

## La professionnalisation de l'action humanitaire : un chantier qui reste ouvert

**Rory Downham** • Directeur ingénierie et qualité, Bioforce (Lyon, France)

---

Depuis longtemps, le secteur humanitaire revendique sa pleine « professionnalisation ». Pourtant, une étude récente menée par Bioforce tend à relativiser ce satisfecit. Rory Downham, qui l'a pilotée, revient sur les conclusions de ce travail participatif qui remet en cause quelques certitudes, mais ouvre des pistes d'amélioration.

---

Le secteur humanitaire est engagé dans un processus de structuration permanent, et ce depuis bien longtemps. Cela passe notamment par l'élaboration de cadres d'intervention au niveau juridique et éthique ou par la démarche « qualité ». La Charte internationale des droits de l'Homme<sup>1</sup>, la Convention relative au statut des réfugiés de 1951 et le droit international humanitaire fournissent ainsi un environnement juridique pour protéger les bénéficiaires de l'aide humanitaire. Au niveau éthique, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge a élaboré les principes humanitaires et produit le Code de conduite adoptés par la quasi-majorité des organisations non gouvernementales (ONG) ainsi que le principe « Do No Harm » (ne pas nuire). Enfin, depuis les années 1990, les standards qualité n'ont cessé de se développer, notamment à travers le programme Sphere ou la Norme fondamentale humanitaire.

Chemin faisant, d'autres éléments sont venus contribuer à cette structuration du secteur, traduisant la volonté de ce dernier d'améliorer la qualité et la pertinence de l'action humanitaire. En 1991, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (Office for the Coordination of Humanitarian Affairs en anglais) a ainsi été créé pour améliorer la coordination des réponses humanitaires. En 2005, la « Réforme humanitaire » des Nations unies a produit, entre autres, le système de clusters. Et en 2016 à Istanbul, le premier Sommet humanitaire mondial a permis la finalisation d'un accord entre les acteurs publics et privés pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'action humanitaire : c'était le Grand Bargain.

Peut-on pour autant parler d'un secteur humanitaire pleinement « professionnalisé » ? Si les structurations mentionnées ci-dessus y contribuent incontestablement, la professionnalisation passe d'abord par les femmes et les hommes qui mettent précisément en œuvre l'action humanitaire et qui doivent, pour cela, appliquer le droit, l'éthique, les standards qualité, les systèmes de coordination, et les engagements pris pour améliorer le système. Or, dans quelque domaine que ce soit, un secteur professionnel comprend, entre autres, des métiers spécifiques et reconnus, des organisations professionnelles, des référentiels de compétences communément admis et utilisés pour le recrutement et le développement du personnel, des certifications exigées pour l'exercice des fonctions, et des dispositifs de formations adaptés aux besoins et accessibles.

L'étude « The State of Humanitarian Professions »<sup>2</sup> (SOHP – État des lieux des professions humanitaires en français) a cherché à comprendre à travers une analyse des « métiers » humanitaires – autrement dit par le prisme de sa force de travail – où en était le secteur humanitaire de sa professionnalisation. Cette étude était basée sur l'hypothèse suivante : la qualité de l'action humanitaire dépend en grande partie du professionnalisme des travailleurs humanitaires.

---

<sup>1</sup> Ensemble constitué par la Déclaration universelle des droits de l'Homme (1948), le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (1966), le Pacte international relatif aux droits civils et politiques (1966) et ses deux Protocoles facultatifs (1976 et 1991) [NDLR].

<sup>2</sup> Menée par Bioforce et publiée en décembre 2020, l'étude « The State of Humanitarian Professions » est disponible intégralement ou sous forme résumée : <https://www.bioforce.org/share/the-state-of-humanitarian-professions>

### Champ de l'étude

Circonscrire ce que recouvre précisément le « secteur humanitaire » est toujours un réel challenge tant les avis divergent en son sein même. De manière pragmatique, l'étude s'est basée sur la définition que propose ALNAP dans l'une de ses études de référence (« The State of the Humanitarian System », SOHS – L'état du système humanitaire, 2018<sup>3</sup>). Selon ALNAP, donc, le secteur humanitaire doit ainsi être entendu comme « 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 »<sup>4</sup>.

Partant de cette définition, le « système humanitaire » comprend : « 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 ; et enfin les agences bailleurs, en particulier les agences gouvernementales, mais également les fondations et les autres bailleurs privés »<sup>5</sup>. Toujours selon la publication d'ALNAP, en sont dès lors exclus : « les groupes nationaux de défense civile et militaire ; les acteurs du développement ; le secteur privé lucratif ; les groupes de diaspora ; les groupes de la société civile (tels que les groupes religieux) n'ayant pas une fonction humanitaire explicite ; les médias ; et les institutions académiques »<sup>6</sup>.

Par exception à cette liste d'exclusions, l'étude SOHP a néanmoins intégré de nombreux acteurs du développement, en particulier les ONG locales et nationales, lorsqu'elles ont pour principe de s'orienter vers la réponse humanitaire en temps de crise. Pour les personnes travaillant sur le terrain, la distinction entre le développement et l'humanitaire peut en effet être alors superflue étant donné qu'elles répondent aux besoins les plus importants de la communauté à un moment donné. SOHP a donc fait en sorte que certaines de ces personnes puissent contribuer à l'étude à travers l'enquête ou à l'occasion des ateliers locaux.

Au-delà de cette nécessaire délimitation de son champ, et plutôt que de tenter de donner une description exhaustive d'un secteur aussi large et complexe, l'étude SOHP s'est attelée à capturer les expériences, les visions et les opinions des personnes qui y travaillent. En tout, plus de 1 500 personnes de tous les continents (avec malgré tout une majorité d'Européens francophones et anglophones) ont été consultées. Quatre-vingt-dix-huit entretiens ont été réalisés avec des informateurs clés représentant les différents domaines d'activité (voir plus loin) dans l'humanitaire. Ensuite, 753 humanitaires ont contribué à une enquête en ligne. Les observations recueillies lors des entretiens et de l'enquête ont ensuite été discutées dans onze ateliers locaux, totalisant 121 participants, qui se sont tenus au Bangladesh, au Burkina Faso, en Colombie, en France (2), au Sénégal, en Sierra Leone, en Suisse, en Ouganda, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Enfin, une conférence a réuni 566 personnes pour discuter des résultats de l'étude et formuler des recommandations.

Il est important de noter que cette étude partage les représentations de ceux qui y ont contribué et ne prétend pas présenter un état absolu du secteur. Ainsi, les conclusions sur le niveau de professionnalisation du secteur humanitaire que nous allons en tirer doivent être nuancées : ce ne sont pas des vérités, mais le reflet des avis collectés.

---

<sup>3</sup> Le rapport intégral de l'étude ALNAP, "The State of the Humanitarian System", 2018, est disponible en anglais : <https://www.alnap.org/help-library/the-state-of-the-humanitarian-system-2018-full-report>. Une synthèse en français, « L'état du système humanitaire », 2018 est disponible : <https://www.alnap.org/help-library/l%27etat-du-syst%27me-humanitaire-2018-%E2%80%93-r%27sum%27>

<sup>4</sup> "The State of the Humanitarian System", *op. cit.*, p. 32.

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> *Ibid.*

### Enseignements

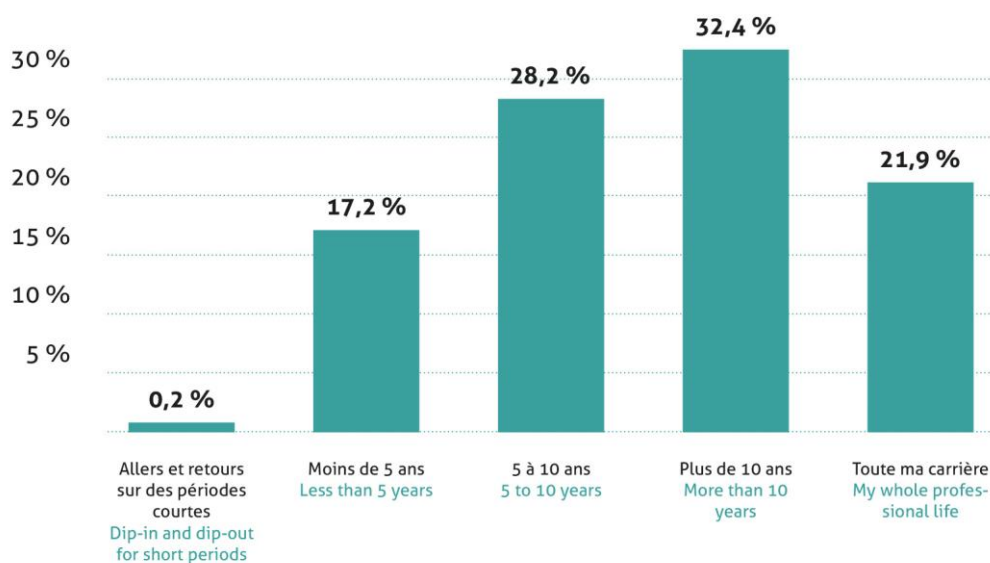
L'étude confirme tout d'abord que, désormais, l'on « fait carrière » dans l'humanitaire, contrairement à ce que l'on observait encore au début des années 2000. À tout le moins, pour beaucoup, l'humanitaire constitue ou constituera l'élément principal de leur parcours professionnel.

Graphique 1 (figure 11 tirée du rapport final SOHP, section 5).

Chart 1 (Figure 11 from the final SOHP report, Section 5)

Combien de temps vous voyez-vous travailler au sein de votre domaine ?

How long do you see yourself working in your profession?



Pourtant, alors que le secteur humanitaire se dit – parce qu’il se croit – de plus en plus professionnalisé, lorsqu’on y regarde de plus près il semble qu’il existe encore assez peu d’éléments structurants en termes de professionnalisation concrète. Ainsi, dans un premier temps, l’étude SOHP semble indiquer que l’existence même de « métiers humanitaires » en tant que tels est discutée. L’enquête a démontré qu’en règle générale les humanitaires ne s’identifient pas à un métier humanitaire spécifique, mais plutôt au secteur humanitaire en général. Effectivement, lorsqu’il a été demandé aux répondants de spécifier leur « métier » parmi les vingt-quatre domaines professionnels humanitaires identifiés par l’étude (logistique, santé, finance, protection, etc.), la plupart ont sélectionné plusieurs domaines au lieu d’un seul qui correspondrait à leur métier spécifique. Les témoignages récoltés pendant l’étude SOHP semblent indiquer que l’on a tendance à considérer que ce sont des métiers que l’on retrouve dans d’autres secteurs (le cas du logisticien), mais qui sont simplement adaptés au secteur humanitaire avec ses spécificités et, évidemment, la prise en compte de l’environnement très particulier de l’action humanitaire. On pourrait en déduire, en tout cas en apparence, un manque de reconnaissance des métiers spécifiques au secteur humanitaire.

Cela tend à se confirmer lorsque l’on regarde le niveau de professionnalisation associé. L’étude SOHP a de fait montré une quasi-absence d’organisations professionnelles de référence associées à ces « métiers » (branches professionnelles, associations de professionnels). Il en va de même pour les autres déterminants de la professionnalisation mentionnés plus haut dans l’introduction (référentiels de compétences reconnus, etc.). En revanche, on constate un très large consensus sur l’existence de compétences spécifiques à la pratique humanitaire, et ce à travers tous les domaines d’activités.

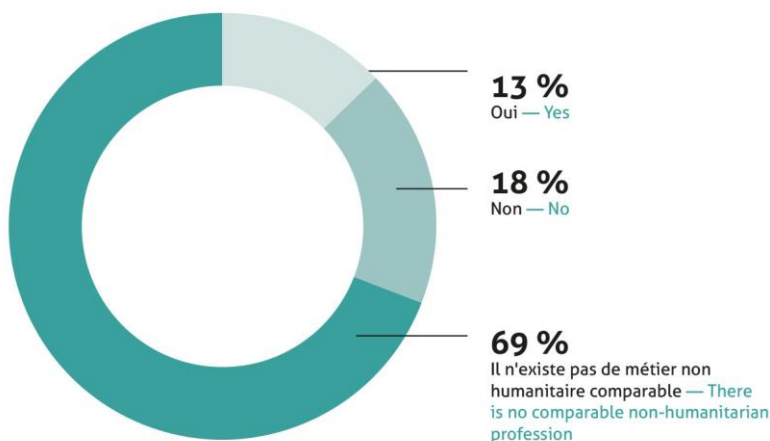
## HUMANITARIAN ALTERNATIVES

Graphique 2 (figure 1 tirée du rapport final SOHP, section 6).

Chart 2 (Figure 1 from the final SOHP report, Section 6)

**Existe-t-il des compétences humanitaires spécifiques ?**

**Are there distinguishable humanitarian competencies?**



En complément au travail déjà réalisé pour élaborer en 2011 le Cadre de compétences essentielles humanitaires (Core Humanitarian Competencies Framework, CHCF<sup>7</sup>), l'étude SOHP a pu ainsi dresser une liste des vingt-quatre « compétences humanitaires essentielles » largement reconnues par les différentes personnes consultées et lors des échanges dans la conférence. 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 constituent, ainsi, un référentiel de compétences essentielles pour travailler dans le secteur. L'étude SOHP les a classées en deux catégories :

### **Savoirs et savoir-faire :**

- 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 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

<sup>7</sup> Révisé en 2017, le CHCF est géré aujourd'hui par le CHS-Alliance : <https://www.chsalliance.org/get-support/resource/core-humanitarian-competency-framework>

## HUMANITARIAN ALTERNATIVES

### Comportement :

- 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

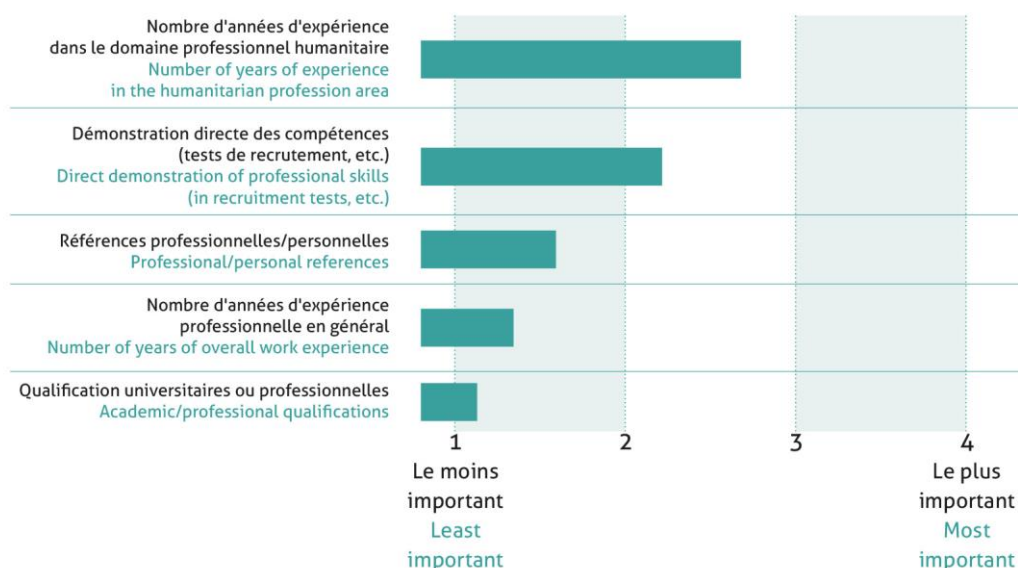
On serait tenté de croire que ces compétences sont donc exigées pour la pratique « professionnelle » de l'action humanitaire et que, même à défaut de certifications spécifiques par « métier » dans l'humanitaire, il existe une sorte de certification de référence générique basée sur ces éléments. Mais là encore, on constate que malgré quelques certifications sur une poignée de compétences spécifiques, aucune certification couvrant l'ensemble de ces compétences essentielles n'a pu être identifiée. De plus, selon l'étude, ce type de compétences, même si elles sont plus complexes à évaluer que des compétences techniques, ne semble pas faire l'objet de vérification dans les processus de recrutement.

Graphique 3 (figure 4 tirée du rapport final SOHP, section 5).

Chart 3 (Figure 4 from the final SOHP report, Section 5)

Quest-ce qui importe aux employeurs ?

What is important for employers?



Ce constat relevé dans l'étude SOHP vient compléter la découverte, faite lors de la révision du référentiel CHCF en 2017, d'un niveau de sensibilisation modéré, voire faible, et conséquemment d'un manque de « savoir-faire » dans l'utilisation de ce référentiel.

Les données de l'étude SOHP semblent indiquer que les pratiques de recrutement favorisent l'expérience humanitaire plutôt que l'existence de compétences avérées, qu'elles soient génériques ou spécifiques à un domaine d'activité en particulier. Les recruteurs évitent les juniors sans expérience humanitaire et privilégient, selon certains témoignages, des « amis, des proches ou des candidats internes<sup>8</sup> ». Ces pratiques représentent un frein à l'intégration de nouveaux entrants et à la diversité des profils, singulièrement d'acteurs nationaux à l'heure de la localisation. Elles comportent des risques de favoritisme, d'entre soi, de recrutements de « semblables », voire de népotisme ou de comportements abusifs, en l'absence de données mesurables et vérifiables. Or ne pas vérifier les compétences peut fragiliser la qualité du travail et, à terme, la nécessaire redevabilité vis-à-vis des bénéficiaires de notre aide.

Malgré une offre de formation conséquente sur des thématiques humanitaires, fournie par des universités, des organismes de formation spécialisés, mais aussi par les organisations humanitaires elles-mêmes, les témoignages collectés pendant l'étude SOHP semblent clairement indiquer une absence de formations de référence pour les futurs humanitaires, connues et reconnues par les acteurs du secteur. Ce constat, ainsi qu'un manque de structuration et de visibilité au niveau des parcours professionnels, traduit le fait que le secteur humanitaire n'investit pas suffisamment encore dans sa professionnalisation.

En conclusion, à travers les différentes données fournies par l'étude, malgré de nombreuses initiatives spécifiques à tel ou tel domaine d'activité ou pour le secteur humanitaire dans son ensemble, l'approche de la professionnalisation semble encore peu structurée et, en tout cas, insuffisamment à la hauteur des responsabilités portées par les travailleurs humanitaires et leurs employeurs.

### **Pistes d'améliorations**

Lors de la conférence qui s'est tenue au terme de l'étude, l'analyse des résultats a permis d'identifier quatre grands enjeux pour la professionnalisation dans l'action humanitaire, sous la forme de questions, ainsi que dix-neuf recommandations concrètes pour y répondre.

#### ***Comment encourager la professionnalisation, alors que les métiers mêmes ne sont pas reconnus ?***

Il est possible d'envisager la professionnalisation des travailleurs humanitaires sans nécessairement s'orienter sur la structuration de l'ensemble des différents « métiers » pratiqués. Ainsi le secteur pourrait se focaliser uniquement sur les domaines d'activités professionnels ayant le plus d'impact en termes de qualité et de performance (comme la redevabilité ou la prévention des abus). Une autre proposition intéressante est de se focaliser sur les « métiers » traditionnellement dominés par le personnel international ou expatrié afin de faciliter l'accès à ces postes du personnel local et national – en somme la professionnalisation au service de la localisation. Enfin, étant donné que les humanitaires semblent s'identifier plus fortement au travail humanitaire en général plutôt qu'à des domaines professionnels humanitaires spécifiques, une proposition très concrète est de créer un « métier humanitaire » unique basé sur les compétences essentielles identifiées dans l'étude et le Cadre de compétences essentielles humanitaires (CHCF).

#### ***Comment mettre fin aux biais qui rendent le recrutement humanitaire moins efficace ?***

Pour ouvrir davantage le secteur à de nouveaux talents, les participants à la conférence SOHP ont proposé une diffusion beaucoup plus large des offres de postes et davantage de transparence sur les compétences recherchées. Et pour faciliter l'accès aux moins expérimentés, il a été proposé de mettre en place des dispositifs de stage offrant aux candidats talentueux, mais inexpérimentés, une voie vers un certificat de compétence générale reconnu pour ce secteur de travail.

---

<sup>8</sup> « The State of Humanitarian Professions », *op. cit.*, p. 37.

## HUMANITARIAN ALTERNATIVES

### **Comment s'assurer que les humanitaires aient les compétences nécessaires pour faire leur travail efficacement ?**

Ceci suppose tout d'abord une reconnaissance et l'adoption d'un référentiel commun de compétences essentielles – comme celui élaboré dans le cadre de l'étude SOHP et le CHCF – et son intégration concrète et opérationnelle dans les processus des ressources humaines, notamment au niveau du recrutement, du développement professionnel et de l'évaluation de la performance. Plus largement, la recommandation est de renforcer une culture d'approche par les compétences dans le secteur, et notamment au niveau des services ressources humaines des organisations humanitaires.

### **Comment favoriser la localisation du personnel humanitaire ?**

Ce dernier enjeu n'est pas le moindre si l'on considère qu'il correspond à une attente forte depuis le sommet d'Istanbul. Pour y faire face, une première proposition est de se concentrer sur les compétences et la fonction, et non sur le statut ou les étiquettes administratives telles que « national » et « international », qui représentent des obstacles au changement. Il importe aussi de valoriser l'expertise locale, notamment en accordant une plus grande importance aux connaissances contextuelles et aux compétences permettant de travailler efficacement dans des contextes divers et en rendant cette reconnaissance explicite dans le recrutement et la rémunération. Enfin, une autre recommandation, et non des moindres, est de s'appuyer sur les compétences pour justifier la nécessité de postes internationaux quand ces compétences n'existent pas au niveau local, et, en même temps, de mettre en œuvre des activités visant à aider le personnel local à développer ces compétences manquantes.

### **Perspectives**

Le succès rencontré par l'étude SOHP<sup>9</sup> confirme l'intérêt que celles et ceux qui œuvrent au sein du secteur humanitaire accordent aujourd'hui à ces enjeux de professionnalisation. Quatre-vingt-quinze pour cent des 566 participants à la conférence souhaitent que ce travail, qu'un des experts a décrit comme « décisif et [arrivant] à point nommé », soit poursuivi à l'avenir. Enfin, l'initiative SOHP a démontré la nécessité d'un espace collectif de consultation, de partage d'initiatives, mais surtout de coordination et de pilotage sur ces questions, notamment pour avancer sur les dix-neuf recommandations coproduites. On peut espérer que les responsables des organisations humanitaires prennent acte de ces perceptions qui leur sont renvoyées par ceux qui agissent à leurs côtés.

D'un bout à l'autre de la chaîne humaine que constitue l'aide humanitaire, depuis celui qui se mobilise pour apporter l'aide, à celui qui la reçoit, la professionnalisation du secteur humanitaire constituera une contribution forte au processus de localisation. Elle représente la garantie d'une aide apportée par des professionnels dont les compétences sont vérifiées, validées et reconnues.

---

### **Biographie • Rory Downham**

Diplômé d'un master en Ingénierie de formation à l'Université d'Aston (Royaume-Uni), Rory Downham travaille dans le secteur de l'apprentissage depuis plus de trente ans. Il est aujourd'hui directeur de l'ingénierie et de la qualité à Bioforce où, depuis plus de vingt ans, il développe et met en œuvre des solutions pour répondre aux besoins de renforcement de capacités dans le secteur humanitaire. Il est à l'origine de plusieurs initiatives clés du secteur comme HPass, Taking the Lead, le Training Providers Forum, et plus récemment a piloté l'étude SOHP (State of Humanitarian Professions).

---

<sup>9</sup> Lors de la conférence de clôture, 100 % des participants ont indiqué que le travail SOHP est utile, et 77 % l'ont considéré très utile.

*Reproduction interdite sans l'accord de la revue Alternatives Humanitaires. Pour citer cet article : Rory Downham, « La professionnalisation de l'action humanitaire : un chantier qui reste ouvert », Alternatives Humanitaires, n°16, <http://alternatives-humanitaires.org/fr/2021/03/25/la-professionnalisation-de-laction-humanitaire-un-chantier-qui-reste-ouvert/>*

ISBN de l'article (PDF) : 978-2-37704-798-7