



bioforce

ŞOHP
ÉTAT DES LIEUX
DES MÉTIERS
HUMANITAIRES
2020

Bioforce est une organisation humanitaire qui intervient en préparation et en réponse aux crises issues d'un conflit, d'une catastrophe naturelle ou d'une épidémie.

Bioforce apporte des solutions de formation, d'accompagnement et de structuration, pour permettre l'accès à une aide efficace et de qualité aux populations vulnérables.

bioforce.org

Auteur principal : Charlie Dalrymple

Assistante de recherche : Myrthe den Ouden

Coordinateur : Rory Downham

Le contenu de ce rapport représente une tentative de recueil des expériences, visions et opinions des personnes travaillant aujourd'hui dans le secteur de l'humanitaire. Il n'est pas nécessairement le reflet de la vision de Bioforce.

Avec le soutien de  **Gouvernement Princier**
PRINCIPAUTÉ DE MONACO

Suggestion de citation :

Bioforce (2020) Etat des lieux des métiers humanitaires.
© Bioforce 2020. Ce travail est couvert par la licence de Creative Commons Attribution, Licence non commerciale (CC BY-NC 3.0).

ISBN 978-2-9538789-8-1

Date de publication : janvier 2021

Photo de couverture : un travailleur humanitaire s'adresse à des réfugiés syriens lors d'une réunion de groupe dans un campement informel de la vallée de la Bekaa au Liban, juillet 2014. NRC/Sam Tarling - ECHO / CC

Design réalisé par Agence Lapin Rouge (lclapinrouge.com)

Traduit de l'anglais par CF Traduction Interprétation et Bioforce

Table des matières

Ce rapport est divisé en quatre parties :

Partie 1 – Résumé.

Résumé des résultats de l'étude État des lieux des métiers humanitaires (The State of Humanitarian Professions, SOHP).

Partie 2 – Analyse générale.

Analyse des résultats de l'étude SOHP pour le secteur humanitaire (à travers l'ensemble de ses 24 domaines professionnels).

Partie 3 – Résultats détaillés.

Analyse par domaine professionnel, résultats complets de l'enquête SOHP, liste des personnes interviewées, et présentation des ateliers locaux.

Partie 4 – Et après ?

Conclusions de la conférence SOHP et recommandations basées sur les résultats de l'étude. Résultats d'une enquête sur l'impact de la Covid-19 sur les métiers humanitaires.

PARTIE 1 – RÉSUMÉ

1. RÉSUMÉ

PARTIE 2 – ANALYSE GÉNÉRALE

2. INTRODUCTION

3. ENVIRONNEMENT HUMANITAIRE

4. MÉTIERS HUMANITAIRES

5. TENDANCES EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT, DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

6. COMPÉTENCES HUMANITAIRES

PARTIE 3 – **RÉSULTATS DÉTAILLÉS**

7. RÉSULTATS PAR MÉTIERS

MÉTIERS FONCTIONNELS

8. RAPPORT D'ENQUÊTE

9. PERSONNES INTERVIEWÉES

10. ATELIERS LOCAUX

MÉTIERS THÉMATIQUES

PARTIE 4 – **ET APRÈS ?**

11. IMPACT DE LA COVID-19 SUR LES MÉTIERS HUMANITAIRES

12. RECOMMANDATIONS

Acronymes

Acronym	
ALNAP	Active Learning Network for Accountability and Performance
CaLP	Cash Learning Partnership
CARE	Cooperative for Assistance and Relief Everywhere
CartONG	CartONG est le nom complet d'une ONG spécialisée dans la gestion de l'information
CBHA	Consortium of British Humanitarian Agencies
CDAC network	The Communicating with Disaster Affected Communities network
CHCF	Core Humanitarian Competency Framework
CHS	Core Humanitarian Standard
CICR	Comité International de la Croix-Rouge
CILT	Chartered Institute of Logistics and Transport
CIPD	Chartered Institute of Professional Development
CMAM	Community-based Management of Acute Malnutrition
CSPPS	Civil Society Platform for Peacebuilding and Statebuilding
CVA	Cash and Voucher Assistance
DPET	Division of Policy, Evaluation and Training Division des Politiques, de l'Évaluation et de la Formation au sein de la DPPA des Nations Unies
DPPA	Department of Political and Peacebuilding Affairs Département des Affaires politiques et du Maintien de la Paix, Département des Opérations de paix des Nations Unies
ECHO	European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations
EHA	Eau, Hygiène et Assainissement
EEL	Engin Explosif Improvisé
EISF	European Interagency Security Forum
EMT Initiative	Emergency Medical Teams Initiative
EOD	Explosive Ordnance Disposal
ERP	Enterprise Resource Planning
ETC	Emergency Telecommunications Cluster
EUHAP	European Humanitarian Action Partnership
FICR	Fédération Internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
FTS	Financial Tracking Service
GBV	Gender Based Violence
GICHD	Geneva International Centre for Humanitarian Demining
GWC	Global Wash Cluster
HI	Humanité et Inclusion/Handicap International
HLA	Humanitarian Logistics Association
HR	Human Resources

IASC	Inter-Agency Standing Committee
IEDD	Improvised Explosive Device Disposal
IFRS	International Financial Reporting Standards
IM	Information Management
IMAS	International Mine Action Standard
IMMAP	Information Management and Mine Action Programs
INEE	Inter-Agency Network of Education in Emergencies
INGO	International Non-Governmental Organisation
INSO	International NGO Safety Organisation
INSSA	International Safety and Security Association
IRC	International Rescue Committee
IYCF	Infant and Young Child Feeding
MAMI	Management of At-risk Mothers and Infants
MBA	Master of Business Administration
MEAL	Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning
M&E	Monitoring & Evaluation
MEL	Monitoring, Evaluation and Learning
MERL	Monitoring, Evaluation, Research and Learning
MLS	Master in Life Sciences
MOOC	Massive Open Online Course
MSF	Médecins Sans Frontières
NFIs	Non-Food Items
NGO	Non-Governmental Organisation
NORCAP	Norwegian Capacity (A deployment roster managed by NRC)
NRC	Norwegian Refugee Council
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OFDA	Office of US Foreign Disaster Assistance (department of USAID)
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PHAP	Professionals in Humanitarian Assistance and Protection
PMD Pro	Project Management for Development Professionals
PMI	Project Management Institute
RH	Ressources Humaines
RDC	République Démocratique du Congo
SERA	Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage
SMART	Standardised Monitoring Assessment of Relief and Transitions

SIG	Système d'Information Géographique
SOHP	State of Humanitarian Professions État des lieux des métiers humanitaires
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UE	Union Européenne
UK	United Kingdom
UN	United Nations Nations Unies
UN OCHA	United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs Bureau des Nations Unies pour la Coordination des Affaires Humanitaires
UNDAC	United Nations Disaster Assessment and Coordination Équipe d'Évaluation et Coordination en cas de Catastrophe des Nations Unies
UNESCO	United Nations Education, Scientific and Cultural Organisation Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
UNICEF	United Nations Children's Fund Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UNMAS	United Nations Mine Action Service Service de l'Action Anti-Mines des Nations Unies
USA	United States of America
USAID	United States Agency for International Development
USD	United States Dollars
WASH	Water, Sanitation and Hygiene
WATHAB	Water and Habitat
WATSAN	Water and Sanitation
WHS	World Humanitarian Summit

Remerciements

Cette première édition du rapport sur l'*État des lieux des métiers humanitaires* (SOHP) s'est révélée une entreprise ambitieuse et stimulante, notamment dans l'amplitude des données collectées et analysées. Nous sommes conscients qu'il peut subsister des imperfections, mais nous sommes fiers de partager cette première tentative d'une image globale de l'état des lieux des métiers de l'humanitaire et de leur devenir.

Ce rapport a été développé et réalisé par Bioforce, coordonné par Rory Downham (directeur Ingénierie et Qualité) avec le soutien clé de Charlie Dalrymple (consultant) qui a joué un rôle central dans l'organisation de la recherche et du processus de rédaction, et à qui nous souhaitons exprimer notre sincère gratitude. Nous souhaitons également remercier Myrthe den Ouden, assistante de recherche, pour son rôle majeur dans la recherche et l'analyse des données.

Nous sommes également tout particulièrement reconnaissants envers les membres du Comité consultatif de l'enquête, pour leur sagesse, leur soutien et leur enthousiasme dans cette initiative : Florence Daunis (Humanité et Inclusion), Angharad Laing (PHAP), Gozel Baltaeva (CHS Alliance), Leah Campbell (ALNAP), Geneviève Wills (Programme Alimentaire Mondial), James Munn (NRC), Andrea Pink (CICR).

Une mention toute particulière pour les membres de l'équipe Bioforce qui ont apporté une contribution directe à cette étude : soutien technique de l'équipe du Département Ingénierie et Qualité, soutien de l'équipe Communication, ou bien encore soutien opérationnel de notre Centre de formation régional en Afrique et de nos conseillers en orientation.

Nos remerciements sincères vont également aux nombreux partenaires et amis de Bioforce qui ont permis la diffusion de l'initiative au sein de la communauté humanitaire, avec une pensée spéciale pour PHAP et leur soutien dans le développement et la diffusion de l'enquête.

Un grand merci aux 98 personnes clés que nous avons interviewées et aux centaines de participants, qui ont fourni des informations et des ressources essentielles à l'enquête (cf. Partie 3, section 9), ainsi qu'aux organisations suivantes qui ont contribué de manière très généreuse en accueillant et en animant chacune l'un des ateliers locaux : TPO Uganda, COAST Trust (Bangladesh), IMMAP (Colombie), ALNAP, CHS Alliance, Humanité et Inclusion, Humentum, RedR UK.

Enfin, cette initiative n'aurait pu voir le jour sans le gouvernement de Monaco qui a généreusement apporté son soutien financier à la réalisation de ce projet.

Nous espérons que cette première édition permettra de démontrer toute l'attention et tout l'investissement nécessaires dans la gestion des ressources humaines pour accompagner l'évolution du secteur humanitaire.

Gilles Collard

Directeur Général de Bioforce

PARTIE 1

RÉSUMÉ

1. RÉSUMÉ

Ce rapport présente les résultats d'une étude menée par Bioforce pour dresser l'état des lieux des métiers humanitaires en 2020 (The State of Humanitarian Professions, SOHP).

Cette étude a identifié 24 domaines professionnels, dont les caractéristiques et les changements de nature ont été documentés à travers une consultation auprès des professionnels de l'humanitaire. Elle vise à examiner dans quelle mesure chacun de ces domaines peut être considéré comme une profession et si l'on peut parler à leur sujet d'une véritable professionnalisation. Parallèlement, l'étude a recueilli les visions des humanitaires sur les compétences nécessaires pour opérer dans leur domaine professionnel, ainsi que les compétences susceptibles de les différencier d'un travail équivalent non humanitaire (voir Partie 3 du rapport).

En complément de résultats pour chaque domaine professionnel, ce rapport présente les résultats communs aux 24 domaines professionnels. Cette analyse générale s'attache également à déterminer dans quelle mesure les humanitaires s'identifient à une profession unique, et jusqu'à quel niveau ces domaines se sont professionnalisés. Elle tente d'identifier des compétences spécifiques à l'humanitaire qui s'applique à tout type de fonction humanitaire. SOHP vise également à déterminer les changements communs aux métiers de l'humanitaire, ainsi que les tendances en matière de recrutement, de développement professionnel et d'évolution de carrière (voir Partie 2 du rapport).

Conformément à la nature consultative de l'étude, des recommandations ont été élaborées par les humanitaires qui ont participé à la conférence SOHP (voir Partie 4 du rapport).

Introduction

L'objectif de l'étude SOHP est d'aider les personnes et les organisations dans leur démarche de professionnalisation et d'amélioration continue de l'action humanitaire.

SOHP vise à atteindre cet objectif en recueillant des informations utiles et à jour sur les métiers humanitaires et en les partageant avec les personnes et les organisations impliquées dans le travail humanitaire, ainsi qu'avec les organisations qui aident les humanitaires à apprendre et à s'améliorer.

Cette étude se focalise sur l'action humanitaire pour fournir des informations spécifiques et utiles sur un groupe défini de professions, pas pour renforcer des systèmes en silo. Nous espérons que les résultats présentés dans ce rapport seront à même de fournir les informations dont les personnes et les organisations ont besoin pour collaborer tout au long de la chaîne humanitaire-développement-paix.

A travers une consultation de 1 000 humanitaires, cette étude donne un aperçu des métiers humanitaires d'aujourd'hui. Plutôt que de tenter de donner une description exhaustive d'un secteur aussi large et complexe, SOHP s'est attaché à capturer les expériences, les visions et les opinions des personnes qui y travaillent.

- 98 entretiens ont été réalisés avec des informateurs clés représentant les 24 domaines professionnels.
- 753 humanitaires ont contribué à une enquête en ligne.
- Les résultats recueillis lors des entretiens et de l'enquête ont ensuite été discutés dans onze ateliers locaux, totalisant 121 participants : au Bangladesh, au Burkina Faso, en Colombie, en France (2), au Sénégal, en Sierra Leone, en Suisse, en Ouganda, au Royaume-Uni et aux USA.

Tous ces contributeurs, ainsi que ceux qui ont organisé et animé les ateliers locaux, ont donné de leur temps et de leur expertise, et Bioforce leur en est particulièrement reconnaissant. Cependant, de telles approches « communautaires » pour la recherche ont leurs limites. En tant qu'ONG basée en France, la communauté Bioforce pèse plus lourd du côté européen et dans les pays francophones. La sélection des personnes interviewées a reposé sur les connaissances et les réseaux de l'équipe SOHP, les ateliers ont eu lieu en fonction du bon vouloir des organisations hôtes, et les participants à l'enquête et aux ateliers se sont portés volontaires. En résumé, les acteurs de cette étude ne sont pas représentatifs de l'ensemble des domaines professionnels ou du secteur de l'humanitaire. Leur contribution n'en reste pas moins fascinante.

Environnement humanitaire

Les changements en matière de modèles socio-économique, politique et de dynamiques de pouvoir sont en train d'impacter les règles et les réglementations qui régissent l'environnement de l'action humanitaire. Les défis en matière de sécurité et les conditions climatiques en évolution influent à la fois sur les besoins des communautés affectées, et sur l'accès auquel en ont les humanitaires. Les organisations humanitaires doivent faire face à tous ces défis et s'y adapter. Ces changements ont à leur tour une influence sur les métiers humanitaires. SOHP a souligné quatre zones de changement :

Adaptation. Les organisations doivent réagir plus vite, être plus agiles dans la mise en œuvre de leurs projets, travailler en transversal des secteurs et des frontières opérationnelles traditionnelles, opérer dans des situations complexes qui comprennent crises prolongées, accès réduit et politisation de l'aide. Le personnel humanitaire doit posséder des

compétences multiples, être créatif et être un « solutionneur de problèmes ».

Localisation. Malgré les accords internationaux, la localisation de l'aide est plus lente que prévue. On attend des organisations internationales une accélération de ce processus. Elles vont continuer à évoluer de la mise en œuvre au conseil et au renforcement des capacités, à réorienter les activités et les financements et à engager du personnel local qui mènera ce changement.

Technologie. La numérisation modifie la nature de l'aide humanitaire et permet un plus grand contrôle de chaque aspect de sa mise en œuvre. Les programmes de transferts monétaires influencent tous les aspects du travail humanitaire et les compétences numériques sont une nécessité de base pour le personnel.

Coordination & Collaboration. Les organisations doivent décider de collaborer ou se regrouper, et adapter leurs effectifs et leur présence géographique en conséquence. Etant donné que les besoins augmentent plus vite que les financements et que de plus en plus d'acteurs non traditionnels sont impliqués dans l'humanitaire, la compétition au niveau de l'obtention des financements ne va faire que croître.

Métiers humanitaires

L'étude a identifié 24 domaines professionnels, regroupés en deux catégories :

Métiers fonctionnels. Plaidoyer, transferts monétaires, communication, relations bailleurs et gestion des subventions, gestion financière, gestion des ressources humaines, technologies de l'information et de la communication, gestion de l'information, coordination inter-agences, logistique, SERA (suivi, évaluation, redevabilité, apprentissage), gestion de projet, sûreté et sécurité.

Métiers thématiques. Coordination et gestion de camp, éducation, sécurité alimentaire et moyens de subsistance, santé, assistance juridique, action contre les mines, nutrition, maintien et consolidation de la paix, protection (incluant diversité et inclusion), abris, installations et produits non alimentaires, EHA (eau, hygiène et assainissement).

De nombreux participants ont été surpris de devoir décrire leur travail en tant que métier et, lorsque nous leur avons demandé de le rattacher à un domaine professionnel, près de la moitié des participants ont sélectionné le maximum de réponses possibles, soit 5 catégories. Lorsqu'il leur a été demandé d'identifier la profession à laquelle ils s'associaient le plus, 16% ont choisi la gestion de projet. Viennent ensuite la protection, la logistique, la santé, l'EHA et le SERA, comptabilisant chacune entre 6% à 8% des participants.

Les entretiens ont montré que plusieurs domaines professionnels avaient développé des normes, des bonnes

pratiques et des programmes d'apprentissage associés. Cependant, très peu de domaines professionnels dans l'humanitaire ont développé des référentiels communs de compétences ou des mécanismes de certification pour le personnel. Aucun ne dispose d'une association professionnelle formellement reconnue, bien que les plateformes de coordination, les réseaux et les communautés actives de praticiens soient nombreux.

La professionnalisation des domaines varie de manière significative. Certains ne se reconnaissent pas en tant que métier, tandis que d'autres ont déjà entamé le travail de professionnalisation. Certains, lorsqu'il existe déjà une profession établie en dehors de l'humanitaire (comme la gestion financière), ne voient pas d'intérêt majeur à une professionnalisation spécifique au secteur. D'autres semblent avoir de réelles opportunités pour avancer sur cette voie, soit parce qu'ils ont déjà des exigences très claires en termes de connaissances et de compétences (relations bailleurs et gestion des subventions), soit parce qu'il existe une structure de professionnalisation en dehors du secteur qu'ils peuvent adopter (gestion de projet). Il est intéressant de noter que des domaines plus récents semblent s'être professionnalisés plus rapidement.

Les professionnels de l'humanitaire font face à des changements. Plus de 55% des participants en ont identifiés dans leur métier, causés par les récentes évolutions du secteur. Nos contributeurs ont souligné cinq zones de changement qui semblent être communes à toutes les professions :

- Les humanitaires doivent posséder de plus grandes connaissances en matière de nouvelles technologies.
- Le travail des humanitaires a changé de manière significative afin de s'adapter aux programmes de transfert monétaire.
- Les humanitaires travaillent de manière plus rapprochée avec leurs collègues d'autres domaines professionnels humanitaires.
- Les humanitaires passent plus de temps à répondre aux exigences de conformité des bailleurs.
- Les humanitaires pratiquent de plus en plus la gestion à distance.

Recrutement, développement professionnel et évolution de carrière

Les organisations évoquent fréquemment des difficultés à recruter les compétences adéquates et pourtant, même des personnes talentueuses peinent à intégrer l'humanitaire. L'étude a montré que l'offre et la demande de candidats semblent très corrélées aux contextes et dans l'ensemble, assez équilibrées. Ceci renforce l'idée selon laquelle le défi repose sur la capacité à « matcher » candidats et opportunités.

SOHP souligne l'importance que les organisations humanitaires donnent à l'expérience humanitaire lors du recrutement. Les observations montrent que les candidats sont plus enclins à être embauchés à l'intérieur du secteur et que l'expérience humanitaire est considérée comme le facteur le plus important lors du recrutement (plutôt que la preuve des compétences professionnelles).

Les contributeurs ont souligné les efforts menés afin, d'une part, d'atténuer le manque de diversité au niveau du recrutement et, d'autre part, de nationaliser les postes (auparavant internationalisés). Les leviers de ces changements restent flous et de nombreux participants ont le sentiment que les facteurs économiques ont une plus grande influence que les engagements à plus de localisation ou de diversification. Le travail humanitaire continue de dépendre du personnel sous contrat court. Plus préoccupant, des inquiétudes ont été soulevées quant à la transparence et à l'existence potentielle de népotisme dans le processus de recrutement.

Le nombre et le type d'opportunités de développement professionnel disponibles pour le personnel humanitaire semblent être en augmentation. La formation en présentiel paraît être privilégiée, suivie de près par la formation en ligne. Près d'un tiers des participants à l'enquête a récemment eu accès à des sessions de coaching, de mentorat ou d'observation. Malgré cela, certaines inquiétudes persistent :

- De nombreux programmes d'apprentissage n'atteignent pas les personnes qui en ont le plus besoin et il existe une inégalité considérable en termes d'accès à ces opportunités.
- La qualité et l'impact de nombre de ces interventions restent à démontrer.
- Les opportunités de développement professionnel ne sont pas à la hauteur des changements attendus du personnel.

Selon les participants, un meilleur accès à la formation en présentiel serait très utile, suivi de coaching, de mentorat, puis d'observation.

Lorsqu'on leur demande d'estimer la durée de leur engagement professionnel dans l'humanitaire, plus de 45% répondent : « 10 ans ou moins ». Ce résultat peut constituer une remise en question de l'idée du travail humanitaire comme véritable choix de carrière ou refléter la tendance générale d'un modèle plus « nomade », dans lequel moins de personnes consacrent leur carrière à un seul secteur. Ceux qui comptent passer moins de temps dans le secteur sont également plus enclins à y prendre des emplois périodiques (plutôt que continus).

Les participants ont souligné les principales raisons qui poussent leurs collègues à sortir du secteur humanitaire : l'épuisement professionnel (*burn out*, partiellement lié à des postes en situation de crise prolongée sur des durées plus importantes), une charge de travail élevée, le manque de soutien psycho-social, le désir de passer plus de temps en famille, le manque d'opportunités de carrière, un accompagnement insuffisant pour progresser au sein de leur propre organisation, ainsi que les niveaux de salaire.

Compétences humanitaires

Le Core Humanitarian Competency Framework (Cadre des Compétences Humanitaires Essentielles) de 2011, révisé en 2017, fournit un point de référence intéressant en tant que cadre générique de compétences du secteur humanitaire. L'étude SOHP n'avait pas pour but d'être un doublon du CHCF, mais plutôt d'identifier les compétences liées au travail humanitaire susceptibles de le distinguer d'autres secteurs. Ce travail d'identification peut être utile à divers titres :

- Les personnes ne connaissant pas le travail humanitaire peuvent se focaliser sur les compétences nécessaires dont ils pourront se doter afin d'être efficaces.
- Les recruteurs humanitaires connaîtront les écarts en termes de compétences des candidats potentiels provenant d'autres secteurs et le temps qui leur sera nécessaire pour se mettre au diapason.
- Les ONG et OSC, dont le mandat premier n'est pas le travail humanitaire, mais qui sont souvent des acteurs clés dans la réponse aux crises humanitaires, sauront quelles sont les compétences supplémentaires nécessaires à leurs équipes pour opérer dans ces contextes.
- La valeur des métiers de l'humanitaire, indépendamment de celle de leurs homologues du secteur privé ou public, peut être établie.

82% des participants à l'enquête pensent que leur domaine professionnel humanitaire est unique (13%), ou qu'il nécessite des compétences qui le distinguent des professions non humanitaires équivalentes (69%).

A travers les entretiens, les réponses à l'enquête et les ateliers, les participants ont identifié et se sont mis largement d'accord sur les savoirs et savoir-faire, mais également les savoir-être, qui constituent les compétences spécifiques de l'humanitaire (voir tableau en page suivante). Bien qu'il soit difficile de prouver que ces compétences sont entièrement spécifiques au secteur, il semble raisonnable de les estimer particulièrement importantes pour le travail humanitaire et potentiellement différentes de celles d'autres domaines.

Impact de la Covid-19 sur les métiers humanitaires

En octobre 2020, l'étude SOHP a diffusé une enquête relative aux effets de la Covid-19 sur les métiers humanitaires auprès de praticiens humanitaires. 244 humanitaires dans 70 pays ont participé à cette enquête. Quatre répondants sur cinq signalent des changements dans l'orientation de leur travail et

Savoirs et savoir-faire	Savoir-être
<ul style="list-style-type: none"> • Connaître le système humanitaire et ses acteurs. Comprendre le droit, les principes et les normes humanitaires • Être capable de gérer le stress et travailler de manière efficace dans un environnement incertain, en évolution rapide et parfois dangereux • S'adapter rapidement et appliquer les connaissances techniques à des situations diverses • Travailler très rapidement, tout en maintenant qualité et professionnalisme • Travailler avec des ressources et des équipements limités • Comprendre les enjeux de la protection et comment les crises peuvent affecter les capacités et les vulnérabilités de différentes personnes • Travailler efficacement avec les communautés affectées par la crise et leur assurer redevabilité • Avoir d'excellentes compétences en communication, savoir créer des relations, négocier, coordonner • Comprendre et appliquer les principes de protection • Prendre des décisions de manière efficace 	<ul style="list-style-type: none"> • Être flexible et adaptable • Savoir travailler dans un environnement pluriculturel (qu'il s'agisse des collègues ou des communautés affectées) • Faire preuve d'empathie et de conscience émotionnelle • Utiliser une approche basée sur les besoins, faire passer les autres en premier et chercher à renforcer leur pouvoir d'agir • Être agile, rapide, concis • Être à l'écoute, dialoguer facilement avec les autres • Avoir un haut niveau de résilience personnelle, être persévérant • Être curieux, créatif et innovant • Avoir l'esprit pratique, être réaliste, se focaliser sur les solutions plutôt que sur les problèmes • Être capable d'introspection et savoir prendre du recul par rapport à une situation • Être enclin à renforcer les capacités des autres • Respecter la dignité des autres • Reconnaître le déséquilibre des pouvoirs et s'engager à ne pas abuser de son pouvoir

95% des changements dans les méthodes de travail. Les deux tiers estiment que la palette des compétences requises pour leur fonction s'est élargie. La localisation est largement citée comme le meilleur moyen pour les métiers humanitaires de s'adapter à la menace de futures épidémies de virus.

Conférence SOHP et recommandations

Conformément à la méthodologie adoptée pour l'étude, la conférence SOHP a proposé aux humanitaires un espace pour réfléchir aux résultats de l'étude et formuler des recommandations.

Le 17 novembre 2020, 566 participants ont rejoint la première partie de la conférence, écoutant et commentant les résultats présentés. Parmi eux, 216 ont répondu aux sondages proposés, produisant ainsi des données supplémentaires qui, dans la plupart des cas, confirment les résultats existants.

La seconde partie de la conférence a impliqué 63 professionnels humanitaires sélectionnés, tous intéressés par les ressources humaines, l'apprentissage et la professionnalisation. Ils ont collaboré à la formulation de 19 recommandations en réponse à quatre questions fondamentales qui se sont dégagées de l'étude :

1. Comment encourager la professionnalisation alors même que les métiers ne sont pas reconnus ? Avons-nous besoin de métiers pour stimuler la professionnalisation ?

2. Comment mettre fin aux préjugés qui rendent le recrutement humanitaire moins efficace ?

3. Comment s'assurer que les humanitaires ont les compétences nécessaires pour faire leur travail efficacement ? Et quels sont les risques encourus dans le cas contraire ?

4. Comment favoriser la localisation du personnel humanitaire ?

Les réponses à ces questions constituent les recommandations de l'étude (voir Partie 4).

Prochaines étapes

100% des personnes interrogées ont jugé la conférence utile et 95% souhaitent que le travail soit poursuivi à l'avenir. Plus de quatre personnes sur cinq soutiennent le concept d'un observatoire permanent des métiers humanitaires. Un expert a décrit l'étude comme « décisive et qui arrive à point nommé ».

PARTIE 2

ANALYSE GÉNÉRALE

2. INTRODUCTION

3. ENVIRONNEMENT HUMANITAIRE

4. MÉTIERS HUMANITAIRES

5. TENDANCES EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT, DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET D'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

6. COMPÉTENCES HUMANITAIRES

2. INTRODUCTION

Objet de l'étude

Public et objectif

Cette étude a été réalisée à l'attention de trois publics principaux :

1. Les personnes engagées ou souhaitant s'engager dans le travail humanitaire.
2. Les organisations humanitaires qui souhaitent recruter, développer, fidéliser, reconnaître et valoriser ces personnes.
3. Les organisations qui accompagnent les professionnels humanitaires et les organisations humanitaires dans leurs actions d'apprentissage et d'amélioration.

En d'autres termes, l'étude sera considérée comme un succès si ces trois groupes l'utilisent dans leur processus de professionnalisation et d'amélioration continue de l'action humanitaire.

Les personnes peuvent s'en servir pour avoir une vision plus claire sur la manière d'intégrer et d'être efficace au sein de ce secteur. Les organisations peuvent l'utiliser afin de mieux identifier, recruter, fidéliser et développer les compétences de leur personnel. Les organismes de formation, enfin, peuvent plus facilement identifier les évolutions en termes de besoins d'apprentissage.

Auteur

Cette étude a été réalisée par Bioforce. Depuis plus de 35 ans, Bioforce est engagé dans la professionnalisation du secteur humanitaire, en particulier à travers la formation, la certification individuelle et la valorisation des personnes engagées dans l'action humanitaire. Bioforce est un leader dans la structuration et la valorisation des métiers de l'humanitaire.

Motivation

Avec la multiplication et la diversification des acteurs et une complexité grandissante des interventions, le contexte de l'action humanitaire est en continuelle évolution. Le système humanitaire a également évolué rapidement, entraînant un impact important sur la nature et l'organisation de la réponse aux crises et des profils des équipes et des organisations impliquées.

On accorde actuellement une attention particulière à l'efficacité de ce système, au respect des normes communes par les acteurs humanitaires, à la redevabilité de leurs actions et à leur capacité à une coordination efficace et professionnelle.

Selon de récentes estimations, près de 5 000 organisations humanitaires¹, plus d'un demi-million de personnels salariés humanitaires² et des dizaines de millions de volontaires sont impliqués dans l'action humanitaire³. Le dévouement et l'engagement de ces acteurs est évident. En revanche, la professionnalisation et l'existence de métiers à proprement parler restent floues malgré l'ampleur des activités.

De multiples questions persistent sur les métiers de l'humanitaire :

- Les acteurs opèrent dans des domaines de travail reconnus et portent les intitulés de poste correspondants. Mais dans quelle mesure ces domaines professionnels sont-ils considérés comme des métiers ?
- Quelle est la nature de ces domaines professionnels ? Quels changements sont en cours et pourquoi ?
- Jusqu'à quel point ces métiers se sont-ils professionnalisés ?
- Ces métiers humanitaires ont-ils des points communs et si tel est le cas, cela les distingue-t-il des autres secteurs ?

Cette étude vise, entre autres, à répondre à ces questions, et à apporter des clarifications sur l'état des lieux des métiers humanitaires.

Composantes, méthode et approche

Périmètre et définitions

L'étude s'est focalisée uniquement sur l'action humanitaire et fait la distinction entre le travail humanitaire et le travail de développement. Cette approche n'a bien sûr pas pour but de perpétuer les silos ou d'ignorer la reconnaissance grandissante de l'importance du lien unissant humanitaire, développement et paix. L'attention portée sur l'action humanitaire vise plutôt à donner des informations

1. ALNAP (2015) Etat des lieux du système humanitaire. Etude ALNAP. Londres : ALNAP/ODI

2. ALNAP (2018) Etat des lieux du système humanitaire. Etude ALNAP. Londres : ALNAP/ODI

3. ifrc.org

spécifiques et utiles sur un groupe défini de métiers. Nous espérons que les observations présentées dans ce rapport fourniront les informations qui permettront aux personnes et aux organisations de collaborer tout au long de la chaîne qui court entre humanitaire, développement et paix.

Le périmètre de cette étude a été défini en partant du système humanitaire, puis s'est attaché aux organisations humanitaires opérant dans ce système, et enfin aux métiers déployés par ces organisations.

Cette étude a adopté comme définition du système humanitaire celle présentée dans l'édition 2018 du rapport *l'Etat du Système Humanitaire d'ALNAP* :

« Le réseau des entités opérationnelles et institutionnelles interconnectées qui reçoit les fonds, directement ou indirectement, des bailleurs publics ou privés, afin d'améliorer, soutenir ou se substituer à la réponse en termes d'assistance humanitaire et de protection de la population d'un pays en crise.

Le système comme il est défini ici comprend toutes les entités organisationnelles financées spécifiquement pour l'action humanitaire, qui doit constituer leur mandat ou mission principale. Ces dernières sont liées de manière opérationnelle ou financière et partagent des objectifs, normes et principes globaux communs. »

Les auteurs de cette étude reconnaissent eux-mêmes qu'un plus large éventail d'acteurs est impliqué dans l'action humanitaire, sans qu'ils soient spécifiquement financés dans ce but, ou bien encore qu'ils considèrent l'action humanitaire comme leur mandat ou mission principale. Ces acteurs jouent souvent un rôle vital dans le soutien des communautés, leur permettant de résister et de se remettre des crises.

Cependant, le système comme défini par ALNAP, a constitué un paramètre de référence utile pour cette étude.

Conformément à la définition d'ALNAP, l'étude a inclus les groupes d'**organisations humanitaires** suivants :

- les ONG locales, nationales et internationales réalisant des activités humanitaires,
- Les agences humanitaires des Nations Unies,
- Le mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge,
- Les agences et les autorités gouvernementales hôtes, ainsi que les agences régionales et intergouvernementales,
- Les bailleurs, en particulier les agences gouvernementales, mais également les fondations et les autres types de bailleurs.

Les groupes d'organisations en dehors du périmètre de cette étude comprennent :

- Les groupes nationaux de défense civile et militaire,
- Les acteurs du développement,
- Le secteur privé,
- Les groupes de diaspora,

- Les groupes de la société civile (tels que les groupes religieux) sans fonction humanitaire explicite,
- Les médias,
- Les organisations académiques.

L'étude a pris en compte que de nombreux acteurs du développement, en particulier les ONG locales et nationales, se réorientent vers la réponse humanitaire en temps de crise. Pour les personnes travaillant sur le terrain, la distinction entre le développement et l'humanitaire peut être superflue, étant donné qu'elles sont là pour répondre aux besoins les plus importants d'une communauté à tout moment. Nous espérons que certaines de ces personnes ont pu contribuer à l'étude à travers l'enquête ou les ateliers locaux.

Dans le travail d'identification des **métiers humanitaires**, notre étude s'est limitée aux fonctions employées par les organisations humanitaires et qui requièrent des compétences spécifiques au travail humanitaire. De ce fait l'étude n'inclut pas les deux catégories de professionnels suivantes :

1. Les professionnels travaillant dans les crises humanitaires dont les organisations ne sont pas considérées comme humanitaires. Par exemple, un agent de sécurité employé par une entreprise de sécurité privée pour protéger les installations d'une organisation humanitaire.
2. Les professionnels travaillant dans des organisations humanitaires à des fonctions qui ne requièrent pas de compétences spécifiques au travail humanitaire. Par exemple, un agent de nettoyage travaillant pour une ONG internationale.

Les auteurs reconnaissent que, dans chacun de ces cas, des exemples spécifiques de fonctions humanitaires peuvent être identifiés qui constituent des exceptions à ces critères. Malgré cela, nous avons jugé utiles ces critères pour décrire et borner le périmètre de cette étude.

L'étude a identifié 24 **métiers humanitaires** à travers l'examen de sites d'offres d'emploi humanitaire, de « rosters » (viviers de profils), de répertoires et de sites d'information sur les métiers de l'humanitaire, ainsi que par la consultation du Comité consultatif de l'étude. Les 24 professions sont listées à la Section 4. Métiers humanitaires.

Pour les besoins de cette étude, cette liste a été divisée en deux groupes :

- **Les métiers fonctionnels** sont ceux qui fournissent des services utiles à un large éventail d'interventions humanitaires, permettant la réalisation efficace des projets (ex : gestion de projet, logistique).
- **Les métiers thématiques** sont ceux qui fournissent des services liés à un thème ou à un type d'intervention spécifique (ex : santé, EHA).

Lorsque qu'on parle avec des humanitaires, de nombreux termes sont utilisés, souvent de manière interchangeable, pour décrire des domaines de travail et des ensembles de responsabilités. Pour plus de clarté et de cohérence, l'étude utilise les termes et définitions suivants :

Secteur : ensemble d'organisations et de professions travaillant à un objectif similaire. Lorsque c'est nécessaire, l'étude fait la distinction entre les secteurs humanitaire, du développement, public et privé.

Domaine professionnel : domaine de travail défini par des connaissances et des compétences similaires, possédées par l'ensemble des personnes travaillant dans ce domaine (ex : les relations bailleurs et la gestion des subventions, la sécurité alimentaire et les moyens de subsistance).

Fonction : emploi type au sein d'un domaine professionnel (ex : conseiller en protection, responsable de la sécurité).

Compétences : combinaison des savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires à une personne pour opérer dans une profession ou une fonction spécifique.

Composantes de l'étude

L'étude vise à fournir un aperçu des expériences et des opinions des humanitaires. Ces informations ne sont pas présentées comme étant correctes ou définitives, mais comme un ensemble d'observations intéressantes recueillies lors de conversations et de contributions partagées avec les humanitaires.

Conformément à cet objectif, les informations ont été recueillies à l'aide de cinq méthodes :

1. Une recherche documentaire a été réalisée afin de :
 - a. Comprendre les tendances principales de l'environnement humanitaire actuel,
 - b. Préparer un premier niveau de compréhension des domaines professionnels pour conduire des entretiens efficaces,
 - c. Mieux comprendre les sujets mentionnés par les personnes interviewées et les participants à l'enquête.
2. 98 entretiens ont été conduits par des experts dans chacun des domaines professionnels (voir Section 9. Personnes interviewées).
3. Une enquête adressée à des praticiens humanitaires actifs a été diffusée à travers les réseaux humanitaires, recueillant les expériences et les visions de 753 participants (voir Section 8. Rapport d'enquête).
4. Des ateliers locaux ont été organisés dans onze pays. 121 participants ont pu être informés des premières conclusions des entretiens et des résultats de l'enquête et partager leurs avis et réflexions (voir Section 10. Ateliers locaux).
5. Une conférence a été organisée afin de présenter les résultats de l'étude et réfléchir à la meilleure manière d'utiliser ces informations.

Méthodes et limites

La recherche documentaire a été limitée, afin de privilégier les retours directs des humanitaires à travers les entretiens, l'enquête, les ateliers et la conférence. Etant donné le périmètre étendu du travail humanitaire, la recherche n'a pas été en mesure d'identifier l'ensemble des nombreuses activités réalisées partout dans le monde pour chaque domaine professionnel. Les initiatives de professionnalisation énumérées dans ce rapport ne sont pas exhaustives et nous espérons que ce rapport marquera le commencement de nouveaux échanges d'information et de dialogue sur ces sujets.












Les personnes interviewées ont été identifiées par une recherche internet et au travers des contacts connus par l'équipe du projet et les membres du Comité consultatif. Cette méthode a créé un biais de sélection au bénéfice des professionnels francophones et anglophones originaires d'Europe. Les entretiens ont eu lieu entre juillet 2019 et mars 2020 et ont été réalisés à distance. En règle générale, quatre entretiens ont été réalisés par domaine professionnel, bien que cela varie selon le nombre de personnes disponibles et la taille du domaine professionnel. Les entretiens ont été réalisés par neuf experts différents. Les mêmes questions ont été posées à toutes les personnes interviewées sur les caractéristiques et la professionnalisation de leur domaine professionnel. Tous les entretiens pour un même domaine professionnel ont été analysés ensemble et avec les résultats de la recherche documentaire.

Bioforce a travaillé avec PHAP (Association internationale pour les professionnels de l'humanitaire travaillant dans la protection et l'assistance humanitaire) afin de concevoir et diffuser l'enquête à travers les réseaux et organisations humanitaires, ainsi que sur les réseaux sociaux. L'enquête a été partagée avec plus de 3 000 diplômés de Bioforce et plus de 50 000 praticiens grâce au réseau de PHAP. Elle a également été diffusée par CHS Alliance, DisasterReady, Humentum et RedR, à travers leurs réseaux, atteignant plus de 300 000 humanitaires. L'enquête était accessible du 27 août au 29 novembre 2019. Si 855 personnes ont ouvert le questionnaire, seules 753 ont répondu. Le nombre de participants varie selon les questions, car certains participants n'ont pas répondu à toutes les questions. Pour chacune d'elles, seules les réponses complètes ont été intégrées à l'analyse. Le rapport de l'enquête (Section 8) inclut toutes les réponses recueillies, présentées sous forme de tableaux et graphiques.

Cette enquête comporte deux limites principales. Premièrement, les participants à l'enquête se sont auto-sélectionnés, c'est-à-dire que toute personne recevant l'enquête pouvait choisir d'y répondre ou non. Cette technique d'échantillonnage non probabiliste signifie que toutes les personnes de la population n'ont pas une chance égale d'être représentées dans les résultats de l'enquête. Deuxièmement, la population cible de l'enquête n'était pas clairement définie. Il n'existe pas de définition claire du travailleur humanitaire ni de chiffres précis sur la taille et la démographie de la communauté des travailleurs humanitaires. Il est par conséquent impossible de vérifier si les participants à l'enquête offrent une représentation fidèle

des personnes travaillant dans le secteur humanitaire. Les implications de ces limites peuvent être résumées comme suit : les résultats ne sont représentatifs d'aucun groupe autre que le groupe de participants. De la même façon, tout groupe de participants ventilé, y compris un groupe de participants de la même profession, n'est pas représentatif de cette profession pour le secteur humanitaire dans son ensemble et par là-même, ne peut donc pas être comparé aux autres.

Les ateliers ont été organisés et animés par Bioforce et des organisations partenaires (voir Section 10. Ateliers locaux). Les participants ont été invités via les réseaux des organisations hôtes et se sont auto-sélectionnés en acceptant l'invitation. Au total, 121 participants ont été présents lors d'ateliers organisés dans 11 lieux :

-  **Annemasse** – France
-  **Bogotá** – Colombia
-  **Cox's Bazar** – Bangladesh
-  **Dakar** – Sénégal
-  **Freetown** – Sierra Leone
-  **Genève** – Suisse
-  **Kampala** – Ouganda
-  **Londres** – Royaume Uni
-  **Lyon** – France
-  **Ouagadougou** – Burkina Faso
-  **Washington D.C.** – USA

En raison de la pandémie de la Covid-19, de nombreux ateliers ont dû être annulés.

Les ateliers ont été organisés afin de recueillir des réflexions locales sur certaines des conclusions des entretiens et des réponses à l'enquête. Les conclusions clés ont été recueillies et réparties en une série d'activités durant lesquelles les participants pouvaient réagir.

Les informations relatives à la conférence SOHP sont disponibles dans la partie 4 du présent rapport.

3. ENVIRONNEMENT HUMANITAIRE

Quels changements observés dans l'environnement humanitaire ?

L'OCDE estime que 1,8 milliard de personnes vivent dans des contextes fragiles et 80% des personnes les plus pauvres pourraient vivre dans des contextes fragiles d'ici à 2030. De plus, le nombre de personnes déplacées n'a jamais été aussi élevé depuis la Seconde Guerre mondiale¹. Les besoins humanitaires s'accroissent rapidement et excèdent les financements disponibles pour y répondre. 90% des financements sont désormais dirigés vers des crises prolongées². Depuis 2015, les appels de fonds pour des crises de cinq ans ou plus ont augmenté et représentent désormais le plus gros des financements reçus et demandés (80% contre 30% en 2015)³. Le défi augmente et est de nature changeante. Les crises chroniques signifient que les organisations humanitaires sont impliquées sur des périodes plus longues et que la demande pour une interopérabilité efficace entre les acteurs traditionnels de l'humanitaire et du développement, ainsi qu'une collaboration avec les acteurs privés et étatiques, est de plus en plus importante.

Les organisations humanitaires constatent actuellement des changements fondamentaux dans leur environnement opérationnel. Les changements en matière de modèles socio-économique, politique et de dynamiques de pouvoir impactent les règles et les réglementations qui régissent l'environnement de l'action humanitaire. Les défis en matière de sécurité et l'évolution des conditions climatiques influent sur les besoins des communautés affectées, ainsi que l'accès auquel en ont les humanitaires⁴. Malgré des besoins humanitaires élevés et toujours plus importants dans les zones de conflit, les études tendent à montrer que la présence des acteurs humanitaires dans ces zones de conflit actif diminue^{5 6}.

Quels changements observés pour les organisations humanitaires ?

Dans un tel contexte, les attentes à l'égard des organisations humanitaires sont vastes. Cette étude se focalise sur 4 zones de changement, au sein des organisations humanitaires, qui pourraient en impacter les métiers.

Adaptation

Les organisations humanitaires doivent devenir plus flexibles, mieux s'adapter aux besoins des situations dans lesquelles elles travaillent. Ceci implique d'effacer les limites opérationnelles traditionnelles entre les programmes de développement et les programmes humanitaires, et aussi de travailler davantage avec une approche multisectorielle.

Suite à l'épidémie du virus Ebola en Afrique de l'Ouest, à la crise migratoire en Europe, ou encore à la crise syrienne qui perdure, les acteurs du développement ont été critiqués pour ne pas s'être réorientés assez rapidement vers une réponse humanitaire, et les acteurs humanitaires pour ne pas avoir réussi à gérer la transition vers des programmes de soutien à long terme. Le Sommet humanitaire mondial (World Humanitarian Summit, WHS) en 2016, et le focus du Secrétaire général des Nations Unies, António Guterres, sur le Triple Nexus et la « Nouvelle façon de travailler » des Nations Unies, ont mis davantage l'accent sur une meilleure collaboration entre humanitaire et développement. Nous allons sans doute voir apparaître une augmentation de la demande en professionnels capables de travailler « à travers » ces différentes dimensions du Nexus.

D'aucuns arguent que les acteurs humanitaires ont du mal à intervenir de manière optimale dans des environnements complexes lorsqu'ils déterminent le problème au moyen d'évaluations de besoins sectorisées. Si les priorités des personnes affectées touchent plusieurs secteurs ou évoluent au cours du temps, la réponse peut s'en trouver compliquée. La gestion de projet traditionnelle, qui se focalise sur des cadres temporels fixes, des besoins et des objectifs définis, laisse peu de marge de manœuvre à l'adaptation. Les approches multisectorielles et la gestion évolutive devraient donc devenir plus importantes, conduisant à moins se focaliser sur des professionnels aux connaissances techniques et davantage sur la pensée critique, la capacité d'apprentissage, la volonté de créer des solutions et résoudre des problèmes, et la capacité à prendre des décisions rapidement avec peu ou sans supervision⁷.

Localisation

Le WHS a également redoublé l'accent sur le rôle des ONG humanitaires locales et nationales. Il règne un large consensus sur la nécessité d'augmenter les financements allant directement à ces organisations, sur l'importance du travail collaboratif plutôt que contractuel et sur le rôle des organisations internationales dans le renforcement, et non le remplacement, des systèmes locaux et nationaux⁸. Même si l'on observe un large soutien pour les engagements du « Grand Bargain » du WHS, il n'y pas encore eu de transfert significatif de pouvoir. En 2017, les financements déclarés au Service de surveillance financière des Nations Unies (UNOCHA Financial Tracking Service, FTS) orientés directement (ou par le biais d'un intermédiaire) aux ONG locales et nationales

représentaient 3,6% de l'aide humanitaire globale. Il s'agit d'une augmentation (en 2016 ce chiffre était de 2,3%), mais bien loin des objectifs du « Grand Bargain » qui prône « au moins 25% des financements humanitaires aux participants locaux et nationaux, le plus directement possible ». Notons également que la plupart des financements directs vers les acteurs locaux et nationaux ont été dirigés vers les gouvernements nationaux (84%)⁹.

Malgré une progression lente, le processus de localisation de l'aide pourrait avoir un effet significatif sur les métiers de l'humanitaire. Le rôle des acteurs internationaux va probablement s'orienter de plus en plus vers des activités de conseil et de renforcement des capacités. Au fur et à mesure que la confiance accordée aux acteurs locaux par les bailleurs grandit, la différence de coûts entre l'embauche d'acteurs locaux et internationaux pourrait créer d'importants changements au niveau du financement de l'humanitaire. La demande de plus en plus pressante en acteurs locaux compétents pourrait également amener à une augmentation des initiatives de développement professionnel au niveau local. La localisation peut également conduire à une demande en professionnels pluridisciplinaires. Dans les petites organisations, les professionnels les plus valorisés sont souvent ceux capables de gérer plusieurs fonctions (ex : RH, finances, logistique)¹⁰.

Technologie

Environ 2,8 milliards de dollars d'aide humanitaire ont été distribués à travers des programmes de transferts monétaires en 2016, soit une augmentation de 40% depuis 2015¹¹. Les transferts monétaires sont de plus en plus considérés comme une approche à la fois plus rapide, plus efficace et plus centrée sur les bénéficiaires. C'est l'une des approches émergentes dans le travail humanitaire facilitées par les avancées des nouvelles technologies. Citons aussi l'utilisation de la cartographie participative, de l'imagerie satellite, de l'intelligence artificielle, de l'analytique des données massives (big data), de la blockchain, ainsi que des réseaux sociaux et des technologies mobiles¹².

La « transformation numérique » est sur la liste des 7 transformations clés de la stratégie de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge pour 2030. Tandis que les organisations humanitaires s'adaptent pour inclure la technologie dans leurs futures actions humanitaires, ils vont avoir besoin de professionnels compétents dans ces domaines. Cela entraînera le recrutement de spécialistes, augmentera le nombre d'initiatives de développement professionnel pour tous les employés et fera des compétences numériques une exigence de base pour toutes les professions.

Coordination et collaboration

Plusieurs études ayant tenté d'imaginer le rôle futur des organisations humanitaires indiquent une tendance vers la concentration des acteurs. Nous retrouverions donc des organisations plus grandes et moins nombreuses ou bien encore une augmentation du travail en consortium. Dans les deux cas, cela aboutirait à une approche multisectorielle forte, capable de passer d'une réponse humanitaire à un

programme de développement avec facilité. Il est ainsi probable que les organisations efficaces seront celles qui ont des équipes diversifiées et réparties sur un large territoire géographique^{13 14 15}. Un autre changement en termes de coordination s'opère actuellement avec l'approche par zone, dans laquelle une réponse multisectorielle se focalise sur une zone géographique précise et est menée par les autorités locales en impliquant des acteurs publics, privés et du secteur tertiaire¹⁶. Dans la mesure où les besoins humanitaires augmentent plus vite que les financements, il est également possible que les partenariats publics et privés se répandent¹⁷.

Tous ces changements impliquent que les organisations réfléchissent à leur rôle et leur mandat, et améliorent leur capacité à travailler en collaboration avec de nouveaux acteurs. Les professionnels de l'humanitaire auront besoin de compétences spécifiques en matière de collaboration et de gestion des relations. Ils devront également savoir s'adapter et travailler avec un éventail d'acteurs auxquels ils n'ont jamais été confrontés auparavant.

1. OECD (2018) States of Fragility
2. OECD, DAC (2019) Recommendation on the Humanitarian-Development-Peace Nexus, OECD/LEGAL/50
3. UNOCHA (2019) World Humanitarian Data and Trends 2018
4. Obrecht, A. with Bourne, S. (2018) Making humanitarian response more flexible. ALNAP Background Paper. Londres: ALNAP/ODI
5. De Castellarnau, M. and Stoianova, V., Bridging the emergency gap: Reflections and a call for action after a two-year exploration of emergency response in acute conflicts, Emergency Gap Project, Médecins Sans Frontières, Barcelona, April 2018.
6. Haver, K. and W.Carter (2016) "What It Takes: Principled pragmatism to enable access and quality humanitarian aid in insecure environments", report from the Secure Access in Volatile Environments research programme: SAVEresearch.net, Humanitarian Outcomes, November.
7. Obrecht, A. with Bourne, S. (2018) Making humanitarian response more flexible. ALNAP Background Paper. Londres: ALNAP/ODI
8. ALNAP (2018) Etat du système humanitaire. ALNAP Study. Londres: ALNAP/ODI
9. Angus Urquhart and Luminita Tichel, Development Initiatives. Global Humanitarian Assistance Report 2018
10. CHS Alliance. Humanitarian Accountability Report 2015
11. Angus Urquhart and Luminita Tichel, Development Initiatives. Global Humanitarian Assistance Report 2018
12. WEF (2017) The Future of Humanitarian Response, World Economic Forum Annual Meeting 2017
13. J. Streets, A. Binder, A. Derzi-Horvath, S. Krüger, L. Ruppert. GPPI – Drivers and Inhibitors of Change in the Humanitarian System. April 2016
14. IARAN (2018) L'avenir de l'aide humanitaire : les ONGI en 2030
15. Lawrence, Penny (2018) The future of big INGOs: ways forward in a fast-changing world (www.bond.org.uk)
16. IRC (2015) Humanitarian Crises in Urban Areas: Are Area-Based Approaches to Programming and Coordination the Way Forward?
17. WEF (2017) The Future of Humanitarian Response, World Economic Forum Annual Meeting 2017

4. MÉTIERS HUMANITAIRES

Domaines professionnels humanitaires

Après examen des sites d'offres d'emploi et d'information, des réseaux, et des « rosters », l'étude a identifié différents domaines professionnels humanitaires. Ils ont été discutés avec le Comité consultatif et redéfinis au fur et à mesure des avancées de l'étude afin d'aboutir à une sélection de 24.

Pour les besoins de l'étude, la liste a été divisée en deux groupes :

Métiers fonctionnels

Ils fournissent des services utiles à un large éventail d'interventions humanitaires, permettant la réalisation efficace de projets.

- Plaidoyer
- Transferts monétaires
- Communication
- Relations bailleurs et gestion des subventions
- Gestion financière
- Gestion des ressources humaines
- Technologies de l'information et de la communication
- Gestion de l'information
- Coordination inter-agences
- Logistique
- Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (SERA)
- Gestion de projet
- Sécurité et sécurité

Métiers thématiques

Ils fournissent des services liés à un thème ou à un type d'intervention spécifique.

- Coordination et gestion de camp
- Education
- Sécurité alimentaire et moyens de subsistance
- Santé
- Aide juridique
- Action contre les mines
- Nutrition
- Maintien et consolidation de la paix
- Protection, diversité et inclusion
- Abris, installations et produits non alimentaires
- Eau, hygiène et assainissement (EHA)

L'enquête a été conçue avant que la liste finale des métiers soit entièrement définie, avec pour conséquence quelques différences entre la liste des métiers présentés dans l'enquête et la liste ci-contre :

- Les rubriques « Protection » et « Diversité, égalité et inclusion » ont été réunies en « Protection, diversité et inclusion ». Au vu des résultats de l'étude, il apparaît que les thèmes de la diversité et de l'inclusion des communautés affectées sont étroitement liés aux enjeux de protection.
- « Plaidoyer et communication » a été scindée en « Plaidoyer » d'une part, et « Communication » d'autre part, permettant à l'étude d'établir une distinction entre la communication avec les communautés affectées par une catastrophe, les relations publiques et le plaidoyer humanitaire.
- « Droits de l'Homme, droit humanitaire international » a été requalifiée en « Assistance juridique ». Cette terminologie a permis une clarification sur la nature de la profession.
- « Préparation aux urgences, résilience, réduction des risques de catastrophe » a été retirée car considérée comme une phase de la réponse plutôt qu'un domaine professionnel.
- « Rétablissement et reconstruction » a été retirée car considérée comme une phase de la réponse plutôt qu'un domaine professionnel.

Résultats spécifiques à chaque domaine professionnel humanitaire

La Section 7 de ce rapport contient un résumé des résultats de l'étude pour chacun des 24 domaines professionnels, organisés en 4 sous-rubriques :

1. Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ? Types de tâches, fonctions, caractéristiques et personnel employé dans ce domaine professionnel.

2. Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ? Compétences spécifiques des domaines professionnels équivalents en dehors de l'humanitaire.

3. Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation de ce domaine ? Niveau d'infrastructures établies et d'accords passés en vue de la professionnalisation du domaine professionnel. Il peut s'agir de normes de travail et de compétences pour les professionnels, de formation et de certification, d'associations ou entités professionnelles reconnues qui pilotent l'infrastructure.

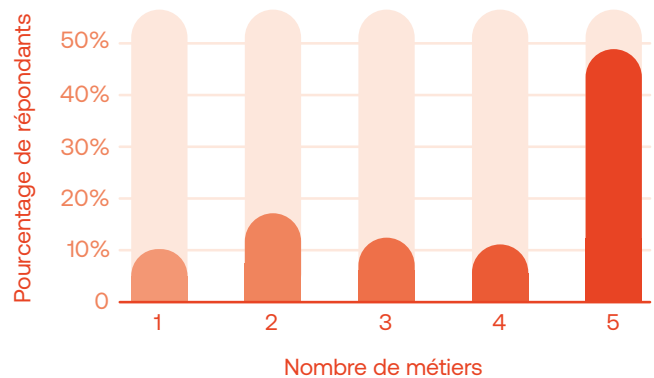
4. Quels sont les changements observés dans ce domaine professionnel ? Changements significatifs dans la nature du travail et identification des moteurs de ces changements.

Les humanitaires ont-ils le sentiment d'appartenir à un métier ?

Les entretiens ont clairement faire ressortir que la plupart des humanitaires trouvent inhabituel de parler de leur domaine de travail comme d'un « métier ». Certaines personnes interviewées sont mal à l'aise avec le terme, ajoutant que cela encourage la pensée en silos, alors qu'en pratique la plupart des domaines professionnels sont très interdépendants. D'autres trouvent que les noms des domaines utilisés durant l'étude sont trop vastes et englobent de nombreux métiers spécifiques. La majorité s'est montrée satisfaite à l'idée d'utiliser le terme de « métier » ou « domaine professionnel » pendant l'entretien, ce dernier évitant la présomption d'un quelconque degré de professionnalisation ou de l'existence d'infrastructures relatives à des métiers reconnus.

Quel que soit le domaine professionnel, peu de participants ont osé décrire leur domaine professionnel comme un métier. Nous avons délibérément laissé peu de choix aux participants à ce sujet : il leur a été demandé de sélectionner les métiers auxquels ils s'associaient parmi les 24 métiers identifiés, puis celui auquel ils s'associaient le plus, soit leur métier premier.

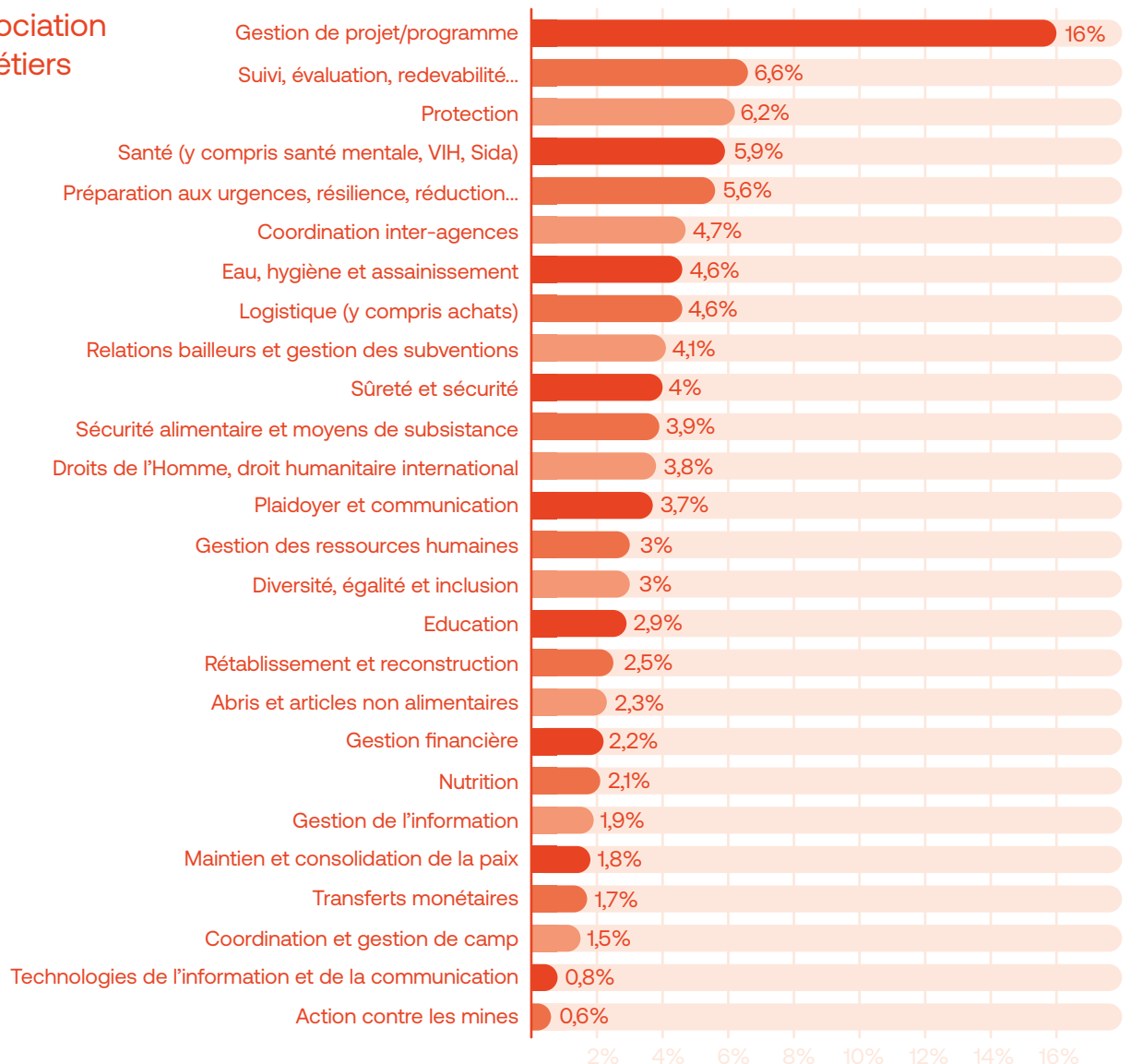
1. Nombre de métiers auxquels s'associent les participants



Les réponses à la 1^{ère} question montrent un défaut dans la conception de l'enquête, mais également un aperçu de la fluidité du travail dans le secteur humanitaire. → Figure 1.

Les participants pouvaient sélectionner jusqu'à 5 métiers. Près de 50% d'entre eux en ont sélectionné le maximum, soit 5, suggérant qu'ils auraient pu en sélectionner 6 ou plus si cela

2. Association aux métiers



avait été possible. Cela laisse présumer que les humanitaires se rattachent à une multitude de métiers, et remet en question la notion d'une carrière focalisée sur un seul métier.

On aurait pu s'attendre à ce que les personnes optent pour un seul métier thématique et plusieurs métiers fonctionnels en raison de la nature de leur travail. Par exemple, un professionnel de l'EHA se serait également rattaché à la logistique, à la gestion de projet, au SERA et à la gestion des subventions. Dans ce cas, les métiers fonctionnels doivent être sélectionnés plus souvent que les métiers thématiques. Le tableau page 25 (→ Figure 2.) semble corroborer cette théorie, car seuls la protection, la santé et l'EHA figurent parmi les 10 métiers les plus sélectionnés. La protection peut être considérée sans doute comme le plus transversal des métiers thématiques.

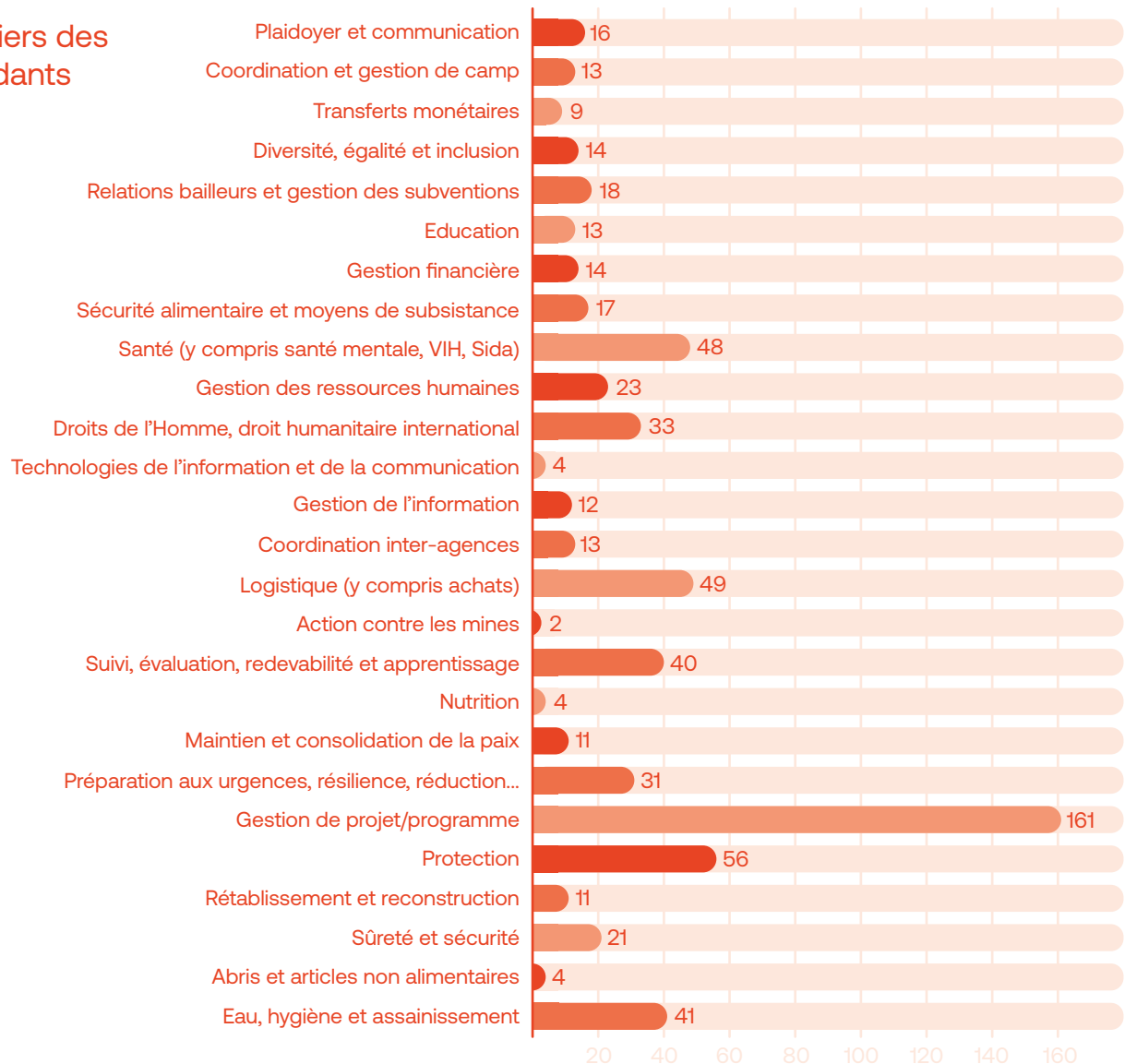
A la question « quel est le métier qui décrit le mieux votre carrière humanitaire ? » et en obligeant au choix d'un seul métier, 161 sur 678 (près de 24%) participants optent pour la gestion de projet. → Figure 3.

La protection, la logistique, la santé, l'EHA et le SERA sont les catégories avec le plus haut taux de réponse après la gestion de projet, chacun représentant entre 6 et 8% des participants.

Il n'est pas étonnant que de nombreux humanitaires travaillent à la gestion de projet. Il est important de noter que nombre d'entre eux la considèrent comme leur métier premier. On peut en déduire qu'un grand nombre d'humanitaires se considèrent comme des généralistes ou des spécialistes en gestion de projet.

Cette prédominance de l'association avec la gestion de projet peut suggérer que l'attention portée à la qualité dans les interventions thématiques, qui se constate à travers l'existence de normes et de formations, devrait également s'appliquer à la gestion de projet en tant que métier à part entière.

3. Métiers des répondants



Professionnalisation

Éléments de compréhension de la professionnalisation

L'étude a cherché à identifier dans quelle mesure les domaines professionnels de l'humanitaire se sont professionnalisés. Comme indicateur indirect de la professionnalisation, nos questions dans les entretiens et l'enquête portaient sur trois éléments d'infrastructure professionnelle :

- **Référentiels de compétences** : ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être identifiés requis pour un professionnel travaillant dans un domaine particulier. L'étude s'est particulièrement intéressée aux référentiels de compétences utilisés de manière générale dans le domaine professionnel, plutôt qu'à ceux spécifiques à une organisation. → **Figure 4.**
- **Certification** : programme d'apprentissage qui aboutit à des certificats largement reconnus et indiquent qu'un individu possède les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être nécessaires (identifiés dans un référentiel de compétences associé). → **Figure 5.**
- **Organisation professionnelle** : organisation dans laquelle des professionnels (certifiés) se rassemblent afin de partager leurs connaissances, développer des normes et s'entraider dans leur évolution de carrière et leur amélioration continue. → **Figure 6.**

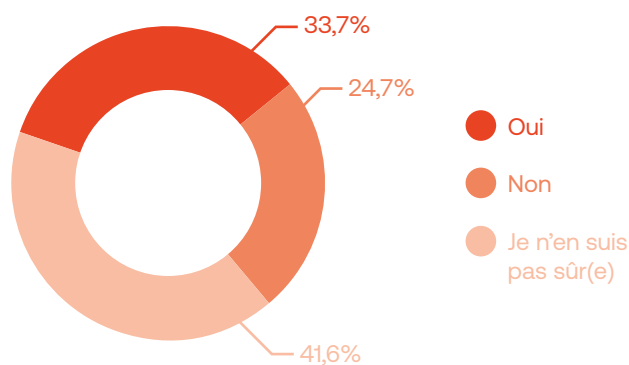
L'étude s'est enquis de l'existence de ces éléments pour chaque domaine professionnel humanitaire, plutôt que pour le métier au sens large, non humanitaire. Autrement dit, existe-t-il un référentiel de compétences reconnu pour les logisticiens humanitaires, distinct des référentiels de compétences des logisticiens des secteurs public ou privé ?

Les résultats des entretiens montrent que très peu de domaines professionnels humanitaires ont établi ces éléments de professionnalisation. Quelques organisations ont développé des référentiels de compétences et, dans une moindre mesure, on constate des efforts collaboratifs de groupes d'organisations. Cependant, très peu de ces référentiels semblent être acceptés dans l'ensemble des domaines professionnels humanitaires. Il existe des exemples de référentiels de compétences reconnus dans les domaines des transferts monétaires, de la protection de l'enfance, de l'éducation humanitaire, de la nutrition et de l'EHA.

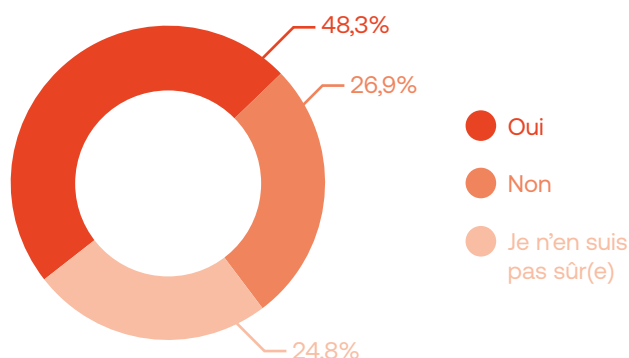
Le niveau de certification est plus difficile à mesurer. Il existe des milliers de programmes d'apprentissage proposant des certificats et la valeur de ces certificats est difficile à déterminer. Des certifications spécifiques à une tâche sont très reconnues, comme c'est le cas dans l'action contre les mines par exemple. On trouve également quelques exemples de programmes de certification largement reconnus dans la logistique et la santé. Néanmoins, dans l'ensemble, très peu de programmes de certification peuvent prétendre faire partie d'un cadre de développement professionnel reconnu pour un métier humanitaire spécifique.

Un grand nombre de communautés de pratique existent, mais elles sont rarement reconnues de manière formelle

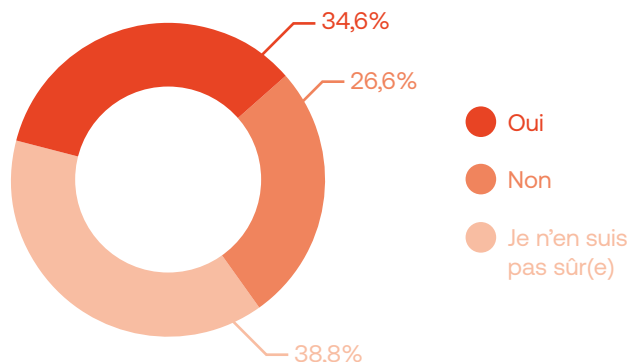
4. Existe-t-il des référentiels de compétences dans votre métier ?



5. Existe-t-il des certifications professionnelles dans votre métier ?



6. Y existe-t-il des associations ou organisations professionnelles ?



en tant qu'associations professionnelles liées à un métier humanitaire. La fonction première des clusters humanitaires est la coordination, plutôt que l'association professionnelle, et ils jouent un rôle important dans le partage d'expériences et de bonnes pratiques, développant et diffusant les normes, la formation et l'apprentissage. D'autres formes de communautés de pratique existent également dans tous les domaines professionnels. Beaucoup ont entrepris des activités qui pourraient relever de la compétence d'une association professionnelle : création de normes, partage de bonnes pratiques et apprentissage par les pairs. Certaines sont davantage établies comme réseaux ou organisations de membres, et sont conscientes de leur rôle dans la professionnalisation. Cash Learning Partnership, Alliance

for Child Protection, Humanitarian Logistics Association et Interagency Network for Education in Emergencies en font partie.

Les résultats de l'enquête contrastent de manière significative avec ceux des entretiens. Plus d'un tiers des participants y attestent que leur domaine professionnel possède des compétences reconnues et une organisation professionnelle ; près de la moitié, que leur domaine professionnel possède des certifications professionnelles.

Dans chacun des cas, il a été demandé de donner des exemples de référentiels de compétences, d'organisations professionnelles ou de certifications professionnelles.

La plupart cite des compétences individuelles plutôt que le nom de référentiels de compétences. Un nombre significatif de réponses donne le nom de documents, d'organisations ou de formations qui n'ont aucun rapport avec des référentiels de compétences.

Certains participants font référence à des organisations professionnelles des secteurs privé ou public, tandis que d'autres citent le nom d'ONG internationales ou d'agences des Nations Unies. Quelques réponses ne faisaient pas du tout référence à des organisations.

Une large palette de programmes d'apprentissage a été citée comme exemples de certifications professionnelles (de courtes formations en ligne ou présentiel aux diplômes universitaires). Certains étaient bien en lien avec le domaine professionnel en question, d'autres portaient sur des sujets plus larges.

Ces réponses donnent à penser que les questions de l'enquête ont été mal comprises par un grand nombre de participants. Plus important encore, les termes mêmes de « référentiel de compétences », « organisation professionnelle » et « certification professionnelle » ne sont peut-être pas bien compris par les humanitaires qui ont répondu à l'enquête.

Si la connaissance des termes spécifiques revêt une importance relative, en revanche le manque de compréhension autour de la professionnalisation est un constat significatif de l'étude. S'il se manifeste parmi les humanitaires en général, ce manque de connaissance peut entraver le potentiel de discussion et d'action en faveur de la professionnalisation.

Progrès vers la professionnalisation

Chacun des 24 domaines professionnels est unique et présente des caractéristiques distinctes en termes de professionnalisation. En examinant ces 24 métiers, il est possible d'identifier des similitudes entre des groupes de métiers dont le niveau de professionnalisation semble lié. D'après l'expérience et les opinions des interviewés et des participants à l'enquête, l'étude a identifié six groupes.

1. Certains domaines professionnels ne se reconnaissent pas comme métier à part entière et possèdent peu d'infrastructures liées à la professionnalisation.

L'étude a montré que le plaidoyer humanitaire n'était pas considéré comme un métier à part entière, mais plutôt comme un élément du travail programmatique ou relié à la communication.

La coordination inter-agences est largement reconnue comme un élément crucial, qui constitue un défi permanent pour le travail humanitaire. Elle semble également être mise en exergue par le processus de localisation de l'aide et par les exigences du travail collaboratif. Pourtant, l'étude ne lui a trouvé que peu de liens avec le concept de métier.

Le maintien et la consolidation de la paix sont deux domaines de travail distincts. Aucun ne semble avoir développé les infrastructures nécessaires pour accompagner leur professionnalisation dans le secteur de l'humanitaire. Le domaine militaire du maintien de la paix s'est semble-t-il accordé sur des normes et a élaboré les formations afférentes. La consolidation de la paix paraît disposer de davantage de communautés de pratique actives, mais d'aucune compétence clé ou formation de base.

2. Certains domaines professionnels semblent disposer d'opportunités de professionnalisation significatives.

Le domaine des relations bailleurs et de la gestion des subventions/collecte de fonds privés possède une infrastructure de professionnalisation importante dans tout le secteur caritatif, mais très peu en lien avec les bailleurs institutionnels (en dehors des formations faites par les bailleurs eux-mêmes). Puisque la gestion des subventions requiert des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être distincts, elle paraît tout indiquée pour la professionnalisation. Les professionnels qui disposent de ces compétences sont des atouts précieux pour les organisations qui cherchent à gagner la confiance des bailleurs.

Il existe bon nombre d'opportunités de formation autour du SERA (suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage), mais peu de formations certifiées. Un grand éventail de conseils et bonnes pratiques est disponible en matière de suivi et d'évaluation. La redevabilité bénéficie de normes mondialement reconnues, cependant elles ne sont évaluées, pour la plupart, qu'au niveau organisationnel et non individuel. Il existe également de nombreux groupes de travail et des communautés de pratique autour du SERA. Avec de telles pratiques établies, le développement d'une

organisation professionnelle et d'une certification semble être la prochaine étape concrète.

On observe une infrastructure professionnelle particulièrement développée en matière de gestion de projet dans le secteur privé et certains praticiens du secteur humanitaire possèdent ces certifications. Mais étant donné la taille du groupe en question, il semble évident que le secteur humanitaire a besoin d'une plus grande professionnalisation. Les certifications du secteur privé en gestion de projet y sont peu reconnues. Le programme PMDPRO a commencé à introduire des formations et des certifications dans le travail humanitaire.

La gestion des risques et de la sécurité est une activité florissante dans le secteur privé et possède une infrastructure professionnelle forte. Dans l'humanitaire, il existe de nombreux réseaux et groupes de travail établis, qui proposent conseils, bonnes pratiques et formations. L'étape suivante attendue pourrait être une certification reconnue pour les praticiens de ce secteur.

3. De nouveaux domaines professionnels semblent se professionnaliser plus rapidement.

Les domaines émergents comptent moins d'acteurs aux pratiques établies et distinctives, ce qui pourrait se traduire par un alignement des pratiques, des normes et des compétences plus précoce et plus rapide.

Bien que l'aide par transferts monétaires soit utilisée depuis des dizaines d'années, sa récente explosion a créé un domaine professionnel très rapidement. Des efforts significatifs ont été entrepris afin d'en garantir la qualité par des pratiques coordonnées d'apprentissage et de certification.

Les technologies de l'information et de la communication ont récemment été reconnues comme un domaine à part entière (issu à l'origine de la logistique). La création rapide de l'Emergency Telecommunications Cluster (cluster de télécommunications d'urgence) est une étape importante.

La gestion de l'information est peut-être le domaine du travail humanitaire le plus récent et dont la croissance est la plus rapide. Ses professionnels semblent réticents à l'identifier en tant que métier. Pourtant, des référentiels de compétences semblent y avoir été définis rapidement.

4. Des domaines professionnels établis ont d'ores et déjà des éléments clairs de professionnalisation.

Les professionnels du domaine de la communication humanitaire semblent se répartir dans deux groupes, communication avec les communautés ou relations publiques. Ce dernier groupe, bien développé dans le secteur privé, ne nécessite peut-être pas de devenir un métier spécifique à l'humanitaire. La plupart des efforts d'amélioration de la qualité de la communication avec les communautés passe par des réseaux comme le CDAC, ou encore par le biais de communautés de pratique informelles.

Le Cluster Coordination et Gestion de Camp agit comme une communauté de pratique et un point focal pour les groupes de travail. Malgré la relative petite taille de cette communauté, des formations sont disponibles et des efforts sont en cours pour mettre en place des normes opérationnelles.

De même, le Cluster Sécurité alimentaire partage des conseils, soutient les communautés de pratique et offre des formations. L'étude a montré que les professionnels de ce secteur ressentent le besoin de plus de normalisation autour de termes de référence et de compétences partagées.

La protection est un vaste secteur qui englobe divers domaines de travail, comme la protection de l'enfance, les violences sexuelles et basées sur le genre, et l'inclusion des groupes marginalisés. Pour chacun, il existe des normes bien reconnues, quelques référentiels de compétences partagés, ainsi qu'un portefeuille de formations. L'étude montre que les professionnels de la protection ne voient que peu d'avantages au développement d'associations professionnelles.

Il existe plusieurs importantes communautés de pratique et des formations dans le domaine abris, installations et produits non alimentaires. L'étude a recueilli des opinions partagées sur l'intérêt de l'établissement de compétences et de certifications communes.

La logistique est une profession bien établie dans les secteurs militaire et privé, et ses professionnels circulent aisément entre militaire, privé, humanitaire et santé. Cet état de fait est susceptible de créer une plus grande ouverture, et davantage d'opportunités, pour engager les premiers pas vers une professionnalisation plus formelle. Les professionnels travaillant dans la logistique humanitaire poussent activement vers la normalisation, la certification et peut-être également vers une organisation professionnelle. En plus du Cluster Logistique, la Humanitarian Logistics Association constitue un point focal utile à ces efforts.

Tout comme la logistique, l'éducation est une profession établie de longue date en dehors du système humanitaire. L'étude suggère qu'il existe des différences reconnues qui permettent de distinguer l'éducation humanitaire. Ce domaine possède également une organisation bien ancrée (INEE), ainsi qu'un cluster dédié. En plus de normes et de formations, la définition partagée de compétences est en cours.

La nutrition fonctionne de manière similaire, avec un cluster actif et de nombreux groupes de travail. Des normes et des référentiels de compétences ont été établis.

C'est peut-être parce que l'action contre les mines est un petit domaine, ou bien encore en raison des liens particuliers qu'il entretient avec le secteur militaire, qu'un important travail vers la professionnalisation a été réalisé. Cette communauté s'est accordée sur des normes, des formations et des certifications. La taille de ce domaine ne rend pas nécessaire la création d'une association professionnelle.

Le domaine EHA est étroitement lié aux associations professionnelles d'ingénieurs du secteur privé dans de nombreux pays, mais au niveau mondial, son cluster humanitaire est reconnu comme point focal. L'EHA partage

des normes et des compétences, et a développé des formations diplômantes. La question de la nécessité d'une certification comme prérequis obligatoire pour les professionnels ou d'une association de professionnels de l'humanitaire de ce secteur se pose encore.

5. Certains domaines professionnels établis de longue date en dehors du secteur humanitaire voient peu d'avantages à une professionnalisation spécifique pour l'humanitaire.

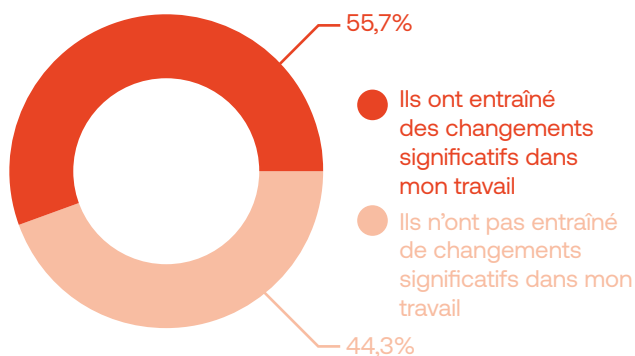
La santé est peut-être l'exemple le plus marquant en termes de domaine professionnel fortement établi en dehors du secteur humanitaire. Les qualifications médicales de base sont reconnues mondialement, les professionnels doivent être affiliés à des associations professionnelles médicales pour être habilités à exercer et les compétences sont bien définies. En outre, l'OMS constitue un point focal majeur et l'initiative EMT (Emergency Medical Teams) vise à fournir une forme de certification humanitaire en plus de la certification médicale de base.

La gestion des finances est basée sur des normes comptables et des qualifications qui ne sont pas spécifiques au travail humanitaire et sont applicables à tous les secteurs. Pour cette raison, il n'est vraisemblablement pas nécessaire de développer une profession spécifique à l'humanitaire. Les éléments spécifiques au travail humanitaire sont le plus souvent liés aux réglementations des bailleurs et se rapportent donc plus à la gestion des subventions.

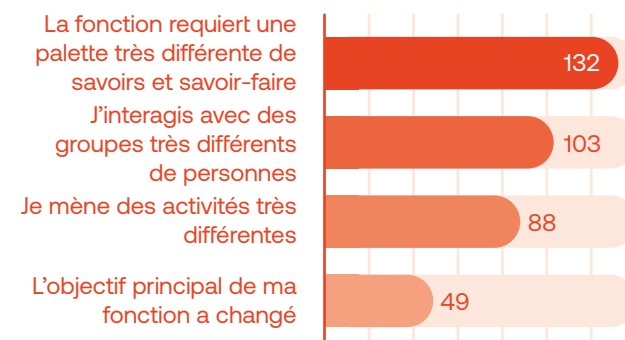
La gestion des ressources humaines se base également sur une profession établie qui ne se réduit pas à un secteur en particulier. Cependant, la nature internationale et le caractère très évolutif de la main d'œuvre humanitaire laissent à penser qu'une branche humanitaire du métier des ressources humaines pourrait être utile.

Enfin, l'assistance juridique dépend également d'une infrastructure professionnelle établie de longue date et mondialement reconnue. Les éléments humanitaires du droit requièrent une attention particulière, mais l'étude a décelé peu d'enthousiasme à l'idée de créer un domaine professionnel séparé.

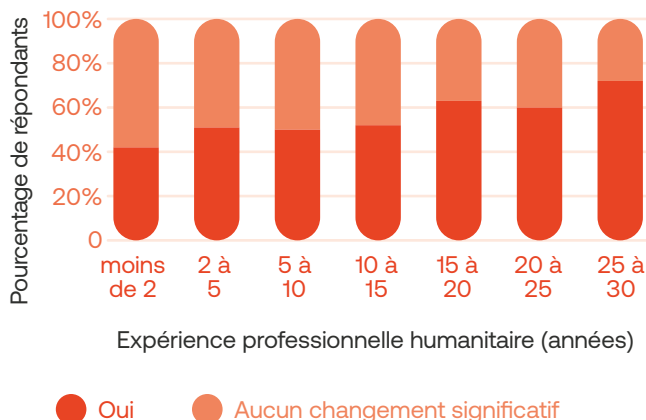
7. Les changements récents dans le secteur ont-ils impacté votre travail ?



8. Comment ces changements dans le secteur ont-ils impacté votre travail ?



9. Les changements récents dans le secteur ont-ils impacté votre travail ?



Quels changements sont observés dans les métiers et quels en sont les moteurs ?

Quel type de changement est observé ?

Plus de la moitié des participants à l'enquête font état de changements significatifs dans leur travail, liés aux transformations actuelles dans l'humanitaire. Après présentation de quatre types de changement, les participants indiquent que les savoirs et savoir-faire requis pour l'exercice de leur travail, ainsi que les groupes de personnes avec lesquels ils doivent interagir, ont changé de manière plus significative que les principaux objectifs et activités de leur fonction.

Une fois ventilées, les données semblent indiquer une relation entre le niveau d'expérience dans le domaine humanitaire et la probabilité d'avoir subi des changements récents dans son travail (→ [Figure 9. page précédente](#)). Ce résultat peut signifier que le secteur est entré dans une période de profond changement, ou que les personnes avec plus d'expérience, davantage habituées à certaines pratiques, sont plus affectées par le changement.

Quels sont les changements observés et les moteurs de ces changements ?

Notre série d'entretiens a permis d'identifier les changements spécifiques à chaque domaine professionnel. Ils sont détaillés en section 7.

Les réponses aux entretiens et à l'enquête soulignent également des tendances communes à tous les métiers de l'humanitaire. Ces constats ont été partagés au cours de 11 ateliers locaux. Travaillant en groupes, les participants ont été invités à s'appuyer sur leurs expériences personnelles pour confirmer ou infirmer les conclusions présentées et partager leurs propres réflexions. Le tableau en page 32 montre les changements communs en cours, ainsi que les moteurs de ces changements tels qu'identifiés par l'étude, et les réactions partagées en ateliers par rapport à ces résultats. → [Tableau en page suivante](#)

Les retours des ateliers ne montrent aucun désaccord majeur vis-à-vis de toutes les tendances identifiées. Les participants semblent s'accorder majoritairement sur ces cinq points :

- Les humanitaires doivent posséder de plus grandes connaissances en matière de nouvelles technologies.

- Le travail des humanitaires a changé de manière significative pour s'adapter aux programmes de transferts monétaires.
- Les humanitaires travaillent de manière plus rapprochée avec leurs collègues d'autres domaines professionnels humanitaires.
- Les humanitaires passent plus de temps à répondre aux exigences de conformité des bailleurs de fonds.
- Les humanitaires utilisent de plus en plus la gestion à distance.

Les avis sont plus partagés sur trois autres points :

- Les humanitaires passent moins de temps sur la mise en œuvre directe et plus de temps sur la coordination et le renforcement des capacités avec des organisations partenaires.

Les participants suggèrent que l'équilibre entre mise en œuvre et renforcement des capacités dépend du mandat des organisations concernées et peut varier considérablement entre le siège et les terrains. Ils soulignent l'inefficacité des consortiums et des accords de sous-traitance, et le manque de soutien adapté aux partenaires locaux en charge de la mise en œuvre.

- Les humanitaires travaillent avec les organisations du secteur privé plus souvent qu'auparavant.
























































































Plusieurs réponses indiquent que la participation du secteur privé reste rare et généralement limitée à des dons ou à la mise à disposition de capacités technologiques pour les transferts monétaires. Un groupe suggère que le marché local privé est toujours majoritairement ignoré par les acteurs humanitaires.

- Les humanitaires sont davantage focalisés sur la redevabilité envers les populations affectées et passent plus de temps à communiquer avec elles.

Les participants estiment que beaucoup de programmes ne font pas preuve d'une bonne redevabilité envers les populations affectées. Ils soulignent une augmentation des exigences de conformité de la part des bailleurs et du siège en ce sens, mais que l'exercice consiste souvent à cocher des cases qui ne font que restreindre la réponse humanitaire plutôt que l'améliorer.

Les participants évoquent également d'autres points tels que :

- Un accent plus important qu'auparavant sur la diversité, le handicap devenant un thème transversal ;
- Une insécurité grandissante due à des crises complexes, prolongées et à l'érosion du respect du droit humanitaire international ;
- Un plus grand contrôle du travail humanitaire sur le terrain, consécutif à la diminution des ressources et à l'omniprésence des médias et des réseaux sociaux ;
- Et enfin, l'obligation pour les humanitaires d'améliorer leurs compétences de travail en réseau ou en alliance.

Résultats des entretiens et de l'enquête		Réponses des ateliers			
Changements	Moteurs	Accord	Opinion mitigée	Désaccord	Sans réponse
Les humanitaires doivent posséder de plus grandes connaissances en matière de nouvelles technologies.	De grands changements liés aux technologies utilisées dans le secteur ont été observés.	 Bogotá  Cox's Bazar  Dakar  Freetown  Genève  Kampala  Ouagadougou  Washington	 Lyon		 Annemasse*  Londres
Le travail des humanitaires a changé de manière significative pour s'adapter aux programmes de transferts monétaires.	Une croissance rapide de l'utilisation de l'aide par transferts monétaires a été constatée.	 Cox's Bazar  Dakar  Freetown  Londres  Lyon  Ouagadougou	 Genève  Kampala	 Bogotá	 Annemasse*  Washington
Les humanitaires travaillent de manière plus rapprochée avec leurs collègues d'autres domaines professionnels humanitaires.	Les nouvelles approches de travail dans l'humanitaire ont eu pour conséquence d'augmenter le nombre de groupes de travail réunissant différents corps professionnels.	 Bogotá  Cox's Bazar  Dakar  Genève  Kampala  Ouagadougou	 Freetown  Londres  Lyon		 Annemasse*  Washington
Les humanitaires passent moins de temps sur la mise en œuvre directe et plus de temps sur la coordination et le renforcement des capacités avec des organisations partenaires.	La promotion de la localisation a eu pour conséquences d'augmenter le travail en partenariat et les accords de sous-traitance.	 Cox's Bazar  Lyon	 Freetown  Genève  Londres  Ouagadougou	 Bogotá  Kampala	 Annemasse*  Washington
Les humanitaires passent plus de temps à répondre aux exigences de conformité des bailleurs.	Les risques accrus dans les opérations humanitaires ont eu pour conséquence la mise en place de plus d'exigences de conformité.	 Cox's Bazar  Freetown  Genève  Kampala  Londres  Lyon  Ouagadougou	 Dakar	 Bogotá	 Annemasse*  Washington
Les humanitaires travaillent avec les organisations du secteur privé plus souvent qu'auparavant.	Il y a plus de collaboration entre les ONG et le secteur privé à tous les niveaux.	 Dakar  Genève  Kampala	 Bogotá  Cox's Bazar  Freetown  Londres	 Lyon	 Annemasse*  Ouagadougou  Washington
Les humanitaires sont davantage focalisés sur la redevabilité envers les populations affectées et passent plus de temps à communiquer avec elles.	L'accent est davantage mis sur la redevabilité envers les populations affectées.	 Cox's Bazar  Dakar  Genève  Lyon  Ouagadougou	 Bogotá  Freetown  Kampala	 Londres	 Annemasse*  Washington
Les humanitaires utilisent de plus en plus la gestion à distance.	L'accent sur la localisation, les enjeux d'accès humanitaire et les nouvelles technologies ont contribué à ce changement.	 Cox's Bazar  Dakar  Genève  Londres  Lyon  Ouagadougou  Washington	 Bogotá	 Freetown  Kampala	 Annemasse*

*La question n'a pas été traitée lors de l'atelier d'Annemasse.

5. TENDANCES EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT, DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

Les résultats suivants présentent les opinions des humanitaires qui ont participé aux entretiens, à l'enquête et aux ateliers locaux. Ils ne sauraient être considérés comme des mesures objectives ou chiffrées.

Recrutement

Offre et demande

Dans la plupart des domaines professionnels, les personnes interviewées mentionnent l'existence de défis pour les organisations qui souhaitent recruter des candidats aux compétences adéquates. Dans le même temps, elles reconnaissent que de nombreux candidats qualifiés ont du mal à intégrer l'humanitaire sans expérience préalable dans ce secteur.

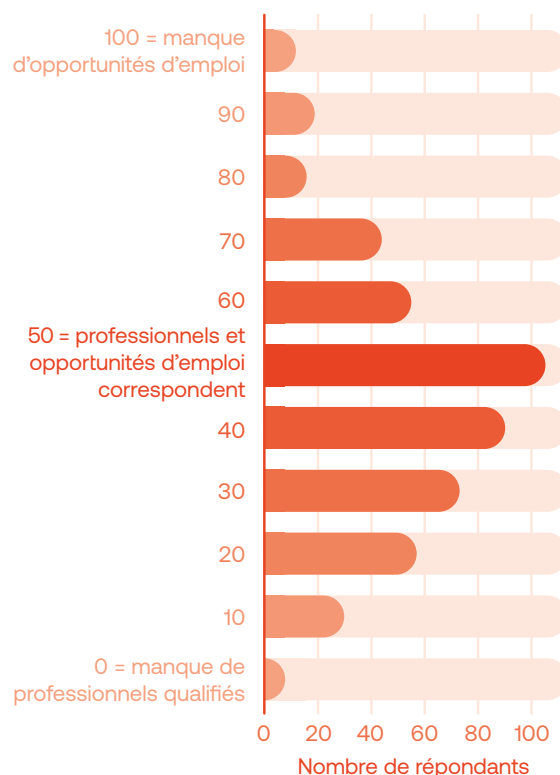
Proposer des parcours d'intégration de candidats qualifiés mais sans expérience humanitaire et développer les compétences nécessaires pour les transformer en humanitaires efficaces semblent constituer un véritable défi.

Nous avons demandé aux participants à l'enquête d'estimer la relation entre l'offre et la demande sur une échelle allant d'une forte demande (manque de professionnels qualifiés) à une forte offre (manque d'opportunités d'emploi). → **Figure 1.** Les résultats montrent de manière évidente que cette relation est assez équilibrée dans le secteur humanitaire, renforçant ainsi l'idée selon laquelle le défi repose sur la capacité à « matcher » candidats et opportunités.

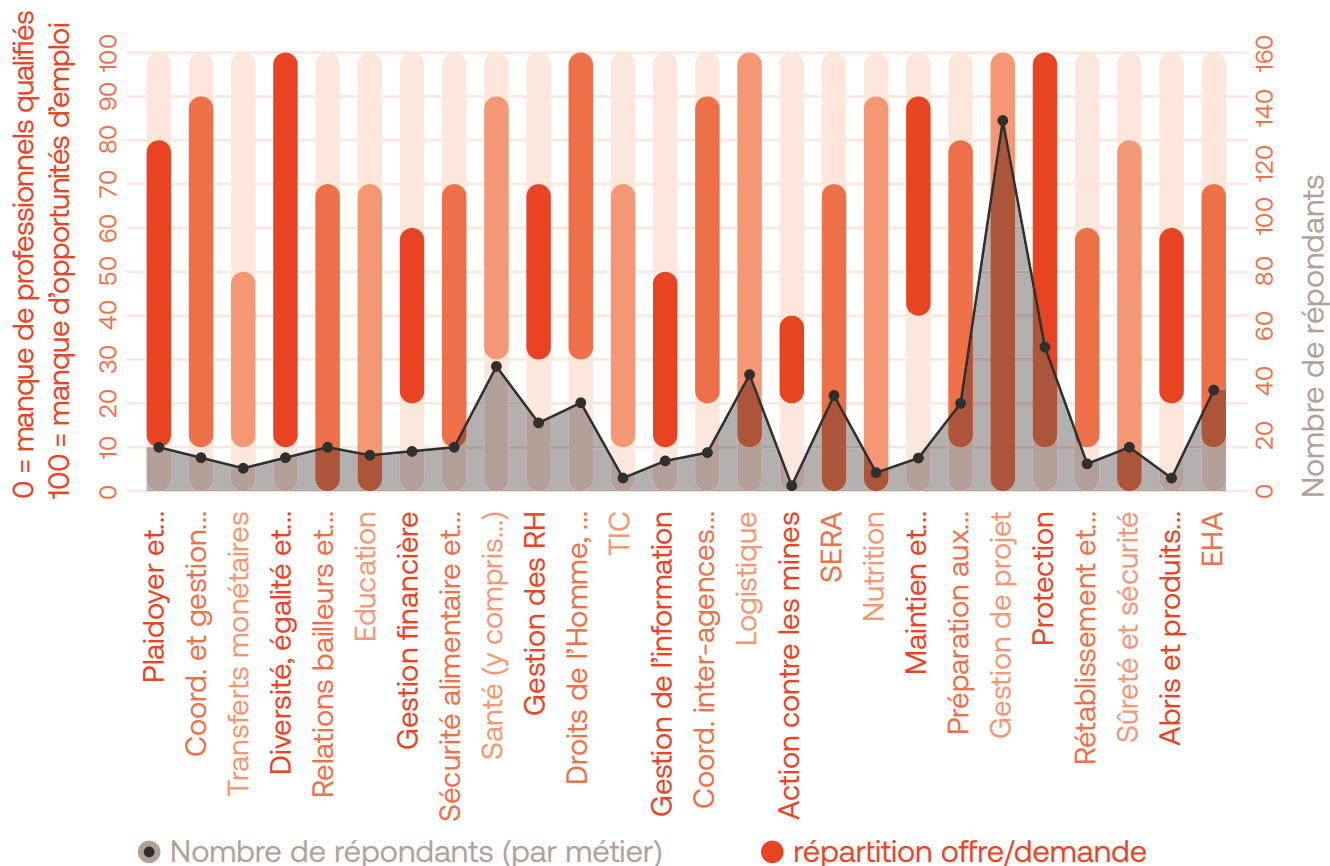
Une fois ventilés par métier, les résultats suggèrent que cette question est fortement influencée par le contexte de travail, plutôt que par le domaine professionnel. Ils sont très variés pour la plupart des domaines professionnels sans que certains ne montrent une tendance particulière, que ce soit vers l'offre ou la demande.

Dans les domaines transferts monétaires, gestion de l'information et action contre les mines, les résultats indiquent un manque de professionnels qualifiés. Cependant, il est difficile de tirer des conclusions pour ces domaines car ils présentent un faible taux de participation à l'enquête. Le tableau en page suivante (→ **Figure 2.**) indique la répartition des résultats pour chaque métier (orange) et le nombre de participants ayant sélectionné ce métier comme leur métier

1. Offre et demande de professionnels qualifiés



2. Offre et demande par métier, avec nombre de répondants par métier



de base (gris). Si l'on considère l'ensemble des résultats, les écarts moins importants se trouvent dans les professions pour lesquelles il y a une moindre participation à l'enquête.

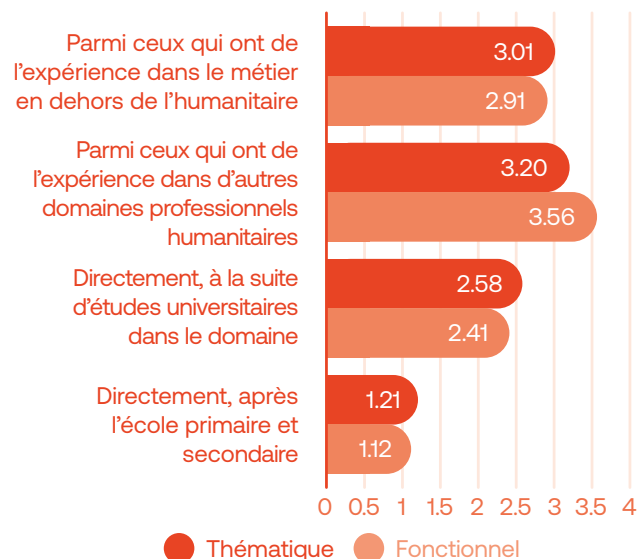
L'importance de « l'humanitaire »

Trois mesures semblent indiquer l'importance que les humanitaires attachent à l'expérience dans le secteur.

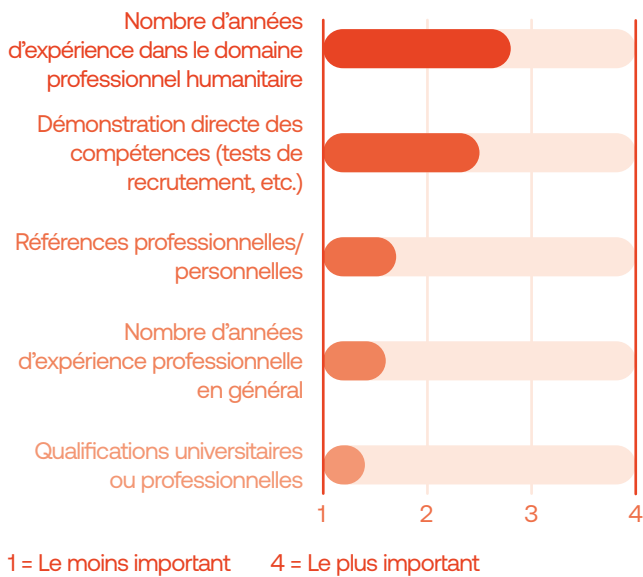
Selon les participants à l'enquête, une personne est davantage susceptible d'être recrutée depuis d'autres domaines professionnels du secteur humanitaire, que depuis des domaines professionnels similaires en dehors du secteur. Cette tendance est plus marquée chez les personnes travaillant dans les domaines fonctionnels que thématiques. → Figure 3.

On peut y voir une corrélation avec les réponses données à la question « qu'est-ce qui est important pour les employeurs lors du recrutement ? ». « Le nombre d'années d'expérience dans le secteur humanitaire » est jugé plus important que « la démonstration directe de compétences professionnelles ». → Figure 4. (page suivante)

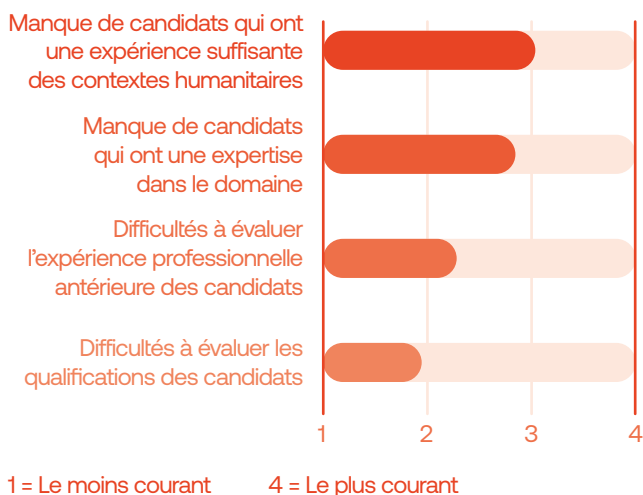
3. Comment sont recrutées la plupart des personnes ?



4. Qu'est-ce qui importe aux employeurs ?



5. Défis pour les organisations



Par ailleurs, les participants estiment qu'il est plus difficile pour les organisations d'identifier des candidats avec suffisamment d'expérience dans les contextes humanitaires, que d'identifier des candidats possédant une expertise technique spécifique à un domaine professionnel. → Figure 5.

L'accent mis sur l'expérience humanitaire n'est pas surprenant, mais pousse à réfléchir à certaines questions :

- Cette mise en exergue de l'expérience humanitaire est-elle justifiée ? Le secteur humanitaire ne passe-t-il pas à côté de talents provenant d'autres secteurs ?
- Avec quelle rapidité les professionnels qualifiés d'autres secteurs peuvent-ils adopter les compétences requises pour être efficaces dans le secteur humanitaire ?

A contrario, à la question des tendances en matière de recrutement, certains participants à l'enquête soulignent l'augmentation des recrutements en dehors du secteur humanitaire et la sous-traitance au secteur privé. Les participants aux ateliers ont de leur côté des opinions

partagées sur la prévalence, et l'importance, de cette tendance potentielle. Les réponses suggèrent qu'elle s'applique le plus souvent aux nouveaux métiers (par opposition aux métiers traditionnels) et seulement quand on n'arrive pas à recruter à l'intérieur du secteur. Certains participants affichent leur préoccupation quant au manque de connaissance des principes de protection et de redevabilité des personnes provenant du secteur privé.

Contrats

Les personnes interviewées soulignent à maintes reprises le fort *turn over* dans de nombreux domaines professionnels. Les participants à l'enquête estiment que près de 60% de tous les contrats de travail dans l'humanitaire sont des contrats courts (moins de 6 mois) ou des contrats de consultance. Les participants qui travaillent actuellement au sein des agences des Nations Unies et d'ONG nationales suggèrent un taux avoisinant plutôt les 70%.

Lorsqu'il leur est demandé d'estimer le ratio de personnel sous contrats national et international dans leur domaine professionnel respectif, les participants donnent des réponses très variées, dont la moyenne revient à un équilibre 50/50. Une fois les résultats de l'enquête ventilés selon le continent ou le type d'organisation des participants, on ne constate pas de différence significative. Le ratio reste inchangé, 50/50. C'est pour le moins surprenant, étant donné que le nombre recensé de personnel humanitaire sous contrat national l'emporte largement sur celui sous contrat international. Dans l'étude SOHS (2018), ALNAP estime que plus de 90% de l'ensemble du personnel terrain des Nations Unies, des ONG et de la Croix-Rouge est national. Le format de la question a probablement déconcerté les participants.

Les termes « national » et « international » sont souvent utilisés par rapport au type de contrat et de personnel. Ce qui peut engendrer une incompréhension, étant donné que les citoyens de pays d'intervention humanitaire assument de plus en plus de fonctions et de responsabilités internationales. Les législations nationales peuvent avoir un impact sur le lieu d'émission du contrat alors même que le poste est considéré comme « international ». On peut prendre l'exemple du conseiller mondial SERA d'une ONG internationale, citoyen kenyan et basé à Nairobi.

Démographie, diversité et transparence

Les participants aux entretiens et à l'enquête soulignent les efforts des organisations pour remédier aux biais existants en matière de recrutement. Ils font mention d'organisations qui recrutent délibérément un personnel plus diversifié à des fonctions internationales, et qui réduisent le nombre de fonctions internationales pour les remplacer par des postes régionaux ou nationaux.

Les participants aux ateliers valident ces résultats, mais en précisant que la plupart de ces changements sont dus à des facteurs économiques et une volonté d'aller vers plus de

localisation. Ils suggèrent également que, dans certains pays, la tendance vers la nationalisation des postes n'existe que dans certaines ONG et que les agences des Nations Unies sont plus lentes à enclencher ce processus. Leurs réponses indiquent que les changements ne s'appliquent que rarement à des postes de responsables, qui restent internationaux.

Plusieurs interviewés soulignent l'existence d'initiatives visant à contrebalancer le déséquilibre de genre. D'autres, qu'un personnel plus junior est embauché faute de candidats plus expérimentés.

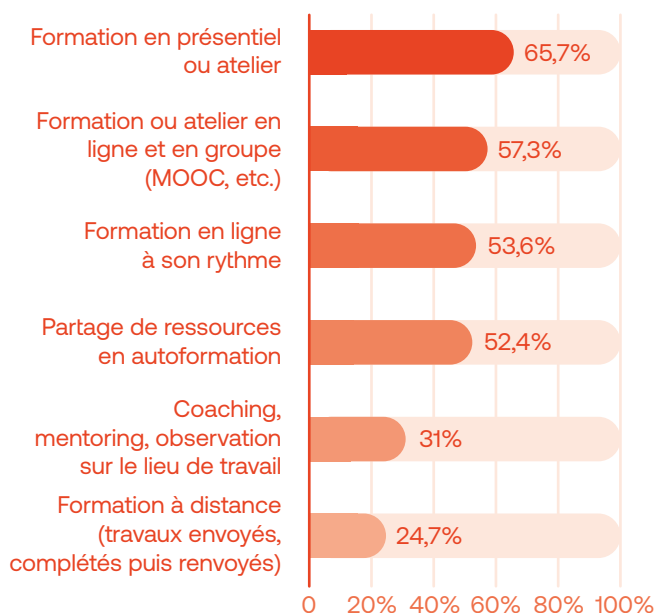
Les résultats de l'enquête pointent également des inquiétudes quant à la transparence des recrutements. De nombreuses réponses semblent indiquer que des postes continuent d'être attribués à des amis, des proches ou à des candidats en interne, favorisés pour des raisons personnelles, plutôt que pour leur capacité à bien remplir leur fonction. Les participants aux ateliers communiquent une vision plus positive : beaucoup font état d'amélioration dans les systèmes et les procédures de recrutement qui permettent un recrutement plus objectif et plus équitable.

Développement professionnel

Accès aux opportunités de développement professionnel

En général, les personnes interviewées, les participants à l'enquête et les participants aux ateliers identifient une augmentation des opportunités de développement, en quantité et en variété, pour le personnel.

6. Pourcentage de répondants ayant accès à :



L'enquête portait sur l'accès des participants aux opportunités suivantes au cours des 3 dernières années :

- Formation en présentiel ou atelier ;
- Coaching, mentoring, observation sur le lieu de travail ;
- Formation ou atelier en ligne et en groupe (MOOC, etc.) ;
- Formation en ligne à son rythme ;
- Formation à distance (travaux envoyés, complétés puis renvoyés) ; ou
- Partage de ressources en autoformation.

La formation en présentiel paraît être la plus communément utilisée, suivie de près par la formation en ligne. Près d'un tiers des participants a eu récemment accès à des sessions de coaching, de mentoring ou d'observation. → **Figure 6.**

Le point le plus significatif est peut-être le peu de variation des résultats par région ou par type d'organisation. Une fois ventilés, les résultats indiquent que tout le personnel, quel que soit le pays d'affectation, dispose d'un accès égal aux opportunités. → **Figure 7. (page suivante)**

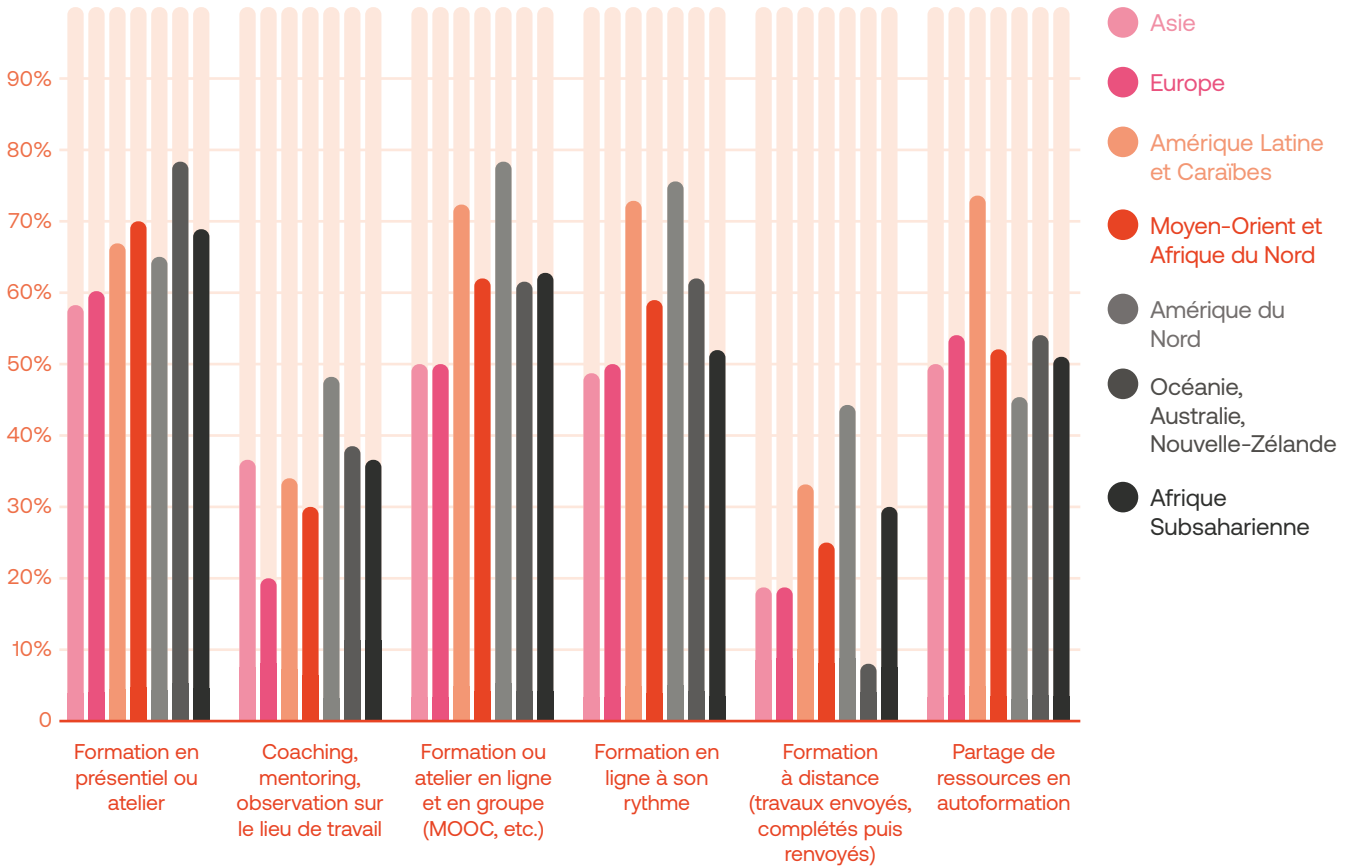
Le personnel travaillant sur le continent américain semble bénéficier des meilleures opportunités. Il est intéressant de noter que les résultats de l'enquête suggèrent que les équipes des ONG nationales ne sont pas significativement désavantagée par rapport à leurs homologues des Nations Unies, des ONG internationales ou de la Croix-Rouge. → **Figure 8. (page suivante).** Deux réserves toutefois :

- Il n'a pas été possible de déterminer de manière précise l'ancienneté ou le type de contrat du personnel répondant à cette question. Deux problèmes d'accès aux formations sont fréquemment cités : au sein des ONG nationales, ce sont les cadres qui disposent du meilleur accès aux formations, tandis qu'au sein des organisations internationales, le personnel national dispose d'un moins bon accès que le personnel international.

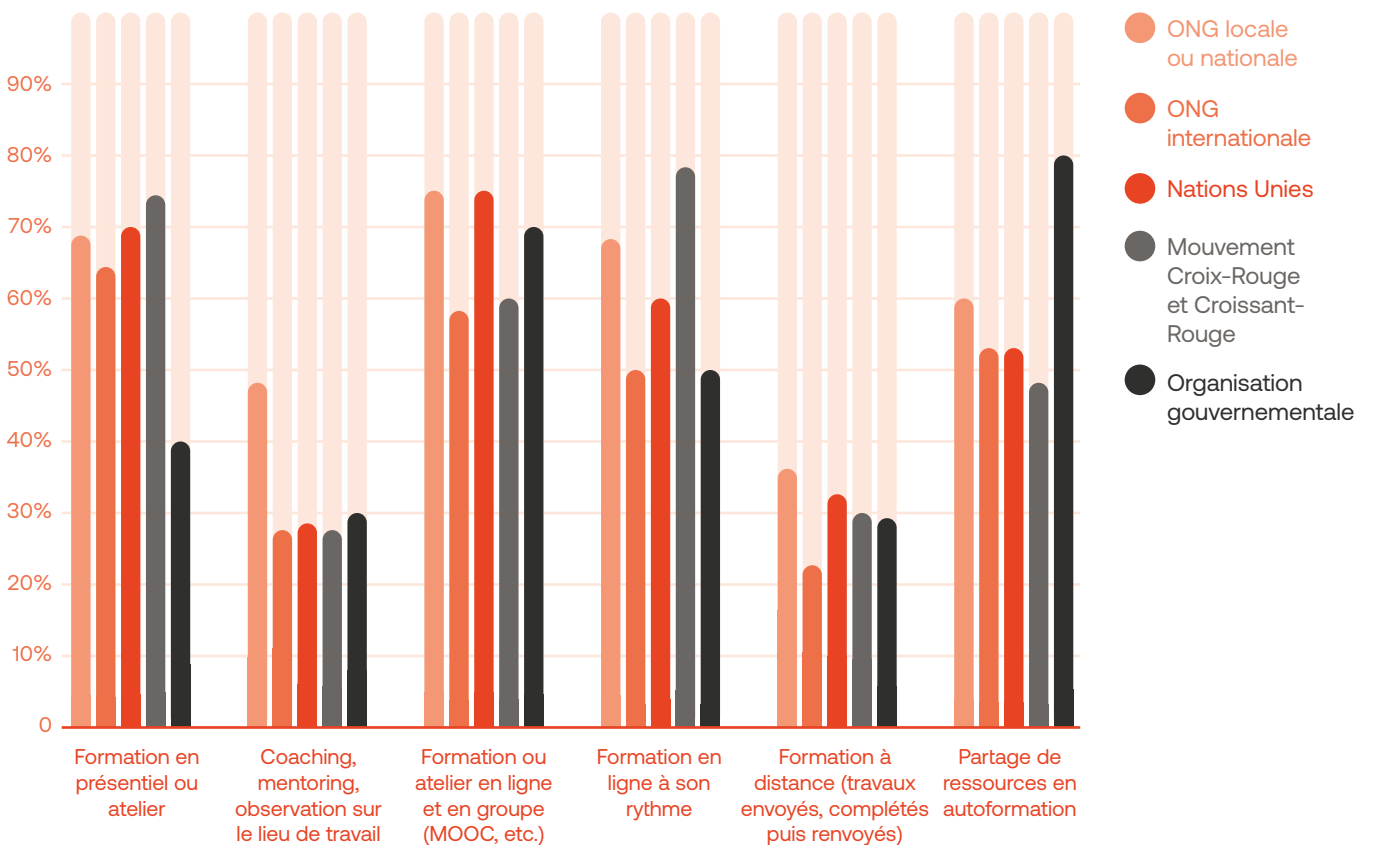
- Seuls 10% des participants à l'enquête ont dit travailler pour une ONG nationale tandis que près de 50% travaillent pour une ONG internationale. Un plus faible échantillon de participants peut être moins représentatif.

L'étude montre également que le personnel gouvernemental est moins susceptible d'accéder au mentoring ou au coaching, et davantage susceptible de s'auto-former.

7. Pourcentage de répondants indiquant avoir eu accès à un type de formation



8. Pourcentage de répondants indiquant avoir eu accès à un type de formation



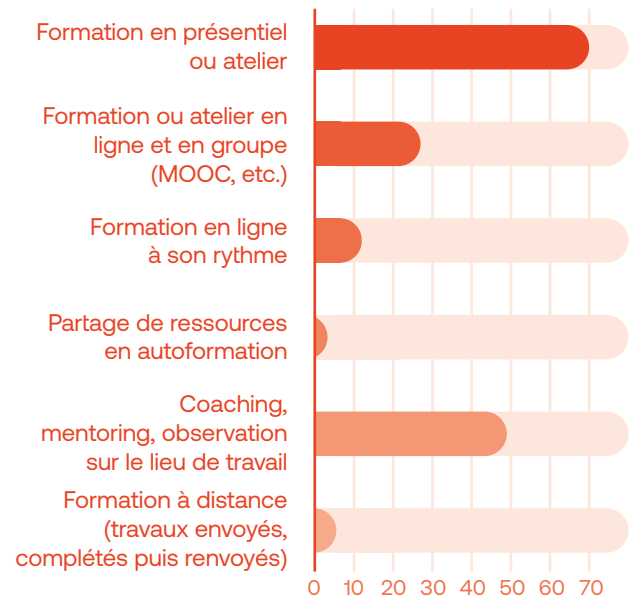
Lacunes et besoins

Malgré ces résultats en apparence positifs, les personnes interviewées, les participants à l'enquête et aux ateliers mentionnent un certain nombre d'inquiétudes autour des opportunités de développement professionnel :

- De nombreux programmes d'apprentissage ne sont pas accessibles aux personnes qui en ont le plus besoin et il existe une inégalité considérable en termes d'accès à ces opportunités. Ceci est le plus souvent dû à la localisation géographique des événements et au temps et coûts qui y sont associés. Malgré l'augmentation d'options d'apprentissage en ligne, les participants aux ateliers énumèrent des obstacles de connexion internet, d'accès à un ordinateur portable ou de bureau, et de barrière de la langue.
- La qualité et l'impact de nombre de ces interventions restent à démontrer. Plusieurs participants à l'enquête font part d'une inégale qualité des formations en ligne, d'autres du manque de structure des programmes d'apprentissage mixte (*blended-learning programmes*).
- Les opportunités de développement professionnel ne suivent pas le rythme de l'évolution des attentes à l'égard du personnel. Les participants à l'enquête et aux ateliers indiquent quatre domaines pour lesquels, selon eux, les formations existantes ne sont pas suffisamment à jour, pertinentes ou utiles :
 - Le personnel doit être plus à l'aise avec les nouvelles technologies,
 - Il doit se tenir à jour des évolutions dans les méthodes de programmation,
 - Il doit avoir une meilleure compréhension des problématiques intersectorielles, des principes de protection, et de la collaboration entre domaines professionnels, et
 - Les exigences de conformité des bailleurs évoluent rapidement. Seules les grandes ONG internationales et les agences des Nations Unies ont la capacité de maintenir leur personnel à niveau sur ces sujets, ce qui rend la compétition encore plus difficile pour les petites organisations lorsqu'il s'agit d'obtenir des financements.

Ces problématiques peuvent impacter les petites organisations de manière disproportionnée, dans la mesure où elles n'ont pas les ressources pour développer des programmes de formation en interne. Elles ne peuvent pas non plus accéder aux derniers programmes d'apprentissage de pointe proposés par les organismes de formation, car

9. Type de développement professionnel le plus utile



eux-mêmes ne proposeront pas ces programmes sans avoir l'assurance d'une demande suffisante pour justifier les coûts de développement.

Lorsqu'on leur demande de se prononcer sur les types d'opportunités de développement professionnel les plus utiles dans le futur, les participants privilégient la formation en face-à-face, le coaching, le mentorat et l'observation. → Figure 9.

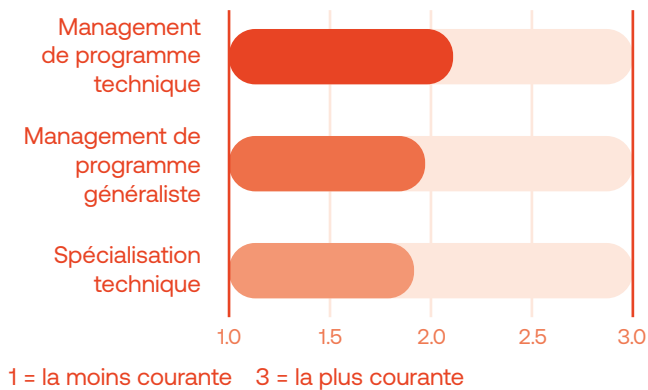
Évolution de carrière

Entrer dans l'humanitaire, y cheminer et en sortir

Comme indiqué plus tôt dans cette section, les résultats de cette étude suggèrent que l'insertion dans le secteur humanitaire reste un défi significatif et que l'apparition d'une crise humanitaire représente une opportunité pour de nouveaux arrivants d'intégrer le secteur.

Tenter d'identifier les chemins les plus empruntés par ceux qui quittent le secteur s'est révélé difficile. La plupart des personnes interviewées soulignent que cette question est hautement contextuelle (lieu, type d'organisation et circonstances individuelles). Les participants à l'enquête estiment qu'en général, les personnes sont plus susceptibles de passer d'un métier humanitaire à un autre, que de quitter complètement le secteur.

10. Quelle est l'opportunité la plus courante d'évolution professionnelle ?



Les opportunités de carrière au sein du secteur sont elles aussi particulièrement sensibles au contexte. Lorsqu'on leur demande de citer l'opportunité la plus courante d'évolution professionnelle, les participants indiquent que chacune des trois options présente la même probabilité. → **Figure 10**. Cela corrobore l'idée de carrières humanitaires qui touchent à plusieurs domaines professionnels, plutôt que focalisées sur un seul métier. Cela explique également la prévalence d'individus qui considèrent la gestion de projet comme le domaine professionnel auquel ils s'associent le plus.

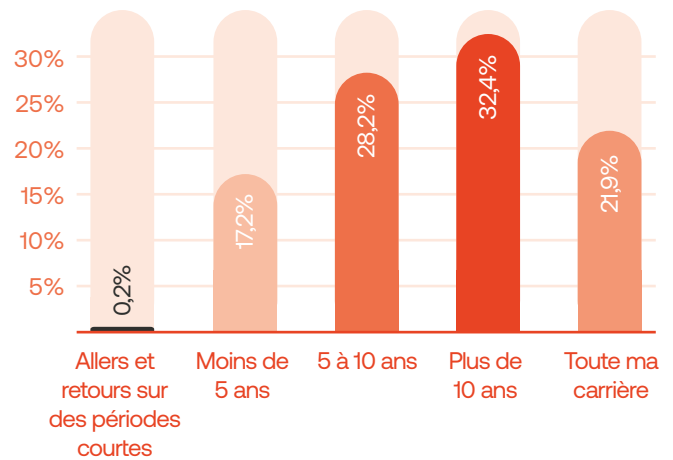
Selon certains des interviewés et participants à l'enquête, les opportunités de passer de postes nationaux à internationaux sont plus fréquentes aujourd'hui. Ils soulignent les initiatives prises par certaines organisations pour augmenter la diversité de ceux qui peuvent accéder aux opportunités permettant de progresser vers des postes à plus de responsabilités. Ces efforts de diversification semblent se focaliser principalement sur la nationalité et le genre.

La nationalisation et la régionalisation de postes précédemment internationaux semblent rendre les évolutions de carrière plus accessibles, grâce à la création de niveaux qui permettent au personnel de progresser petit à petit, plutôt que de passer d'une fonction nationale à une fonction internationale d'un seul coup.

Durée et continuité du travail humanitaire

La nature même du travail humanitaire génère des afflux de demandes en personnel. A leur tour, ces afflux conduisent à des vagues de recrutement de personnes d'horizons géographique et sectoriel différents. Dans les pays exposés aux catastrophes, les travailleurs du secteur public et les professionnels du développement ont l'habitude d'endosser des fonctions humanitaires durant les périodes de crise, puis de revenir à leur métier de base. Certaines personnes qui exercent dans le secteur privé se portent bénévoles ou sont embauchées pendant les phases d'urgence. La durée et la continuité de leur implication dans le travail humanitaire peut influencer leur capacité à se considérer comme des

11. Combien de temps vous voyez-vous travailler au sein de votre domaine professionnel (dans votre carrière) ?



professionnels de l'humanitaire, à se rattacher à un domaine professionnel en particulier et à consacrer du temps à l'acquisition de compétences et de certifications. C'est ce qui nous a poussés à poser des questions différenciées, pour comprendre les attentes des personnes quant à la durée et la continuité de leur engagement dans l'action humanitaire.

A la question d'estimer la durée de leur engagement professionnel dans l'humanitaire, plus de 45% répondent « 10 ans ou moins ». → **Figure 11**. Ce qui laisse à penser qu'une grande partie des participants ne considère pas le travail humanitaire comme un choix de carrière. Cela peut par ailleurs refléter la tendance générale vers des modèles de travail mobiles dans lesquels les personnes qui consacrent leur carrière à un seul secteur sont moins nombreuses. Cette supposition est peut-être confirmée par les données de l'étude qui montrent que près de 55% des participants de moins de 34 ans disent vouloir rester dans le secteur de l'humanitaire pendant 10 ans maximum. → **Figure 12**.

Les participants travaillant à la Croix-Rouge semblent contredire cette tendance. Près de 80% pensent passer 10 ans ou plus dans le secteur humanitaire, contre 50 à 54% des participants travaillant au sein des Nations Unies, des ONG internationales et des ONG nationales.

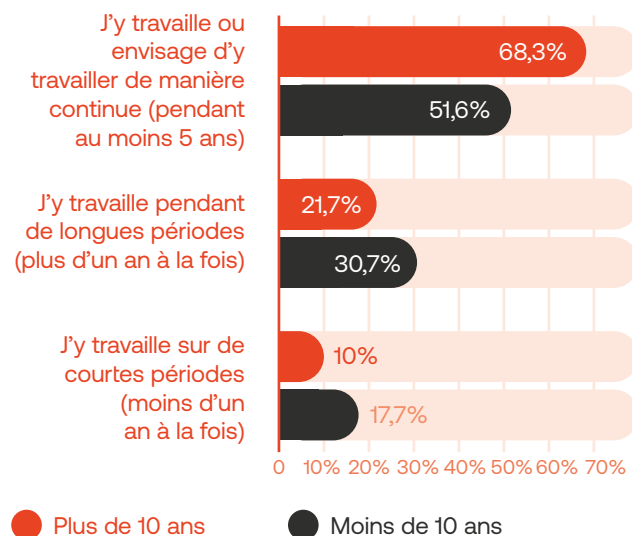
Le tableau en page suivante (**Figure 13**) renseigne sur la « continuité de travail » dans l'humanitaire. Il montre que les personnes dont l'intention est de travailler plus de 10 ans dans le secteur (en orange) sont plus susceptibles de s'engager dans la continuité. Au contraire, les personnes dont l'intention est d'y travailler moins de 10 ans (en bleu) sont davantage susceptibles de s'y impliquer sur des périodes plus courtes.

Plusieurs participants rappellent un fait important : de nombreux intervenants des réponses humanitaires sont des employés d'organisations de développement dont le mandat évolue à mesure que des crises pérennes affectent la zone où ils travaillent. Ils peuvent être moins enclins à se décrire comme des professionnels de l'humanitaire et à considérer une carrière dans le secteur. Pourtant, ils possèdent souvent une grande expérience dans ce secteur et jouent un rôle crucial en apportant une réponse pertinente et adaptée au contexte lors de catastrophes.

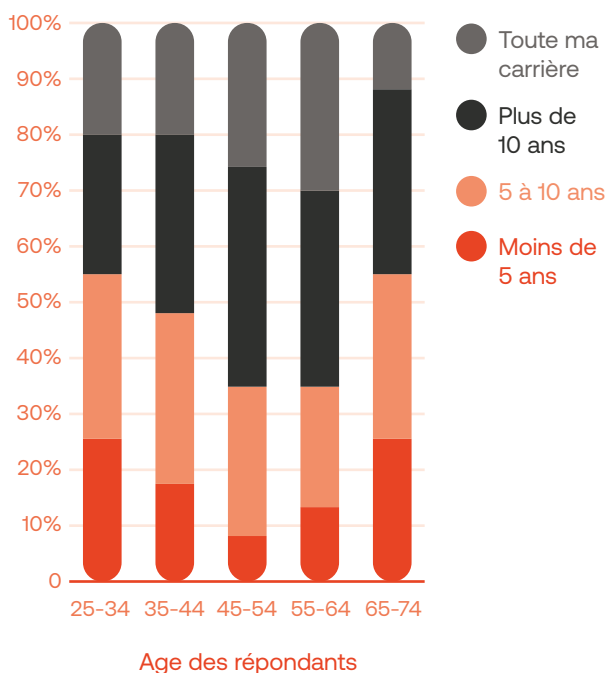
En conclusion, un nombre significatif de participants se déplacera d'un secteur à l'autre, entrant ou sortant du secteur humanitaire, afin de travailler dans le privé, le public ou le développement. Ceci soulève un potentiel problème par rapport aux résultats observés dans le chapitre Recrutement de l'étude : il semble y avoir un fort décalage entre les tendances de recrutement du secteur humanitaire, qui favorisent les candidats avec une expérience humanitaire récente, et le désir des candidats de changer de secteur fréquemment.

Les participants aux ateliers mettent par ailleurs en évidence les raisons qui ont poussé leurs collègues à quitter l'humanitaire : on y trouve l'épuisement (*burn-out*, partiellement lié à des postes dans des situations de crise prolongée sur des durées plus importantes), une charge de travail élevée, le manque de soutien psycho-social, le désir de passer plus de temps en famille, le manque d'opportunités de carrière, un accompagnement limité pour progresser au sein de leur propre organisation, ainsi que les niveaux de salaire.

13. Quelle continuité de votre travail au sein de votre domaine professionnel ?



12. Combien de temps vous voyez-vous travailler dans votre métier ?



6. COMPÉTENCES HUMANITAIRES

Pourquoi parler des compétences humanitaires ?

Les compétences humanitaires essentielles

Les compétences peuvent être considérées comme la combinaison de savoirs, savoir-faire et comportements nécessaires à une personne pour travailler de manière adéquate à son poste.

En 2011, le Consortium of British Humanitarian Agencies (CBHA), par la suite renommé Start Network, a publié le Cadre des compétences humanitaires essentielles, le CHCF (Core Humanitarian Competency Framework). Le CHCF s'est construit sur bon nombre d'initiatives antérieures, dans le but de déterminer les comportements fondamentaux à tous les postes humanitaires. L'accent a été mis sur l'aide humanitaire et la redevabilité, sur la base de principes de programmation et de normes organisationnelles largement reconnus¹.

En 2017, l'alliance Core Humanitarian Standard (CHS) a complété le travail du CHCF, collectant les retours d'un large panel d'acteurs sur la pertinence et l'utilisation pratique du CHCF dans les organisations humanitaires et sollicitant des recommandations quant à sa révision. Ce travail de revue a affirmé la pertinence du CHCF, sa valeur ajoutée et son importance pour le développement du personnel et les efforts humanitaires en général. Les acteurs se sont accordés sur le fait que le CHCF, en tant que cadre de compétences génériques dans le secteur de l'humanitaire, était un point de référence utile. Malheureusement, cet examen a démontré un niveau de sensibilisation modéré, voire faible, et conséquemment un manque de « savoir-faire » dans l'utilisation du CHCF. L'intégration et l'utilisation efficace de ce cadre semblent donc être un défi important. L'insuffisance du lien avec d'autres normes était également pointé.

Selon le rapport de la revue, l'autre défi rencontré dans la mise en œuvre du CHCF est lié aux parcours de carrière, ainsi

qu'à l'identification et à la mesure des compétences. Certains praticiens des ressources humaines ne sont pas familiers avec le CHCF et les référentiels de compétences en général. Ils sont donc dans l'incapacité de guider le personnel sur la façon de s'approprier ce cadre².

Les objectifs de l'étude SOHP

En tenant compte des résultats de cette revue du CHCF, un des objectifs de l'étude SOHP était d'attirer l'attention sur les compétences humanitaires en continuant le débat sur leur importance dans un contexte humanitaire changeant.

L'étude SOHP n'a pas pour but de dupliquer ou de recréer le CHCF. Plutôt que de fournir une liste des compétences de base nécessaires au travail humanitaire, l'étude a cherché à identifier les compétences liées au travail humanitaire susceptibles de le distinguer d'autres secteurs.

En plus de ce travail d'identification des compétences spécifiques du secteur humanitaire en général, l'étude vise à souligner les compétences spécifiques pour chacun des 24 domaines professionnels. Ces informations ont été rassemblées au moyen d'entretiens et d'une enquête en ligne, elles sont présentées en Section 7.

Les compétences humanitaires spécifiques

Aujourd'hui, dans l'action humanitaire, on attache une importance sans précédent à la collaboration intersectorielle. Le Sommet humanitaire mondial de 2016 l'a souligné. La collaboration entre les secteurs humanitaire, du développement, public et privé, est de plus en plus étroite. Les résultats de cette étude montrent que les carrières humanitaires sont temporaires et que les professionnels souhaitent partager leur carrière entre ces différents secteurs.

Pourtant, l'étude montre également que la plupart des humanitaires accordent beaucoup d'importance à l'expérience humanitaire lors du recrutement. Les savoirs, savoir-faire et savoir-être qui permettent aux personnes de travailler de manière efficace dans une crise humanitaire revêtent une grande valeur. Quand les questions de la politisation de l'aide et de l'importance d'une action humanitaire basée sur des principes ont été abordées, certains humanitaires ont exprimé leur inquiétude sur l'implication grandissante des organisations et des personnes provenant d'autres secteurs que celui de l'humanitaire.

Dans ce contexte, il est important de comprendre s'il existe des compétences humanitaires spécifiques pour plusieurs raisons :

¹ ActionAid - Core Humanitarian Competencies Guide - Humanitarian Capacity Building Throughout the Employee Life Cycle, June 2011

- Les nouveaux arrivants dans le secteur humanitaire peuvent se concentrer sur les compétences nécessaires dont ils devront se doter afin d'être efficaces.
- Les recruteurs humanitaires seront au fait des écarts de compétences des candidats potentiels provenant d'autres secteurs et du temps nécessaire pour se mettre au diapason.
- Les ONG et les OSC, dont le mandat premier n'est pas le travail humanitaire, mais qui sont souvent des acteurs clés dans la réponse aux crises humanitaires, sauront quelles sont les compétences supplémentaires nécessaires à leurs équipes pour opérer dans ces contextes.
- La valeur des métiers de l'humanitaire peut être établie, indépendamment de celle de leurs homologues des secteurs privé ou public.

Les compétences spécifiques à travers le regard des humanitaires

Limites et biais

SOHP ambitionnait de recueillir les points de vue des humanitaires, pas de les comparer avec les opinions des non humanitaires dans des secteurs équivalents. Aucune recherche documentaire n'a été réalisée pour comparer les compétences suggérées par les humanitaires avec les compétences définies comme importantes dans une variété de métiers non humanitaires.

Les informations ont été rassemblées grâce à des entretiens, une enquête en ligne et des ateliers locaux. Dans chaque cas, il a été demandé de suggérer ou commenter les compétences qui distinguent le travail humanitaire d'un travail non humanitaire équivalent.

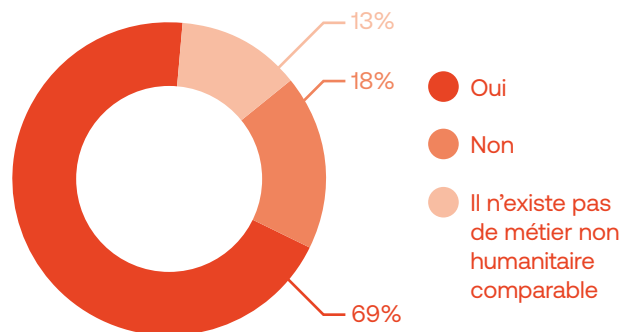
Un petit nombre de réponses semblent très subjectives ou basées sur une fausse représentation des domaines de travail non humanitaire. Par exemple, certains participants suggèrent que la coordination inter-agences dans l'humanitaire requiert : (1) une connaissance étendue des autres acteurs impliqués et, (2) un désir de trouver une solution gagnant-gagnant pour toutes les parties. Malgré la véracité des faits, il est erroné de suggérer que ces éléments n'ont pas d'importance dans la coordination en dehors du secteur humanitaire. Une fois toutes les réponses cumulées, de telles perceptions n'ont eu qu'un effet mineur

sur les résultats globaux, mais elles donnent un aperçu de la difficulté à laquelle font face les non humanitaires lorsqu'ils essaient d'intégrer l'humanitaire.

Ces compétences humanitaires spécifiques existent-elles vraiment ?

À la question de l'existence de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être nécessaires à leur métier d'humanitaire distincts des métiers non humanitaires, 69% des participants à l'enquête ont répondu positivement. → **Figure 1.**

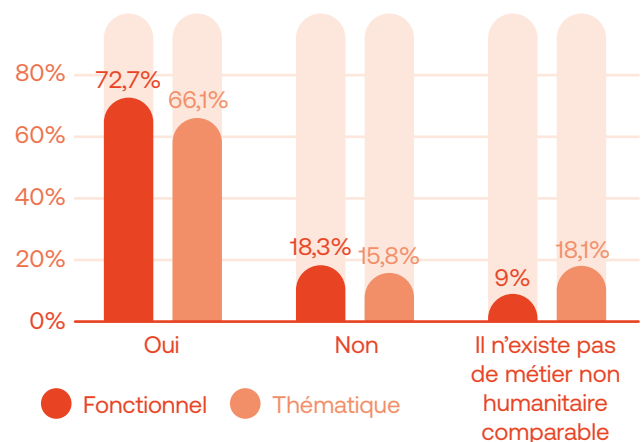
1. Existe-t-il des compétences humanitaires spécifiques ?



13% ont répondu qu'il n'y avait aucun métier non humanitaire comparable, concluant que la nature de leur travail et les compétences afférentes étaient spécifiques au secteur humanitaire.

Une fois ventilées, les données suggèrent que les participants qui s'associent avec des professions thématiques sont plus enclins à considérer que leur domaine de travail est spécifique. → **Figure 2.**

2. Existe-t-il des compétences humanitaires spécifiques ?



Dans l'ensemble, le pourcentage de participants qui estiment que leur métier est spécifique ou qu'il possède des compétences spécifiques est légèrement plus élevé pour les professions thématiques.

	Estiment que leur domaine de travail est spécifique	Estiment que leur domaine professionnel possède des compétences spécifiques	Estiment que leur domaine professionnel est spécifique ou possède des compétences spécifiques
Participants associés à un métier fonctionnel	9,0%	72,7%	81,7%
Participants associés à un métier thématique	18,1%	66,1%	84,2%

Ces pourcentages sont étonnamment hauts, étant donné que nombre des domaines professionnels humanitaires identifiés, telles que l'éducation, la gestion financière, la santé, les ressources humaines, les technologies de l'information et de la communication, la logistique, la gestion de projet et la sécurité possèdent des équivalents établis de longue date dans d'autres secteurs.

Les personnes interrogées ont pu reconnaître de grandes similitudes entre les domaines professionnels humanitaires et non humanitaires et dans le même temps quelques différences qui exigent des compétences spécifiques. Il n'était pas demandé dans cette question **le nombre** de ces compétences spécifiques.

Une autre hypothèse est que les participants se sont focalisés sur des savoirs et des savoir-faire techniques très spécifiques. Certains ont cité des exemples pour illustrer leur réponse, dont voici une sélection :

- « Règles et réglementations des bailleurs humanitaires »
- « Connaissance de la relation entre éducation et protection dans un contexte d'urgence »
- « Techniques de programmation basée sur le marché »
- « Recherche de famille et réintégration »

Cependant, la majorité des réponses est liée à des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être plus généraux. Les réponses les plus courantes sont répertoriées dans les tableaux ci-contre et en page 47.

Savoirs et savoir-faire

Résultats des entretiens et de l'enquête	Réponses des ateliers locaux			
Spécificités humanitaires : savoirs et savoir-faire	Accord	Opinions mitigées	Désaccord	Sans réponse
Connaître le système humanitaire et ses acteurs. Comprendre le droit, les principes et les normes humanitaires.	Dakar Genève Londres Lyon Washington	Cox's Bazar Freetown	Bogotá Kampala Ouagadougou	Annemasse*
Être capable de gérer le stress et de travailler de manière efficace dans un environnement incertain, en évolution rapide, et parfois dangereux.	Cox's Bazar Dakar Kampala Londres Lyon Washington	Freetown Genève	Bogotá Ouagadougou	Annemasse*
S'adapter rapidement et appliquer les connaissances techniques à des situations très diverses.	Bogotá Cox's Bazar Dakar Freetown Kampala Londres Lyon Washington	Genève	Ouagadougou	Annemasse*
Travailler très rapidement, tout en maintenant la qualité et le professionnalisme.	Cox's Bazar Dakar Londres Lyon Washington	Freetown Genève Kampala	Bogotá Ouagadougou	Annemasse*
Travailler avec des ressources et des équipements limités.	Bogotá Dakar Freetown Kampala Londres Lyon Ouagadougou Washington	Cox's Bazar Genève		Annemasse*
Comprendre les enjeux de la protection et comment les crises peuvent affecter les capacités et les vulnérabilités de personnes différentes.	Bogotá Cox's Bazar Dakar Kampala Londres Lyon Washington	Genève	Freetown Ouagadougou	Annemasse*
Travailler efficacement avec les communautés affectées par la crise et leur assurer redevabilité.	Cox's Bazar Dakar Londres Ouagadougou Lyon Washington	Freetown Genève Kampala	Bogotá	Annemasse*
Avoir d'excellentes compétences en communication, savoir créer des relations, négocier, coordonner.	Dakar Freetown Kampala Lyon Ouagadougou Washington	Bogotá Genève	Cox's Bazar	Annemasse* Londres

*La question n'a pas été traitée lors de l'atelier d'Annemasse.

Compétences humanitaires spécifiques fréquemment identifiées

Les listes en p. 45 et 47 font état des savoirs, savoir-faire et savoir-être que les personnes interviewées et les participants à l'enquête ont fréquemment identifiés comme distinctifs du travail non humanitaire. Ces listes ont été partagées au cours de 11 ateliers locaux. A partir de leurs expériences personnelles, les participants ont pu confirmer ou infirmer les résultats présentés et partager leurs propres réflexions.

Il est important de noter que de nombreux commentaires ne se réfèrent pas à la nécessité des compétences, mais à leur prévalence chez les humanitaires. On peut donc en déduire que certains participants ont potentiellement basé leur avis sur la prévalence des compétences, plutôt que sur leur nécessité.

Les réponses montrent qu'en général, les participants sont d'accord avec les savoirs et les savoir-faire identifiés. Cependant, certains participants ont soulevé un certain nombre de points sur la liste :

- Connaître le système humanitaire et ses acteurs. Comprendre le droit, les principes et les normes humanitaires.

La plupart des participants est d'accord sur l'importance fondamentale de ces savoirs. Les quelques désaccords sont surtout liés à la prévalence de la compétence plutôt que sa nécessité. Les participants sont d'accord sur le fait que le niveau de sensibilisation et de compréhension de ces éléments varie considérablement. Ils soulignent un manque de connaissances, en particulier parmi les petites organisations et les humanitaires basés sur le terrain.

Par ailleurs, certains commentaires laissent penser qu'une connaissance approfondie des principes et du droit est moins importante pour le personnel des fonctions support qui ne travaille pas directement avec les populations affectées.

- Être capable de gérer le stress et de travailler de manière efficace dans un environnement incertain, en évolution rapide, et parfois dangereux.

Des participants soulignent le fait que ce point n'est pas spécifique au travail humanitaire. Certains ont cité les opérations militaires pour illustrer ce propos. De nombreuses réponses sont centrées sur le risque de « normalisation » du stress et suggèrent que les organisations devraient être considérées comme responsables de leurs équipes et s'assurer de leur apporter un soutien approprié.

- Travailler très rapidement, tout en maintenant la qualité et le professionnalisme.

Les résultats de certains ateliers montrent que cette compétence n'est pas non plus spécifique au travail humanitaire. D'autres soulignent que pour assurer la qualité, certaines tâches ne peuvent être réalisées rapidement.

Savoir-être

Résultats des entretiens et de l'enquête	Réponses des ateliers locaux				
	Spécificités humanitaires : savoir-être	Accord		Opinions mitigées	Désaccord
Être flexible et adaptable	Annemasse Cox's Bazar Dakar Londres	Lyon Kampala Ouagadougou Washington	Bogotá Freetown Genève		
Savoir travailler dans un environnement pluriculturel (collègues ou communautés affectées)	Annemasse Cox's Bazar Dakar Freetown Genève	Kampala Londres Lyon Ouagadougou Washington	Bogotá		
Faire preuve d'empathie et de conscience émotionnelle	Annemasse Cox's Bazar Dakar Freetown Kampala	Londres Lyon Ouagadougou Washington	Bogotá Genève		
Utiliser une approche basée sur les besoins, faire passer les autres en premier et chercher à renforcer leur pouvoir d'agir	Annemasse Freetown Genève Kampala	Londres Lyon Ouagadougou Washington	Bogotá Cox's Bazar Dakar		
Être agile, rapide et concis	Annemasse Cox's Bazar Dakar	Kampala Londres Washington	Freetown Genève Ouagadougou	Bogotá	Lyon
Être à l'écoute, dialoguer facilement avec les autres	Annemasse Dakar Kampala Londres	Lyon Ouagadougou Washington	Bogotá Cox's Bazar Freetown Genève		
Avoir un haut niveau de résilience personnelle, être persévérant	Annemasse Cox's Bazar Dakar Freetown Genève	Kampala Londres Lyon Ouagadougou Washington	Bogotá		
Être curieux, créatif et innovant.	Annemasse Bogotá Cox's Bazar	Lyon Ouagadougou Washington	Freetown Genève Kampala	Londres	Dakar
Avoir l'esprit pratique, être réaliste, se focaliser sur les solutions plutôt que sur les problèmes	Annemasse Cox's Bazar Londres	Lyon Washington	Bogotá Dakar Freetown Genève Kampala	Ouagadougou	

- Comprendre les enjeux de la protection et la manière dont les crises peuvent affecter les capacités et les vulnérabilités de personnes différentes.

En réponse à cette compétence, les participants se sont focalisés également sur la prévalence plutôt que sur la nécessité. De nombreuses personnes ont mis en évidence un besoin urgent en formation et accompagnement sur ce sujet.

- Travailler efficacement avec les communautés affectées par la crise et leur assurer redevabilité.

Encore une fois, les réponses semblent marquer l'importance de cette compétence, mais soulignent le manque de bonnes pratiques à cet effet.

Les participants ont souhaité ajouter « la prise de décision » et « les principes de prévention et gestion des comportements à risque » à la liste des savoirs et savoir-faire. La prévention et la gestion des comportements à risque sont particulièrement importants dans des situations de déséquilibre des pouvoirs. Toutefois, reste à définir si la prise de décision est plus importante dans le travail humanitaire que dans les autres secteurs.

Les participants aux ateliers sont davantage en accord avec la liste des savoir-être spécifiques qu'ils ne l'ont été avec celle des savoirs et savoir-faire spécifiques. Ceci laisse à penser qu'il est plus facile d'associer l'humanitaire à des croyances et des valeurs qui se manifestent dans des comportements, plutôt qu'à des savoirs et des savoir-faire identifiables. Ces fortes convictions et valeurs, ainsi que le nombre très élevé de participants qui ont estimé qu'il existe des compétences humanitaires spécifiques, peuvent expliquer l'importance que le secteur humanitaire accorde à l'expérience lors du recrutement.

Certains participants ont exprimé moins de certitudes sur les savoir-être suivants :

- Être agile, rapide et concis

Les réponses semblent être liées à l'utilisation de termes spécifiques : certains participants ont estimé que les termes « rapide » et « concis » n'étaient pas toujours applicables en fonction du contexte de travail.

- Être à l'écoute, dialoguer facilement avec les autres

Des participants ont souligné que, dans certaines circonstances vitales, il était important de prendre des mesures ou de donner des instructions ou des conseils clairs avant d'écouter. Dans tous les ateliers, les participants ont reconnu la valeur de l'écoute afin d'assurer la qualité et la redevabilité.

- Être curieux, créatif et innovant

Les réponses suggèrent que ces savoir-être ne sont peut-être pas essentiels dans toutes les circonstances ou pour toutes les fonctions.

- Avoir l'esprit pratique, être réaliste, se focaliser sur les solutions plutôt que sur les problèmes

Selon les participants, ces comportements sont importants. Toutefois, ils soulignent qu'ils ne doivent pas être utilisés comme excuse pour se concentrer uniquement sur des solutions immédiates sans tenir compte d'enjeux plus larges. Par exemple, l'abattage des forêts locales pour le bois peut constituer une solution d'abri pratique et immédiate, mais aura des répercussions sociales, économiques et environnementales à plus long terme.

Les participants ont également suggéré d'autres savoir-être susceptibles d'être ajoutés à la liste. Les plus fréquemment cités sont :

- Être capable d'introspection et savoir prendre du recul par rapport à une situation,
- Être enclin à renforcer les capacités des autres,
- Respecter la dignité des autres,
- Reconnaître le déséquilibre des pouvoirs et s'engager à ne pas abuser de son pouvoir.

Savoirs et savoir-faire	Savoir-être
<ul style="list-style-type: none"> • Connaître le système humanitaire et ses acteurs. Comprendre le droit, les principes et les normes humanitaires • Être capable de gérer le stress et de travailler de manière efficace dans un environnement incertain, en évolution rapide et parfois dangereux • S'adapter rapidement et appliquer les connaissances techniques à des situations diverses • Travailler très rapidement, tout en maintenant la qualité et le professionnalisme • Travailler avec des ressources et des équipements limités • Comprendre les enjeux de la protection et comment les crises peuvent affecter les capacités et les vulnérabilités de personnes différentes • Travailler efficacement avec les communautés affectées par la crise et leur assurer redevabilité • Avoir d'excellentes compétences en communication, savoir créer des relations, négocier, coordonner • Comprendre et appliquer les principes de sauvegarde • Prendre des décisions de manière efficace 	<ul style="list-style-type: none"> • Être flexible et adaptable • Savoir travailler dans un environnement pluriculturel (collègues ou communautés affectées) • Faire preuve d'empathie et de conscience émotionnelle • Utiliser une approche basée sur les besoins, faire passer les autres en premier et chercher à renforcer leur pouvoir d'agir • Être agile, rapide et concis • Être à l'écoute, dialoguer facilement avec les autres • Avoir un haut niveau de résilience personnelle, être persévérant • Être curieux, créatif et innovant • Avoir l'esprit pratique, être réaliste, se focaliser sur les solutions plutôt que sur les problèmes • Être capable d'introspection et savoir prendre du recul par rapport à une situation • Être enclin à renforcer les capacités des autres • Respecter la dignité des autres • Reconnaître le déséquilibre des pouvoirs et s'engager à ne pas abuser de son pouvoir

Conclusion

Les informations recueillies auprès des personnes interviewées et des participants à l'enquête suggèrent que nombre de personnes travaillant dans le secteur humanitaire estiment que leur travail requiert un ensemble de compétences spécifiques.

Bien qu'il y ait eu quelques désaccords, la réaction des participants aux ateliers semble confirmer un accord général sur la nature de ces compétences spécifiques. Les participants aux ateliers ont proposé d'autres compétences, ajoutées à la liste complète en page de gauche.

Il est difficile de prouver que toutes ces compétences sont spécifiques au travail humanitaire. Il est probable que, dans presque chacun des cas, une compétence similaire soit nécessaire dans un autre secteur de travail.

Cependant, on peut envisager que ces compétences sont particulièrement importantes pour le travail humanitaire et potentiellement différentes dans d'autres domaines. Nous espérons que ces résultats fourniront des données utiles pour :

- Les organisations humanitaires qui cherchent à développer les compétences de leurs nouveaux collaborateurs et des équipes déjà en poste,
- Les organisations non humanitaires qui cherchent à s'adapter pour jouer un rôle efficace dans le travail humanitaire, et
- Les personnes qui souhaitent s'engager ou évoluer dans le secteur humanitaire.

PARTIE 3

RÉSULTATS DÉTAILLÉS

7. RÉSULTATS PAR MÉTIER

MÉTIERES FONCTIONNELS

9. PERSONNES INTERVIEWÉES

10. ATELIERS LOCAUX

MÉTIERES THÉMATIQUES

8. RAPPORT D'ENQUÊTE

7. RÉSULTATS PAR MÉTIER

MÉTIERS FONCTIONNELS

Plaidoyer



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

Les organisations humanitaires adoptent des approches différentes en matière de Plaidoyer humanitaire, mais les activités types comprennent le développement de stratégie, la mise en œuvre, la recherche, l'écriture de rapports, l'influence, les relations externes et avec les médias, les témoignages et le renforcement des capacités. Il est assez rare pour une organisation humanitaire d'avoir une équipe entièrement dédiée au plaidoyer. Le personnel en charge du plaidoyer fait souvent partie d'autres équipes de l'organisation comme la communication, les programmes ou la protection. Ces choix d'organisation influencent la nature des postes. Les postes de « politique et plaidoyer » peuvent se focaliser davantage sur la recherche que les postes de « plaidoyer et communication » par exemple.

Les professionnels interviewés relèvent que ce domaine comprend plus d'hommes que de femmes, et que les personnels plus jeunes semblent occuper les postes de terrain, tandis que les postes au siège le sont par un personnel plus âgé. Le plaidoyer au niveau local est de plus en plus reconnu, favorisant ainsi une augmentation du nombre d'employés issus de pays touchés par les catastrophes. Les personnes interviewées ont le sentiment que le plaidoyer est surtout initié par le siège plutôt que par les équipes terrain. Elles ont également souligné le taux élevé de *turn-over* des personnels, qui naviguent entre différents lieux et organisations sur des postes similaires.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Les personnes interviewées comparent le plaidoyer au lobbying du secteur privé ou à la défense de groupes sociaux comme les associations de patients. Le plaidoyer dans le secteur du développement se fait généralement dans un environnement plus sécurisé, lui permettant d'être plus ouvert et de répondre à des problématiques plus larges. Les entretiens ont souligné le fait que le plaidoyer humanitaire se fait souvent dans des environnements fragiles et doit être géré prudemment afin de ne pas augmenter les risques liés à la sécurité.

Tous les participants à l'enquête travaillant dans ce domaine pensent que certaines compétences sont spécifiques au plaidoyer humanitaire (par rapport à d'autres secteurs). Ils mentionnent la connaissance des principes humanitaires, du droit humanitaire et du système humanitaire dans son ensemble, et estiment en particulier que l'expérience de plaidoyer au sein du système des Nations Unies et des clusters est importante.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

La diversité des approches organisationnelles mène à des descriptions de poste et des termes de référence assez distincts. Il n'existe pas de référentiel de compétences concerté en matière de plaidoyer humanitaire, et il n'y a aucun projet immédiat pour en développer. Les personnes interviewées ont également souligné le manque de formation à la fois en stratégie et en mise en œuvre. Selon elles toutefois, la meilleure façon d'apprendre passe en partie par le coaching sur le terrain.

Il n'existe aucune association professionnelle liée au plaidoyer humanitaire. L'ONG internationale Crisis Action constitue un point focal pour la coordination et la collaboration dans le travail de plaidoyer.



Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Les personnes interviewées identifient les tendances suivantes :

- Une augmentation des postes de plaidoyer au niveau régional, aux dépens des postes d'expatriés dans chaque pays.
- Certaines organisations, au lieu de réaliser elles-mêmes les actions de plaidoyer, commencent à privilégier le soutien aux acteurs locaux dans leurs propres actions de plaidoyer.
- Le plaidoyer gagne en reconnaissance, en particulier par rapport à son importance pour débloquer les obstacles opérationnels.

Liens utiles et références

- CrisisAction



Transferts monétaires



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

L'aide par transferts monétaires existe en tant que domaine d'activité dans l'humanitaire depuis 2005, bien qu'elle ait déjà été utilisée des dizaines d'années auparavant. Les transferts monétaires sont considérés comme un outil de réponse humanitaire, plutôt qu'une fonction à part entière.

Ce domaine comprend : l'analyse des besoins des populations affectées, l'analyse de marché (qui évalue la capacité du marché local pour l'achat direct de produits par les populations affectées) et l'organisation des transferts monétaires aux populations.

Il peut être mis en œuvre dans tous les secteurs de travail humanitaire, à travers d'une part les transferts monétaires à usage multiple et d'autre part les interventions par secteur. En raison de sa nature transversale, il consolide un large éventail de domaines professionnels humanitaires : la logistique, les finances, la coordination, et la majorité des domaines thématiques comme l'alimentaire, l'EHA, les abris et la santé. Pour cette raison, il n'est généralement pas considéré comme une profession à part entière, mais comme une modalité de réponse nécessitant les compétences de plusieurs professions humanitaires.

Cela dit, on observe de plus en plus de fonctions dédiées aux transferts monétaires dans les organisations humanitaires, que les personnes interviewées ont définies en deux catégories distinctes de postes et de domaines de travail :

- La coordination, le plaidoyer et le travail stratégique autour des transferts monétaires.
- Les fonctions techniques dédiées à la conception, à la mise en œuvre, au suivi et à la préparation des programmes de transferts monétaires.

Il y aurait plus de 50 000 praticiens des transferts monétaires dans le secteur humanitaire. Les personnes interviewées relèvent une tendance générale de postes stratégiques occupés par du personnel international, et de postes de mise en œuvre par du personnel national. Toutes confirment que la demande est beaucoup plus importante que l'offre pour ce type de poste, principalement en raison de la croissance rapide des activités de transferts monétaires.

Aucune qualification spécifique n'est demandée lors du recrutement de professionnels des transferts monétaires et les organisations ont tendance à recruter soit des personnes expérimentées dans le secteur humanitaire, soit à développer leurs propres compétences en interne. Très peu sont recrutées directement à ces postes depuis le secteur non

humanitaire, mais celles qui possèdent des connaissances en programmation financière, en évaluation des marchés et en transferts monétaires des secteurs public ou privé peuvent y prétendre. Une fois en poste, les personnels ont tendance à rester et à se spécialiser dans ce domaine de travail.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Les personnes interviewées et les participants à l'enquête ont mentionné l'existence de savoirs, savoir-faire et savoir-être divers qui sont particulièrement pertinents pour les professionnels de ce domaine, en comparaison avec les praticiens d'autres secteurs comme les services sociaux ou le secteur privé. Ils s'accordent à dire qu'il est essentiel d'avoir une compréhension approfondie du fonctionnement du système humanitaire, des techniques et des stratégies de réponse, des principes humanitaires et du droit humanitaire, ainsi qu'un engagement pour les droits de l'Homme. Ceci impacte la manière dont les activités techniques sont organisées : les activités de diagnostic, planification, mise en œuvre et évaluation sont toutes réalisées selon les principes de redevabilité et avec une réelle priorité donnée à la prise en compte des intérêts des communautés affectées.

Il a également été mentionné qu'il est important d'avoir une bonne compréhension des spécificités de la programmation basée sur le marché en environnement humanitaire. De plus, les praticiens des transferts monétaires doivent faire preuve d'empathie et avoir la capacité de travailler dans des contextes de crise. Les personnes interviewées ont également souligné que l'engagement dans ce domaine implique une volonté de donner aux personnes affectées la capacité d'agir et de placer leurs besoins en priorité.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

Le CaLP (Cash Learning Partnership) est l'entité professionnelle en transferts monétaires humanitaires la plus mondialement reconnue et elle compte parmi ses membres la plupart des grandes organisations du secteur. Le CaLP a développé un référentiel de compétences relatif aux transferts monétaires largement reconnu. Le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge a également développé un référentiel de compétences techniques dans ce domaine.

Le CaLP propose une offre de formations en direct et à travers des organisations partenaires (RedR, Bioforce, Key Aid Consulting). De nombreuses grandes organisations possèdent leur propre plateforme d'apprentissage et de développement qui sont ouvertes à tous (par exemple, la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, FICR). PHAP propose une certification sur les transferts monétaires (développée avec le CaLP), assez récente et pour l'instant peu utilisée. L'un des défis de

la formation dans ce domaine est de suivre les évolutions rapides du secteur en termes de stratégies et de techniques.

Malgré l'existence de quelques formations de base en ligne et gratuites, les personnes interviewées pointent l'insuffisance d'accès aux formations pour les organisations locales qui n'ont pas de ressources. De manière plus générale, il semble qu'il n'y ait pas assez d'opportunités de formation en lien avec le nombre grandissant d'activités de transferts monétaires et de praticiens.



Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Les participants aux entretiens et à l'enquête identifient un certain nombre de changements dans le domaine des transferts monétaires dans l'humanitaire :

- Une augmentation rapide de l'utilisation des transferts monétaires dans l'action humanitaire a conduit à une augmentation du nombre de postes dédiés à sa mise en œuvre.
- L'augmentation de l'aide par transferts monétaires a également changé la manière dont le reste du personnel organise son travail. Il est probable que de nombreuses fonctions support et postes de spécialistes sectoriels doivent progressivement inclure davantage de compétences liées aux transferts monétaires.
- De nouveaux modèles opérationnels de transferts monétaires sont en cours de développement. On peut citer les transferts monétaires collaboratifs (Collaborative Cash Delivery) des ONG internationales et le modèle commun de transferts monétaires des Nations Unies (Common Cash model). Avec une expérience croissante dans l'aide par transferts monétaires, une meilleure compréhension et un meilleur retour des communautés affectées vont impacter la manière de mettre en œuvre cette approche.
- Les avancées technologiques et les innovations ont créé de nouvelles opportunités (transferts monétaires plus rapides, programmes personnalisés, retours d'expérience des populations), mais également des risques (protection des données, lutte contre le terrorisme). Un travail est en cours afin de mieux comprendre et trouver l'équilibre entre opportunités et risques.
- Le domaine des transferts monétaires comprend de plus en plus d'interactions entre les ONG et le secteur privé, et tous apprennent petit à petit à travailler ensemble efficacement.

Liens utiles et références

- CaLP. Glossaire des transferts monétaires



- CaLP. The State of the World's Cash Report 2018



- CaLP. Global Framework for Action



- CaLP. CTP Competency Framework



- CashHub. Learning Resources



- CaLP. Capacity Building



- PHAP. CVA Certification Resources



Communication



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

Les personnes interviewées s'accordent à dire que la communication dans le secteur humanitaire n'est pas considérée comme un seul domaine professionnel, mais qu'elle concerne plutôt une multitude de professions. Pour les besoins de l'étude, la communication sera divisée entre communication externe (ou relations publiques) et communication avec les communautés affectées par des catastrophes (ou engagement communautaire).

Les personnes interviewées estiment que la communication opérationnelle devrait être également considérée comme un domaine professionnel. Il s'agit là de la communication quotidienne nécessaire à un fonctionnement efficace des opérations. Dans certains cas, ce travail peut être réalisé par un analyste et comprendre un volet sur l'accès et la sécurité. Les personnes interviewées ont également mentionné le travail important réalisé par d'autres professionnels de la communication tels que les traducteurs, les rédacteurs et les analystes des réseaux sociaux.

Quel que soit le type de communication, la disponibilité de personnel qualifié dépend fortement du lieu. Dans l'engagement communautaire, il semblerait que l'offre de professionnels possédant les qualifications appropriées ne soit pas en adéquation avec la demande grandissante. Les personnes interviewées qui travaillent dans le domaine des relations publiques ont observé une augmentation du personnel local, ainsi qu'un meilleur équilibre des genres. Dans tous les domaines de la communication, il est important de posséder des compétences relationnelles. Les personnes interviewées notent qu'elles peuvent être difficilement mesurables lors des entretiens ou via des outils d'évaluation, ce qui rend le recrutement difficile.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Les personnes interviewées qui travaillent dans l'engagement communautaire identifient plusieurs compétences essentielles. Parmi elles, on peut citer les compétences psycho-sociales, la communication interculturelle, la compréhension des dimensions individuelles et de groupe, ainsi que la compréhension du milieu humanitaire et de ses acteurs. Les participants à l'enquête ont également souligné l'importance de la compréhension des principes humanitaires et en particulier des mesures de protection relatives à la communication ; et l'importance de l'empathie et de la capacité de gérer des sujets sensibles de manière humaine. Bien que nombre de ces compétences soient applicables dans

un contexte de développement, les personnes interviewées ont souligné qu'un effort d'adaptation est en général nécessaire aux personnes qui passent du développement à l'humanitaire.

Les personnes interviewées qui exercent dans les relations publiques affirment que les compétences techniques sont transférables, mais que la connaissance du secteur humanitaire et la capacité de travailler dans un environnement difficile sont nécessaires en sus des compétences techniques.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

Le CDAC (Communicating with Disaster Affected Communities Network) est l'entité professionnelle la plus représentative en termes de communication humanitaire. Le CDAC dispose d'un vivier de professionnels géré par NORCAP. Il dispense également de nombreuses formations en ligne et en présentiel et a créé des modèles de termes de référence pour les postes de communication avec les communautés, qui comprennent des conseils sur la communication et le renforcement des capacités.

Tandis que les relations publiques sont une profession bien développée dans le secteur privé, leur professionnalisation est limitée dans l'humanitaire. Les personnes interviewées ne connaissent pas d'entité professionnelle liée aux relations publiques ou à la communication externe dans ce secteur. De la même manière, il existe une large gamme de formations en relations publiques au sein d'organismes de formation, mais aucune ne se focalise spécifiquement sur le travail humanitaire. Les personnes interviewées n'ont connaissance d'aucune formation ni référentiel de compétences, en dehors de ceux fournis ou utilisés par leur propre organisation.



Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Les personnes interviewées qui travaillent dans les relations publiques identifient les tendances suivantes :

- Une augmentation de la communication via la technologie mobile. Les travailleurs humanitaires et les communautés affectées peuvent partager des informations via les réseaux sociaux en quelques secondes. Une des conséquences observées est une augmentation de la pression exercée sur les organisations pour fournir des informations à jour sur l'utilisation des dons.
- Les organisations tentent de se différencier les unes des autres et de définir leurs rôles, ce qui entraîne une concurrence pour l'espace de communication et un manque de compréhension du travail de l'autre.

- Dans la dynamique de spécialisation, les personnes interviewées ont observé une tendance à l'embauche de personnes issues du secteur privé ou d'autres organisations plutôt que l'embauche de juniors à former en interne. Par conséquent, les personnes embauchées possèdent les compétences techniques, mais peu de connaissances de la culture organisationnelle ou du secteur.

Les personnes interviewées qui travaillent dans l'engagement communautaire identifient les tendances suivantes :

- Alors que l'on ne s'est jamais autant préoccupé de la redevabilité, l'accent est encore et toujours sur l'efficacité des programmes plutôt que sur la communication avec les communautés affectées par des catastrophes.
- Les technologies de la communication sont devenues plus disponibles, ce qui signifie que les personnes peuvent obtenir des informations de sources différentes. Pour les organisations, cela signifie qu'elles peuvent moins contrôler leur image, mais cela donne aussi plus d'autonomie aux individus.
- On constate une évolution tangible d'une communication VERS les communautés affectées à une communication AVEC les communautés affectées. Par conséquent, les communautés sont de plus en plus porteuses de propositions sur les services qu'elles reçoivent.

Les participants ont également souligné la nécessité grandissante, pour le personnel spécialisé en communication, de maîtriser les évolutions technologiques et les nouvelles tendances. Un participant a également mis en lumière une conséquence de la localisation : les ONG nationales doivent à présent démontrer que leurs pratiques de communication sont conformes aux politiques établies par leurs ONG internationales partenaires.

Liens utiles et références

- Réseau CDAC. Training and tools

→

Exemples de termes de référence développés par le CDAC :

- Communication with communities coordinator

→

- Humanitarian communication experts and trainers

→

- Humanitarian communication team leader

→

Relations bailleurs et gestion des subventions



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

Les relations bailleurs et la gestion des subventions incluent généralement quatre domaines de responsabilité :

- Relations bailleurs. Il s'agit de maintenir des relations de proximité avec les bailleurs afin d'être informé de leur stratégie et de leurs intérêts, de les tenir au courant d'initiatives pertinentes, d'influencer leur stratégie et de faire du plaidoyer pour les besoins de financements prioritaires.
- Identifier et garantir les opportunités de financement. De bonnes relations avec les bailleurs permettent d'identifier une concordance entre la stratégie des bailleurs et celle de l'organisation. Les professionnels des relations bailleurs et de la gestion des subventions seront impliqués dans la conception du projet et le développement de propositions de financement.
- Gestion des subventions. Une fois les financements garantis, les personnels en charge de la gestion des subventions accompagneront leurs collègues dans la mise en œuvre du contrat et des procédures de conformité, dans la prise de décision, la résolution de problèmes et la rédaction des rapports destinés aux bailleurs. Ils seront également potentiellement impliqués dans la supervision financière des projets.
- Renforcement de la capacité organisationnelle. Les personnels en charge des relations bailleurs et de la gestion des subventions sont généralement responsables de la gestion des connaissances liées aux bailleurs et aux subventions, ainsi que de la formation de leurs collègues pour assurer les compétences nécessaires à une mise en œuvre conforme des projets.

Dans certaines grandes organisations, les personnes se focalisent soit sur la gestion des subventions, soit sur les relations bailleurs. Parfois même, les professionnels des relations bailleurs se dédient exclusivement à quelques bailleurs clés. Ceci permet à l'organisation d'être au courant de tout changement dans la stratégie, la politique et les exigences du bailleur et permet également de maintenir une relation qui renforce la communication et le plaidoyer. Dans les plus petites organisations, ces responsabilités incombent à une seule personne, voire aux équipes « programmes » qui doivent également réaliser la mise en œuvre des projets sécurisés. Bien qu'il soit impossible d'évaluer le nombre global de personnes qui travaillent dans les relations bailleurs et la gestion des subventions dans l'humanitaire, les personnes interviewées estiment que leur nombre est croissant pour faire face aux exigences de conformité grandissantes des bailleurs. Certaines organisations sous-traitent ces responsabilités à des consultants possédant une expertise particulière de certains bailleurs.

Les organisations n'ont pas les mêmes préférences en matière de recrutement pour ces postes. Si certaines considèrent que l'expérience terrain est essentielle, d'autres cherchent délibérément à créer des équipes combinant des parcours différents. Les personnes interviewées identifient invariablement que les nouveaux entrants sont souvent jeunes et les changements de personnel fréquents, sauf dans les postes de chef d'équipe, dont l'expérience et la longévité sont précieuses pour entretenir des relations bailleurs et développer les stratégies de financement. Le personnel entrant à des postes juniors possède rarement des connaissances à jour en matière de bailleurs et doit pour la plupart apprendre très rapidement sur le tas ou à travers des formations. Ce processus d'apprentissage rapide donne aux personnes les compétences leur permettant de passer à des postes de spécialistes au siège ou sur le terrain. L'engagement croissant des bailleurs aux niveaux national et régional a conduit à la constitution d'un plus grand vivier de personnels avec une expérience pertinente, facteur possible de facilitation des futurs recrutements pour les organisations, et de diversification géographique des équipes.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Bien que les principes d'élaboration de propositions de projet et de reporting soient les mêmes dans le développement et l'humanitaire, les personnes interviewées s'accordent à dire que la compression des délais en vigueur dans l'humanitaire nécessitent des compétences spécifiques. La nature moins prévisible des situations humanitaires implique un personnel moins spécialisé dans un domaine ou une région, qui doit être capable de s'adapter et d'apprendre d'un contexte à un autre. Les délais pour soumettre une proposition de projet s'y comptent en heures ou en jours (contre des semaines ou des mois), il n'est donc pas possible de procéder à une analyse détaillée des problèmes. Les équipes travaillent avec des informations communiquées par des évaluations rapides et des hypothèses raisonnables. Elles doivent conserver une rigueur technique, une argumentation fondée sur des preuves et un niveau détaillé de précisions, ainsi qu'une rédaction convaincante, alors même qu'elles travaillent contre la montre et sous un niveau de stress élevé. Les personnes issues d'un parcours juridique sont parfois bien équipées pour faire face à ces situations.

Les équipes de gestion des subventions humanitaires doivent être capables de répondre rapidement et succinctement aux besoins de leurs collègues qui mettent en œuvre les projets. Les changements contextuels peuvent nécessiter des ajustements significatifs des projets et ce, dans des délais courts. Les contraintes des bailleurs de projets humanitaires sont généralement plus flexibles que dans le développement, mais certaines personnes estiment que cette flexibilité s'amenuise.

Faisant écho à de nombreux points soulevés par les personnes interviewées, les participants à l'enquête ont également souligné l'importance pour le personnel en charge de la

gestion des subventions d'une bonne compréhension des normes et des principes humanitaires, de certains aspects techniques de la réponse humanitaire et de connaissances approfondies des règles et réglementations des bailleurs humanitaires.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

Bien que les personnes expérimentées et les organisations soient claires sur les compétences requises pour les professionnels des relations bailleurs et de la gestion des subventions, il n'existe pas de référentiel de compétences reconnu par tout le secteur. Aucune certification professionnelle en lien avec ce domaine humanitaire n'existe et les personnes interviewées n'ont connaissance d'aucune formation supérieure. Les organismes de formation humanitaire et les réseaux d'ONG proposent des formations courtes, et les grands bailleurs institutionnels proposent des formations sur le respect de leur réglementation. De nombreuses organisations ont développé des formations en interne pour leurs équipes.

Il existe des associations de professionnels pour le personnel en charge de la collecte de fonds, mais elles se focalisent presque toutes sur la collecte de fonds privés et le mécénat. Dans certaines régions, les ONG ont développé de fortes communautés de pratique dans lesquelles les professionnels des relations bailleurs travaillent ensemble afin de partager leurs connaissances et solliciter les bailleurs collectivement. Malgré une concurrence permanente pour les mêmes fonds, les membres de ces réseaux semblent avoir développé un haut degré de confiance qui facilite une collaboration efficace.



Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Des urgences plus complexes, une politisation accrue de l'aide et une croissance du travail en partenariat, combinés à l'objectif de localisation de l'aide, sont tous des vecteurs d'augmentation des risques liés aux projets. Ces changements signifient que les futurs responsables des subventions devront posséder de meilleurs savoirs en gestion des risques, en plaidoyer, en coordination et en renforcement des capacités. L'apparition de la gestion « agile » affecte également la conception des propositions de projet et la gestion des subventions. Les propositions de financement doivent de plus en plus contenir un portfolio d'options de projets, et les projets en cours sont revus et adaptés plus fréquemment.

Les personnes interviewées ont toutes mentionné une augmentation du transfert de risque des bailleurs aux organisations qu'ils financent. Les mesures qui visent à réduire les risques liés au terrorisme, à la corruption, à l'exploitation et aux abus ont conduit à une augmentation des exigences de conformité. Les bailleurs ont réduit les coûts de transaction en encourageant le travail en consortium, renforçant de fait le

besoin de coordination des agences. Dans le même temps, ces exigences de co-financement signifient que les responsables des subventions doivent jongler avec les desiderata et les calendriers de multiples bailleurs dans un même projet.

Les personnes interviewées anticipent une séparation plus franche entre relations bailleurs et gestion des subventions, avec une majorité de personnel en charge de la gestion des subventions basée sur le terrain. La localisation de l'aide pourrait amener les ONG internationales à s'orienter sur l'octroi de subvention (*sub-granting*) à des partenaires nationaux ou sur le renforcement des capacités locales à solliciter directement des financements. A l'heure actuelle, le nombre d'organisations capables de respecter les exigences de conformité des bailleurs internationaux reste limité.

Liens utiles et références

- ICVA. Financing
→
- Coordination Sud. Financements
→
- USAID. Formation : comment travailler avec USAID
→
- ELSE. DG ECHO Learning Solution Environment
→

Gestion financière



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

La gestion financière s'opère aux niveaux international, national et local. La plupart des organisations considère que ce domaine professionnel comprend : le traitement des transactions (comptabilité) ; la comptabilité analytique ; les rapports et l'examen des performances financières (gestion et comptabilité financière) ; la gestion financière stratégique (planification des activités, financement, optimisation des performances) ; la trésorerie et la gestion de la trésorerie. Entre organisations, il existe des divergences quant à savoir si l'audit et la gestion des subventions font partie de la gestion financière.

Dans certaines petites ONG, le responsable des finances peut également être responsable des ressources humaines ou même de la logistique, ce qui nécessite un large éventail de compétences.

Alors que la terminologie utilisée pour la comptabilité est globalement uniforme, les postes, les responsabilités et même les descriptions de poste en gestion financière varient d'une organisation à une autre. La structure de l'organisation, les politiques, les modes de travail et les sources de financement semblent influencer les terminologies internes.

Les postes de gestion financière humanitaire peuvent être considérés à deux niveaux : le premier niveau (généralement lié aux postes de terrain) concerne les personnes en charge de la saisie et du contrôle des données comme le comptable, le trésorier, l'agent financier. Le second niveau concerne lui les personnes avec de plus grandes responsabilités en matière de gestion, de stratégie et de coordination. Ce second niveau requiert un plus vaste éventail de compétences qui peuvent être difficiles à identifier par la voie du recrutement. Ces postes sont présents à la fois sur le terrain et au siège et sont généralement intitulés responsable financier, coordinateur financier, contrôleur de gestion, responsable des subventions, etc.

Les personnes interviewées ont identifié une inégalité des genres, avec plus de femmes que d'hommes occupant des postes de gestion financière au siège. Elles indiquent également que, même dans les postes de coordinateur financier, le personnel a souvent un profil assez jeune et une expérience limitée. Ces personnes ont pourtant souvent des responsabilités en termes de management et de renforcement des capacités locales.

De nombreuses ONG internationales sont en train d'évoluer de personnel international à personnel local. Cette tendance résulte en partie du fait que les postes nationaux sont moins coûteux à financer que les postes internationaux, mais également de l'existence de dispositions nationales qui limitent les visas d'affaires pour ce type de poste. Le personnel financier expatrié semble être uniquement embauché par quelques ONG internationales importantes, dont les

budgets permettent cette flexibilité et/ou qui craignent que le personnel local soit sujet à des pressions dues au crime organisé ou à la corruption.

Toutes les personnes interviewées sont d'accord pour pointer le manque de personnel qualifié désireux d'exercer dans le secteur humanitaire, en particulier en raison de contraintes croissantes en termes de conditions de vie, de salaire et de sécurité, mais aussi en raison de la précarité des postes liée aux crises humanitaires. Ceci contribue à un *turn over* important et de fréquentes vacances de postes.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

La gestion financière est nécessaire pour toute activité privée, publique ou du secteur non lucratif. Les principes tels que les normes de comptabilité, la comptabilité analytique et l'analyse sont les mêmes et peuvent être transposés d'un secteur à un autre. Il existe ainsi de nombreuses similitudes entre la gestion financière dans l'humanitaire et en dehors de l'humanitaire.

Les compétences spécifiques nécessaires à la gestion financière humanitaire comprennent : une connaissance des règles et réglementations des bailleurs ; savoir adapter les contrôles financiers dans les contextes humanitaires ; une connaissance de la comptabilité à but non lucratif ; et la capacité de remplir des objectifs multiples tels que l'obtention d'un bon rapport qualité-prix, tout en assurant la redevabilité aux communautés affectées et aux bailleurs dans la gestion des financements humanitaires.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

Il n'existe pas d'entité professionnelle spécifique à la gestion financière humanitaire en général. En comptabilité, les normes nationales et internationales comme celles développées par l'IFRS (Normes Internationales d'Information Financière) s'appliquent et constituent souvent les exigences légales des pays dans lesquelles l'organisation opère. L'IFRS est une organisation à but non lucratif établie afin de développer et promouvoir un ensemble unique de normes de comptabilité acceptées au niveau international.

De la même manière que la santé humanitaire est mise en capacité par une profession médicale bien établie, avec des entités professionnelles et des qualifications reconnues, la gestion financière humanitaire peut compter sur une base solide d'associations professionnelles et de qualifications. De nombreuses qualifications sont disponibles en gestion financière générale, comptabilité, contrôle de gestion et audit. Elles sont proposées par des universités et des écoles de management dans de nombreux pays. Ces qualifications sont utiles aux employeurs dans le secteur de l'humanitaire et les compétences acquises peuvent être appliquées au travail humanitaire.

Le FMD Pro est un cadre spécifique au secteur non lucratif. Il s'agit d'une initiative dédiée aux normes et compétences en gestion financière. Il propose des formations, des certifications et des conseils. Cependant, ce cadre n'est pas spécifique au travail humanitaire (il couvre à la fois les secteurs de l'humanitaire et du développement international) et ne cible pas les professionnels de la gestion financière (mais plutôt tous les membres des équipes projet). En sus du FMD Pro, il existe une poignée de formations courtes qui se focalisent spécifiquement sur la gestion financière humanitaire, et Humentum (anciennement Mango) travaille depuis longtemps au développement des compétences dans ce domaine.

Certaines ONG internationales sont en train de développer leurs propres programmes de formation interne sur la finance et les réglementations bailleurs, ce qui permettra une validation des compétences, mais sans certification. L'apprentissage « sur le tas » se fait de plus en plus par le biais de formations en ligne développées en interne (par de plus grandes ONG internationales) ou proposées sur des plateformes ouvertes. Les personnes interviewées estiment qu'avec l'augmentation des standards, les formations sectorielles vont devenir de plus en plus pertinentes et applicables.

Les ONG internationales ont souvent du mal à trouver des personnes avec des qualifications financières dans les environnements perturbés ou ruraux dans lesquels elles interviennent. Le personnel possédant les qualifications requises se déplace souvent vers les villes afin de trouver du travail. Même lorsque du personnel qualifié est recruté et formé, il est difficile pour les ONG de les fidéliser car leurs précieux savoirs leur donnent accès à des postes mieux rémunérés au sein de plus grandes ONG, d'agences des Nations Unies ou bien encore du secteur privé.

Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

D'après les personnes interviewées, l'introduction des systèmes analytiques dans le suivi des financements alloués aux activités a complexifié les stratégies comptables et financières. L'accroissement des exigences en matière de comptabilité de la part des bailleurs avec des règles strictes sur l'utilisation des financements, ainsi que l'augmentation des audits financiers, en sont également responsables.

L'utilisation plus fréquente de systèmes d'information tels que les ERP (Enterprise Resource Planning) nécessite un investissement financier significatif et une amélioration des compétences du personnel. Cela signifie que les futurs professionnels de la gestion financière humanitaire n'auront pas besoin d'autant de compétences techniques en comptabilité, mais davantage en gestion et en stratégie (comparables à celles couvertes par les formations en MBA). Les personnes interviewées ont également fait remarquer que les responsables financiers auront toujours besoin de savoirs et de connaissances en gestion de projet, en logistique et en conformité afin de travailler en synergie avec les différents départements de l'organisation.

Liens utiles et références

- **FMD Pro. Financial Management for Humanitarian and Development Professionals**

→

- **FMD Pro. A Guide to the FMD Pro**

→

- **Bioforce. Référentiel d'emploi pour les ressources humaines et les finances dans l'action humanitaire**

→

- **Bioforce. Formation Responsable Ressources humaines et Finances de l'action humanitaire**

→

Gestion des ressources humaines



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

Les domaines de travail compris dans les ressources humaines (ici RH) sont liés au cycle de vie des employés dans une organisation : recrutement, intégration, développement, fidélisation, fin de contrat. Les personnes interviewées ont souligné la différence entre RH opérationnelles et RH stratégiques, tout comme ils ont pointé la différence entre le déploiement initial d'un système RH dans une réponse humanitaire et le fait de rejoindre une intervention déjà en cours. Mettre en place un système RH et développer une stratégie RH requièrent une base plus vaste de connaissances, qui comprend aussi des connaissances juridiques et une très bonne compréhension de la réponse humanitaire.

Les personnels RH sont majoritairement nationaux. Pourtant, le volet RH de l'ouverture et de la fermeture d'un programme est généralement effectué par du personnel international. Une fois le programme mis en place, les fonctions nationales et régionales sont généralement occupées par le personnel national. L'offre en personnel national avec les compétences adéquates est variable selon les contextes et les types d'urgence. En général, les personnes interviewées estiment que le personnel administratif qualifié est plus facile à trouver que le personnel expérimenté au niveau stratégique. Le secteur fait face à un fort *turn over*, en particulier au niveau des postes internationaux. Les personnes interviewées indiquent qu'il n'existe que peu de personnes possédant l'expérience et les savoirs requis dans un déploiement initial de système RH lors d'une intervention.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Selon les personnes interviewées, les savoirs RH requis pour les professionnels de l'humanitaire ne diffèrent pas de ceux nécessaires dans les autres secteurs. Le personnel RH humanitaire dans les pays et les bureaux sur le terrain est plus susceptible de se préoccuper de la santé, de la sécurité et du bien-être du personnel que leurs homologues du secteur privé.

En revanche, les participants à l'enquête ont évoqué des compétences qui, selon eux, distinguent le travail RH dans un contexte humanitaire. Ils ont souligné les connaissances et l'application des principes humanitaires, ainsi que l'engagement dans le travail humanitaire. Les connaissances des bailleurs humanitaires ont également été citées, ainsi que

la capacité de travailler dans des contextes différents et parfois dangereux. Un participant a estimé que les RH humanitaires devaient être capables de travailler dans des contextes de changement fréquent d'équipe et avec très peu de visibilité.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

Des tentatives régionales de développement de référentiels de compétences RH humanitaires sont en cours, mais elles sont pour la plupart établies par des organisations isolées, et à usage interne. Le CICR s'attèle actuellement au développement d'un référentiel de compétences, mais qui ne se focalise pas exclusivement sur les RH humanitaires. Le secteur privé dispose de nombreux référentiels de compétences établis qui peuvent être appliqués au secteur humanitaire. L'un d'eux est piloté par le CIPD (Chartered Institute of Professional Development) au Royaume-Uni.

Alors que des entités professionnelles comme le CIPD sont en place pour les professionnels RH de tous secteurs, il n'existe aucune entité professionnelle pour les RH du secteur humanitaire. Des efforts ont été faits afin de créer un Cluster RH lors de la réponse humanitaire en Haïti, mais ils n'ont donné lieu à aucun changement structurel. CHS Alliance organise une conférence sur les RH humanitaires chaque année et leur site internet propose plusieurs boîtes à outils pour la gestion RH. Les professionnels RH humanitaires ont par ailleurs formé des communautés informelles de pratique et des groupes de travail dans de nombreux contextes humanitaires.

La formation RH spécifique au secteur humanitaire se limite à des formations courtes en présentiel ou en ligne, comme celle proposée par l'institut de formation Capacity Africa sur la gestion RH humanitaire. Les personnes interviewées ont indiqué qu'il n'était pas nécessaire de créer plus de certifications humanitaires puisque les qualifications RH générales déjà existantes sont reconnues et couvrent les compétences nécessaires à l'ensemble des secteurs, y compris celui de l'humanitaire. Par contre, pour les professionnels de l'humanitaire, ces formations auraient besoin d'être complétées par des connaissances humanitaires spécifiques telles que la Norme Fondamentale Humanitaire. Les personnes interviewées relèvent que les formations en stratégies RH pour le secteur humanitaire seraient un complément utile.

La professionnalisation globale du travail humanitaire a contribué à une professionnalisation des RH humanitaires, dans la mesure où les organisations reconnaissent le besoin de fidéliser les compétences RH. De plus, la pression imposée par les bailleurs a poussé les organisations à reconsidérer leurs stratégies RH de manière plus approfondie. Malgré cela, la professionnalisation des RH dans le secteur humanitaire se trouve loin derrière celle du secteur privé. Les personnes interviewées ont souligné un manque de reconnaissance des RH en tant que métier technique à part entière et ont suggéré que lors des recrutements, l'expérience dans l'organisation

est souvent davantage considérée que les connaissances techniques en stratégies RH.

Le manque de potentiel d'évolution de carrière chez les professionnels RH de l'humanitaire est perçu comme inhibiteur de la professionnalisation. Plus les personnes gagnent en expérience, plus elles tendent à passer à un autre secteur ou un autre domaine de travail dans l'humanitaire, en partie car certains postes RH opérationnels offrent peu d'opportunités de progression de carrière. Certaines personnes ont estimé que ce problème pourrait être résolu en injectant plus de travail RH stratégique dans les postes juniors et en augmentant le financement des opportunités de développement de carrière.



Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Les RH humanitaires ne sont reconnues comme une profession que depuis peu de temps. Les personnes interviewées avancent que ce n'est qu'au cours des dix dernières années que les organisations ont reconnu l'ensemble des compétences techniques requises pour la gestion des RH, au-delà du travail administratif. Auparavant, les RH étaient souvent combinées à la finance et c'est d'ailleurs toujours le cas dans certaines petites organisations. Les personnes interviewées ont évoqué le fait que les RH du secteur humanitaire ne jouissent toujours pas de la même reconnaissance que leurs homologues du secteur privé.

Le devoir de diligence est pris beaucoup plus au sérieux ces dernières années, ce qui a permis d'accélérer la reconnaissance et l'importance données à la gestion des RH. Les cas d'abus de pouvoir récemment rapportés par des agents humanitaires ont mis l'accent au niveau international sur la protection du personnel et des communautés affectées. Ces préoccupations ont accéléré de manière significative le développement et la mise en œuvre de politiques, de procédures, de formation et d'évaluation. La grande majorité de ce travail a été menée par les équipes RH. Dans un contexte d'accroissement des exigences de conformité des bailleurs et de l'attention portée aux risques, cette tendance est susceptible de perdurer.

Partie intégrante de la tendance générale de localisation de l'aide, la localisation (ou nationalisation) du personnel signifie que les fonctions RH sont elles aussi de plus en plus localisées.

L'automatisation de nombreux volets administratifs du travail RH requiert de plus en plus par ailleurs de savoirs de niveaux technique et stratégique pour les professionnels RH.

Les investissements dans le développement de carrière sont de plus en plus importants. C'est en partie dû au fait que le secteur humanitaire reconnaît de plus en plus l'importance des parcours professionnels, mais aussi que les situations d'urgence prolongées obligent les organisations à rester plus longtemps dans certaines zones. Quand les missions sont plus longues, les programmes se reposent sur les RH pour maintenir le taux de *turn over* le plus bas possible.

Liens utiles et références

• CIPD. Standards



• CHS Alliance. Humanitarian HR Conference



• CHS Alliance



• Capacity Africa (institut de formation)



• Bioforce. Formation Responsable Ressources humaines et Finances de l'action humanitaire



Technologies de l'information et de la communication



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le secteur humanitaire se focalisent principalement sur le soutien opérationnel aux autres équipes humanitaires. On peut y inclure la fourniture et la maintenance de matériel et de services informatiques, tels que l'accès internet et la mise en place d'un réseau de télécommunications sécurisé ; mais également la sélection, l'installation et la gestion des systèmes d'exploitation et des logiciels. Ces professionnels sont responsables des relations avec les fournisseurs de matériel et de logiciels ainsi qu'avec les développeurs de logiciel. Notons également que les besoins en termes de sécurité des données sont en constante augmentation.

Les personnes interviewées ont identifié un déséquilibre de genre et d'âge parmi les professionnels des TIC : les hommes y sont généralement plus présents que les femmes, et le personnel a tendance à être jeune. Elles pointent également que la proportion de personnel national est très importante et ce à tous les niveaux, y compris dans les postes à responsabilité.

Les personnes interviewées ont noté que l'offre en termes de personnel était assez bonne, même si les nouveaux venus ont généralement besoin de développer leurs capacités. Selon elles, la formation du personnel TIC serait de nature à réduire le *turn over*, justifiant ainsi un investissement dans le développement professionnel. Les personnes interviewées ont tout de même souligné un manque de candidats qualifiés pour les postes de management, précisant que les personnes semblent posséder soit des compétences techniques, soit des compétences managériales, mais rarement les deux.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Les personnes interviewées notent que les compétences techniques nécessaires dans le secteur de l'humanitaire sont les mêmes que dans le privé. Et c'est peut-être pour cette raison qu'ils observent que les personnes naviguent assez librement entre les secteurs humanitaire et privé, que ce soit pour des raisons d'opportunité de poste ou de formation.

Le domaine des TIC semble bénéficier d'un haut niveau de coopération entre les entreprises privées et les organisations humanitaires. On peut citer comme exemple la Charte de connectivité de crise (Crisis Connectivity Charter), grâce à laquelle les opérateurs satellite fournissent équipements et soutien aux organisations humanitaires.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

La principale organisation est le Cluster Télécommunications d'Urgence (Emergency Telecommunications Cluster, ETC), mis en place par l'IASC. L'ETC est un réseau international d'organisations qui travaillent ensemble sur les technologies de l'information et de la communication dans la réponse humanitaire. Elles s'y coordonnent sur les problématiques opérationnelles, les formations, et sont en contact avec les organisations du secteur privé.

L'ETC propose diverses formations générales, comme la formation en coordination et gestion des urgences TIC, mais également des formations spécialisées sur des technologies particulières, telles que l'installation et l'activation de solutions satellite Hispasat. Elle organise également une simulation avec le Cluster Logistique appelée « Gear Up », avec un composant TIC spécifique « l'OpEx Bravo ». Ajoutons à cela que la plupart des organisations possèdent leurs propres formations internes et services de support informatique.

Les personnes interviewées connaissent les référentiels de compétences développés à usage interne par les organisations, mais ne sont pas au fait de l'existence d'un référentiel de compétences partagé dans le secteur humanitaire.



Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Les personnes interviewées identifient les tendances suivantes dans la profession :

- Cette activité TIC existe depuis longtemps, mais elle était auparavant du ressort des équipes logistiques. Au cours des dix dernières années, les technologies de l'information et de la communication sont véritablement devenues un métier à part entière.
- On constate une hausse significative des programmes de préparation aux catastrophes dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, de même qu'un léger changement dans la définition de ce terme. La préparation aux catastrophes en TIC humanitaire consistait en effet essentiellement à former le personnel interne et à préparer les systèmes de sa propre organisation. Aujourd'hui, on appelle ces activités « planification pour les urgences ». Ce qu'on entend aujourd'hui par « préparation aux catastrophes » dans le domaine des TIC sont les actions mises en place pour permettre aux gouvernements et aux communautés de mieux se préparer aux situations d'urgence. Cela peut comprendre par exemple la mise en place de procédures permettant de réinstaller les réseaux de télécommunication après une catastrophe. Cette activité est généralement réalisée en collaboration avec les acteurs du secteur privé dans les pays affectés.
- En complément de leur soutien aux programmes, les professionnels TIC apportent de plus en plus un soutien direct aux communautés affectées. C'est en partie lié à la multiplication des programmes de préparation aux catastrophes mentionnés ci-dessus, mais cela inclut également le travail de planification des urgences et d'exercices de simulation avec les communautés à risque.

Liens utiles et références

- ETC. Simulations/Exercices



- ETC. Training



- Crisis Connectivity Charter



Gestion de l'information



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

Les avancées technologiques et l'accès aux données ont fait de la gestion de l'information un aspect de plus en plus important du travail humanitaire. Les organisations ont différentes interprétations de ce que comprend la gestion de l'information et elles utilisent souvent des terminologies différentes comme « analyse de l'information » ou « gestion des connaissances » (*knowledge management*). En dépit de ces différences, les personnes interviewées s'accordent à dire que la gestion opérationnelle de l'information devient de la gestion des connaissances lorsque l'information est partagée avec d'autres organisations ou utilisée dans le cadre de l'apprentissage pour de nouveaux programmes.

Il convient de faire une distinction importante entre gestion de l'information et technologies de l'information et de la communication (TIC). Alors que les TIC s'attachent au développement de technologies, la gestion de l'information se focalise sur la manière dont ces informations sont collectées, analysées, stockées, présentées et diffusées afin de faciliter la stratégie organisationnelle ou la mise en œuvre des projets. Les personnes interviewées ont également fait une distinction entre la gestion de l'information et les données logistiques ou financières, soulignant le fait que la gestion de l'information est plus proche du suivi, de l'évaluation et de la gestion de programmes.

Lors d'un déclenchement de crise ou d'un changement brusque de situation humanitaire, le flux d'informations devient très rapide. Les professionnels de la gestion de l'information se focalisent alors sur l'évolution rapide des besoins et des capacités, ainsi que sur les informations de coordination. Pendant les crises prolongées et dans les projets de développement, ces mêmes professionnels ont plus de temps à dédier au suivi et à l'évaluation.

Les personnes interviewées ont soulevé que le profil des nouveaux employés dans le domaine de la gestion de l'information était plutôt jeune et en majorité international. Comme pour beaucoup d'autres domaines de travail humanitaire, la gestion de l'information est sujette à un fort *turn over*, ce qui signifie que les organisations doivent continuellement former leur personnel à leurs systèmes et approches.

Les personnes interviewées partagent le sentiment que la gestion de l'information est un domaine dans lequel il est difficile de trouver du personnel possédant les qualifications

appropriées. Elles constatent un défaut de personnel qualifié parlant les langues nécessaires et/ou qui travaillent dans une ONG (plutôt que dans les agences des Nations Unies). Les manques de clarté dans les fonctions et d'opportunités de formation sont considérés comme les principaux obstacles au recrutement de gestionnaires de l'information compétents.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Les personnes interviewées et les participants à l'enquête soulignent de nombreuses différences entre la gestion de l'information humanitaire et celle des autres secteurs. La gestion de l'information dans le secteur privé semble être plus spécialisée, tandis que les praticiens humanitaires gèrent un large éventail de types d'information.

Les personnels dans ce domaine doivent maîtriser les principes et les normes humanitaires, en particulier en ce qui concerne la redevabilité envers les populations affectées. Il est également important qu'elles aient une expérience directe de la communication avec les communautés affectées par une catastrophe et qu'elles sachent appliquer les mesures de protection des données afin de protéger les personnes vulnérables.

Il existe bien souvent moins d'outils disponibles dans le secteur humanitaire et les contraintes techniques sont plus importantes. Les personnels doivent donc être en capacité de travailler avec des ressources limitées, des connexions aléatoires et une très forte rotation du personnel.

La nature changeante des contextes humanitaires signifie que l'information a une durée de vie beaucoup plus limitée et se périmé donc rapidement.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

Les personnes interviewées n'ont pas connaissance de formations délivrées par des établissements d'enseignement et spécialisées dans la gestion de l'information pour le secteur humanitaire. Cependant, selon elles, l'économie, les statistiques et la science des données (*data science*) peuvent couvrir une partie des compétences techniques nécessaires. Par ailleurs, il existe plusieurs programmes de formation plus courts proposés par différents clusters, comme le Cluster Sécurité Alimentaire, le Cluster Logistique et le Cluster Protection. Les personnes interviewées indiquent que les besoins en gestion de l'information pour les clusters sont différents de ceux des ONG et, par conséquent, que ces formations ne sont pas utiles à tous.

Il n'existe pas d'organisme professionnel pour ce domaine, mais il y a des espaces où les professionnels de la gestion de l'information peuvent partager leurs connaissances. On

peut citer par exemple le Groupe de travail sur la Gestion de l'information (Information Management Working Group), piloté par OCHA ; le Groupe de travail sur la Gestion de l'information de l'IASC (IASC Task force on Information Management) ; le forum GeONG (un événement biennuel sur la gestion de l'information et la cartographie) ; et les événements organisés par MERL Tech (plateforme permettant de discuter de l'utilisation des nouvelles technologies pour le suivi, l'évaluation, la recherche et l'apprentissage).

Le Groupe de travail sur la Gestion de l'information d'OCHA a développé des ressources pour les professionnels humanitaires et CartONG porte un projet de professionnalisation visant à renforcer les stratégies et les pratiques de gestion de l'information dans les ONG francophones. Il est difficile de dire dans quelle mesure ces ressources sont connues et utilisées. OCHA a développé une boîte à outils pour la gestion de l'information utilisée par son personnel.

Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Les personnes interviewées identifient les tendances suivantes dans le domaine de la gestion de l'information :

- Il s'agit d'un domaine relativement nouveau qui a gagné en importance ces dernières années. En conséquence, il est maintenant reconnu comme un domaine professionnel à part entière, distinct du travail de suivi et d'évaluation.
- Les progrès technologiques, l'utilisation d'applications de données mobiles pour collecter et gérer les données, ainsi que la capacité de traiter des ensembles de données beaucoup plus importants, ont augmenté les attentes en matière de gestion de l'information. Il est devenu crucial pour les organisations humanitaires d'évaluer et d'adopter de nouvelles technologies et, pour les équipes, de se sentir rapidement à l'aise dans l'apprentissage et l'utilisation de ces nouveaux systèmes.
- La crise syrienne a été un tournant dans le développement de la profession pour deux raisons : premièrement, avec un très haut niveau de compétences techniques dans la gestion de l'information au Moyen-Orient, les organisations ont été en capacité de démarrer des projets de gestion de l'information sans faire appel à du personnel international. Deuxièmement, l'organisation Etat Islamique ayant utilisé des experts techniques, les organisations humanitaires ont dû surveiller de plus près la sécurité de leurs données.
- La crise Ebola a également eu un impact important dans le partage de données, car elle a montré la nécessité de suivre patients et survivants pour réduire le risque d'une nouvelle épidémie.
- Les avancées en gestion de l'information sont liées aux attentes en termes d'amélioration du ciblage des bénéficiaires et de dispositifs contextualisés de mesure d'impact.

Liens utiles et références

- **Cluster Sécurité alimentaire. IM Training**
→
- **Cluster Logistique. IM Training**
→
- **Cluster Protection. IM Training**
→
- **Global Information Management Working Group**
→
- **IASC. Task Force on IM**
→
- **Forum GeONG**
→
- **MERL Tech**
→
- **IM Working Group. Profile package**
→
- **CartONG. Projet de renforcement de la gestion des données des OSC francophones**
→
- **OCHA. IM Toolbox**
→

Coordination inter-agences



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

La coordination de la réponse humanitaire est principalement basée sur le système des clusters. Les clusters sont des groupes d'organisations humanitaires, faisant partie ou non des Nations Unies, pour chacun des domaines d'activité de l'action humanitaire. Ils sont désignés par l'IASC (Inter-Agency Standing Committee, Comité permanent inter-organisations) et ont une responsabilité claire en matière de coordination. Parmi eux, on peut citer les Clusters Santé, Logistique, Nutrition, Protection, Abris, Eau, Hygiène et Assainissement (EHA), Coordination et gestion de camp, Relèvement précoce, Education, Télécommunications en situation d'urgence, Sécurité alimentaire. L'UNOCHA (bureau de coordination des affaires humanitaires des Nations Unies) est au centre de ce système.

Bien que la coordination inter-agences soit d'une importance critique pour le secteur humanitaire, ses fonctions ne sont pas si facilement définies. Certaines existent au sein de mécanismes de coordination comme OCHA, les clusters ou les forums d'ONG, tandis que d'autres relèvent d'agences particulières. Très souvent, la coordination inter-agences ne constitue qu'une partie d'une fonction bien plus large. Par exemple, un responsable de projet qui mène un projet en consortium peut être responsable de la coordination inter-agences tout en étant responsable de la mise en œuvre du projet.

La coordination inter-agences comprend généralement la gestion de l'information, les relations avec de nombreux types d'acteurs et la représentation organisationnelle. Les autres volets de cette fonction semblent varier suivant les organisations.

Les personnes interviewées pour l'étude avancent que la plupart des postes de coordination sont occupés par des individus qui possèdent une expérience significative dans l'humanitaire, en partie en raison de l'importance donnée à l'entretien de bonnes relations professionnelles avec des personnes de plusieurs organisations. Par conséquent, de nombreux professionnels de la coordination inter-agences sont en milieu de carrière et, pour la plupart, internationaux. Les personnes interviewées

pensent que ces professionnels ont tendance à quitter ces fonctions pour des questions de mode de vie, cherchant plus de stabilité, désirant s'installer dans un pays avec leur famille. Bien qu'il y ait de nombreux candidats pour ces postes, les personnes interviewées indiquent qu'il est difficile de trouver des candidats avec suffisamment d'expérience humanitaire.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Selon les personnes interviewées, les coordinateurs inter-agences humanitaires doivent comprendre le secteur humanitaire et les différents rôles que les organisations et les individus remplissent au sein du secteur. Il ne s'agit pas seulement des personnes et des organisations qu'ils coordonnent, mais également de leur place et de leur mandat au sein du secteur dans son ensemble. Les participants à l'enquête relèvent également la connaissance des principes et des normes humanitaires, ainsi que le droit humanitaire, comme des compétences importantes. Certains ont souligné l'importance d'être capable de faciliter rapidement des accords entre des groupes de cultures différentes, tout en étant soumis à une pression significative ; et d'être en capacité de mettre en œuvre un processus participatif de prise de décision, plutôt qu'un processus vertical.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

Le système de clusters est bien établi (depuis 2005) et l'UNOCHA joue un rôle important et central dans la coordination, le plaidoyer, la politique, la gestion de l'information, et les outils et services financiers humanitaires. Le rôle de l'UNOCHA n'est pas d'être une association de professionnels pour les personnes impliquées dans la coordination inter-agences. De nombreux clusters proposent des formations en coordination, par exemple le programme d'apprentissage de la coordination du Cluster Protection ou les formations à la coordination du Cluster Santé. Les personnes interviewées n'avaient pas connaissance d'autres formations ou programmes d'enseignement dans ce

domaine. Elles ne pensent pas qu'un diplôme serait efficace ou utile, considérant que la pratique et l'expérience sont plus importantes que les connaissances apprises en formation. Cependant, elles estiment qu'un référentiel de compétences pour la profession serait utile. Certaines ressources, comme le Manuel de terrain UNDAC, fournissent des informations sur la coordination inter-agences, mais un référentiel de compétences commun ne semble pas exister.

Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Les personnes interviewées et les participants à l'enquête identifient plusieurs tendances dans le domaine de la coordination inter-agences :

- La nature des crises est en train de changer, et conduit à de plus en plus de déplacements de personnes au sein de régions entières. En conséquence les responsabilités de coordination se sont accrues pour les agences dont le mandat est de soutenir les réfugiés et les personnes déplacées, en particulier l'Organisation Internationale pour les Migrations et l'UNHCR.
- Les organisations humanitaires sont en phase d'harmonisation de leurs pratiques en matière de planification, d'analyse et de préparation des budgets. Cette évolution facilitera des évaluations conjointes de besoins et un ciblage des populations plus coordonné.
- Ce domaine de la coordination s'est professionnalisé grâce, notamment, à l'orientation générale vers davantage de redevabilité, de transparence et d'efficacité. Une connaissance plus approfondie des domaines techniques et des thématiques transversales est nécessaire, et la demande de résultats vérifiables est plus importante.
- Les organisations comprennent que le système de clusters ne peut pas convenir à toutes les situations de la même manière. Il est ainsi de plus en plus reconnu qu'une bonne coordination implique un système adapté au contexte.

Liens utiles et références

- UNOCHA
→
- Humanitarian Response. What is the Cluster Approach?
→
- EUHAP. Humanitarian Coordination Competencies 2009
→
- UNDAC. Field Handbook
→
- Protection Cluster Coordination Training
→
- Health Cluster Coordination Training
→

Logistique



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

La logistique humanitaire se déploie aux niveaux international, national et local (parfois appelé « le dernier kilomètre »). A chacun de ces niveaux, elle se concentre sur la chaîne d'approvisionnement qui comprend les achats, le transport, le dédouanement, le stockage et la distribution. La gestion de stock, de parc automobile et d'entrepôt sont considérées comme des fonctions importantes de la chaîne d'approvisionnement. Toute la chaîne logistique est soutenue par la gestion de l'information. Entre les niveaux international et local, les enjeux et ressources disponibles sont très différents. Le stockage et la distribution sur le dernier kilomètre se font souvent dans des environnements dangereux, incertains, sur des terrains difficiles et avec des équipements rudimentaires et de faible technicité.

Les logisticiens ont également souvent la responsabilité de s'assurer que leur organisation dispose de bureaux fonctionnels, de fournitures, d'équipements et de sécurité, afin de leur permettre de travailler. Les personnes interviewées considèrent également l'évaluation des besoins et la conception des programmes comme étant des volets importants dans lesquels les logisticiens sont parfois impliqués.

Les types d'emploi en logistique reflètent les différentes dimensions de la chaîne d'approvisionnement et sa gestion aux niveaux international, national et local. La structure des équipes logistiques au niveau d'un pays reflète souvent sa structure internationale. Le personnel cadre supervise tous les volets de la logistique aux niveaux d'un pays, d'une région ou de toute l'organisation. Il est difficile d'évaluer le nombre de personnes qui travaillent dans la logistique humanitaire.

Toutes les personnes interviewées s'accordent à dire qu'il existe une pénurie de personnel compétent. Elles l'ont associée à une baisse générale des financements humanitaires et à la nature irrégulière des catastrophes. Les organisations externalisent souvent des volets de leur logistique et, pour faire face à une crise importante, engagent du personnel à court terme (plutôt que de conserver des équipes permanentes). Par conséquent, beaucoup de personnes travaillent dans la logistique pendant des périodes courtes avant de passer à d'autres domaines de travail. Les personnes interviewées ont également identifié un mouvement important de personnel logistique qualifié entre les secteurs de l'humanitaire, du développement (en particulier la santé) et privé. Les personnes interviewées en soulignent les bénéfices en termes de partage de compétences et d'innovation.

La plupart des professionnels de la logistique humanitaire sont à l'heure actuelle des hommes, bien qu'il y ait de plus en plus d'initiatives mises en place pour augmenter le nombre de logisticiennes. Les données collectées dans les formations du Cluster Logistique montrent que le déséquilibre des genres est encore plus marqué sur le terrain. Selon les

personnes interviewées, le besoin de renforcement des capacités des organisations et des individus dans les pays sujets aux catastrophes est important. De nombreuses ONG internationales sont en train de basculer d'équipes internationales à locales pour leur logistique.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

La plupart des chaînes logistiques commerciales répondent à une demande connue (méthode Pull = tirer), tandis que la chaîne logistique humanitaire approvisionne (méthode Push = pousser) en fonction d'une estimation des besoins. Les logisticiens humanitaires peuvent également être moins spécialisés que leurs homologues du secteur privé, mais possèdent un bon niveau de connaissances de tous les aspects de la chaîne logistique. Avec des environnements opérationnels très contextualisés, les logisticiens humanitaires doivent être flexibles, s'adapter et fonctionner dans un haut niveau d'incertitude et parfois d'insécurité. Ils doivent avoir une bonne compréhension de la gestion de la sécurité, et en particulier des stratégies des ONG de gestion de la sécurité. Plutôt que de gérer une chaîne logistique existante, les responsables de la logistique humanitaire doivent en permanence mettre en place ou reconfigurer une chaîne logistique pour presque tous les projets. Si les logisticiens militaires font face à des défis similaires, en répondant à des événements inhabituels dans des circonstances imprévisibles, ils ne sont pas tenus de connaître ou d'agir conformément aux normes humanitaires. Le « dernier kilomètre » fait aussi peser des exigences spécifiques sur les logisticiens humanitaires. Le manque de ressources, des personnels sous-payés ou bénévoles, le manque d'infrastructures et des équipements rudimentaires rendent l'innovation et l'engagement communautaire essentiels. Tandis que les programmes de transferts monétaires se répandent, les logisticiens humanitaires doivent de plus en plus posséder des savoirs leur permettant d'apporter une aide basée sur les marchés.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

Les personnes interviewées ont souligné un haut niveau de mouvement des logisticiens entre secteurs humanitaire, du développement et privé. Il sont probablement membres d'organismes professionnels ou possèdent des qualifications professionnelles dispensées par les nombreuses organisations professionnelles non humanitaires spécialisées en logistique.

Un certain nombre d'organisations humanitaires ont développé leur propre référentiel de compétences logistiques, et un groupe de 14 ONG françaises s'est accordé sur un ensemble de responsabilités et de compétences pour les principales fonctions logistiques humanitaires. Par ailleurs, un travail a été réalisé pour développer une annexe au Cadre de Compétences Humanitaires Essentielles spécifique à la logistique.

Le Cluster global Logistique (Global Logistics Cluster) offre un ensemble de formations autour des compétences de base, de la capacité opérationnelle et des capacités stratégiques. Suivre un parcours de formations obligatoires permet aux candidats d'intégrer le vivier d'intervention rapide du Cluster Logistique (Logistic Cluster Rapid Response Roster). Le Chartered Institute of Logistics and Transport (CILT), basé au Royaume-Uni, et le Fritz Institute ont développé un certificat en logistique basé sur un référentiel de compétences. Il s'agit peut-être de la certification la plus largement connue.

La Humanitarian Logistics Association (HLA) est la plus reconnue de toutes les communautés de pratique et groupes de travail. Sa structure ressemble de près à un organisme professionnel, avec environ 3 000 individus membres et 30 organisations membres, répartis dans environ 100 pays. HLA collabore avec CILT et certaines organisations humanitaires.

Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Les participants soulignent un certain nombre de changements dans le domaine de la logistique humanitaire :

- Les avancées technologiques permettent de suivre des millions de transactions et de mieux mesurer l'impact au niveau des bénéficiaires. Les logisticiens efficaces seront ceux qui utilisent au mieux ces ressources pour fournir des services agiles et réactifs.
- L'utilisation croissante des transferts monétaires modifie l'orientation de la logistique humanitaire. La distribution d'objets physiques est remplacée par l'organisation des transferts monétaires et le soutien aux marchés.
- La chaîne logistique traditionnellement gérée par la communauté humanitaire internationale est de plus en plus prise en main par les gouvernements nationaux et le secteur privé. La gestion des catastrophes en Indonésie et aux Philippines en sont de bons exemples. Les chaînes logistiques commerciales se renforcent avec l'augmentation du pouvoir d'achat dans les pays dont l'économie se développe, et les gouvernements peuvent en tirer parti pour garder le contrôle sur leur marché national. Cela signifie que le rôle des ONG internationales va probablement évoluer vers le plaidoyer, le contrôle qualité et le transfert des savoirs et savoir-faire.
- Les enjeux financiers ont poussé de nombreuses organisations humanitaires à externaliser plus de volets de leur logistique. Cette externalisation, combinée à des capacités nationales accrues, contribue à modifier le rôle des logisticiens humanitaires vers davantage de coordination et de gestion.
- La nécessité d'une meilleure coordination internationale de la logistique humanitaire est de plus en plus reconnue. L'adoption et le partage de normes, de terminologies, d'infrastructures de développement professionnel et de systèmes de données communs constituent les défis notoires des logisticiens de demain.

- Les logisticiens humanitaires doivent savoir gérer un plus grand éventail de risques. Ils doivent concevoir et faire fonctionner la chaîne logistique de sorte à minimiser les risques de terrorisme, de corruption, d'exploitation et d'abus croissants, tout en augmentant le niveau d'implication et de consultation des communautés.

Liens utiles et références

- [FIP. Pharmacists in the supply chain: the role of medical experts in ensuring quality and availability](#)
→
- [Banque Mondiale. Logistics Competencies, Skills, and Training : A Global Overview](#)
→
- [People that Deliver. Building Human Resources for Supply Chain Management Theory of Change](#)
→
- [Tatham, P., Wu, Y., Kovács, G., & Butcher, T. \(2017\). Supply chain management skills to sense and seize opportunities. The International Journal of Logistics Management.](#)
→
- [Heaslip, G., Vaillancourt, A., Tatham, P., Kovács, G., Blackman, D., & Henry, M. C. \(2019\). Supply chain and logistics competencies in humanitarian aid. Disasters, 43\(3\), 686-708.](#)
→
- [Cluster global Logistique](#)
→
- [The Chartered Institute of Logistics and Transport](#)
→
- [Humanitarian Logistics Association](#)
→
- [Fleet Forum](#)
→
- [International Association of Public Health Logisticians](#)
→
- [Bioforce. Formations Logisticien et Responsable Logistique de l'action humanitaire](#)
→

Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (SERA) est le terme le plus couramment utilisé pour décrire la jonction de quatre composants qui définissent la qualité dans l'action humanitaire.

Dans un récent document de cadrage, le suivi a été décrit comme le processus continu et systématique de collecte de données afin d'analyser les progrès par rapport au plan. L'évaluation est l'examen systématique et objectif d'un projet pour déterminer sa pertinence et la réalisation de ses objectifs, l'efficacité de son développement, son efficacité, son impact et sa durabilité. La redevabilité se focalise sur l'accomplissement des devoirs de l'organisation envers les personnes affectées par une catastrophe, les bailleurs publics et privés et les parties prenantes en général. Elle comporte trois éléments clés : la participation, l'information et le retour d'information. D'après le guide MEAL D Pro, l'apprentissage consiste à avoir une culture et des processus en place pour permettre aux équipes et aux organisations de mener des réflexions sur ce qui s'est passé afin de prendre de meilleures décisions à l'avenir.

Bien qu'il n'existe pas d'approche et de définition uniques et reconnues du SERA, les personnes interviewées s'accordent sur le fait que son objectif final est de convertir tous ses composants en bonnes pratiques pour améliorer la prise de décision au niveau du projet et du programme, et de tirer des leçons pour améliorer l'action humanitaire. Tandis que certaines organisations utilisent les termes M&E (Monitoring & Evaluation = suivi et évaluation) ou MEL (Monitoring, Evaluation, Learning = suivi, évaluation et apprentissage), la plupart adhère à l'importance des composantes Apprentissage et Redevabilité. Dans certaines entités, le travail de redevabilité est réalisé par les équipes en charge de la protection.

En dehors des quatre éléments indiqués par les lettres de cet acronyme, les domaines principaux de travail comprennent la gestion de projet (pour assurer un soutien efficace aux équipes opérationnelles) ; la réflexion stratégique (pour assurer la contextualisation et la pertinence des données à collecter) ; la gestion des données (pour collecter et traiter les données disponibles pour la prise de décision) ; l'analyse statistique et le reporting (incluant l'échantillonnage et la présentation appropriée des informations collectées). En ce sens, les professionnels du SERA travaillent de manière rapprochée avec leurs collègues de la gestion de l'information.

Suivant la taille de l'organisation, les postes de SERA se trouvent au siège ou sur le terrain. Il y a peu d'harmonisation dans la

manière dont les organisations nomment ces postes et leur attribuent des responsabilités. On compte généralement sur le terrain des chargés de suivi et d'évaluation, des responsables de bases de données, des collecteurs/moniteurs de données et souvent un chargé de redevabilité et de protection.

Il est impossible de déterminer combien de personnes travaillent dans le SERA humanitaire au niveau international. Cependant, les personnes interviewées s'accordent à dire que la main d'œuvre n'est pas assez importante pour absorber une charge de travail en augmentation considérable.

Les personnes interviewées avancent que les équipes internationales qui travaillent dans le SERA semblent être plus jeunes que leurs homologues nationales. Elles suggèrent que le SERA peut constituer un point d'entrée dans le secteur humanitaire ou, pour les personnes qui y sont déjà, une évolution vers les programmes. Il existe plusieurs profils au sein du secteur privé dont les compétences correspondent à celles nécessaires au SERA humanitaire.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Les personnes interviewées remarquent que certaines compétences requises existent à la fois dans le secteur humanitaire et le secteur privé : gestion et analyse des données, conception et mise en place de procédures, gestion des retours d'information et contrôle qualité par rapport aux indicateurs. Selon elles, le SERA humanitaire peut se distinguer du SERA privé par l'accent porté sur la qualité de l'action humanitaire mise en relation avec les principes humanitaires. Les exigences nécessaires à un travail avec des ressources limitées et des systèmes de gestion des données moins puissants impliquent que les professionnels du SERA humanitaire doivent posséder des compétences différentes. L'impératif de fonctionner dans des environnements dangereux et imprévisibles a également été souligné.

Les participants à l'enquête ont également noté une différence de travail entre retour des bénéficiaires de l'aide et retour des clients, ces derniers bénéficiant de plus de capacités d'action et d'influence. Plusieurs participants pensent que l'engagement en matière de redevabilité et d'empathie envers les populations affectées se manifeste dans les savoirs, savoir-faire et savoir-être spécifiques au travail humanitaire. Ils soulignent la difficulté de collecter des données et de réaliser des analyses dans des environnements volatiles et hautement instables, et notent que les fréquents mouvements de personnel dans le secteur humanitaire ainsi que la baisse des ressources rendent le management des connaissances organisationnelles plus difficile.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

Il n'existe pas d'organisme professionnel pour les professionnels du SERA humanitaire, mais plusieurs organisations proposent des opportunités de collaboration et d'apprentissage dans chacune de ses composantes (suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage). Les personnes interviewées ont mentionné entre autres ALNAP, le Groupe URD et le réseau F3E. Deux niveaux de certification sont disponibles, basés sur un référentiel de compétences développé par les professionnels du SERA de tout le secteur et publié par Humentum, Catholic Relief Services et PHAP. La certification de base en SERA (MEAL D Pro) a été conçue comme une base commune pour les professionnels dans les secteurs de l'humanitaire ou du développement. La certification SERA avancée couvre des compétences spécifiques au SERA dans les contextes d'urgence humanitaire. Des formations universitaires proposent des modules liés au SERA et il existe un grand nombre de formations courtes disponibles.



Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Les personnes interviewées soulignent que les débats humanitaires actuels ont mis en évidence l'importance du SERA. Les bailleurs et les organisations opérationnelles se focalisent sur l'amélioration de la qualité et la réduction des risques. L'accent est mis sur l'innovation et le partage des pratiques afin d'améliorer l'impact du suivi et de l'évaluation, et la prise de décision au niveau du projet. La redevabilité est davantage mise en exergue, ainsi que l'apprentissage organisationnel et l'opérationnalisation des objectifs SERA. Des modes innovants de collecte des données ont réduit le temps nécessaire à la collecte et au traitement des données et permettent de se concentrer sur l'analyse. La protection des données est de plus en plus un sujet de préoccupation et commence à impacter les processus SERA. Selon les personnes interviewées, le développement futur de ce domaine professionnel dépendra de la capacité à prouver que les processus SERA apportent une valeur ajoutée en termes de qualité du projet.

De plus, les participants à l'enquête mettent en avant quelques changements pratiques et leurs effets :

- Il y a davantage de suivi indirect ou réalisé par une tierce partie en raison des problématiques d'accès humanitaire.
- Si les équipes SERA doivent maîtriser les nouvelles technologies, leurs responsables sont souvent plus lents à en saisir les opportunités et les implications.
- Les consultances du secteur privé sont en train de prendre une place importante dans le SERA humanitaire, et sont très présentes sur les réponses aux appels d'offres pour des missions de suivi et d'évaluation à grande échelle.

Liens utiles et références

- Dillon, N (2019). Breaking the Mould: Alternative approaches to monitoring and evaluation. ALNAP paper
→
- OECD/DAC (2010). Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats
→
- Warner, A, T. (2017). What is monitoring in humanitarian action? Describing practice and identifying challenges. ALNAP Scoping paper
→
- Culligan, M; Sherriff, L (2019). A Guide to MEAL DPro. Humentum
→
- PHAP background to MEAL certification
→
- ALNAP
→
- Groupe URD
→
- Réseau F3E
→

Gestion de projet



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

La gestion de projet humanitaire comprend la planification, l'organisation et la gestion des ressources pour atteindre les objectifs humanitaires du projet, dans le respect de ses contraintes en termes de périmètre, de budget, de calendrier et de qualité. Défini par les étapes du cycle de projet, ce travail implique généralement de conceptualiser et développer le projet ; le planifier, le mettre en œuvre et en assurer le suivi ; et le clore ou en assurer la transition. La gestion de programme quant à elle signifie la gestion d'un ensemble de projets liés, et la gestion de portfolio se réfère généralement à la supervision d'un ensemble de programmes et de projets d'une organisation.

Certaines fonctions de chef de projet sont axées sur une thématique ou un domaine technique tel que l'EHA, la nutrition ou la logistique. Leurs offres d'emploi ont tendance à mettre l'accent sur l'expertise thématique au détriment des compétences en gestion de projet. Certaines personnes interviewées ont exprimé leurs inquiétudes car selon eux cette approche peut nuire à la reconnaissance de la gestion de projet « pure » comme un métier à part entière.

Au niveau global, le nombre de projets humanitaires de natures et de tailles différentes, et réalisés dans des contextes très différents, suppose l'implication d'un large éventail de personnes. Il est probable qu'il existe encore un déséquilibre des genres, les hommes exerçant de plus grandes responsabilités en termes de réalisation du projet, en particulier sur le terrain. Ce déséquilibre varie de manière significative en fonction des opportunités existantes dans les différentes régions pour les hommes et les femmes. Les personnes interviewées ont également souligné une dépendance trop forte à l'égard de chefs de projets internationaux pour les projets de grande échelle, tout en soulignant les efforts en cours vers la localisation.

C'est peut-être parce que la gestion de projet est perçue comme un métier généraliste qu'elle offre des opportunités aux jeunes et aux nouveaux arrivants dans le secteur humanitaire et leur permet de gagner en expérience. C'est particulièrement vrai dans les situations de crise aiguë et de grande ampleur, car la demande de personnel explose. Des candidats internationaux plus jeunes, avec des revenus plus importants et moins de responsabilités fixes, sont plus à même de se rendre disponibles pour ces situations de court terme. Bien que cela soit un point positif pour ces personnes, s'appuyer sur un personnel sans expérience ni qualifications pour mener à terme des projets à grande échelle n'est peut-être pas forcément la meilleure solution.

Les savoirs et savoir-faire acquis sur le tas pendant les grandes crises peuvent également permettre aux chefs de projets humanitaires d'évoluer vers des fonctions thématiques, d'atteindre des postes à plus forte responsabilité ou de passer au secteur privé qui offre de meilleurs salaires. Réciproquement,

le travail humanitaire fournit des opportunités à court terme pour les chefs de projet du secteur privé qui cherchent à acquérir une expérience différente. Dans les deux cas, ceci peut induire un important *turn over* dans le secteur humanitaire.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Les personnes interviewées ont expliqué que les responsabilités fondamentales du chef de projet sont les mêmes dans les projets humanitaires et de développement, et dans les secteurs privé et public. Cependant, le contexte volatile et incertain de certaines situations humanitaires nécessite un ensemble de compétences particulières. Les chefs de projet humanitaires doivent être résistants au stress, capables de fonctionner dans des zones incertaines et dangereuses, savoir quand « bon » est « suffisamment bon », être flexibles et capables de s'adapter lorsque les besoins des populations affectées évoluent. Styles de communication flexibles, compétences relationnelles et empathie sont considérés comme importants, tout comme la connaissance et l'expérience des chaînes d'approvisionnement. Une des personnes interviewées a déclaré qu'un chef de projet humanitaire efficace doit être capable « d'entendre ce qui n'a pas été dit et de voir ce qui n'est pas visible ».

La gestion de projet est le domaine pour lequel l'enquête a enregistré le plus de répondants. 76% (96) de ceux qui l'ont indiquée comme profession estiment que certaines compétences distinguent les professionnels humanitaires de leurs homologues d'autres secteurs. Voici certaines des compétences identifiées, en plus de celles citées par les personnes interviewées :

- Faire des besoins des populations affectées une priorité lors de la prise de décision.
- Être redevable envers les communautés affectées et appliquer les principes transversaux de protection.
- Connaître les principes humanitaires opérationnels, les normes et le droit.
- Connaître le système humanitaire, son architecture et être capable d'y travailler efficacement avec des partenaires.
- Disposer de compétences en diplomatie, en négociation, en particulier autour de la question de l'accès humanitaire.
- Être capable de maintenir la rigueur de la gestion de projet malgré les restrictions de temps et de ressources, et la volatilité de l'environnement.
- Être capable d'atteindre des résultats malgré des ressources limitées.
- S'adapter à un équilibre vie personnelle/vie professionnelle très délicat, tout particulièrement lorsque l'on vit avec des collègues dans des enceintes protégées.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

La majorité des 27 milliards de dollars de l'aide humanitaire dépensés chaque année l'est dans les projets. Il est donc surprenant, et peut-être inquiétant, que très peu de chefs de projet humanitaires possèdent des certifications ou des formations approfondies.

La profession de chef de projet (au sens large) est bien établie. Des associations professionnelles internationales comme le Project Management Institute (PMI) et l'International Project Managers Association (IPMA) comptent des centaines de milliers de membres et proposent des programmes d'apprentissage basés sur les compétences qui mènent à une certification reconnue mondialement. Ces organismes comprennent des groupes de travail sur des sujets spécifiques et hébergent un grand nombre d'initiatives qui offrent un appui à la gestion de projet aux organisations à but non lucratif. Cependant, il semble peu commun pour les chefs de projets humanitaires d'être membres de ces organismes ou d'en détenir les certifications. Les exigences requises pour ces qualifications n'apparaissent généralement pas sur les profils de poste.

Plusieurs ONG se sont données pour mandat l'amélioration de la gestion de projet dans les secteurs du développement et de l'humanitaire. PM4NGOs, Project Managers Against Poverty et Bond ont travaillé sur un référentiel de compétences commun. PM4NGOs a développé PMDPro qui comprend un guide, des formations, des examens et une certification. 28 000 personnes de 165 pays ont suivi PMDPro et quelques ONG internationales l'ont intégré dans leurs programmes de développement professionnel pour leur propre personnel.

De plus, de nombreuses ONG internationales proposent des formations internes en ligne ou en présentiel sur la gestion de projet et la plupart des organismes de formation internationaux et nationaux dispensent des formations dans ce domaine. La majorité de ces formations sont courtes et peu mènent à une forme de certification reconnue.



Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Les participants soulignent un certain nombre de changements dans le domaine de la gestion de projet humanitaire :

- Il est fortement attendu des chefs de projet qu'ils possèdent une intelligence émotionnelle et un savoir-être développés, pour être capables de travailler dans des environnements inconnus et changeants. On attend également d'eux qu'ils travaillent efficacement avec les médias, et en particulier les réseaux sociaux, car ceux-ci deviennent de plus en plus importants dans la coordination, le plaidoyer et la collecte de fonds.
- Les chefs de projet doivent posséder de plus grandes connaissances en matière de nouvelles technologies et d'approches en matière de programmation. Comme un des

participants l'a dit : « être organisé n'est plus suffisant, il faut en maîtriser les outils technologiques ».

- Il est de plus en plus admis que la gestion de projet n'est pas un processus linéaire : le développement de la gestion de projet agile et de techniques telles que la micro-planification font évoluer la manière dont les projets humanitaires sont gérés. Les futurs projets pourraient être divisés en plus petits composants, avec un périmètre et des objectifs qui changent beaucoup plus fréquemment sur la base de retours d'information directs.
- La localisation implique que les organisations locales doivent améliorer leurs compétences en gestion de projet et les chefs de projet internationaux seront amenés à travailler de plus en plus avec les gouvernements locaux et nationaux, les militaires, les acteurs privés locaux et les acteurs de la société civile. Les chefs de projet sont également appelés à jouer un plus grand rôle dans le renforcement de capacités.
- Le travail à distance se pratique de plus en plus et les équipes projet sont de plus en plus dispersées géographiquement.
- L'accent est mis sur la qualité, la redevabilité, les normes et la conformité, ce qui augmente les attentes qui reposent sur les chefs de projet en termes de reporting factuel (*evidence-based reporting*). L'importance croissante donnée à l'impact et au retour sur investissement risque également d'augmenter le niveau de précision demandé aux chefs de projet.
- La baisse des financements a instauré une pression sur les chefs de projet pour les pousser à prendre à leur charge de multiples responsabilités au sein des projets et à travailler davantage aux demandes de financement.
- Les organisations à but non lucratif et les organisations du secteur privé devront travailler de manière plus étroite, partager leurs savoirs et leurs expériences. La gestion de projet constituera un point de rencontre dans cette interaction.

Liens utiles et références

• Development Initiatives. Global Humanitarian Assistance Report 2018



• Project Management for NGOs (PM4NGOs)



• Project Management Institute (PMI)



• Association for Project Management (APM)



• Bond. Project Management Group



• Bioforce. Formations Humanitarian Programme Manager et Coordinateur de Projet de l'action humanitaire



Sûreté et sécurité



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

La sûreté et la sécurité humanitaires visent à assurer l'état physique et mental, ainsi que la réputation, du personnel, des biens et du statut des organisations lors des opérations humanitaires. Bien qu'il s'agisse de professions relativement nouvelles dans le secteur humanitaire, les équipes de sûreté et de sécurité ont connu une augmentation significative au cours des 20 dernières années, car les opérations humanitaires se développent dans des environnements à risque moyen et élevé. Les postes relatifs à la sécurité varient en type et en nature selon le mandat des organisations, l'appétence au risque et le contexte humanitaire et géopolitique dans lequel l'organisation travaille.

Depuis 2010, de nombreuses organisations incluent la sûreté/sécurité dans le champ plus large de la gestion des risques, pour centraliser la gestion de tous les types de risques, opérationnels, réputationnels et financiers, mais aussi pour mieux prendre en compte la protection du personnel et la responsabilité organisationnelle. Qu'elle soit gérée par un seul service ou non, l'expression « gestion des risques de sécurité » est largement acceptée car elle reflète mieux une approche plus intégrée de la sécurité. Dans de nombreuses organisations, le personnel de sécurité est de plus en plus chargé d'ouvrir et de garantir la continuité de l'accès aux opérations humanitaires par l'analyse, les relations et les négociations avec des organismes officiels et non officiels. Cette situation est particulièrement fréquente dans les environnements les plus complexes et à haut risque.

La sécurité comme terme utilisé pour la protection contre des menaces (humaines) intentionnelles est largement utilisée dans le secteur humanitaire. Dans certaines zones, on utilise également les termes sûreté, accessibilité ou liaison pour éviter d'éveiller les soupçons des autorités. Cela peut être source de confusion dans l'attribution des responsabilités, car la sûreté, qui est normalement le terme utilisé pour la protection contre les menaces involontaires, relève généralement de la responsabilité des équipes logistiques.

Les personnes interviewées définissent la sécurité humanitaire à travers quatre niveaux de responsabilité, bien que cette distinction dépende de la taille de l'organisation.

Le travail de terrain, effectué principalement par le personnel national, comporte la supervision, l'organisation et le contrôle quotidiens des plans et politiques de sécurité relatifs aux activités et au personnel déployé sur le terrain. Ce travail implique des contacts permanents avec les acteurs locaux, le suivi des déplacements du personnel, la résolution de problèmes mineurs, la négociation de l'accès et l'analyse des risques locaux, en étroite collaboration avec les programmes. La majorité des professionnels de la sécurité humanitaire relèvent de ces activités de terrain, mais ils semblent être souvent le groupe ayant le moins de formation professionnelle.

Les activités aux niveaux national ou régional, effectuées principalement par le personnel international, consistent à contrôler la mise en œuvre effective des politiques de sécurité dans les différentes régions ou bases terrain. Elles comprennent également l'évaluation, la coordination avec les organismes et les réseaux nationaux ou régionaux, la budgétisation de la sécurité, la rédaction des guidelines, l'analyse des conflits et des risques et parfois la réponse à la gestion des crises et la participation aux discussions politiques.

Le travail au niveau international est généralement mené depuis le siège, où le personnel participe à la conception des politiques, aux briefings et au recrutement du personnel, à la supervision des systèmes de voyage, à la planification de contingence et à la réponse aux crises.

Le travail au niveau stratégique consiste à conseiller les équipes de gestion ou de gouvernance ; à participer activement à la réponse aux crises et aux problématiques transversales telles que devoir de diligence, diversité et inclusion, protection, enquêtes sur les fraudes et mesures antiterroristes.

Il subsiste un important déséquilibre des genres dans le domaine de la sécurité, la majorité des postes étant occupée par des hommes, en particulier sur le terrain, et aux niveaux national et régional. Il semble également y avoir un manque de personnel qualifié. L'expérience dans des contextes à risque moyen ou élevé est une compétence clé que les cabinets de recrutement recherchent et que de nombreux candidats ne possèdent pas. La plupart des nouvelles recrues dans ce domaine sont des humanitaires expérimentés qui ont déjà travaillé dans la logistique humanitaire ; d'anciens membres de la police ou de l'armée ; ou du personnel plus jeune avec un fort potentiel d'analyse et de renforcement des capacités, mais avec une expérience très limitée. Chacun d'entre eux présente des défis pour les organisations qui cherchent à s'assurer que leur personnel possède les compétences adéquates en matière de sécurité et d'aide humanitaire.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Les personnes interviewées et les participants à l'enquête identifient plusieurs compétences qui distinguent la sécurité humanitaire des autres secteurs :

- Connaître les principes, les normes et le droit humanitaire et comprendre le système humanitaire, ses acteurs et leur mandat.
- Comprendre et avoir la capacité de mettre en œuvre les stratégies de sécurité des ONG, telles que l'acceptation et la protection « douce » (*soft*) par le dialogue et l'inclusion. Reconnaître et respecter les souhaits des acteurs sur des problématiques comme l'accès humanitaire.
- Être capable de travailler efficacement dans un environnement pluriculturel, particulièrement en termes de différences culturelles au sein des équipes, entre les partenaires, et entre les acteurs humanitaires et la communauté affectée.

- Etre capable d'équilibrer l'impératif humanitaire et le devoir de protection. Tenir compte du contexte et faire preuve de souplesse et de pragmatisme dans l'application des pratiques de sécurité, tout en veillant à ce que la sécurité ne soit pas compromise.
- Etre capable de travailler avec des ressources limitées.
- Faire preuve d'empathie, d'écoute, de dialogue avec les gens, d'inclusion, de compréhension et d'adaptation vis-à-vis d'environnements changeants, savoir entretenir ses réseaux et avoir des capacités de formateur.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

Il n'existe pas d'organisme professionnel qui délivre une certification en matière de sécurité et de sûreté humanitaires, ni de référentiel de compétences inter-organisationnel concerté. Cela contraste avec le secteur privé, où la certification des professionnels de la sécurité est bien établie. Il existe tout de même un certain nombre d'organisations et de communautés de pratique, telles que le Forum européen interagences pour la sécurité (European Interagency Security Forum, EISF), l'Organisation internationale de sécurité des ONG (International NGO Safety Organisation, INSO) et l'Association internationale pour la sécurité et la sûreté (International Safety and Security Association, INSSA), qui constituent une infrastructure importante pour le développement professionnel. Ces organisations proposent plusieurs programmes de formation et, depuis peu, de mentorat, et mettent en place des initiatives inter-organisationnelles. Un large éventail de formations à la sécurité est également proposé par des prestataires de formation à but non lucratif et d'autres commerciaux. La plupart des ONG internationales mettent en place des formations internes.



Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Les professionnels de la sécurité humanitaire se concentrent de plus en plus sur le devoir de protection, la responsabilité organisationnelle et la transparence, ainsi que sur un certain nombre d'autres tendances internationales :

- Les objectifs de localisation de l'aide et les efforts connexes de renforcement de capacités impliquent que les responsables des risques de sécurité devront être plus flexibles et plus au fait de la culture, devront avoir de plus grandes compétences en matière de communication, et veiller à l'incarnation des valeurs humanitaires lorsqu'ils travaillent avec des partenaires locaux. La certification des organisations et des individus peut jouer un rôle important dans la localisation des normes et des procédures de sécurité.
- Le terrorisme et la législation antiterroriste ont eu un impact sur la perception des ONG et remettent en cause l'efficacité des stratégies d'acceptation.

- L'accent mis sur la responsabilité, la protection, la diversité et l'inclusion fait évoluer les comportements et conduit à une compréhension plus nuancée de la gestion des risques de sécurité.

- Les responsables des risques de sécurité participeront aux efforts visant à préserver l'espace humanitaire, en résistant aux pressions des acteurs étatiques et non étatiques et en étant en mesure d'intervenir dans des espaces politiques, militaires, des Nations unies et des ONG de moins en moins distincts.

- Les organisations devront traduire les visions stratégiques de la gestion des risques de sécurité en opérations pratiques au jour le jour. Les organisations professionnelles et les réseaux proposeront un espace d'apprentissage et d'amélioration, mais les organisations humanitaires devront coopérer pour maximiser ces opportunités et avancer conjointement sur des thèmes stratégiques.

- L'innovation technologique crée de grandes possibilités en matière de sécurité, mais les organisations devront investir dans la gestion des données et l'amélioration des systèmes d'information, ainsi que dans la formation de leur personnel. Le secteur humanitaire reste à la traîne dans l'exploitation de cette technologie.

Liens utiles et références

- [European Interagency Security Forum \(EISF\)](#)
→
- [International NGO Safety Organisation \(INSO\)](#)
→
- [International Safety and Security Association \(INSSA\)](#)
→
- [Centre of Competence on Humanitarian Negotiations](#)
→

7. RÉSULTATS PAR MÉTIER

MÉTIER THÉMATIQUES

Coordination et gestion de camp



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

Les personnes interrogées avancent que la coordination et la gestion de camp représente un ensemble de domaines de travail différents plutôt qu'une seule profession. Elles soulignent un débat important concernant cette terminologie. Le terme « camp » peut être sensible et source de difficultés politiques. En outre, le travail du Cluster Coordination et Gestion de Camp se fait de plus en plus souvent en dehors des camps. Certaines personnes estiment également que les termes « coordination » et « gestion » ne prennent pas suffisamment en compte l'importance de la participation communautaire. Une terminologie alternative a été suggérée : « gestion de site ».

Le travail de coordination et de gestion de camp comprend la gestion et la planification du site, la gestion de l'information, la participation communautaire, la coordination des services sur le site et le plaidoyer. Le Cluster Coordination et Gestion de Camp a résumé ces domaines de travail dans la liste suivante :

- Veiller à ce que toutes les personnes (et en particulier les personnes déplacées) soient représentées dans les processus de prise de décision.
- Coordonner et effectuer un suivi des services fournis dans le camp.
- Garantir un cadre de vie sûr et sécurisé : prendre soin de l'infrastructure communale.
- Préconiser des solutions durables. Assurer une interface entre les personnes déplacées et les communautés d'accueil pour l'intégration ou l'aide au retour.
- Garantir la capacité et les aptitudes des équipes travaillant dans le camp.

Il est impossible de savoir combien de personnes travaillent dans la coordination et la gestion de camp à l'échelle mondiale, mais ce domaine professionnel humanitaire est relativement petit par rapport aux autres. Selon les personnes interviewées, le personnel international compte entre 100 et 200 personnes, travaillant aux côtés de plusieurs milliers

d'employés nationaux. Elles estiment qu'un nombre important de personnels nationaux a acquis de l'expérience et a évolué vers des fonctions internationales. Pour elles, le domaine coordination et gestion de camp est un point d'entrée dans le secteur humanitaire, en particulier pour les personnes ayant un profil généraliste. Cela contribue à une perception de jeunesse du personnel et à un *turn over* élevé. Pour les postes plus expérimentés, l'offre en personnel qualifié est limitée, ce qui entraîne la rotation des mêmes personnes dans diverses fonctions au sein de différentes organisations.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Il y a peu de professions dans d'autres secteurs qui soient comparables à la gestion et à la coordination de camp. La profession elle-même est peut-être spécifique au secteur humanitaire. Les personnes interviewées l'ont comparée à des fonctions comme la gestion d'un centre d'accueil pour les réfugiés dans son pays d'origine, la gestion d'un hôtel ou la coordination des urgences dans un hôpital. Elles ont identifié des savoirs de base comme la capacité de coordination, de gestion et de *leadership*, qui sont toutes transférables dans d'autres domaines de travail. Les personnes qui travaillent en coordination et gestion de camp doivent également comprendre le secteur humanitaire et être capables de travailler dans des contextes humanitaires. Des informations et des formations sont disponibles au sein du système humanitaire, mais les personnes interviewées s'accordent à dire que l'expérience dans le secteur humanitaire est plus précieuse. Elles ajoutent que la connaissance des normes techniques humanitaires est importante, de même qu'une bonne compréhension des synergies entre la protection, le redressement et l'aide d'urgence.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

Les personnes interviewées ne connaissent aucun référentiel de compétences pour ce domaine. Le Cluster travaille sur des normes à partir desquelles certaines compétences peuvent être déduites. Ceci permettra au moins de donner au domaine et au système humanitaire dans son ensemble une définition plus claire de cette fonction. Le Cluster Coordination et Gestion de Camp propose en collaboration avec des ONG internationales une gamme de formations en ligne, en présentiel et en formation de formateurs.

Il existe plusieurs communautés de pratique pour les professionnels de la coordination et de la gestion de camp, mais pas d'organisme professionnel. Le Cluster tente de consolider les connaissances et de développer des normes de pratique, mais n'agit pas en tant qu'organisation professionnelle.



Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Les tendances suivantes ont été relevées par les personnes interviewées et les participants à l'enquête :

- Le travail humanitaire se fait de plus en plus dans des contextes où il n'y a pas de camps traditionnels. Il s'agit plutôt de sites informels ou de configurations urbaines. Il est donc nécessaire de disposer d'une plus grande expertise individuelle et organisationnelle dans de tels contextes.
- Le travail est de plus en plus numérisé, de sorte que les compétences associées gagnent en importance pour les personnes impliquées dans la coordination et la gestion de camp, en particulier en matière de gestion de l'information. Les activités de communication et de reporting ont considérablement évolué.
- Certaines organisations se concentrent davantage sur la participation communautaire et le renforcement des capacités. Ces dernières années, on a également constaté une interaction croissante entre la protection, et la coordination et la gestion de camp.
- Ces dernières années également, l'accent a été mis sur les solutions durables, en partie car les sites se sont diversifiés et sont plus souvent situés dans des zones urbaines.
- On constate une prise de conscience du lien entre la coordination et la gestion de camp et des problématiques transversales telles que le genre, le racisme, la consommation de drogues, la criminalité et les questions environnementales.

Liens utiles et références

- [NRC. The Camp Management Toolkit](#)
→
- [Cluster Coordination et Gestion de Camp](#)
→

Éducation



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

On observe toujours des débats entre humanitaires pour déterminer si les programmes d'éducation font partie des activités de réponse immédiate aux situations d'urgence. Les personnes travaillant dans ce domaine estiment que l'éducation est une composante importante du travail humanitaire et devrait être mise en place dès que possible, même de manière informelle ou de dimension limitée. L'éducation contribue à la protection et peut transmettre des messages vitaux qui permettent d'éviter les risques liés aux maladies ou aux mines.

L'éducation dans les contextes d'urgence comprend la participation des communautés et la gestion des ressources, la coordination et l'analyse tout au long de la conception, de la mise en œuvre et du suivi des programmes d'éducation. Plus précisément, le travail peut aller du développement d'environnements de travail accessibles, en passant par la conception et la mise en œuvre de programmes scolaires, jusqu'au travail sur les politiques d'éducation et le renforcement des capacités des professeurs et autre personnel enseignant. Ce travail peut s'effectuer en étroite collaboration avec d'autres domaines comme la protection, le soutien psychosocial et la nutrition. Les programmes d'éducation constituent également un lien important entre la réponse immédiate et le relèvement à plus long terme.

Les fonctions dans le domaine de l'éducation vont des conseillers techniques et coordinateurs aux directeurs d'école, enseignants et assistants pédagogiques, en passant par les responsables de programme. Comme dans d'autres domaines de travail humanitaire, de nombreux postes sur le terrain sont occupés par des personnels plus jeunes, les personnes plus expérimentées assumant des responsabilités politiques ou stratégiques au niveau du siège. Les personnes ayant moins d'attaches familiales ou de personnes à charge sont plus à même d'accepter des emplois dans des endroits isolés ou peu sûrs. Selon les personnes interviewées, il existe un déséquilibre des genres avec une prépondérance des femmes dans ce domaine.

Les personnes interviewées constatent une bonne offre de candidats qualifiés pour les nouveaux postes, mais notent toutefois que certains ont du mal à démontrer une expérience de terrain suffisante pour obtenir leur premier poste. Il est plus difficile de recruter pour des postes de responsable, car le nombre de candidats qui jouissent d'une confiance suffisante pour créer un programme d'éducation de zéro est plus restreint. Il semble que le *turn over* soit élevé sur les deux niveaux : les jeunes employés changent de poste pour faire progresser leur carrière, et les responsables passent d'une organisation à l'autre pour prendre en charge de nouveaux projets. Des

fonds à grande échelle tels que « Education Cannot Wait » contribuent à créer plus d'opportunités pour les candidats qui cherchent à s'engager dans cette profession. Selon les personnes interviewées, un plus grand investissement dans le développement de carrière et une collaboration plus étroite avec les universités et les centres de formation pourraient contribuer à adapter les compétences des candidats aux besoins en évolution du secteur.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Les personnes interviewées s'accordent pour reconnaître de nombreux chevauchements de compétences entre les différents secteurs (humanitaire, développement, public, privé) dans le domaine de l'éducation. Outre les compétences techniques, le travail relationnel et la coordination avec les acteurs clés, tels que le ministère de l'Éducation et les autorités éducatives locales, sont courants dans les secteurs humanitaire et développement. Les procédures organisationnelles et l'environnement opérationnel sont en revanche susceptibles de différer des secteurs public ou privé. Les personnes interviewées et les participants à l'enquête pensent que la principale différence est la rapidité de réponse, qui exige un niveau d'intensité et une capacité à être créatif et flexible. Le travail dans l'éducation humanitaire présente également des liens étroits avec la programmation en matière de protection et exige donc des professionnels qu'ils cernent les enjeux de protection et aient une bonne connaissance des principes et des normes humanitaires.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

Deux organisations sont au centre de la professionnalisation dans ce domaine : le Cluster Éducation (Education Cluster), dont le mandat principal est la coordination, et le Réseau Inter-agences pour l'Éducation en Situation d'Urgence (Interagency Network for Education in Emergencies, INEE), qui offre des ressources, des opportunités de réseautage et de collaboration, et définit des normes pour la pratique opérationnelle.

Le réseau INEE compte 130 organisations et plus de 15 000 personnes. Ses membres sont originaires de plus de 190 pays, et singulièrement des États-Unis (plus de 3 000 membres). INEE permet un large éventail de collaboration par le biais de groupes de travail et de rencontres. Ce réseau est considéré par beaucoup comme un organisme professionnel. Il a élaboré des normes opérationnelles reconnues dans le monde entier et est en passe de finaliser un référentiel de compétences, en collaboration avec l'Alliance pour la Protection de l'Enfance (Alliance for Child Protection). Les personnes interviewées estiment que ce référentiel facilitera à la fois le recrutement et l'évolution de carrière.

Dans la plupart des pays, le métier d'enseignant est bien établi, avec des qualifications vérifiables pour le personnel éducatif. De nombreuses personnes arrivent dans le domaine de l'éducation humanitaire avec des qualifications d'enseignant. Cependant, les personnes interviewées ont tenu à souligner que de bons éducateurs ne s'en sortent pas toujours bien dans le milieu humanitaire, et qu'à l'inverse d'excellents professionnels de l'éducation humanitaire n'ont parfois pas de qualifications pédagogiques formelles. Un certain nombre d'institutions universitaires proposent des cours axés sur l'éducation humanitaire, et certaines ont développé des cours en collaboration avec des ONG, telles l'Université de Genève et Save the Children. L'UNICEF, l'UNESCO et INEE ont tous développé des programmes de formation. Selon les personnes interviewées, la coordination et le leadership sont des éléments qui font souvent défaut dans les programmes d'apprentissage existants liés à l'éducation humanitaire.



Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Les personnes interviewées et les participants à l'enquête identifient les tendances suivantes :

- Le soutien psychosocial et l'apprentissage socio-émotionnel suscitent un intérêt croissant. C'est une opportunité pour les différents domaines professionnels humanitaires de travailler ensemble.
- Le Sommet humanitaire mondial a à nouveau mis l'accent sur le lien entre humanitaire et développement et a suscité un intérêt important de la part des bailleurs. Cela est susceptible d'influencer la conception et la mise en œuvre des programmes d'éducation humanitaire.
- Les professionnels de l'éducation accordent toujours une grande importance à la question du genre et l'éducation des jeunes enfants est une priorité croissante de la réponse humanitaire. L'éducation inclusive est un domaine de travail important pour les professionnels humanitaires.
- Le personnel humanitaire est tenu d'améliorer ses connaissances et ses compétences pour tenir compte de l'utilisation croissante de la technologie dans les programmes.

Liens utiles et références

- Cluster Éducation



- INEE



- Cluster Éducation et INEE. Tools and Resources for Education in Emergencies



- Université de Genève. CAS Education in Emergencies



- IIEP-Unesco. Formations



- INEE. Membership Snapshot



Sécurité alimentaire et moyens de subsistance



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

Bien que la terminologie « sécurité alimentaire et moyens de subsistance » soit bien identifiée pour désigner ce domaine professionnel, « sécurité économique » ou « souveraineté alimentaire » sont également utilisés. Ce domaine est également étroitement lié à la nutrition : tous deux partagent un chapitre technique dans le Manuel Sphère. Pour les besoins de cette étude, la nutrition a été traitée comme un domaine professionnel distinct.

La nature du travail en sécurité alimentaire et moyens de subsistance dépend fortement du contexte et varie considérablement selon qu'on agit en milieu rural ou urbain, dans une crise à déclenchement rapide ou une crise chronique. Les domaines d'activité peuvent inclure l'évaluation de la sécurité alimentaire, l'analyse de la vulnérabilité, l'analyse du marché, la coordination avec le gouvernement, la coordination logistique, la politique/le plaidoyer et la préparation (*preparedness*). Les personnes interviewées ont identifié les fonctions types suivantes : responsable de l'évaluation et de la cartographie de la vulnérabilité, responsable programme, nutritionniste, chargé de politique, chargé de la gestion de l'information et des rapports de performance, contrôleur terrain et personnel de distribution. Elles ont également identifié des postes dans des domaines liés à la sécurité alimentaire et aux moyens de subsistance, comme le technicien alimentaire et le spécialiste des produits de base au sein de la logistique.

Les personnes interviewées indiquent que la majorité du personnel dans le secteur de la sécurité alimentaire et des moyens de subsistance est national, et décrivent un mélange de personnel jeune et âgé sur le terrain, bien qu'ayant tendance à être plus jeune dans les environnements difficiles. Les organisations s'efforcent de parvenir à un équilibre entre les genres, mais elles rencontrent des difficultés dans certains pays en raison des rôles culturels attribués aux hommes et aux femmes. Les personnes interrogées pointent une dichotomie entre les nombreux individus qui quittent le secteur professionnel aux alentours de la trentaine et ceux qui y restent et s'y investissent pendant des décennies. Elles attribuent le taux élevé de *turn over* à des opportunités de carrière limitées,

à un haut niveau de stress et à la capacité d'obtenir un meilleur salaire dans d'autres secteurs professionnels.

Les personnes interviewées estiment qu'à l'image d'autres professions humanitaires, la capacité à recruter de nouveaux personnels suffisamment qualifiés dépend fortement du contexte opérationnel. Selon elles, un manque de ressources humaines francophones et hispanophones est également à noter aujourd'hui.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Les personnes interviewées et les participants à l'enquête estiment qu'un certain nombre de savoirs, savoir-faire et savoir-être distinguent ce domaine professionnel d'un équivalent non humanitaire : compréhension des principes, des normes et du droit humanitaire ; et compétences techniques spécifiquement liées à la mise en œuvre de programmes humanitaires comme la cartographie des compétences, l'évaluation des besoins, la planification des activités et la préparation de propositions de projet en contexte humanitaire. Les participants à l'enquête ajoutent à cette liste la capacité de travailler efficacement en situation d'urgence, tout en combinant maintien du focus sur l'impact de l'action et flexibilité pour s'adapter à un environnement en constante évolution.

Selon les personnes interviewées, les compétences acquises en institutions éducatives sont tout à fait transférables, à condition toutefois d'avoir l'état d'esprit nécessaire pour pouvoir travailler selon les normes et les valeurs humanitaires.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

Les personnes interviewées n'ont connaissance d'aucun référentiel de compétences utilisé dans le secteur et selon elles, il y a un réel besoin d'établir des termes de référence et des compétences communes à toutes les organisations pour les postes de responsables. Elles précisent toutefois que pour les équipes opérationnelles, les compétences requises varient considérablement en fonction des circonstances, de sorte que des référentiels communs de compétences leur seraient moins utiles.

Il n'existe pas d'organisme professionnel reconnu en sécurité alimentaire et moyens de subsistance. Cependant, il existe des organisations qui travaillent à la coordination et au partage

des connaissances. Le Cluster Sécurité alimentaire coordonne des groupes de travail sur les liquidités et les marchés, la nutrition, la sécurité alimentaire et les moyens de subsistance en milieu urbain, la préparation, la résilience et la qualité des programmes. Chacun d'eux partage des bonnes pratiques et promeut l'apprentissage basé sur la pratique, ainsi que la recherche.

Ce Cluster organise également des formations en présentiel et en ligne. Et celles-ci sont complétées par une série de cours dispensés par des organismes de formation au service du secteur humanitaire. Les personnes interviewées ont de nouveau souligné la nécessité de multiplier les opportunités de renforcement des capacités en français et en espagnol, en citant comme exemple la formation de Bioforce à Dakar, au Sénégal.

Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Les personnes interviewées et les participants à l'enquête identifient les tendances suivantes en sécurité alimentaire et moyens de subsistance :

- La programmation des transferts monétaires a considérablement impacté la nature du travail dans ce domaine.
- Les évolutions technologiques ont modifié les activités, avec par exemple l'utilisation d'applications mobiles pour la collecte de données.
- Ce domaine est centré depuis longtemps sur le lien (nexus) entre humanitaire et développement. Cet enjeu est sur toutes les lèvres depuis le Sommet humanitaire mondial.
- L'utilisation du financement basé sur des prévisions fait partie des nouveaux développements constatés : pour favoriser une action précoce, les fonds sont alloués plus tôt aux programmes humanitaires sur la base d'informations prévisionnelles et d'une analyse des risques.
- On peut également noter une plus grande implication dans le système alimentaire des pays. Leur amélioration va au-delà du travail d'urgence et peut être assimilée à un travail de prévention, qui comprend l'introduction d'aliments enrichis et la promotion de certaines habitudes alimentaires dans un objectif de santé publique.

Liens utiles et références

- **Food Security Cluster Working Groups**
→
- **Food Security Cluster. Training**
→
- **Forecast-based Financing**
→

Santé



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

La santé humanitaire est un vaste sujet, qui embrasse un large éventail d'activités et implique de nombreux professionnels. On considère que les soins de santé essentiels en situation d'urgence comprennent : les maladies transmissibles, la santé infantile, la santé sexuelle et reproductive, les soins des blessures et traumatismes, la santé mentale, les maladies non transmissibles et les soins palliatifs. Les soins palliatifs sont un ajout relativement récent à la liste de soins de santé essentiels dans le Manuel Sphère. On constate de nombreux chevauchements avec d'autres secteurs humanitaires tels que l'EHA, la nutrition, la protection, la sécurité alimentaire et les moyens de subsistance, et la logistique, qui ont chacun une influence importante sur la santé d'une communauté affectée.

Les personnes interviewées décrivent également ce domaine professionnel en termes de : soins primaires (dispensés sur place, à domicile ou dans les communautés), soins secondaires (dans des établissements offrant des soins 24 heures sur 24, tels que les hôpitaux) et soins tertiaires (par le biais d'établissements spécialisés). Elles soulignent l'importance des professionnels de la santé humanitaire dans les activités opérationnelles, en plus des activités cliniques et techniques. Les administrateurs, les analystes, le personnel de nettoyage, les coordinateurs, les chauffeurs et bien d'autres, jouent tous un rôle important dans les activités de santé humanitaire, en plus des infirmières, des ambulanciers, des techniciens, des médecins et des chirurgiens.

L'étendue du domaine professionnel de la santé humanitaire rend délicate la définition de tendances démographiques dans ses ressources humaines. Les personnes interviewées ont une expérience de travail au sein d'équipes diverses, certes différentes selon les contextes, mais souvent composées d'un mélange d'hommes et de femmes, de personnel plus âgé et plus jeune, avec souvent des origines ethniques différentes. Les fonctions médicales dans les équipes humanitaires exigent presque toujours que les candidats aient une certification médicale de leur propre pays ainsi que de l'expérience : les candidats ont donc pratiqué la médecine pendant plusieurs années avant de s'engager dans l'humanitaire. Les personnes interviewées soulignent la difficulté de trouver des candidats avec une bonne expérience humanitaire dans des régions reculées. Elles soulignent aussi l'importance du savoir-être, de la coordination et de l'adaptabilité, compétences importantes mais difficiles à trouver.

De nombreux postes dans le domaine de la santé humanitaire sont relativement peu rémunérés, voire bénévoles. Cela peut favoriser les candidats de pays plus riches, dont les emplois

et revenus permettent de s'absenter sans rémunération pour apporter leur aide dans les situations d'urgence. Le bénévole peut également encourager l'engagement de personnes plus âgées qui ont mis fin à leur carrière médicale.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Les professionnels de santé travaillant dans l'humanitaire doivent faire preuve de grande flexibilité, être capables de s'adapter au contexte opérationnel et d'appliquer leur formation médicale de manière judicieuse et appropriée. Il s'agit par exemple d'agir avec des ressources limitées, souvent insuffisantes ou de mauvaise qualité, de procéder à des diagnostics rapides de patient et de décider de la meilleure ligne de conduite sans disposer des résultats d'une radiographie par exemple, et de se montrer proactif en prescrivant un traitement adapté à la culture et au contexte. Si ces exemples s'appliquent également au travail non humanitaire, en particulier dans les environnements à faible revenu, il n'en reste pas moins que le caractère vital et urgent des soins de santé humanitaire augmente la pression sur les équipes. Les personnes interviewées mettent l'accent sur des compétences comme la gestion du stress, la résilience et la ténacité dans des circonstances émotionnellement et physiquement exigeantes, le tout en conservant pragmatisme et réalisme.

Connaître le contexte et la culture dans lesquels ils travaillent est très important pour les professionnels de la santé humanitaire. Il ne leur est pas toujours possible d'adopter les mêmes pratiques que dans leur propre contexte de travail : ils doivent donc concevoir des programmes qui sont culturellement adaptés, et travailler au sein d'équipes très diversifiées et rapidement constituées. Les plus efficaces sont ceux qui savent tirer parti de la diversité des expériences et des compétences des membres de leur équipe. Des agents de santé communautaire en zone rurale pourront être autorisés à pratiquer des amputations, tandis que les chirurgiens sur des situations d'urgence devront à coup sûr accomplir leur part des tâches administratives de base.

Connaître le système humanitaire, ses acteurs et leur mandat est également important. En connaître le mode de financement, les limites, les règles et réglementations, permet au personnel médical de prendre des décisions en connaissance de cause. Les médecins humanitaires peuvent également être appelés à s'impliquer dans des activités plus globales, telles que la gestion de projet, la négociation, les relations avec les bailleurs et le SERA.

Une bonne compréhension de l'éthique médicale peut être particulièrement importante dans des environnements humanitaires complexes. Parce qu'ils sont « en première ligne », bien comprendre le droit humanitaire et les principes humanitaires est essentiel pour tous les personnels : les chauffeurs peuvent être amenés à transporter du personnel militaire, comme les médecins être amenés à devoir soigner les enfants de chefs de factions en guerre.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

La profession médicale est bien établie et très réglementée. Presque tous les pays disposent d'un organisme professionnel qui reconnaît les professionnels médicaux certifiés. Compétences, normes et terminologies médicales sont également communes à tous. La plupart des professionnels de la santé humanitaire opèrent au sein de ce cadre, réduisant de fait la nécessité d'une architecture de professionnalisation distincte pour la santé humanitaire. Pourtant, certains acteurs humanitaires sont fortement convaincus qu'une professionnalisation est nécessaire. Humanitarian U a ainsi entrepris un travail important pour développer un référentiel de compétences commun, une formation et une certification pour les personnels humanitaires de ce domaine.

L'initiative la plus reconnue en matière de certification des organisations et de leurs équipes de santé sur un ensemble de compétences est l'Emergency Medical Team (Équipe Médicale d'Urgence), menée par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). Grâce à ce dispositif, les ONG qui cherchent à déployer des équipes médicales peuvent faire reconnaître leurs compétences. Quand une situation d'urgence survient, l'OMS peut alors transmettre au ministère de la Santé du pays une liste d'organisations reconnues, qui à son tour détermine ainsi les organisations autorisées à intervenir. Le Cluster global Santé (Global Health Cluster), dirigé par l'OMS, vise à travailler en collaboration avec le ministère de la Santé de tout pays touché par une catastrophe.



Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Les conflits et l'instabilité, ainsi que le changement climatique, posent des défis croissants aux professionnels de la santé humanitaire. Les interventions de santé sont souvent réalisées en collaboration avec les autorités régionales et nationales, mais les grands mouvements de population créent des besoins sanitaires bien au-delà des frontières reconnues. L'urbanisation, et l'augmentation de la pauvreté qui l'accompagne, exerce également une pression sur les systèmes de santé (hors systèmes d'urgence), rendant les communautés encore plus vulnérables aux catastrophes. Les professionnels de la santé humanitaire sont particulièrement préoccupés par l'augmentation des risques d'épidémies de maladies infectieuses, par l'accès aux médicaments et par la résistance aux antimicrobiens. On constate une augmentation du nombre de cas de maladies que la vaccination permet pourtant d'éviter, comme la diphtérie et la rougeole.

Autrefois, la santé humanitaire opérait par intervention directe auprès des personnes. L'attention se focalise de plus en plus aujourd'hui sur les épidémies et sur les causes des problèmes de santé. Les efforts portent donc sur le développement de systèmes d'information de santé pour garantir une prise de décision fondée sur des données probantes. La santé mentale est également reconnue comme un élément important des soins de santé humanitaire.

Les participants à l'enquête constatent que le rôle de nombreux professionnels de la santé humanitaire a évolué, passant de l'intervention sur le terrain à la supervision technique, à la formation et au soutien stratégique à distance. Ils soulignent également les progrès que les avancées technologiques ont apporté à la médecine humanitaire, comme des technologies abordables pour les prothèses, les tests et les radiographies sur le terrain.

Liens utiles et références

- Health Cluster



- Humanitarian U



- Médecins Sans Frontières



- CICR



- Normes Sphère, chapitre 5 : les normes minimales dans les services de santé



Assistance juridique



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

Les professionnels du droit jouent un rôle important dans le travail humanitaire. Les personnes interviewées lui attribuent différents domaines d'activité :

- L'aide ou l'assistance juridique fournie directement aux populations affectées (les réfugiés, les personnes déplacées, les victimes de conflits ou de violations des droits humains, etc.). C'est ce que l'on appelle parfois « l'accès à la justice ». Elle comprend l'apport d'informations, de conseils et d'assistance, et est souvent réalisée en même temps que d'autres activités humanitaires, comme la santé, les abris ou l'éducation.
- Le soutien juridique à un autre programme au sein de l'organisation. Par exemple, des conseils sur les droits fonciers pour l'équipe qui fournit des abris à une population. Bien que l'aide ne soit pas destinée directement aux personnes déplacées ou réfugiées, elle leur profite indirectement. Dans notre exemple, si les abris sont établis avec les autorisations en bonne et due forme des propriétaires du terrain ou du bâtiment, les risques d'expulsion sont moindres.
- Le soutien juridique à l'organisation elle-même. Par exemple en lui évitant les conflits d'intérêt, en s'assurant que les contrats sont établis conformément au droit du travail du pays d'intervention et en veillant aux assurances du personnel.

Pour les besoins de l'étude :

- L'aide juridique est définie comme le conseil et l'assistance juridiques offerts directement aux personnes affectées par une catastrophe (citons l'assistance sur des questions telles que les droits de l'Homme, le déplacement, le régime foncier, etc.).
- Le soutien juridique est un conseil offert en interne aux collègues et à l'organisation dans son ensemble : conseils au personnel sur des questions de programmation, conseils juridiques généraux sur des questions telles que les conflits du travail, les contrats de location de bâtiment et d'équipement, et autres questions juridiques.

Il existe une distinction importante entre les différentes fonctions du travail juridique humanitaire et leur degré d'autorité :

- Les assistants juridiques n'ont souvent pas besoin d'être des juristes certifiés s'ils ne font que fournir des informations et n'apportent pas de conseil juridique (cela dépend toutefois de la législation nationale en vigueur).

- Les avocats et spécialistes juridiques fournissent des conseils et une assistance juridiques aux bénéficiaires ou à l'organisation.

- Les responsables de programmes juridiques doivent disposer de compétences en management, mais aussi d'une formation juridique. Une personne interviewée a fait remarquer que si le responsable d'un projet juridique n'est pas suffisamment formé, il peut y avoir un risque accru de fraude, d'abus de pouvoir ou de corruption.

- Les conseillers régionaux ou internationaux supervisent la stratégie des programmes d'aide juridique.

L'équilibre entre personnels national et international dans ce domaine dépend essentiellement de l'offre en personnel juridique suffisamment qualifié dans le pays d'intervention, mais les personnes interviewées indiquent une tendance générale à l'augmentation du nombre d'employés nationaux sur des postes d'experts juridiques et de responsables. Le recrutement sur les postes de soutien juridique est facilité par le fait que les compétences requises entre secteurs privé et humanitaire sont équivalentes, même si les ONG ne peuvent pas toujours rivaliser avec les salaires proposés par les cabinets d'avocats du secteur privé. Un nombre important d'avocats du secteur privé offrent leur soutien *pro bono* aux organisations humanitaires pour compenser. Pour les postes d'aide juridique, le recrutement peut être plus difficile lorsqu'une expertise juridique spécifique est requise à court ou moyen terme, mais aussi parce qu'il est difficile de trouver des financements pour les professionnels du droit, habitués à un salaire plus élevé que la plupart des travailleurs humanitaires nationaux.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Selon les personnes interviewées, les avocats des programmes d'aide juridique n'ont pas besoin de beaucoup de compétences juridiques supplémentaires par rapport à ceux d'autres secteurs. Une connaissance spécifique du droit et des principes humanitaires, ainsi que des mécanismes de protection et des droits de l'Homme, est toutefois importante.

Les personnes interviewées relèvent une distinction claire dans le savoir-être et la capacité à considérer une affaire avec une vision plus large que la seule perspective juridique. Sensibilité, confidentialité, styles de communication sont cités comme des différences importantes. Les participants à l'enquête mettent également en évidence la diplomatie et la capacité à mobiliser, plutôt que les compétences en matière de confrontation.

Les personnes interviewées ont souligné que les juristes qui conseillent les programmes humanitaires peuvent être les seuls professionnels du droit travaillant avec des collègues qui ne sont pas des spécialistes du droit, mais des spécialistes dans des domaines techniques. Cela peut être différent du secteur privé où les juristes travaillent souvent dans un cabinet d'avocats ou avec des équipes plus importantes de professionnels du droit. Les personnes interviewées avancent que les juristes des organisations humanitaires doivent être plus généralistes

que dans le privé. Ils peuvent avoir un rôle plus autonome que leurs homologues du privé et doivent souvent être en mesure de travailler sur un large éventail de domaines juridiques.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

Comme pour la profession médicale, la profession juridique est bien établie et très réglementée. Presque tous les pays disposent d'un organisme professionnel qui reconnaît et certifie les professionnels du droit. Au niveau international, on constate un bon niveau d'harmonisation en termes de normes, d'éthique, de terminologie et de qualifications, bien que la loi varie considérablement d'un pays et d'un service à l'autre. Cet environnement réduit la nécessité d'une infrastructure professionnelle supplémentaire pour les professionnels du droit humanitaire.

En termes de formation, les futurs juristes obtiennent leur diplôme dans des universités, et chaque pays définit ses propres règles pour être autorisé à pratiquer le droit et donner des conseils juridiques. Les recrues peuvent compléter leur parcours par une formation sur le secteur humanitaire, la protection, les droits de l'Homme et le droit humanitaire, ou par une formation sur les compétences comportementales nécessaires pour travailler avec des enfants ou des victimes de violences liées au genre. Cependant, le financement dédié aux formations au sein des organisations est souvent limité.

Les personnes interviewées se montrent soucieuses du fait que les programmes d'aide juridique ne sont pas toujours bien compris par les autres professionnels de l'humanitaire et leur importance, pas toujours reconnue. Lorsqu'un système juridique vient à être endommagé par une crise, cela peut avoir un effet considérable sur la vie des personnes. L'aide juridique peut en outre permettre à une personne d'avoir accès aux systèmes de santé et d'éducation, ce qui réduit sa dépendance à l'égard de l'aide humanitaire extérieure.



Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Les tendances en matière de soutien juridique semblent suivre les tendances des domaines techniques qui bénéficient de ce soutien. Par exemple, le soutien juridique à un programme de moyens de subsistance devra s'adapter lorsque ce dernier passe en mode transferts monétaires. Les tendances spécifiques identifiées par les personnes interviewées et les participants à l'enquête sont les suivantes :

- Les progrès technologiques et l'évolution des méthodes de programmation obligent les experts juridiques à se tenir informés de ces changements et de leur impact sur les droits des personnes.
- Une plus grande attention à la protection des données.

- Le besoin croissant en programmes d'aide juridique dû aux crises dans des pays dotés de système judiciaire développé.

- Les organisations humanitaires et les bailleurs doivent reconnaître la valeur de services tels que l'aide juridique - un changement de mentalité de production de biens à production d'expertise et de temps. Les professionnels de l'aide juridique reconnaissent de leur côté la nécessité d'améliorer la communication autour de l'aide juridique afin de rendre ce concept plus tangible.

Liens utiles et références

- IRC. Access to Justice in Crisis



Action contre les mines



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

L'action humanitaire contre les mines comprend le déminage, le sondage, la gestion et la destruction des armes, l'éducation aux risques, l'assistance aux victimes et la gestion de l'information (y compris les systèmes d'information géographique, SIG). Certaines fonctions techniques sont très définies, telles celles de démineur et d'enquêteur, tandis que d'autres varient selon les organisations et les contextes opérationnels, comme l'assistance aux victimes.

Les personnes interviewées s'accordent à dire que la grande majorité des acteurs du déminage sont des personnels nationaux. La formation des démineurs dure quelques semaines, les nouvelles recrues peuvent donc acquérir les compétences nécessaires relativement facilement et rapidement. Il existe un fort déséquilibre des genres au sein des fonctions techniques, avec beaucoup plus d'hommes que de femmes, beaucoup d'entre eux étant d'anciens militaires. On constate néanmoins une plus grande parité dans les autres fonctions de ce domaine professionnel. Les postes d'éducation aux risques sont occupés pour la plupart par des personnes au profil généraliste. Les candidats y arrivent souvent avec une expérience dans la gestion de projet, la communication avec les communautés et la collecte de données.

La disponibilité en personnel qualifié varie selon les régions. Dans les zones nouvellement contaminées, elle est plus faible que dans les zones où les organisations d'action contre les mines travaillent depuis longtemps. Les personnes interviewées pointent un déficit de personnes ayant des connaissances en matière d'engins explosifs improvisés (EEI) et de professionnels francophones de la gestion et destruction des armes.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Les compétences techniques requises pour le déminage humanitaire sont identiques à celles du déminage militaire ou privé. Cependant, les mandats dans chaque secteur sont différents : les organisations de déminage humanitaire visent

à déminer les terres qui présentent le plus grand intérêt pour la population, tandis que les organisations de déminage privées sont motivées par la valeur commerciale des terres. Il est donc important de maîtriser les principes humanitaires. Les organisations de déminage humanitaire mettent également davantage l'accent sur l'assistance aux victimes, la connaissance des principes de protection est donc utile dans ce contexte.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

Les personnes interviewées notent que le secteur de l'action contre les mines dispose d'une solide communauté de pratique, avec deux agences principales de coordination : le Centre International de Déminage Humanitaire de Genève (CIDHG) et le Service d'Action contre les Mines des Nations Unies (UNMAS). Ils ont élaboré la Norme internationale d'action contre les mines (IMAS), qui sert de principe directeur à toutes les organisations humanitaires engagées dans cette lutte. Le CIDHG a en outre développé des référentiels de compétences, comme les Normes de compétences sur les engins explosifs improvisés et les Normes de compétences sur la neutralisation et la destruction des engins explosifs (NEDEX). Ces référentiels et normes de compétences sont connectés à des formations. Selon les personnes interviewées, valider des formations IMAS constitue une certification précieuse pour les démineurs et les enquêteurs. En matière de gestion et destruction des armes, les normes sont plus disparates, car il s'agit là d'un domaine de travail plus récent.

L'un des plus grands centres de formation dans le domaine est celui du MAT Kosovo, qui propose une série de cours, notamment sur la neutralisation et la destruction des engins explosifs, des engins explosifs improvisés et d'autres types d'armes. Le coût élevé de ces formations les rend accessibles essentiellement au personnel travaillant déjà au sein d'organisations de déminage qui sont prêtes à payer pour former leur personnel. Les opportunités de formation pour le personnel en gestion et destruction des armes et pour les autres fonctions liées au déminage sont moins nombreuses. Pour ces types de poste, le recrutement est davantage basé sur l'expérience.



Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Les personnes interviewées et les participants à l'enquête identifient les tendances suivantes dans le domaine de l'action contre les mines :

- L'utilisation d'engins explosifs improvisés a augmenté et, de ce fait, le besoin de personnes formées à leur déminage spécifique s'est également accru.
- Certains contextes s'approchent de l'objectif de dépollution totale ou ont déjà atteint ce but. Cependant, de nombreuses nouvelles contaminations ont également eu lieu ces dernières années.
- On observe une demande et un intérêt croissants pour les activités de gestion et de destruction des armes.
- La gestion à distance est en croissance, à mesure que se réduit l'accès à certaines zones.

Liens utiles et références

- International Mine Action Standards



- GICHD. Improvised Explosive Device Disposal (IEDD) Competency Standards



- GICHD. Explosive Ordnance Disposal (EOD) Competency Standards



- MAT Kosovo. Training



Nutrition



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

Le domaine professionnel de la nutrition est étroitement lié aux domaines santé et sécurité alimentaire. Les responsabilités attribuées au personnel de ces trois domaines peuvent différer en fonction de chaque organisation. Par conséquent, selon l'organisation, l'étendue des responsabilités et les spécialisations du poste, les fonctions humanitaires en nutrition peuvent présenter des intitulés très différents. Ils peuvent inclure des termes tels que santé, sécurité alimentaire, VIH, plaidoyer, surveillance, etc. « Diététicien » est très rarement utilisé, et le cas échéant, seulement dans des circonstances spécifiques. « Gestionnaire de programme de nutrition », « conseiller en nutrition » ou « expert en nutrition » sont habituellement préférés au terme plus général de « nutritionniste ». Les intitulés de poste se rapportent souvent à des domaines spécifiques de la nutrition : alimentation des nourrissons et des jeunes enfants (IYCF : Infant and Young Child Feeding), gestion des mères et des nourrissons à risque (MAMI : Management of At-risk Mothers and Infants) ou gestion à base communautaire de la malnutrition aiguë (CMAM : Community based Management of Acute Malnutrition).

Comme pour les autres métiers de l'humanitaire, il est très difficile d'estimer le nombre de personnes qui travaillent dans ce domaine, et les personnes interrogées n'ont connaissance d'aucune donnée démographique. En se basant sur leur expérience, elles notent que le personnel international sur le terrain a tendance à être plus jeune que le personnel national ou que le personnel international des bureaux régionaux ou du siège. Une expérience de terrain peut être une condition préalable pour obtenir un emploi dans la coordination aux niveaux régional ou international. Les personnes interviewées estiment également que le pourcentage de femmes est probablement plus élevé parmi le personnel international que parmi le personnel national.

Elles laissent entendre par ailleurs que le recrutement de nutritionnistes expérimentés et hautement qualifiés est plus difficile que celui des postes juniors. Et comme on le constate pour la plupart des activités humanitaires, le plus grand défi pour les nouveaux entrants dans le secteur est d'obtenir la première mission sur le terrain qui permet d'acquérir une expérience pertinente.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Selon les personnes interviewées, travailler dans la nutrition humanitaire, en particulier la sous-nutrition, diffère considérablement de son équivalent non humanitaire. Cela pourrait expliquer pourquoi le profil des postes dans ce domaine varie sensiblement par rapport à celui de la nutrition non humanitaire. La majorité des travailleurs humanitaires sont des infirmiers et infirmières ou des médecins, quand il y a peu de diététiciens ou de spécialistes de la nutrition. La plupart intègre le secteur humanitaire avec peu d'expérience spécialisée en nutrition, ils en acquièrent ensuite les compétences sur le tas grâce à des formations internes et des documents de référence.

Si les connaissances de base (nutriments, physiologie, etc.) sont les mêmes, les protocoles, les produits et les stratégies diffèrent sensiblement de la nutrition non humanitaire. La réponse à la suralimentation peut comporter davantage de similitudes, mais elle ne constitue pas un domaine de travail cible dans la plupart des réponses humanitaires.

Les personnes interviewées estiment également que le personnel en nutrition humanitaire a besoin de compétences en matière de gestion RH, de gestion de projet, de renforcement des capacités, d'analyse des données, qui sont moins importantes pour les spécialistes en dehors du secteur humanitaire. Elles ont également souligné l'importance de comprendre et d'être capable de travailler dans un environnement opérationnel humanitaire. Les travailleurs humanitaires en nutrition doivent pouvoir diagnostiquer, analyser, traiter et mettre en œuvre des mesures de prévention avec des ressources très limitées. Ils doivent parfois travailler dans des environnements dangereux et instables. Les personnes interviewées soulignent l'importance des informations culturelles et contextuelles pour comprendre et s'adapter aux différentes opérations humanitaires.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

La profession de diététicien est bien établie dans la plupart des pays, avec une certification et des organismes professionnels reconnus. Ça n'est pas le cas dans la nutrition humanitaire. Infirmiers, infirmières ou médecins dans n'importe quel secteur ont accès à des infrastructures professionnelles établies de longue date pour les professionnels de la santé. C'est pourquoi on constate peu de demande en faveur de la création d'organismes professionnels ou de certifications supplémentaires dans le domaine de la nutrition humanitaire. Le niveau d'infrastructure professionnelle des personnels médicaux spécialisés en nutrition varie d'un pays à l'autre : peut-être est-ce pour cette raison qu'une certification n'est en général pas une condition préalable au travail humanitaire.

Plusieurs universités proposent des modules en nutrition dans le cadre de leurs cursus. Il existe également quelques cours en ligne proposés par des universités et les agences des Nations Unies. S'ils ne sont pas forcément spécifiques au travail humanitaire, ils sont considérés comme apportant des connaissances techniques pertinentes pour les interventions humanitaires. Cependant, dispensées dans des pays à revenu élevé, la plupart des formations universitaires en nutrition ne sont pas adaptées aux contextes des pays à faible revenu et ne sont pas axées sur les situations d'urgence. Le SMART (Standardised Monitoring and Assessment of Relief and Transitions, suivi et évaluation standardisés des urgences et transitions), possédé par certains professionnels de la nutrition humanitaire, est un exemple de certificat largement reconnu. La majorité des organisations humanitaires qui travaillent dans le domaine de la nutrition en situation d'urgence ont développé leurs propres programmes de formation interne, essentiellement basés sur le contenu du « Harmonised Training Package » du Cluster Nutrition. La plupart des connaissances et compétences humanitaires spécifiques sont acquises sur le tas ou par le biais de programmes de formation interne.



Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Les personnes interviewées identifient les tendances suivantes dans le domaine de la nutrition humanitaire :

- Plusieurs nouveaux modèles opérationnels de nutrition sont actuellement en cours d'élaboration (avec un accent croissant sur l'engagement communautaire et sur les nourrissons et les mères).
- Les technologies mobiles sont plus fréquemment utilisées, notamment pour collecter des données dans le cadre d'enquêtes. Des recherches sont également en cours sur leur utilisation à des fins de diagnostic.
- Les spécialisations à l'intérieur même du domaine de la nutrition vont croissantes, le personnel en nutrition humanitaire est de plus en plus spécialisé.
- Un accent important est mis sur la recherche, l'innovation et le partage des pratiques.
- Le changement climatique aura un impact sur la nutrition, en raison de ses liens avec la sécurité alimentaire.
- Des situations d'urgence de plus en plus complexes et dans des zones dangereuses limitent l'accès humanitaire et ont poussé de nombreuses organisations à nationaliser leurs recrutements.

Les personnes que nous avons interviewées pensent que ce domaine professionnel va continuer à améliorer ses stratégies d'intervention en tenant davantage compte du changement climatique et en s'engageant auprès des ministères de la Santé et des communautés pour renforcer leur capacité d'agir. Selon elles, les nouvelles technologies peuvent aussi changer les modèles opérationnels et certains produits alimentaires nutritionnels être améliorés. La prise en compte de la suralimentation et de son impact sur l'obésité et le diabète constitue enfin un grand défi pour l'avenir.

Liens utiles et références

• Cluster Nutrition



• OMS . Alimentation du nourrisson et du jeune enfant



• Emergency Nutrition Network. MAMI Special Interest Group



• UNICEF



• Bioforce. Formation Responsable de projets Nutrition



Maintien et consolidation de la paix



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

Les personnes interviewées conviennent que le maintien et la consolidation de la paix ne peuvent être regroupés au sein d'un seul domaine professionnel. Ils établissent également une distinction entre consolidation et rétablissement de la paix, ce dernier étant défini comme suit : « médiation et dialogue pour parvenir à un accord de paix ». Pour les besoins de l'étude, ils seront traités comme des domaines professionnels distincts.

Un débat est en cours parmi les professionnels du maintien de la paix sur la relation qui existe entre ce domaine et le secteur humanitaire. Certains estiment que le maintien de la paix et l'action humanitaire sont basés sur des principes fondamentalement différents. Le mandat d'une mission de maintien de la paix est attribué par le Conseil de sécurité, et par conséquent son mandat et son objectif sont tous deux politiques. *A contrario*, l'action humanitaire vise à être politiquement neutre et basée sur les besoins. D'autres affirment que même en présence de mandats différents, maintien de la paix et action humanitaire sont *a minima* complémentaires. Ils estiment que ces deux domaines ont pour objectif d'aider une même population, et qu'organisations de maintien de la paix et organisations humanitaires devraient travailler ensemble, en particulier sur les enjeux de protection.

La relation entre la consolidation de la paix et l'action humanitaire est, elle, moins sujette à débat. Elles partagent souvent un objectif commun : prévenir le risque d'une dégradation de la paix ou d'une rechute dans le conflit. Même si la consolidation de la paix a souvent un lien politique explicite, toutes deux sont indéniablement imbriquées sur des problématiques telles que la résilience et la protection.

Maintien de la paix

Les personnes en charge du maintien de la paix assurent la sécurité et apportent le soutien politique nécessaire à la consolidation de la paix en aidant les pays à passer l'étape difficile de la transition vers la paix. Ils protègent les civils, préviennent activement les conflits, réduisent la violence, renforcent la sécurité et donnent aux autorités nationales les capacités d'assumer ces responsabilités (*source : peacekeeping.un.org*).

Les personnes interviewées classent le personnel de maintien de la paix en deux catégories : militaires et civils. Dans les personnels civils, elles identifient par exemple ceux qui sont directement impliqués dans les programmes de maintien de la paix, comme les spécialistes des droits de l'Homme

ou des affaires civiles, ou ceux remplissant des fonctions de support logistique ou financier. Les personnes interviewées estiment que la profession compte une faible proportion de femmes et de personnel national, en particulier dans les postes à responsabilités. Elles remarquent que la demande en personnel de maintien de la paix grimpe en flèche puis diminue à mesure que les missions sont mises en œuvre ou fermées. Il y a dix ans, la demande dépassait l'offre alors que les missions se multipliaient en RDC, au Soudan, au Sud Soudan et au Mali. La fermeture récente des missions au Liberia, en Côte d'Ivoire et en Haïti a laissé de nombreux professionnels du maintien de la paix sans travail.

Consolidation de la paix

La consolidation de la paix comprend la médiation, le renforcement de la cohésion sociale, le renforcement des institutions après un conflit et la prévention des conflits en s'attaquant à leurs causes profondes, telles que les conflits territoriaux ou les inégalités.

Selon les personnes interviewées, l'offre de candidats qualifiés est bonne, mais il est difficile pour le personnel junior dans ce domaine professionnel d'acquérir de l'expérience pour se spécialiser. Ces difficultés contribuent à une insuffisance du nombre de spécialistes par rapport aux besoins. Les personnes interviewées soulignent un taux d'abandon élevé chez les plus jeunes, et une absence de génération intermédiaire avec des personnels expérimentés qui sont dans leur quarantaine ou cinquantaine. Elles soulignent également un manque de compétences techniques spécialisées dans des thématiques comme la réforme du secteur de la sécurité, la médiation en situation de cessez-le-feu, la charia et le fédéralisme. Ces lacunes s'expliquent en partie par le manque de postes qui permettraient aux personnels de se spécialiser dans ces domaines.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Interrogées sur les compétences requises par rapport à un travail similaire dans les secteurs public ou privé, les personnes répondent toutes que cet environnement de travail exige une palette différente de compétences. Elles observent que les professionnels de l'humanitaire doivent être capables d'adapter leurs compétences techniques à de nouveaux environnements, de travailler dans des environnements dangereux et multiculturels et de faire face à des situations ambiguës. Les personnes interviewées dans le domaine du maintien de la paix ajoutent qu'il est important de croire à l'impact de la mission. Celles travaillant principalement à la consolidation de la paix insistent quant à elles sur la capacité à travailler avec des groupes multiples et leurs dynamiques internes.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

Maintien de la paix

Pour les civils travaillant dans des opérations de maintien de la paix, il semble qu'il n'y ait pas de référentiel de compétences commun. Des guides et manuels sont disponibles dans la bibliothèque numérique des Nations Unies (DAG repository), et des programmes de formation existent, mais n'offrent pas un parcours de carrière clair. Pour le personnel militaire, la formation est déterminée par leurs organisations militaires nationales et peut ou non être conforme aux normes des Nations Unies. Il semble qu'il n'existe aucun organisme ou organisation professionnelle spécifique au maintien de la paix. Les personnes interviewées indiquent par ailleurs que les tentatives d'établir des communautés de pratique n'ont pas abouti.

Consolidation de la paix

Aucun référentiel de compétences commun sur la consolidation de la paix ou la médiation, ni organisation professionnelle, n'est connu des personnes interviewées. Il existe en revanche plusieurs réseaux d'organisations : citons par exemple la Plateforme de la société civile pour la consolidation de la paix et la construction de l'État (Civil Society Platform for Peacebuilding and Statebuilding, CSPPS), le Partenariat global pour la prévention des conflits armés (Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict) et l'Alliance pour la consolidation de la paix (Alliance for Peacebuilding). Plusieurs universités proposent des cursus en la matière, et des organismes de formation offrent un éventail de sessions de courte et de longue durée. Les Nations Unies disposent également d'une unité de soutien à la médiation qui forme ses personnels. Enfin, plusieurs gouvernements proposent des formations sur ce thème comme la Suisse (SwissPeace), l'Allemagne (Peace Mediation Germany) et la Norvège.



Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Les personnes interviewées identifient les tendances suivantes dans les domaines du maintien et de la consolidation de la paix :

Maintien de la paix

- Les méthodes de recrutement se sont diversifiées, par exemple par l'utilisation de viviers de talents.
- Le développement des réseaux sociaux a considérablement transformé le travail des spécialistes de l'information publique.

Consolidation de la paix

- La nature des conflits a changé, plus longs et davantage fragmentés en une multitude d'acteurs. Cette évolution a une incidence sur la manière de conduire les médiations.
- Les organisations à mandats multiples incluent également dans leurs programmes des éléments de consolidation de la paix ; cependant ce ne sont pas elles qui conduisent les discussions en matière de politique de consolidation de la paix.

Liens utiles et références

- Minear, L. (1997). Humanitarian action and peacekeeping operations. *Journal of International Peacekeeping*, 4(1-2), 7-18
→
- OCHA. Humanitarian Issues: Integrating peacekeeping and humanitarian work – how to make it work?
→
- OCHA, Policy Development and Studies Branch. Peacebuilding and Linkages with Humanitarian Aid: Key emerging trends and challenges (2011). OCHA Occasional Policy Briefing Series – No. 7
→
- DAG Repository. United Nations
→

Protection, diversité et inclusion

La protection est un vaste domaine qui touche tous les autres secteurs professionnels humanitaires. Dans ce domaine, deux pôles sont bien établis :

- La protection de l'enfance
- La protection contre les violences sexuelles et basées sur le genre, dont la protection contre l'exploitation et les abus sexuels est une composante importante.

La protection porte une attention particulière à la diversité et à l'inclusion, en tenant compte des caractéristiques qui sont susceptibles de déterminer les capacités et les vulnérabilités des personnes affectées par une crise. Il s'agit notamment de la race, de la couleur, du genre, de l'âge, de la langue, de la religion, des opinions politiques ou autres, de l'origine nationale ou sociale, des possessions, de la naissance, du handicap, de la santé, de l'orientation sexuelle, de l'identité sexuelle ou de tout autre statut.

Il n'a pas été possible d'inclure toutes ces thématiques dans l'étude. Sur la base des pôles bien établis cités plus haut, l'étude s'est concentrée sur :

- La protection de l'enfance
- La protection contre les violences sexuelles et basées sur le genre, dont la protection contre l'exploitation et les abus sexuels
- L'inclusion des personnes âgées et des personnes en situation de handicap.



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

Le travail de protection se divise en deux grandes catégories. Première catégorie : l'intégration de la protection dans tous les aspects du travail humanitaire (par exemple, l'intégration de l'inclusion des personnes âgées dans tous les aspects des programmes d'une organisation). Deuxième catégorie : la conception et la mise en œuvre de programmes techniques spécifiques aux sujets de protection (par exemple, la mise en place de programmes axés sur le travail avec les personnes âgées).

Dans les deux cas, le travail consiste essentiellement à conseiller ses collègues et partenaires, à élaborer des guides et des outils, ainsi qu'à concevoir et mettre en œuvre des initiatives de renforcement de capacités. Il peut s'agir également de travail directement technique, qui alimente la conception de programmes, la prise de décision ou l'évaluation.

Les professionnels de la protection, de la diversité et de l'inclusion sont souvent impliqués dans la coordination et

le plaidoyer, tant en interne qu'en externe, pour pousser les thématiques de protection au centre des considérations des interventions humanitaires. Par conséquent, la gestion des relations avec ses collègues, ses organisations partenaires et les gouvernements locaux ou nationaux sont des aspects courants du travail.

Les personnes interrogées s'accordent à dire que nombre de professionnels humanitaires de ces domaines sont souvent à mi-chemin de leur carrière. On peut peut-être l'expliquer par le fait qu'ils entrent dans le secteur à des postes plus généraux et se spécialisent ensuite dans ces domaines à mesure qu'ils progressent. Une fois à des postes à responsabilités, ils tendent à évoluer vers des fonctions managériales ou spécialisées dans le renforcement de capacités.

Pour les fonctions « protection de l'enfance » et « violences sexuelles et basées sur le genre », les personnes interviewées indiquent une plus grande présence de femmes, et un mélange de personnel international et national. Le déséquilibre des genres semble être prononcé pour les postes qui comprennent les deux volets, par exemple, sur des projets de protection de l'enfance axés sur les violences sexuelles et basées sur le genre. Les personnes interviewées notent également une différence générationnelle : le personnel plus âgé se concentre sur l'égalité des genres, et le plus jeune manifeste un intérêt plus marqué pour les problématiques LGBTI+ (Lesbiennes, Gays, Bisexuels, Transgenres, Intersexes). Les thématiques de l'âge et du handicap attirent souvent le personnel du secteur du développement car ces sujets y sont à l'ordre du jour depuis plus longtemps que dans l'humanitaire.

Dans tous les cas, les personnes interviewées expriment une difficulté à recruter du personnel suffisamment qualifié pour ces postes, peut-être parce que les postes sont proposés à temps partiel ou en tant qu'éléments de fonctions plus larges. Elles soulignent que cela peut avoir pour conséquence des intitulés de poste peu clairs, susceptibles de dissuader certains candidats. Dans les petites organisations, les postes liés à la protection, à la diversité et à l'inclusion peuvent ne pas exister du tout en raison de contraintes budgétaires. Enfin, les compétences requises pour les conseillers protection, diversité et inclusion sont très différentes de celles attendues des professionnels en charge de la mise en œuvre des programmes : trouver des candidats avec des connaissances techniques et des compétences avancées en matière de conseil peut également être un défi.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Comme pour les autres domaines professionnels, les personnes interviewées et les participants à l'enquête identifient des compétences distinctes relatives aux conditions de travail difficiles et au stress du travail humanitaire, notamment un haut niveau d'empathie et la capacité à ne pas se laisser personnellement affecté ; la capacité à travailler dans des zones dangereuses et sous haute pression, et à être adaptable et flexible. Les personnes interviewées notent

également l'importance de comprendre les principes, les normes et l'architecture humanitaires (y compris le système des clusters) et d'être en affinité avec le mandat humanitaire de l'organisation.

Pour les participants à l'enquête, avoir de solides compétences en matière de communication, de diplomatie et de négociation est un atout. Ils mettent également en évidence des domaines de compétences spécifiques peu susceptibles d'être transférables, en matière de détention ou de conflits par exemple. On peut également attendre des professionnels de la protection de l'enfance dans le secteur humanitaire qu'ils aient besoin de plus de connaissances et d'expérience en recherche et réintégration de familles que leurs homologues des secteurs du développement ou public.

Tous les professionnels de la protection humanitaire doivent avoir connaissance des risques accrus générés par des contextes perturbés et souvent instables, ainsi que des impacts d'une crise sur la vulnérabilité des individus et des communautés.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

Il n'existe aucune association professionnelle formelle liée à ces domaines de travail humanitaire. Au sein du Cluster global Protection (Global Protection Cluster), des groupes de travail spécifiquement axés sur la protection de l'enfance et sur les violences sexuelles et basées sur le genre pilotent une série d'outils et de directives sur leur sujet respectif. Le groupe de travail sur la protection de l'enfance a élaboré un référentiel de compétences en 2010, actuellement en cours de révision pour une publication prévue en 2020.

Le CICR, en collaboration avec des agences des Nations Unies et des ONG internationales, a élaboré des normes professionnelles pour le travail de protection (Professional Standards for Protection Work). L'Alliance pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire (Alliance for Child Protection in Humanitarian Action), groupe inter-agences qui héberge plusieurs groupes de travail sur le sujet, a produit des normes minimales de protection de l'enfance (Child Protection Minimum Standards), dont la plus récente version date d'octobre 2019. Il existe également un certain nombre de boîtes à outils liées à la protection, aux violences sexuelles et basées sur le genre et à la protection contre l'exploitation et les abus sexuels dans l'action humanitaire : il s'agit notamment de celles développées par le Cluster global Protection (Global Protection Cluster), l'Inter-Agency Standing Committee (IASC, Comité Permanent Inter-Organisations), la Fédération Internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et le Programme Alimentaire Mondial.

Le Consortium Age et Handicap (Age and Disability Consortium) est un groupe inter-agences qui a développé un guide des bonnes pratiques, comprenant un référentiel de compétences pour les humanitaires travaillant dans l'inclusion des personnes âgées et des personnes en situation de handicap.

Ce consortium a également élaboré des normes d'inclusion pour ces populations. Plusieurs groupes travaillent par ailleurs à l'intégration des personnes en situation de handicap dans les secteurs du développement et de l'humanitaire.

Il existe enfin de nombreux programmes de formation sur tous ces sujets, principalement sous la forme de formations courtes, en ligne et en présentiel, proposées par les groupes de travail mentionnés et des centres de formation affiliés à des ONG. Comme la plupart des formations courtes, elles ne semblent pas fournir de certification reconnue. Certaines formations diplômantes en action humanitaire peuvent inclure des modules sur le sujet de la protection, mais elles sont rarement consacrées entièrement à ce domaine.



Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Les participants à l'enquête soulignent le nombre considérable de personnes déplacées à l'heure actuelle, le nombre croissant de situations d'urgence complexes et les vastes problématiques de protection qui en découlent. L'intérêt accru des bailleurs de fonds pour la protection et la redevabilité, et la hausse significative des exigences de conformité qui en résulte, sont également relevés. Enfin, ils font ressortir la nécessité pour le personnel de mieux comprendre les innovations utilisées dans le secteur humanitaire, telles que les programmes de transferts monétaires, les nouvelles technologies, les réseaux sociaux et la protection des données.

Les personnes interviewées identifient les tendances spécifiques suivantes :

Protection de l'enfance

- L'accent est de plus en plus mis sur les mécanismes de retour d'information pilotés par les communautés pour prévenir et répondre aux risques liés à la protection de l'enfance.
- Les organisations cherchent de plus en plus à recruter du personnel national à des postes précédemment occupés par du personnel international.
- Les crises prolongées amènent les praticiens de l'humanitaire et du développement à développer des approches intégrées. De telles crises entraînent également une augmentation des viviers de personnel national qualifié.

Protection contre les violences sexuelles et basées sur le genre et protection contre l'exploitation et les abus sexuels

- Les recruteurs ont de plus en plus recours à des viviers de talents pour identifier de nouveaux collaborateurs.
- L'augmentation du personnel local qualifié implique une diminution de la demande en personnel international.
- Avec l'augmentation du nombre de spécialistes du genre,

on peut craindre que les organisations donnent la priorité aux programmes spécialisés au détriment de l'intégration des problématiques de genre dans tous les programmes.

Inclusion des personnes âgées et des personnes en situation de handicap

- La thématique de l'accessibilité des personnes âgées est devenue plus importante dans le travail humanitaire.
- La localisation et l'accent mis sur les réponses pilotées par les communautés ont contribué à une diminution de la pensée en silo.
- L'attention accordée à l'inclusion et à l'éducation inclusive s'est considérablement accrue. Les efforts de plaidoyer, des financements ciblés comme le fonds Education Cannot Wait (« L'éducation ne peut attendre »), en plus de l'attention dont bénéficie l'objectif 4 des Objectifs de Développement Durable, y ont joué un rôle.
- Les bailleurs tels qu'ECHO incluent dans leurs objectifs la désagrégation des données relatives au handicap, permettant là aussi d'accroître la sensibilisation et l'attention apportées à ce sujet.

Liens utiles et références

- UNICEF. Child Protection in Emergencies e-Course
→
- Child Safe Horizons. Child Protection in Emergencies Certificate
→
- Child Protection Working Group. Inter Agency Guidelines for Case management and Child Protection
→
- Child Protection Working Group. Competency Framework 2010
→
- Child Protection Working Group. Competency Framework Draft 2020
→
- Child Protection Working Group. Resource centre
→
- Alliance pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire (Alliance)
→
- Alliance. Standards minimums pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire
→

- Global Protection Cluster. Core Competencies for GBV Program Managers and Coordinators in Humanitarian Settings

→

- ONU Femmes. Centre de formation

→

- Global Protection Cluster. Age, Gender, Diversity Essential Guidance and Tools

→

- PAM. Boîte à outils Genre

→

- FICR. Normes minimales relatives à la protection, au genre et à l'inclusion dans les situations d'urgences

→

- IASC. Directives pour l'intégration d'interventions ciblant la violence basée sur le genre dans l'action humanitaire.

→

- HelpAge. ADCAP Good Practice Guide

→

- Normes d'inclusion humanitaire pour les personnes âgées et les personnes handicapées

→

- HelpAge. Understanding Older People and Their Needs in a Humanitarian Context Course

→

- HelpAge. Basic Principles of Disability Inclusion in Humanitarian Response Course

→

- HI. Collecting Data for the Inclusion of Persons with Disabilities in Humanitarian Action Course

→

- International Disability and Development Consortium

→

- Unesco. Rapport mondial de suivi sur l'éducation (2020)

→

- CICR. Standards professionnels pour les activités de protection

→

- Bioforce. Formation Responsable de projets Protection de l'enfance en situation d'urgence

→

Abris, installations et produits non alimentaires



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

Les abris humanitaires sont souvent liés à la distribution de produits non alimentaires : le matériel, les kits et les outils pour les abris peuvent en effet être considérés comme des produits non alimentaires, tout comme les articles ménagers essentiels tels que les équipements de cuisine. Les termes « abris et installations » remplacent souvent celui « d'abris », afin de mieux refléter l'étendue des implications de l'assistance en matière d'abri aux communautés affectées. Certaines personnes considèrent cette aide comme un processus : le logement et l'abri constituent la base qui influence la façon dont les personnes vivent, dont ils accèdent à d'autres services, tout en contribuant à leur protection et à leur sécurité. C'est peut-être la raison pour laquelle ce secteur présente le plus grand nombre de chevauchements avec d'autres secteurs de l'aide humanitaire.

Le travail humanitaire en matière d'abris et d'installations couvre toutes les phases du cycle de catastrophe, de la préparation aux risques, à l'aide à la réparation et à la reconstruction pour permettre aux communautés de retrouver leur mode de vie, en passant par la fourniture immédiate d'abris d'urgence et de produits non alimentaires vitaux. Le Manuel Sphère identifie 7 domaines d'activité pour les professionnels des abris et des installations : planification des interventions, lieu et planification de l'hébergement, assistance pour garantir un espace de vie sûr et adapté, articles ménagers, assistance technique pour aider à l'auto-rétablissement, sécurité de l'occupation, et pérennité environnementale.

Selon les personnes interviewées, le domaine des abris humanitaires présente un meilleur équilibre entre les genres que celui de la construction dans le privé, souvent considéré comme à prédominance masculine. Elles relèvent particulièrement le cas des pays à revenu intermédiaire, où le nombre de femmes architectes et ingénieures travaillant dans l'aide humanitaire a considérablement augmenté. Alors que de nombreux emplois sont des postes nationaux, les postes de conseillers internationaux ont encore tendance à être occupés par des individus du Nord.

Seules quelques ONG internationales disposent d'équipes permanentes et celles-ci sont souvent de petite taille. La plupart des agences répondent aux demandes imprévues en utilisant des systèmes de « rosters ». A certains moments, il peut ainsi être difficile de recruter des professionnels suffisamment compétents. C'est également un obstacle potentiel pour les personnes qui cherchent à rejoindre ce domaine de travail, en particulier pour les ressortissants des pays à faible revenu, où il peut être plus difficile de

trouver un emploi et un salaire permettant ce type de départs ponctuels en mission. Comme dans la plupart des domaines professionnels humanitaires, on constate que même les personnes hautement qualifiées éprouvent des difficultés à obtenir leur première opportunité de travail sur le terrain. Selon les personnes interviewées, l'incapacité à recruter de nouveaux talents est susceptible de nuire à la profession à moyen et long termes.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Les personnes interviewées s'accordent à dire que le travail dans ce domaine est défini par une forte exigence d'adaptation au contexte : les maisons de plage aux Philippines, les appartements en béton des villes syriennes et les maisons en pierre au Népal exigent des solutions radicalement différentes. En outre, les techniques et les matériaux de construction peuvent varier considérablement sur de petites distances géographiques. En situation d'urgence, ces différences contextuelles impliquent que les professionnels doivent être flexibles, orientés vers la recherche de solutions, dynamiques, et adapter leurs compétences techniques pour trouver des solutions créatives.

En plus des compétences en matière de résolution de problèmes, les personnes interviewées identifient la capacité à travailler dans le respect des principes humanitaires, en établissant rapidement des priorités et des objectifs en fonction des besoins. Elles soulignent également une bonne compréhension des enjeux culturels et anthropologiques, d'excellentes compétences en matière de communication et de coordination et une capacité d'écoute efficace. Anticiper les effets sociaux et environnementaux de l'utilisation des matériaux et de la planification des installations est également important pour éviter de porter involontairement préjudice.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

En dehors de quelques initiatives internes aux organisations, il n'existe aucun référentiel de compétences reconnu par l'ensemble des professionnels des abris humanitaires, ni d'association professionnelle. En revanche, on trouve plusieurs communautés de pratique et groupes de travail pour partager informations et bonnes pratiques. Ils sont coordonnés par des organisations telles qu'InterAction, l'Unité de recherche sur les abris de la FICR (Shelter Research Unit), le Centre sur les abris (Shelter Centre), le Forum du Royaume Uni sur les Abris (UK Shelter Forum) et le Cluster global Abris. Ce dernier est considéré comme solide et actif, et héberge des pages web relatives à 12 groupes de travail et 6 communautés de pratique.

Selon les personnes interviewées, environ 5 à 10 universités, principalement en Europe, proposent des cours spécialisés dans ce domaine. Il n'existe pas de programme de certification à l'échelle du secteur, mais des formations courtes sont disponibles en présentiel et en ligne. L'une des plus prisées est proposée conjointement par InterAction et USAID/OFDA, et a accueilli environ 4 000 participants de plus de 120 pays. Des efforts sont en cours pour mobiliser des soutiens en faveur de la création d'une formation modulaire et graduelle, susceptible de favoriser le développement professionnel des intervenants en abris humanitaires.

Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Depuis plus de dix ans, les approches en matière d'abris temporaires (ou abris T) visent à combiner abris d'urgence et reconstruction à plus long terme, grâce à la fourniture de matériaux réutilisables dans les constructions futures. On constate en effet une acceptation croissante de la nécessité de regarder au-delà de « l'abri » en direction des « installations » et peut-être *in fine* « de la maison et de la communauté ». Ces visions à long terme impliquent de nombreuses considérations environnementales, sociales et juridiques, qui élargissent encore l'éventail des compétences requises pour les professionnels des abris, au-delà des seules compétences techniques en construction.

On note également une plus grande prise en compte d'impacts plus larges : les risques liés à la santé et à la protection dans des logements mal conçus peuvent amplement dépasser les risques liés à une mauvaise construction.

« L'auto-rétablissement » (*self-recovery*) est une approche qui reconnaît le droit des personnes à choisir leur propre logement, partant du principe que les communautés affectées par une catastrophe trouvent leurs propres solutions et les adaptent à leurs besoins. Cette approche sous-entend une évolution de la simple fourniture d'abris à un renforcement des capacités, un soutien et un financement direct des communautés. Cette évolution coïncide avec l'augmentation des programmes de transferts monétaires.

Les approches par « zone » ou « quartier » considèrent une zone géographiquement délimitée et examinent l'ensemble des besoins et de solutions au sein de cette zone. Cela revient donc à envisager l'impact humanitaire de manière plus transversale, au-delà des secteurs, et travailler avec de multiples acteurs locaux. Cette approche est particulièrement pertinente dans les situations d'urgence en milieu urbain où les solutions sont de plus en plus axées sur le soutien *in situ* plutôt que sur l'installation de camps ailleurs.

Les urgences complexes et le changement climatique posent également des problèmes aux professionnels des abris et installations car il n'existe pas ou peu de directives pour ces situations rendues de plus en plus complexes par la multiplication des acteurs impliqués.

Liens utiles et références

- CORE Workshop Reference Manual
→
- UN, DFID, Shelter Centre. Shelter after disaster
→
- Emergency Shelter Cluster. Selecting NFIs for Shelter
→
- InterAction. USAID & OFDA Shelter and Settlements Training
→
- Manuel Sphère
→
- Cluster global Abris
→
- Shelter Centre
→
- USAID. What we do: shelter and settlements
→
- InterAction
→
- Global Shelter Cluster. The State of Humanitarian Shelter and Settlements 2018
→
- Care International & World Habitat. Soaring high: self-recovery through the eyes of local actors (2019)
→
- Global Shelter Cluster's (GSC) Urban Settlements Working Group. Area-based Approaches in Urban Settings. Compendium of Case Studies (May 2019)
→

Eau, hygiène et assainissement (EHA)



Quelles sont les caractéristiques clés de ce domaine professionnel ?

Eau, Hygiène et Assainissement (EHA) est la terminologie la plus couramment utilisée pour ce domaine humanitaire, bien que d'autres domaines de travail connexes incluent l'eau et l'assainissement (WATSAN), l'eau et l'habitat (WATHAB) et l'eau, l'assainissement et la santé publique/environnementale. Les différents éléments qui le composent amènent certains à se demander s'il peut être considéré comme un seul domaine professionnel.

L'EHA peut être divisé en deux composantes, l'une dure (« *hard* », par exemple la construction d'infrastructures) et l'autre molle (« *soft* », par exemple la promotion de l'hygiène, l'engagement communautaire, la santé publique, etc.). En réalité, ces composantes se complètent bien souvent ; la plupart des interventions en EHA impliquent une combinaison de facteurs. Les programmes EHA sont mis en œuvre lors de situations d'urgence complexes à déclenchement rapide, en zones rurales et urbaines, en collaboration avec les autorités locales et en lien étroit avec les interventions en santé, nutrition, abris et sécurité alimentaire.

Il n'existe pas de profils de poste de référence dans le domaine professionnel EHA. Les personnes interviewées soulignent des divergences importantes entre les organisations dans la structuration, les intitulés de poste, les responsabilités et dans la terminologie professionnelle. Les cadres se trouvent généralement au siège ou dans les bureaux régionaux, où ils déterminent la stratégie et accompagnent leurs collègues plus juniors sur le terrain. Tous peuvent être impliqués dans l'évaluation des besoins et la conception des programmes.

Selon les personnes interviewées, on constate un déséquilibre de genre et d'âge dans ce domaine professionnel, avec une moyenne d'environ 25 % de femmes et plus de 50 % de moins de 30 ans. De nombreuses ONG internationales sont en train de mettre en place des politiques de localisation des postes, de personnel international à personnel local.

Les personnes interviewées s'accordent à dire que l'offre de personnel EHA dûment qualifié est insuffisante pour répondre à la demande actuelle et surtout qu'il n'y a pas assez de personnes « de bonne qualité » qui souhaitent travailler sur le terrain pour de longues durées. Ces problèmes sont liés d'une part à la pratique courante des contrats à court terme, ce qui entraîne un *turn over* élevé, et d'autre part aux grandes variations en termes de demandes lors de situations d'urgence de grande ampleur. Les personnes interviewées pensent également que les organisations manquent de

moyens pour recruter leurs équipes et les fidéliser, compte tenu des besoins croissants en matière de conditions de vie, de salaire et de sécurité.



Quelles sont les compétences de ce domaine professionnel spécifiques au travail humanitaire ?

Les personnes interviewées et les participants à l'enquête estiment que le travail en EHA dans l'humanitaire est nettement différent des secteurs privé et public. Les professionnels des secteurs privé et public sont plus susceptibles de se spécialiser dans un ou deux domaines de travail, quand les professionnels humanitaires interviennent bien souvent sur plusieurs des composantes de l'EHA. La composante Ingénierie est la même dans tous les secteurs, mais il existe des différences significatives en termes de connaissances et de compétences dans les volets moux du travail, tels que l'engagement communautaire. Les participants à l'enquête soulignent également la nécessité d'être adaptable tout en étant professionnel lorsqu'il s'agit de travailler dans l'urgence d'une réponse rapide et dans des lieux à haut risque avec des ressources limitées.

Parmi les autres compétences distinctes identifiées par les personnes interviewées et les participants à l'enquête figurent : la connaissance et le comportement relatifs au droit et aux principes humanitaires, une approche qui privilégie la redevabilité et la protection, l'empathie ou la conscience émotionnelle, la capacité à travailler efficacement dans un environnement humanitaire et en particulier dans des situations de conflit, la gestion du stress et de la sécurité, l'agilité et la capacité à faire face à des changements rapides, le travail dans des environnements multiculturels, et les compétences en matière de négociation, de représentation et de communication.



Quelles sont les infrastructures qui soutiennent la professionnalisation dans ce domaine ?

Le Cluster global EHA (Global WASH Cluster, GWC) est certainement l'organisation de référence la plus connue dans cette profession. Il n'y a pas d'organisation professionnelle globale établie pour ce domaine, mais il existe quelques associations EHA régionales et nationales et des groupes de travail techniques. Dans de nombreux pays, les praticiens du secteur de l'EHA humanitaire entretiennent des liens étroits avec des organisations d'ingénieurs du privé.

Bien que les métiers liés à l'EHA ne disposent pas d'une certification professionnelle, 13 formations diplômantes en EHA ont été identifiées par le Cluster à l'international, et certaines ont développé les référentiels de compétences connexes. Le Cluster lui-même et certaines organisations humanitaires ont également développé leur propre référentiel de compétences pour un usage interne.

Comme pour d'autres professions humanitaires, il peut être difficile pour les nouveaux venus dans le secteur d'obtenir leur premier emploi. Les organisations recherchent un mélange d'expérience pertinente, de formation et de gestion de projet. Les personnes interviewées s'accordent à dire qu'une fois que les candidats ont acquis leur première expérience, il existe de nombreuses possibilités d'évolution dans la profession, avec un éventail de parcours professionnels ouverts.

De nombreuses possibilités de développement professionnel existent, principalement grâce à des formations en présentiel et en ligne, car l'offre de mentorat ou de coaching est limitée. Les formations peuvent concerner spécifiquement le domaine de l'EHA ou des domaines de travail connexes tels que la santé, la nutrition ou les abris. Les personnes interviewées se disent préoccupées par le fait que de nombreuses formations couvrent les thématiques traditionnelles sans aborder les problématiques actuelles de l'EHA, alors même que la profession évolue rapidement. Elles mettent également en lumière le dilemme auquel les organisations sont confrontées : investir ou non dans la formation du personnel sous contrat à court terme.

Quels sont les changements observés dans ce domaine ?

Les personnes interviewées et les participants à l'enquête identifient un certain nombre de changements dans le domaine de l'EHA :

- Le nombre d'interventions en EHA « de survie » est en baisse. Il est possible que l'EHA intervienne en mettant davantage l'accent sur la dimension santé publique à l'avenir.
- Avec le « Grand Bargain », on trouve plus d'interventions EHA combinées aux programmes basés sur le marché. Cette tendance à concevoir et à mettre en œuvre des programmes EHA parallèlement au renforcement du marché et aux programmes de transferts monétaires devrait s'accroître dans les années à venir.
- Les interventions sont de plus en plus complexes (lors de conflits et dans les contextes urbains, par exemple) et visent un impact à plus long terme. Cela crée un besoin important de spécialisation, partiellement satisfait par l'augmentation des partenariats et de la sous-traitance.
- En matière d'évaluation, un plus large éventail d'approches est utilisé grâce aux progrès technologiques. Couplé à une plus grande importance accordée à la gestion des données et au SERA, l'ensemble de ces mesures met davantage l'accent sur le reporting.
- Les futures interventions EHA incluront davantage de réponses urbaines et une plus grande adaptation au changement climatique.

Liens utiles et références

- **Cluster global EHA**



- **Cluster global EHA et Groupe URD. The Capacity of the WASH Sector to Respond to Difficult Humanitarian Situations: an Analysis**



- **Bioforce. Formation Responsable de projets Eau, Hygiène et Assainissement**



- **Université Germano-Jordanienne, en partenariat avec Action contre la Faim et Bioforce. Humanitarian Water, Hygiene & Sanitation Master's Degree**



8. RAPPORT D'ENQUÊTE

Méthodologie

L'objectif de cette enquête était d'obtenir une plus large contribution des humanitaires du monde entier. Nous espérons que les participants partageraient leurs expériences et leurs points de vue, contribuant ainsi à donner un aperçu des professions humanitaires d'aujourd'hui.

L'enquête était accessible du 27 août au 29 novembre 2019. Elle a été conçue avec le soutien de PHAP et partagée avec les humanitaires à travers les réseaux des organisations suivantes :

- PHAP
- Bioforce
- RedR
- Humentum
- DisasterReady
- CHS Alliance

Elle a également été envoyée aux personnels d'autres réseaux et aux organisations humanitaires de mise en œuvre et a fait l'objet d'une promotion sur les réseaux sociaux.

855 personnes ont ouvert l'enquête et seulement 753 ont répondu aux questions. Le nombre de personnes ayant répondu à chaque question varie, car certains participants n'ont pas répondu à toutes les questions. C'est pourquoi, dans ce rapport, les résultats sont indiqués en pourcentage du nombre total de personnes ayant répondu à une question spécifique.

Lors de l'analyse des réponses, seules les réponses complètes ont été prises en compte. Dans le cas des questions fermées, lorsqu'il a été demandé aux participants de classer plusieurs options, seules les réponses de ceux qui ont classé toutes les options ont été analysées. Dans le cas des questions ouvertes, les réponses écrites n'ont été incluses que si elles pouvaient être comprises sans devoir être interprétées. Elles ont été analysées en les regroupant par thème et en mesurant le nombre de réponses par thème.

Limites

Cette enquête présente deux limites principales :

Premièrement, les participants à l'enquête se sont auto-sélectionnés, ce qui signifie que toute personne recevant l'enquête pouvait choisir de l'ouvrir ou non. Cette technique d'échantillonnage sans probabilité signifie que toutes les personnes de la population ne bénéficient pas d'une chance égale d'être représentées dans les résultats de l'enquête.

Deuxièmement, la population cible de l'enquête n'est pas clairement définie. Il n'existe pas de définition claire du travailleur humanitaire et il n'existe pas de chiffres précis sur la taille et la démographie des travailleurs humanitaires. Il est donc impossible de vérifier si les participants à l'enquête offrent une représentation fidèle des personnes travaillant dans le secteur humanitaire.

En d'autres termes, les résultats ne sont représentatifs d'aucun groupe autre que le groupe de participants. De la même façon, tout groupe de participants ventilé, incluant un groupe de participants de la même profession, n'est pas représentatif de cette profession pour le secteur humanitaire dans son ensemble et par là même, ne peut donc pas être comparé aux autres.

Malgré ces limites, l'enquête a fourni une multitude de réflexions intéressantes de la part de personnes directement impliquées dans le travail humanitaire. Dans le rapport suivant, vous pouvez voir les questions ainsi qu'une représentation graphique des réponses à chacune des questions posées dans cette enquête.

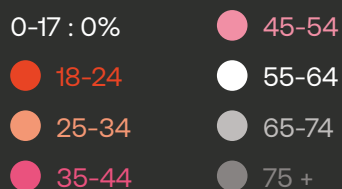
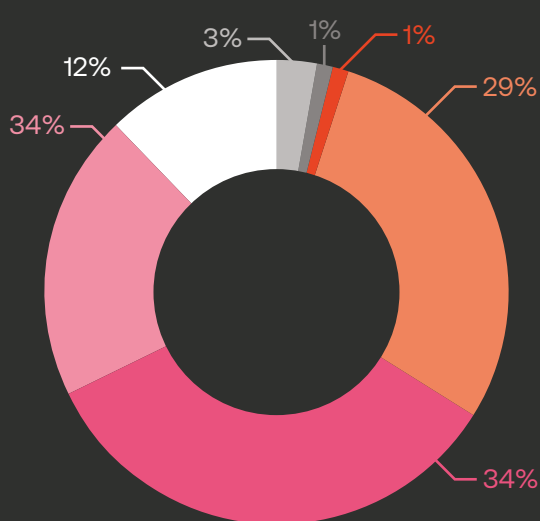
À propos de vous

1. Quelle est votre nationalité ?



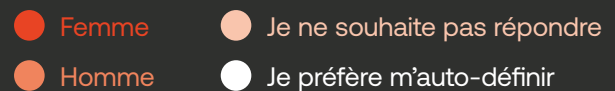
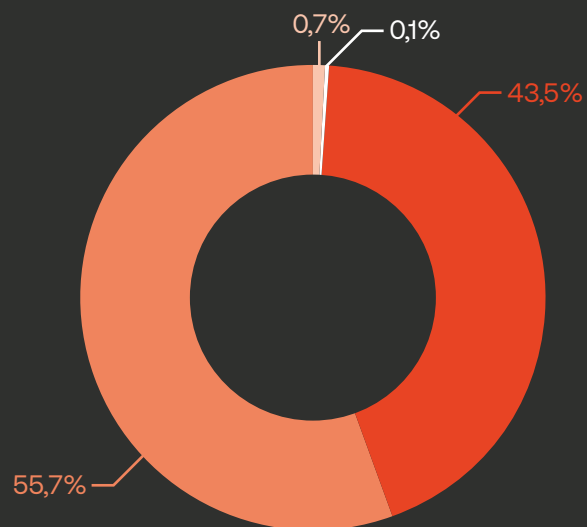
2. Quel est votre âge ?

Âge des répondants

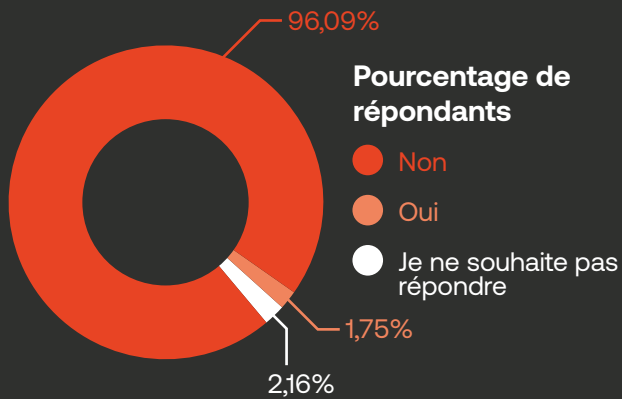


3. Quel est votre sexe ?

Sexe des participants

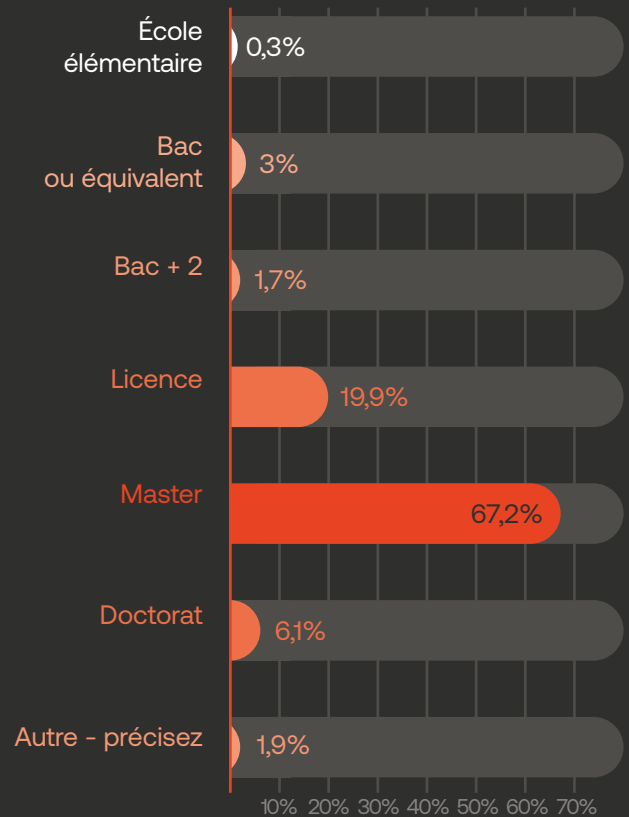


4. Êtes-vous en situation de handicap ?

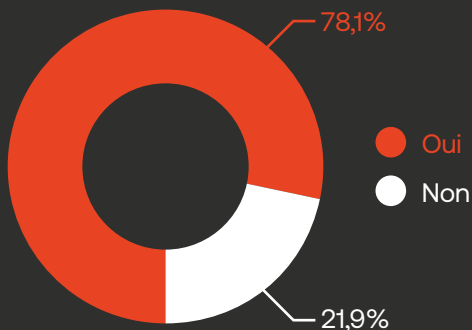


5. Quel est votre niveau de formation le plus élevé ?

Niveau de formation le plus élevé



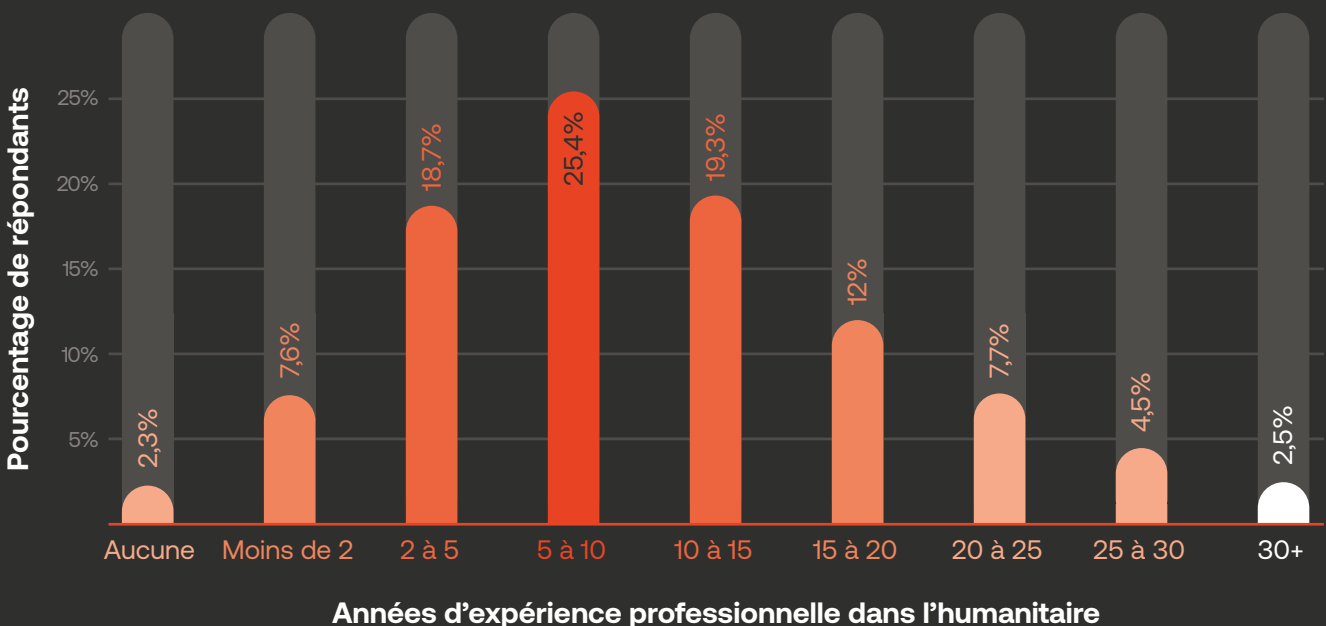
6. Êtes-vous actuellement employé dans le secteur humanitaire ?



À propos de votre parcours

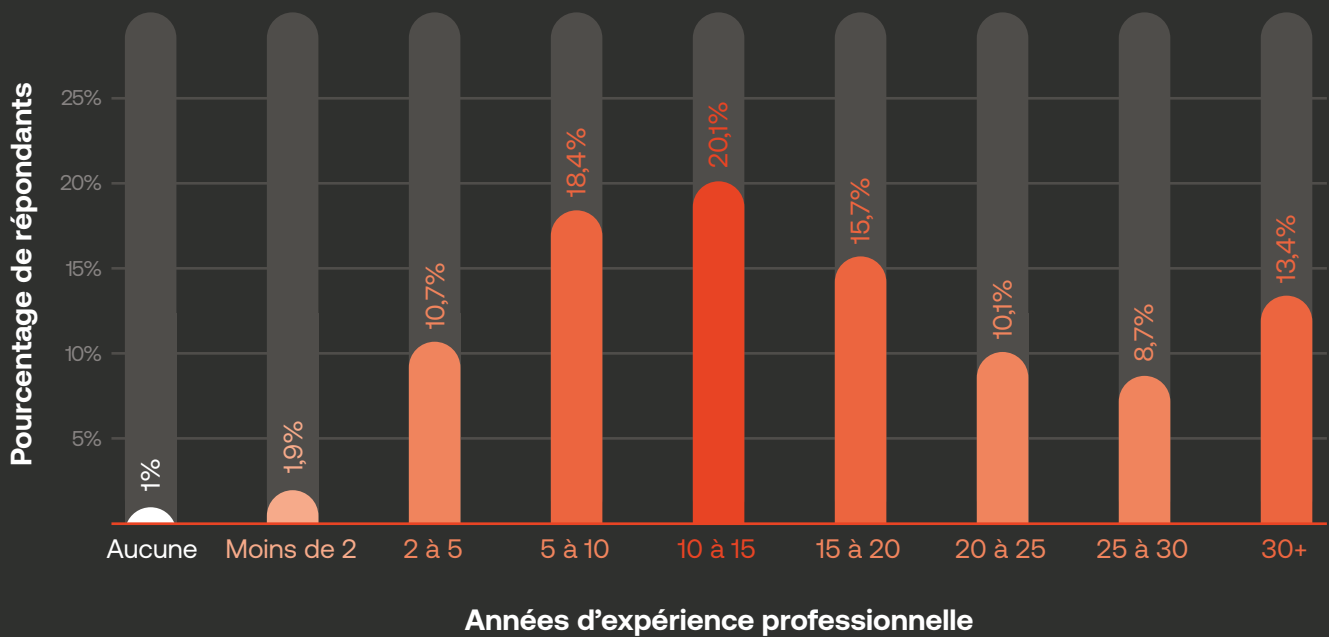
7. Combien d'années d'expérience avez-vous dans l'humanitaire ?

Années d'expérience professionnelle humanitaire



8. Combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous au total ?

Années d'expérience professionnelle au total



9. Quel était votre dernier poste dans le secteur humanitaire ?

Nombre de mentions

105

Responsable

86

Coordinateur

82

Agent (chargé de)

60

Conseiller

53

Directeur

39

Chef

33

Spécialiste

31

Consultant

18

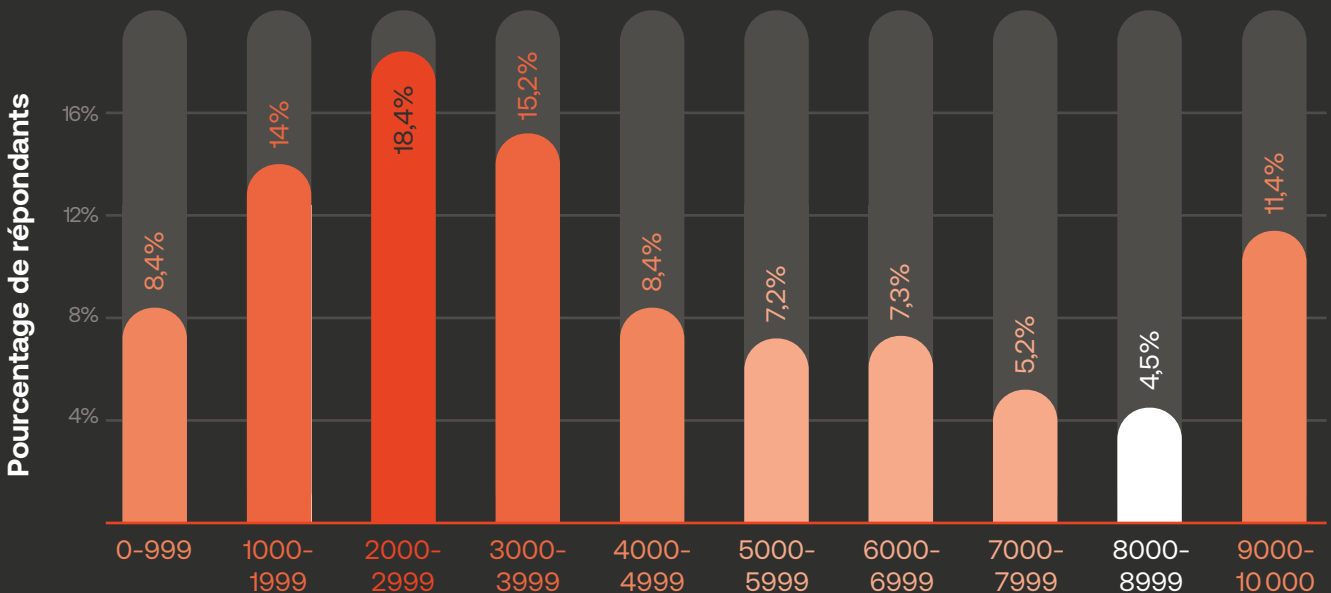
Assistant

16

Leader

10. Quel était le salaire mensuel approximatif de votre dernier poste humanitaire (avant impôts, en USD) ?

Salaire mensuel

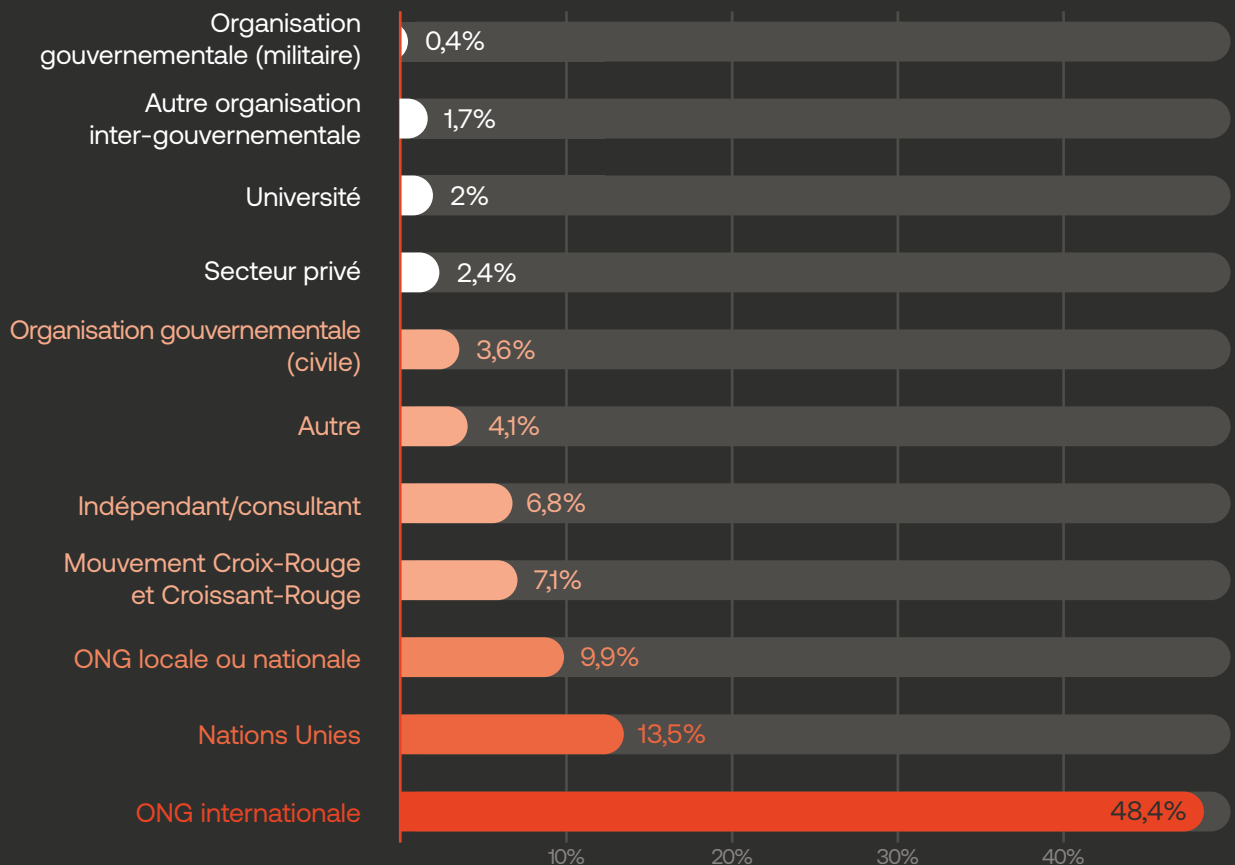


Salaire en USD avant impôts

129 personnes ont choisi de ne pas fournir de chiffres.
La médiane est 3500.

11. Dans quel type d'organisation travaillez-vous actuellement ?

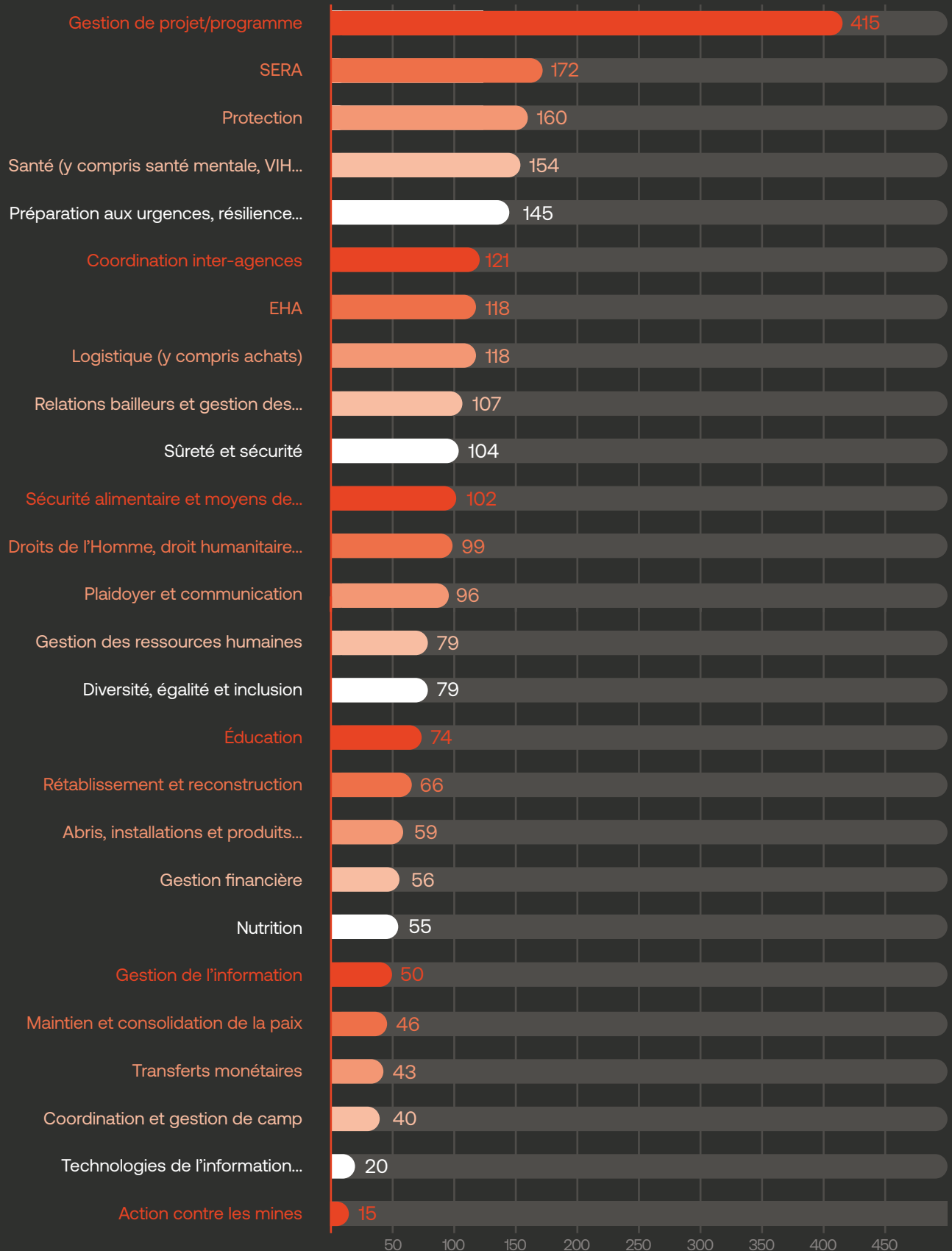
Type d'organisation



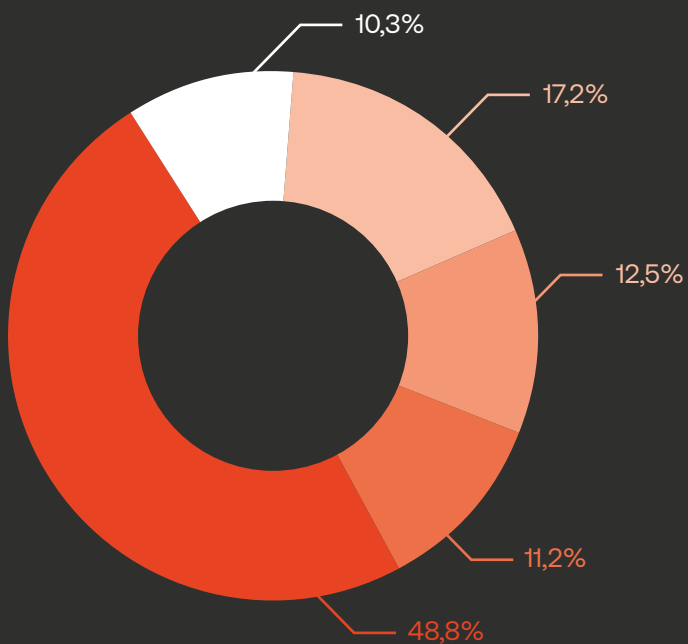
Votre "métier" humanitaire

13. Quel domaine professionnel décrit le mieux votre parcours humanitaire et est celui auquel vous associez le plus ? (Sélectionnez jusqu'à 5 réponses)

Rattachement à un métier



Nombre de domaines professionnels auxquels se sont rattachés les participants



À combien de domaines professionnels les participants se sont-ils rattachés ?

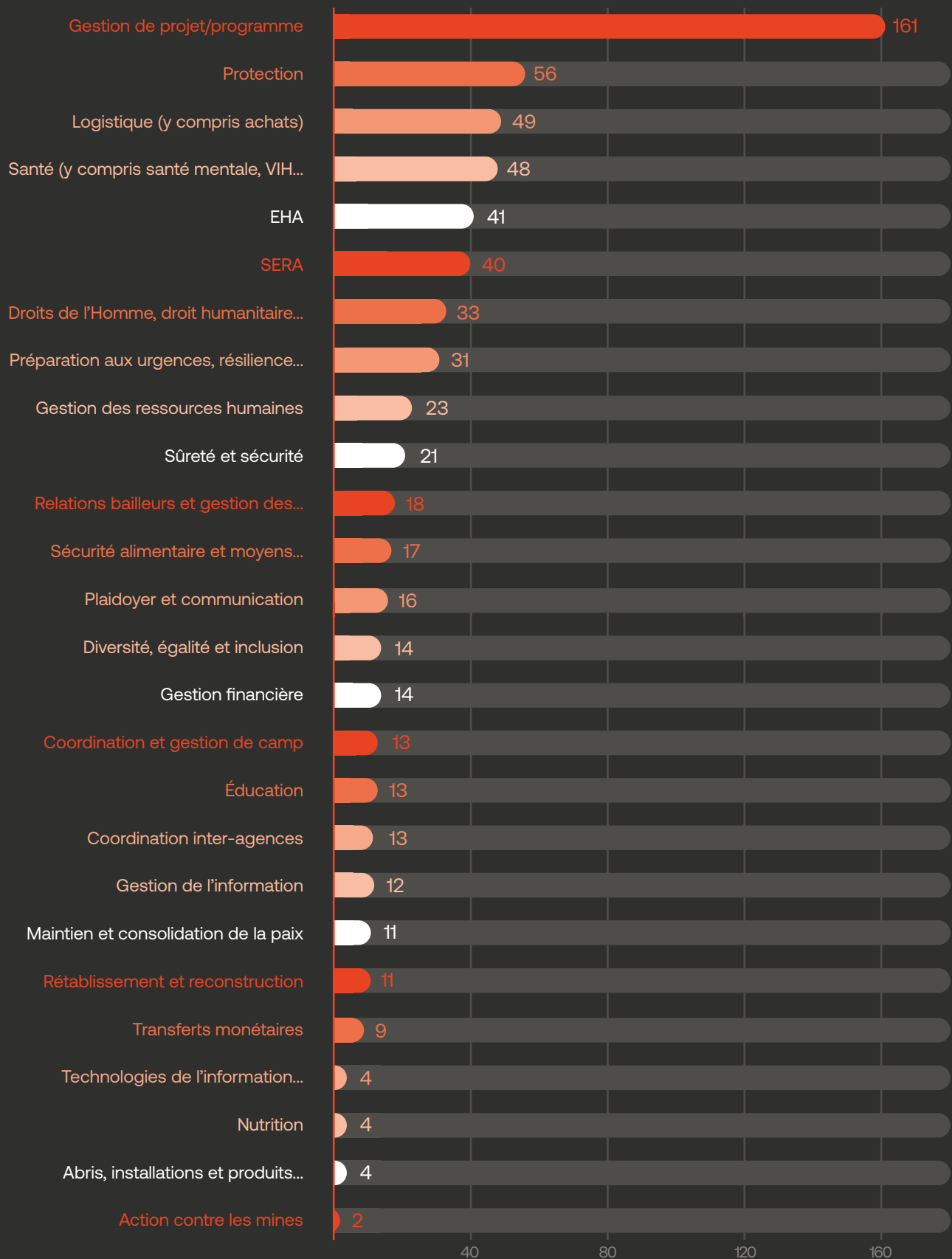
L'enquête proposait aux participants un maximum de 5 métiers à sélectionner. Le fait que la moitié des participants aient choisi de sélectionner le nombre maximum de métiers montre que le nombre maximum de professions aurait dû être plus élevé.

Nombre de domaines professionnels

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

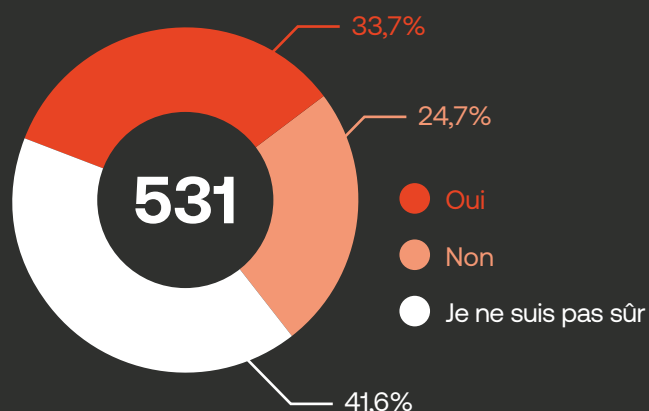
14. Quel est le domaine professionnel qui décrit le mieux votre parcours humanitaire ?

Métiers des répondants
678 personnes ont répondu



15. Votre profession dispose-t-elle de référentiels de compétences reconnus ?

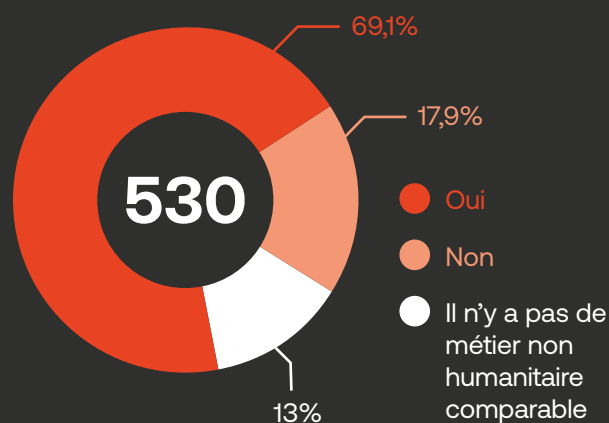
Référentiels de compétences



Nombre de répondants : 531

17. Pensez-vous qu'il existe des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être nécessaires à votre métier humanitaire qui le distinguent de métiers non humanitaires équivalents ?

Existe-t-il des compétences humanitaires spécifiques ?



Nombre de répondants : 530

16. Merci de préciser de quels référentiels de compétences il s'agit.

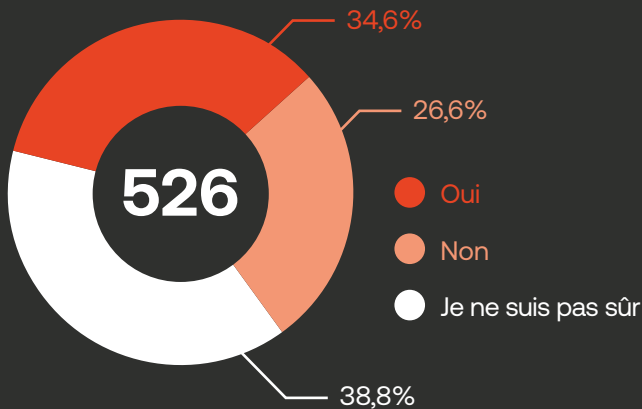
Nous avons demandé aux participants de nommer les référentiels de compétences. De nombreuses réponses n'y faisaient en réalité pas référence : certains participants ont indiqué des compétences individuelles, d'autres des noms d'organisation, des formations ou des qualifications. Cela indique que certains participants ne sont pas sûrs de ce que l'on entend par « référentiel de compétences ».

18. Quels savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires à votre métier humanitaire le distinguent de métiers non humanitaires équivalents ?

La liste suivante représente les exemples de savoirs, savoir-faire et savoir-être les plus fréquemment cités en réponse à cette question.

Savoirs, savoir-faire et savoir-être
Être capable de s'adapter à un contexte, de traiter de grandes quantités d'informations et d'appliquer des savoir-faire techniques à un large éventail de situations.
Connaître les principes humanitaires et les autres normes.
Sensibilité culturelle et communication interculturelle.
Etre capable de gérer le stress et de travailler de manière efficace dans un environnement incertain, en évolution rapide et parfois dangereux.
Adopter une approche basée sur les besoins et ne pas être motivé par le profit.
Comprendre le système humanitaire.
Savoir négocier.
Connaître les stratégies de sécurité et de l'atténuation des risques.
Être capable de naviguer sur la double responsabilité, à la fois envers les bailleurs et envers les communautés.
Comprendre la vulnérabilité et les préoccupations en matière de protection.
Etre capable de communiquer avec les communautés affectées.
Comprendre les structures et les lois des gouvernements locaux.
Connaître le droit international humanitaire.
Avoir des compétences en matière de renforcement des capacités.
Etre capable de prendre des décisions basées sur les besoins.

19. Votre domaine professionnel dispose-t-il d'associations ou d'organisations professionnelles ?

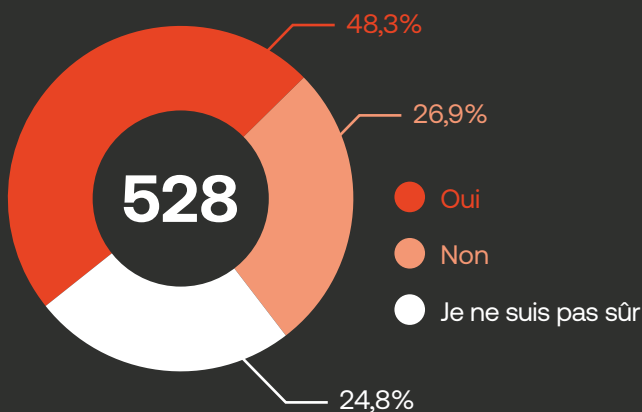


Nombre de répondants : 526

20. Quelles sont les associations professionnelles de votre domaine ?

Nous avons demandé aux participants de nommer des exemples d'associations professionnelles : comme pour la question 16, de nombreuses réponses ne faisaient pas référence à des associations professionnelles. Cela indique que certains participants ne sont pas sûrs de ce que l'on entend par « association professionnelle ».

21. Votre domaine professionnel dispose-t-il de certifications professionnelles ?



Nombre de répondants : 528

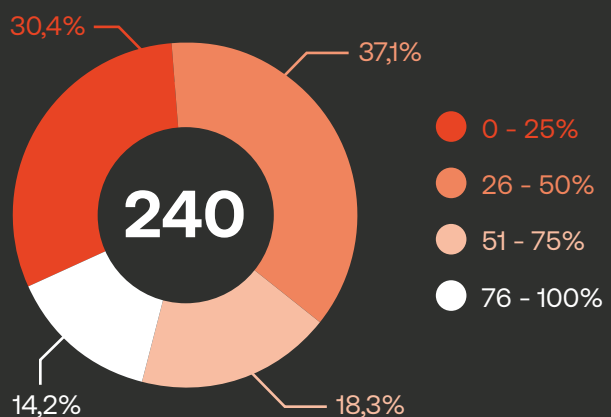
22. Quelles sont les certifications professionnelles de votre domaine ?

Nous avons demandé aux participants de nommer des exemples de certifications professionnelles. Comme pour les questions 16 et 20, de nombreuses réponses ne faisaient pas référence à des certifications professionnelles. Cela indique que certains participants ne sont pas sûrs de ce que l'on entend par « certification professionnelle ».

23. Estimez quel pourcentage d'employés dans votre domaine professionnel a obtenu une certification spécifique à ce domaine ?

Compte-tenu de l'apparente incompréhension du terme « certification professionnelle » à la question 22, il est probable que les réponses à cette question soient fondées sur cette incompréhension, et en conséquence moins pertinentes pour l'analyse.

Pourcentage d'employés détenant une certification professionnelle



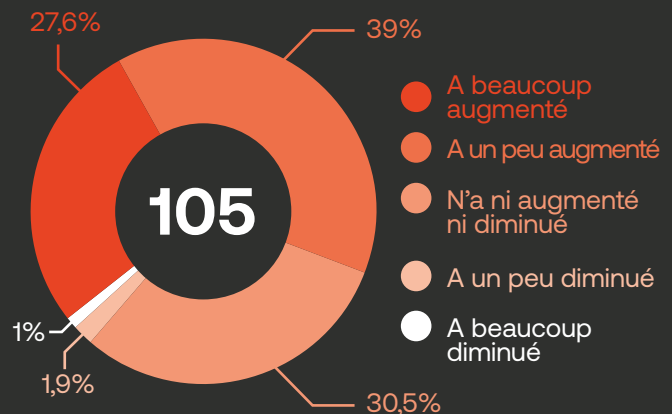
Nombre de répondants : 240

24. Par rapport à il y a cinq ans, la proportion de professionnels détenant une certification professionnelle a-t-elle changé ?

Seuls les participants qui ont donné une réponse positive aux questions précédentes ont répondu à cette question, soit seulement 105 personnes.

Compte-tenu de l'apparente incompréhension du terme « certification professionnelle » à la question 22, il est probable que les réponses à cette question soient fondées sur cette incompréhension, et en conséquence moins pertinentes pour l'analyse.

Évolution en 5 ans de la proportion de professionnels détenant une certification professionnelle



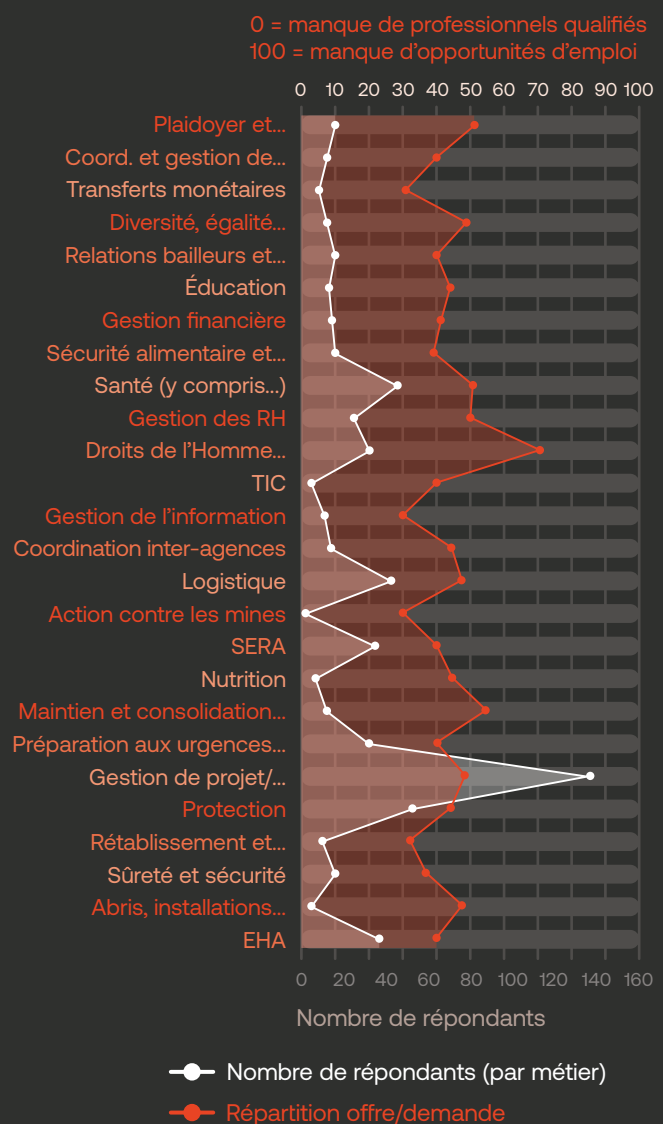
Nombre de répondants : 105

25. Selon votre expérience, quel est le rapport entre l'offre et la demande de professionnels qualifiés dans votre profession ?

Offre et demande de professionnels qualifiés

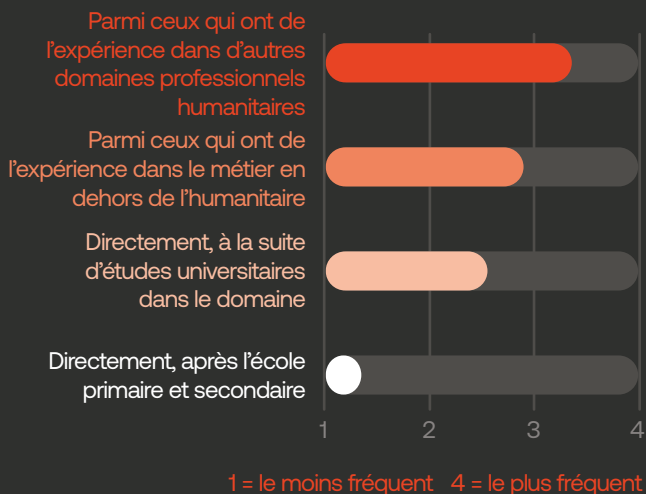


Répartition de l'offre et de la demande par métier, avec nombre de répondants par métier

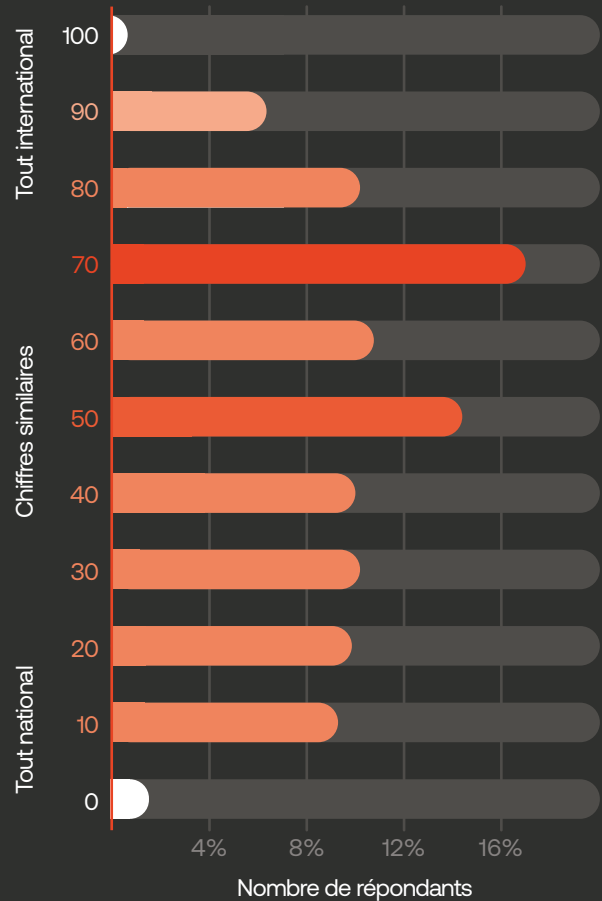


Tendances : le recrutement

26. Comment sont recrutées la plupart des personnes qui débutent dans votre métier ?

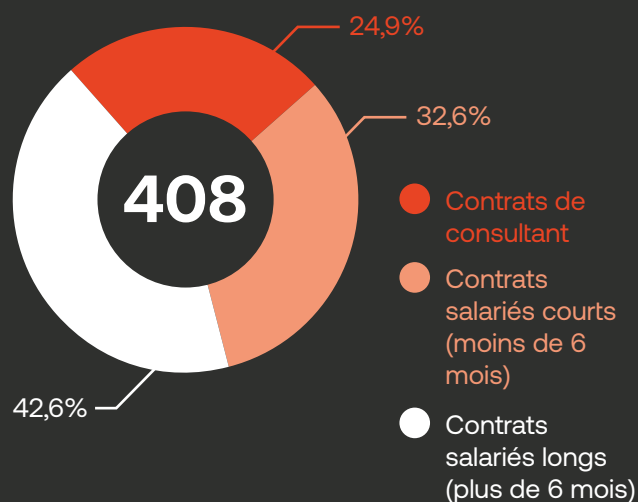


28. Quel est l'équilibre entre les personnels nationaux et internationaux recrutés dans votre profession ?



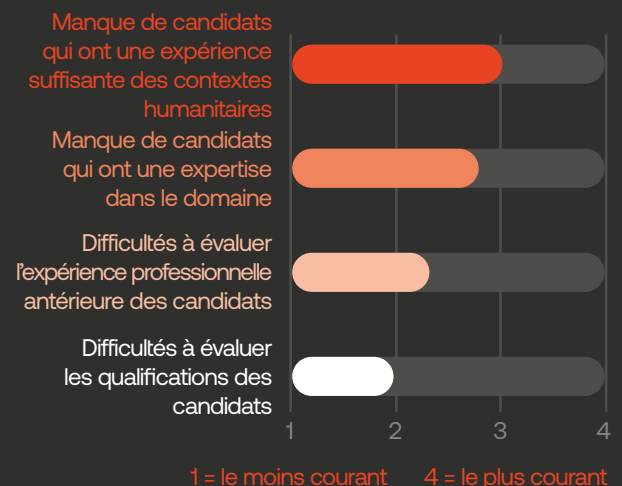
27. D'après vous, comment se répartissent les contrats proposés dans votre domaine professionnel ?

Répartition des contrats

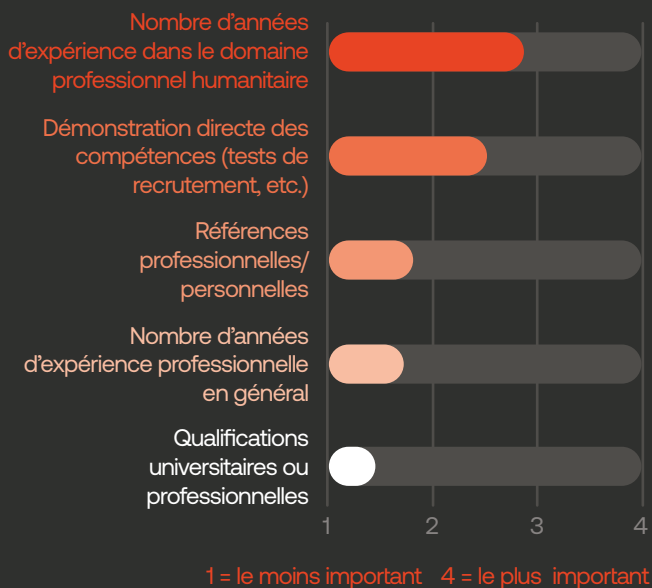


29. Quels sont les défis les plus courants pour les organisations qui cherchent à recruter du personnel dans votre profession ?

Défis pour les organisations



30. Lors du recrutement de personnes dans votre profession, qu'est-ce qui est le plus important pour les employeurs ?



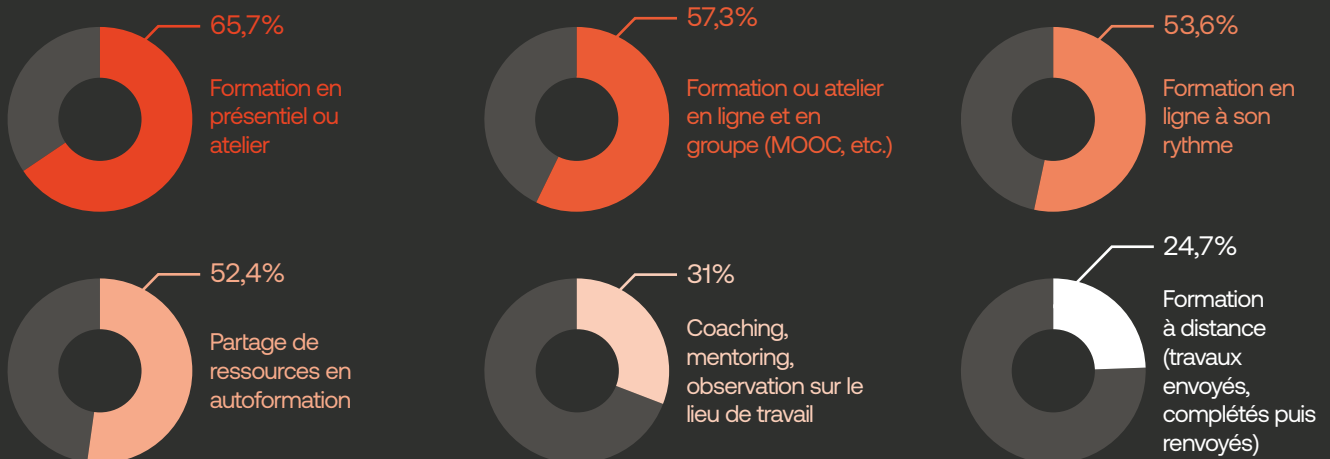
31. Avez-vous constaté de nouvelles tendances en matière de recrutement dans votre domaine professionnel ?

Tendances en matière de recrutement
Des tentatives visant à un meilleur équilibre des genres.
Des efforts ont également été faits pour recruter davantage de personnel national. Certains voient les résultats de ces efforts ; cependant, des personnes subissent encore une discrimination basée sur leur nationalité et ont le sentiment que les organisations continuent à préférer le personnel international.
Une augmentation du recrutement de personnes sans expérience (issues du secteur privé ou de l'éducation).
Une plus grande transparence est nécessaire pour assurer l'égalité des chances. Les postes sont confiés à des amis ou à des personnes au sein de l'organisation.
La spécialisation, y compris une augmentation des diplômes universitaires et des certifications dans des matières très spécifiques.
Les organisations s'efforcent de faciliter le processus de recrutement par : <ul style="list-style-type: none"> • La création de viviers de talents. • Les chasseurs de tête. • L'utilisation de l'identification électronique pour effectuer le premier tri.
L'expérience dans l'humanitaire est considérée comme le facteur le plus important dans le recrutement.
Davantage de contrats à court terme et de consultants.
Les compétences numériques et linguistiques sont de plus en plus importantes.

Tendances : les opportunités de développement professionnel

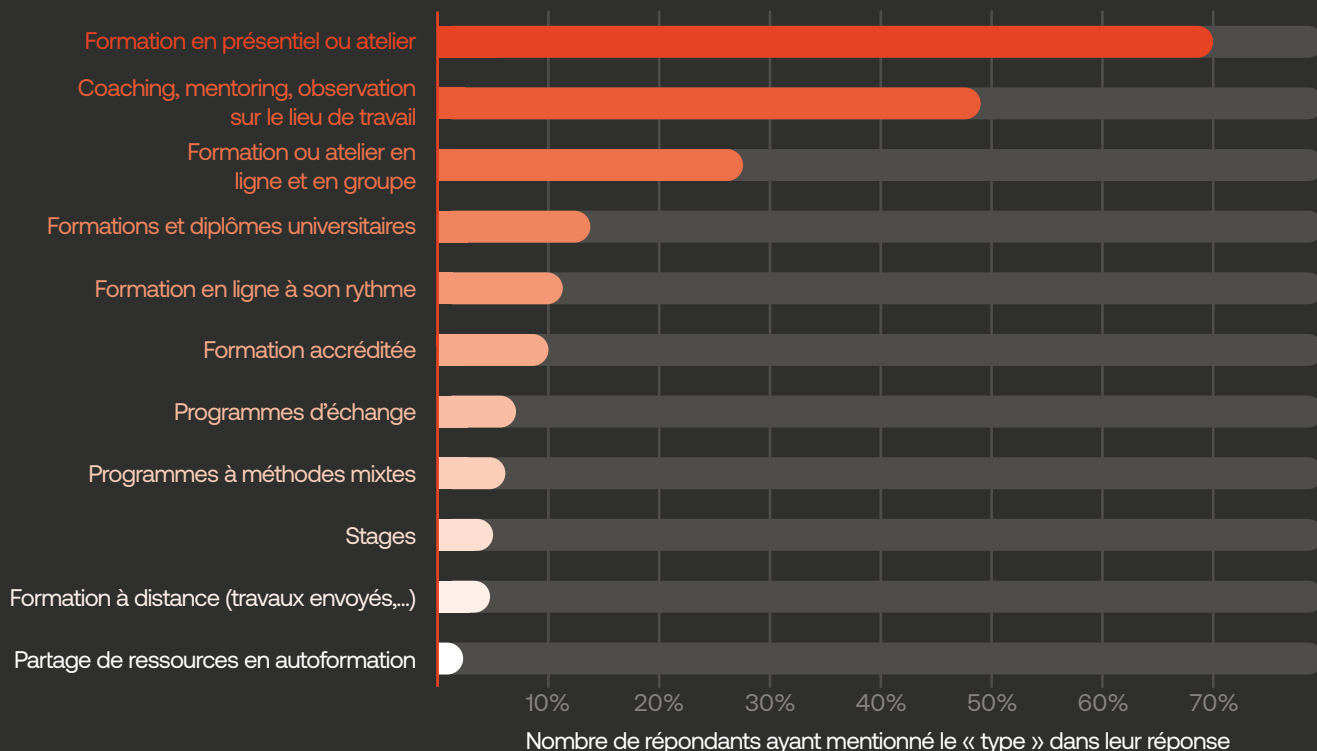
32. Parmi les opportunités de développement professionnel suivantes, auxquelles avez-vous eu accès au cours des trois dernières années ?

Pourcentage de répondants ayant eu accès à :



33. Quel type d'opportunité de développement professionnel vous serait le plus utile à présent pour vous développer dans votre domaine professionnel ?

Types d'opportunité de développement professionnel les plus utiles



Il s'agissait d'une question ouverte. Par conséquent, certaines personnes ont utilisé les catégories citées dans la question précédente et d'autres ont indiqué d'autres types d'opportunité de développement professionnel.

34. Avez-vous constaté d'autres changements en termes d'opportunité de développement professionnel dans votre domaine ?

Tendances en matière de développement professionnel

Une augmentation des opportunités de développement professionnel. Cependant, tous les membres du personnel n'ont pas le même accès à ces formations, par exemple :

- Le personnel national.
- Le personnel basé dans des zones difficiles d'accès.

Une augmentation des cours en ligne et des webinaires dont la qualité est variable.

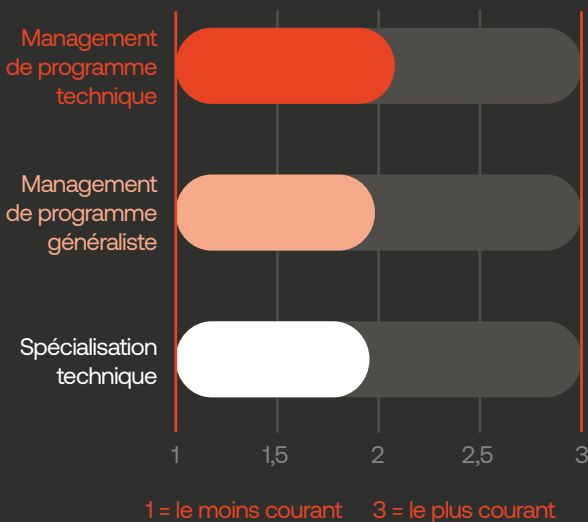
Une augmentation des formations universitaires (parfois dans le cadre d'une coopération entre les universités et les organisations).

Un besoin en formations plus spécifiques et plus pratiques.

Une augmentation du développement professionnel à méthode mixte, principalement par le biais du mentorat et du coaching. Cependant, il s'agit souvent de méthodes mal structurées et dont l'impact n'est pas clair.

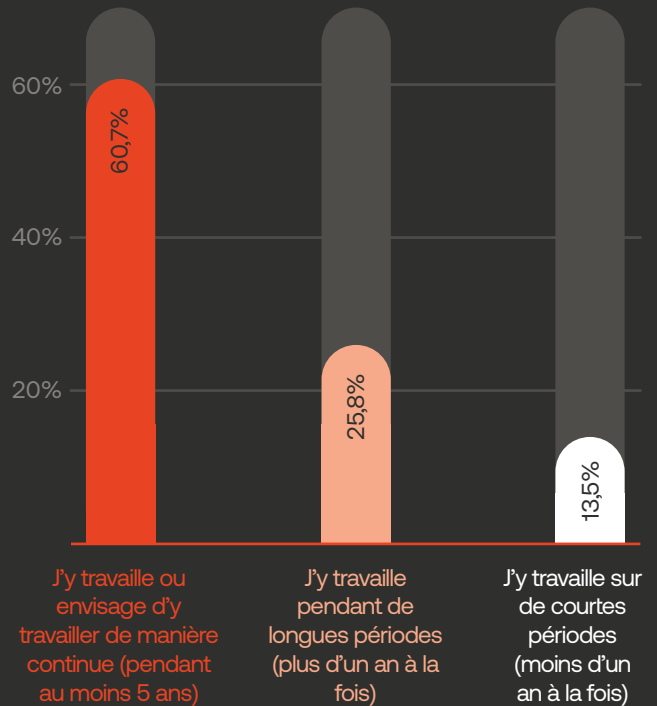
Tendances : l'évolution de carrière

35. Quelles sont les opportunités les plus courantes pour évoluer dans son domaine professionnel ?

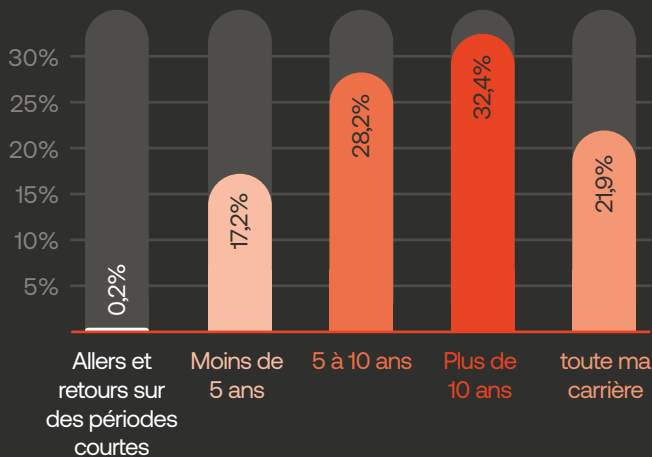


Nous avons demandé aux participants de classer les options de la plus courante à la moins courante.

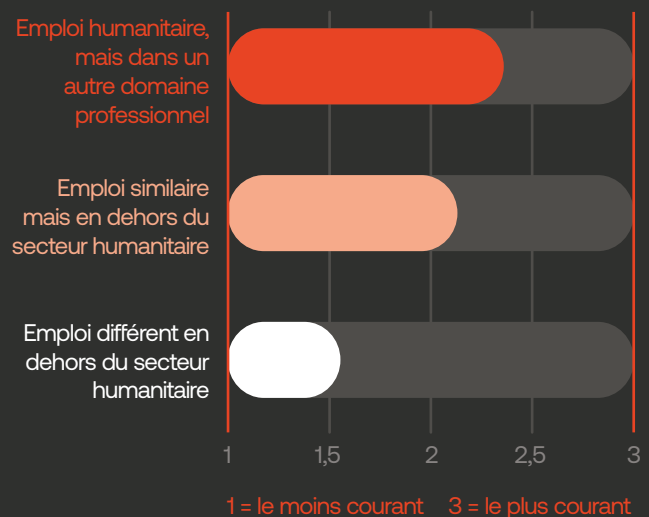
37. Quelle continuité de votre travail au sein de votre domaine professionnel ?



36. Combien de temps vous voyez-vous travailler au sein de votre domaine professionnel (dans votre carrière) ?



38. Vers quel emploi se dirigent le plus souvent les personnes qui quittent votre profession (en dehors de la retraite) ?

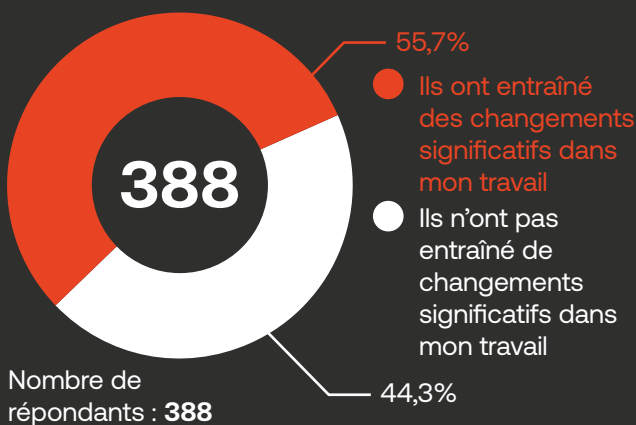


39. Avez-vous constaté d'autres changements en termes d'évolution de carrière ?

Les tendances en matière d'évolution de carrière
Il y a peu de possibilités d'emploi en dehors du secteur humanitaire, il est donc difficile de réintégrer le secteur privé.
Les parcours professionnels se sont diversifiés, grâce à l'augmentation des possibilités de consultance et de travail avec des groupes de réflexion (<i>think tank</i>).
Les possibilités de carrière pour les professionnels des pays du Sud s'améliorent.
La régionalisation a créé de nouveaux postes régionaux, qui constituent une étape entre les contrats nationaux et les contrats internationaux, et cela permet au personnel de progresser plus facilement dans sa carrière.

Moteurs du changement dans votre métier

40. Comment les récents changements dans le secteur (programmes de transferts monétaires, nouvelles technologies, localisation, etc.) ont-ils impacté votre travail ?

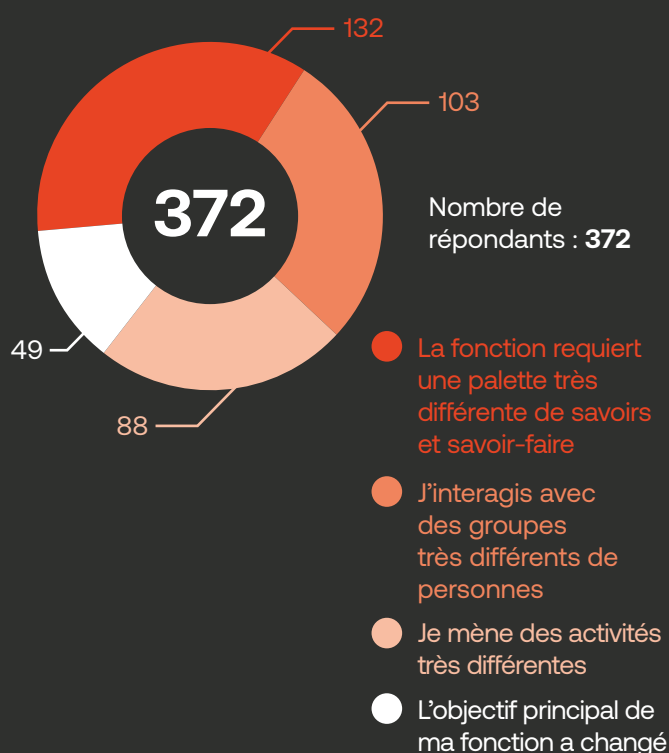


Les participants pouvaient choisir parmi les options suivantes :

- Aucun changement significatif dans mon travail
- L'objectif principal de ma fonction a changé
- Je mène des activités très différentes
- J'interagis avec des groupes très différents de personnes
- La fonction requiert une palette très différente de savoirs et de savoir-faire

Le graphique ci-dessus indique le nombre de personnes ayant sélectionné la première option (aucun changement) et le nombre de personnes ayant sélectionné l'une des autres options (certains changements).

Les personnes interviewées qui ont indiqué un changement dans leur emploi ont signalé les changements suivants :



41. Pouvez-vous donner des exemples de la façon dont votre emploi a été impacté ?

Les tendances
S'adapter aux nouvelles technologies.
Les transferts monétaires sont devenus une partie plus importante de mon domaine professionnel.
Les personnes ont besoin d'un niveau plus élevé de maîtrise des données.
Les exigences des bailleurs sont devenues plus strictes.
Les bailleurs s'impliquent de plus en plus dans le recrutement et le SERA.
Il est nécessaire d'avoir une meilleure compréhension des domaines de travail autres que le vôtre.
Les problématiques liées au changement climatique, par exemple, l'augmentation des déplacements dus aux catastrophes.
La redevabilité envers les communautés prend plus de temps.
Les exigences en matière de protection ont augmenté.

42. Quel changement récent dans le secteur en est la cause ?

Voici les réponses les plus courantes : elles ne s'alignent pas nécessairement sur les réponses du tableau précédent.

Les tendances
Les programmes basés sur les transferts monétaires.
S'adapter aux nouvelles technologies.
La numérisation.
Le changement climatique.
Le lien humanitaire-développement (<i>nexus</i>).
La localisation et le « Grand Bargain».
Une augmentation de la prise de décision basée sur les données.

Tableau du graphique 1: Quelle est votre nationalité ?












Pays	N		N		N
 France	170	 Rwanda	4	 Paraguay	1
 Royaume-Uni	61	 Bulgarie	4	 Portugal	1
 États-Unis	49	 Bénin	4	 Pérou	1
 Italie	26	 Malawi	3	 Thaïlande	1
 Australie	26	 Togo	3	 Russie	1
 Kenya	23	 Colombie	3	 Irak	1
 Nigéria	20	 Niger	3	 Liberia	1
 Canada	20	 Côte d'Ivoire	3	 Pologne	1
 Espagne	16	 Brésil	3	 Slovénie	1
 Allemagne	15	 RDC (Congo)	3	 Serbie	1
 Éthiopie	14	 Nouvelle-Zélande	3	 Danemark	1
 Suisse	14	 Norvège	3	 République Tchèque	1
 Pays-Bas	13	 Algérie	3	 Mexique	1
 Belgique	13	 Indonésie	3	 Costa Rica	1
 Afghanistan	12	 Zambie	3	 Bosnie-Herzégovine	1
 Somalie	12	 Liban	3	 Slovaquie	1
 Yémen	11	 Tchad	3	 Corée du Sud	1
 Pakistan	11	 Tanzanie	2	 Tunisie	1
 Trinité-et-Tobago	10	 Iran	2	 Antigua-et-Barbuda	1
 Irlande	10	 Finlande	2	 Ukraine	1
 Ouganda	9	 Malaisie	2		
 Sud Soudan	8	 Égypte	2		
 Jordanie	8	 Mali	2		
 Cameroun	8	 Autriche	2		
 Bangladesh	8	 Burundi	2		
 Palestine	7	 Japon	2		
 Philippines	7	 Syrie	2		
 Inde	6	 Libye	2		
 Grèce	6	 Haïti	2		
 Burkina Faso	6	 Zimbabwe	2		
 Turquie	5	 Afrique du Sud	2		
 Suède	4	 Mozambique	2		
 Madagascar	4	 Sierra Leone	2		
		 Hongrie	1		

Tableau du graphique 12 : Dans quel pays êtes-vous principalement basé ?

Pays	N		N		N
 France	79	 Haïti	6	 Côte d'Ivoire	2
 États-Unis	39	 Burundi	5	 Nouvelle-Zélande	2
 Suisse	38	 Inde	5	 Guinée	2
 Royaume-Uni	30	 Sénégal	5	 Libye	2
 Jordanie	28	 Tchad	5	 Guatémala	2
 Afghanistan	24	 République Centrafricaine	5	 Finlande	2
 Nigéria	22	 Liban	5	 Maroc	2
 Sud Soudan	20	 Indonésie	5	 Les Bahamas	1
 Kenya	20	 Myanmar	4	 Paraguay	1
 Somalie	17	 Danemark	4	 Malte	1
 Irak	16	 Madagascar	4	 Qatar	1
 Yémen	16	 Burkina Faso	4	 Corée du Nord	1
 RDC (Congo)	15	 Colombie	4	 El Salvador	1
 Australie	13	 Rwanda	4	 Emirats Arabes Unis	1
 Éthiopie	11	 Bénin	4	 Malaisie	1
 Pakistan	11	 Irlande	4	 Angola	1
 Palestine	10	 Zimbabwe	3	 Comores	1
 Cameroun	10	 Zambie	3	 Luxembourg	1
 Canada	10	 Malawi	3	 Liberia	1
 Trinité-et-Tobago	9	 Togo	3	 Algérie	1
 Belgique	9	 Niger	3	 Fidji	1
 Turquie	9	 Ukraine	3	 Slovénie	1
 Bangladesh	9	 Cambodge	3	 Arménie	1
 Espagne	9	 Thaïlande	3	 Kosovo	1
 Ouganda	9	 Afrique du Sud	3	 Singapour	1
 Syrie	8	 Bulgarie	3	 Pérou	1
 Italie	7	 Suède	3	 Belize	1
 Mozambique	7	 Iran	3	 Vénézuéla	1
 Philippines	7	 Grèce	2	 Islande	1
 Allemagne	7	 Tanzanie	2	 Corée du Sud	1
 Mali	7	 Égypte	2	 Mexique	1
 Pays-Bas	7	 Vietnam	2	 Papouasie-Nouvelle-Guinée	1
 Norvège	6	 Sierra Leone	2	 Åland	1

9. PERSONNES INTERVIEWÉES

Bioforce tient à remercier les informateurs clés suivants qui ont donné de leur temps et partagé leurs connaissances pour contribuer à cette étude.

Nom	Fonction	Organisation
Plaidoyer		
Pauline Chetcuti	Responsable Politique et plaidoyer humanitaire	Oxfam
Susan Camara	Conseillère Politique et plaidoyer, santé et droits sexuels et reproductifs (Afrique de l'Ouest et Amérique Latine)	Marie Stopes International
Bérénice van den Driessche	Conseillère principale Politique et plaidoyer UE	NRC
Coordination et gestion de camp		
David Preux	Responsable Préparation et réponse aux urgences	OIM
Wan Sophonpanich	Responsable du Cluster Coordination et Gestion de Camp	OIM
Giovanna Federici	Conseillère mondiale Gestion de camp	NRC
Mate Bagossy	Responsable de programme Gestion de camp	NRC
Szilvia Heszler	Responsable de programme	NRC
Transferts monétaires		
Martin Pittman	Global Capacity Building Manager	CaLP
Mamta Khanal Basnet	Responsable de projet	NRC
Jennifer Harper	Responsable Cash School	British Red Cross
Communication		
Marian Casey-Maslen	Directrice	CDAC
Pascal Jequier	Coordinateur Apprentissage et développement/ Formations en communication	CICR
Marçal Izard	Responsable Gestion des talents en communication	CICR
Stijn Aelbers	Conseiller humanitaire principal	Internews
Relations bailleurs et gestion des subventions		
Adam Riddell	Directeur des financements d'urgence	World Vision US
Laurent Bacos	Responsable Unité Financement public et institutionnel	Médecins du Monde
Elvira Rodriguez	Responsable Financement institutionnel	Chaîne de l'Espoir
Sophie Parra d'Andert	Responsable Partenariats institutionnels	Croix-Rouge française
Éducation		
Souhaite rester anonyme	Souhaite rester anonyme	UNICEF
Yasmine Sherif	Directrice, Education Cannot Wait	UNICEF
Dean Brooks	Directeur	INEE
Maria Agnese Giordano	Responsable du Cluster Education pour l'UNICEF	UNICEF
Luca Fraschini	Coordinateur Education et spécialiste du renforcement des capacités, Équipes de Réponse Rapide	UNICEF

Nom	Fonction	Organisation
Gestion financière		
Tim Boyes-Watson	Directeur mondial Plaidoyer et alliances	Humentum
Véronique Saugues	Responsable Contrôle de gestion Moyen-Orient	Première Urgence Internationale
Dominique Deconinck	Directrice administrative et financière	CARE France
Sécurité alimentaire et moyens de subsistance		
Christa Utiger	Chargée de reporting	CICR
Geneviève Wills	Directrice France et Monaco	PAM
Ana Ayala	Consultante indépendante, membre du roster CaLP	Indépendante
Eric Branckaert	Conseiller Évaluation et mapping des vulnérabilités	PAM
Santé		
Unni Krishnan	Directeur humanitaire	WarChild Holland
Louisa Baxter	Responsable Santé humanitaire	Save the Children
Eba Pasha	Consultant pour le Cluster global Santé	Indépendante
Masniza Mustaffa	Coordinateur Santé	Mercy Malaisie
Gestion des ressources humaines		
Magali Daurelles	Coordinatrice Pôle de compétences Management des personnes et des organisations	Bioforce
Corinne Falconnet	Responsable Ressources humaines	CICR
Emilie Croci	HR Partner Asie et Région Pacifique	CICR
Christine Williamson	PDG	Duty of Care International
Technologies de l'information et de la communication (TIC)		
Jean-Baptiste Lamarche	Directeur des Systèmes d'information et Logistique	Action contre la Faim
Caroline Teyssier	Coordinatrice adjointe Cluster global Télécommunications d'urgence	PAM
Gestion de l'information		
Filippo Minozzi	Responsable Analyse et preuves	CICR
Geneviève Wills	Directrice France et Monaco	PAM
Maeve de France	Responsable de programme	CartONG
Edmond Wach	Responsable de programme	CartONG
Coordination inter-agences		
Martin Fisher	Membre de FACT (Field Assessment Coordination Team) Syrie	CICR
Brian Lander	Directeur adjoint, Bureau de Genève	PAM
Monica Palmeri	Responsable Gestion de l'information et affaires humanitaires	OCHA
Assistance juridique		
Vincent Combes	Spécialiste Assurances et affaires juridiques	PAM
Laura Cunial	Spécialiste Information, conseil et assistance juridique	NRC

Nom	Fonction	Organisation
Assistance juridique		
Fernando de Medina Rosales	Conseiller principal Information et aide juridique	NRC
Rebecca Gang	Conseiller principal technique	IRC
Safiatu Alabi	Directeur Programme	NRC
Logistique		
George Fenton	PDG	Humanitarian Logistics Association
Guillaume Noailly	Coordinateur Pôle de compétences Logistique approvisionnement et Sécurité	Bioforce
Peter Tatham	Attaché d'enseignement et de recherche en Logistique humanitaire	Griffith University
Andrew Brown	Spécialiste Développement de la main-d'œuvre (chaîne d'approvisionnement)	Contractant USAID
Martijn Blansjaar	Chef Logistique et approvisionnement (division internationale)	Oxfam GB
Bruno Vandemeulebroecke	Coordinateur adjoint du Cluster global Logistique	Cluster global Logistique
Action contre les mines		
Emmanuel Sauvage	Responsable Réduction de la violence armée	HI
Jevon Clayton	Directeur Ressources humaines	MAG
Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage (SERA)		
Jérôme Daumas	Responsable Projet Community Online Initiative	CICR
Fabien Cassan	Responsable SERA	HI
Laurène Barlet	Conseiller SERA	Solidarités International
Laura De Franchis	Responsable Suivi et évaluation	Organisation Internationale du Travail
Nutrition		
Valerie Belchior Bellino	Nutritionniste	CICR
Nuria Salse	Nutritionniste	Indépendante
Nathalie Avril	Conseiller Nutrition	MSF
Anna Ziolkovska	Coordinatrice adjointe du Cluster global Nutrition	Cluster Nutrition
Maintien et consolidation de la paix		
Agnieszka Fal-Dutra Santos	Coordinatrice de programme et spécialiste Politique	Global Network of Women Peacebuilders
Sébastien Lapierre	Chef d'équipe Afrique Centrale	UN DPPA/DPO
Rania Dagash	Chef du Service Politique et bonnes pratiques	DPET, DPO
Gestion de projet		
John Cropper	Lead, Gestion de projet et humanitaire	Humentum
Chris Cattaway	Conseiller Gestion de projet	Indépendant
Hélène Meese	Responsable de projet (Medical Coverage Globally)	CICR
Clement Chipokolo	Responsable des opérations	World Vision Papouasie Nouvelle Guinée

Nom	Fonction	Organisation
Protection, diversité et inclusion		
Diana Hiscock	Conseillère Handicap et âge	HelpAge
Kovo Esul	Conseiller technique Violences basées sur le genre et protection de l'enfance	Save the Children
Sandrine Bohan-Jaquot	Chargée de politique Éducation inclusive	HI
Vanessa Coeffe	Responsable Protection de l'enfance	IRC
Julia McGeown	Conseiller technique Éducation inclusive	HI
Véronique Sainte-Luce	Responsable de programme, the Gender Office	PAM
Sûreté et sécurité		
Lisa Reilly	Directrice exécutive	EISF
Gonzalo de Palacios	Conseiller mondial Sécurité	Oxfam International
Monica Schager	Responsable Unité Sécurité	HI
Henrieke Hommes	Conseiller Sécurité	ZOA
Félicie Chevallier	Responsable de section, Formation	INSO
Abris, installations et produits non alimentaires		
Tom Corsellis	Directeur exécutif	Shelter Centre
Hilmi Mohamed	Coordinateur principal et spécialiste technique Abris, installations et réduction des risques de catastrophes	Interaction
Bill Flinn	Conseiller principal Abris	Care International
Jérôme Michon	Conseiller Abris	Indépendant
Eau, Hygiène et Assainissement (EHA)		
Marco Albertini	Responsable des connaissances Unité Eau et Habitat	CICR
Vincent Gengler	Coordinateur Master EHA	Action contre la Faim
Andy Bastable	Responsable Eau et assainissement	Oxfam GB
Franck Bouvet	Coordinateur adjoint Cluster global EHA	Cluster global EHA/UNICEF
Karine Deniel	Consultante	Cluster global EHA/UNICEF + ONG + Bioforce
Autres informateurs clés interviewés		
Tina Bolding	Directrice	Disaster Ready
Kirsten Johnson	PDG	Humanitarian U

10. ATELIERS LOCAUX

Objectifs

Dans le cadre de la méthodologie de l'étude, Bioforce a cherché à corroborer certains éléments des informations recueillies lors des entretiens et de l'enquête en consultant des groupes d'humanitaires de diverses organisations et de différents pays. Parallèlement à la validation d'informations, cette expérience a créé des plateformes de discussion plus approfondie sur les expériences personnelles des humanitaires.

Ces ateliers n'ont pas été conçus pour être représentatifs de domaines professionnels ou de régions géographiques. C'est pourquoi ils sont délibérément appelés ateliers « locaux » et non « régionaux ». Ils ont été annoncés publiquement et les participants se sont auto-sélectionnés.

Plutôt que d'animer tous les ateliers, Bioforce a demandé à des organisations partenaires d'accueillir et d'animer ces ateliers. Cela a permis une meilleure répartition géographique et a favorisé des discussions pertinentes sur le plan contextuel. Les participants ont été informés des principales conclusions de l'étude pour donner leur avis et ils ont été encouragés à expliquer leur opinion. La méthodologie utilisée par les animateurs est présentée en page ci-contre.

Ateliers

Bioforce est extrêmement reconnaissant du soutien des organisations qui ont accueilli et animé ces ateliers locaux. Bioforce tient à remercier les personnes et organisations suivantes qui ont donné de leur temps et partagé leurs ressources pour contribuer à cette étude.

Les ateliers ont été organisés en février et mars 2020, dans les lieux suivants :

Lieu	Animateur / Organisation d'accueil	Date	Participants
Annemasse 🇫🇷 France	Cité de la Solidarité Internationale (animé par Brigitte Louison, Bioforce)	13 mars	7
Bogotá 🇨🇴 Colombie	Michel Dikkes - IMMAP	5 mars	15
Cox's Bazar 🇬🇧 Bangladesh	Iqbal Uddin - COAST Trust	26 février	20
Dakar 🇸🇳 Sénégal	Stéphanie Legoff - Bioforce	12 mars	14
Freetown 🇸🇱 Sierra Leone	Leah Campbell - ALNAP	9 mars	12
Genève 🇨🇭 Suisse	Gozel Baltaeva - CHS Alliance	25 & 27 février	11
Kampala 🇺🇬 Ouganda	Patrick Onyango Mangen – TPO Uganda	3 mars	7
London 🇬🇧 Royaume-Uni	RedR UK (animé par Charlie Dalrymple, indépendant)	5 mars	6
Lyon 🇫🇷 France	Brigitte Louison – Bioforce	12 mars	10
Ouagadougou 🇸🇳 Burkina Faso	Philippe Allard – HI	10 mars	15
Washington D.C. 🇺🇸 USA (visio-conférence)	Chris Proulx, Josephina Blumberg - Humentum	20 mars	4

Les ateliers suivants ont été annulés en raison de la pandémie de la covid-19 :

Lieu	Animateur / Organisation d'accueil
Amman 🇯🇴 Jordanie	Frank Lavigne - Bioforce
Kuala Lumpur 🇲🇾 Malaisie	Masniza Mustafa – Mercy Malaisie
Nairobi 🇰🇪 Kenya	Stephen Onyait - Oxfam

Méthodologie des ateliers

Les animateurs ont reçu un plan de session et tout le matériel nécessaire à leur atelier, y compris une vidéo d'introduction. Le contenu de chaque session était le suivant :

Temps	Instructions	Ressources
Avant l'atelier	<p>Préparation</p> <ul style="list-style-type: none"> Assurez-vous d'avoir préparé 2 séries de 4 tableaux (voir annexe 1). Assurez-vous qu'un jeu complet (des 4 tableaux) est fixé au mur (ou sur une table) dans une partie de la pièce et qu'un autre jeu complet (des 4 tableaux) est situé dans une autre partie de la pièce. Préparer une feuille de présence avec nom, organisation, fonction, adresse électronique, signature. 	
20 mn	<p>Introduction</p> <ul style="list-style-type: none"> Souhaiter la bienvenue aux participants. Les remercier du temps consacré à l'atelier. Partager les informations logistiques telles que toilettes, sorties de secours, etc. Se présenter et utiliser la vidéo pour décrire le projet SOHP et les objectifs de l'atelier. Répondre aux questions des participants. Demander aux participants de signer la feuille de présence et d'indiquer leur adresse électronique s'ils souhaitent être tenus informés du projet. 	Vidéo Feuille de présence
90 mn	<p>Travail en groupe – 2 groupes</p> <ul style="list-style-type: none"> Diviser les participants en deux groupes et leur indiquer où se trouvent leurs tableaux. Expliquez que chaque groupe doit remplir ses 4 tableaux. Chaque groupe disposera de 20 minutes pour remplir chaque tableau, ce qui laissera amplement le temps de discuter et de se mettre d'accord sur ce qu'il faut écrire. Leur expliquer que vous demanderez un retour sur leurs réponses une fois la tâche terminée. Encouragez les participants à écrire lisiblement ! S'assurer que les participants comprennent la tâche, puis commencer le travail. Toutes les 20 minutes, encourager les participants à passer au tableau suivant Soyez disponible pendant l'exercice pour répondre à toutes les questions. 	2 séries de tableaux (8 au total) Punaises ou scotch 6 à 8 crayons pour tableau (3-4 pour chaque groupe)
15 mn	<p>Pause</p>	
50 mn	<p>Retour des deux groupes en plénière</p> <ul style="list-style-type: none"> Prendre les retours sur chaque tableau par groupe : demander à un groupe de commencer, puis au second groupe d'ajouter toute nouvelle information. Prévoir 10 minutes par tableau (y compris les retours des deux groupes). Mettre en évidence tout résultat intéressant, accord ou désaccord, lors de la discussion (voir les questions possibles à l'annexe 2). 	Tableaux remplis par les participants
5 mn	<ul style="list-style-type: none"> Remercier les participants pour leur contribution et clôturer l'atelier. 	
Après l'atelier	<p>Collecte des informations</p> <ul style="list-style-type: none"> Prendre une photo nette des deux séries de tableaux remplis. Envoyer les photos et la liste des participants par courrier électronique à sohp_project@institutbioforce.fr 	Appareil photo

PART 4

ET APRÈS ?

11. IMPACT DE LA COVID-19 SUR LES MÉTIERS HUMANITAIRES

12. RECOMMANDATIONS POUR LES PROCHAINES ÉTAPES

11. IMPACT DE LA COVID-19 SUR LES MÉTIERS HUMANITAIRES

Méthodologie

La pandémie de la Covid-19 a considérablement ébranlé les pratiques de travail dans tous les secteurs. Pour mieux comprendre son impact sur le travail humanitaire, l'étude SOHP a diffusé une enquête auprès de praticiens humanitaires en octobre 2020. 244 humanitaires dans 70 pays ont participé à cette enquête, représentant un large éventail des domaines professionnels listés dans l'étude. La quasi totalité des personnes interrogées a répondu à l'ensemble des questions. La question qui a reçu le moins de réponses en a comptabilisé 229.

L'enquête visait à déterminer si, et comment, la pandémie de la Covid-19 avait changé l'orientation ou la façon de travailler des humanitaires. Il s'agissait également d'identifier comment elle avait modifié les compétences requises pour l'exercice du travail, si cela avait altéré le besoin de professionnalisation et affecté la nécessité de l'existence de ce secteur professionnel. Pour chacune de ces interrogations, les participants ont été invités à choisir leur réponse sur une échelle de Likert, avec la possibilité de fournir des exemples pour illustrer leur réponse.

Résultats

La Covid-19 a-t-elle modifié l'orientation du travail humanitaire ou les méthodes utilisées ?

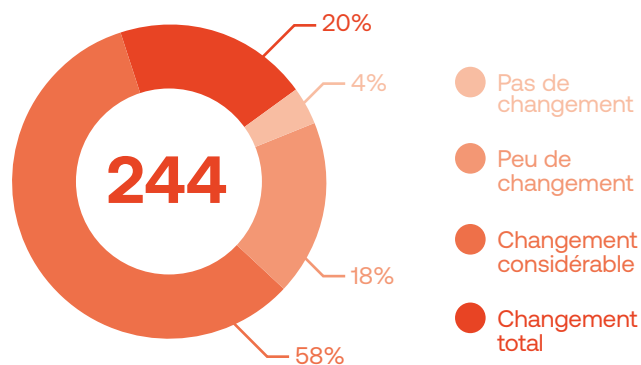
Les résultats de l'enquête suggèrent que la Covid-19 a eu un effet significatif à la fois sur les thématiques et le contenu du travail ainsi que sur les méthodes et moyens utilisés. Sans surprise, l'impact le plus important semble lié aux méthodes de travail.

95% des répondants signalent des changements dans leur façon de travailler. Près de quatre répondants sur cinq estiment que leurs méthodes de travail ont subi un changement significatif ou total. La plupart cite des exemples liés au travail à distance et à l'adaptation de leurs programmes pour une mise en œuvre à distance. Pour les programmes qui se poursuivent en présentiel, les répondants indiquent avoir dû l'adapter en fonction des mesures de prévention sanitaire. Plusieurs personnes ont également évoqué une plus grande utilisation des transferts monétaires, en remplacement de distributions d'articles.

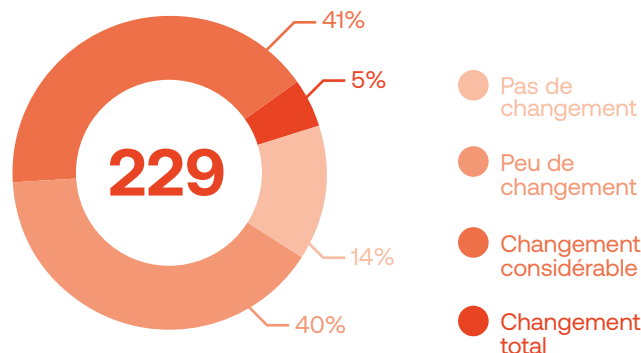
Environ 40 % des répondants signalent un changement significatif dans l'orientation ou la thématique de leur travail et

un nombre équivalent signalent un changement mineur. Des exemples mettent en évidence l'importance accrue donnée à la promotion de l'hygiène et aux soins palliatifs. Certains évoquent la nécessité de répondre à des formes croissantes et changeantes des violences basées sur le genre. De manière plus positive, d'autres mettent en avant des innovations en pleine expansion, contraintes par la pandémie.

1. La Covid-19 a-t-elle changé votre façon de travailler ?



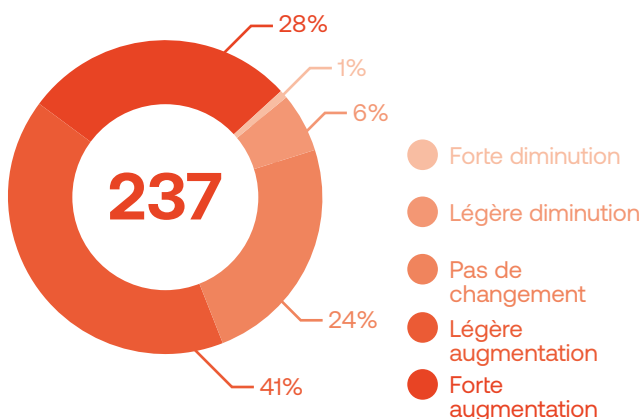
2. La Covid-19 a-t-elle changé l'orientation de votre travail ?



La Covid-19 a-t-elle affecté les compétences requises ou le besoin de professionnalisation ?

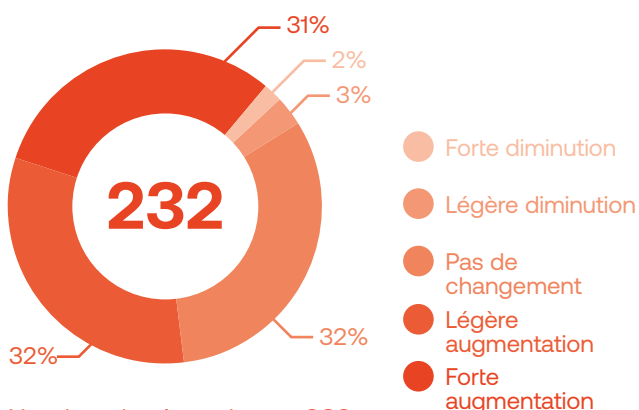
Les méthodes de travail humanitaire s'étant rapidement adaptées à la pandémie, les compétences requises ont en toute logique dû évoluer rapidement en parallèle. Plus de deux répondants sur trois estiment que de nouvelles compétences sont désormais nécessaires à leur travail. Il est intéressant de noter, par contre, que 7 % des personnes interrogées font état d'une diminution des compétences requises : certains ont souligné un moindre besoin de compétences en matière de liaison communautaire dans ce contexte de travail effectué à distance, avec pour conséquence négative l'annulation d'importantes activités de communication et de participation, et la diminution potentielle en corollaire de la qualité et de la redevabilité du travail effectué.

3. La Covid-19 a-t-elle affecté les compétences requises par les humanitaires dans votre profession ?



Nombre de répondants : 237

4. La Covid-19 a-t-elle affecté le besoin de professionnalisation ?



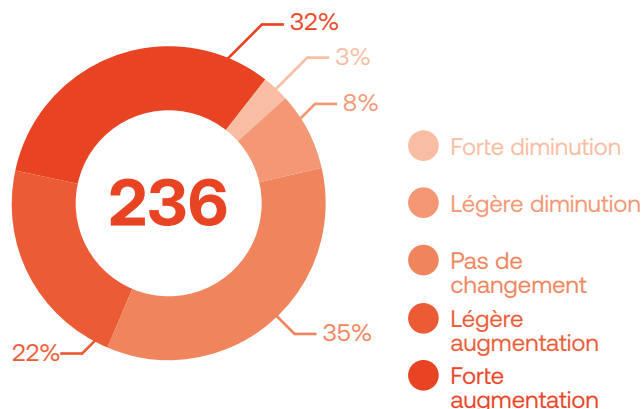
Nombre de répondants : 232

Lorsqu'il leur est demandé si la pandémie a affecté le besoin de professionnalisation, 54% des répondants indiquent une légère ou une forte augmentation du besoin de professionnalisation de leur domaine professionnel. Seuls 66 ont donné des exemples, dont beaucoup ne concernent pas des initiatives de professionnalisation. A noter : la première enquête SOHP a mis en évidence un manque de compréhension des termes relatifs à la professionnalisation, il est donc probable que les personnes répondant à cette question en ont un degré variable de compréhension. Toujours sur cette thématique, plusieurs personnes soulignent la nécessité d'offrir davantage de possibilités de développement professionnel au personnel local et de pousser le personnel international à se concentrer sur l'amélioration de ses propres compétences en matière de renforcement des capacités ou de partage de connaissances.

La Covid-19 a-t-elle affecté la nécessité de l'existence même de domaines professionnels ?

Une évolution rapide des contextes peut entraîner des changements importants en termes de besoins et de demandes.

5. La Covid-19 a-t-elle changé la nécessité de l'existence des métiers ?



Nombre de répondants : 236

L'étude a ainsi cherché à comprendre si, en raison de la pandémie, les services proposés par les organisations humanitaires étaient devenus plus, ou moins, pertinents.

Un peu plus de la moitié des personnes interrogées indiquent que la pandémie a accru les besoins relatifs à leur métier, et 11 % seulement estiment qu'ils ont diminué. De nombreux exemples donnés par les répondants concernent des changements dans les pratiques de travail plutôt qu'une augmentation ou une diminution de la nécessité du travail en lui-même, ce qui suggère un certain degré de confusion quant à la question posée. Cependant, plusieurs répondants identifient des demandes croissantes, en particulier autour de la santé, de la protection et du SERA (Suivi, Évaluation, Redevabilité, Apprentissage).

Plutôt qu'une augmentation des besoins, un nombre important de répondants soulignent les difficultés rencontrées pour faire face aux mêmes besoins, avec un personnel faisant défaut ou de plus en plus surchargé en raison du manque de financement ou des restrictions de mouvement. Ce qui, à son tour, augmente l'importance du travail des ressources humaines. Comme l'a dit un répondant, « les RH n'ont jamais été aussi cruciales qu'aujourd'hui pour veiller en permanence aux besoins des employés en matière de sûreté, de sécurité et de bien-être, et pour y répondre ».

Comment les métiers doivent-ils s'adapter à la menace de futures épidémies ?

137 répondants ont répondu à cette question en proposant des suggestions pratiques d'adaptation susceptibles d'être mises en œuvre par leur propre domaine professionnel.

La réponse qui a largement dépassé toutes les autres en termes de récurrence est liée à l'importance de la localisation. D'autres suggestions communes à tous les métiers ont remporté de nombreux suffrages : renforcer la gestion à distance, développer les capacités d'apprentissage à distance et reconsidérer la structure nationale/internationale des ONG internationales. Parmi les autres suggestions, nombre d'entre elles concernaient des réponses programmatiques spécifiques à un domaine professionnel en particulier.

12. RECOMMANDATIONS POUR LES PROCHAINES ÉTAPES

La conférence SOHP

L'étude SOHP fournit un aperçu du secteur, basé sur les expériences, les points de vue et les opinions des humanitaires. Sur le même principe, la conférence SOHP a donné l'occasion à des humanitaires de se réunir pour réfléchir aux résultats de l'étude, en discuter et proposer des recommandations.

Format et participation

La conférence était initialement prévue en présentiel et devait avoir lieu en mai 2020. En raison de la pandémie de la Covid-19, l'événement a été reporté à novembre 2020 et s'est finalement déroulé sous forme d'événement virtuel, avec le soutien de PHAP, que l'auteur souhaite ici remercier.

La conférence s'est déroulée en deux parties distinctes :

Matin

L'événement du matin était ouvert à tous. Il a attiré 566 participants, dont 403 sur la plateforme de l'événement, 150 en streaming vidéo sur YouTube et 13 en streaming audio. L'objectif principal de la matinée était de présenter les principales conclusions de l'étude et d'entendre les réactions d'experts du secteur. Le déroulé de la matinée a été le suivant :

Introduction, comprenant les présentations de :

- Gilles Collard, directeur général de Bioforce ; et
- Bénédicte Schutz, directrice de la Coopération internationale du Gouvernement princier de Monaco, qui a soutenu l'étude SOHP.

Présentation des principaux résultats de l'étude, par Rory Downham et Charlie Dalrymple. Cette présentation comprenait également un certain nombre de sondages, grâce auxquels les participants pouvaient se prononcer sur des questions en lien avec l'étude.

(Les résultats de plusieurs de ces sondages sont inclus dans la section suivante de ce rapport : « Résultats de la conférence »).

Table-ronde pour réagir aux résultats de l'étude, avec la participation de :

- Keiko Cornale, responsable des ressources humaines internationales, Croix-Rouge française
- Yves Horent, conseiller humanitaire en chef, Bureau des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement (FCDO) du Gouvernement britannique
- Virginie Lefèvre, coordinatrice des programmes et des partenariats, Amel Association International
- Boris Lissassi, responsable RH, UNICEF

Brève enquête auprès des participants pour mesurer leur intérêt à poursuivre le travail entamé par SOHP.

Après-midi

Les invitations pour l'événement de l'après-midi ont été envoyées à une sélection de professionnels humanitaires intéressés par les ressources humaines, la formation et les initiatives de professionnalisation. Cet événement a rassemblé 63 participants.

Il a été conçu dans le but de générer des recommandations à partir de l'étude SOHP, sur le format suivant :

Introduction et présentation des quatre grandes problématiques qui ont émergé des conclusions du rapport.

(Vous trouverez plus de détails sur ces problématiques dans la section « Recommandations » du rapport).

Travail en 4 groupes, chacun focalisé sur une des problématiques, composé d'une série d'exercices :

- Un sondage pour stimuler les premières réactions à une série de déclarations sur la thématique
- Un exercice créatif au cours duquel les participants ont individuellement proposé des solutions à la problématique posée
- Une discussion autour des solutions proposées, visant à élaborer et à affiner les idées

Restitution de l'animateur de chaque groupe de discussion avant la clôture de l'événement.

Résultats de la conférence SOHP

Composition du public et interaction

Le public semblait être composé majoritairement d'Européens travaillant pour des ONG internationales et, comme attendu, comprenait un grand nombre de professionnels travaillant dans le domaine des ressources humaines.

- 52% des personnes interrogées ont déclaré travailler dans des ONG internationales ; 8% dans des ONG nationales ou locales ; 9% dans des agences des Nations Unies ; 6% au sein du mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ;

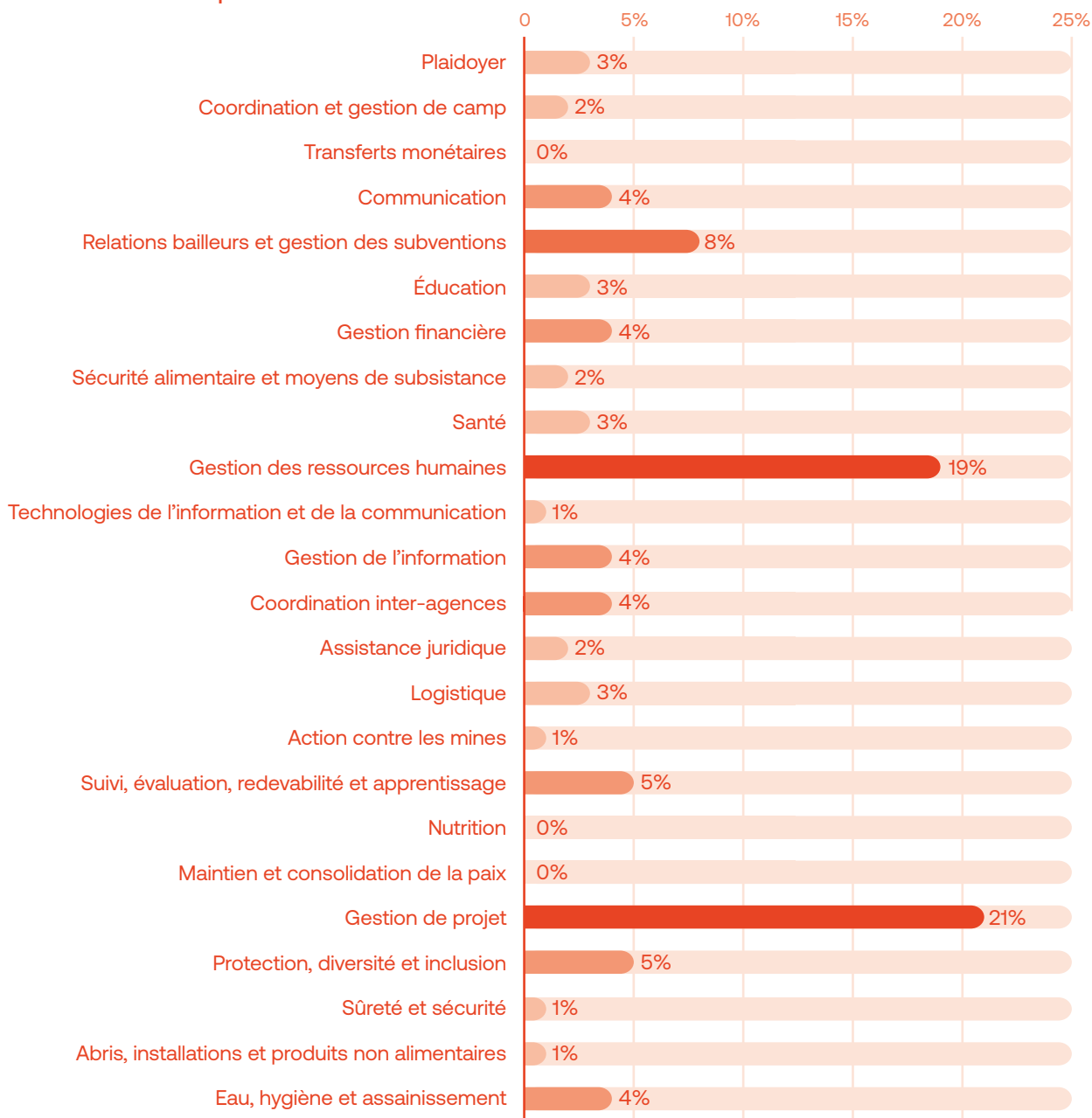
6% dans le milieu universitaire ; et le reste était réparti entre les gouvernements hôtes, les bailleurs, le secteur privé et divers.

- 59% des répondants étaient basés en Europe, 19% en Asie et 14% en Afrique subsaharienne.
- Près d'un répondant sur cinq a déclaré travailler dans les ressources humaines.

En dehors du nombre élevé de professionnels RH, la répartition des autres professions représentées (avec une forte composante en gestion de projets) n'était pas très différente du profil des répondants de l'enquête initiale (voir Section 8).

La conférence a été une bonne occasion d'enrichir les résultats de l'étude SOHP. Une série de sondages réalisés lors de la présentation des résultats a permis de recueillir des données

1. A quel domaine professionnel vous associez-vous le plus ?



supplémentaires sur certaines des questions incluses dans l'enquête initiale. Les sondages étaient facultatifs et le nombre de répondants a fluctué suivant les questions. La plupart des questions ont reçu entre 130 et 216 réponses. Deux questions étaient destinées à certains groupes du public et ont reçu moins de réponses.

Contributions des participants

Une grande partie des interactions lors de cette conférence ont semblé réaffirmer plusieurs conclusions clés de l'étude. Les participants ont également apporté des contributions supplémentaires utiles.

Suggestions d'ajout de domaines professionnels

Au cours de l'événement, deux domaines professionnels supplémentaires ont été proposés et plébiscités via le *chat* :

- Renforcement de capacités
- Innovation

Changements dans les modes de travail

Lorsqu'on leur a présenté la liste des changements les plus fréquemment identifiés (ci-dessous), près de deux personnes sur trois ont déclaré qu'elle était en grande partie ou entièrement en corrélation avec leur propre expérience.

Adaptation aux nouvelles technologies
Augmentation de l'utilisation des transferts monétaires
Meilleure maîtrise de la gestion de données
Exigences plus strictes des bailleurs
Plus grande implication des bailleurs dans le recrutement et le SERA
Meilleure compréhension des domaines de travail dans leur ensemble
Connaissance des réponses au changement climatique
Plus de temps consacré à la redevabilité envers les communautés
Exigences de protection accrues

Recrutement et développement professionnel

85% des participants à la conférence ont déclaré avoir des difficultés à recruter et à fidéliser les talents au sein de leur organisation. Dans le sondage suivant, 83% des personnes nouvellement arrivées dans le secteur ont déclaré qu'il leur avait été très difficile de percer dans le secteur humanitaire.

Sur le *chat*, un participant a souligné un problème supplémentaire, celui des talents qui cherchent à quitter leur pays sur des postes expatriés pour gagner plus d'argent et avoir plus d'influence. D'autres ont suggéré que l'accès aux opportunités

de développement professionnel était plus restreint que les résultats de l'étude ne le suggèrent.

Parcours professionnels dans le secteur humanitaire

Les participants à la conférence ont effectivement apporté une nuance par rapport à l'avis des personnes interviewées dans le cadre de l'enquête SOHP quant à l'aspect transitoire du travail dans le secteur humanitaire :

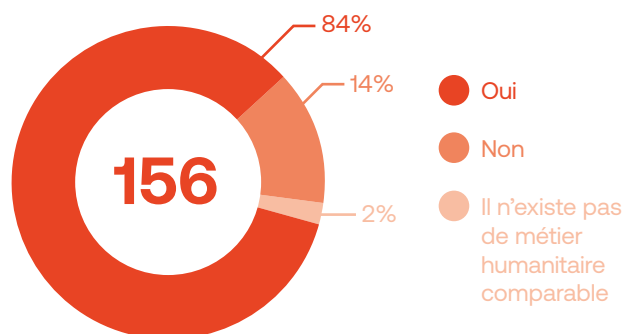
- Le nombre de métiers humanitaires auxquels les participants à la conférence s'associent s'élève à environ trois. Cela diffère des résultats de l'enquête, dans laquelle près de la moitié des répondants avaient répondu « cinq ou plus ».
- 79% des participants pensent travailler 10 ans ou plus dans le secteur humanitaire (contre 54% lors de l'enquête).
- 79% des participants (contre 61% des répondants à l'enquête) pensent que leur implication dans l'humanitaire sera continue, plutôt qu'entrecoupée de passages dans d'autres secteurs.

Les compétences spécifiques de l'humanitaire existent et sont précieuses

Au total, 86% des participants estiment que leur métier humanitaire exige des compétences qui se distinguent d'une profession non humanitaire équivalente, ou que leur métier n'a pas d'équivalent non humanitaire (et est donc unique). A titre de comparaison, les résultats de l'enquête font état de 82%.

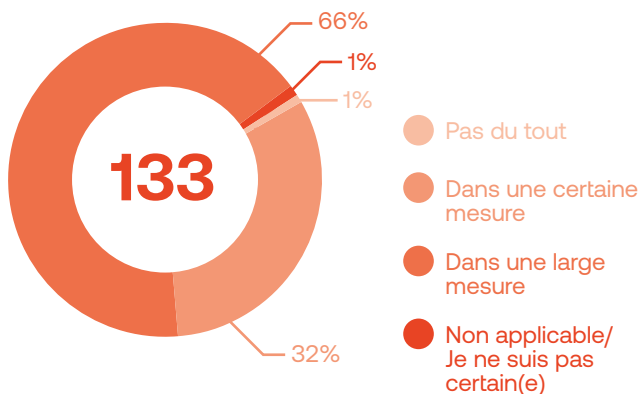
Peut-être plus important encore, les participants à la conférence ont également confirmé la valeur de la liste des compétences humanitaires distinctives développée par l'étude SOHP. La liste ayant été établie après l'enquête, sa valeur a été soumise aux organisations et aux praticiens humanitaires pour la première fois. 97% des répondants ont confirmé qu'elle serait utile à leur organisation, les deux tiers des répondants indiquant que la liste leur serait « grandement » utile.

2. Existe-t-il des savoirs, savoir-faire, savoir-être relatifs à votre profession humanitaire qui la distinguent d'une profession non humanitaire équivalente ?



Nombre de répondants : 156

3. Dans quelle mesure une telle liste de compétences serait-elle utile pour votre organisation ou pour vous en tant qu'individu ?



Nombre de répondants : 133

Comment les recommandations ont-elles été produites à partir de l'étude SOHP 2020

Méthodologie

L'étude SOHP est partie d'une idée, à savoir que la qualité de l'action humanitaire dépend largement de la qualité et du professionnalisme du personnel humanitaire. L'objectif de l'étude SOHP était donc d'aider les humanitaires et les organisations humanitaires dans leur démarche de professionnalisation et d'amélioration continue de l'action humanitaire. Il s'agissait donc bien là de produire des recommandations spécifiques et pratiques, axées sur les problématiques les plus importantes mises en évidence par la recherche.

L'étude a apporté un grand nombre d'informations et a mis en évidence un large éventail de problématiques. Il était donc impératif d'adopter une méthodologie soigneusement structurée pour, en une seule après-midi de travail lors de la conférence, synthétiser ces résultats et aboutir à des recommandations pratiques.

Au départ, un petit groupe d'experts, dont certains membres du comité consultatif de SOHP, s'est réuni pour discuter des résultats et des implications de ce travail de recherche. Cette discussion a mis en évidence quatre grands défis interdépendants relatifs à la professionnalisation. Ceux-ci ont ensuite été formulés sous forme de problématiques, présentées aux 4 groupes de discussion lors de la conférence SOHP.

Faire travailler les participants par groupe sur une des quatre problématiques comportaient plusieurs avantages :

- Assurer que la discussion serait axée sur la recherche de solutions,
- Orienter la discussion vers les enjeux les plus importants mis en évidence lors de la recherche,
- Proposer un objectif raisonnable, qui ne semble pas trop écrasant, en n'inscrivant au débat qu'une seule problématique,
- Ne pas restreindre la créativité dans les idées en proposant des problématiques suffisamment larges,
- La nature interdépendante de sujets se renforçant mutuellement allait amener à des solutions au défi plus large de la professionnalisation.

Quatre problématiques importantes

Les quatre problématiques ont été présentées conjointement aux données de l'étude et à une série de sous-problématiques connexes afin de stimuler la réflexion. Voici les problématiques, accompagnées d'une brève explication pour chacune d'entre elles.

1. Comment encourager la professionnalisation alors même que les métiers ne sont pas reconnus ? Avons-nous besoin de métiers pour stimuler la professionnalisation ?

L'étude SOHP a mis en évidence les limites des infrastructures permettant de soutenir la professionnalisation dans l'humanitaire. Elle a également montré que si les humanitaires ont un fort sentiment d'appartenance au secteur, ils ne reconnaissent pas souvent les métiers qui le composent. Ce manque d'identification peut-il retarder la professionnalisation du secteur ? Ou cette professionnalisation peut-elle se faire sans formalisation des professions ? Dans les deux cas, que peut-on faire pour accélérer la professionnalisation ?

2. Comment mettre fin aux préjugés qui rendent le recrutement humanitaire moins efficace ?

L'étude SOHP a souligné que le système de recrutement dans l'humanitaire est problématique tant pour les organisations que pour les individus, en particulier pour les candidats sans expérience dans le secteur. Les résultats indiquent également que les recruteurs considèrent que l'expérience humanitaire est plus importante que la démonstration des compétences professionnelles. Ce parti pris en faveur de l'expérience humanitaire est-il justifié, ou crée-t-il un club fermé qui empêche l'entrée d'un flux de talents dans le secteur ? Les compétences requises sont-elles vraiment inaccessibles à ceux qui n'ont pas d'expérience ? Les participants à l'enquête ont également identifié d'autres formes de préjugés, de discrimination et même de népotisme. Tout cela limite-t-il la diversité au sein du secteur ? Comment mettre fin aux préjugés qui rendent le recrutement humanitaire moins efficace ?

3. Comment s'assurer que les humanitaires ont les compétences nécessaires pour faire leur travail efficacement ? Et quels sont les risques encourus dans le cas contraire ?

Aujourd'hui plus que jamais, les humanitaires doivent fournir un travail répondant à des normes qui justifient l'investissement et garantissent la qualité et la redevabilité envers les personnes affectées. Comment être sûrs que les humanitaires ont les compétences nécessaires pour le faire ? L'étude SOHP a mis en évidence le manque de certifications dans le travail humanitaire. Les résultats suggèrent que la qualité est évaluée subjectivement et que le niveau de maîtrise est souvent mesuré en « années dans le secteur », indépendamment des performances réalisées pendant cette période. Pourquoi les organisations n'exigent-elles aucune certification de leur personnel ? Pourquoi est-il si difficile de s'entendre sur des référentiels de compétences ? Comment s'assurer que les humanitaires ont les savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires ? Et quels sont les risques encourus dans le cas contraire ?

4. Comment favoriser la localisation du personnel humanitaire ?

La localisation est souvent vantée, mais elle est lente à se concrétiser. Pour les organisations internationales, l'organisation du personnel s'articule souvent autour d'un système de fonctions « internationales » et « nationales ». Ce système freine-t-il la progression des personnels nationaux talentueux ? Encourage-t-il les talents à quitter leur propre pays pour une plus grande reconnaissance en tant qu'expatriés ? L'étude SOHP a montré que la pandémie de la Covid-19 a provoqué le départ des terrains de nombreux personnels internationaux, ce qui soulève des questions sur la valeur de leur présence et de leur rôle. Quelles sont exactement les compétences des candidats internationaux que les candidats nationaux n'ont pas ? Pourquoi ne peut-on les rendre explicites et les intégrer dans les parcours de développement professionnel ? Comment favoriser la localisation du personnel humanitaire ?

Recommandations de l'étude SOHP

Ces recommandations ont été élaborées par les humanitaires qui ont participé à la conférence SOHP en novembre 2020.

Question 1: Comment encourager la professionnalisation alors que les métiers mêmes ne sont pas reconnus? Avons-nous besoin de professions pour stimuler la professionnalisation ?

1. Faire simple

Les associations professionnelles ne doivent pas nécessairement être des organisations importantes, coûteuses ou complexes. Des progrès significatifs dans la professionnalisation pourraient être réalisés avec des organisations simples qui gèrent un ensemble de connaissances spécifiques et de certifications (les participants ont cité en exemple PM4NGO et la certification PMD).

2. Concentrer les ressources là où il est possible d'avoir le plus grand impact

La professionnalisation d'un secteur entier ne doit pas, et ne peut pas, se faire en une seule étape. Les initiatives de professionnalisation pourraient plutôt se concentrer sur les domaines professionnels où qualité et performance sont un enjeu fort. La redevabilité envers les personnes affectées et la prévention des abus de pouvoir doivent figurer parmi les premiers domaines d'intérêt.

La professionnalisation pourrait être considérée comme un moyen de stimuler la localisation. La création de mécanismes accessibles de développement professionnel et de certification dans des domaines professionnels traditionnellement dominés par le personnel international ou expatrié pourrait renverser l'équilibre ou le contrôle au profit du personnel local et national.

3. S'appuyer sur les infrastructures existantes

Les domaines professionnels bien établis (santé, droit, éducation et finances) bénéficient de fortes infrastructures de professionnalisation en dehors du secteur humanitaire. Les équivalents humanitaires de ces professions peuvent (et dans certains cas, le font) se connecter aux programmes de développement professionnel et aux certifications existantes. Si nécessaire, des qualifications supplémentaires pourraient être établies autour des compétences qui sont propres au travail humanitaire, ou particulièrement importantes. Cela aiderait également les professionnels à passer d'une profession humanitaire à une profession non humanitaire.

4. Envisager une profession « humanitaire » unique

Étant donné que les humanitaires semblent s'identifier plus fortement au travail humanitaire en général plutôt qu'à des

domaines professionnels humanitaires spécifiques, il pourrait être plus simple d'établir des opportunités de développement professionnel et de certification pour ceux qui souhaitent être reconnus comme « professionnels de l'humanitaire » de façon générique. Certaines initiatives (telles que le Cadre des Compétences Humanitaires Essentielles) ont œuvré dans ce sens. La liste des compétences humanitaires spécifiques identifiées par SOHP pourrait être utilisée pour faire avancer ce travail.

5. Assurer l'inclusion et l'accessibilité

Il est important que le développement professionnel vers une certification reconnue ne soit pas élitiste ou discriminatoire. Les connaissances professionnelles doivent être ouvertes et accessibles. La certification doit pouvoir être obtenue tant par la pratique professionnelle que par la formation.

Question 2: Comment mettre fin aux préjugés qui rendent le recrutement humanitaire moins efficace ?

1. Des informations plus claires et plus transparentes

Les offres d'emploi devraient être conçues de manière à attirer un éventail plus diversifié de candidats. Diffuser ces offres dans différents endroits, limiter l'utilisation de jargon et mettre l'accent sur les compétences plutôt que sur les expériences spécifiques pourraient faciliter le processus. Salaires et détails de la rémunération doivent être plus ouverts et transparents.

2. Anonymiser la première étape des processus de recrutement

Des candidatures où ne figurent pas d'informations susceptibles d'être utilisées à des fins discriminatoires (âge, handicap, genre, statut marital, grossesse ou parentalité, race, religion, orientation sexuelle) doivent devenir la pratique courante.

3. Adopter une approche fondée sur les compétences tout au long du cycle de vie du salarié

L'adoption d'une approche par compétences peut aider les individus et les organisations à être plus efficaces dans la gestion des savoirs, savoir-faire et savoir-être dont ils ont besoin. Les processus de recrutement et d'intégration, les échelles de rémunération et les systèmes de récompense peuvent tous être conçus en fonction des compétences. Cela favorise la transparence, la clarté, l'objectivité, une prise de décision basée sur des données, et l'équité.

4. Proposer des stages humanitaires collaboratifs

Dans plusieurs secteurs non humanitaires, des dispositifs de stage offrent aux candidats talentueux mais inexpérimentés une voie vers un certificat de compétence générale reconnu pour ce secteur de travail. Des programmes similaires ont été mis en place par certaines organisations humanitaires. Un dispositif de stages commun à l'ensemble du secteur humanitaire et aboutissant à une qualification reconnue constituerait un grand pas en avant.

5. Adopter une approche de conduite du changement

Encourager différents types de personnes à entrer dans « notre » secteur est un changement significatif qui mettra de nombreuses personnes mal à l'aise. Reconnaître ces préoccupations, en discuter ouvertement et utiliser des techniques de conduite du changement peuvent aider à gagner le soutien des individus et à créer une dynamique.

6. Admettre nos propres préjugés et les combattre en connaissance de cause

Qu'il soit lié à l'expérience en entreprise ou à un manque d'éducation formelle, un préjugé est un préjugé. Nous sommes tous porteurs de préjugés conscients et inconscients. Pour lutter contre les préjugés, il est important d'avoir l'esprit plus ouvert et d'apprendre à connaître les personnes, les organisations et les secteurs que nous connaissons moins bien.

Question 3: Comment s'assurer que les humanitaires ont les compétences nécessaires pour faire leur travail efficacement ? Et quels sont les risques encourus dans le cas contraire ?

1. Accroître l'efficacité des processus RH

Des processus de recrutement, d'intégration et de gestion des performances inefficients peuvent sembler une perte de temps et d'énergie. Un personnel débordé peut donc être tenté de s'en affranchir. Cela peut conduire au recrutement ou à la fidélisation de personnes ne possédant pas les compétences requises. Dans certains cas, cela pourrait même entraîner de mauvaises performances, un abus de pouvoir ou un manque de redevabilité. Concevoir des systèmes de ressources humaines efficaces et efficaces et les améliorer de manière continue peut contribuer à éliminer l'éventualité de tels problèmes.

2. Adopter, à l'échelle de l'organisation, une approche fondée sur les compétences

Pour être efficaces, les organisations doivent s'engager à utiliser une approche basée sur les compétences. Trois éléments clés sont essentiels à cet égard : a) Un leadership qui comprend les référentiels de compétences, leur valeur et leur utilisation. (b) Une équipe Ressources humaines habilitée à utiliser une approche par compétences tout au long du cycle de vie des employés. (c) Des responsables et un personnel formés, soutenus et mandatés pour utiliser cette approche.

3. Contextualiser les référentiels de compétences

Les référentiels de compétences adaptés au contexte opérationnel sont plus utiles et davantage susceptibles d'être utilisés. L'implication des équipes locales dans la conception ou la contextualisation des référentiels de compétences augmentera leur appropriation et garantira que les savoirs, savoir-faire et savoir-être spécifiques à un contexte donné sont inclus. Cela peut également contribuer à encourager la localisation.

Question 4: Comment favoriser la localisation du personnel humanitaire ?

1. Remettre en cause l'aversion au risque

Pour réaliser les changements de pouvoir nécessaires à la localisation, les organisations doivent être plus ouvertes à l'expérimentation de différentes structures et différents modèles de gestion du travail et des relations. Elles doivent envisager de discuter avec les bailleurs de leur engagement en faveur de la localisation et évaluer ouvertement les risques associés à de nouvelles méthodes de travail. La perception du risque lié au changement, combinée au confort d'utiliser des modèles existants, sont deux obstacles à la localisation.

Les changements adoptés et les enseignements tirés de la pandémie de la Covid-19 offrent des possibilités pour remodeler la structure et la répartition des responsabilités au sein des organisations. Il est important que ces leçons soient traduites en actions.

2. Se concentrer sur les compétences et la fonction, et non sur le statut ou les titres administratifs

Mettre l'accent et utiliser plus fréquemment un langage lié aux responsabilités d'une fonction et aux compétences requises pour tel ou tel travail peut contribuer à la localisation. Les étiquettes administratives telles que «national» et «international», ainsi que leurs implications en termes de statut, sont des obstacles au changement.

3. Valoriser l'expertise locale

Les organisations doivent accorder une plus grande importance aux connaissances contextuelles et aux compétences permettant de travailler efficacement dans des contextes divers. Cela doit être rendu explicite dans le recrutement et la rémunération. Le personnel local, qui comprend l'importance de cette expertise, doit être inclus dans les jurys de recrutement, tant pour les postes nationaux que pour ceux des sièges.

4. Utiliser les compétences pour être transparent sur la nécessité de postes internationaux

Dans certaines circonstances, il est utile de faire appel à du personnel externe possédant des compétences spécifiques. Dans ces cas, les organisations doivent définir les compétences requises et expliquer pourquoi elles ne peuvent être obtenues localement. Dans le même temps, les organisations doivent mettre en œuvre des activités visant à aider le personnel local à développer les compétences manquantes.

Le recrutement de personnel international doit être considéré comme une option temporaire, jusqu'à ce que les compétences soient développées parmi les autres personnels. Les fonctions du personnel international devraient être orientées vers l'accompagnement des autres, plutôt que vers l'exécution des tâches.

5. Décentraliser les programmes d'apprentissage

Plutôt que des programmes d'apprentissage développés et « imposés » aux bureaux nationaux par les équipes des sièges, c'est aux équipes opérationnelles qu'il devrait revenir de définir leurs propres besoins et de demander un soutien adapté pour y répondre. Il peut s'agir de mentorat, de soutien pratique, de partage des connaissances ou de programmes d'apprentissage informels, comme de formations. En outre, les organisations devraient promouvoir l'apprentissage par les pairs entre pays et régions plutôt que de dépendre entièrement de ressources centralisées.

Evaluation de SOHP et prochaines étapes

La conférence SOHP a constitué une plateforme intéressante pour évaluer la perception de l'utilité de l'étude et la nécessité ou non de poursuivre le travail entamé.

Utilité de l'étude

L'étude a suscité un grand intérêt : 566 personnes ont participé à l'événement et une semaine plus tard, 250 personnes avaient téléchargé les enregistrements vidéo et audio.

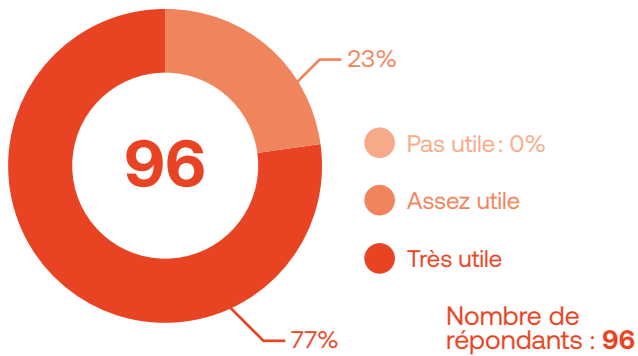
Les retours suite à l'événement ont laissé entendre que l'étude et la conférence étaient toutes deux utiles. 85% des personnes ayant donné leur avis sur l'événement ont déclaré qu'il avait amélioré leurs connaissances et 77% des participants ont jugé l'événement « très utile ». En donnant son avis, un participant a déclaré : « L'événement et le sujet répondaient aux besoins des praticiens de l'humanitaire ». Au cours de la table-ronde de la conférence, l'étude a été décrite comme « un travail de recherche décisif et qui arrive à point nommé ».

L'étude SOHP n'a certainement pas été la première à soulever ces sujets importants. Cependant, une grande partie des retours suite à la conférence indiquent que l'étude a permis de créer des échanges sur le professionnalisme et les compétences du personnel humanitaire sur la base de données ciblées sur le sujet.

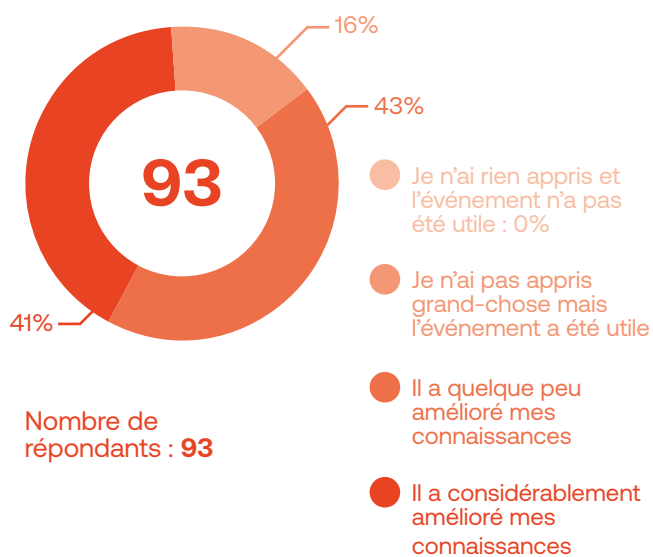
Prochaines étapes

Au cours de la conférence, le public a été interrogé sur la valeur de l'étude et sur l'opportunité de poursuivre le travail. **95% des personnes interrogées ont déclaré que le travail entamé par l'étude SOHP devait être poursuivi.**

4. Dans l'ensemble, comment évaluez-vous cet événement ?



5. Cet événement a-t-il amélioré votre connaissance du sujet ?



Lorsqu'il leur a été demandé leur avis sur la manière de faire avancer les travaux :

- 85% des répondants ont approuvé le concept d'un observatoire permanent des métiers humanitaires, et
- 45% des répondants ont validé l'idée de réitérer l'étude tous les 3 à 5 ans.

Quant à savoir comment l'étude SOHP pourrait être améliorée, les participants ont recommandé une plus grande implication des bailleurs humanitaires et du secteur privé, et surtout une plus grande implication des acteurs locaux et nationaux. Encore plus précisément, plusieurs répondants suggèrent que les résultats soient désagrégés et présentés sous l'angle du genre, ce qui a également été suggéré sur le *chat* de la conférence.

Les participants à la conférence proposent que des réseaux soient mis en place afin de diffuser les résultats et les recommandations. Ils ont souligné l'importance de la mise en œuvre de ces recommandations par les acteurs humanitaires et la nécessité d'évaluer leur adoption.



bioforce