ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

# Mini MBA humanitaire : diriger une organisation humanitaire

## Support de cours · Semaine 9 : Ressources humaines stratégiques, devoir de protection et safeguarding

Programme de direction de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) : leadership, stratégie, cycle de projet, MEAL, finance et budgets bailleurs, conformité et fraude, levée de fonds, supply chain, RH et safeguarding, risques et sécurité, négociation et plaidoyer, changement et gouvernance. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels exigeants avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

**https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-humanitaire/semaine-9/**

Document gratuit de l'Académie Humanitaire. Il peut être imprimé et partagé librement à des fins de formation, sans modification.

# Semaine 9 : Ressources humaines stratégiques, devoir de protection et safeguarding

**Objectifs**

- Aligner la gestion des personnes sur la stratégie : planification des effectifs, rémunération, développement et succession, notamment du personnel national.
- Comprendre le devoir de protection de l'employeur (duty of care) et ses conséquences juridiques et pratiques.
- Mettre en place un dispositif de safeguarding et de PSEA solide : prévention, recrutement sûr, signalement, enquête et accompagnement.

## La fonction RH comme levier stratégique

Les salaires représentent souvent la plus grande part des coûts d'une ONG, et la qualité de l'aide dépend avant tout des personnes. Une stratégie RH répond à quatre questions : **de quelles compétences aurons-nous besoin** dans trois ans ? **Où les trouver** (recruter, former, s'associer) ? **Comment les garder** (rémunération, conditions, sens, développement) ? **Comment préparer la relève** des postes clés ?

La **planification des effectifs** part des scénarios de financement. Pour chaque scénario, on calcule les effectifs nécessaires, les écarts, et les coûts de transition (recrutement, indemnités de fin de contrat selon le droit du travail local). Les contrats doivent être alignés sur la durée des financements, tout en respectant la loi : la succession de contrats à durée déterminée est encadrée dans de nombreux pays, et les indemnités de fin de contrat doivent être provisionnées.

La **rémunération** repose sur une grille fondée sur une classification des postes, une enquête de salaires du marché local (souvent réalisée en commun entre ONG), et une politique claire d'ajustement à l'inflation. Une grille opaque ou incohérente est l'une des premières causes de conflits sociaux et de départs.

> Indicateurs RH de direction : taux de rotation par catégorie, délai moyen de recrutement des postes clés, part des postes de direction occupés par du personnel national, taux de postes vacants, absentéisme, et résultats des enquêtes de bien-être.

## Développer les personnes et préparer la relève

Le modèle **70-20-10** rappelle qu'environ 70 % des apprentissages viennent de l'expérience (missions, projets à responsabilité), 20 % des relations (mentorat, coaching, pairs) et 10 % de la formation formelle. Un plan de développement efficace combine donc des affectations exigeantes, un accompagnement et des formations ciblées.

La **gestion de la performance** fixe des objectifs clairs, des points d'étape réguliers et une évaluation annuelle fondée sur les résultats et les comportements attendus (référentiel de

compétences, par exemple le cadre des compétences humanitaires fondamentales du CHS Alliance). Les problèmes de performance se traitent tôt, avec un plan d'amélioration écrit, un soutien et des délais, avant toute procédure disciplinaire.

Le **plan de succession** identifie pour chaque poste clé (directeur pays, responsable financier, responsable sécurité) au moins un successeur potentiel et son plan de préparation. C'est aussi un levier concret de localisation : passer un poste de direction du personnel international au personnel national suppose deux à trois ans de préparation délibérée, pas une simple décision de remplacement.

## Le devoir de protection de l'employeur (duty of care)

Le **devoir de protection** est l'obligation de l'employeur de prendre toutes les mesures raisonnables pour protéger son personnel contre les risques prévisibles, y compris en mission. Il couvre la sécurité, la santé physique et mentale, les conditions de travail et d'hébergement, l'assurance, l'évacuation et le soutien après un incident. Il s'applique au personnel national comme au personnel international, même si les risques et les moyens peuvent différer.

L'affaire **Dennis contre le Conseil norvégien pour les réfugiés** (tribunal d'Oslo, 2015) a marqué le secteur : un employé enlevé lors d'une attaque au camp de Dadaab (Kenya) en 2012 a obtenu réparation, le tribunal ayant jugé que l'organisation avait été gravement négligente en ne tirant pas les conséquences de risques connus. Les leçons : un risque connu doit être **analysé**, les mesures doivent être **appliquées réellement**, et les décisions doivent être **documentées**.

Concrètement, le devoir de protection exige : des analyses de risques à jour et partagées avec le personnel, un briefing de sécurité avant toute affectation, une **information claire et un consentement éclairé** sur les risques, une assurance adaptée (y compris pour le personnel national), un accès aux soins et au soutien psychologique, des temps de repos, et une gestion des incidents qui prend soin des personnes touchées.

> Inégalité fréquente et dangereuse : des mesures d'évacuation, d'assurance ou de soutien psychologique réservées au personnel international. L'organisation doit pouvoir expliquer et défendre chaque différence de traitement au regard des risques réels.

## Safeguarding et PSEA : la responsabilité des dirigeants

Le **safeguarding** désigne l'ensemble des mesures pour que ni le personnel, ni les programmes, ni les partenaires ne causent de préjudice aux personnes, en particulier l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels. Le Comité permanent interorganisations (IASC) a fixé **six principes fondamentaux** relatifs à la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PSEA), parmi lesquels : l'exploitation et les abus sexuels constituent des fautes graves justifiant le licenciement ; toute activité sexuelle avec un enfant de moins de 18 ans est interdite quel que soit l'âge de la majorité locale ; l'échange d'argent, d'emploi, de biens ou de services contre des relations sexuelles est interdit, y compris l'assistance due ; les relations sexuelles avec des bénéficiaires sont fortement déconseillées car fondées sur une dynamique

de pouvoir inégale ; tout soupçon doit être signalé ; les responsables doivent créer et maintenir un environnement qui prévient ces abus.

Le dispositif comprend : une politique signée par tout le personnel et les partenaires, un **recrutement sûr** (vérification des références avec des questions explicites sur les fautes de conduite, participation au **Misconduct Disclosure Scheme** qui permet aux organisations membres de partager les informations sur les fautes avérées), des formations, des mécanismes de signalement accessibles aux communautés, et une capacité d'enquête spécialisée.

L'**approche centrée sur la survivante** guide toute réponse : sécurité, confidentialité, respect des choix de la personne, non-discrimination, et orientation vers les services (santé, soutien psychosocial, aide juridique) même si la personne ne souhaite pas d'enquête.

## Culture organisationnelle, bien-être et diversité

La culture se voit dans ce que les dirigeants **tolèrent**. Un directeur qui protège un collaborateur performant mais abusif détruit en une décision des années de politiques. Les enquêtes sur le secteur (par exemple le rapport de la commission indépendante mise en place par Oxfam sur les abus sexuels, la redevabilité et le changement culturel, publié en 2019) ont montré que les abus prospèrent là où la hiérarchie est forte, la parole difficile et les mécanismes de signalement peu fiables.

Le **bien-être** se gère avec des mesures structurelles plutôt qu'avec des slogans : charge de travail réaliste, effectifs suffisants, congés pris, soutien psychosocial confidentiel, soutien par les pairs, formation des managers à repérer les signes d'épuisement (le modèle de Maslach en décrit trois dimensions : épuisement émotionnel, dépersonnalisation ou cynisme, et sentiment d'inefficacité).

La **diversité, l'équité et l'inclusion** concernent le genre, la nationalité, le handicap, l'âge et l'origine. Indicateurs utiles : répartition par genre et par statut aux différents niveaux de responsabilité, écarts de rémunération à poste égal, accessibilité des lieux de travail, et résultats des enquêtes d'inclusion. Les femmes restent sous-représentées dans les postes de direction pays de nombreuses organisations : des mesures concrètes (mentorat, conditions de travail compatibles avec la vie familiale, critères de sélection transparents) produisent plus d'effet que des déclarations.

## Exercice d'application : plan RH en scénario de baisse et alerte safeguarding

**Partie 1.** Votre mission compte 140 salariés. Le scénario de financement le plus probable implique une baisse de 25 % de la masse salariale dans six mois. La loi locale impose une indemnité d'un mois de salaire par année d'ancienneté pour les licenciements économiques et un préavis d'un mois. Décrivez votre démarche en six étapes, de l'analyse à la communication, et indiquez quels critères de sélection sont objectifs, légaux et non discriminatoires.

**Partie 2.** Un membre d'un comité de distribution vous rapporte qu'un superviseur demanderait des « faveurs » à des femmes pour les inscrire sur les listes. Ce superviseur est l'un des plus performants de l'équipe. Décrivez vos actions dans les 48 heures.

**Éléments de corrigé.** Partie 1 : analyser les scénarios et les postes, consulter les représentants du personnel selon la loi, explorer les alternatives (fin naturelle de contrats, gel des recrutements, réduction volontaire du temps de travail), appliquer des critères objectifs et publiés (compétences requises par les postes maintenus, résultats documentés, puis ancienneté selon la loi), provisionner les indemnités, accompagner les personnes concernées. Partie 2 : ne pas mener soi-même d'enquête ni confronter le superviseur ; transmettre immédiatement et confidentiellement au point focal PSEA ou à l'unité d'enquête ; mesures de protection (retirer le superviseur de tout contact avec les listes et les bénéficiaires pendant l'enquête, sans préjuger) ; garantir l'accès des personnes concernées aux services ; notifier le bailleur selon les clauses du contrat. La performance du superviseur n'entre pas en ligne de compte.

## À retenir

- Stratégie RH : compétences futures, sources, rétention, succession ; grille de salaires transparente fondée sur le marché.
- 70-20-10 : l'expérience et l'accompagnement développent plus que la formation seule.
- Devoir de protection : risques analysés, mesures appliquées, décisions documentées (affaire Dennis contre NRC, 2015).
- Six principes de l'IASC sur la PSEA ; recrutement sûr et Misconduct Disclosure Scheme ; approche centrée sur la survivante.
- La culture se mesure à ce que les dirigeants tolèrent.

## Quiz

1. Selon les principes de l'IASC, une relation sexuelle entre un employé et une personne de 17 ans, dans un pays où la majorité sexuelle est fixée à 16 ans, est :
   A. Autorisée par la loi locale
   B. Interdite : toute activité sexuelle avec une personne de moins de 18 ans est interdite, quel que soit l'âge légal local
   C. Tolérée si elle est consentie
   D. Une affaire privée

2. Le principal enseignement de l'affaire Dennis contre NRC (2015) pour les employeurs humanitaires est :
   A. Il faut éviter les zones dangereuses
   B. Un risque connu doit être analysé, les mesures appliquées réellement et les décisions documentées, faute de quoi l'organisation peut être jugée responsable
   C. Seul le personnel international est protégé
   D. Les assurances suffisent

3. Lors d'une vérification de références pour un poste en contact avec des bénéficiaires, il est essentiel de :
   A. Se contenter des références fournies par le candidat
   B. Poser explicitement la question des fautes de conduite et des enquêtes en cours, et utiliser les dispositifs d'échange d'informations comme le Misconduct Disclosure Scheme
   C. Ne vérifier que les diplômes
   D. Éviter les questions sur la conduite pour respecter la vie privée

4. Une survivante d'abus ne souhaite pas qu'une enquête soit ouverte. Dans une approche centrée sur la survivante, l'organisation :
   A. Ouvre une enquête publique quand même
   B. Ferme le dossier sans rien faire
   C. Respecte au mieux son choix, lui garantit l'accès aux services, et applique ses obligations de signalement interne en protégeant son identité
   D. Demande au supérieur de l'auteur présumé de régler la situation

5. Dans le modèle 70-20-10, le mentorat d'un futur directeur pays relève principalement de :
   A. 70 % : l'expérience
   B. 20 % : les relations et l'accompagnement
   C. 10 % : la formation formelle
   D. Aucune de ces catégories

**Corrigé du quiz :** 1. B · 2. B · 3. B · 4. C · 5. B