

20

THÉMATIQUE

RRN dossier

Code de People In Aid sur les Meilleurs Usages

dans la gestion et le soutien du
personnel d'aide

Le Code de People in Aid implique le triple engagement d'assurer :

- la qualité et la rentabilité de l'aide
- la gestion rentable du personnel d'aide
- la protection et le bien-être de ceux qui travaillent dans des circonstances qui sont très souvent difficiles et dangereuses et qui mettent parfois leur vie en danger.



PEOPLE IN AID LOGO

Sara Davidson
avec la participation de

- Action Health
- British Red Cross
- International Health Exchange
- Medical Foundation
- Overseas Development Administration
- Oxfam
- RedR
- Réseau Aide d'Urgence et Réhabilitation, ODI
- Returned Volunteer Action
- Save the Children
- Tear Fund

Veillez envoyer vos observations sur ce dossier au:

Réseau Aide d'Urgence et Réhabilitation
Overseas Development Institute
Portland House
Stag Place
Londres SW1E 5DP
Royaume Uni

Une copie sera envoyée à l'auteur principal.

Certaines observations seront publiées dans le Bulletin d'Information.

ISBN: 0-85003-351-9

© Overseas Development Institute, London, 1997.

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. La coordinatrice du Réseau Aide d'Urgence et Réhabilitation serait reconnaissante d'être informée 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.

Table des matières

Remerciements	4
Définitions	4
Préface	5
Introduction	6
Déclaration de principes de People in Aid	8
Mise en pratique des principes	10
Annexe 1 Groupe directeur de People in Aid	27
Annexe 2 Remerciements particuliers	27
Annexe 3 Références et autres renseignements	28

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier tous les membres du groupe directeur de projets de People in Aid pour la contribution et l'engagement qu'ils ont offerts à la réalisation du Code sur les meilleurs usages. Parmi eux, l'Overseas Development Administration, qui a financé le projet, et la Croix-Rouge britannique, qui nous a trouvé des bureaux.

Je souhaite également remercier les nombreuses personnes qui travaillent dans le secteur de l'aide internationale et dans les domaines de la gestion, de l'éducation et des relations industrielles, qui nous ont eu la générosité de nous apporter des renseignements, des connaissances, du bon sens et des encouragements pour mener à bien l'initiative de People in Aid.

Je tiens finalement à remercier Isobel McConnan et ses collègues à International Health Exchange, pour nous avoir gentiment offert de nombreux services et une si grande attention à la gestion et au soutien, que je me suis parfois demandé si notre projet était réellement nécessaire.

Sara Davidson
Coordinateur interorganisations

DÉFINITIONS

- Organisme d'aide** Un «organisme d'aide» ou «organisme», terme qui est employé tout le long du document, est une entité dans les secteurs publics ou bénévoles, dont l'objet principal est de transmettre l'expertise ou les ressources humaines, financières ou matérielles à des fins caritatives ou humanitaires, aux pays dont le revenu est moyen ou faible, aux pays qui sont touchés par la guerre, les conflits civils ou les catastrophes.
- Personnel d'exécution** Le «personnel d'exécution» est le personnel qui travaille habituellement dans un lieu auquel les ressources des organismes d'aide sont généralement destinées. Sauf indication contraire, cette expression est employée, sans faire de distinction, pour définir les pays hôtes et le personnel expatrié, le personnel bénévole, salarié et sous contrat, et les directeurs et autres groupes de travailleurs.
- Expatrié** Le «personnel d'exécution expatrié» ou «expatrié» réfère ici au personnel qui travaille dans des projets sur le terrain situés hors du pays dans lequel ils sont ressortissants ou dans lequel ils sont habituellement domiciliés. Sauf indication contraire, cette expression est employée, sans faire de distinction, pour définir à la fois les ressortissants du pays où se trouve le siège de l'organisme et les ressortissants de pays tiers.
- Pays hôte** Le «pays hôte» réfère aux membres du personnel qui sont ressortissants du, ou habituellement domiciliés dans le pays auquel les ressources de l'organisme sont destinées. Sauf indication contraire, le texte ne fait aucune distinction entre le personnel volontaire et salarié, ni entre les directeurs ou autres groupes de travailleurs.

Préface

Le Code de People in Aid représente une contribution importante des organismes d'aide britanniques au débat international portant sur les niveaux de l'aide humanitaire et du développement à long terme.

Les organismes qui entreprennent cette tâche incluent les petits et les grands organismes d'aide d'urgence et de développement. Au cours de l'élaboration du Code, People in Aid s'est fondé sur l'expérience et l'expertise d'organismes très connus et sur celles de ceux dont la réputation est moins connue, mais dont la contribution au programme de développement britannique est tout aussi importante.

Le personnel d'exécution des organismes de développement font face à des défis uniques au cours de leurs activités quotidiennes. En tenant compte de ce fait, le Code de People in Aid implique un triple engagement à assurer la qualité et la rentabilité de l'aide, la gestion rentable du personnel d'aide, et la protection et le bien-être de ceux qui travaillent dans des circonstances qui sont très souvent difficiles, dangereuses et qui, parfois, mettent leur vie en danger.

En abordant ces questions, le Code constitue également un défi unique pour la communauté de l'aide. Il s'agit d'un défi que nous, à l'Overseas Development Administration, prenons sérieusement. Nous sommes enchantés de participer à cette initiative : nous approuvons le Code et lui accordons notre soutien.

Introduction

Si tous les articles, essais et livres qui ont été rédigés jusqu'à présent sur l'aide humanitaire et le développement internationaux, constituaient une bibliothèque de mille livres, il n'est guère probable que plus d'un chapitre d'un seul volume soit consacré aux personnes qui travaillent pour les organismes d'aide.

Ceci est étonnant car les objectifs et les valeurs de l'aide concernent, après tout, les populations. Ces valeurs se concentrent sur le bien-être et le développement : sur les façons d'empêcher et d'alléger la souffrance, la discrimination et le non respect des droits de l'homme. Et, quoi qu'elle soit d'autre, l'aide est une activité requérant du personnel.

Comme d'autres organisations, les organismes d'aide ont connu bon nombre de changements ces dernières années. Comme d'autres employeurs, elles ont dû s'adapter à un monde d'incertitude financière, aux transformations technologiques et aux changements à la fois politiques et historiques.

Toutefois, les organismes d'aide ne ressemblent à aucun autre organisme. Ils ont le mandat d'envoyer leur personnel – national ou international, salarié ou bénévole – travailler dans les régions du monde où les changements globaux et régionaux menacent

la sécurité et le développement ; où la distinction entre la guerre et la paix est de plus en plus difficile à faire ; et où la portée et la complexité des situations d'urgence ont dramatiquement augmenté.

En tout premier lieu, ces changements ont rendu les populations de ces régions plus vulnérables. En second lieu, ils imposent des demandes croissantes à leurs ressources et à celles du personnel des organismes et des institutions locales. Bien qu'il soit moins souvent en première ligne, le personnel d'exécution des organismes d'aide n'est pas immunisé contre les risques et les pressions.

Les changements globaux et régionaux ont également modifié l'équilibre entre l'aide d'urgence et le développement dans les budgets de l'aide, ainsi que la façon dont les organismes d'aide et les donateurs internationaux perçoivent leur manière de travailler, individuellement et collectivement. La question de savoir s'ils travaillent ou non de manière rentable renforce les évaluations internationales publiées récemment sur les activités de l'aide d'urgence au Rwanda et au Soudan.

Le Code de conduite de la Croix-Rouge internationale et le Mouvement du Croissant-Rouge, et des ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe, élaboré par le Comité d'organisation

des affaires humanitaires (COAH) basé à Genève, a été l'une des premières tentatives des organismes d'aide à convenir d'un cadre commun de référence en matière de politiques. Le Protocole d'InterAction pour une coopération des ONG sur le terrain, élaboré par des organismes d'aide aux U.S.A., a formalisé le partage de renseignements opérationnels provenant des ONG qui travaillent dans le même pays ou la même région. Au moment où ce chapitre a été rédigé, le COAH et InterAction ont projeté une «Charte des bénéficiaires» qui déterminera les besoins minimaux d'abri, de nourriture, de soins médicaux et autres, auxquels ont droit ceux qui sont affectés par une catastrophe.

Le projet de People in Aid a débuté en 1994, lorsque quatre organismes d'aide britanniques, financés par l'Overseas Development Administration, ont commissionné une enquête sur l'expérience professionnelle du personnel d'exécution expatrié et des directeurs travaillant pour des organismes basés en Grande-Bretagne et en Irlande. Les conclusions de Rebecca Macnair, appuyées de faits anecdotiques fournis par les directeurs et le personnel d'organismes, parlent en faveur d'un niveau professionnel de la gestion du personnel d'exécution équivalant à l'engagement pris par leurs employeurs d'assurer des politiques communes dans d'autres domaines

Room for improvement (Peut mieux faire) (Macnair R. 1995, Dossier thématique n° 10, Réseau Aide d'urgence et Réhabilitation) conclut que pour bien des membres du personnel d'exécution expatrié, le stress professionnel ne découle pas uniquement des risques et de l'impact émotionnel de leur travail. Comme pour ceux qui travaillent dans d'autres milieux, il est dû au volume de travail, aux problèmes de gestion et à l'insécurité des contrats à court terme. Le rapport souligne que les organismes ont besoin de s'assurer que leur philosophie sur l'action humanitaire et le bien-être des hommes englobe les employés pour lesquels ils ont l'obligation de se soucier, de même que les bénéficiaires du projet qu'on leur a demandé de mener à bien.

En réponse aux recommandations de *Room for Improvement*, onze organisations ont commencé à élaborer en 1996 le Code sur les meilleurs usages

dans la gestion et le soutien du personnel d'aide.

Ce groupe d'organisations a réexaminé la manière dont la gestion des ressources humaines était pratiquée, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du secteur de l'aide, et a soumis un projet de Déclaration de principes au cours de l'atelier de People in Aid, intitulé 'Putting People First', qui a eu lieu en juillet 1996. Les représentants de plus de 50 organismes d'aide internationaux ont accordé leur soutien général à cette Déclaration de principes. Ils ont fortement insisté pour que le Code soit clairement destiné à tous les membres du personnel – y compris les membres bénévoles et sous contrat – qui participaient aux programmes d'aide d'urgence et de développement sur le terrain, quel que soit leur pays d'origine.

Le Code de People in Aid est le complément de ceux publiés par le COAH et InterAction, mais diffère sur trois points. Premièrement, son objectif est de servir aussi bien aux organismes de développement qu'à ceux de l'aide d'urgence. Deuxièmement, il renferme des indicateurs au moyen desquels le niveau d'application du Code peut être mesuré par des assessseurs internes et externes. Troisièmement, le Code sera mis à l'essai par plusieurs organismes pendant une période de trois ans au plus et une évaluation sera faite de sa rentabilité.

Le débat qui fait suite à chacun des sept Principes comprend une brève étude de cas reposant sur la pratique actuelle d'agences basées en Grande-Bretagne et en Irlande. Les études de cas servent à exemplifier les indicateurs et à partager l'expérience plutôt qu'à prescrire un ligne d'action spécifique pour d'autres organismes. Il n'en demeure pas moins que chaque étude démontre qu'il est possible de trouver la meilleure application pratique de gérer et de soutenir les personnel d'aide, et que le processus a, en fait, commencé.

Nous espérons que le Code attirera à nouveau l'attention sur les questions des ressources humaines, et que le sujet ayant trait aux personnes qui participent aux programmes d'aide occupera, dès lors, une place prioritaire bien méritée dans l'ordre du jour des débats futurs.

2

PEOPLE IN AID

Déclaration de principes

1^{er} Principe :

Les personnes qui travaillent pour nous font partie intégrale de la rentabilité et du succès de notre organisation

La manière dont nous abordons les personnes dans notre organisation est un élément fondamental de notre activité. Nous reconnaissons que la rentabilité et le succès de notre organisation dépendent de toutes les personnes qui travaillent pour nous. Les questions ayant trait aux ressources humaines font partie intégrale de nos plans stratégiques.

2^e Principe :

Nos politiques afférentes aux ressources humaines visent à obtenir la meilleure application pratique

Nous reconnaissons qu'en élaborant nos politiques sur les ressources humaines, nous devons sans cesse rechercher la meilleure application pratique. Nous n'avons pas seulement l'intention de respecter le minimum des conditions requises sur le plan juridique et professionnel et sur le plan des donateurs.

3^e Principe :

Nos politiques afférentes aux ressources humaines visent à être rentables, efficaces, équitables et transparentes, et à promouvoir l'égalité des chances

Nous reconnaissons que nos politiques doivent nous permettre d'obtenir des résultats de notre travail et d'assurer une bonne qualité de vie professionnelle à notre personnel. Nos politiques sur les ressources humaines doivent donc viser à être rentables, efficaces, équitables et transparentes, et à promouvoir l'égalité des chances.

4^e Principe :

Nous consultons notre personnel d'exécution lorsque nous élaborons une politique afférente aux ressources humaines

Nous reconnaissons que nous devons mettre en oeuvre, suivre et sans cesse élaborer nos politiques afférentes aux ressources humaines en consultant les personnes qui travaillent pour nous. Notre intention est d'inclure le personnel d'exécution dans ce processus, qu'il s'agisse de nos employés à temps plein, à temps partiel, temporaires, à court ou à long terme.

5^e Principe :

Les projets et les budgets font état de nos responsabilités envers notre personnel d'exécution

Nous reconnaissons que la rentabilité et le succès de nos opérations sur le terrain dépendent de la contribution de tout le personnel salarié, sous contrat ou bénévole, qui y prend part. Les projets et budgets opérationnels ont pour objet de faire pleinement état de nos responsabilités pour la gestion, le soutien, la formation, la sécurité et le bien-être du personnel.

6^e Principe :

Nous offrons une formation et un soutien appropriés

Nous reconnaissons que nous devons fournir une formation et un soutien appropriés, afin de permettre à notre personnel de travailler de manière rentable et professionnelle. Nous recherchons à leur donner un soutien et une formation appropriés de leurs compétences personnelles et professionnelles, avant, pendant et après leur nomination à un poste.

7^e Principe :

Nous prenons toutes les dispositions raisonnables pour assurer la sécurité et le bien-être de notre personnel

Nous reconnaissons que les tâches des organismes d'aide d'urgence et de développement imposent de fortes demandes au personnel, souvent dans des conditions complexes et dangereuses. Nous prenons toutes les dispositions raisonnables pour assurer la sécurité et le bien-être du personnel et des membres de leurs familles.

1^{er} Principe :

Les personnes qui travaillent pour nous font partie intégrale de la rentabilité et du succès de notre organisation

La manière dont nous abordons les personnes dans notre organisation est un élément fondamental de notre activité. Nous reconnaissons que la rentabilité et le succès de notre organisation dépendent de toutes les personnes qui travaillent pour nous. Les questions ayant trait aux ressources humaines font partie intégrale de nos plans stratégiques.

INDICATEURS-CLÉ

- Le Directeur général ou le Président a pris l'engagement écrit et public de respecter le Code de People in Aid pour la meilleure application pratique.
- La stratégie interne ou le programme d'investissement et d'exploitation de l'organisme apprécie de façon explicite le personnel d'exécution pour leur contribution tant aux objectifs de l'organisme qu'à ceux des projets.
- L'organisme attribue des ressources pour permettre à ses directeurs de répondre aux besoins de soutien, de formation et de développement du personnel.
- L'organisme confie la responsabilité et le pouvoir approprié à un directeur de projet désigné, pour la mise en oeuvre du Code de People in Aid.
- L'organisme informe les membres du personnel d'exécution et leurs directeurs respectifs qu'il s'engage à respecter le Code de People in Aid et soutient son initiative.

POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

Le personnel d'exécution doit s'assurer que les organismes qui les embauchent ne les apprécient pas seulement pour les services utiles immédiats

qu'ils offrent aux projets. Les gouvernements hôtes, les organisations partenaires et le secteur plus étendu de l'aide doivent s'assurer que les organismes pour lesquels ils travaillent, font preuve de professionnalisme dans toutes leurs activités.

Les donateurs doivent s'assurer que les fonds qu'ils ont investis sont confiés à des agences qui savent comment gérer de façon rentable toutes leurs ressources, y compris les ressources humaines.

Le Code de People in Aid ne se soucie pas seulement de développer les compétences du personnel d'exécution dans leur travail ou de rendre ses membres plus satisfaits dans leur rôle. Il concerne également la rentabilité interne et le souci de s'assurer que leur contribution importante est appréciée. Il se peut qu'un organisme ait à repenser sa politique au regard du personnel d'exécution, lorsqu'il met en oeuvre le Code. Pour cette raison, il est essentiel que l'organisme assure un soutien réel et s'engage au plus au point.

La majorité des organismes possède une stratégie interne ou un programme d'investissement et d'exploitation. Le Code doit faire partie de cette stratégie et de leurs budgets, projets et débats. La

décision d'endosser le Code doit se faire par écrit pour s'inscrire dans la stratégie institutionnelle et de la mémoire interne. Une fois endossé, le Code doit être connu de tous les décideurs et directeurs au sein de l'organisation et ils doivent partager le même engagement de le respecter. Sans cet engagement, le processus de mise en oeuvre sera difficile à réaliser.

L'engagement de respecter le Code et sa mise en application doivent être durables : il faudra donc avoir recours à des personnes, du temps et de l'argent – probablement dans cet ordre. Si la responsabilité de mettre en oeuvre le Code est confiée à un membre du personnel, il se peut qu'une partie ou la totalité de ses fonctions doive être réattribuée. Le directeur de projet doit avoir le temps et la position nécessaires à la mise en pratique des principes. Il ou elle doit ensuite rendre compte à un supérieur au sein de l'organisation.

Le personnel, les programmes et les changements stratégiques à PLAN International

L'organisme de développement, intitulé PLAN International, a commencé à modifier sa façon d'aborder la gestion du personnel d'exécution en 1996. Il a, tout d'abord, examiné les compétences – aussi bien intellectuelles que techniques – qui aident le personnel d'exécution à donner des résultats positifs.

L'organisme PLAN a reconnu que bon nombre des membres de son personnel de direction avait besoin d'un soutien supplémentaire, lorsqu'il a abandonné l'idée de soutenir uniquement les micro-projets en faveur d'un programme centré plus spécifiquement sur chaque pays dans lequel il opérait. Ce changement structurel important a provoqué l'établissement de bureaux hors siège plus en évidence dans les capitales, et des appels de fonds dans le monde entier. PLAN s'est rendu compte que le fait de prêter attention à son personnel et à leurs compétences constituait un facteur important permettant de gérer la période de transition avant l'établissement de la nouvelle structure.

L'introduction de ce nouveau mode d'action a nécessité une planification et une attribution minutieuses des ressources, du personnel et du budget. Grâce à l'appui de son Senior Management Group, PLAN a désigné un directeur de projet consciencieux – directeur respecté de programmes de pays ayant plusieurs années d'expérience sur le terrain – pour travailler avec son équipe de gestion des ressources humaines.

Cette équipe a interviewé des directeurs hauts placés et des directeurs de pays et les a fait participer à la décision de déterminer les compétences personnelles qui étaient importantes pour le personnel d'exécution et les programmes. De cette manière, une expérience fort utile a été partagée et le processus de changement a fait participer les personnes qui le mettraient en oeuvre et qui en seraient affectées.

Bien qu'il soit encore trop tôt, PLAN s'attend à ce que les compétences deviennent un facteur important lorsqu'il s'agira de recruter du personnel d'exécution et de développer leur carrière. Le processus consistant à perfectionner et introduire des compétences essentielles, s'est parfois avéré frustrant. L'organisme espère, néanmoins, que ce mode d'action, ainsi que d'autres soutiens pour le personnel en période de changement, permettra au personnel d'exécution d'être mieux préparé et de mieux s'engager, et entraînera des programmes plus rentables qui soutiennent les enfants en Asie, en Afrique et en Amérique Latine.

4

2^e Principe : Nos politiques afférentes aux ressources humaines visent à obtenir la meilleure application pratique

Nous reconnaissons qu'en élaborant nos politiques sur les ressources humaines, nous devons sans cesse rechercher la meilleure application pratique. Nous n'avons pas seulement l'intention de respecter le minimum des conditions requises sur le plan juridique et professionnel et sur le plan des donateurs.

INDICATEURS-CLÉ

- L'organisation établit par écrit les politiques afférentes à l'emploi du personnel d'exécution.
- Les politiques se conforment à la meilleure application pratique si le personnel d'exécution est, en pratique, exclu de la portée des dispositions légales.
- Les politiques répondent aux initiatives faisant preuve des meilleurs usages dans le secteur de l'aide et aux changements des conditions de travail dans les milieux juridiques.
- L'organisme familiarise son personnel d'exécution aux politiques qui les touchent au début de leurs missions et lorsque des changements importants se produisent.

POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

Les politiques sous forme de documents afférentes à la gestion et au soutien du personnel d'exécution permettent au personnel ainsi qu'à l'organisme de prendre connaissance de ce qu'on attend d'eux. Ce point est important, si le personnel est envoyé dans un pays (ou région) différent(e) de celui (celle) où il travaille habituellement. Il est également important, si les droits et anticipations des effectifs d'un même organisme diffèrent. Ceci peut être le cas

lorsque des expatriés, des ressortissants de pays hôtes et de pays tiers travaillent ensemble.

Les organismes et leur personnel d'exécution ont besoin de savoir les lois nationales qui s'appliquent et ce qu'elles signifient dans la pratique. Les lois du Royaume-Uni sur la santé et la sécurité ne protègent habituellement pas le personnel des organismes qui travaille dans des conditions dangereuses en dehors du Royaume-Uni. Quelle action doit donc être prise, quels rapports rédigés et

quels documents conservés si des membres du personnel d'exécution sont blessés pendant leur mission ? Le personnel sous contrat temporaire ou bénévole peut-il compter sur les lois locales pour le protéger ? Est-il possible ou même souhaitable de compter sur les lois des régions en guerre ?

Si certains effectifs sont exclus de la portée de la législation afférente à l'emploi, les organismes doivent s'efforcer de se conformer à la meilleure application pratique adoptée par des organismes semblables et informer leur personnel en conséquence.

Il est possible que les politiques afférentes au personnel d'exécution comprennent la santé et la sécurité, y compris une protection contre la malaria, l'immunisation et les premiers soins en cas d'urgence; la sécurité; fumer; l'abus d'alcool et de stupéfiants; HIV/SIDA; le congé maternité; les soins familiaux; l'égalité des salaires et des chances;

l'assurance; les retraites; la formation; l'harassement; l'usage personnel de véhicules appartenant aux projets.

Cette liste peut paraître longue, mais la majorité des organismes applique des politiques correspondantes à leur siège. En consultant le personnel d'exécution ou leurs représentants, il est possible à l'organisme de formuler des politiques appropriées à leurs besoins.

Enfin, en raison des anticipations des donateurs, il se peut que les organismes d'aide aient de la difficulté à consacrer temps et argent à leurs propres besoins et à ceux de leur personnel. Toutefois, endosser les initiatives faisant preuve des meilleurs usages, signifie prendre l'engagement d'obtenir rentabilité et qualité dans le domaine de l'aide. Les personnes qui accomplissent bien leurs tâches font épargner du temps et de l'argent.

Les questions ayant trait à l'emploi international : recherche de la meilleure application pratique à CARE

CARE International est une confédération de neuf ONG du nord, qui a des bureaux en Europe, en Amérique du Nord et en Australie. Ses programmes d'exécution sont répartis dans 65 pays. Sa main-d'oeuvre inclut du personnel salarié, des bénévoles recrutés en son nom par d'autres organismes, des internes ou stagiaires qui acquièrent de l'expérience et des consultants.

La majorité de ses 10.000 effectifs sur le terrain est recrutée localement en Afrique, en Asie, en Amérique Latine et Centrale et en Europe de l'Est. En qualité de signataire au Protocole d'InterAction pour la coopération des ONG sur le terrain, CARE s'assure que les conditions générales du pays hôte pour le personnel sont compatibles à celles des autres organisations humanitaires. Les conditions générales et la politique afférente aux ressources humaines figurent, d'ordinaire, dans le registre du personnel.

La Politique de CARE afférente au personnel international gouverne les conditions générales du personnel qui travaille en dehors de leur pays. Pour le personnel salarié expatrié qui participe aux programmes sur le terrain, le point de départ est le contrat de travail dont se sert CARE USA. Celui-ci est adapté de façon à respecter la législation sur l'emploi dans le pays de recrutement, tout en visant à s'assurer que les avantages de CARE pour ce groupe sont similaires.

Ces avantages comprennent une assurance en cas d'invalidité, perte de vie, travail en zones de guerre, traitement médical et dentaire, déplacement et effets personnels. L'organisme calcule la prime de l'assurance nationale de l'employeur en fonction des taux réglementaires des USA, et CARE USA contribue également à une caisse de retraite. A la fin de leurs contrats, les citoyens non américains peuvent, soit demander un chèque pour le montant de ces épargnes, soit continuer à cotiser aux USA.

Au fur et à mesure que CARE prend de l'expansion, il se peut que les expatriés se voient offerts de plus en plus de contrats reposant sur le droit britannique, canadien ou australien. Le Groupe de travail du personnel international de l'organisation réexamine à intervalles réguliers la politique et les conditions générales afférentes au personnel, et fait fonction de tribunal d'appel en cas de désaccord concernant des questions relatives au personnel. Le personnel d'exécution expatrié participe à ce forum en étant membre de Care Overseas Association. L'Association est financée par l'adhésion des membres et élit ses propres représentants pour négocier avec la direction.

5

3^e Principe :

Nos politiques afférentes aux ressources humaines visent à être rentables, efficaces, équitables et transparentes, et à promouvoir l'égalité des chances

Nous reconnaissons que nos politiques doivent nous permettre d'obtenir des résultats de notre travail et d'assurer une bonne qualité de vie professionnelle à notre personnel. Nos politiques sur les ressources humaines doivent donc viser à être rentables, efficaces, équitables et transparentes, et à promouvoir l'égalité des chances.

INDICATEURS-CLÉ

- Les nouveaux directeurs de programmes et d'exécution sont recrutés en partie en raison de leurs compétences en matière de gestion des personnes. Les directeurs actuels et les nouveaux suivent des stages en matière de recrutement, évaluation de personnel et égalité des chances.
- Le personnel d'exécution a des objectifs de travail définis et un niveau de résultats précis à respecter ; il sait à qui il doit rendre compte et le genre de soutien gestionnaire que l'organisation lui assurera.
- L'organisme évalue régulièrement dans quelle mesure le recrutement et la gestion des personnes répondent :
 - aux objectifs de l'organisme et des programmes
 - aux anticipations du personnel d'exécution en matière d'impartialité et de transparence
 - aux objectifs d'égalité des chances.

POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

Quel que soit le domaine, il paraît que les projets n'obtiennent pas souvent les résultats optimaux attendus, non pas en raison d'un manque de capitaux, de matériel ou de systèmes, mais parce

que les facteurs humains n'ont pas été abordés de façon adéquate.

Il n'est pas toujours exigé que les directeurs de programmes qui sont recrutés aient des compétences en gestion de personnes. Toutefois, ce sont ces

directeurs, et non pas les directeurs du personnel, qui déterminent bien souvent les engagements sur le terrain et créent, soutiennent et gèrent les équipes. Si l'on souhaite que le personnel d'exécution soit efficace, il doit être informé de la tâche qui lui incombe, du niveau des résultats attendus, des personnes à qui rendre compte, et du soutien, de la direction et des réactions sur lesquels il peut compter. Le recrutement et la gestion doivent être transparents et équitables. Ils doivent assurer l'égalité des chances, le respect des droits de l'Homme et la dignité du personnel d'exécution.

Les procédures employées actuellement par les organismes n'ont pas nécessairement besoin d'être

amendées, mais quelles qu'elles soient, elles doivent démontrer dans quelle mesure elle placent les personnes appropriées au bon endroit et au bon moment. Elles doivent également garantir que ces personnes sont satisfaites de rester dans l'organisme. Si toutes les parties concernées ne terminent pas un contrat, elles peuvent en subir les conséquences, dont des frais supplémentaires, une perte de rentabilité et de réputation de l'organisme et, en cas de détresse, une perte de revenu et des perspectives d'emploi réduites pour l'ancien employé. Un suivi des progrès réalisés par rapport aux objectifs confirmera ce qui fonctionne réellement et les domaines où des changements sont nécessaires.

Le personnel salarié et bénévole : recrutement du personnel international à Concern

Que le personnel soit recruté en tant que bénévole ou salarié, son envergure et la qualité de ses compétences gestionnaires et techniques déterminent directement la rentabilité, l'efficacité et le service des programmes au profit des communautés bénéficiaires, selon l'opinion de Concern Worldwide.

Concern emploie 5.000 effectifs provenant des pays hôtes et jusqu'à concurrence de 200 bénévoles et salariés internationaux dans 13 pays. Dans chaque pays, le personnel d'exécution local chargé des opérations des programmes est soutenu par un personnel international recruté pour ses compétences professionnelles ou gestionnaires spécifiques. Les membres du personnel d'exécution des pays hôtes sont employés en tant que salariés et sont recrutés directement par les bureaux du pays concerné.

Les membres du personnel international sont généralement employés en tant que bénévoles pendant leurs deux premières années de service. Si un directeur de pays a besoin de recruter du personnel d'exécution international, salarié ou bénévole, il ou elle remplit un formulaire de demande de personnel. Ce document indique le type de fonctions à remplir, ainsi que des renseignements sur les programmes, comme leur localisation, le degré d'isolement et si le (la) compagnon (compagne) et les enfants peuvent accompagner la personne désignée. Il indique également le niveau d'éducation, d'expérience, les qualités personnelles et les compétences techniques requises pour assumer le poste, et explique pourquoi un expatrié est nécessaire.

Le document mentionne également des recommandations en matière de formation, pour les périodes avant le départ et après l'arrivée du personnel. Cette demande de personnel est envoyée au Service du personnel au siège situé à Dublin. Là, le responsable pour le recrutement du personnel prépare une fiche des spécifications de la personne requise et une fiche de description du poste. Cette dernière indique l'objet principal du poste, les objectifs de travail spécifiques et les responsables à qui rendre compte. Elle fournit aussi des renseignements généraux et des notes d'information aux personnes désignées.

Cette procédure est accélérée, en ce qui concerne les programmes d'aide d'urgence à plus court terme. Les descriptions des postes et les spécifications des personnes sont adaptées aux circonstances locales et l'attention est portée plus spécifiquement sur le recrutement de bénévoles et d'un personnel ayant acquis de l'expérience.

Concern Worldwide prévoit de perfectionner sa procédure de demande de personnel, en l'associant à une évaluation des résultats et à des systèmes de suivi que l'organisme espère établir prochainement.

6

4^e Principe : Nous consultons notre personnel d'exécution lorsque nous élaborons une politique afférente aux ressources humaines

Nous reconnaissons que nous devons mettre en oeuvre, suivre et sans cesse élaborer nos politiques afférentes aux ressources humaines en consultant les personnes qui travaillent pour nous. Notre intention est d'inclure le personnel d'exécution dans ce processus, qu'il s'agisse de nos employés à temps plein, à temps partiel, temporaires, à court ou à long terme.

INDICATEURS-CLÉ

- L'organisme consulte le personnel d'exécution lorsqu'il élabore ou réexamine les politiques afférentes aux ressources humaines qui l'affecte.
- Les directeurs et le personnel d'exécution ont conscience de la portée de ces concertations et de la manière d'y participer.
- Les directeurs et le personnel d'exécution peuvent être représentés lors de ces concertations par des syndicats agréés ou des associations de personnel.
- Les résultats de l'examen des politiques sont inscrits dans un dossier communiqué aux directeurs et au personnel d'exécution et à leurs représentants.

POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

Il est admis que dans tout secteur d'emploi, quelle que soit la taille de l'organisme et qu'il soit syndiqué ou non, le personnel ne peut donner de résultats satisfaisants que s'il connaît ses devoirs, obligations et droits et s'il a la possibilité de faire part de ses opinions à la direction concernant les questions qui le touchent.

La communication est le moyen d'échanger des idées, la concertation est le processus par lequel les directeurs et le personnel ou leurs représentants examinent conjointement les questions avant de prendre des décisions. Ces deux moyens sont étroitement liés. On a constaté qu'une communication médiocre était l'une des causes principales du stress ressenti par le personnel d'aide expatrié sur son lieu de travail.

La communication et la concertation sont souvent plus difficiles en raison de la distance, du délai des contrats et des priorités des projets à court terme. Ces deux processus sont toutefois essentiels à la bonne gestion des personnes et des projets, et compatibles avec la priorité que la majorité des organismes accordent à la participation et à la responsabilité du personnel. Quelle que soit la durée de leurs contrats, les opinions des membres du personnel d'exécution, leurs renseignements et expérience sont fort utiles.

Les politiques basées sur des informations exactes et généralement comprises sont plus susceptibles d'être appliquées de manière efficace en pratique. Si le personnel d'exécution ne peut lui-même participer directement aux réunions au cours

desquelles les questions qui les concernent sont abordées, leurs représentants élus qui appartiennent à des syndicats ou associations de personnel agréés doivent y assister. Il est important de faire participer le personnel d'exécution ou leurs représentants aux concertations : le personnel chargé des programmes au siège travaillent habituellement en vertu de conditions générales différentes, et il se peut donc que leurs représentants et eux-mêmes aient une perspective et des priorités différentes.

Si les décisions majeures sont d'ordinaire prises sans la participation de ceux qu'elles affectent, il est possible que le personnel ne soit pas disposé à participer à des réunions conjointes portant sur d'autres questions qui requièrent instamment leur attention.

Demandez à la famille : la prise de décision à Tear Fund

Tear Fund n'a pas de bureaux sur le terrain. Il recrute des spécialistes au Royaume-Uni, ayant la même éthique chrétienne que l'organisme, et les seconde à des organisations partenaires dans environ 20 pays. Il se peut que dans ces pays, ils travaillent dans des domaines aussi divers que la santé environnementale, la commercialisation de l'artisanat ou dans des projets d'aide d'urgence.

Tear Fund cherche à connaître les idées du personnel d'exécution sur une grande diversité de sujets. Il peut s'agir de problèmes personnels exceptionnels, comme celui de savoir comment simplifier les procédures pénibles imposées aux demandes de remboursement des dépenses à l'étranger. Au niveau politique, les 70 membres du personnel d'exécution ont été consultés en 1996 à propos des changements à long terme proposés d'être apportés à la stratégie sur le terrain. Leurs idées ont eu des conséquences majeures pour la politique de recrutement en vigueur et, en particulier, pour la durée et le type de nomination aux postes du personnel d'exécution.

L'organisme a décidé par la suite qu'il devait également inclure les enfants du personnel d'exécution dans ce processus. Il a demandé à ceux qui étaient revenus au Royaume-Uni décrire ce qu'ils avaient ressenti pour avoir été séparés de leurs parents pendant les trimestres scolaires. L'organisme a ainsi pu évaluer les effets à long terme que cette séparation avaient eu sur eux et leurs familles. En conséquence, Tear Fund examine aussi dès lors comment organiser des réunions d'information et des entrevues après mission tant pour les enfants que pour leurs parents.

On a également demandé au personnel d'exécution de faire part de ses impressions, à mesure que Tear Fund s'est transformé en une structure organisationnelle plus uniforme et moins hiérarchique. Des renseignements écrits ont été envoyés au personnel d'exécution qui, à son tour, a été invité à faire des observations et à assister à des débats en tête-à-tête qui ont eu lieu au cours de visites au siège et sur le terrain.

Le personnel chargé des ressources humaines reconnaît que les communications par lettre ou télécopie n'ont pas toujours permis au personnel d'exécution d'être au cœur des débats que la direction et le personnel au Royaume-Uni ont tenus à cette époque. Certains membres du personnel d'exécution et de l'organisme partenaire ont, néanmoins, participé à plusieurs débats dans l'ensemble de l'organisme, qui ont contribué à l'élaboration de la nouvelle stratégie sur 10 ans.

Il peut être difficile de faire participer les personnes qui travaillent à l'étranger, affirme un directeur de personnel haut placé de Tear Fund, mais on ne peut simplement envoyer aux personnes un *fait accompli*. La mise en oeuvre de nouvelles politiques n'est pas non plus chose facile, ajoute-t-il, mais, à long terme, la procédure sera plus aisée si on a cherché à obtenir les opinions des travailleurs sur le terrain dans une phase antérieure.

5^e Principe :

Les projets et les budgets font état de nos responsabilités envers notre personnel d'exécution

Nous reconnaissons que la rentabilité et le succès de nos opérations sur le terrain dépendent de la contribution de tout le personnel salarié, sous contrat ou bénévole, qui y prend part. Les projets et budgets opérationnels ont pour objet de faire pleinement état de nos responsabilités pour la gestion, le soutien, la formation, la sécurité et le bien-être du personnel.

INDICATEURS-CLÉ

- Tous les membres du personnel et leurs familles qui changent de pays ou de région passent un examen médical et reçoivent des conseils médicaux spécifiques avant de commencer leur mission sur le terrain.
- La réunion d'information avant une mission comprend une formation dans tous les domaines essentiels afin que le personnel d'exécution mène à bien de manière sûre et rentable leurs tâches importantes
- Les membre du personnel et leurs familles qui changent de pays ou de région reçoivent des renseignements et des conseils concernant le lieu dans lequel ils vivront et travailleront.
- Les programmes de travail sont basés sur une semaine de travail moyenne de 48 heures au maximum. Les périodes de repos et de congés sont obligatoires.
- Le personnel qui change de pays ou de région a droit à des congés payés après une (ou entre les) mission(s).
- Tout le personnel a une entrevue ou un interview de sortie à la fin de chaque mission. Un examen médical, des conseils personnels et professionnels sont d'ordinaire offerts au personnel qui change de pays ou de région. Un examen médical et des conseils personnels sont offerts aux familles.

POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

Les organismes estiment de plein droit qu'ils doivent recruter du personnel d'exécution aussi rapidement que possible pour remplir les postes vacants. Toutefois, les employeurs considèrent qu'il est essentiel d'assurer une bonne réunion d'information et une bonne préparation à leur personnel qui se trouve dans des situations moins complexes que celles auxquelles fait face le personnel d'aide d'urgence et au développement, en particulier à ceux qui travaillent à l'étranger.

L'offre de réunions d'information est une façon peu onéreuse de présenter l'organisme aux membres du personnel et de leur donner une formation essentielle et des conseils médicaux, et leur faire passer des examens médicaux, par rapport à tous les frais encourus pour employer une personne. Pour les organisations au Royaume-Uni qui emploient des expatriés, les frais contractuels peuvent atteindre en moyenne deux à trois fois le montant de ceux encourus pour des postes équivalents dans le pays. Les membres du personnel et leurs familles, en particulier ceux qui travaillent à l'étranger pour la première fois ou dans une nouvelle région, ont besoin de renseignements et d'avoir la possibilité de discuter des conséquences et des dispositions. Une bonne préparation et une bonne réunion d'information font que ce qui est attendu des organismes et des projets est plus réaliste, que le choc culturel est amoindri, qu'il existe moins de risques de maladie, de blessures corporelles ou de résiliation anticipée d'un contrat.

Une entrevue en fin de mission offre à l'organisme et à une personne la possibilité de tirer des enseignements d'une expérience sur le terrain. Ces entrevues doivent évaluer les changements survenus dans la description des tâches ou les besoins de soutien, et offrent des conseils personnels et professionnels au personnel qui a changé de pays ou de région. En généralisant ces offres, il est fort probable que le personnel les acceptera, sans crainte ni embarras.

Les opérations d'aide d'urgence en particulier ont lieu sur un fond de circonstances imprévues et d'un calendrier anormal. Pourtant, dans le dossier «*Peut mieux faire*», on a constaté que la moitié de tout le personnel d'exécution expatrié dans les domaines de l'aide d'urgence et du développement qu'on interrogeait couramment, travaillait plus de 60 heures par semaine. Plus d'un quart travaillait plus de 70 heures par semaine.

Le personnel d'exécution fait également partie de réseaux familiaux ou sociaux qui sont essentiels à son bien-être. Une durée de travail excessive contribue à la maladie, au stress, aux accidents et aux problèmes qui sont liés au travail, du fait de concilier le travail et la vie privée. Les organismes pour lesquels des personnes travaillent régulièrement pendant de longues heures affichent l'altruisme et le dévouement. Ils ne démontrent pas toujours avoir des objectifs réalistes, une bonne gestion de personnes ou un souci pour le bien-être et les droits du personnel et de leurs familles.

Investir dans le personnel d'exécution : réunion d'information pour le personnel nouveau à Voluntary Service Overseas

L'organisme de développement, Voluntary Service Overseas, organise trois fois par an des cours d'introduction pour les nouveaux membres du personnel d'exécution. Chaque cours est conçu pour 16 expatriés et membres du personnel du pays hôte chargés de la gestion des programmes, qui se rendent en Grande-Bretagne en provenance d'Afrique, d'Asie, du Pacifique et des Caraïbes. Ce cours dure au maximum quatre semaines et est animé en majeure partie par le personnel même du VSO.

Le VSO présente les nouveaux membres du personnel d'exécution à l'organisme et leur montre les tâches à accomplir sous la forme d'un programme central de trois semaines, au cours duquel sont regroupés des entrevues d'information formelles, des exercices pratiques, des réunions amicales et des rencontres privées. Il s'assure que le personnel d'exécution a connaissance des structures internes de l'organisme, y compris le recrutement et le soutien des bénévoles, la gestion financière et la gestion des bases de données. Le personnel qui change de pays reçoit des renseignements concernant les déplacements et le salaire, et ceux qui arrivent en Grande-Bretagne pour la première fois reçoivent des renseignements sur Londres. Le programme principal est suivi d'une formation en matière de compétences, comme il s'avère nécessaire dans, par exemple, l'emploi d'ordinateurs ou de véhicules à quatre roues motrices.

suite au verso

Encadré suite...

L'organisme estime que ce type de réunion d'information intensive est un investissement important dans ses programmes sur le terrain – soit un investissement qui permet d'assurer que les nouveaux membres du personnel sont «opérationnels» presque à compter du jour où ils commencent leur nouvel emploi sur le terrain. Elle permet au personnel d'établir des liens avec leurs nouveaux collègues à Londres, et d'identifier les visages aussi bien que les noms au tout début de leurs relations de travail.

Les responsabilités ne s'arrêtent pas lorsque la situation d'urgence prend fin : la Croix-Rouge britannique

La Croix-Rouge britannique a récemment modifié sa façon d'aborder les conseils pour le personnel d'exécution expatrié souffrant de stress, qu'elle recrute au nom de la Fédération internationale de la Croix-Rouge et des Sociétés du Croissant-Rouge. Elle confie sous contrat à une autre association caritative britannique, InterHealth, spécialiste des soins de santé pour les personnes qui travaillent à l'étranger, la tâche de faire passer des examens médicaux avant et après mission et d'assurer des séances de conseils.

Des séances de conseils confidentielles font à présent partie de la procédure normale des services offerts au personnel. Dans le secteur de l'aide, les travailleurs sur le terrain peuvent subir les conséquences d'une culture «de durs» et craindre d'être considérés comme des personnes inadéquates ou inemployables s'ils demandent de l'aide. Les délégués peuvent refuser à leur gré l'offre de conseils, ce qui est le cas d'un pour cent d'entre eux. L'organisme estime, néanmoins, que ce taux de refus serait bien plus élevé si l'offre n'était pas faite couramment.

L'entrevue après mission a elle aussi été restructurée. Elle comprend maintenant des entretiens avec un responsable du personnel chargé de couvrir les questions relatives aux ressources humaines et leurs conséquences, ainsi que des réunions avec des directeurs et des responsables techniques basés au Royaume-Uni pour aborder les questions relatives aux programmes. D'un intérêt commun à tout le personnel d'exécution, les directeurs des ressources humaines et des programmes ont fait l'objet des contrats à court terme renouvelés en vertu desquels presque tout le personnel d'exécution travaille, et la Croix-Rouge britannique examine actuellement la possibilité de garder les délégués expérimentés d'une mission à l'autre.

8

6^e Principe : Nous offrons une formation et un soutien appropriés

Nous reconnaissons que nous devons fournir une formation et un soutien appropriés, afin de permettre à notre personnel de travailler de manière rentable et professionnelle. Nous recherchons à leur donner un soutien et une formation appropriés de leurs compétences personnelles et professionnelles, avant, pendant et après leur nomination à un poste.

INDICATEURS-CLÉ

- Les programmes et budgets des projets sont explicites en ce qui concerne l'apport d'une formation.
- Le personnel et les directeurs d'exécution comprennent la responsabilité incombant à l'organisme et aux personnes de répondre aux besoins de formation.
- Les directeurs à tous les échelons savent comment évaluer les besoins de formation et de développement du personnel d'exécution, avant, pendant et à la fin de chaque mission.
- L'organisme vérifie la rentabilité de son soutien en matière de formation et de développement, en respectant :
 - les objectifs internes et ceux des programmes
 - les anticipations du personnel d'exécution en matière d'impartialité et de transparence
 - les objectifs portant sur l'égalité des chances
- S'il est en mesure de le faire, l'organisme lie la formation et le développement aux qualifications externes.

POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

Pour certains organismes, la formation et le développement du personnel sont des priorités moindres : ils estiment que le besoin de maximiser les ressources au profit des bénéficiaires des projets est supérieur à celui de former et de développer le personnel des projets.

L'expertise du personnel d'exécution est elle-même une ressource fort utile. La majorité des membres du personnel recrutés en Grande-Bretagne pour les programmes sur le terrain, sont des personnes qui ont des qualifications professionnelles dans les domaines de la santé, de l'éducation, du génie civil et dans d'autres domaines d'expertise. Pourtant, quel que soit le niveau de leurs qualifications dans leurs domaines de spécialisation, on s'attend à ce que les membres du personnel d'exécution assument une plus grande diversité de tâches dans l'établissement des projets, auxquelles ils ne sont pas familiarisés ou qui sont complexes. Ils assument bien souvent une responsabilité accrue et travaillent avec des équipes de collègues qui sont sans doute spécialistes dans d'autres domaines.

L'objet de la formation est de permettre au personnel d'effectuer un travail pratique. La formation peut être d'aspect formel ou informel. Elle peut être consacrée à la communication de renseignements essentiels à certains programmes, comme la santé des réfugiés ou l'alphabétisation des adultes, ou couvrir des sujets génériques de gestion : renforcement des équipes, compétences en matière de négociation, et gestion de projets. Eventuellement, quel que soit leur objectif principal et quelle que soit la manière dont elles sont effectuées, l'évaluation des personnes et leur formation appropriée ont pour but d'être compatibles

avec le besoin d'utiliser au maximum l'expertise et les ressources qu'elles apportent aux programmes d'exécution.

Le développement du personnel aide les membres et les organismes qui les emploient à réaliser leur potentiel. Il aide le personnel qui désire assumer de nouvelles tâches ou responsabilités, à acquérir de nouvelles compétences ou à renforcer celles qu'il a déjà acquises. Il aide également les organismes à s'adapter aux nouvelles circonstances, à modifier l'objectif principal des programmes ou la description et les opportunités de leur travailleurs. Le fait de lier le développement et la formation du personnel aux qualifications professionnelles permet d'assurer que leurs accomplissements sont reconnus à l'intérieur comme à l'extérieur du secteur de l'aide. Ceci est particulièrement important lorsque les perspectives de carrière ne sont pas toujours précises.

Toutefois, si certains organismes sous-estiment la contribution de la formation, d'autres risquent de la considérer comme la seule manière de remédier au manque de rentabilité anticipée des programmes d'exécution. La rentabilité, comme la qualité, est une chaîne qui nécessite de lier toutes les activités, à mesure qu'un organisme s'efforce d'atteindre ses objectifs. Si la chaîne est brisée à un endroit quelconque, par un système, une personne ou un appareil qui ne fonctionne pas bien, ce défaut peut éventuellement remonter à la phase où l'organisation rencontre ses clients ou, dans le cas des programmes d'aide - les bénéficiaires des projets. Il se peut que la formation du personnel d'exécution ne soit pas la bonne solution si les problèmes qui deviennent apparents sur le terrain sont causés par des manques dans d'autres parties de la «chaîne».

Développement du personnel et égalité des chances à Oxfam

Outre les budgets détenus localement, la Division internationale d'Oxfam détient un fond central pour le développement du personnel. Il a été créé en 1994, afin de fournir des capitaux pour le développement du personnel lorsqu'aucune autre ressource de financement n'est disponible. Son objectif principal est d'assurer un soutien aux femmes et au personnel d'exécution non ressortissant des pays de l'OCDE, en particulier ceux qui désirent obtenir des postes de direction, ceci du fait que le suivi de l'égalité des chances montre que ces groupes sont actuellement sous-représentés au niveau de la direction de l'organisme.

Bien que le montant total des capitaux disponibles soit modeste, Oxfam estime qu'il est important de vérifier pour quelle raison ils sont demandés, à quelle fin et quel est leur impact, afin d'assurer que les objectifs du Fonds sont atteints et de faire des recommandations pour l'avenir. Entre 1995 et 1996, le Fonds a attribué des capitaux à 18 membres de personnel, en majorité des femmes, provenant d'Afrique, d'Asie, d'Amérique Latine et du Royaume-Uni. Ceux qui en font la demande doivent démontrer qu'ils proposent des objectifs pédagogiques précis, rentables par rapport aux coûts et qui ont le soutien de leurs directeurs respectifs.

Entre 1995 et 1996, les activités de développement du personnel comprenaient des cours de courte durée et à temps plein, l'apprentissage à distance, dont un cours d'Open University, et la visite d'autres bureaux d'Oxfam, en vue de tirer des enseignements de l'expérience et des perspectives de leurs collègues. L'organisme soutient que l'enseignement et le développement ne signifient pas automatiquement prendre des cours officiels, mais souligne que d'autres méthodes, comme les visites, les affectations provisoires ou le fait de «suivre dans l'ombre d'un collègue», doivent être planifiées et structurées avec soin.

Dans un bref rapport annuel, le personnel international chargé des ressources humaines résume quantitativement et qualitativement l'expérience des bénéficiaires du Fonds. Ils notent les promotions, le niveau accru de responsabilité et de confiance en soi ou même, dans les cas d'un bénéficiaire qui, par la suite, a été licencié, l'aptitude à trouver un nouvel emploi.

9

7^e Principe : Nous prenons toutes les dispositions raisonnables pour assurer la sécurité et le bien-être de notre personnel

Nous reconnaissons que les tâches des organismes d'aide d'urgence et de développement imposent de fortes demandes au personnel, souvent dans des conditions complexes et dangereuses. Nous prenons toutes les dispositions raisonnables pour assurer la sécurité et le bien-être du personnel et des membres de leurs familles.

INDICATEURS-CLÉ

- Les projets des programmes comprennent une évaluation écrite des risques de sécurité et de santé spécifiques au pays ou à la région.
- Avant de commencer leur mission, le personnel d'exécution et les membres de leurs familles qui les accompagnent reçoivent des notes d'information écrites et orales concernant la sécurité du pays ou de la région, les procédures d'évacuation en cas d'urgence et les dispositions prises en matière d'assurance.
- La réunion d'information avant une mission comprend une formation des membres du personnel sur la manière de se servir et d'entretenir un véhicule et du matériel ou d'utiliser et de maintenir toute procédure essentielle à leur sûreté et sécurité et à celles de leurs familles et des équipes. Cette information est mise à jour sur le terrain lorsque de nouveaux véhicules ou du nouveau matériel sont achetés ou si les procédures sont modifiées.
- L'organisme conserve des dossiers dans lesquels figure le signalement des blessures corporelles, accidents et décès survenus lors des missions et se sert de ces renseignements pour évaluer et réduire les risques futurs que peut encourir le personnel.
- Les dispositions prises en matière de sécurité, de santé et d'assurance et les procédures d'évacuation en cas d'urgence sont examinées à intervalles réguliers. Les réunions d'information et les renseignements destinés au personnel sont mis à jour lorsque les procédures sont modifiées.

- Le personnel d'exécution et les membres de leurs familles qui les accompagnent savent comment identifier les risques de santé dans le pays ou la région concerné, comment se protéger contre la maladie, les blessures corporelles et le stress, et comment obtenir un soutien ou des soins médicaux, y compris un soutien par suite de circonstances qui causent de la détresse.

POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

Il est possible que certains risques et un degré de stress ne puissent être évités dans les programmes d'exécution. Les organismes ont, toutefois, le devoir de prendre soin du personnel d'exécution et bon nombre de mesures peuvent être prises afin de minimiser les risques que les membres de leurs familles et eux-mêmes peuvent encourir, en conséquence d'une maladie, de blessures corporelles, de stress ou d'épuisement, tout en s'assurant que les programmes d'exécution sont soutenables.

Qu'ils se concentrent plus spécifiquement sur l'aide d'urgence ou le développement, tous les projets des programmes d'exécution doivent évaluer si les avantages que la présence d'un organisme peuvent apporter à la population locale sont plus importants que les risques auxquels le personnel d'exécution est exposé.

L'évaluation des risques de sécurité et de santé doit tenir compte des services médicaux disponibles et la nécessité de garantir des primes d'assurance appropriées. Cette évaluation doit également tenir compte des services de conseils et de soutien moral et physique ou ceux des groupes de «pairs» disponibles. Ce soutien peut aider le personnel et les directeurs qui sont présents lors d'événements profondément choquants par rapport à la normale, ou qui travaillent dans des milieux où le danger, la détresse et la mort soudaine surviennent couramment.

Parmi les causes principales de risques et de stress que peut encourir le personnel d'exécution, les questions de sécurité et le fait d'être présent lors d'une situation de détresse sont deux causes habituellement associées aux programmes d'aide d'urgence. Toutefois, elles caractérisent aussi les programmes de développement dans les régions où la situation est instable ou imprévisible. Dans tout programme d'aide, l'évaluation des risques de santé et de sécurité et l'emploi des renseignements relatifs aux blessures corporelles, accidents et décès doivent servir d'information aux processus de recrutement, aux réunions d'information et à la formation avant mission destinés au personnel d'exécution.

Outre la mise à jour constante à laquelle les procédures d'évacuation en cas d'urgence doivent être soumises, on doit se soucier des dispositions à prendre concernant les questions de santé et de sécurité plus régulières ; s'assurer, par exemple, que les ceintures de sécurité dans les voitures ou les casques de protection pour les motocyclettes sont utilisés ; ou s'efforcer de s'assurer que les logements sont fonctionnels et garantissent un niveau acceptable de vie privée.

Les organismes internationaux d'aide d'urgence et de développement se fondent sur une même éthique qui met en relief la santé, le bien-être et les valeurs humanitaires universels. Tout organisme qui endosse le Code de People in Aid accepte d'inclure aussi le personnel d'exécution dans ces valeurs institutionnelles.

Communications à double sens : réunion d'information sur la sécurité à Save the Children Fund

Dans son manuel intitulé *Safety First*, publié en 1995, Save the Children Fund aborde de manière détaillée et pratique les questions de santé, sûreté et sécurité du personnel d'exécution. L'organisme souligne, néanmoins, que chaque situation est différente. Ainsi, quelles que soient les politiques établies par les organismes, la responsabilité incombe toujours au directeur du programme dans le pays, de réexaminer les besoins de sécurité, d'établir des principes directeurs et d'informer le personnel d'exécution en conséquence.

suite au verso

Encadré suite...

D'une part, les principes directeurs doivent couvrir la sûreté locale et individuelle – comme le temps, le matériel et le soin que tout membre du personnel d'exécution est censé prendre en compte lorsqu'il se rend d'un lieu à un autre. D'autre part, ces principes doivent énoncer la procédure d'évacuation de la totalité ou d'une partie des équipes dans le pays, conformément à la politique de l'organisme, si une situation politique ou militaire risque de mettre leur vie en danger.

Les nouveaux membres du personnel d'exécution sont informés de la sécurité locale lors d'entretiens privé avec le directeur du pays et leurs directeurs respectifs. En cas d'insécurité ou pendant la période précédant une situation d'urgence, il se peut que des réunions d'information aient lieu chaque jour ou même plus souvent. Comme le souligne l'un des directeurs de programme hauts placés de Save the Children Fund : «Vous ne pouvez passer suffisamment de temps à informer le personnel. Et vous devez vous assurer que les principes directeurs, comme la politique, sont précis et transparents».

Cependant, le fait d'informer un nouveau membre d'une équipe ou de fournir une mise à jour des renseignements concernant un changement de situation ne signifie pas seulement lui parler, affirme-t-il. Il faut aussi l'écouter : lui donner la possibilité de poser des questions sur ce qui l'importe et en comprendre la raison. «Il est normal d'avoir peur», explique ce même directeur, «mais une chose dont personne ne doit avoir peur, c'est de poser des questions. N'oubliez jamais que les gens sont des individus et que dans les mêmes circonstances, chacun réagira de manière différente. Afin de gérer les personnes, disons, au cours de l'évacuation d'une équipe sur le terrain, vous devez tout autant être conscient de ces différences que des mécanismes qui les guident à monter dans une voiture ou dans un avion».

Annexe 1

Le Groupe directeur de People in Aid

Action Health	Ian Harper
British Red Cross	Paul Emes, Anna Salma
International Health Exchange	Isobel McConnan
Medical Foundation for the Care of Victims of Torture	Jane Shackman
Overseas Development Administration	Roger Clarke
Oxfam	Goldie Prince
RedR	Bobby Lambert
Réseau Aide d'Urgence et Réhabilitation, ODI	Laura Gibbons
Returned Volunteer Action	Tammy Walker
Save the Children Fund	Maggie Reid
Tear Fund	David Talbot
Membre indépendant	Jennifer Loughlin

Annexe 2

Remerciements particuliers

Bert Griffin, ACAS • Jo Barnett, British Quality Foundation • Lizzie Bell and James Fennell, CARE • Liz Joyce, Concern • Bill Shaw, Cranfield Trust • James Davidson, HelpAge International • Philippe Dind, Comité international de la Croix-Rouge • Willy McCourt, Institute of Development Policy and Management, Université de Manchester • Dr Ted Lankester and Dr Rob Morris, InterHealth • Professeur Jon Rhodes, Université de Liverpool • Dr Michael Peel, Medical Foundation for the Care of Victims of Torture • Rhian Cadvan-Jones, Janet Sly and Alison Crowder, Oxfam • Craig Stein, PLAN International • Koenraad van Brabant, Réseau Aide d'Urgence et Réhabilitation (RRN), ODI • Peter Hawkins, Save the Children Fund • Gary Colvin, Tear Fund • Kathy Moore, Voluntary Service Overseas • Nick Cater, Words and Pictures

Annexe 3

Références et autres renseignements

ACAS (The Advisory, Conciliation and Arbitration Service) et ACAS Reader Ltd., PO Box 16, Earl Shilton, Leicester LE9 8ZZ, fascicules de conseil d'ACAS , y compris *Employment Policies* (1994) and *Employee communications and consultation* (1994)

Burke, Rory (1993) *Project Management*, John Wiley, Chichester

CES (Charity Evaluation Services) (1994) *Quality Assurance in the Voluntary Sector*, Rowan Astbury, 1 Motley Avenue, Christina Street, Londres EC2A 4SU

Daycare Trust (1992) *The Family-Friendly Employer, Examples from Europe*, Christine Hogg et Lisa Harker, avec l'association du Families and Work Institute, New York, provenant de The Daycare Trust, Westley House, 4 Wild Court, Londres WC2B 5AU

Directory of Social Change, 24 Stephenson Way, Londres NW1 2DP, *Managing People* (1995) Gill Taylor et Christine Thornton, et *Managing Recruitment and Selection* (1996) Gill Taylor

Equal Opportunities Commission, Overseas House, Quay Street, Manchester M3 3H, y compris *Equal Opportunities: Ten Point Plan for Employers*

Institute of Management Foundation, Cottingham Road, Corby, Northamptonshire NN17 1TT série Checklist, y compris 'Planning Overseas Assignments' (006)

Institute of Personnel Development, 35 Camp Road, Wimbledon, Londres SW19 4UX

International Health Exchange (1992), 8-10 Dryden Street, Londres WC2E 9NA, *Recruiting Health Workers for Emergencies and Disaster Relief in Developing Countries: Report of a Survey*, Londres

International Health Exchange et People in Aid (1997) *The Human Face of Aid: A study of recruitment by international relief and development organisations in the UK*

International Labour Organisation, Vincent House, Vincent Square, Londres SW1P 2NB

InterAction (1996) *NGO Field Cooperation Protocol*, the American Council for Voluntary International Action, 1717 Massachusetts Avenue, NW, Suite 801, Washington DC 20036, USA

Investors in People UK, 7-10 Chandos Street, Londres W1M 9DE, y compris *The Investors in People Standard* (1995)

Kozak, Marion (1991) 'Childcare Dividends' dans *Childcare Now*, n°3, 1991

Labour Research Department (1994) *Stress At Work: A Trade Union Response*, provenant de LRD Publications, 78 Blackfriars Road, Londres SE1 8HF

NVCO (1994) *Management Standards and The Voluntary Sector*, Sean Baine et al, et *Training for the Voluntary Sector* (1995) Les Hems et al, Regent's Wharf, 8 All Saints Street, Londres N1 9RL

Pickard, Jane (1996) 'Stopping disaster from ruining lives' dans *People Management*, 25 juillet 1996

Réseau Aide d'Urgence et Réhabilitation (1996) Dossier thématique 16, «Evaluation conjointe de l'aide d'urgence au Rwanda : Conclusions et recommandations principales de l'Etude III », Overseas Development Institute, Londres

Réseau Aide d'Urgence et Réhabilitation (1994) Dossier thématique 7, «Code de conduite pour la Croix-Rouge internationale et le Mouvement du Croissant-Rouge, et pour les Organisations non gouvernementales lors des opérations de secours en cas de catastrophe», Overseas Development Institute, Londres

Save the Children (1995) Safety First: protecting NGO employees who work in areas of conflict, Mark Cutts et Alan Dingle, Londres

Storey, John (ed.) (1995) Human Resource Management: a critical text, Routledge, Londres
(1989) New Perspectives on Human Resource Management, Routledge

The Health & Safety Executive, Health & Safety Information Centre, Broad Lane, Sheffield S3 7HQ, y compris Stress In The Workplace: A Guide For Employers (1995)

The Industrial Society, Robert Hyde House, 48 Bryanston Square, Londres W1H 7LN série Managing Best Practice, y compris 'Recruitment and Selection' (04) et 'Induction' (10) The Industrial Society, Londres 1996

UMIST (School of Management, Institute of Science and Technology de l'Université de Manchester) (1995), en association avec la Confederation of British Industry (CBI) Employee Relocation Council et The Centre for International Briefing, Assessment, Selection and Preparation for Expatriate Assignments

UNICEF (1996 projet) The Convention on the Rights of the Child: implications for the conduct of professionals and the organisational culture of relief agencies working in complex humanitarian emergencies

Wilkinson, Brenda (1992) 'Implementing Equal Opportunities' dans EOR n°46 nov/dec 1992

Pour de plus amples renseignements et pour obtenir des copies du Code de People in Aid sur les Meilleurs Usages dans la Gestion et le Soutien du Personnel d'Aide, veuillez contacter:

(Un nombre limité de copies sont disponibles *gratis* par):

Sara Davidson
Coordinateur Inter-organisations
People in Aid
c/o International Personnel
BRCS
9 Grosvenor Crescent
Londres SW1X 7EJ
Tél/fax: + 44 (0)171 235 0895

(Pour tout renseignement sur le RRN et des copies du Code - prix 5 livres sterling + 1 livre affranchissement et emballage):

Laura Gibbons/Sophie Peace
Réseau Aide d'Urgence et Réhabilitation
Overseas Development Institute
Portland House
Stag Place
Londres SW1E 5DP
Tél: + 44 (0)171 393 1647/74 Fax: 393 1699
Email: rrn@odi.org.uk

Autres Publications du RRN

(février 1997)

Dossiers thématiques

Les Dossiers thématiques du RRN sont des documents axés sur des problèmes ou expériences professionnelles particuliers réalisés par les membres du RRN ou grâce au concours de spécialistes.

- 1 *MSF-CIS (Celula Inter-Secções), Mozambique: Système de Collecte de Données Portant sur la Sécurité Alimentaire et les Mouvements de Populations* par Tine Dusauchoit (mars 1994)
- 2 *Lutter Contre la Sécheresse de 1991/92 en Zambie: Le Programme de Prévention de la Malnutrition (PPM)* par Derrina Mukupo (mars 1994)
- 3 *Compte Rendu des Opérations d'Aide d'Urgence en Bosnie* par Mark Duffield (mars 1994)
- 4 *Les Mauvaises Frontières Font de Mauvais Voisins - L'Economie Politique du Secours et de Réhabilitation dans la 5ème Région Somalie, Ethiopie Orientale* par Koenraad van Brabant (septembre 1994)
- 5 *Promouvoir la Diplomatie Préventive Après la Guerre Froide: Rôles Suggérés pour les Gouvernements et ONG* par Kumar Rupesinghe (septembre 1994)
- 6 *La Crise des Réfugiés Rwandais en Tanzanie: Réussites et Echecs Initiaux de l'Aide Alimentaire* par Susanne Jaspars (septembre 1994)
- 7 *Code de Conduite pour le Mouvement International de la Croix Rouge et du Croissant Rouge et pour les Organisations Non Gouvernementales lors des Opérations de Secours en cas de Catastrophe* (septembre 1994)
- 8 *Cibler les Pauvres dans le Nord de l'Irak - Le Rôle des Méthodes de Recherche Formelles et Informelles dans les Opérations d'Aide d'Urgence* par Patrick Ward et Martin Rimmer (avril 1995)
- 9 *Le Développement en Conflit: L'Expérience d'ACORD en Ouganda, au Soudan, au Mali et en Angola* par ACORD (avril 1995)
- 10 *Gestion et Soutien des Agents de l'Aide Humanitaire et du Développement: 'Peut Mieux Faire'* par Rebecca Macnair (septembre 1995)
- 11 *Formule Argent-contre-Travail et Insécurité Alimentaire dans la Province du Koisha, Ethiopie Méridionale* par Penny Jenden (septembre 1995)
- 12 *Les Dilemmes de la Transition 'Post'-Conflictuelle: les Enseignements à Tirer du Secteur de la Santé* par Joanna Macrae (septembre 1995)
- 13 *Se Mettre "en ligne" dans les Situations d'Urgences: Guide et Répertoire pour les Organismes d'Aide d'Urgence et de Réhabilitation* par Luke Aris, Peter Gee et Mark Perkins (février 1996)
- 14 *L'Impact de la Guerre et des Atrocités sur les Populations Civiles: Principes Fondamentaux des ONG et une Analyse Critique des Projets sur le Traumatisme socio-psychologique* par Derek Summerfield (avril 1996)

- 15 *Analyse de la Rentabilité : Un Outil Utile pour l'Estimation et l'Evaluation des Opérations d'Aide Humanitaire ?* par Alistair Hallam (avril 1996)
- 16 *Evaluation Conjointe de l'Aide Humanitaire au Rwanda : Conclusions et Recommandations Principales de l'Etude III* (juin 1996)
- 17 *La Monétisation a-t-elle des Liens avec la Sécurité Alimentaire ?* par Jindra Cekan, Amy MacNeil et Steve Loegering (décembre 1996)
- 18 *Au-delà du "Travail en Période de Conflit" : Comprendre le Conflit et Construire la Paix - Rapport du Codep* par Jon Bennett et Mary Kayitesi Blewitt (décembre 1996)
- 19 *Les Droits de l'Homme et les Normes Juridiques Internationales : Ce Que Doivent Savoir les Employés des Organismes Humanitaires* par James Darcy (février 1997)
- 20 *Code de People In Aid sur les Meilleurs Usages dans la Gestion et le Soutien du Personnel d'Aide* (février 1997)

Revue sur l'Etat des Connaissances

Les Revues sur l'Etat des Connaissances s'articulent autour des différents secteurs et activités de l'aide d'urgence et de la réhabilitation. Elles sont réalisées sur demande par des spécialistes reconnus, dans un format facilement utilisable par le personnel travaillant sur le terrain. Leur principal objectif est de permettre aux membres du RRN d'être au fait de l'actualité sur les derniers développements en matière de connaissances et de techniques.

- 1 *L'Eau, l'Hygiène et l'Assainissement en Situation d'Urgence* par Andrew Chalinder (juin 1994)
- 2 *Programmes d'Alimentation Supplémentaire d'Urgence* par Jeremy Shoham (décembre 1994)
- 3 *Distributions Générales de Vivres lors des Situations d'Urgence : des Besoins Nutritionnels aux Priorités Politiques* par Susanne Jaspars et Helen Young (décembre 1995)
- 4 *Fournir des Semences Pendant et Après les Situations d'Urgence* par le Programme de semence et biodiversité de l'ODI (janvier 1997)
- 5 *Recensement et Identification des Populations lors d'Opérations Humanitaires d'Urgence : l'Enregistrement et les Alternatives* par John Telford (à paraître)

Bulletins

Les Bulletins d'Information sont publiés 3 fois par an et comportent des articles et renseignements sur les récents développements du système international d'aide humanitaire, des compte-rendus de réunions, conférences et stages de formation, des revues de nouvelles publications, et des résumés d'urgences récentes et actuelles.

Ces publications sont disponibles aux membres du RRN et sont comprises dans le coût de l'adhésion, mais peuvent toutefois être obtenues séparément aux prix suivants (excl. affranchissement et emballage):

Dossiers Thématiques	5 livres sterling
Revue sur l'Etat des Connaissances	10 livres sterling
Bulletins d'Information	gratis

RRN

Historique

Le Réseau Aide d'urgence et Réhabilitation (RRN) a été conçu en 1992 et inauguré en 1994. Son objectif est de permettre l'échange de renseignements professionnels dans le domaine croissant de l'aide humanitaire. Le besoin pour un tel système a été identifié au cours de recherches menées par l'Overseas Development Institute (ODI) concernant le rôle changeant des ONG dans les opérations d'aide d'urgence et de réhabilitation. Il a été établi après que d'autres réseaux administrés au sein de l'ODI aient été consultés. Depuis avril 1994, le RRN offre régulièrement trois types de publications: des Revues sur l'état des connaissances, des Dossiers thématiques et des Bulletins d'information en anglais et en français. Le RRN entre actuellement dans sa seconde phase de trois ans (fin 1996 - fin 1999), avec le soutien de quatre nouveaux donateurs – DANIDA, ECHO, le Ministère irlandais des affaires étrangères et l'ODA. Au cours de cette phase de trois ans, le RRN cherchera à accroître sa portée et son importance pour le personnel des organismes d'aide humanitaire et à promouvoir encore davantage la bonne pratique.

Objectif

Améliorer la politique de l'aide et son application, comme elle concerne des situations politiques d'urgence complexes.

But

Contribuer à l'apprentissage individuel et institutionnel en encourageant l'échange et la diffusion d'informations pertinentes au développement professionnel de ceux dont l'activité consiste à assurer une aide humanitaire.

Activités

Commissionner, publier et diffuser les études et les observations concernant les questions de bonne application pratique en matière de politique et de programmation dans les opérations humanitaires, principalement sous la forme de publications écrites en anglais et en français.

Public ciblé

Les personnes et les organismes dont l'activité consiste à assurer une aide humanitaire aux niveaux national et international, au siège et hors siège, dans le 'Nord' et le 'Sud'.

Le Réseau Aide d'urgence et Réhabilitation a le soutien de :

english logos