisation, la

charge de travail, les communications, le fait d'être témoin de souffrances et les collègues expatriés;

- les employés ont besoin de temps et d'espace à leur retour pour analyser l'impact émotionnel d'une mission;
- les contrats de courte durée peuvent poser des problèmes aux employés sur le terrain.

Les procédures de recrutement déficientes, le manque d'évolution du personnel et de responsabilités normales (pour le Royaume-Uni) envers leur personnel, ont provoqué des difficultés à la fois pour les employés sur le terrain et les agences qui les emploient. On peut avancer que ces méthodes déficientes ont également provoqué des difficultés pour les bénéficiaires à l'arrivée de l'aide humanitaire.

## **Conclusions**

L'étendue et la charge de travail des agences humanitaires ont considérablement augmenté ces dernières années. L'importance croissante des opérations humanitaires conduit à de nouvelles pressions pour une plus grande responsabilité envers le public, les bailleurs de fonds institutionnels et les bénéficiaires à l'arrivée, et le besoin correspondant de meilleures normes professionnelles. Les agences doivent également se rendre compte que ce niveau de professionnalisme ne peut pas être atteint sans un personnel compétent et bien formé.

Un code des usages destiné aux agences pour la gestion et le soutien de leur personnel les aiderait à atteindre ce plus grand degré de professionnalisme et serait un complément au Code de Conduite.

La reconnaissance du besoin d'un organisme professionnel peut être considérée comme le signe d'une profession qui mûrit, un rite de passage acquis avec l'âge. La plupart des autres professions ont déjà créé leurs propres associations. Pour faire face aux défis du futur, il est temps que les agences et les individus concernés par l'aide et le développement mettent sur pied des mécanismes permettant de promouvoir le professionnalisme et de bonnes méthodes de gestion.

# **Gestion et soutien des agents pour l'aide humanitaire et le développement: 'Peut mieux faire'**

## **1. Introduction**

Des inquiétudes ont été exprimées à propos de la qualité du soutien apporté aux employés travaillant dans les domaines de l'aide et du développement. Les conditions ont changé au cours des cinq dernières années pour les agents humanitaires. Les guerres en Somalie, en ex-Yougoslavie, au Liberia et en Angola ont vu une augmentation énorme des risques encourus par les employés pour leur sécurité personnelle. Les dépenses engagées pour l'aide humanitaire pendant la même période ont également augmenté de façon très importante, sans signes apparents d'une modification future de la tendance. Des responsabilités plus importantes sur le plan national sont données aux ONG et à d'autres organismes humanitaires telles que la Croix Rouge et les institutions des Nations Unies, dans le but de fournir de l'aide dans ces situations de crise.

Un certain nombre d'autorités travaillant sur le terrain ont exprimé leur inquiétude concernant les normes professionnelles des organisations et leur responsabilité envers les bénéficiaires comme les bailleurs de fonds. En 1994, la Fédération Internationale de la Croix Rouge et les Sociétés du Croissant Rouge ont publié un Code de Conduite pour les organismes humanitaires et invité les ONG et autres organisations à co-signer le document (FICR, 1994).

Par suite des changements de conditions, il a été suggéré que les capacités et qualités nécessaires aux employés sur le terrain sont également devenues plus complexes. Il a été indiqué que des capacités supplémentaires sont nécessaires, en plus des capacités techniques de base. Elles comprennent une prise de conscience politique beaucoup plus forte, des qualités de négociation et d'aplanissement des difficultés ainsi qu'une compréhension globale du contexte social, culturel et politique de leur travail (Slim, 1995).

Ce besoin d'un plus grand professionnalisme s'applique non seulement aux individus

mais aussi aux agences et organismes pour qui ils travaillent. Ceci implique la nécessité pour les agences d'améliorer la qualité de gestion de leur travail et de leur personnel. L'enthousiasme et la bonne volonté ne suffisent plus.

Ces facteurs ayant été reconnus un expert a été désigné pour examiner les besoins en soutien et aide sociale. le mandat prévoyait:

- i) d'examiner en détail les systèmes et les procédures d'une agence, la Croix Rouge britannique.
- ii) de recommander des normes d'usage dans le domaine de l'assistance et de l'aide sociale pour toutes les agences.
- iii) de rédiger le mandat pour un coordinateur inter-agences.

L'étude a porté plus particulièrement sur les méthodes et procédures utilisées par les agences dans leurs rapports avec leurs employés sur le terrain. Elle a également inclus les problèmes de recrutement, le briefing et la formation, les problèmes de gestion, ainsi que le débriefing et le soutien psychologique. Cette étude comprenait l'interview du personnel de plusieurs des agences principales travaillant dans le domaine de l'aide et du développement et celle d'employés de la Croix Rouge en mission ou de retour de mission.

Le rapport est divisé en sept chapitres. Le chapitre 2 décrit la méthodologie utilisée et le chapitre 3 donne un bref profil des personnes qui ont répondu au questionnaire. Le chapitre 4 décrit les résultats du questionnaire et le chapitre 5 donne les perspectives des agences. L'analyse principale des résultats de l'étude figure dans le chapitre 6. Dans ce chapitre, les problèmes clés sont soulignés et les points de discussion soulevés.

L'avant-projet de rapport sera finalisé à la suite de l'atelier organisé pour les agences qui doit se tenir le 3 août. Le chapitre 7 comprend les recommandations et les conclusions auxquelles sont arrivées les participants à la suite des discussions durant l'atelier.

Le projet est soutenu par l'ODA et supervisé par quatre organismes, la Croix Rouge britannique, Save the Children Fund (Royaume-Uni), International Health Exchange et RedR (Registered Engineers for Disaster Relief).

## **2. Méthodologie**

### **2.1 Introduction**

La carrière des employés, depuis leur engagement jusqu'à leur retour chez eux à la fin de leur mission, a constitué la base de l'étude. La plupart des employés ont des contrats de courte durée pour un travail spécifique et ont par conséquent des paramètres clairement définis en ce qui concerne le début, le milieu et la fin de leurs contrats. Au cours de leur carrière ils peuvent bien sûr signer un certain nombre de contrats différents.

Différentes méthodologies ont été employées dans cette étude, à la fois qualitatives et quantitatives. Les données qualitatives résultent d'entretiens avec les parties intéressées, telles que les agences travaillant dans le domaine de l'assistance et du développement, et les experts dans leurs domaines, en particulier des psychologues, ainsi que d'interviews d'employés de retour de mission, principalement de la Croix Rouge.

A partir de ces entretiens, un questionnaire structuré a été établi et distribué à un grand nombre d'agents de retour de mission.

De plus, l'auteur a pu examiner en détail les procédures d'une agence distributrice, la Croix Rouge britannique, qui a donné des aperçus des problèmes rencontrés par l'agence dans le soutien au personnel envoyé en mission.

Les principaux résultats de l'étude ont été ensuite analysés au cours d'un atelier le 3

août 1995 (la liste des participants figure en annexe 7). Etant donné que l'étude du soutien nécessaire aux employés expatriés a été réalisée par un petit groupe, dont deux participants seulement représentaient des agences, il s'est révélé important d'obtenir le soutien du reste de la communauté et sa ratification des principales recommandations. Les résultats de l'avant-projet de rapport (chapitres 1 à 6) ont été présentés aux représentants des agences travaillant dans les domaines de l'aide humanitaire et du développement qui employaient des personnes expatriées sur le terrain.

Des exposés ont été réalisés sur les problèmes clés et des débats en atelier tenus pour discuter les recommandations et les actions futures. Les points de vue et les opinions exprimés au cours de l'atelier sont examinés au chapitre 7 sous la rubrique "conclusions et recommandations".

## **2.2 Agences**

Un certain nombre d'agences travaillant dans le domaine de l'aide et du développement ont participé au projet, avec des perspectives différentes concernant les problèmes de soutien et d'information sur les méthodes adoptées par les agences, exprimées par divers membres du personnel. Un programme d'entretiens assez précis a été élaboré, comprenant une liste de sujets sur des domaines pouvant susciter des inquiétudes. Cette liste a souvent été fournie à l'avance pour permettre aux agences de proposer les noms des interlocuteurs les plus concernés. Des notes ont été prises au cours des entretiens, mais elles étaient forcément sélectives, à la fois au cours des entretiens et au moment de leur transcription.

Les agences avaient des points de vue différents dans trois domaines principaux : les faibles indemnités des agents bénévoles, par rapport au salaire relativement élevé du personnel; l'ampleur du programme; le fait qu'une agence dirige les programmes ou simplement fournisse des agents à d'autres employeurs. Cette dernière préoccupation présentait des conséquences manifestes sur la capacité de l'agence de soutenir les employés sur le terrain.

### **2.3 Employés de la Croix Rouge en mission ou de retour de mission**

Une lettre a été envoyée à tous les employés de la Croix Rouge en mission, avec à la fois le Comité International (CICR) et la Fédération internationale des sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge (FICR), leur demandant leurs commentaires sur le soutien nécessaire et les difficultés rencontrées au cours de leurs missions. La même liste de programmes et de sujets d'entretiens que celle utilisée pour les agences était joint à cette lettre. Une centaine de lettres furent envoyées et seulement huit réponses reçues. On ne peut que spéculer sur les raisons de ce faible retour, qui peut résulter du fait que les délégués ont de longues et intensives journées de travail. Il est également probable qu'il est plus difficile de répondre à une demande d'informations et d'idées basées sur une liste de sujets relativement non structurée qu'à un questionnaire aux paramètres bien définis. Une autre raison peut également être le temps mis par la lettre pour atteindre les employés.

Une trentaine d'employés de la Croix Rouge ont été interviewés à leur retour de mission lorsqu'ils se trouvaient au siège pour un débriefing général. Ces entretiens ont eu lieu en privé et les délégués étaient assurés de leur confidentialité. Des notes détaillées ont été prises au cours des entretiens, d'où furent extraites et triées les remarques intéressantes. La même liste de programmes et de sujets que celle utilisée pour les agences a été utilisée de nouveau comme liste de contrôle et aide mémoire pour les entretiens avec les délégués.

### **2.4 Questionnaire**

Les textes provenant des entretiens avec les agences et les délégués ont été utilisés pour mettre au point un questionnaire structuré (Annexe 1). Le questionnaire, accompagné d'une lettre explicative et d'une enveloppe pour le retour, a été distribué au personnel en mission de plusieurs agences et aux membres de deux organismes accrédités (IHE et RedR). Les participants sont mentionnés en Annexe 3.

Le principal critère de sélection pour participer à l'étude était que la personne

interrogée soit revenue de mission entre le 1er mars 1994 et le 28 février 1995. On demandait à la personne interrogée dans la lettre explicative de donner des détails sur sa dernière mission remplie.

On a demandé aux agences et organismes accrédités de fournir une liste complète de tous les agents qui répondaient à ce critère. Aucune distinction n'a été faite entre les employés qui travaillaient dans le domaine de l'aide humanitaire et ceux qui travaillaient dans le domaine du développement. Les noms ont ensuite été comparés aux listes des autres agences participantes, pour éviter les doubles emplois. Pour des raisons pratiques, les résidents à l'étranger étaient généralement exclus sauf ceux qui étaient en mission. Les agences disposant de données informatiques ont généralement envoyé les questionnaires elles-mêmes.

Le nombre total de questionnaires envoyés a été de 533 et l'analyse exposée dans le présent rapport est basée sur les 200 premières réponses valables. Quinze autres réponses ont été reçues au même moment mais rejetées car elle ne concernait pas la bonne période de retour de mission. Le nombre de questionnaires analysés a été déterminé en fixant une date limite pour la réception des formulaires. Le taux de réponse pour chaque agence distributrice est mentionné dans l'annexe 3. Ce taux de réponse pour les agences ne correspond pas toujours au nombre pour chaque agence figurant dans l'analyse, car des agents peuvent avoir terminé une mission pour une autre agence que celle qui avait donné leur nom. L'analyse repose sur un taux de réponse global de 39%.

Les taux de réponse différents de la part des agences distributrices peuvent être dus en partie à un envoi sur une période de plusieurs semaines.

### ***Validité de l'échantillon***

Il y a des difficultés pratiques considérables à obtenir un échantillon représentatif des agents humanitaires, en grande partie parce que personne ne sait comment définir ce qu'est un agent humanitaire. Cependant, pour cette étude, on considère qu'un agent

humanitaire est celui qui a terminé au moins une mission dans le domaine de l'aide humanitaire ou du développement.

L'auteur reconnaît que les personnes interrogées ne sont pas forcément représentatives de tous les agents humanitaires britanniques et irlandais. La participation de la Croix Rouge, de Save the Children Fund et d'OFXAM ainsi que de l'ODA peut avoir concerné des employés plus âgés et plus expérimentés qu'une étude qui comprenait soit plus de bénévoles, soit un plus grand nombre de petites agences, qui engagent souvent un personnel moins expérimenté. Aucune des agences irlandaises n'ont participé à l'étude concernant des employés de retour de mission (bien qu'un certain nombre d'entre elles aient fourni des informations fort utiles), aussi la plupart des personnes interrogées étaient basées au Royaume-Uni.

### ***Mise au point du questionnaire***

Compte-tenu du faible taux de réponse à la lettre originale envoyée aux employés de la Croix Rouge, le questionnaire a été mis au point pour encourager un taux de retour maximal, par l'utilisation de réponses pré-codées. De plus la personne interrogée était encouragée à développer ses réponses quand elle le jugeait nécessaire.

La décision de demander leurs noms aux personnes interrogées a été prise pour s'assurer qu'aucune réponse n'était reçue en double. En l'occurrence, la majorité des personnes interrogées ont effectivement donné leur nom, bien que quelques unes aient préféré rester anonymes. Les résultats du questionnaire se trouvent aux chapitres 3 et 4.

### ***Analyse du questionnaire***

Le questionnaire a été analysé à l'aide de Epi Info, logiciel appartenant au domaine public, distribué par les Centres for Disease Control (CDC) Atlanta, Géorgie et le Global Programme on Aids, l'OMS. Toutes les réponses pré-codées ont été analysées sur ordinateur et les commentaires supplémentaires extraits séparément. Les

déclarations ont été utilisées pour illustrer certains points du texte.

Des pourcentages ont été fournis dans le texte plutôt que des données brutes. Les données manquantes et les réponses ambiguës ont été exclues du calcul de ces pourcentages.

### **3. Profil des personnes interrogées**

Ce chapitre a pour but de décrire les principales caractéristiques des personnes interrogées, et de commenter toutes contraintes ou limites des données réunies.

#### **3.1 Caractéristiques démographiques**

Les caractéristiques de l'échantillon de 200 personnes sont données brièvement dans le tableau 1. Parmi les personnes interrogées, 61% étaient des hommes et 53% des personnes interrogées ont déclaré être célibataires. L'âge moyen de l'ensemble était de 38 ans. De façon prévisible, 55% des personnes de plus de 38 ans avaient des partenaires, contre 38% seulement dans le groupe des plus jeunes. Une différence significative existait dans la situation familiale des hommes et des femmes, 61% des hommes se déclarant mariés ou vivant maritalement contre seulement 23% des femmes. Cette situation ne semblait pas résulter de différences d'âge significatives.

Les formations professionnelles étaient multiples. En résumé, 44% des personnes interrogées avaient une formation aux métiers de la santé, 23% aux métiers techniques et les 33% restant provenaient de professions disparates. L'origine de l'échantillon en est peut être la cause, deux organisations non opérationnelles, IHE et RedR ayant fourni 22% des personnes interrogées.

A des fins de comparaison, les professions de l'échantillon final ont été comparées avec celles des 106 employés de la Croix Rouge à qui les questionnaires ont été

envoyés. Ceci a fourni la première liste obtenue; ainsi personne n'a été rejeté pour cause de double emploi. Parmi les employés de la Croix Rouge, 35% étaient des agents travaillant dans le domaine de la santé, comparés aux 44% de l'échantillon et 8% seulement étaient des techniciens, comparés aux 23% de l'échantillon.

Un peu moins du quart des personnes interrogées (23%) étaient revenus de leur première mission à l'étranger. Le nombre moyen des missions réalisées était de trois, et s'étalait de une à dix-sept.

**Tableau 1**  
**Caractéristiques démographiques**

		<b>Nombre</b>	<b>%</b>
<b>Age</b>	25-34	70	35
	35-44	84	42
	45-54	35	18
	55+	9	5
<b>Sexe</b>	Masculin	122	61
	Féminin	78	39
<b>Situation de famille</b>	Célibataire	106	53
	Autre	94	47
<b>Expérience</b>	Première mission	46	23
	Autre	155	77
<b>Type d'emploi</b>	Urgence	114	57
	Aide humanitaire	86	43
<b>Profession</b>	Santé	88	44
	Technicien	53	27
	Autre	57	29

<b>Agence</b>	Croix Rouge	56	28
	SCF	34	17
	MSF	26	13
	OXFAM	24	12
	MERLIN	10	5
	Tear Fund	10	5
	ODA	10	5
	ONU	8	4
	Autre	21	11

### 3.2 Agence et type d'emploi

Vingt-six institutions ont été représentées par les 200 réponses, (dont trois différentes pour Médecins Sans Frontières (MSF)). Un certain nombre d'employés ont rempli 2 ou 3 missions pendant la période concernée, et n'ont pas nécessairement répondu pour l'agence prévue. L'annexe 3 donne la répartition des agences représentées.

La majorité des employés (57%) travaillaient dans le domaine de l'aide d'urgence, résultat prévisible du fait de la crise au Rwanda et de la poursuite du conflit en ex-Yougoslavie pendant la période concernée.

Le tableau 2 donne un résumé des emplois occupés sur le terrain. Seulement 36% des personnes interrogées avaient des emplois dans les domaines classiques de la santé, bien que 44% d'entre elles aient eu une formation aux métiers de santé. De plus 18 % occupaient un emploi technique sur le terrain, principalement pour les installations hydrauliques et sanitaires, alors que 23% avaient une formation technique. Dans l'ensemble, 24% des personnes interrogées assumaient une fonction de responsabilité clairement définie, bien que 6% de plus se déclaraient "chef d'équipe", ce qui incluait un certain degré de responsabilité de direction.

**Tableau 2**  
**Travail sur le terrain**

	Nombre total = 200	%
Directeur pour le pays	5	3
Directeur adjoint	5	3
Coordinateur chargé de l'aide humanitaire	5	3
Coordinateur chargé des soins médicaux et de la santé	11	6
Autre coordinateur	18	9
Médecin	18	8
Infirmière	23	12
Autres secteurs de santé	18	9
Technicien installations hydrauliques/sanitaires	23	12
Autre technicien	13	7
Responsable de la logistique	12	6
Autre	49	25

Dans l'ensemble, 46 pays ou régions ont été mentionnés, mais 48% des personnes interrogées étaient concernées par la crise du Rwanda, en Tanzanie, au Rwanda, au Burundi ou au Zaïre. De plus 12 % avaient travaillé dans l'ex-Yougoslavie. Les pays et régions représentés figurent au tableau 3.

**Tableau 3**  
**Pays de mission**

<b>Pays</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
Rwanda/Burundi/Zaïre	79	40
Tanzanie	16	8
Somalie	5	3
Autre pays d'Afrique Orientale	18	9

Autre pays d'Afrique	21	11
Ex-Yougoslavie	24	12
Autre pays d'Europe de l'Est	8	4
Asie	18	9
Moyen-Orient	8	4
Autre	2	1

Plus de la moitié des personnes interrogées (65%) avaient effectué des missions relativement brèves de moins de 6 mois et 20% seulement avaient travaillé plus d'un an. La durée des missions est indiquée dans le tableau 4.

**Tableau 4**  
**Durée de mission**

	Nombre total = 196	%
0-4 semaines	32	16
5-6 semaines	22	11
9-13 semaines	31	16
13-26 semaines	43	22
27-39 semaines	17	8
40-52 semaines	11	7
Plus d'un an	24	12
Plus de deux ans	8	4
Plus de trois ans	8	4

La crise au Rwanda a très certainement eu une influence sur les résultats, car la plupart des agences ont été submergées par l'ampleur considérable de l'urgence et la vitesse imprévue à laquelle la crise s'est propagée. Les systèmes d'organisation des ONG ont été fortement sollicités par la nécessité de réagir de manière appropriée et dans les temps. Cependant, ceux qui avaient travaillé dans cette zone n'étaient pas tous là durant les premières phases de l'urgence.

## **4. Résultats du Questionnaire**

Ce chapitre présente les données fournies par le questionnaire envoyé aux employés de retour de mission. Les résultats quantitatifs y sont donnés et des déclarations des employés sont incluses pour donner une indication de leurs sentiments sur leur expérience. Il est reconnu que les commentaires individuels ne sont pas nécessairement représentatifs de l'ensemble du groupe, mais ils sont utilisés pour souligner le genre de problèmes qui peuvent survenir. Dans l'ensemble, les commentaires ont eu tendance à se concentrer sur les aspects négatifs plutôt que positifs des missions et ceci doit être gardé à l'esprit à la lecture du chapitre.

Ces résultats seront commentés dans le dernier chapitre.

### **4.1 Recrutement**

On a demandé aux personnes interrogées comment elles avaient été recrutées pour leur dernière mission et le mode de sélection utilisé. D'après les résultats du questionnaire, les agences ne semblent guère avoir utilisé la publicité pour remplir les postes disponibles - 7% seulement des personnes interrogées avaient répondu à une annonce. Ceci peut résulter en partie de la nature d'un grand nombre d'emplois remplis pendant la période de l'étude, alors que la vitesse de recrutement et de départ était un facteur important.

Certaines agences conservent les listes des candidats intéressés, tandis que d'autres ont des dossiers sur les candidats interviewés et informés, y compris les anciens employés. Dans cette étude, 49% des personnes interrogées étaient d'anciens employés de l'agence concernée ou bien figuraient sur une liste conservée par celle-ci.

On a demandé aux personnes interrogées de choisir leur mode de recrutement préféré parmi un certain nombre d'options différentes. En dépit des difficultés rencontrées par les agences pour recruter en urgence, 67% des personnes ont estimé que la publicité

était la meilleure méthode de recrutement, qu'ils s'agissent d'annonces externes ou destinées à tous les employés actuels des agences ou encore à ceux figurant sur leur liste (vraisemblablement d'anciens employés). Seulement 10% ont fait état d'une préférence pour une approche "chasseur de tête". Une personne a fait remarquer qu'on faisait toujours trop appel aux mêmes lorsqu'il s'agissait d'attribuer les emplois.

## **4.2 Sélection**

La méthode de sélection semble avoir été assez informelle dans son ensemble, 32% des personnes interrogées décrivant l'interview comme "une simple conversation".

Les employés n'ont pas tous apprécié l'absence de formalité de la méthode de recrutement. Une personne a précisé qu'elle n'avait pas compris comment cette méthode très informelle "avait pu correctement estimé ma valeur personnelle ou mes compétences de cette façon". Une autre s'est plainte que bien qu'elle ait été interviewée par trois cadres supérieurs de l'équipe, aucun d'entre eux n'ait pu répondre à ses questions concernant le travail.

Une des employées qui se trouvait trop qualifiée pour l'emploi qu'on lui avait confié, a fait état que "ceux qui se trouvaient dans le pays et qui n'avaient pas pris part à la sélection, m'ont dit que j'étais trop qualifiée. Ceci ne semblait pas être un problème pour eux, cependant ... mais ça l'était pour moi", et le travail qui en a résulté a été plutôt décevant. Une autre personne a mentionné un passage difficile comme "sage-femme envoyée pour remplir un emploi d'assistante sociale".

## **4.3 Informations disponibles pour les candidats au moment du recrutement**

On a demandé aux personnes interrogées de quelles informations ils avaient disposé pour leur permettre de décider si l'emploi leur correspondait. Moins des deux-tiers avaient reçu la liste des responsabilités du poste ou des détails sur le projet ou le programme et 31% seulement avaient reçu des caractéristiques quant à la personne demandée. Un employé a été recruté d'après une liste des agences et "a fait confiance

à l'agence pour s'assurer de la compatibilité de ses compétences. L'agence n'a fourni aucune information factuelle".

La plupart des personnes interrogées (85%) pensaient qu'il était très important d'avoir un bon aperçu de l'emploi qu'elles allaient remplir, au moins pour "juger si elles convenaient".

Une autre personne interrogée s'est montrée très critique et pensait que "beaucoup plus d'efforts doivent être faits dans ce domaine (fourniture d'informations) par les agences et qu'un descriptif de poste précis doit être disponible pour les candidats, soutenu par une représentation récente de la situation du secteur. Le descriptif du poste doit venir du lieu de mission si possible".

De nombreuses personnes interrogées ont estimé cependant qu'il existait de réelles difficultés à fournir des informations de bonne qualité dans le cas de situation changeant rapidement telle que la crise au Rwanda. Une personne a mentionné que les descriptifs de poste détaillés "pourraient se révéler un réel inconvénient car on peut être déçu si l'on s'attend à faire un travail spécifique et que l'on est ensuite amené à faire autre chose à l'arrivée parce que la situation a changé". Une autre encore écrit que "recevoir très peu d'informations fait partie des joies de l'emploi".

#### **4.4 Briefing et formation**

##### ***Briefing et formation avant le départ en mission***

Du fait de la difficulté à distinguer entre la formation et le briefing avant le départ en mission, ces deux formes de préparation ont été regroupées dans le questionnaire. On a demandé aux personnes interrogées d'indiquer quels aspects de leur préparation avaient été fournis par l'agence qui les envoyait en mission, et quels aspects ils auraient aimé voir fournis, si ils ne l'avaient pas été. Les résultats figurent au tableau 5. Quelques personnes interrogées ont ajouté qu'une partie de la formation avait été assurée par une organisation différente de leur agence (p. ex. RedR).

**Tableau 5**  
**Briefing et formation**

Type de briefing ou de formation	% bénéficiaires du briefing ou de la formation	% non bénéficiaires du briefing ou de la formation mais demandeurs
Informations sur le pays	72	44
Informations sur le programme	68	30
Directives politiques	57	37
Systèmes d'organisation des agences	51	40
Informations sur la sécurité	48	46
Liste d'équipement personnel	46	34
Structures de gestion	44	38
Informations sur le logement	40	36
Informations culturelles	34	41
Mise à jour action d'urgence	25	25
Logistique, planning, communication	23	32
Gestion du stress/ Stratégies de réponse	21	27
Travail d'équipe	17	22
Opérations financières/établissement du budget	15	27

Mise à jour technique	15	21
Gestion du personnel	9	26
Formation linguistique	9	28
Premiers secours	8	19
Conduite des 4x4	5	17

Des informations sur le programme ont été fournies à un peu plus du tiers des personnes interrogées et 72% ont été mises au courant de la situation dans le pays. Un peu plus de la moitié a été informée des systèmes d'organisation et des méthodes de travail des agences et 57% ont reçu des directives politiques.

Moins de la moitié de l'échantillon a reçu des informations sur la sécurité, malgré le fait que seulement 6% du total aient fait état de problèmes de sécurité durant leur mission. Près de la moitié (46%) de ceux qui n'ont pas reçu d'informations sur la sécurité auraient souhaité en recevoir une.

Les commentaires sur la préparation avant le départ en mission sont allés de "insuffisant, superficiel", "si hâtif que c'était une perte de l'argent de l'agence", "un stage de préparation officiel devrait être obligatoire" à ceux qui ont expliqué qu'il n'y avait pas eu de temps pour un briefing ou une autre préparation, "tout a été si rapide, 24 heures pour m'organiser avant de prendre l'avion".

### ***Informations sur les problèmes médicaux et examen médical avant le départ***

Dans l'étude, 55% des personnes interrogées ont subi un examen médical avant de partir en mission et 61% ont reçu des conseils sur les précautions de santé que chacun doit respecter dans le pays. Une plus grande proportion de ceux qui partaient pour une première mission (70% contre 58%) ont reçu une formation médicale rapide au Royaume-Uni, mais ceux qui n'en ont pas reçu au Royaume-Uni avaient peu de chance d'obtenir plus d'informations sur place.

### ***Briefing dans le pays***

Pour bon nombre d'employés, des informations complémentaires ont été données sur

place. Les pourcentages de personnes interrogées disant avoir reçu certains aspects du briefing sont indiqués dans le tableau 6. Seulement 9% ont déclaré n'avoir reçu aucune information sur place, alors que les autres ont reçu un éventail d'informations différentes. L'effort le plus important a consisté à présenter le nouvel arrivé à l'équipe sur place, bien que dans la pratique cela n'ait été fait que pour moins des trois-quarts des personnes interrogées. Sinon, les informations les plus importantes ont été des mises à jour sur le pays, l'accès aux rapports et aux dossiers et un briefing sur la sécurité.

**Tableau 6**  
**Briefing à l'arrivée dans le pays**

	% de réponses
Présentation à l'équipe	73
Mise au courant sur le pays	65
Sécurité	53
Rapports/dossiers	52
Structures d'organisation	48
Procédures administratives	45
Systemes de gestion	31
Systemes d'organisation dans les bureaux	29
Prise de conscience culturelle/sociale	25
Santé personnelle	16
Autre	8
Aucun	9

Dans l'ensemble, 72% ont déclaré trouvé le briefing sur place plutôt utile et 53% des personnes interrogées ont jugé qu'elles avaient une bonne vue d'ensemble du programme à la fin du briefing. De plus, 24% ont compris au moins la partie qui les concernait directement. Cependant, plus de 20% ont pensé qu'ils n'avaient pas bien compris le programme à la fin de leur briefing sur place.

Les agents d'aide humanitaire d'urgence ont été nettement moins bien informés à leur arrivée dans le pays que les employés d'autres types de programme. Les domaines qui

ont été le moins bien traités comparé aux autres employés ont été les systèmes de gestion, les structures d'organisation, les procédures administratives et les systèmes d'organisation dans les bureaux, ainsi que les problèmes culturels et sociaux.

Les autres commentaires faits par les personnes interrogées sur le questionnaire comprenaient : "aucune procédures concernant la sécurité, aucune formation sur le passage des frontières avec les soldats ... aucune indications de prise de conscience culturelle/sociale en ce qui concerne les Rwandais", "aucun briefing, nous avons juste été jetés dans la bataille... très faible, mais ensuite la situation s'est améliorée". Un employé expérimenté a déclaré : "Je savais par expérience de quelles informations j'avais besoin et j'étais tout disposé à les demander".

La plupart (72%) a eu le sentiment d'avoir accès aux directives politiques de l'agence, bien que 10% se demandaient si de telles directives existaient.

### ***Transfert de fonctions par le prédécesseur***

Un peu plus de la moitié des personnes interrogées ont créé de nouveaux emplois et n'ont pas eu de prédécesseurs. Parmi ceux qui en ont eu un, 33% n'ont pas eu de transfert de fonctions. Parmi ceux qui ont bénéficié de ce transfert, la plupart l'ont trouvé utile, et en principe la grande majorité des employés était favorable à ce transfert. Une personne a déclaré: "J'aime savoir ce qui fait avancer les gens et connaître la dynamique des différentes relations entre eux". Un autre a souligné qu'"il est essentiel de savoir pourquoi certaines décisions sont prises". Plusieurs personnes interrogées ont souligné le besoin de transfert pour assurer un travail sans heurts et la continuité avec l'équipe locale, en particulier en cas de roulement rapide du personnel envoyé en mission.

Une personne interrogée a déclaré avoir connu un transfert de fonctions difficile, parce que "la personne n'était pas disposée à le faire, c'était comme "l'y contraindre". Une autre personne qui avait travaillé pour le programme de développement s'est plainte qu'aucun enregistrement n'était conservé des sujets couverts pendant les sessions

d'enseignement, et que seules des informations orales avaient été fournies au moment du transfert de fonctions.

#### **4.5 Gestion et soutien dans le pays**

##### ***Structures de gestion***

Plus du tiers (37%) ont considéré que les structures de gestion sur leur lieu de travail étaient insuffisantes et 15% ne savaient pas très bien qui était leur responsable opérationnel. Une autre personne a déclaré que "cela m'a pris deux mois pour découvrir qui était mon supérieur hiérarchique direct".

Un peu plus de la moitié (54%) des personnes interrogées étaient basées au même endroit que leur responsable opérationnel et de plus grandes distances géographiques entre le directeur et le personnel créaient davantage de problèmes pour l'équipe.

Tandis que 68% des personnes interrogées avaient le sentiment qu'elles obtenaient un soutien de la direction plutôt satisfaisant, 61% seulement des personnes interrogées pensaient que leur responsable opérationnel avait les compétences et l'expérience requises pour leur fonction.

Les questions portant sur la gestion et le soutien ont attiré de nombreux commentaires de la part des employés. La plupart des commentaires étaient négatifs et faisaient ressortir qu'une gestion faible était cause d'angoisse et d'inefficacité. Un directeur a été critiqué de la façon suivante : "J'ai eu le sentiment qu'il manquait d'expérience et de confiance en soi et qu'il masquait cela par une attitude agressive". Un autre a déclaré que "certains directeurs étaient nettement inexpérimentés et dépassés par leur rôle, ce qui affectait le travail de façon négative. D'autres directeurs avaient les qualités requises mais étaient souvent surexploités dans leurs responsabilités". Un chef d'équipe a été décrit comme "âgé de 25 ans avec une année seulement d'expérience dans le domaine du développement et aucune dans celui des urgences, ou du travail en équipe... il n'y avait pour ainsi dire aucun soutien et le 'Directeur sur le terrain'

n'était jamais présent ... ce qui conduisait à trop agir sans planifier ou réfléchir".

La continuité dans la gestion a souvent été un problème. Plusieurs personnes interrogées ont eu trois responsables opérationnels en trois mois, une personne déclarant qu'ils "avaient tous des styles de gestion et des idées de programme différents".

Des difficultés de gestion ont conduit à un travail d'équipe déficient et l'une des personnes interrogées s'est plainte "d'une faible cohésion de l'équipe ... le travail était principalement autonome, sans protocoles de base".

#### **4.6 Le stress et sa prévention**

Un chapitre du questionnaire couvrait les aspects des facteurs de stress potentiels. Les questions étaient nécessairement non spécifiques mais les résultats ont varié entre les différents groupes de personnes interrogées. Les données ont été analysées en comparant les groupes d'employés, répartis d'après l'âge, le sexe, l'expérience, le type de travail et le fait qu'ils aient un rôle de direction ou non.

Dans l'ensemble, les six facteurs de stress les plus importants d'après les indications des personnes interrogées ont été : les problèmes d'organisation, la sécurité, la charge de travail, les communications, le fait d'être témoin de souffrances et les collègues expatriés. Le tableau 7 montre les facteurs de stress les plus importants pour les différents groupes (i.e. quand plus de 40% du groupe a mentionné ce facteur).

**Tableau 7**  
**Facteurs de stress pour les différents groupes d'employés**

<b>Directeurs</b>		<b>Non directeurs</b>	
Charge de travail	47%	Organisation	45%
Organisation	42%	Sécurité	44%
Communication	40%	Souffrances	40%
<b>Agés de moins de 36 ans</b>		<b>Agés de plus de 35 ans</b>	
Organisation	53%	Sécurité	40%
Charge de travail	47%		
Sécurité	44%		
Communications	42%		
Collègues expatriés	40%		
Transport	40%		
<b>Première mission</b>		<b>Plusieurs missions</b>	
Communications	54%	Organisation	45%
Organisation	43%	Sécurité	44%
		Charge de travail	40%
<b>Travail d'aide humanitaire</b>		<b>Autre</b>	
Sécurité	45%	Organisation	45%
Organisation	45%		
Charge de travail	42%		
Souffrance	41%		
<b>Hommes</b>		<b>Femmes</b>	
Sécurité	43%	Organisation	54%
Charge de travail	41%	Collègues expatriés	44%
		Manque d'intimité	41%
		Sécurité	40%
		Communications	40%

Les femmes ont été beaucoup plus concernées par les problèmes d'organisation et par leurs collègues expatriés que les hommes. Elles ont également trouvé le manque d'intimité difficile à vivre. La sécurité et la charge de travail étaient plus importantes pour les employés dans le domaine de l'aide humanitaire que dans d'autres types de programme ainsi que le fait d'être témoin de souffrances, ce qui n'est guère surprenant.

Les directeurs ont trouvé que leur charge de travail était plus stressante que celle des non directeurs. Les employés plus âgés ont noté moins de facteurs de stress.

Une question a été soulevée à propos de l'événement ou les événements les plus difficiles rencontrés en mission. Certaines personnes interrogées ont eu à faire face à des incidents très difficiles; une personne a été témoin d'un viol; une autre s'est trouvée sous un raid aérien et a été "menacée d'une arme et dépouillée". Plusieurs personnes ont déclaré avoir vu des collègues tués, ou avoir été le témoin d'autres incidents mortels. Une autre personne basée au Rwanda a trouvé "le problème du génocide dans son ensemble difficile à supporter - les événements d'avril et mai (1994) ont créé une situation difficile à surmonter sur le plan émotionnel".

De nombreux commentaires ont eu trait à des aspects plus terre-à-terre du travail dans le domaine des programmes d'aide et de développement à l'étranger; les problèmes relationnels étaient fréquents, ainsi que les disputes entre les directeurs et les personnes qu'ils dirigeaient. "Si les membres de l'équipe ne s'entendaient pas cela causait des problèmes majeurs qui influaient facilement sur notre travail". La personne qui a déclaré ceci a poursuivi: "mieux vaut prévenir que guérir. Il est important d'informer sur ce problème (le travail d'équipe)".

Une personne a souligné la nécessité pour les directeurs sur le terrain d'être "formés et capables de fournir un appui, ainsi que de posséder leur propre système de soutien". Un directeur a fait des observations sur les questions de solitude dans le travail.

Plusieurs personnes ont parlé des difficultés qu'ils ont eu à résoudre les problèmes de leurs collègues expatriés. Une personne interrogée a mentionné qu'"un membre de l'équipe a souffert de troubles mentaux dus à la fatigue et a finalement dû être remplacé". La préoccupation causée par les collègues locaux a été également mentionnée comme facteur de stress: pendant la crise au Rwanda une personne a estimé nécessaire d'aider "les collègues locaux et leur famille qui souffraient d'un stress émotionnel sérieux".

### ***Stratégies de réponse***

Les principales stratégies utilisées pour réduire le stress étaient de parler des problèmes et de se rencontrer, et la grande majorité (86%) avaient quelqu'un avec qui discuter. L'alcool était un problème potentiel, 24% des personnes interrogées admettant boire plus que d'habitude, mais 2% seulement admettant utiliser des drogues d'une sorte ou d'une autre.

Dans l'ensemble, les personnes interrogées avaient tendance à travailler durant de très longues heures. La moitié d'entre elles se sont plaintes de travailler régulièrement plus de 60 heures par semaine, et 27% travaillaient plus de 70 heures par semaine. Cette situation était généralement considérée comme satisfaisante, les commentaires étant "qu'il y avait pas grand chose d'autre à faire" et "que c'était cela que vous étiez partis faire". Le groupe d'employés qui travaillait moins de 40 heures par semaine était plus mécontent et la moitié d'entre eux seulement satisfaits de leurs horaires, comparés aux 81% de ceux qui travaillaient plus.

Un repos régulier est considéré comme important pour éviter d'être "épuisé", mais 21% seulement des personnes interrogées ont fait état d'une politique mise en place de congé régulier ou de périodes de repos.

### **4.7 Sécurité**

On a posé des questions aux personnes interrogées sur les problèmes de sécurité durant leurs missions. Seulement 6% de toutes les personnes interrogées n'ont fait état d'aucun problème et 47% travaillaient soit directement dans une zone de combats soit dans une région où il existait des problèmes de sécurité liés aux conflits. Les problèmes de sécurité mentionnés sont indiqués dans l'annexe 4.

Les inquiétudes à propos de leur sécurité personnelle pour une partie ou la majorité de leur temps ont été mentionnées par 29% de l'échantillon, tandis que 35% ont déclaré avoir pris des risques en connaissance de cause jusqu'à un certain point, bien

que celui-ci soit souvent qualifié comme étant un degré de risque acceptable. Le plus inquiétant est que 14% se sont sentis contraints à faire quelque chose de risqué.

Les principaux commentaires concernant la sécurité se sont rapportés en premier lieu à trois domaines. Tout d'abord, les difficultés à traiter avec les forces armées, souvent en état d'ébriété ou sous l'influence de drogues, ou très jeunes. En deuxième lieu, les problèmes liés à la conduite, souvent dans l'obscurité. En troisième lieu un certain nombre des personnes interrogées ont fait état des dangers d'évacuation, mettant en cause soit des réfugiés, soit d'autres employés expatriés. Une infirmière travaillant en ex-Yougoslavie a dû s'occuper de victimes de tireurs embusqués, s'exposant ainsi au même danger.

Certains ont eu le sentiment que leur agence aurait pu faire plus pour améliorer la sécurité. Une personne s'est plainte que "au départ, un transport et des communications non fiables étaient cause d'inquiétude pour la sécurité".

La sécurité s'est révélée être l'un des principaux facteurs de stress pour les employés expatriés. Il est apparu d'après les réponses que les consignes de sécurité et le planning pour les imprévus n'étaient pas aussi bons qu'ils auraient dû l'être. Seulement 52% des personnes interrogées ont déclaré que les consignes de sécurité étaient suffisantes et appliquées et 12% n'ont fait état d'aucune consigne de sécurité. De plus 16% d'entre elles se sont trouvées dans des situations où les plans d'évacuation auraient dû être mis en place. Plusieurs personnes ont mentionné leur besoin de qualités relationnelles et de capacité de négociation dans des situations dangereuses, une personne précisant que "plusieurs fois, la meilleure façon de s'en sortir vivant était de savoir désamorcer la situation". Une autre personne a souligné les dangers causés par les employés inexpérimentés, qui parfois ne comprenaient pas et n'observaient pas les règles de sécurité".

Pendant la crise au Rwanda, les consignes de sécurité pour de nombreuses agences mentionnaient de ne pas conduire la nuit, et pourtant bon nombre de réunions de coordination semblent avoir été prévues pendant les heures d'obscurité.

Un employé a démissionné rapidement d'un emploi (en ex-Yougoslavie), car il avait posé comme condition de ne pas être en poste dans une zone de combats, mais en arrivant dans le pays, il avait découvert que sa demande n'avait pas été respectée.

#### **4.8 Examen des résultats**

On a posé des questions aux personnes interrogées sur l'examen et l'évaluation de leur travail. Aucun examen de leurs résultats pendant ou à la fin de leur mission n'a été effectué pour 47% d'entre elles. Parmi les personnes dont les résultats ont été examinés, 78% ont trouvé que cela était plutôt utile. Les commentaires tendaient à refléter un désir d'être informé des conclusions et la déception dans le cas contraire. Un certain nombre de personnes ont déclaré avoir demandé un examen de leurs résultats, parfois à plusieurs reprises, sans nécessairement en recevoir un.

Les commentaires positifs comprenaient: "J'ai eu un bon aperçu de la façon dont les autres jugeaient mes résultats", "l'examen était excellent et a permis de mettre certains problèmes en perspective". En revanche, les perspectives négatives comprenaient des commentaires tels que "aucunes conclusions après mon rapport... l'aspect le moins satisfaisant de ma mission", "je n'ai pas ressenti que mon responsable opérationnel se sentait concerné, et je n'ai pas eu le temps de me préparer".

#### **4.9 Logement et transport**

##### ***Logement***

Seulement 19% des personnes interrogées avaient des logements séparés, et le groupe le plus important (47%) partageaient des maisons ou des appartements. D'autres vivaient dans divers logements, y compris des tentes et des hôtels. Les tentes ont été presque entièrement utilisées par ceux qui ont travaillé dans le contexte de la crise au Rwanda. La majorité (77%) des personnes interrogées ont été raisonnablement satisfaites des aménagements, bien que 26% aient ressenti une intimité insuffisante. Une personne a eu le sentiment que les agences "devraient accepter et adopter

sérieusement le principe que les personnes seules ont besoin d'intimité". Une autre s'est plainte de la "tension causée par les continuels visiteurs et invités du QG et des autres agences". Inversement, d'autres ont fait état "d'un niveau de vie exagérément élevé". Le logement en tente a été considéré comme un problème si la mission durait un certain temps et un employé a déclaré: "nous étions logés dans des tentes de manière temporaire ... la décision d'emménager dans une maison aurait pu être prise plus tôt". Un autre employé s'est plaint que la tente était "très froide, humide et bruyante" et a eu le sentiment que l'agence aurait pu fournir des tentes de meilleure qualité.

### ***Transport***

Le manque de transport ou un accès plus ou moins facile aux moyens disponibles pour les départs en congé peut causer des tensions parmi les membres de l'équipe. Plus de la moitié des personnes interrogées (60%) ont déclaré que le personnel envoyé en mission avait la même facilité aux moyens de transport, bien que 9 % de plus n'étaient pas autorisés du tout à utiliser le véhicule de l'organisation pour usage personnel. Dans l'ensemble, 23% n'étaient pas satisfaits des dispositions concernant le transport. Les plaintes les plus importantes concernaient le manque d'accès, l'exemple type étant : "il devrait y avoir au moins un véhicule pour les sorties et les jours de congé", et le sentiment d'une inégalité, les employés disant que "la direction semblait avoir un accès plus facile aux véhicules que "les "subalternes" ... il aurait fallu plus y réfléchir", et "certains membres de l'équipe avaient des véhicules, mais les employés sur le terrain avaient des difficultés à en obtenir".

### **4.10 Débriefing**

Le processus de débriefing commence normalement avec le transfert de fonctions pour un remplacement dans le pays. Pour un certain nombre de personnes interrogées (38%), il n'y a pas eu de remplacement, ce que la majorité d'entre eux (78%) a trouvé très peu satisfaisant (Annexe 5). Ceux qui ont été remplacés, soit par une autre personne expatriée, soit par une personne résidant dans le pays, ont été très satisfaits

du processus de débriefing.

Un débriefing officiel sur place, avant le départ, n'a eu lieu que pour 30% des personnes interrogées. La grande majorité (71%) cependant a participé à un débriefing à leur retour au Royaume-Uni, et un tiers a été débriefé dans un autre pays (Annexe 6). Un certain nombre de personnes interrogées a bénéficié de plusieurs débriefings. L'endroit ou les endroits où se sont déroulés les débriefings ne semblent pas avoir beaucoup influé sur les niveaux de satisfaction quant au processus. Très peu (9%) n'ont pas été débriefés et la majorité (75%) de ceux qui ne l'ont pas été n'étaient pas satisfaits.

Presque toutes les personnes interrogées ont pensé que le débriefing était très important ou plutôt important. Les principaux bénéficiaires du processus ont semblé être, par ordre d'importance, l'agence, le programme, les futurs employés du programme et les employés de retour de mission eux-mêmes. On n'a pas estimé que les membres de l'équipe au quartier général des agences devraient être les bénéficiaires principaux des informations fournies par le débriefing.

### ***Débriefing personnel ou psychologique***

La plupart des personnes interrogées ont déclaré qu'elles avaient eu la possibilité de discuter de l'impact émotionnel de leur mission, bien qu'elles n'aient pas toutes tiré avantage de cette offre. Parmi celles qui l'ont fait, 77% au moins l'ont trouvé plutôt utile. Dans l'ensemble, 87% ont pensé que cette possibilité devrait être offerte à tous les agents humanitaires de retour de mission, plutôt qu'à un groupe sélectionné, ou seulement à ceux qui l'ont demandé. Une seule personne a jugé que cette forme de débriefing personnel n'était jamais nécessaire.

Il n'a pas souvent été précisé où et par qui cette possibilité a été offerte, bien que certaines personnes aient déclaré avoir trouvé utile le personnel de santé de l'équipe. L'une d'elles a eu la possibilité de se confier au prêtre de sa paroisse.

#### **4.11 Examen médical**

Un examen médical a été proposé à 62% de ceux qui revenaient d'une mission, bien que 45% seulement aient profité de l'offre. Une légère différence est apparue entre ceux qui revenaient d'un pays d'Europe et ceux qui revenaient d'Afrique ou d'Asie.

#### **4.12 Conditions générales**

La plupart des personnes interrogées (78%) ont fait état de conditions générales de mission claires et sans ambiguïté. La majorité (74%) a eu le sentiment que les avantages financiers étaient "à peu près corrects", bien que 5% les aient jugés trop généreux et 21% "trop bas" ou "très faibles". Un employé a déclaré avoir été suffisamment payé "pour régler les factures, mais pas suffisamment pour pouvoir m'arrêter un moment à mon retour (du Zaïre), et avoir été obligé de repartir travailler trop rapidement".

La plupart des personnes interrogées ont été satisfaites des dispositions concernant les assurances, bien que 14% les aient trouvées insuffisantes et que 3 % de plus aient déclaré qu'ils n'étaient pas assurés. Une personne avait le sentiment que "l'incapacité permanente ou le décès devraient être couverts pour un montant minimum de 30.000 livres sterling", et une autre a exprimé l'inquiétude que le montant de l'assurance était insuffisant pour ceux qui avaient des familles.

Peu d'agences proposent un plan de retraite interne, et 13% seulement des personnes interrogées ont déclaré qu'elles cotisaient à ce genre de retraite. 36 % de plus aimeraient cotiser, à condition que le plan soit transférable entre les employeurs.

#### **4.13 Retour au pays**

On a demandé aux personnes interrogées si elles avaient eu des problèmes de réadaptation à leur retour de mission. Dans l'ensemble, 75% de l'échantillon ont déclaré avoir eu des difficultés de réadaptation à leur retour. Les principales difficultés

étaient un sentiment de désorientation, mentionné par 33%, suivi de problèmes pour obtenir un emploi (24%). D'autres problèmes ont été mentionnés, y compris un état dépressif et le manque de compréhension de la part des amis et de la famille (17%) et les problèmes financiers (15%). Cependant 14% seulement ont déclaré qu'au moment de l'enquête ils avaient encore des difficultés à se réadapter.

Les commentaires sur la réadaptation incluaient les difficultés à retourner "à un travail moins excitant et à une vie normale", un sentiment de "perte, après avoir quitté des amis et des collègues avec lesquels j'étais devenu proche" et une personne a fait état d'un sentiment de "perte d'estime personnelle, et de confiance en soi au travail, une mauvaise réaction aux critiques ... beaucoup plus emporté". Un autre employé a mentionné le besoin de partager ses expériences, mais ne trouver personne à qui parler. Une personne a écrit: "j'aurais apprécié la possibilité de prendre contact avec d'autres ayant une mission analogue".

### ***Perspectives et déroulement des carrières***

On a demandé aux personnes interrogées comment elles percevaient le déroulement de leur carrière et les possibilités de promotion dans le domaine du travail humanitaire. Près de la moitié (48%) étaient plutôt pessimistes et considéraient les perspectives comme faibles.

La moitié des personnes interrogées (50%) auraient aimé avoir un contrat de longue durée avec une agence, et la plupart de l'autre moitié préféreraient des missions de courte durée avec la même agence. Peu d'entre elles (4%) voulaient changer d'agence à chaque nouvel emploi, bien qu'en pratique la majorité (61%) de ceux qui avaient déjà travaillé sur le terrain avaient été employé par une autre agence au moins.

Bon nombre des personnes interrogées ont été déçues du soutien apporté par leur dernier employeur à leur retour. Une personne a déclaré "il y a très peu de formation durant la mission ou de soutien par la suite... les contrats de courte durée dans le domaine de l'aide humanitaire ne prédisposent pas à continuer à y travailler". Un autre

a déclaré: "c'est incroyablement déstabilisant de penser sans cesse à l'emploi que l'on devra exercer ensuite ... les agences devraient réaliser que pour s'assurer les services d'équipes qualifiées en permanence, elles doivent s'occuper de l'avenir de leurs employés et donc de leurs programmes". D'autres se sont montrés plus philosophes en reconnaissant les difficultés inhérentes à une carrière dans le domaine de l'urgence.

Un certain nombre d'employés ont été secondés par leurs employeurs pendant un certain temps et leur principal emploi était basé au Royaume-Uni. Ceci était particulièrement le cas des techniciens.

#### **4.14 Récapitulation des expériences**

On a demandé aux personnes interrogées de récapituler leur expérience, tant personnelle que professionnelle. La satisfaction personnelle est apparue plus forte que la satisfaction professionnelle. Dans le premier cas, 64% des personnes interrogées se sont déclarées "très satisfaites" contre 52% seulement trouvant l'expérience très satisfaisante sur le plan professionnel. Parmi ceux qui ont fait état d'une expérience négative, 11% parlaient du point de vue personnel et 14% du point de vue professionnel.

### **5. Perspectives et obligations des agences**

Ce chapitre vise à définir les obligations auxquelles les agences font face et qui ont été relevées au cours de entretiens informels avec un petit nombre sélectionné d'interlocuteurs. Au cours de visites à certaines agences, un certain nombre d'employés ont été interviewés, tandis qu'à d'autres un seul l'a été. Il s'agissait le plus souvent du responsable du personnel, mais des directeurs, des responsables de la santé du personnel et des formateurs ont également été interviewés.

Afin de faciliter les comparaisons, ce chapitre est en grande partie présenté de la

même manière que le précédent.

## **5.1 Recrutement et sélection des candidats**

### *Contrats permanents ou de courte durée*

La majorité des agences recrutent leurs employés sur le terrain pour des contrats de courte durée. Très peu emploient du personnel pour des contrats permanents s'il s'agit principalement d'employés sur le terrain. Même celles qui emploient du personnel pour des contrats permanents recrutent aussi des employés pour une courte durée, ceci en partie pour des raisons pratiques, tant dans le cadre des travaux d'aide d'urgence que d'aide au développement. Au stade initial d'un état d'urgence, les agences peuvent rarement anticiper le nombre d'employés nécessaires et de par leur nature, les situations d'urgence exigent habituellement une action rapide de la part des organisations internationales. Même après cette phase initiale, il se peut que des changements de circonstances influent sur un programme en cours de modification, ce qui nécessitera de nouvelles compétences spécifiques.

Des agences qui emploient du personnel sur le terrain pour des contrats permanents ou de durée moyenne ont relevé des difficultés encourues en particulier par ceux qui traitent des états d'urgence. Ils sont recrutés de manière à être rapidement déployés en cas d'urgence et remplir le poste pendant que s'effectue le recrutement du personnel de courte durée. Ce principe a ses avantages en ce sens que les employés se familiarisent avec les méthodes et les règles de travail de l'agence. Il n'en reste pas moins que ces postes sont très astreignants de par les longs séjours à l'étranger dans des circonstances difficiles, et le type des missions ne leur permet guère de sélectionner le poste ou le pays de leur choix. Il se peut également qu'il y ait des périodes où les services des employés ne sont pas requis, ce qui occasionne des répercussions financières pour l'agence. Ce principe a été examiné par d'autres agences mais rejeté au moins par une, en raison en partie des frais occasionnés.

### *Méthodes de recrutement*

Les agences emploient diverses méthodes pour sélectionner les candidats qui assumeront des postes pour des contrats de longue ou de courte durée, dans le cadre de programmes d'aide d'urgence ou d'aide au développement.

Bon nombre d'agences, notamment les plus importantes et les plus connues reçoivent de nombreuses candidatures spontanées. Une agence a signalé en recevoir plus de cinq cents tous les mois. Il va sans dire qu'un grand nombre d'entre elles ne conviennent pas, mais les agences estiment que suffisamment de candidats appropriés se présentent dans l'ensemble pour éviter de passer des annonces, sauf si des compétences très spécifiques sont requises ou s'il s'agit de postes particuliers.

Ces demandes de candidature sont traitées de différentes manières. Plusieurs agences ont reconnu que leurs méthodes n'étaient guère rationnelles.

### ***Liste d'employés éventuels***

De nombreuses agences tiennent un registre des personnes sélectionnées comme étant aptes à assumer des missions à l'étranger. Certaines sont d'anciens employés de l'organisation, d'autres y sont nouvellement recrutées. Certaines organisations préfèrent interviewer tous les membres de cette liste à l'avance, tandis que d'autres gardent simplement les dossiers de candidatures jusqu'au moment où elles désirent recruter.

Plusieurs agences ont affirmé être indécises entre la nécessité de donner une certaine priorité d'emploi aux membres du personnel qui ont déjà travaillé pour elles et leur respect de l'égalité des chances. De plus, il est nécessaire de créer une réserve croissante d'employés éventuels.

Peu de ces agences semblent pouvoir tenir leurs registres sur des banques de données entièrement informatisées.

### ***Compétences requises***

La plupart des agences sélectionnent les employés éventuels ayant les compétences requises avant de les interviewer, en examinant en général les demandes de candidature et les CV. Une agence qui recrute des employés sans expérience antérieure à l'étranger, a affirmé avoir souvent un entretien informel par téléphone avec la personne concernée avant d'accepter d'envoyer un formulaire de candidature.

Elles reconnaissent souvent le fait que les candidats ont les compétences professionnelles requises, tout en insistant sur leurs qualités personnelles.

La souplesse de caractère, la facilité à communiquer, l'aptitude à faire partie d'une équipe, la sociabilité et la confiance en soi sont des qualités personnelles qu'elles considèrent essentielles. Certaines agences font nettement la distinction entre les agents d'aide humanitaire et les agents pour le développement, en partant souvent du principe qu'il s'agit de deux domaines de compétences bien distincts. Une personne chargée du débriefing des agents de retour de mission, a souligné la nécessité de cerner les sujets de vulnérabilité inhérents à l'employé, tels que l'état dépressif ou l'anxiété, les problèmes alimentaires ou les problèmes relationnels.

Les dossiers médicaux préparés par les médecins personnels des candidats ne semblent pas être utilisés très fréquemment. Une grande agence qui envoie des agents bénévoles en mission insiste pour recevoir un dossier et signale que bon nombre de candidatures sont refusées pour des raisons psychologiques. Cette même agence fait également des recherches sur les relations sociales et émotionnelles des candidats afin de détecter les signes de fragilité éventuels.

On ne peut dire précisément si toutes les agences font une analyse formelle avec documents à l'appui des compétences personnelles et professionnelles des employés lors de leurs interviews ou pendant d'autres entretiens.

Il semble que, dans l'ensemble, les agences reconnaissent que certains aspects actuels des procédures de sélection ne sont pas entièrement satisfaisants. Il a été suggéré d'introduire des exercices d'évaluation et une forme de test psychométrique.

### *Descriptifs de poste*

Diverses opinions ont été exprimées par les représentants des agences sur le besoin de descriptifs de poste et les renseignements qu'ils doivent contenir. Il est courant d'y inclure un descriptif précis du poste concerné, une description détaillée du pays, du lieu de la mission et des prestations de services disponibles, des systèmes de gestion et autres renseignements. D'autres agences fournissent des informations qui varient de la simple phrase indiquant le titre du poste et le pays de mission, aux renseignements plus complets qui viennent d'être cités. La première façon de faire est la plus couramment employée pour les postes de développement, le facteur rapidité étant moins important.

Néanmoins, dans le cas de l'aide humanitaire et de l'aide d'urgence, certaines agences estiment que, malgré l'urgence de la situation, il est important de fournir un descriptif de poste. Un responsable du personnel, dont l'agence avait tendance à fournir un descriptif de poste type auquel était joint des informations sur le projet, a estimé que des renseignements plus précis pouvaient inciter le personnel sur le terrain à "analyser et définir correctement les tâches".

D'autres représentants d'agences ont estimé qu'il était superflu d'être trop spécifique, le personnel pouvant causer des difficultés en refusant d'effectuer des tâches supplémentaires ou différentes de celles énoncées dans le descriptif de leur poste. Une agence a affirmé que les employés sur le terrain sont supposés avoir des compétences générales et qu'ils doivent accepter tous les changements nécessaires apportés à leurs tâches et lieu de mission.

## **5.2 Briefing, initiation et formation**

Une fois de plus, les méthodes employées et les points de vue varient considérablement entre les agences, quant aux besoins des employés formés aux programmes d'urgence et de ceux destinés à travailler dans le domaine du développement, même lorsqu'il s'agit de la même agence. Les agents pour le

développement suivent bien souvent des programmes de formation complets, y compris l'enseignement de langues étrangères et une présentation sur place des aspects culturels et politiques du pays. Certains programmes durent plusieurs semaines ou plusieurs mois.

Dans les situations d'urgence, le briefing et autres préparations des employés ont tendance à être plus irréguliers, différents d'une agence à l'autre et dépendant bien souvent au sein d'une agence de la manière dont les besoins des programmes sont perçus. La majorité n'offre pas plus d'un jour ou deux de briefing car il n'y a pas 'le temps' d'en faire plus.

Une agence offre un stage de préparation et de familiarisation au personnel inscrit sur leur liste d'aide d'urgence, mais pas à tous les employés. Une autre agence, qui n'offre aucune formation, estime qu'il était trop onéreux d'assurer ce service aux employés figurant sur la liste, car on peut ne pas avoir besoin d'eux et que le temps manque lorsqu'une situation d'urgence survient.

Plusieurs agences et autres observateurs concernés ont reconnu qu'une formation aux responsabilisés de gestion était absolument nécessaire. Ils ont noté en particulier le besoin d'une formation 'légère', c'est-à-dire, pour acquérir des compétences permettant de constituer des équipes, et le besoin de stimuler les relations de travail. Une agence souhaiterait organiser des ateliers sur la manière d'agir avec les membres des équipes qui posent des difficultés.

Une formation en gestion est à présent proposée par plusieurs agences, mais on ne sait combien d'entre elles ont, en fait, mis en oeuvre des programmes.

### **5.3 Gestion**

La gestion sur le terrain est considérée par presque toutes les agences comme un

problème majeur. Un certain nombre de raisons ont été fournies et un thème commun a été dégagé. La majorité des agences ont affirmé qu'il leur était difficile de recruter des directeurs, en partie à cause d'une demande croissante et davantage de concurrence entre agences. En conséquence, un très petit nombre de personnes ont les compétences requises pour assumer cette fonction. Une personne a eu le sentiment que "nous avons besoin d'examiner le genre de personnes qui effectuent cette aide d'urgence et qui sont en fait des réalisateurs plutôt que des personnes qui aplanissent les difficultés et offrent des opportunités aux autres".

Une personne a fait remarquer que la 'culture anti-gestion' envahissait toute l'organisation et a estimé qu'un des points faibles était que la majorité du personnel des programmes et des directeurs sur le terrain s'intéressaient davantage à la politique de l'organisation qu'aux questions de personnel. Plusieurs interlocuteurs partagent cette notion des problèmes de gestion à travers leur organisation.

Parmi ce qu'ils considèrent être les résultats d'une gestion déficiente figurent l'ambiguïté des fonctions du personnel et le soutien technique déficient sur le terrain. Une microgestion inappropriée par les directeurs en visite a été mentionnée, ainsi qu'une gestion 'machos' et agressive, et il est reconnu que ces facteurs ont une mauvaise influence sur l'équipe.

### ***Examen des résultats***

Les évaluations des résultats ne semblent guère être effectuées régulièrement, bien que plusieurs agences soient conscientes des insuffisances dans ce domaine et se penchent sur le problème. Une agence effectue des examens à intervalles réguliers avec un dernier entretien en fin de contrat. Une autre agence envisage un programme de formation en matière d'évaluation pour les directeurs dans le pays et vient également d'établir des évaluations pour les membres haut placés du personnel sur le terrain, avec l'intention d'y inclure progressivement tous les autres employés. Une autre agence a déclaré qu'il y avait "une évaluation informelle des employés résultant plus d'un retour d'informations que d'un système établi".

### *Questions de sécurité*

La plupart des agences affirment tenir compte sérieusement des questions de sécurité. Une personne a observé que "le seuil de sécurité baisse, et que (l'agence) se déplace en des lieux où elle n'aurait pas été voilà cinq ans. Cette question doit être débattue".

Plusieurs personnes interrogées ont observé que des employés ne considèrent aucunement les consignes de sécurité comme un problème, et une agence estime que ces consignes doivent être 'irrévocables' et que les employés qui les enfreignent doivent être renvoyés chez eux.

La même agence est d'avis qu'il serait utile aux employés dans des secteurs difficiles de connaître leur procédure d'évacuation, afin d'être moins traumatisés dans cette éventualité.

#### **5.4 Stress, réduction et gestion du stress**

Pour les besoins de cette étude, le stress est schématiquement divisé en deux catégories: le stress aigu et le stress chronique. On peut définir le stress aigu comme résultant d'un événement soudain qui peut mettre la vie en danger, comme un kidnapping ou une prise d'otage, une agression ou un viol. Le stress chronique est davantage dû aux conditions de vie, aux relations difficiles avec autrui, au passage aux postes de contrôle et au maniement d'armes. Une psychologue expérimentée a remarqué au cours d'une mission générale dans une zone de combat que le manque d'informations concernant la mission de l'agence, son lieu d'affectation et les travaux et tâches qu'elle devait assumer, avait considérablement accru son niveau d'anxiété pendant la période précédant son arrivée.

Plusieurs interlocuteurs ont débattu le besoin de vérifier si des employés avaient subi des traitements psychiatriques ou étaient vulnérables en raison, par exemple, d'un deuil ou d'un divorce récent. Ils ont convenu, dans l'ensemble, que ces facteurs pouvaient affecter sérieusement les capacités des employés à faire face à des situations

stressantes.

### ***Gestion du stress***

Peu d'agences préparent bien leurs employés sur le départ aux conditions stressantes qu'ils rencontreront sur le terrain. Une agence inclut une session sur le stress dans son stage préparatoire d'une semaine. Le IHE et le RedR organisent également des stages libres.

La plupart des agences reconnaissent qu'il est important d'établir des périodes de repos à intervalles réguliers et certaines d'entre elles ont exigé que des dispositions à cet effet soient inscrites dans leurs contrats, en particulier lorsqu'il s'agit de missions difficiles. Cependant, il est également reconnu que ces périodes de repos ne sont pas toujours respectées, leur application dépendant fortement de la gestion locale et il se peut que les employés ne soient nullement disposés à prendre des congés. Les directeurs eux-mêmes peuvent fort bien s'assurer que leur personnel ont des périodes de repos tout en ignorant leurs propres besoins.

L'alcool est le moyen le plus couramment utilisé dans la société occidentale pour se relaxer et se changer les idées. Les soirées sont considérées comme une bonne façon de réduire le stress et sont bien souvent recommandées par les directeurs. L'abus d'alcool semble toutefois être un risque pour certains employés. Plusieurs interlocuteurs ont constaté que la consommation excessive d'alcool est un problème majeur. Une agence juge ce problème si préoccupant qu'elle a fait en sorte que les employés permanents qui souffrent d'un problème d'alcoolisme suivent un stage de désintoxication dans un centre, pris en charge par leur assurance médicale. Ceux qui acceptent de suivre le traitement conservent leur poste, tandis que ceux qui refusent sont renvoyés.

Plusieurs agences ont exprimé le besoin de vérifier, lors des examens médicaux, si des employés sont portés sur l'alcool et un responsable de la santé du personnel essaye d'étudier les risques d'abus de boissons en cours de mission chez tous les employés sur

le départ.

## **5.5 Conditions générales de service**

### ***Avantages financiers***

Les avantages financiers sont très nombreux, qu'il s'agisse des employés bénévoles qui reçoivent tous une indemnité de subsistance, ou des agences qui ont des échelles de salaires structurées et hiérarchisées. Les personnes qui assument leur première mission perçoivent souvent les taux applicables aux bénévoles et certaines agences font la distinction entre les employés salariés et les employés bénévoles, en insistant pour que chacun remplisse tout d'abord une mission bénévole pendant un certain temps.

### ***Police d'assurance***

La plupart des agences offrent une police d'assurance, bien que la couverture de cette police ne soit pas toujours précise. Peu d'agences savent si les polices d'assurance-vie des employés sont annulées pendant la période de leur mission dans une zone de conflit.

### ***Procédures d'arbitrage et de discipline***

Certaines agences appliquent des procédures officielles d'arbitrage et de discipline, mais d'autres ont estimé qu'elles n'étaient pas utiles. Une agence considère qu'il vaut mieux que l'employé "rentre chez lui s'il n'est pas heureux", et une autre applique des mesures disciplinaires susceptibles de "protéger les deux parties en cas de litige" et a ajouté que "les employés sur le terrain seraient tentés d'abuser" des procédures d'arbitrage.

## **5.6 Débriefing**

La plupart des agences ont reconnu que le débriefing est un domaine où il est

nécessaire d'établir et de formaliser des procédures pour les employés qui rentrent de mission. La plupart des procédures actuelles sont relativement récentes et toutes les agences ne s'assurent pas que tout leur personnel soit systématiquement contacté à leur retour. Des débriefings structurés au moment du départ du pays de mission ne sont pas encore la norme. Pour certaines agences, le processus de débriefing du personnel est facultatif, tandis que d'autres excluent du débriefing les employés à l'aide d'urgence et sous contrat de courte durée.

Une grande agence d'employés bénévoles organise des week-ends de débriefing, ainsi qu'un débriefing individuel facultatif pour ceux qui rentrent de mission plus tôt que prévu. D'autres fournissent des programmes structurés pour chaque employé. Les agences ont chacune une méthode différente de traiter les informations recueillies pendant le débriefing, mais il semble que bien souvent il n'y ait aucune structure permettant de diffuser les informations au sein de l'organisation.

### ***Débriefing et soutien émotionnel ou psychologique***

Un nombre croissant d'agences mettent en place un programme de débriefing émotionnel, afin de donner le temps à l'employé de s'exprimer sur l'impact émotionnel de sa mission. Une stratégie utilisée par plusieurs agences est d'attribuer un certain délai, habituellement une heure environ, pour ce genre d'entretien avec une personne extérieure à l'organisation ou avec un membre du service de santé du personnel. Les agences signalent que les employés l'acceptent généralement bien et s'expriment en toute confiance, puis elles décident si d'autres entretiens sont nécessaires.

Les agences ont généralement jugé que l'aide psychosociale permet aux employés d'échapper au stress et la plupart proposent un certain nombre de séances si nécessaire. La majorité des agences qui appliquent ce principe signalent que la demande pour ce genre d'aide est en fait très faible.

Bon nombre d'agences reconnaissent l'effet stigmatisant d'une demande d'aide psychosociale, ce qui suggère une certaine faiblesse de caractère de la part de la

personne concernée. En conséquence, une telle demande est habituellement traitée en toute confiance, au point qu'une agence au moins raye les noms sur les factures afin de garantir l'anonymat.

D'autres agences ont organisé des débriefings en groupe, en particulier lorsqu'un groupe d'employés est revenu d'une mission assumée dans des conditions très difficiles. Certaines organisations estiment que cette aide est utile, mais considèrent que dans certaines circonstances ceci pourrait poser des difficultés aux organismes ayant une structure hiérarchique. Elles sont d'avis que d'autres formes d'aide seraient sans doute nécessaires à ceux qui ont de la difficulté à faire part de leurs émotions en groupe.

Des opinions différentes ont été exprimées sur la manière optimale d'organiser des séances de débriefing et d'aide psychosociale. Certaines agences ont le sentiment que tous les employés de retour de mission devraient de manière générale assister à une séance de débriefing, de façon que cette procédure soit la norme. D'autres considèrent qu'il vaut mieux que ce soit l'employé qui en fasse la demande, du fait qu'une personne qui n'en a pas le désir, n'en tirera probablement aucun avantage. La plupart des agences qui mettent ce genre de service à la disposition de leurs employés les informent de cette possibilité avant leur départ. Un conseiller psychosocial qui participe à des séances de débriefing est d'avis qu'on ne peut prévoir les difficultés particulières qu'une personne pourrait rencontrer et que cette offre de débriefing ne doit donc pas être sélective.

## **5.7 Perspectives de carrière**

Des agences reconnaissent que la sécurité de l'emploi est une question importante pour leur personnel sur le terrain et que la méthode actuelle d'établissement de contrats distincts pour chaque poste n'offre pas cette garantie. Les difficultés pour réintégrer le milieu de l'emploi au Royaume-Uni après un trop long séjour en mission à l'étranger sont également reconnues.

Une personne a parlé de "banalisation" de l'aide humanitaire et de l'employé "non-réutilisable" et du manque de responsabilité à long terme des employeurs. La même personne a relevé que les contrats de courte durée posaient un problème particulier par rapport aux contrats d'une année ou plus. L'employé en mission de courte durée peut passer de longues périodes sans emploi et est moins susceptible de bénéficier d'une exonération de l'impôt. Elle estime que les agences doivent tenir compte de ce point dans leurs échelles de salaires.

Une personne a mis en doute s'il était de circonstance d'établir une perspective de carrière dans les domaines de l'aide et du développement, car elle avait le sentiment "qu'il ne devrait pas être possible que les employés s'enrichissent en exerçant ce métier".

## **6. Discussion**

### **6.1 Introduction**

Ce chapitre est consacré à l'examen des problèmes clés définis par les personnes qui ont répondu au questionnaire, les agences et les autres parties concernées qui ont été interviewées pendant l'analyse. Les problèmes clés sont mis en relief et des questions sont posées pour être débattues.

### **6.2 Recrutement et sélection**

#### *Problèmes clés*

- Nombre insuffisant d'annonces passées aux candidats à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation
- Manque de rigueur dans les entretiens
- Manque d'engagement pour l'examen des résultats
- Emploi insuffisant de la technologie moderne

- Manque de transparence dans la procédure de recrutement

Il est fondamentalement important de recruter des employés sur le terrain compétents, afin de permettre à l'agence d'assurer un soutien à ses employés et de diriger ses programmes. La plupart des agences délèguent sur le terrain le soutien et la gestion de leur personnel et, compte tenu des difficultés manifestes de distance et de communications, il serait indésirable de s'organiser autrement. Les agences ont donc besoin de recruter du personnel sur le terrain ayant de l'expérience et des compétences en gestion, ainsi que des employés ayant de bonnes connaissances techniques.

Les réponses au questionnaire ont révélé que la procédure de recrutement est parfois laissée au hasard. Il se peut donc que les agences ne recrutent quelquefois pas les candidats les plus appropriés. Il est intéressant de noter le peu d'usage qu'elles font de la publicité comparé à leur dépendance du réemploi d'anciens employés et de candidatures spontanées. Les entretiens, selon l'avis des personnes qui ont répondu au questionnaire, semblent fréquemment manquer de rigueur, à condition même qu'ils aient lieu.

Peu d'agences examinent le dossier médical des candidats en vue de découvrir des signes de vulnérabilité, malgré le fait que certains facteurs sont reconnus comme pouvant affecter la capacité d'une personne à faire face au stress.

Les agences se penchent sérieusement sur la question de savoir quelle est la meilleure manière de recruter du personnel pour des postes à l'étranger. Certaines d'entre elles sont de l'avis qu'il vaut toujours mieux recruter parmi des candidats connus, car "vous savez à qui vous avez affaire" et la personne aura déjà montré qu'elle peut affronter des situations difficiles.

Bon nombre de personnes interrogées ayant de l'expérience ont été recrutées par téléphone pour des postes d'urgence et on leur a demandé de partir dans les plus brefs délais. Les agences partaient du principe qu'elles avaient déjà rempli au moins une mission et qu'elles avaient donc les compétences requises pour assumer cette tâche.

Il va sans dire qu'une expérience acquise antérieurement à l'étranger est souvent très appréciée, mais il ne faut pas en déduire que toutes les compétences et expériences acquises de cette manière sont toujours appropriées.

Il semble peu probable qu'un grand nombre d'agences adopteraient les mêmes principes pour recruter le personnel du QG. Les employés sur le terrain ont tendance, néanmoins, en raison de la nature de leur travail, à être moins surveillés et soutenus que la plupart du personnel basé au Royaume-Uni.

On a remarqué avec étonnement combien peu d'agences incluent dans leurs procédures l'examen régulier des résultats de leur personnel, en particulier en vue du fait que bon nombre d'entre elles aiment réemployer les mêmes personnes. D'après les personnes qui ont répondu au questionnaire, aucune des agences pour lesquelles elles étaient en nombre suffisant (plus de cinq personnes dans ce cas) n'a évalué les résultats de chaque membre revenant de mission pendant la période concernée. On est donc loin de pouvoir établir sur quelle base elles seront évaluées pour leur prochain poste. Il est possible, bien entendu, de tenir un dossier de renseignements informels sur les résultats des employés, mais si c'est le cas, les agences n'ont pas avancé ce fait. La plupart des employés participant à cette étude auraient accueilli favorablement des débats ouverts sur leur travail, et un grand nombre d'entre eux ont été extrêmement déçus lorsque ceci n'a pas eu lieu.

Plusieurs agences n'ont pas de systèmes efficaces pour tenir les registres de leurs candidats éventuels. Peu d'entre elles semblent avoir des bases de données électroniques bien agencées et structurées. La technologie moderne semble ne pas les avoir touchées, laissant aux responsables du personnel la tâche de rechercher des candidats appropriés parmi les données en mémoire ou les dossiers empilés sur leur bureau.

Ce manque d'informations à jour enregistrées sur une base de données valable peut limiter les possibilités des agences non seulement dans leur sélection de candidats pour un poste, mais aussi dans leur choix du meilleur. Une des conséquences toute

aussi importante est que les opportunités d'emploi des candidats éventuels sont fort inégales. Bon nombre d'agences se considèrent des employeurs respectant l'égalité des chances, mais le cas de leurs employés sous contrat de courte durée en mission à l'étranger ne donne guère appui à ce point de vue. On peut bien entendu soutenir que l'aide d'urgence et les nécessités sur le terrain ont priorité sur d'autres politiques souhaitables, mais en améliorant les systèmes d'organisation il est probable que des politiques de recrutement plus transparentes en résulteraient.

### *QUESTIONS CLÉS*

- DE QUELLE MANIÈRE LES AGENCES PEUVENT ELLES FAIRE MEILLEUR USAGE DE LA GRANDE DIVERSITÉ DES MÉTHODES DE RECRUTEMENT À LEUR PROFIT ?
- COMMENT PEUT-ON AGRANDIR LA RÉSERVE D'EMPLOYÉS ÉVENTUELS ?
- DE QUELLE MANIÈRE LES AGENCES PEUVENT ELLES OBTENIR UNE MEILLEURE MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES D'ÉGALITÉ DES CHANCES ?
- COMMENT PEUT-ON AMÉLIORER L'EXAMEN DES RÉSULTATS ?

## **6.3 Planning et identification des besoins en personnel et des priorités du programme**

### *Problèmes clés*

- Manque de clarté dans l'identification des besoins en personnel
- Positionnement hâtif inapproprié d'équipes sur le terrain
- Documentation insuffisante sur les emplois et les programmes

Les difficultés à cerner et à sélectionner les candidats ont été soulignées plus haut, mais on ne peut établir comment les agences déterminent les besoins en personnel et les personnes convenant à chaque poste en l'absence d'un descriptif de poste et de

programme. La plupart des personnes qui ont répondu au questionnaire désiraient des renseignements avant de se décider sur un emploi, et pourtant dans l'étude un pourcentage élevé décevant de candidats éventuels ont reçu des informations insuffisantes ou de piètre qualité concernant leur programme et leur poste.

Il est également étonnant de voir le nombre de personnes qui étaient disposées en l'occurrence à accepter des postes susceptibles d'être difficiles et astreignants malgré leur connaissance limitée des tâches à remplir. Bien qu'une minorité de candidats recherchent l'aventure, il est certain qu'en majorité ils désirent être informés du type de travail qu'ils acceptent.

Du fait, peut-être, que ces informations soient limitées, l'une des qualités que les agences apprécient fort lorsqu'elles recrutent est la 'souplesse de caractère' ou une aptitude à faire tout ce qui est demandé. Il est reconnu qu'au début des opérations d'urgence, les conditions peuvent changer très rapidement. Ce changement rapide de circonstances peut être, en partie, la cause du nombre peu élevé de personnes qui effectuent le travail pour lequel elles ont été recrutées. Cependant, l'évaluation insuffisante des besoins en personnel peut également être une raison pour laquelle une fonction est modifiée. Au Rwanda, en particulier, l'expérience suggère qu'il y avait bien trop de personnel médical et infirmier, souvent mal équipé et insuffisamment qualifié.

Le problème semble, en partie, résulté de la manière hâtive dont les membres d'une équipe sont rassemblés pour faire face à un état d'urgence, et du raisonnement qu'il vaut mieux déployer cette équipe sur le terrain le plus rapidement possible. Ceci serait tout à fait acceptable si l'équipe était opérante dès son arrivée. Cependant, un certain nombre d'interlocuteurs ont fait état que la situation chaotique au début de la crise au Rwanda s'est aggravée en raison du nombre d'agences et d'employés qui ont donné l'impression d'être inefficaces et ont simplement contribué aux difficultés.

Cette décision hâtive peut, en partie, avoir été causée par la disponibilité des fonds et le moment choisi pour les appliquer, la part la plus importante revenant aux équipes

arrivant en premier sur les lieux et aux opérations les plus intéressantes. Certaines organisations étaient motivées, dans une certaine mesure, par les bailleurs de fonds et recevaient des dons non sollicités du public.

Une agence a demandé qu'une évaluation détaillée soit faite des actions qu'elle a entreprises par suite du flux de réfugiés au Zaïre. Ses recommandations incluent le fait que le programme aurait pu être fort bénéfique si plus de temps avait été consacré à définir les buts et les objectifs et à rédiger des descriptifs de poste (Wiles, 1995).

Les agences et autres employés ont cerné un certain nombre de facteurs qui semblent contribuer à 'l'échec d'une mission' qui, aux fins du présent rapport, signifie une démission anticipée d'un poste. Les circonstances personnelles sont importantes, mais une grande agence pour le développement a aussi remarqué que les postes qui étaient fort mal décrits étaient une cause de mécontentement et entraînaient le retour anticipé de l'employé au pays. Ce dernier facteur n'est toutefois pas le seul. Bon nombre d'expatriés restent jusqu'à la fin d'un contrat même s'ils ont le sentiment que leur mission n'a pas été un succès, mais ils considèrent qu'ils compromettraient leur avenir avec cette agence s'ils démissionnaient plus tôt que prévu. Une agence a confirmé ce fait, déclarant que ceux qui avaient fait leurs preuves avec l'agence pouvaient espérer avoir une seconde chance suite à un retour anticipé, mais que ceci était moins probable s'ils s'agissait de leur première mission.

### *QUESTIONS CLÉS*

- QUEL EST LE SEUL MINIMUM ACCEPTABLE DU MONTANT D'INFORMATIONS RELATIVES AUX POSTES ET AUX PROJETS POUR LE PERSONNEL QUI PART EN
- COMMENT LES AGENCES RÉSOUVEN-ELLES LA QUESTION D'ASSURER UN DÉPLOIEMENT RAPIDE DU PERSONNEL TOUT EN LE PRÉPARANT SUFFISAMMENT AVANT SON DÉPART?

## **6.4 Formation avant départ**

### *Problèmes clés*

- Manque de programmes d'initiation appropriés
- Insuffisamment de programmes de formation appropriés pour le perfectionnement professionnel

Les réponses au questionnaire ont révélé qu'un assez grand nombre d'aspects de l'initiation avant départ n'étaient pas abordés. Le besoin d'informations sur la sécurité figurait en premier sur la liste, mais une meilleure présentation de l'agence, de ses structures, systèmes, méthodes de travail et politiques aurait été appréciée. Ce manque de connaissance des usages de l'agence doivent profondément influencer sur la capacité du nouvel employé à contribuer au programme.

Il ne fait aucun doute que la responsabilité d'initier les candidats à l'agence de recrutement incombe à l'employeur, mais d'autres besoins en formation sont requis par le personnel qui travaille sur le terrain, dont une mise à jour et un perfectionnement réguliers sur le plan de leur carrière. Plusieurs agences offrent une formation en début de 'carrière', mais il n'existe guère de stages de courte durée par la suite. Les structures actuelles qui sont en place dans 'l'industrie' et le fait que les contrats de courte durée sont la norme, font qu'aucune responsabilité n'est prise envers le perfectionnement du personnel entre les contrats. Le IHE et le RedR offrent certains stages, dont la plupart sont spécialisés dans les domaines de la santé ou du génie, bien que d'autres soient de nature plus générale. Cependant, aucun organisme n'offre de courts stages pratiques équivalents, en vue de perfectionner d'autres compétences sur le terrain, comme la gestion et la logistique.

Il est difficile de savoir si cet écart en matière de formation et de perfectionnement du personnel est dû au fait que des agences ont le sentiment que la formation n'est pas nécessaire ou si leurs obligations sont telles qu'elles ne peuvent pas financer les programmes de perfectionnement du personnel. Il ne fait aucun doute que le problème majeur concerne un manque d'engagement envers le personnel et une culture de contrats de courte durée qui ne semblent pas encourager la loyauté d'un côté comme

de l'autre.

### *QUESTIONS CLÉS*

- QUELLE EST LA NORME MINIMALE ACCEPTABLE POUR L'INITIATION ET LA PRÉPARATION DU PERSONNEL QUI PART EN MISSION ?
- COMMENT LE PERSONNEL ACTUEL ET POTENTIEL PEUT IL ÊTRE FORMÉ AFIN DE RÉPONDRE AUX BESOINS CHANGEANTS SUR LE TERRAIN ?

## **6.5 Problèmes de gestion dans le pays**

### *Problèmes clés*

- Difficultés de recruter des directeurs pour les programmes
- Manque de formation appropriée en matière de gestion
- Manque de continuité

Les difficultés et le mécontentement quant à la gestion dans le pays était l'une des plaintes majeures des personnes qui ont répondu au questionnaire. La plupart des agences ont reconnu la difficulté de recruter des directeurs compétents pour leurs programmes à l'étranger. L'une des raisons peut être structurelle, du fait que les compétences en gestion ont tendance à s'acquérir avec l'âge et l'expérience, mais l'acquisition de partenaires, familles et responsabilités peuvent également rendre le travail plus difficile dans les pays en développement et les zones de conflit.

La formation est un problème critique dans ce contexte. Quelques agences seulement offrent une formation en gestion, et encore moins l'offrent à tous leurs employés qui vont remplir des postes de gestion.

D'autres besoins en formation que les interlocuteurs ont remarqué concernent les

compétences interpersonnelles, la formation d'équipes et la résolution des combats. Les directeurs doivent posséder toutes ces compétences, bien que d'autres membres des équipes pourraient probablement aussi en bénéficier. Slim (1995) ajoute d'autres compétences à cette liste, en particulier pour les agents d'aide humanitaire, et inclut le jugement politique et l'aptitude à penser au milieu social et culturel dans lequel ils travaillent.

Slim (1995) soutient que, pour être compétents, les agents de l'aide humanitaire doivent aussi être capables de réfléchir dans une optique de développement, afin de tenir compte des conditions sociales et culturelles de la société bénéficiaire.

Un point soulevé par un certain nombre de personnes qui ont répondu au questionnaire concernait le problème de continuité. La plupart des personnes interrogées avaient un emploi pour une durée de moins de six mois, ceci ayant des conséquences manifestes pour la continuité. Le transfert de fonctions n'avait parfois pas lieu, et les nouveaux directeurs ou chefs d'équipe semblaient souvent changer l'orientation ou le style d'un programme à leur arrivée, créant ainsi des déceptions aux autres membres d'une équipe. On ne peut affirmer comment les agences peuvent accomplir au mieux ce changement rapide de personnel et si elles ont une politique applicable à ce problème.

### *QUESTIONS CLÉS*

- TIEN FON SUFFISAMMENT COMPTE DES COMPÉTENCES EN GESTION DURANT LA SÉLECTION ?
- COMMENT PEUT-ON ASSURER UNE MEILLEURE FORMATION EN GESTION POUR LE PERSONNEL SUR LE TERRAIN ?
- DE QUELLE MANIÈRE LES DIRECTEURS PEUVENT-ILS ÊTRE MEILLEUR DIRIGÉS ET SOUTENUS AFIN DE PERMETTRE UNE CONTINUITÉ SUR LE TERRAIN ?

## 6.6 Stress et gestion du stress

### *Problèmes clés*

- Problèmes de stress aggravés en raison des conditions de vie et de travail
- Manque de préparation à la gestion du stress lors du briefing avant départ

Il ne fait aucun doute que les employés subissent des pressions supplémentaires en raison des problèmes de sécurité mentionnés dans le questionnaire, mais pour bon nombre d'entre eux, le plus difficile concerne les relations avec les collègues et les directeurs, et les problèmes d'organisation. Ces difficultés sont aggravées en raison des conditions de vie et de travail. La plupart des employés admettent que le travail et les relations de travail peuvent être difficiles par moments, mais la majorité d'entre eux estiment qu'ils peuvent s'en dégager à la fin de la journée et pendant les week-ends. Très peu sont aussi obligés de partager leur logement avec leurs collègues et directeurs, et de passer également une grande partie de la journée à travailler avec eux.

Les employés perdent bon nombre de leurs manières habituelles de faire face aux circonstances lorsqu'ils sont à l'étranger, en particulier leurs contacts avec leurs amis et leurs familles, mais ils perdent aussi leur façons habituelles de se relaxer. Il faut se demander s'il est possible de préparer les employés à l'avance pour les types de stress auxquels ils seront probablement confrontés sur le terrain. Certains stages à caractère plus général abordent ou incluent des sujets tels que l'efficacité du personnel, mais ils devraient peut-être aussi faire partie des programmes d'initiation générale pour tous les nouveaux employés.

Le problème concernant la consommation excessive d'alcool comme méthode permettant de réduire le stress sur le terrain doit être pris au sérieux, ainsi que les conséquences éventuelles à long terme pour le personnel.

Lors des grandes opérations d'urgence, les directeurs supérieurs sont souvent chargés non seulement du programme et de la gestion du personnel, mais aussi du bien-être

quotidien des employés, y compris leur logement, leur alimentation et tous les autres aspects pratiques. Une fois qu'une opération est bien en cours, ces responsabilités sont souvent confiées à un autre membre du personnel, et peuvent être mieux assumées par une personne locale. Au début d'une situation d'urgence, il se peut qu'on ne puisse le faire, mais les efforts supplémentaires que doit fournir ce directeur au sort peu enviable peuvent être très stressants. Plusieurs interlocuteurs ont proposé le poste de 'maître de manoeuvres' pour s'occuper des aspects pratiques de l'opération.

### *QUESTIONS CLÉS*

- QUELLES MESURES LES AGENCES PEUVENT ELLES PRENDRE EN VUE DE RÉDUIRE LE STRESS À L'AIDE

A. D'UNE FORMATION AVANT DÉPART ?

B. DE MEILLEURES MÉTHODES DE GESTION ET D'ORGANISATION

## **6.7 Sécurité**

### *Problèmes clés*

- La qualité et le moment opportun des conseils de sécurité fournis aux employés sur le terrain
- Attitude de prises de risque de la part de certains directeurs et employés

La plupart des agences ont examiné le problème de la sécurité et ont pris des dispositions pour les situations d'urgence. Le questionnaire indique des lacunes inquiétantes en ce qui concerne la qualité de certaines dispositions de sécurité et le moment où elles sont élaborées. Certains employés, par exemple, se sont retrouvés à rédiger eux-mêmes les consignes de sécurité à l'arrivée. Une certaine souplesse est nécessaire, mais certains employés ont été obligés de se fier aux consignes d'autres agences, comme l'ONU, dont les politiques sont parfois jugées inopportunes.

Une attitude de prises de risque est aussi une cause d'inquiétude. Certains employés prennent des risques, dont un grand nombre sont bien calculés, et d'autres employés ont déclaré s'être sentis obligés de prendre des risques. Ces deux formes de comportement doivent être prises au sérieux. Certaines agences considèrent le non-respect des consignes de sécurité comme une faute susceptible d'un renvoi, et rapatrient les coupables à la hâte. La plupart, peut-être même toutes les agences, insistent sur le fait qu'aucun employé ne doit faire quoi que ce soit qui puisse, selon leur opinion, les mettre ou mettre leurs collègues en danger. On pourrait soutenir que prendre des risques peut être un 'symptôme d'usure', l'employé s'exténuant de plus en plus pour ressentir de moins en moins de satisfaction et être de moins en moins efficace.

### *QUESTION CLÉ*

- COMMENT LES AGENCES S ASSURENT-ELLES DE LA SÉCURITÉ DE

## **6.8 Débriefing**

### *Problèmes clés*

- Manque de programmes de débriefing réguliers et détaillés
- Manque d'interviews en fin de mission pour les employés partants
- Peu d'emploi systématique des informations acquises pendant le débriefing

Récemment, une grande attention a été portée au débriefing et la plupart des agences se sont efforcées d'améliorer leur méthode. Plusieurs questions clés découlent de ce sujet : où est-elle appliquée, qui l'applique et de quelle manière ?

D'après le questionnaire, les interviews en fin de mission ne semblent pas être la norme, bien que la majorité des employés soient débriefés à un moment donné entre leur départ et leur arrivée dans leur pays. Le besoin d'examiner les résultats a été

abordé dans un chapitre précédent, mais il semblerait aussi utile d'avoir le point de vue des employés et une connaissance précise du programme et de leurs tâches avant qu'ils ne quittent le pays. Les employés eux-mêmes étaient tout à fait en faveur d'un programme structuré en fin de mission, en particulier s'ils jugeaient que ceci leur servirait pour d'autres missions. Même sans être assurés que leurs informations ont des répercussions à long terme, il semble que la possibilité de parler aux employeurs au sujet de la mission est généralement apprécié. Il s'agit, peut-être d'une sorte de rite de passage à effectuer avant de procéder à la phase suivante de leurs vies.

On ne peut dire avec certitude ce que les agences attendent du débriefing et la manière dont elles traitent les informations. Des rapports en fin de mission sont parfois présentés, mais ils ne sont pas toujours consultés par le personnel pertinent du QG avant une interview. Le débriefing a fréquemment lieu sans documents à l'appui et n'est pas utilisé pour améliorer la mémoire institutionnelle.

### *QUESTIONS CLÉS*

- DE QUELLE MANIÈRE PEUT-ON SE SERVIR DU DÉBRIEFING EN VUE DE RENDRE L'AGENCE PLUS EFFICACE ?
- COMMENT LES EMPLOYÉS SUR LE TERRAIN PEUVENT-ILS BÉNÉFICIER DU DÉBRIEFING ?

## **6.9 Débriefing et soutien psychologique**

### *Problèmes clés*

- On ne prête pas suffisamment attention aux besoins en soutien psychologique des employés de retour de mission
- Stigmatisation des employés recherchant un soutien psychologique

On prête une grande attention au rôle important du soutien psychologique, et au besoin de reconnaître et d'empêcher la névrose traumatique. La névrose traumatique

est à présent une entité clinique acceptée, bien que certains psychiatres estiment que cette catégorisation n'aide guère (Shackman, 1995).

Très peu de recherches ont été faites à propos des effets psychologiques à long terme du stress aigu et du stress chronique dont souffrent les agents de l'aide humanitaire de par leur travail. La plupart des travaux entrepris dans ce domaine ont examiné les agents de l'aide d'urgence, comme les sapeurs pompiers et les équipes d'ambulanciers, ou les militaires. L'une des quelques études des agents d'aide humanitaire a été réalisée par le Comité international de la Croix Rouge (CICR), qui a découvert qu'environ 12 % des employés de retour de mission 'difficile' se sont révélés souffrir d'une forme quelconque d'affliction psychologique. Environ 12 % ont indiqué avoir des séquelles d'anciens troubles psychologiques et 12 % supplémentaires (environ 1 à 2% de tous les employés de retour) souffraient de névrose traumatique. Les autres avaient les symptômes du stress 'cumulatif' et 'catastrophique', qui avaient tendance à se guérir assez rapidement et spontanément (de Haan, 1995). Le mandat du CICR concerne le travail dans des zones de combat, et il est probable que leurs employés soient donc exposés à un niveau peut-être plus élevé de stress externe que d'autres, bien que d'autres soucis, dont les facteurs personnels, jouent également, bien entendu, un rôle important.

Il existe une méthode assez bien acceptée pouvant empêcher les séquelles psychologiques d'incidents particulièrement traumatisants ou mettant la vie en danger, connue sous le nom de 'Critical Incident Debriefing'. Des séances psychosociales semblent être assez largement mises à la disposition de ceux qui en ont besoin.

Par bonheur, la plupart des agents de l'aide humanitaire, qui sont sujets aux formes plus chroniques de stress mentionnées plus haut, ne souffrent toutefois pas de névrose traumatique.

Une façon de traiter ce stress chronique, qui semble progressivement être acceptée par les agences, est d'accorder du temps et de l'espace aux employés à leur retour de mission, afin de discuter de l'impact émotionnel de leur mission. A ce moment-là, il

devrait être possible d'aider les employés à déterminer s'ils ont besoin de séances psychosociales ou d'une aide psychiatrique. Quelques experts soulignent toutefois que la névrose traumatique et autres symptômes psychologiques peuvent ne pas se manifester immédiatement (Deahl, 1995a). Selon les méthodes d'emploi actuelles, il est probable qu'un suivi serait difficile à assurer, du fait qu'un si grand nombre d'employés signent des contrats séquentiels, très souvent avec différents employeurs.

En dépit de l'enthousiasme exprimé par les experts et par les agences et les bénéficiaires du débriefing psychologique, et de la justification apparente pour son application, peu de recherches objectives ont été publiées donnant preuve de son efficacité. Dans un grand article récent du *British Medical Journal*, les publications disponibles ont été examinées et on a observé qu'il ne semble guère établi que les bénéficiaires trouvent le débriefing psychologique utile. L'article soulignait qu'il était nécessaire de faire d'autres recherches. (Raphael et al, 1995).

Un autre problème important concernant le soutien psychologique est le stigmate associé à l'aide psychosociale et autre aide psychiatrique. Il semble établi que même les agences le prennent au sérieux, vu les précautions qu'elles prennent à éviter d'identifier ceux qui choisissent de demander une aide psychologique. En revanche, le contenu des rapports médicaux pour l'orientation des employés vers un centre de

### QUESTIONS CLÉS

- QUEL SOUTIEN MINIMAL DEVRAIT ÊTRE OFFERT AUX EMPLOYÉS DE RETOUR DE MISSION ?
- QUE PEUVENT FAIRE LES AGENCES POUR ÉLIMINER LE HET STIGMATISANT DU BESOIN DE RECEVOIR UNE AIDE PSYCHOSOCIALE OU D'AUTRES FORMES
- LES AGENCES SONT-ELLES CHARGÉES DU SUM DE LEURS EMPLOYÉS DE RETOUR DE MISSION ?

traitement reste habituellement confidentiel, mais non la raison pour laquelle ce rapport est rédigé. En se heurtant au besoin de confidentialité, il est possible qu'elles accentuent et perpétuent l'effet stigmatisant de cette aide.

## **6.10 Conditions générales de service**

### *Problèmes clés*

- Manque d'informations sur les conditions médicales préexistantes
- Manque de procédures d'arbitrage et de discipline
- Police d'assurance insuffisante
- Manque de dispositions en matière de retraite

### *Soins médicaux*

Les opinions sont partagées en ce qui concerne le besoin d'effectuer des examens médicaux avant et après mission, et on ne peut définir clairement combien de fois les examens médicaux avant le départ peuvent cerner les conditions qui rendraient une mission à l'étranger indésirable. On ne semble guère faire appel aux médecins des employés, en vue d'établir si ces derniers souffrent de conditions inhérentes ou de vulnérabilités, comme l'alcoolisme ou un traitement psychiatrique antérieur.

### *Procédures d'arbitrage et de discipline*

Il semble y avoir des points de vue intéressants concernant la nécessité de mettre en place des procédures permettant de remédier à une faute professionnelle ou une dégradation des relations entre les employés et leurs directeurs ou entre collègues. En vertu du droit au Royaume-Uni, des procédures de discipline et d'arbitrage doivent être fournies à tous les employés dans les deux mois qui suivent le début de leur mission, dans le cadre de certaines restrictions quant à la taille de l'organisme employeur. Le Code d'usage de ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service) recommande que les employeurs aient des règles de discipline clairement

définies (Kroner, 1995).

Il ne semble pas y avoir une jurisprudence abondante au Royaume-Uni couvrant les employés qui travaillent à l'étranger, bien qu'il convienne de noter que la législation du pays d'accueil peut être appliquée aux employés du Royaume-Uni qui travaillent dans ce pays. Il paraîtrait que de tels cas se soient présentés. Il faut s'assurer que les agences respectent la réglementation locale.

### ***Police d'assurance***

Un certain nombre de problèmes concernent l'assurance. Il semble que la plupart des agences offre une police d'assurance à leur personnel, mais il est important que les conditions relatives à l'assurance soient claires et précises. Les risques de sécurité concernés se sont accrus et un certain nombre de personnes sont décédées et ont été blessées, par suite d'un conflit plutôt que d'une maladie. Les employés doivent être au courant de l'étendue de leurs propres assurances, surtout s'ils ont des personnes à charge.

A présent, les agences se chargent de leurs propres polices d'assurance et des conditions qui s'y rapportent, et toute police supplémentaire nécessaire doit être prévue par les employés eux-mêmes, ce qui peut causer des difficultés s'ils doivent se préparer à partir dans de brefs délais. Il peut y avoir des avantages à souscrire à une police d'assurance qui pourrait être 'acquise en partie' par un employé d'une agence travaillant dans le domaine de l'aide et du développement.

### ***Plan de retraite***

Le questionnaire a clairement démontré que les personnes interrogées désirent contribuer à un plan de retraite cessible organisé par leur agence. Certains plans autorisent les contributions de différents organismes, et permettent aussi aux employés d'y contribuer, contrairement à la plupart des plans de retraite privée. Les périodes sans emploi et les contrats de courte durée peuvent rendre le maintien d'une retraite

privée difficile. Dans d'autres circonstances, les agences peuvent également continuer à contribuer à une retraite professionnelle de longue durée, comme le plan de retraite par limite d'âge du NHS (Sécurité Sociale) pendant la durée de service des employés à l'étranger.

### *QUESTIONS CLÉS*

- LES AGENCES DEVRAIENT-ELLES FAIRE APPEL D'AVANTAGE AUX RAPPORTS MÉDICAUX DISPONIBLES ?
- LES AGENCES DEVRAIENT-ELLES PRÉVOIR DES PROCÉDURES D'ARBITRAGE ET DE DISCIPLINE ?
- DE QUELLE MANIÈRE PEUT-ON OFFRIR UNE POLICE D'ASSURANCE ?
- DE QUELLE MANIÈRE LES AGENCES PEUVENT-ELLES CONTRIBUER À LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE À LONG TERME DE LEURS EMPLOYÉS ?

## **6.11 Déroulement des carrières et sécurité de l'emploi**

### *Problèmes clés*

- Difficultés pour créer une équipe d'employés motivés et professionnels dans le cadre des contrats de courte durée

Les chapitres précédents dans ce rapport ont porté sur les difficultés causées par les contrats de courte durée et les périodes d'emploi du personnel, mais ces problèmes devraient aussi être examinés par leurs agences. Le manque de transparence des procédures de recrutement, le manque de programmes de perfectionnement du personnel et le manque de responsabilités habituelles (Royaume-Uni) des employeurs envers leur personnel ont occasionné des difficultés pour les deux parties et, dans une

certaine mesure, pour les bénéficiaires à qui leurs activités s'adressent.

Le manque de sécurité de l'emploi n'encourage pas les employés à rester sur le terrain après avoir commencé à acquérir des responsabilités personnelles et familiales. Cependant, les agences ont besoin de créer un groupe d'employés qui soient parfaitement au courant des conséquences de leur travail et qui aient les compétences techniques pour l'exécuter de la manière la plus efficace et la mieux réglée. Ceci ne s'acquiert pas en quelque temps, en particulier lorsque les circonstances empêchent souvent une bonne supervision et un bon soutien sur le terrain.

Le Code de conduite professionnel pour les agences pour les actions en cas de catastrophe (Fédération internationale des Sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge, 1994), a proposé des normes de base pour gérer la manière dont les agences s'organisent dans l'aide aux sinistrés. Plusieurs agences du Royaume-Uni ont déjà ratifié le Code et il est probable que d'autres le feront prochainement. Sans méthodes permettant de perfectionner et d'améliorer le standard professionnel des employés sur le terrain, il sera difficile de progresser à l'avenir.

### *QUESTIONS CLÉS*

- EXISTE-T-IL UNE AUTRE POSSIBILITÉ QUE LE SYSTÈME DE CONTRAT DE COURTE DURÉE ?
- COMMENT PEUT-ON AMÉLIORER LE STANDARD PROFESSIONNEL DES AGENCES ET DE LEUR PERSONNEL ?

## **7. Discussion et recommandations finales**

Ce chapitre a pour objet de proposer des recommandations et de discuter des conclusions finales reposant sur les résultats de l'analyse et les idées et opinions des

participants à l'atelier. Les points de vue exprimés ici sont ceux de l'auteur, qu'il s'est formé au cours de cette étude consultative, suite à ces nombreux apports divers.

Les deux recommandations principales sont :

- atteindre un consensus général pour un code des usages pour les ressources humaines, approuvé par les agences.
- un organisme ou une association professionnel(le), dont les responsabilités incluraient la mise en application du code des usages.

### **7.1 Compte rendu de l'atelier**

Les principaux résultats du rapport ont été présentés lors d'un atelier, le 3 août 1995. Les vingt-et-un projets de recommandations pour le meilleur usage (voir au verso) ont été approuvés par les groupes, bien qu'on ait estimé que certaines nécessitaient d'être renforcées et étendues.

Un débat important a eu lieu, qui s'est avéré extrêmement utile pour extraire les complexités que contenaient les recommandations, et les contraintes auxquelles les agences font face dans leur travail.

Deux intervenants, Richard Dowden du journal 'The Economist' et Janet Douglas de l'ODA ont présenté plusieurs points importants concernant les réactions aux catastrophes des agences de l'aide humanitaire, notamment :

- que les difficultés fondamentales sont d'ordre social et politique et que des réactions inconsidérées ou inopportunes sur le plan politique de la part des agences risquent de les rendre plus complexes;

IL A ÉTÉ RECOMMANDÉ QUE :

### SÉLECTION ET RECRUTEMENT

- TOUS LES CANDIDATS PARTICIPENT À UNE PROCÉDURE DE SÉLECTION
- LES CANDIDATS SOIENT EXAMINÉS EN VUE DE CERNER LEURS FACTEURS DE VULNÉRABILITÉ
- SOIENT TENUS DES REGISTRES CORRECTS D'EMPLOYÉS DISPONIBLES POSSÉDANT LES QUALIFICATIONS REQUISES
- DES MÉTHODES APPROPRIÉES SOIENT EMPLOYÉES POUR DÉSIGNER ET SÉLECTIONNER LES CANDIDATS ÉLIGIBLES POUR LES POSTES
- LE PERSONNEL SUR LE TERRAIN SOIT RECRUTÉ SUR PRÉSENTATION DE DESCRIPTIFS DE POSTE SPÉCIFIQUES

### BRIEFING ET FORMATION

- DES PROGRAMMES D'INITIATION ET DE BRIEFING SOIENT OFFERTS À TOUS LES EMPLOYÉS SUR LE TERRAIN PARTANT EN MISSION
- DES PROGRAMMES DE BRIEFING DÉTAILLÉS SOIENT OFFERTS À TOUS LES EMPLOYÉS QUI ARRIVENT DANS UN PAYS
- UN BRIEFING ET UNE FORMATION EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ SOIENT OFFERTS AVANT LE DÉPART, S'IL Y A LIEU
- UNE FORMATION APPROPRIÉE POUR LE PERSONNEL SUR LE TERRAIN SOIT OFFERTE Y COMPRIS DES MÉTHODES DE GESTION DU STRESS, DES COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE NÉGOCIATIONS ET LA RÉOLUTION DES CONFLITS
- UNE FORMATION EN GESTION SOIT OFFERTE AU PERSONNEL DE MAN

### GESTION SUR LE TERRAIN

- DES STRATÉGIES POUR UNE CONTINUITÉ EN GESTION SUR LE TERRAIN
- DES STRATÉGIES SOIENT ÉLABORÉES EN VUE DE RÉDUIRE LE STRESS SUR
- DES DIRECTIVES DE SÉCURITÉ APPROPRIÉES ET OPPORTUNES SOIENT ÉTABLIES POUR LES CONDITIONS SUR LE TERRAIN
- DES STRATÉGIES SOIENT ÉTABLIES POUR TRAITER DE L'ATTITUDE DE PRISES DE RISQUE DU PERSONNEL
- DES PROCÉDURES POUR L'EXAMEN DES RÉSULTATS SOIENT ÉTABLIES E

### DÉBRIEFING ET SOUTIEN

- DES MÉCANISMES DE DÉBRIEFING PROFESSIONNELS APPROPRIÉS SOIENT
- DES MÉTHODES SOIENT ÉTABLIES AFIN QUE LES INFORMATIONS SUR LE TERRAIN SOIENT MIEUX EMPLOYÉES AU CONTRÔLE ET À L'ÉVALUATION DES PROGRAMM

- que bon nombre d'employés n'ont pas une connaissance réelle du pays dans lequel ils travaillent et ont besoin d'une formation et d'un briefing, afin d'être sensibilisés à des cultures et des systèmes de valeur bien souvent fort différents.
- que la présente attitude des médias envers l'aide humanitaire et les agences de l'aide humanitaire est amicale, mais que cette perspective ne durera peut-être pas si les agences sont considérées comme incompetentes, peu rentables et intéressées.
- que les bailleurs de fonds ont besoin de spécifier les responsabilités pour la gestion et le financement des 'domaines d'incertitude', comme la réhabilitation après une urgence;
- que la communauté de l'aide humanitaire a besoin d'acquérir une meilleure connaissance des zones de conflit et d'instabilité si elle désire améliorer ses actions à cet égard;
- qu'une meilleure action opérationnelle s'effectuera si le personnel de l'aide humanitaire améliore son professionnalisme.

## **7.2 Le coordinateur inter-agences**

Le poste de Coordinateur inter-agences a été proposé au début du projet pour prendre la suite du poste de l'auteur et la nécessité de le créer a été approuvée pendant l'atelier. La première tâche proposée pour le coordinateur consisterait à renforcer et clarifier les recommandations grâce auxquelles un code des usages pourrait être établi. Deux autres tâches comprendraient la régularisation et l'acquisition dans son ensemble de la ratification du code des usages et l'élaboration éventuelle d'un organisme professionnel. Le succès de ce rôle dépendrait essentiellement du soutien de la communauté des agences qui traitent de l'aide humanitaire et du développement, et il serait primordial d'inclure un éventail d'intérêts aussi large que possible dans la structure de gestion

### **7.3 Un code des usages**

En 1994, le Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix Rouge et du Croissant Rouge et les ONG chargées des opérations de secours en cas de catastrophe a été établi. Ce document, ci-après désigné 'le Code de conduite', vise à fournir à toutes les agences des bases leur permettant d'évaluer et de contrôler leur travail (FICR, 1994).

Les auteurs du Code de conduite se sont entretenus sur l'absence d'un organisme agréé de normes professionnelles qui servirait de guide à leur travail. Ils ont également fait remarquer qu' "il n'existe jusqu'à présent aucune association internationale pour les ONG chargées des opérations de secours en cas de catastrophe, qui soit habilitée à sanctionner ses membres".

Le Code de conduite prévoit ces normes. Cependant, en vue d'atteindre un haut niveau de professionnalisme des résultats dans leur ensemble, il est essentiel d'avoir un personnel hautement qualifié à tous les niveaux de l'organisation.

Un code des usages pour les agences qui traitent de la gestion et du soutien de leur personnel aiderait ces dernières à faire preuve d'un plus grand professionnalisme et serait complémentaire au Code de conduite. La compétence du code engloberait les mêmes points dans les domaines de l'aide humanitaire et du développement. Les recommandations résultant de l'atelier formeraient la base de ce code des usages, bien qu'il soit peut-être nécessaire de les réviser et de les consolider.

### **7.4 Le besoin de créer un organisme professionnel pour l'aide humanitaire et du développement**

Le Code de conduite de la Croix rouge a été publié par la suite dans un Dossier thématique du Réseau 'Aide d'urgence et réhabilitation' par ODI. Dans la préface, il était soutenu que l'absence reconnue d'un organisme chargé des mesures coercitives est le principal point faible du Code (ODI, 1994).

L'auteur serait d'avis que, maintenant, la communauté des agences pour l'aide humanitaire doivent sans délai former un organisme ou une association professionnel(le) qui permettrait de se focaliser sur un degré éminent de perfection dans les domaines de l'aide humanitaire et du développement.

Les points faibles exposés dans l'analyse de la gestion des programmes de l'aide humanitaire et du développement sont fondamentaux pour les structures d'organisation actuelles. Ces points faibles peuvent occasionner des résultats décevants de la part du personnel et donc diminuer la qualité des programmes.

Les agences devraient considérer que la mise en place d'un organisme ou d'une association professionnel(le) est une opportunité et non une menace qu'il faut éviter. Une inquiétude compréhensible est ressentie en raison de la perte d'autonomie, mais bon nombre des problèmes existants dans le secteur résultent de l'isolement dans lequel les agences travaillent. Un organisme qui serait le produit d'une association volontaire plutôt que quelque chose d'imposé pourrait être créé d'une manière qui renforcerait l'efficacité des agences sans menacer l'aspect unique de leurs caractéristiques et contributions. Toutefois, si les agences attendent que la pression des bailleurs de fonds pousse au changement, il se peut qu'elles perdent leur chance d'influencer ce changement.

## RÔLE ET FONCTION D'UNE ASSOCIATION PROFESSIONNELLE

- ETABLIR DES NORMES POUR LES AGENCES AU ROYAUME-UNI
- ACCRÉDITATION DES STAGES DE FORMATION ACTUELS ET PROPOSÉS
- CENTRE POUR LES DÉBATS EN RÉUNION, COMME LES SÉMINAIRES ET
- REGISTRES D'EMPLOYÉS ÉVENTUELS:  
EXPÉRIMENTÉS ET NON EXPÉRIMENTÉS  
INTERVIEWÉS ET NON INTERVIEWÉS
- BIBLIOTHÈQUE ET RESSOURCES
- SERVICE D'INFORMATION
- LETTRE D'INFORMATION OU JOURNAL
- BASE DE DONNÉES DES CONTACTS POUR LES FONCTIONS DE SOUTIEN
- STAGES DE FORMATION POUR LES EMPLOYÉS
- ACCRÉDITATION DES EMPLOYÉS, À DIVERS NIVEAUX DE L'AFFILIATION
- ACCRÉDITATION DES AGENCES
- RECOMMANDATION AUX AUTRES PAYS DE SE CONFORMER AU CODE
- ASSURANCE
- CONSEIL JURIDIQUE

L'AFFILIATION SE FERAIT SOIT EN TANT QUE PERSONNE MORALE, SOIT EN TANT QUE PERSONNE PHYSIQUE, ET LE FINANCEMENT DE L'ASSOCIATION PROMENDRAIT À LONGUE ÉCHÉANCE DES CONTRIBUTIONS DES MEMBRES.

U  
n e  
a s

sociation professionnelle aurait des avantages multiples. Elle offrirait à chaque membre un soutien et des opportunités dont il a fort besoin pour le déroulement de sa carrière. Elle focaliserait l'éducation, la formation, l'information et le soutien, presque de la même manière que les autres professionnels bénéficient de leurs associations et instituts, dont bon nombre d'exemples existent, parmi lesquels les 'British Medical Association' et 'Institution of Civil Engineers'. Elle permettrait aussi l'échange fructueux d'idées entre ceux qui se consacrent avant tout au développement et ceux qui s'occupent de l'aide humanitaire, au profit des deux. Une association professionnelle pourrait être ouverte à un grand nombre de personnes individuelles différentes et intéressées du point de vue professionnel, et pas seulement à ceux qui sont actuellement employés sur le terrain.

La nécessité d'une association est également démontrée de par l'apparition d'un certain nombre de petites organisations ou groupes de travail qui cherchent à coordonner les activités des agences ou à fournir des informations sur des sujets spécialisés. De nouveaux groupes ne cessent d'être créés pour pallier les lacunes identifiées. Bon nombre de ces organismes ont un point faible, en ce sens qu'ils sont souvent accessibles seulement à des agences plutôt qu'à des personnes individuelles, tandis qu'un grand nombre d'entre elles dans les organisations membres n'en connaissent souvent ni leur existence, ni leurs activités. Leur efficacité est limitée par leur incapacité inhérente d'informer un grand public. Une association pour l'aide humanitaire et le développement regrouperait leurs activités en groupes d'intérêt spécifique. Ils seraient bien plus connus tout en conservant leurs domaines d'intérêt personnels.

## **8. Conclusions**

Les organisations pour l'aide humanitaire et l'aide au développement deviennent de plus en plus importantes sur la scène internationale. Ce rôle d'importance croissante nécessite une plus grande responsabilité envers le public, les bailleurs de fonds institutionnels et les bénéficiaires à qui cette aide est destinée et, en parallèle, une amélioration des normes professionnelles. Les agences doivent aussi reconnaître que ce niveau accru de professionnalisme ne peut être atteint sans un personnel compétent et bien formé, qui joue un rôle tellement important en s'assurant que les programmes sont efficaces. Un code des usages en ressources humaines aidera et permettra la création d'un tel groupe d'employés.

Le fait que le besoin d'un organisme professionnel soit reconnu peut être considéré comme l'une des caractéristiques d'une profession qui arrive à sa maturité, un rite de passage à venir. La plupart des autres professions ont déjà créé leurs associations. C'est à présent au tour des agences et des personnes individuelles qui se consacrent à l'aide humanitaire et au développement d'en faire autant, afin de faire face à l'avenir.

**Annexe 1****Questionnaire**

**Veillez vous reporter à votre dernier emploi ou votre dernière mission dans le domaine de l'aide humanitaire ou du développement.**

Renseignements concernant cette dernière mission:

Pays .....

Date de début de mission .....

Date de retour .....

Poste/emploi .....

1. Description de ce dernier emploi à l'étranger (cocher une case)

- |  |     |
|--|-----|
| Secours d'urgence                              | [ ] |
| Secours/réinsertion à long terme               | [ ] |
| Développement                                  | [ ] |
| Programme incluant les deux domaines ci-dessus | [ ] |
| Autre  | [ ] |

Vos commentaires .....

2. Combien d'employés expatriés, y compris vous-même, travaillaient pour votre agence dans le pays? (cocher une case)

- |       |     |            |     |
|-------|-----|------------|-----|
| Un    | [ ] | 10-19      | [ ] |
| 2 - 4 | [ ] | 20-49      | [ ] |
| 5 - 9 | [ ] | Plus de 50 | [ ] |
|       |     | Autre      | [ ] |

3. Combien d'employés expatriés, y compris vous-même, étaient basés sur votre lieu de travail? (cocher une case)

- |       |     |            |     |
|-------|-----|------------|-----|
| Un    | [ ] | 10 - 19    | [ ] |
| 2 - 4 | [ ] | 20 - 49    | [ ] |
| 5 - 9 | [ ] | Plus de 50 | [ ] |
|       |     | Autre      | [ ] |

**Recrutement**

4. Comment avez-vous été recruté pour votre dernier emploi? (cocher une case)

- |                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| En réponse à une petite annonce | [ ] |
| Figurant sur une liste          | [ ] |
| Ancien employé de l'agence      | [ ] |
| Candidature spontanée           | [ ] |
| Invité à poser ma candidature   | [ ] |
| Bouche à oreille                | [ ] |
| Autre                           | [ ] |

Vos commentaires .....

5. Quelle a été la méthode de sélection? (cocher une case)

- |   |     |
|---|-----|
| Conversation informelle                             | [ ] |
| Interview formelle, mais le seul candidat           | [ ] |
| Interview de plusieurs candidats                    | [ ] |
| Interview générale pour l'établissement d'une liste | [ ] |
| Interview générale + interview particulière         | [ ] |
| Journée d'évaluation avec plusieurs interview       | [ ] |
| Autre   | [ ] |
| Aucune  | [ ] |

Vos commentaires .....

6. Pensez-vous que vous correspondiez bien à votre dernier emploi? (cocher une case)

- |                             |     |
|-----------------------------|-----|
| Correspondais bien          | [ ] |
| Trop qualifié               | [ ] |
| Pas assez qualifié          | [ ] |
| Qualifications non adaptées | [ ] |
| Autre                       | [ ] |

Vos commentaires

7. Avez-vous effectué le travail pour lequel vous aviez été recruté? (cocher une case)

- |               |     |
|---------------|-----|
| Tout le temps | [ ] |
|---------------|-----|

- La plupart du temps [ ]
- Une partie du temps [ ]
- Pas du tout [ ]

Vos commentaires .....

8. Quelles informations vous ont été données pour vous aider à décider si ce poste vous convenait? (cocher autant de cases que nécessaire)

- Responsabilités du poste [ ]
- Informations sur le projet [ ]
- Situation du pays [ ]
- Situation politique/économique [ ]
- Caractères personnels [ ]
- Autre [ ]

Vos commentaires .....

9. Les informations ont-elles été (cocher une case)

- Très détaillées [ ]
- Assez détaillées [ ]
- Pas très détaillées [ ]
- Aucun détail [ ]

Vos commentaires .....

10. Rétrospectivement, les informations ont-elles été (cocher une case)

- Très précises [ ]
- Assez précises [ ]
- Pas très précises [ ]
- Imprécises [ ]

Vos commentaires .....

11. En règle générale, est-il important pour vous d'avoir une bonne vue d'ensemble du travail que vous allez effectuer sur le terrain? (cocher une case)

- Très important [ ]
- Assez important [ ]

- Pas très important
- Aucune importance

Vos commentaires .....

**Formation et briefing avant le départ**

12. De quelle sorte de formation ou de briefing avez-vous bénéficié avant le départ? (cocher autant de cases que nécessaire)

	<i>Ai bénéficié de</i>	<i>Aurais aimé bénéficier de</i>
Informations sur le programme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Systèmes de gestion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Méthodes de travail de l'agence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Directives politiques de l'agence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informations sur le pays	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informations culturelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informations sur la sécurité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informations sur le logement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liste d'équipement personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion du stress/stratégies de réponse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travail en groupe/en équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistique, planning et communications	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budgétisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mise à jour technique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mise à jour sur les secours d'urgence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conduite des 4x4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formation linguistique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Premiers secours	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vos commentaires .....

13. Si vous avez bénéficié d'une formation ou d'un briefing, pensez-vous que cela vous a aidé à faire votre travail plus efficacement? (cocher une case)

- Certainement
- Probablement
- Peut-être

Probablement pas [ ]

Vos commentaires .....

14. Avez-vous rencontré d'autres membres de l'équipe avant le départ?

Oui [ ] Non [ ] Pas concerné [ ]

Vos commentaires .....

15. Avez-vous passé un examen médical avant le départ?

Oui [ ] Non [ ]

16. Avez-vous bénéficié d'un briefing médical (conseils sur les soins médicaux) avant le départ?

Oui [ ] Non [ ]

Vos commentaires .....

**Pour les employés de la Croix Rouge seulement**

17. Avez-vous eu un briefing à Genève avant le départ?

Oui [ ] Non [ ]

18. Si oui, l'avez-vous trouvé utile ? (cocher une case)

Très utile [ ]  
Assez utile [ ]  
Pas très utile [ ]  
Très insuffisant [ ]

Vos commentaires .....

19. Avez-vous été affecté au CICR ou à l'Organisation?

CICR [ ]

Organisation [ ]

**Briefing et soutien dans le pays**

20. En quoi a consisté votre briefing à l'arrivée dans le pays? (cocher autant de cases que nécessaire)

Mise au courant sur le pays [ ]

Rapports/dossiers [ ]

Structures de gestion [ ]

Systèmes d'organisation [ ]

Procédures administratives [ ]

Organisation dans les bureaux [ ]

Présentation au personnel [ ]

Santé personnelle [ ]

Sécurité [ ]

Mise au courant sur le plan culturel/social [ ]

Autre [ ]

Rien [ ]

Vos commentaires .....

21. Ce briefing a-t-il été utile? (cocher une case)

Très utile [ ]

Assez utile [ ]

Pas très utile [ ]

Très insuffisant [ ]

Inexistant [ ]

Vos commentaires .....

22. Le transfert de fonctions par votre prédécesseur a-t-il été utile? (cocher une case)

- |                     |     |
|---------------------|-----|
| Très utile          | [ ] |
| Assez utile         | [ ] |
| Pas très utile      | [ ] |
| Pas utile du tout   | [ ] |
| Pas de transfert    | [ ] |
| Pas de prédécesseur | [ ] |

Vos commentaires .....

23. Quelle est l'importance d'un transfert de fonctions pour vous? (cocher une case)

- |                       |     |
|-----------------------|-----|
| Très important        | [ ] |
| Assez important       | [ ] |
| Pas très important    | [ ] |
| Pas important du tout | [ ] |

Vos commentaires .....

24. Avez-vous eu accès aux directives politiques de votre agence? (cocher une case)

- |   |     |
|---|-----|
| Oui   | [ ] |
| Ai eu accès, mais n'en a pas eu besoin      | [ ] |
| Pas d'accès, mais les directives existaient | [ ] |
| Pas de directives                           | [ ] |
| Autre                                       | [ ] |

Vos commentaires .....

25. Pensez-vous que vous aviez compris le programme à la fin de votre briefing? (cocher une case)

- Avais une bonne vue d'ensemble du programme [ ]
- Compréhension limitée à ma partie du programme [ ]
- Faible compréhension du programme [ ]
- Autre [ ]

Vos commentaires .....

26. Où vous trouviez-vous la plupart du temps pour cet emploi? (cocher une case)

- Au siège [ ]
- Dans une succursale [ ]
- Au sein d'une petite équipe autonome [ ]
- Travaillais seul, voyageais [ ]
- Autre [ ]

Vos commentaires .....

27. Les structures de gestion sur votre lieu de travail vous ont semblé (cocher une case)

- Très satisfaisantes [ ]
- Assez satisfaisantes [ ]
- Pas très satisfaisantes [ ]
- Très décevantes [ ]

Vos commentaires .....

28. Saviez-vous clairement qui était votre responsable opérationnel?

- Oui [ ] Non [ ]

Vos commentaires .....

29. Où était basé votre responsable opérationnel? (cocher une case)

- Au même endroit [ ]
- Dans le même pays, mais pas au même endroit [ ]
- Dans un autre pays [ ]
- Autre [ ]

Vos commentaires .....

30. Ceci a-t-il été source de difficultés pour vous ? (cocher une case)

- |             |     |
|-------------|-----|
| Toujours    | [ ] |
| Souvent     | [ ] |
| Quelquefois | [ ] |
| Parfois     | [ ] |
| Jamais      | [ ] |

Vos commentaires .....

31. Avez-vous ressenti que votre responsable opérationnel avait les qualités et l'expérience requises?

- |         |         |                 |
|---------|---------|-----------------|
| Oui [ ] | Non [ ] | Pas certain [ ] |
|---------|---------|-----------------|

Vos commentaires .....

32. Etait-il/elle facilement accessible? (cocher une case)

- |             |     |
|-------------|-----|
| Toujours    | [ ] |
| En général  | [ ] |
| Souvent     | [ ] |
| Quelquefois | [ ] |
| Rarement    | [ ] |
| Jamais      | [ ] |

Vos commentaires .....

33. Des réunions de l'équipe avaient-elles lieu régulièrement? (cocher une case)

- |                        |     |
|------------------------|-----|
| Réunions quotidiennes  | [ ] |
| Réunions hebdomadaires | [ ] |

- Réunions mensuelles [ ]
- Aucune [ ]
- Autre [ ]

Vos commentaires .....

34. Avez-vous trouvé cela satisfaisant? (cocher une case)

- Très satisfaisant [ ]
- Assez satisfaisant [ ]
- Pas très satisfaisant [ ]
- Très décevant [ ]

Vos commentaires .....

35. Pensez-vous que **vous** aviez les qualités et l'expérience requises pour diriger d'autres membres du personnel? (cocher une case)

- Oui [ ]
- Non [ ]
- Pas certain [ ]
- N'ai pas dirigé d'autres membres [ ]

Vos commentaires .....

36. Avez-vous travaillé au sein d'une équipe, ou indépendamment? (cocher une case)

- Chef d'équipe [ ]
- Membre d'une équipe [ ]
- Indépendamment [ ]
- Autre [ ]

Vos commentaires .....

37. Avez-vous un rôle bien défini? (cocher une case)

- Clairement défini [ ]
- Quelques chevauchements avec d'autres membres [ ]
- Chevauchements importants avec d'autres [ ]
- Très peu défini [ ]
- Autre [ ]

Vos commentaires .....

38. Avez-vous trouvé cela satisfaisant? (cocher une case)

- Très satisfaisant [ ]
- Assez satisfaisant [ ]
- Pas très satisfaisant [ ]
- Très décevant [ ]

Vos complémentaires .....

39. Connaissiez-vous clairement les rôles des autres membres de l'équipe?

- Oui [ ] Non [ ]

Vos commentaires .....

40. Comment les conflits au sein de l'équipe étaient-ils généralement résolus? (cocher une case)

- Par des discussions entre les membres de l'équipe [ ]
- Par l'intervention du responsable opérationnel [ ]
- En demandant l'avis de la direction [ ]
- Pas résolus [ ]
- Pas de conflits [ ]
- Autre [ ]

Vos commentaires .....

41. Avez-vous trouvé cela satisfaisant? (cocher une case)

- Très satisfaisant [ ]
- Assez satisfaisant [ ]
- Pas très satisfaisant [ ]
- Très décevant [ ]

Vos commentaires .....

42. Pensez-vous avoir bénéficié d'un soutien satisfaisant de votre direction? (cocher une case)

- Très satisfaisant [ ]
- Assez satisfaisant [ ]
- Pas très satisfaisant [ ]
- Très décevant [ ]

Vos commentaires .....

### **Evaluation des résultats**

43. Existait-il une évaluation des résultats? (cocher autant de cases que nécessaire)

- A la fin du contrat seulement [ ]
- A intervalles réguliers [ ]
- Aucune [ ]
- Pas au courant [ ]

Vos commentaires .....

44. L'évaluation était-elle facultative ou exigée? (cocher une case)

- Exigée [ ]
- Facultative [ ]
- Pas de système d'évaluation [ ]

45. Avez-vous contribué à l'évaluation de vos résultats? (cocher une case)

- Evaluation avec participation [ ]

- Ai eu la possibilité de commenter l'évaluation [ ]
- Ai pu ajouter des commentaires écrits [ ]
- N'ai pas eu d'évaluation [ ]
- Autre [ ]

Vos commentaires .....

46. Avez-vous trouvé votre évaluation utile? (cocher une case)

- Très utile [ ]
- Assez utile [ ]
- Pas très utile [ ]
- Pas utile du tout [ ]
- N'ai pas eu d'évaluation [ ]

Vos commentaires .....

**Stress**

47. Quels ont été les aspects les plus stressants de votre mission? (veuillez leur donner un numéro par ordre d'importance)

- Votre emploi [ ]
- Votre charge de travail [ ]
- Votre responsable opérationnel [ ]
- Vos collègues expatriés [ ]
- Vos collègues locaux [ ]
- Les problèmes d'organisation [ ]
- La sécurité [ ]
- Le logement [ ]
- Le transport [ ]
- Les communications [ ]
- Votre santé [ ]
- Le manque d'intimité [ ]
- La culture du pays [ ]
- La solitude [ ]
- La séparation d'avec votre compagne/compagnon [ ]
- La séparation d'avec vos amis/votre famille [ ]

- Etre témoin de souffrances
- Le climat/l'environnement
- Autre

Vos commentaires .....

48. Des événements particulièrement difficiles à gérer se sont-ils produits, sur un plan personnel ou professionnel?

Veillez les décrire .....

49. Comment avez-vous résolu ce(s) problème(s)

Veillez expliquer .....

50. Y avait-il quelqu'un avec qui vous pouviez discuter des problèmes?

- Oui
- Non

Vos commentaires .....

51. Avez-vous fait appel à une (des) stratégie(s) particulière(s) pour réduire le stress? (cocher autant de cases que nécessaire)

- Travailler un plus grand nombre d'heures
- Parler des problèmes
- Parler d'autre chose
- La méditation/le yoga
- L'exercice/le sport
- Boire plus que d'habitude
- Fumer plus que d'habitude
- Prendre des médicaments
- Dormir

- Rester seul [ ]
- Sortir [ ]
- Se faire des amis [ ]
- Autre [ ]

Vos commentaires .....

52. En moyenne, combien d'heures travailliez-vous par semaine? (cocher une case)

- Moins de 30 heures par semaine [ ]
- Entre 30 et 39 heures par semaine [ ]
- Entre 40 et 49 heures par semaine [ ]
- Entre 50 et 59 heures par semaine [ ]
- Entre 60 et 69 heures par semaine [ ]
- 70 heures par semaine ou plus [ ]

53. Avez-vous trouvé cela satisfaisant? (cocher une case)

- Très satisfaisant [ ]
- Assez satisfaisant [ ]
- Pas très satisfaisant [ ]
- Très décevant [ ]

Vos commentaires .....

54. Avez-vous pu bénéficier d'un congé hebdomadaire? (cocher une case)

- Toujours [ ]
- Généralement [ ]
- Quelquefois [ ]
- Rarement [ ]
- Jamais [ ]

Vos commentaires .....

55. Quand bénéficiez-vous d'un congé plus long qu'un week-end? (cocher une case)

- Au moins toutes les 6 semaines [ ]
- Au moins toutes les 8 semaines [ ]
- Au moins toutes les 12 semaines [ ]
- Moins souvent que toutes les 12 semaines [ ]
- Jamais [ ]

Vos commentaires .....

56. Avez-vous pu quitter votre lieu d'affectation pendant vos congés? (cocher une case)

- |                      |     |
|----------------------|-----|
| Toujours             | [ ] |
| Quelquefois          | [ ] |
| Rarement             | [ ] |
| Jamais               | [ ] |
| N'ai pas eu de congé | [ ] |

Vos commentaires .....

57. Exigeait-on que le personnel prenne des congés régulièrement? (cocher une case)

- |  |     |
|--|-----|
| Oui, congé obligatoire pour tout le personnel    | [ ] |
| Oui, obligatoire pour certains membres seulement | [ ] |
| Oui, mais pas obligatoire                        | [ ] |
| Pas de congé autorisé                            | [ ] |
| Pas de politique générale                        | [ ] |

Vos commentaires .....

58. Avez-vous trouvé les dispositions concernant les congés satisfaisantes? (cocher une case)

- |                         |     |
|-------------------------|-----|
| Très satisfaisantes     | [ ] |
| Assez satisfaisantes    | [ ] |
| Pas très satisfaisantes | [ ] |
| Très décevantes         | [ ] |

Vos commentaires .....

**Sécurité**

59. Existait-il des problèmes de sécurité sur votre lieu de mission? (cocher une case)

- |                            |     |
|----------------------------|-----|
| Zone de combats            | [ ] |
| Violence liée à un conflit | [ ] |
| Troubles civils            | [ ] |
| Criminalité répandue       | [ ] |
| Autre                      | [ ] |

Vos commentaires .....

60. Des consignes de sécurité existaient-elles? (cocher une case)

- |                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| Oui, appropriées et appliquées       | [ ] |
| Oui, appropriées mais pas appliquées | [ ] |
| Oui, mais pas appropriées            | [ ] |
| Oui, mais jamais mises à l'essai     | [ ] |
| Pas de consignes de sécurité         | [ ] |
| Aucune consigne nécessaire           | [ ] |

Vos commentaires .....

61. Des plans d'évacuation étaient-ils mis en place? (cocher une case)

- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| Oui                      | [ ] |
| Non, mais étaient requis | [ ] |
| Non, pas requis          | [ ] |
| Autre                    | [ ] |

Vos commentaires .....

62. Avez-vous été bien informé sur la sécurité? (cocher une case)

- |                              |     |
|------------------------------|-----|
| Oui, à l'arrivée             | [ ] |
| Oui, le cas échéant          | [ ] |
| Mal informé                  | [ ] |
| Pas informé sur la sécurité  | [ ] |
| Pas de problèmes de sécurité | [ ] |

Vos commentaires .....

63. Avez-vous jamais craint pour votre sécurité personnelle? (cocher une case)

- |                     |     |
|---------------------|-----|
| La plupart du temps | [ ] |
| Une partie du temps | [ ] |
| Parfois             | [ ] |
| Jamais              | [ ] |

Vos commentaires .....

64. Vous êtes-vous jamais senti contraint de faire quelque chose de dangereux? (cocher une case)

- |              |     |
|--------------|-----|
| Fréquemment  | [ ] |
| Quelquefois  | [ ] |
| Parfois      | [ ] |
| Jamais       | [ ] |
| Pas concerné | [ ] |

Vos commentaires .....

65. Vous est-il arrivé de prendre des risques sciemment?

- |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|
| Oui | [ ] | Non | [ ] |
|-----|-----|-----|-----|

Vos commentaires .....

66. Y a-t-il quelque chose que votre organisation aurait pu faire pour réduire le stress du

personnel expatrié?

.....  
.....

**Conditions générales**

67. Les conditions générales de mission étaient-elles clairement définies? (cocher une case)

- Définies, sans ambiguïté [ ]
- Définies, mais ambiguës [ ]
- Pas définies [ ]
- Autre..... [ ]

Vos commentaires .....

68. L'agence avait-elle une procédure d'arbitrage en place?

- Oui [ ]
- Non [ ]
- Ne sais pas [ ]

Vos commentaires .....

69. Avez-vous eu une raison d'envisager une procédure d'arbitrage?

- Oui [ ]
- Non [ ]
- Ne sais pas [ ]

Vos commentaires .....

70. Comment avez-vous jugé les avantages financiers? (cocher une case)

- Trop généreux [ ]
- A peu près corrects [ ]
- Trop faibles [ ]
- Très insuffisants [ ]

Vos commentaires .....

71. Aimeriez-vous cotiser à un régime de retraite organisé par l'agence? (cocher une case)

- Cotise déjà à un régime de pension organisé par une agence [ ]

- Y cotiserais si proposé [ ]
- Ai pris d'autres dispositions [ ]
- Autre ..... [ ]

Vos commentaires .....

72. Jugez-vous les dispositions d'assurance appropriées? (cocher une case)

- Complètes [ ]
- Appropriées [ ]
- Insuffisantes [ ]
- Pas de dispositions d'assurance [ ]

Vos commentaires .....

73. Quels moyens de transport étaient disponibles pendant les heures libres? (cocher une case)

- Tous les employés expatriés pouvaient disposer du même véhicule choisi [ ]
- Tous les employés expatriés pouvaient disposer du même véhicule du groupe [ ]
- L'accès aux véhicules variait selon l'employé [ ]
- Pas d'accès à un véhicule de l'organisation [ ]
- Ai acheté mon propre véhicule [ ]
- Autre [ ]

Vos commentaires .....

74. Ces dispositions étaient-elles satisfaisantes? (cocher une case)

- Très satisfaisantes [ ]
- Satisfaisantes [ ]
- Pas très satisfaisantes [ ]

Très décevantes [ ]

Vos commentaires .....

75. Comment souhaiteriez-vous que l'accès à un véhicule soit organisé?  
.....

76. Comment était organisé votre hébergement? (cocher une case)

Maison/appartement individuel [ ]

Maison/appartement partagé avec 2/3 autres [ ]

Maison/appartement partagé avec plusieurs autres [ ]

Vivais à l'hôtel [ ]

Vivais sous la tente [ ]

Autre [ ]

Vos commentaires .....

77. Etait-ce satisfaisant? (cocher une case)

Très satisfaisant [ ]

Assez satisfaisant [ ]

Pas très satisfaisant [ ]

Très décevant [ ]

Vos commentaires .....

78. Aviez-vous suffisamment d'intimité? (cocher une case)

Suffisante [ ]

Insuffisante [ ]

Vos commentaires .....

79. Les conditions étaient-elles suffisantes pour assurer une bonne hygiène?

Oui [ ] Non [ ]

Vos commentaires .....

80. Comment préféreriez-vous que l'hébergement soit organisé?

.....  
.....

### Débriefing

81. Avez-vous transféré vos fonctions à votre remplaçant dans le pays? (cocher une case)

A un remplaçant expatrié [ ]

A un remplaçant national [ ]

Pas remplacé [ ]

Remplacé, mais pas de transfert [ ]

82. Avez-vous jugé cela satisfaisant? (cocher une case)

Très satisfaisant [ ]

Assez satisfaisant [ ]

Pas très satisfaisant [ ]

Très décevant [ ]

Vos commentaires .....

83. Avez-vous bénéficié d'un débriefing? (cocher autant de cases que nécessaire)

Dans le pays, avant le départ [ ]

Au retour au Royaume-Uni [ ]

Dans un autre pays [ ]

Pas de débriefing [ ]

84. Que comprenait le débriefing? (cocher autant de cases que nécessaire)

- Discussion avec la direction du programme [ ]
- Discussion avec la direction du personnel [ ]
- Discussion avec la direction technique [ ]
- Présentation d'un rapport final [ ]
- Autre [ ]

Vos commentaires .....

85. Avez-vous jugé le processus de débriefing satisfaisant? (cocher une case)

- Très satisfaisant [ ]
- Assez satisfaisant [ ]
- Pas très satisfaisant [ ]
- Très décevant [ ]

Vos commentaires .....

86. Jugez-vous le débriefing important? (cocher une case)

- Très important [ ]
- Assez important [ ]
- Pas très important [ ]
- Sans importance [ ]

Vos commentaires .....

87. Qui, selon vous, a été le principal bénéficiaire de votre débriefing? (donner un numéro par ordre d'importance)

- Le programme [ ]
- L'agence [ ]
- Des membres de l'équipe [ ]
- L'employé de retour de mission [ ]
- De futurs employés du programme [ ]
- Autres [ ]

Vos commentaires .....

**Débriefing personnel**

88. Avez-vous passé un examen médical à votre retour? (cocher une case)

Oui [ ]

Non, mais on m'en a proposé un [ ]

Non, pas d'examen médical proposé [ ]

Autre [ ]

Vos commentaires .....

89. Avez-vous eu la possibilité de commenter l'impact émotionnel de votre mission?

Oui [ ] Non [ ]

Vos commentaires .....

90. Avez-vous jugé cela utile? (cocher une case)

Très utile [ ]

Assez utile [ ]

Pas très utile [ ]

Pas utile du tout [ ]

N'en ai pas parlé [ ]

Vos commentaires .....

91. Pour ceux qui n'ont pas disposé de cette possibilité

Auriez-vous aimé commenter l'impact émotionnel de votre mission?

Oui [ ] Non [ ]

Vos commentaires .....

92. Pensez-vous qu'un débriefing personnel devrait être proposé systématiquement? (cocher une case)

A tous les employés à l'aide humanitaire à leur retour [ ]

Seulement à ceux revenant de postes/pays difficiles [ ]

Seulement à ceux qui le demandent [ ]

Jamais nécessaire [ ]

Vos commentaires .....

**Retour au pays**

93. Avez-vous eu des difficultés de réadaptation à votre retour? (cocher autant de cases que nécessaire)

Pas d'endroit où habitez [ ]

Des problèmes à trouver un emploi [ ]

Des problèmes financiers [ ]

Le sentiment d'être désorienté [ ]

Des problèmes de sommeil [ ]

Un manque de compréhension de ma compagne/  
de mon compagnon [ ]

Un manque de compréhension de mes amis/  
de ma famille [ ]

La dépression [ ]

La solitude [ ]

Autre [ ]

Aucun [ ]

Vos commentaires .....

94. Avez-vous toujours des difficultés de réadaptation? (cocher une case)

Difficultés importantes [ ]

Quelques difficultés [ ]

Pas trop de difficultés [ ]

Pas de difficultés [ ]

Vos commentaires .....

95. Aimeriez-vous remplir une autre mission à l'étranger? (cocher une case)

Dès que possible [ ]

Dans les six mois à venir [ ]

Dans l'année qui vient [ ]

- Dans quelque temps
- Jamais

Vos commentaires .....

### Perspectives et organisation des carrières

96. Comment envisagez-vous l'organisation des carrières et les perspectives de promotion dans le domaine de l'aide humanitaire et du développement? (cocher une case)

- Très bonnes
- Assez bonnes
- Assez faibles
- Très faibles

Vos commentaires .....

97. L'agence vous a-t-elle proposé des informations ou des conseils sur votre future carrière?

- Oui  Non

Vos commentaires .....

98. La sécurité de l'emploi est-elle importante pour vous? (cocher une case)

- Très importante
- Assez importante
- Pas très importante
- Pas importante du tout

Vos commentaires .....

99. Quelle affirmation reflète le mieux votre opinion sur votre future carrière dans le domaine de l'aide humanitaire et du développement? (cocher une case)

- Aimerais un contrat de longue durée avec une agence  
en effectuant différentes missions à l'étranger
- Aimerais un contrat de longue durée avec une agence,  
en effectuant des missions à l'étranger et au Royaume-Uni

- Aimerais un contrat de longue durée avec une agence,  
basé au Royaume-Uni [ ]
- Aimerais remplir des missions de courte durée  
avec une agence principalement [ ]
- Aimerais changer d'agence à chaque mission [ ]
- Ne souhaite pas faire carrière dans ce domaine [ ]
- Autre [ ]

Vos commentaires .....

100. Quelle affirmation reflète le mieux votre opinion sur le recrutement au sein des agences à l'aide humanitaire? (cocher une case)

Tous les emplois devraient faire l'objet d'une annonce externe, suivie d'interviews [ ]

Tous les emplois devraient faire l'objet d'une annonce aux employés actuels et à ceux qui figurent sur la liste de l'agence, suivie d'interviews [ ]

Les agences devraient donner la priorité aux anciens employés et aux employés actuels en ne faisant d'interviews que s'il n'est pas possible de trouver la personne qui convient [ ]

La méthode de recrutement la plus sûre est de contacter les personnes connues de l'agence ou son personnel [ ]

Vos commentaires .....

**Compte rendu final de l'expérience**

101. Comment résumeriez-vous votre dernière expérience à l'étranger?

a. Du point de vue personnel (cocher une case)

Très satisfaisante [ ]

Assez satisfaisante [ ]

Pas très satisfaisante [ ]

Très décevante [ ]

Vos commentaires .....

b. Du point de vue professionnel (cocher une case)

Très satisfaisante [ ]

Assez satisfaisante [ ]

Pas très satisfaisante [ ]

Très décevante [ ]

Vos commentaires .....

**Informations personnelles**



## Annexe 2

### Mandat

1. Examiner les systèmes actuels de BRCS pour l'initiation, le briefing, le soutien sur le terrain et le débriefing du personnel expatrié qui remplit des postes sous contrat dans le monde entier pour BRCS.
2. Examiner les procédures d'évaluation et de suivi des besoins d'aide psychosociale et psychologique du personnel expatrié financé par BRCS
3. Faire des recommandations pour la création de services de soutien psychologique pour le personnel expatrié financé par BRCS
4. Etablir et déterminer des normes minimales recommandées pour le soutien avant et après mission pour le personnel expatrié financé par BRCS
5. Effectuer une vérification générale des systèmes actuels d'initiation, de briefing, de soutien sur le terrain et de débriefing dans les autres agences de l'aide humanitaire basées au Royaume-Uni et en Irlande
6. En consultation avec d'autres agences de l'aide humanitaire basées au Royaume-Uni et en Irlande, en particulier avec les partenaires DRI, fournir une déclaration des conditions requises pour le poste de Coordinateur inter-agences, dont le mandat spécifique pour le poste et un descriptif détaillé de la fonction du Coordinateur
7. Fournir conseil et assistance pour l'établissement d'un 'réseau du personnel expatrié de retour de mission' pour le personnel expatrié financé par BRCS
8. Présenter un rapport final, qui serait pertinent pour d'autres agences, indiquant ce qui suit:

- les résultats de l'analyse effectuée dans BRCS et ceux de la vérification générale
- les normes minimales recommandées pour le soutien avant et après mission du personnel expatrié de BRCS
- une déclaration des conditions requises et du mandat pour le poste de Coordinateur inter-agences, y compris un délai pour sa mise en oeuvre

## Annexe 3

## Agence distribuant le questionnaire et taux de réponse

Agence	Questionnaires distribués (n)	Questionnaires reçus (n)
British Red Cross	106	55
Christian Outreach	7	2
Health Unlimited	7	4
International Health Exchange	33	11
MERLIN	40	8
MSF (UK)	70	22
ODA	61	19
Oxfam	45	8
RedR	60	33
SCF	80	36
Tear Fund	24	10
Autres		7
<b>Total</b>	<b>533</b>	<b>215</b>



**Annexe 4****Problèmes de sécurité soulevés au moment de l'affectation**

	<b>Nombre</b>	<b>%âge</b>
<b>Zone active de guerre</b>	43	22
<b>Violence liée au conflit</b>	78	39
<b>Troubles civils</b>	49	25
<b>Criminalité répandue</b>	30	15
<b>Autre</b>	20	10
<b>Aucun</b>	12	6



**Annexe 5**

**Satisfaction à l'égard du transfert de fonctions dans le pays**

	<b>Satisfaits</b>		<b>Mécontents</b>	
<b>Transfert de fonctions au remplaçant</b>	71	91%	7	9%
<b>Remplacés, mais aucun transfert de fonctions</b>	29	62%	18	38%
<b>Non remplacés</b>	8	22%	28	78%



**Annexe 6**

**Lieu de débriefing**

	<b>Nombre</b>	<b>%âge</b>
<b>Dans le pays</b>	59	30
<b>Au Royaume-Uni</b>	142	71
<b>Ailleurs</b>	64	32
<b>Aucun débriefing</b>	17	9



**Annexe 7**

**Liste des participants à l'atelier**

David Alexander	Red Cross
Cliff Allum	Skillshare Africa
Sarah Attwell	World Vision
Helen Pankhurst	ACORD
Anne Bennett	Quaker Peace and Service
Gabriella Breebaart	MSF - Royaume-Uni
Kay Bugg	Christian Outreach
Sue Chowdhury	OXFAM
Ann Cleary	Goal
Helen Cole	APSO
Karen Cole	ActionAid
Tim Cole	Christian Aid
Mary Considine	Concern Worldwide
James Davidson	Feed the Children
Karen de Rochemont	ActionAid
Janet Douglas	ODA
Paul Emes	Croix Rouge
Jan Fordham	Open Learning Associates
Libby Hare	Feed the Children
Gay Harper	Save the Children Fund
Dinny Hawes	Coopération internationale pour le développement
Rex Hendriksen	MSF - Hollande
Richard Grove-Hills	Fédération internationale de la Croix Rouge et du Croissant Rouge
Ellie Johnson	Psychothérapeute
Lorna Kirkpatrick	ODA
Bobby Lambert	RedR
Ted Lankester	Interhealth
Jennifer Loughlin	Tear Fund

Barbara Lowe	Returned Aid Workers Trust
Isobel McConnan	International Health Exchange
Rebecca Macnair	Conseil pour le soutien des expatriés
Annie Macklow Smith	Merlin
Alice Mason	Returned Aid Workers Trust
Harold Masterson	Fédération internationale de la Croix Rouge et du Croissant Rouge
Lucy Medd	Health Unlimited
Theresa Mellon	Save the Children Fund
Sulieman Mleahat	Aide médicale pour les Palestiniens
Toireas Ni Bhriain	Concern Worldwide
Nicholas Richards	CAFOD
Seonaid Robertson	Tear Fund
Ian Robbins	Psychologue
Philip Rubenstein	UKJAID
Ann Sanders	VSO
Dawn Sewell	Armée du Salut
Roland Sewell	Armée du Salut
Jane Shackman	Fondation médicale pour les victimes de la torture
Maria Soltysiak	Care Britain
Helen Spraos	UNAIS
David Talbot	Tear Fund
Leanne Taylor	Croix Rouge
Andrew Timpson	Save the Children fund
Katherine Trott	Action Health
Tammy Walker	Returned Volunteer Action

## Annexe 8

### Bibliographie

Bennett, J (1995). Le Code de conduite des ONG: Obligations des ONG envers les gouvernements . *Refugee Participation Network*, 19. De Haan, B (1995). Médecin principal, CICR. Communication personnelle.

Deahl, (1995). Consultant psychiatre, St Bartholomew's Hospital. Communication personnelle.

In Kroner (1995). *Kroner's Reference book for Employers*.

ODI (1994). Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix Rouge et du Croissant Rouge, et pour les ONG chargées des opérations de secours en cas de catastrophe. *Réseau 'Aide d'urgence et réhabilitation'*, Dossier thématique 7, Overseas Development Institute, Londres.

Raphael B, Meldrum L, McFarlane AC (1995): Le débriefing après un traumatisme psychologique est-il bénéfique ? *British Medical Journal*, 310, 1479-1480.

Shackman, J. (1995). Aide sociale: Fondation médicale pour les victimes de la torture. Communication personnelle.

Slim H. (1995). Sagesse pratique et éducation de l'agent de l'aide humanitaire d'aujourd'hui. Exposé présenté lors d'une Conférence à Oxford Brookes University, les 27 et 28 mars 1995.

Slim H. (1995). La métamorphose continue de l'agent d'exécution humanitaire: Des couleurs nouvelles pour un caméléon en danger. *Disasters*, Vol 19:2, 110-126.

Wiles P (1995). Evaluation de l'aide de la Croix Rouge britannique aux réfugiés rwandais à Goma, Zaïre, de juillet à octobre 1994: non publié, BRCS.



**Sigles**

CDC	Centre for Disease Control
CID	Critical Incident Debriefing
CICR	Comité international de la Croix Rouge
FICR	Fédération internationale de la Croix Rouge
IHE	International Health Exchange
MSF	Médecins sans Frontières
ONG	Organisation non-gouvernementale
ODA	Overseas Development Administration
RedR	Registered Engineers for Disaster Relief
SCF	Save the Children Fund
ONU	Nations Unies
OMS	Organisation mondiale de la santé

## **Réseau "Aide d'Urgence et Réhabilitation"**

L'objectif du Réseau "Aide d'Urgence et Réhabilitation" (RRN) est de faciliter la communication et l'échange d'idées et d'expériences entre membres clés des ONGs intervenant dans le domaine de l'aide d'urgence et de la réhabilitation. Les membres du réseau sont soit désignés par leur organisation, soit inscrits à titre individuel. Chaque année, les membres du réseau recevront 4 envois en anglais ou français : en mars et septembre le Bulletin d'Information et les Dossiers Thématiques et en juin et décembre, les Revues pluridisciplinaires sur l'actualité en matière de connaissances et techniques. Les membres du Réseau peuvent également obtenir des conseils sur tout problème technique ou opérationnel en faisant appel à l'expertise du ODI ou de ses partenaires européens. La cotisation annuelle varie selon le genre d'organisations.

Le RRN est administré par le ODI (Overseas Development Institute) en collaboration avec l'Association Européenne des Organisations Non-Gouvernementales pour l'Aide Alimentaire et l'Aide d'Urgence (EuronAid).

Le ODI est un institut de recherche indépendant, à but non-lucratif. L'Institut est engagé dans la recherche liée aux politiques sur un grand nombre de thèmes et problèmes affectant les relations économiques entre le Nord et le Sud et qui influencent les politiques sociales et économiques des pays en voie de développement.

EuronAid a pour but de fournir la logistique et des services financiers aux ONGs utilisant l'Aide Alimentaire de la CEE dans leurs programmes de développement et d'aide d'urgence. EuronAid est basé à la Haye et comprend 25 organisations membres et 4 ayant le statut d'observateur.

**Pour de plus amples renseignements, veuillez contacter:**

*Relief and Rehabilitation Network - Overseas Development Institute  
Regent's College - Inner Circle, Regent's Park  
London NW1 4NS - Royaume Uni  
Tel: +44 (0) 171 487 7413 - Fax: +44 (0) 171 487 7590  
E-mail: [rrn@odi.org.uk](mailto:rrn@odi.org.uk)*