

FOCUS

LE TRAVAIL HUMANITAIRE AUJOURD'HUI HUMANITARIAN WORK TODAY

ÉTAT DES LIEUX AN OVERVIEW

MAIS ÉGALEMENT...

ÉTHIQUE

Aider à la prise de décision
— p. 96
Helping to make decisions

BUT ALSO...

TRIBUNE

Conjurer « la maladie
des cœurs blessés »
— p. 110
Warding off “the illness
of wounded hearts”

REPORTAGE

Un barrage contre l'Atlantique
— p. 128
A barrier against
the Atlantic Ocean

Alternatives Humanitaires est une revue bilingue (français/anglais) à vocation internationale, soutenue par :
Humanitarian Alternatives is an international, bilingual review (English/French) supported by:



Avec la contribution de | *With the contribution of:*
Fonds RIACE France
Métropole de Lyon
Solidarités International
Fondation Lord Michelham of Hellingly

En collaboration avec un réseau d'universités et d'institutions partenaires qui s'enrichit régulièrement :
In collaboration with a developing network of partner universities and institutes:



Directeur de la publication | *Publication director*
Bernard Michel

Conseil d'orientation | *Orientation council*

Francis Charhon • Jean-Pierre Claveranne • Yvan Conoir
• Emanuela Croce • Hélène Daniel • Bruno-Georges David
• Françoise Duroch • Clara Egger • Vincent Léger
• Anne-Lise Lierville • Thierry Mauricet • Karine Meaux
• Bernard Michel • Benoit Miribel • Bénédicte Pansier
• Jean-Baptiste Richardier • Maria Rubio
• Jean-Christophe Rufin • Philippe Ryfman • Audrey Sala
• Virginie Troit • Joël Weiler

Comité de rédaction | *Editorial board*

Jean-François Corty • Pierre Gallien • Valérie Gorin
• Vincent Léger • Frédéric Meunier • Stéphanie Stern

Conseil scientifique | *Scientific council*

François Audet • Sophie Brière • Stéphanie Maltais
• Houwayda Matta Bou Ramia • Yvan Conoir • Nicolas Faynot
• Dorothee Lintner • Raphaëlle Parizet • Christophe Jacqmin
• Gautier Pirotte • Dana Popescu-Jourdy • Nathalie Rubio
• Stéphanie Tchiombiano

Rédacteur en chef | *Editor-in-Chief*

Boris Martin
boris.martin@alternatives-humanitaires.org

Chargée de coordination | *Coordination manager*

Caroline Voisine
caroline.voisine@alternatives-humanitaires.org

Communication et aide à l'édition | *Communication and Editorial support*

Stéphanie Durdilly
stephanie.durdilly@alternatives-humanitaires.org

Traducteur-ices | *Translators*

Floryse Atindogbe • Gillian Eaton • Fay Guerry • Lucile Guieu
• Sophie Jeangeorges • Derek Scoins • Thomas Young

Correction de la version française
| *Correction for the French version*
Cécile Leonett

Correction de la version anglaise
| *Correction for the English version*
A.D.T. International

ÉDITORIAL | EDITORIAL

Travail humanitaire : entre progrès évidents et défis persistants

Humanitarian work: obvious progress and persistent challenges

Pascal Dauvin • Maître de conférences en Science politique habilité à diriger les recherches, directeur du master Politiques de coopération internationale à l'institut d'études politiques de Saint-Germain-en-Laye

Boris Martin • Rédacteur en chef de la revue Alternatives Humanitaires

Pascal Dauvin • Lecturer in political science, authorised to supervise research, and director of the Master's in International Cooperation Policies at Sciences Po in Saint-Germain-en-Laye (France)

Boris Martin • Editor-in-chief of Humanitarian Alternatives





PASCAL
DAUVIN



BORIS
MARTIN

Au début des années 2000, la « professionnalisation » était le mot d'ordre en vigueur dans le secteur humanitaire¹. Vingt ans plus tard, cette professionnalisation a incontestablement et en grande partie accompli son œuvre. Elle n'est plus seulement un processus, appelé de leurs vœux par beaucoup, critiqué par certains. Elle est un fait (salariat, carrière, standardisation des pratiques, division de plus en plus complexe du travail...), même si son invocation perdure sans que l'on sache très bien s'il faut y voir le signe d'une méconnaissance de cette évolution ou celui d'une critique tournant à vide. On peut néanmoins se demander si la communauté des organisations non gouvernementales (ONG) humanitaires ne peine pas depuis quelques années à trouver un second souffle. Comme si la structuration du secteur – dont les bénéfices ne sont pas contestables – avait contribué à gommer sa singularité faite de militantisme et de « vocation », déboussolant parfois les « anciens » et désenchantant peut-être les « nouveaux » venus.

Course à la « taille critique », mise en place de techniques de management inspirées du secteur privé marchand², intégration de cadres venus du monde de l'entreprise, addition de processus de validation et d'évaluation, de règles de redevabilité... Toutes ces traductions concrètes de la professionnalisation – pourtant au service d'une efficacité plus grande des ONG – n'ont-elles pas

— 1. « Ce principe de rationalité gestionnaire, contesté aujourd'hui seulement à la marge, est, on le sait bien, un cadre cognitif imposé par les bailleurs et, on le dit moins, par les partenaires locaux » : Pascal Dauvin, « Être un professionnel de l'humanitaire ou comment composer avec le cadre imposé », *Revue Tiers Monde*, vol. 180, n° 4, 2004, p. 825-840. Cet article s'inscrivait dans la lignée des travaux que l'auteur avait menés avec Johanna Siméant-Germanos, au premier rang desquels leur ouvrage *Le travail humanitaire* qui inaugurerait les premiers pas d'une sociologie politique de l'humanitaire « au ras du sol » : Pascal Dauvin et Johanna Siméant, *Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Presses de Sciences Po, 2002.

— 2. Bruno Cazenave, Emmanuelle Garbe et Jérémy Morales, *Le management des ONG*, La Découverte, 2020. Voir également : Boris Martin, *L'adieu à l'humanitaire ? Les ONG au défi de l'offensive néolibérale*, Éditions Charles Léopold Mayer, 2015.

In the early 2000s, "professionalisation" was the rallying cry in the humanitarian aid sector.¹ Twenty years later, professionalisation has undeniably and largely done its job. It is no longer just a process, welcomed by many and criticised by some, but a fact (with a salaried workforce, career structure, standardised practices, increasingly complex division of labour, etc.), even though the term is still used in a way that makes it far from clear whether this indicates a lack of understanding of these developments or empty criticism. We can but wonder, however, if the community of non-governmental organisations (NGOs) has not been struggling to find a new lease of life over the past few years. It is as if the structure of the sector – whose benefits are incontestable – has gone on to erase its distinctive character built on activism and "vocational values", at times unsettling the "old hands" and disillusioning the "newcomers".

While the race to "critical size", the implementation of management techniques inspired by the private commercial sector,² the hiring of managers from the business sector, the introduction of validation and assessment processes, accountability rules, etc. serve to try and make NGOs more effective, have all these concrete expressions of professionalisation not ended up disheartening many professionals in the sector? How does the young generation of future humanitarian workers trained in

— 1. "This principle of managerial rationality, currently contested only on the fringes, is, as we well know, a cognitive framework imposed by funding bodies and, to a lesser extent, local partners" [publisher's translation]: Pascal Dauvin, « Être un professionnel de l'humanitaire ou comment composer avec le cadre imposé », *Revue Tiers Monde*, vol. 180, n° 4, 2004, p. 825-840. This article was a continuation of the work the author had undertaken with Johanna Siméant-Germanos, foremost of which is their publication *Le travail humanitaire* which paved the way for a political sociology of humanitarian aid "on the ground": Pascal Dauvin et Johanna Siméant, *Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Presses de Sciences Po, 2002.

— 2. Bruno Cazenave, Emmanuelle Garbe et Jérémy Morales, *Le management des ONG*, La Découverte, 2020. See also: Boris Martin, *L'adieu à l'humanitaire ? Les ONG au défi de l'offensive néolibérale*, Éditions Charles Léopold Mayer, 2015.

fini par désabuser nombre de professionnels du secteur ? Quel imaginaire la jeune génération de futurs humanitaires formés dans les nombreuses filières écloses depuis vingt ans projette-t-elle sur ce secteur quand, dans le même temps, celui-ci n'échappe pas aux dénonciations de pratiques discriminantes en termes de genre ou d'origine ? L'émergence, relativement tardive, de syndicats ou de branches syndicales propres au monde associatif est-elle un prolongement de cette professionnalisation, ou une forme de résistance aux effets induits par cette dernière ? Peut-on parler de « ressources humaines déshumanisées dans l'humanitaire », alors même que la noblesse du combat et l'aura des travailleurs humanitaires a longtemps servi de bannière au secteur ? Le militantisme ne s'est-il pas usé à l'épreuve du professionnalisme, et à quels moyens peut-on penser pour le réactiver ? Ou s'est-il grâce à lui réinventé, se frayant un chemin entre exigences croissantes des bailleurs et soutien sans cesse renouvelé mais plus critique des donateurs ?

Si, tout comme la rhétorique de la professionnalisation, ce nouveau dossier de la revue *Alternatives Humanitaires* puise dans l'expérience des ONG françaises, il est appelé à apprécier cette évolution en miroir de celle qu'ont connue les ONG anglo-saxonnes. Comment y vit-on l'hyper spécialisation, le militantisme et l'exposition dans des environnements de plus en plus complexes desquels les humanitaires ne sortent pas toujours indemnes, en termes de santé mentale notamment ? Quelles voies de reconversion empruntent ceux qui font le choix de s'en éloigner pour œuvrer dans le travail social ou à titre d'indépendants, irriguant ainsi de nouveaux secteurs par leur expérience humanitaire ?

Et qu'en est-il dans le « monde majoritaire », dans ce « Sud global » où les ONG locales ont aussi gagné en compétences et en importance ? De plus en plus en première ligne, invitées à se professionnaliser toujours davantage,

the many disciplines that have emerged over the past twenty years perceive this sector when, at the same time, it is not immune to accusations of discriminatory practices regarding gender or race? Is the (relatively recent) emergence of trade unions or branches of trade unions specific to the voluntary sector an extension of professionalisation, or a kind of resistance to its effects? Can we talk in terms of "dehumanised human resources in humanitarian aid", even though the nobility of the struggle and the aura surrounding the humanitarian worker have long been the banner waved by the sector? If activism has been worn out by the strain of professionalisation, what can we do to revive it? Or has it reinvented itself, clearing a way through the growing demands of funding bodies and the constantly renewed but increasingly critical support of donors?

Even though, just like the rhetoric of professionalisation, the *Focus* of this new issue of *Humanitarian Alternatives* draws on the experiences of French NGOs, it must assess this development in light of what the English-speaking NGOs have experienced. How do they deal with the hyper-specialisation, activism and exposure in increasingly complex environments from which humanitarian workers do not always emerge unscathed, particularly in terms of their mental health? What new paths are taken by those who choose to leave the profession and work in social work or on a freelance basis, thus bringing their humanitarian experience to new sectors?

And what about the "Majority World" in this "Global South" where local NGOs have also become more skilled and important? Increasingly present on the front line and invited to become ever more professional, they are asking for a "localisation" which would enable this movement, but which the NGOs and funding bodies from the "Minority World" are struggling to implement.

From French-speaking NGOs, via English-speaking NGOs to the NGOs of

elles sont demandeuses d'une « localisation » qui permettrait ce mouvement, mais que peinent manifestement à mettre en place les ONG et les bailleurs du « monde minoritaire ».

Des ONG francophones aux ONG des pays d'intervention, en passant par les ONG anglo-saxonnes, ce numéro ambitionnait de faire un état des lieux de ce qu'est le travail en ONG aujourd'hui et des défis organisationnels auxquels sont confrontées les structures. Qu'est-ce qui a changé en vingt ans, quelle est la sociologie actuelle des volontaires, bien souvent en statut salarié d'ailleurs, leurs attentes et leurs interrogations ? Quels sont les impacts de modes de gouvernance et de management sur leur façon de travailler, de vivre l'engagement humanitaire tout simplement ?

Ce sont toutes ces questions que nous nous posons et auxquelles nous n'avons pas eu toutes les réponses. C'est que la feuille de route était ambitieuse, sans nul doute. Mais il faut aussi savoir décrypter, dans les contributions qui nous ont été soumises, les thèmes qui « travaillent » ceux qui font l'humanitaire et ceux qui l'observent.

De fait, ces interrogations viennent de loin, comme en témoigne la mise en perspective historique de Natalie Klein-Kelly. Et aujourd'hui, qu'en est-il ? Les acteurs, aidés en cela par les chercheurs, essaient de trouver un chemin dans cet humanitaire qui, pour être sans doute désenchanté, n'en reste pas moins une voie d'engagement. Ils le font en endossant des problématiques éminemment actuelles. À l'image des contributions de Lila Ricart et Lucy Hall, elles concernent l'évolution du secteur lui-même, sommé de mettre en place une « localisation » qui, parfois, a tout d'une Arlésienne. À l'image de celles de Dorothée Lintner et de Alexia Tafanelli et Camille Rouxel, elles interrogent des mots (« métier », « travail », « carrière ») qui n'ont pas toujours le même sens que dans d'autres secteurs et questionnent les conditions, notamment

the countries where we work, this issue of *Humanitarian Alternatives* sought to take stock of what NGO work is like today and of the organisational challenges these structures face. What has changed in twenty years, what is the current sociology of the volunteers – many of whom, by the way, have the status of salaried employees – and what are their expectations, their questions? What effects are governance and management methods having on the way they work and, quite simply, on how they experience their humanitarian commitment?

These are the questions we asked ourselves, and we have not had all the answers to them yet. There is no doubt that the plan was ambitious, but in the contributions submitted to us, we also had to understand the themes that resonate with those involved in humanitarian work and those who observe it.

In fact, these questions have a long history, as Natalie Klein-Kelly's overview shows. But what is the current state of play? With the help of researchers, people working in the field are trying to find a way through this humanitarian world which, while undoubtedly disillusioned, continues to show commitment. They do so by tackling issues that are at the top of today's agendas. The contributions from Lila Ricart and Lucy Hall, for example, focus on the development of the sector itself, which is being called upon to introduce a "localisation" approach which at times feels like nothing but a pipe dream. Dorothée Lintner, Alexia Tafanelli and Camille Rouxel question certain words ("profession", "work", "career") which do not always mean the same thing in other sectors, and question the conditions – remuneration in particular – that would allow associations to retain their talented staff, and attract others. Other contributions address issues which, although unfortunately common in so many other sectors, are all the more appalling in the humanitarian sector. Issues such as sexual violence and toxic masculinity examined by Delu Lusambya and by Janyck Beaulieu,

salariales, qui permettraient aux associations de garder leurs talents et d'en attirer d'autres. D'autres contributions renvoient à des problématiques qui, pour être malheureusement partagées avec tant d'autres secteurs, n'en sont que plus révoltantes dans l'humanitaire. Il en va ainsi des violences sexuelles et des masculinités toxiques qu'étudient Delu Lusambya d'un côté, Janyck Beaulieu, Rosalie Laganière-Bolduc et Laurie Druelle de l'autre. Et c'est précisément sur la place des femmes dans l'humanitaire que Miren Bengoa conclut ce dossier. On le voit, le travail humanitaire, pour particulier qu'il soit, n'échappe pas pour autant aux grands débats qui irriguent le monde d'aujourd'hui. Ce numéro, forcément incomplet, n'a fait qu'ouvrir une brèche, mais nous ne pouvons qu'espérer qu'elle laissera passer quelque lumière...

Rosalie Laganière-Bolduc and Laurie Druelle. And it is precisely with the place of women in humanitarian work that Miren Bengoa concludes this issue of *Humanitarian Alternatives*. As we can see, humanitarian work, as exceptional as it may be, is not immune to the major debates raging throughout the world today. This issue of our review, inevitably incomplete, has merely scratched the surface, but we can only hope that it will shed a little light on the subject.

Translated from the French by Derek Scoins



FOCUS

**LE TRAVAIL
HUMANITAIRE
AUJOURD'HUI**
**HUMANITARIAN
WORK TODAY**



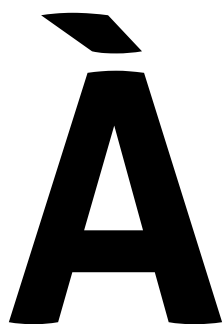
État des lieux

The state of play

Philanthropes, humanitaires, officiers coloniaux, missionnaires, coopérants étrangers et leur « professionnalité » : étudier le passé pour inventer l'avenir

Philanthropists, humanitarians, colonial officers, missionaries, foreign aid workers and their “professionalism”: looking at the past to look forward

Natalie Klein-Kelly • PhD in Modern History

A large, bold, black letter 'A' is positioned on the left side of the page. It is partially enclosed by a light gray circular shape that overlaps with the text area.

travers cet article, l'historienne Natalie Klein-Kelly plonge aux sources de l'humanitaire. Par un passionnant et peut-être surprenant voyage dans le passé, elle donne les

clés pour mieux comprendre le travail humanitaire aujourd'hui.

De nombreux travaux ont été menés, en particulier au cours des quinze dernières années, pour relier l'humanitarisme à

In this article, historian Natalie Klein-Kelly delves into the origins of humanitarianism. Through a fascinating and at times surprising journey into the past, she provides the keys to a better understanding of humanitarian work today.

Substantial work has been carried out, particularly in the past 15 years, to link humanitarianism to its own past, depicting the threads that run back through two centuries between the abolition of slavery, religious reform, sustainable

son passé, et décrire les liens vieux de plus de deux siècles qui existent entre l'abolition de l'esclavage, la réforme religieuse, le développement durable et le plaidoyer pour les droits humains¹. Cela a permis d'identifier « les schémas remarquablement persistants qui continuent aujourd'hui encore d'influencer les actions réalisées au nom d'inconnus qui vivent loin de nous² ». Bien que cela ne soit ni évident ni même particulièrement confortable pour les humanitaires actuels, les missionnaires et les fonctionnaires coloniaux peuvent être considérés de façon tout à fait justifiée comme l'« origine » ou l'« archéologie » de leur profession d'aujourd'hui³.

Cet article étudie ce qu'ont en commun celles et ceux qui, au cours des deux derniers siècles et jusqu'à aujourd'hui, se sont aventurés en-dehors des sociétés qui étaient les leurs pour aller aider des inconnus dans des contrées lointaines. Il porte sur celles et ceux qui partent physiquement à l'étranger et y vivent un certain temps, c'est-à-dire les personnes qui s'engagent dans un « travail de terrain » en dehors de leur propre pays, plutôt que celles qui ne font que des visites courtes et régulières et travaillent « au siège » ou réalisent un travail humanitaire dans leur propre pays. Il s'agit de rechercher volontairement les points communs plutôt que les différences dans le riche tissu du travail humanitaire à l'étranger, en faisant l'hypothèse que l'on identifiera une certaine continuité jusqu'au monde d'aujourd'hui. En examinant l'identité de celles et ceux qui sont partis et ce qu'ils ont fait, cet article porte sur les philanthropes – notamment les « philhellénistes⁴ » – et missionnaires du XIX^e siècle, puis les fonctionnaires coloniaux et les « agents » humanitaires du début du XX^e siècle, s'attachant ensuite

development and human rights advocacy.¹ This has helped identify “the remarkable persisting patterns that still continue to inform action on behalf of distant strangers”.² Although this may not be obvious, or even particularly comfortable, for current humanitarians, missionaries and colonial officers, this can justifiably be regarded as the “origin” or “archaeology” of their own professions today.³

This article explores what those who have ventured – over the past two centuries and up to recent times – outside their own societies to help strangers in foreign lands may have in common. It focuses on those going abroad physically, and living there for a certain time: i.e. individuals engaging in “field work” outside their own country, rather than those making only short-term, periodic visits, working in “headquarters” locations or undertaking humanitarian work in their own home countries. It purposely looks for commonalities rather than differences in the rich tapestry of humanitarian work abroad, with the hypothesis of identifying a certain continuity that reaches even into today's world. Looking at who went and what they did, the paper will touch on 19th century philanthropists – specifically “philhellénists”⁴ – and missionaries, early 20th century colonial officers and relief “agents”, thereby making links to late 20th century aid workers, notably from the International Committee of the Red Cross (ICRC) and *Médecins Sans Frontières* (MSF). In view of recent trends towards specialisation, the paper asks whether humanitarian work really has, only now, become more of a profession and career than a vocation,

— 1. Silvia Salvatici, *A History of Humanitarianism, 1755-1989: In the Name of Others*, Manchester University Press, 2019.

— 2. Peter Stamatov, *The Origins of Global Humanitarianism: Religion, Empires, and Advocacy*, Cambridge University Press, 2013, p. 10.

— 3. Silke Roth, *The Paradoxes of Aid Work: Passionate Professionals*, Routledge, 2015, pp. 61–62.

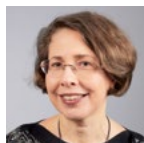
— 4. Natalie Klein, *L'humanité, le christianisme, et la liberté: Die internationale philhellenische Vereinsbewegung der 1820er Jahre*, Philipp von Zabern, 2000.

— 1. Silvia Salvatici, *A History of Humanitarianism, 1755-1989: In the Name of Others*, Manchester University Press, 2019.

— 2. Peter Stamatov, *The Origins of Global Humanitarianism: Religion, Empires, and Advocacy*, Cambridge University Press, 2013, p. 10.

— 3. Silke Roth, *The Paradoxes of Aid Work: Passionate Professionals*, Routledge, 2015, pp. 61–62.

— 4. Natalie Klein, *L'humanité, le christianisme, et la liberté: Die internationale philhellenische Vereinsbewegung der 1820er Jahre*, Philipp von Zabern, 2000.



NATALIE
KLEIN-KELLY

aux travailleurs humanitaires de la fin du ^{xx}^e siècle, en particulier ceux du Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et de Médecins Sans Frontières (MSF). Étant donné la tendance actuelle à la spécialisation, nous posons la question de savoir si le travail des humanitaires est devenu, aujourd'hui, plus une profession et une carrière qu'une vocation, et ce que cette profession – si c'en est une – représente en définitive⁵.

Une personnalité et des compétences généralistes, plus que des aptitudes spécifiques

En observant ces professions avant leur déploiement sur le terrain, on constate des points communs frappants avec celles du passé. Des avocats, des médecins, des religieux et des « généralistes » constituent apparemment le « monde de l'humanitarisme » à l'heure actuelle, tout comme il y a un siècle⁶. Dans les années 1820, des médecins, d'anciens soldats et un célèbre poète comptaient parmi les personnes envoyées en Grèce pour y gérer l'utilisation de fonds (issus de dons)⁷. À la suite de guerres plus importantes, telles que celles de l'ère napoléonienne et les guerres mondiales, les profils d'anciens militaires prédominaient, par exemple dans les services coloniaux, ce qui a aussi eu un impact sur la première génération de directeurs d'Oxfam sur le terrain dans les années 1960⁸. On continue

and what this profession – if it is one – is ultimately about.⁵

More about character and general skills, less about specific capabilities

Looking at pre-deployment professions, there are striking commonalities with the past. Lawyers, doctors, religious people and “generalists” apparently fill the “world of professional humanitarianism” today, as they did a hundred years ago.⁶ In the 1820s, doctors, ex-soldiers and – famously – a poet were amongst those sent to Greece to manage the use of (donor) funds.⁷ After large-scale wars, such as those of the Napoleonic era and the World Wars, ex-military profiles predominated, for example in colonial services, which, in turn, also impacted the first generation of Oxfam field directors in the 1960s.⁸ Ex-military profiles continue to be found in humanitarian organisations' field offices today.⁹ It is the humanitarian sector's openness to a wide pre-deployment background that seems characteristic across two centuries, as also seen in the explicit drive to include “the layman”, as well as artisans and skilled workers, in certain

— 5. Michael Barnett and Thomas G. Weiss, “Humanitarianism: A Brief History of the Present”, in Michael Barnett and Thomas Weiss (eds.), *Humanitarianism in Question: Politics, Power, Ethics*, Cornell University Press, 2008, pp. 12 and 31.

— 6. Stephen Hopgood, “For a fleeting moment: The short, happy life of modern humanism”, in Michael Barnett (ed.), *Humanitarianism and Human Rights: A World of Differences?*, Cambridge University Press, 2020, p. 99 ; Cédric Cotter, *(S')Aider pour survivre. Action humanitaire et neutralité suisse pendant la Première Guerre mondiale*, Georg Editeur, 2017, pp. 73, 136, 227.

— 7. En particulier : les docteurs Samuel Howe et Bailly, le colonel Stanhope, le général von Heideck et Lord Byron ; voir Natalie Klein, *L'humanité, le christianisme, et la liberté...*, op. cit.

— 8. Chris Jeppesen, “Sanders of the river, still the best job for a British boy: Recruitment to the colonial administrative service at the end of the empire” in *The Historical Journal*, vol. 59, no. 2, 2016, p. 485 ; Maggie Black, *A Cause for Our Times: Oxfam – The First Fifty Years*, Oxford University Press, 1992, pp. 76, 126, 192.

— 5. Michael Barnett and Thomas G. Weiss, “Humanitarianism: A Brief History of the Present”, in Michael Barnett and Thomas Weiss (eds.), *Humanitarianism in Question: Politics, Power, Ethics*, Cornell University Press, 2008, pp. 12 and 31.

— 6. Stephen Hopgood, “For a fleeting moment: The short, happy life of modern humanism”, in Michael Barnett (ed.), *Humanitarianism and Human Rights: A World of Differences?*, Cambridge University Press, 2020, p. 99 ; Cédric Cotter, *(S')Aider pour survivre. Action humanitaire et neutralité suisse pendant la Première Guerre mondiale*, Georg Editeur, 2017, pp. 73, 136, 227.

— 7. Amongst others: Dr Samuel Howe, Dr Bailly, Colonel Stanhope, General von Heideck, and Lord Byron, see Natalie Klein, *L'humanité, le christianisme, et la liberté...*, op. cit.

— 8. Chris Jeppesen, “Sanders of the river, still the best job for a British boy: Recruitment to the colonial administrative service at the end of the empire” in *The Historical Journal*, vol. 59, no. 2, 2016, p. 485 ; Maggie Black, *A Cause for Our Times: Oxfam – The First Fifty Years*, Oxford University Press, 1992, pp. 76, 126, 192.

— 9. Mojtaba Salem, Nils Van Quaquebeke, Maria Besiou, “Aid worker adaptability in humanitarian operations: Interplay of prosocial motivation and authoritarian leadership” in *Production and Operations Management*, vol. 31, no. 11, June 2022, p. 3996.

de retrouver des profils d'anciens militaires dans les bureaux des organisations humanitaires sur le terrain, encore aujourd'hui⁹. Au cours des deux derniers siècles, le secteur humanitaire s'est caractérisé par une ouverture à une large sélection de compétences avant le déploiement sur le terrain, comme on l'observe également dans la volonté explicite d'inclure « le profane » ainsi que des artisans et des travailleurs qualifiés, dans certaines sociétés missionnaires au XIX^e siècle¹⁰. Le développement actuel des diplômes universitaires spécialisés dans les études humanitaires est caractérisé, peut-être de ce fait, par une dimension multidisciplinaire¹¹.

Le « désir d'être une personne qui a des valeurs morales » joue sans aucun doute un rôle important dans le secteur de l'humanitaire, aujourd'hui comme hier¹². Plus précisément, le fait de voyager à l'étranger, en dehors de son cercle de proches, de sa culture et de son pays ne peut pas être motivé par un « altruisme biologique » qui pourrait motiver un acteur local, mais plutôt par un mélange d'« altruisme comportemental » et d'« altruisme psychologique¹³ ». La manière dont ces motivations altruistes s'articulent a changé au cours des siècles, et l'encadrement moral est moins acceptable aujourd'hui que par le passé, même si ces motivations restent fortes

« La manière dont ces motivations altruistes s'articulent a changé au cours des siècles, et l'encadrement moral est moins acceptable aujourd'hui que par le passé. »

"How altruistic motivations are articulated has changed over the centuries, with a moral framing that is less acceptable in today's world than in the past."

missionary societies in 19th century.¹⁰ The contemporary rise of specialised university degrees in humanitarian studies is, maybe accordingly, characterised by their multidisciplinary character.¹¹

The "desire to be a moral person" undoubtedly plays a strong role in the humanitarian sector, in the present and the past.¹² To be precise, travelling elsewhere, outside one's kin, culture and country, cannot be motivated by "biological altruism", which may motivate a local actor, but instead must point to combinations of "behavioural altruism" or "psychological altruism".¹³ How altruistic motivations are articulated has changed over the centuries, with a moral framing that is less acceptable in today's world than in the past, but these

— 9. Mojtaba Salem, Nils Van Quaquebeke, Maria Besiou, "Aid worker adaptability in humanitarian operations: Interplay of prosocial motivation and authoritarian leadership" in *Production and Operations Management*, vol. 31, no. 11, June 2022, p. 3996.

— 10. Roberto Catalano, "Missionary societies in the evangelical churches: Origins and characteristics" in *Annales Missiologici Posnanienses*, vol. 19, 2014, p. 117.

— 11. Valérie Gorin, « Les études humanitaires : un champ encore en voie de constitution », *Alternatives Humanitaires*, n° 25, mars 2024, p. 102.

— 12. Erica Bornstein and Peter Redfield, "An introduction to the anthropology of humanitarianism", in Erica Bornstein and Peter Redfield (eds.), *Forces of Compassion: Humanitarianism between Ethics and Politics*, The School for Advanced Research, 2011, p. 27.

— 13. Gilles Carbonnier, "Reason, emotion, compassion: can altruism survive professionalisation in the humanitarian sector?" in *Disasters*, vol. 39, no. 2, 2015, pp. 191–196.

— 10. Roberto Catalano, "Missionary societies in the evangelical churches: Origins and characteristics" in *Annales Missiologici Posnanienses*, vol. 19, 2014, p. 117.

— 11. Valérie Gorin, "Humanitarian studies: a field still in the making" in *Humanitarian Alternatives*, vol. 25, March 2024, p. 102.

— 12. Erica Bornstein and Peter Redfield, "An introduction to the anthropology of humanitarianism", in Erica Bornstein and Peter Redfield (eds.), *Forces of Compassion: Humanitarianism between Ethics and Politics*, The School for Advanced Research, 2011, p. 27.

— 13. Gilles Carbonnier, "Reason, emotion, compassion: can altruism survive professionalisation in the humanitarian sector?" in *Disasters*, vol. 39, no. 2, 2015, pp. 191–196.

à l'heure actuelle¹⁴. Dans l'ensemble, les valeurs altruistes semblent se mêler à une volonté d'accomplissement de soi, le souhait d'être « authentique » et de vivre une « aventure¹⁵ ». La manière dont un fonctionnaire colonial exprimait sa motivation dans ses mémoires, dans les années 1950, trouve probablement toujours un écho à l'heure actuelle : « travailler avec, et comprendre des personnes d'une culture différente de la mienne ; un travail [...] pensé pour aider ces personnes à se développer ; une opportunité d'aventure et d'exploration au grand air ; servir. Et quelque part au milieu de tout ça [...] (peut-être inconsciemment) le désir d'être un peu différent.¹⁶ »

Par conséquent, au cours des deux derniers siècles, parmi les critères de recrutement, la formation et les compétences techniques ou professionnelles semblent passer derrière la réputation et la personnalité. De façon tout à fait caractéristique, les personnes qui partaient à l'étranger n'ont pas été recrutées pour exercer leur profession : en Grèce, dans les années 1820, le colonel Stanhope n'a pas combattu ; Francesca Wilson, enseignante, a géré l'aide humanitaire pendant la Première Guerre mondiale ; Marcel Junod, qui était médecin, a travaillé comme négociateur du CICR pendant la Seconde Guerre mondiale¹⁷. Au XIX^e siècle, pour le recrutement des missionnaires, on recherchait, en plus de l'engagement et de la volonté d'aller sur le terrain, une personnalité « amicale, humble, patiente, jamais vantarde,

motivations remain strong even today.¹⁴ Throughout, altruistic values appear to intertwine with self-realisation, a wish to be "authentic" and a sense of "adventure".¹⁵ How a colonial officer articulated his motivation in the 1950s, in his memoirs, probably still resonates today: "working with, and gaining an understanding of, people of a different culture from myself; a job [...] geared to assisting people's development; opportunity for outdoor adventure and exploration; of being part of a service. Somewhere running through this [...] (perhaps subconsciously) is a wish to be a bit different".¹⁶

Accordingly, in recruitment criteria, technical or professional backgrounds and skills appear to take second place to reputation and character across the two centuries. Characteristically, those going abroad were not recruited to work in their professions: in the 1820s Colonel Stanhope did not fight in Greece; the teacher Francesca Wilson managed aid in the First World War; Marcel Junod, a medical doctor, served as an ICRC negotiator in the Second World War.¹⁷ For 19th century missionaries, next to dedication and willingness to deploy, a "friendly, humble, patient, never boastful, rude or selfish" character was sought.¹⁸ In the first half of the 20th century the British Colonial Office recruited from the professional middle classes. "Innate qualities of character" were desired: "a good man" with imagination, sympathy and human understanding; a "good

— 14. Daniel Warner, "Henry Dunant's imagined community: Humanitarianism and the Tragic" in *Alternatives: Global, Local, Political*, vol. 38, no. 1, 2013, pp. 16–17 ; Erica Bornstein and Peter Redfield, "An introduction to the anthropology...", art. cit., p. 27.

— 15. Silke Roth, *The Paradoxes of Aid Work...*, op. cit., p. 52.

— 16. Chris Jeppesen, "Sanders of the river...", art. cit., p. 506.

— 17. Pour Francesca Wilson, voir Silvia Salvatici, *A History of Humanitarianism...*, op. cit., pp. 80–83 ; Marcel Junod, *Le troisième combattant*, Europa Verlag, 1947 ; pour le colonel Stanhope, voir Natalie Klein, *L'humanité, le christianisme, et la liberté...*, op. cit.

— 14. Daniel Warner, "Henry Dunant's imagined community: Humanitarianism and the Tragic" in *Alternatives: Global, Local, Political*, vol. 38, no. 1, 2013, pp. 16–17 ; Erica Bornstein and Peter Redfield, "An introduction to the anthropology...", art. cit., p. 27.

— 15. Silke Roth, *The Paradoxes of Aid Work...*, op. cit., p. 52.

— 16. Chris Jeppesen, "Sanders of the river...", art. cit., p. 506.

— 17. For Francesca Wilson, see Silvia Salvatici, *Silvia Salvatici, A History of Humanitarianism...*, op. cit., pp. 80–83 ; Marcel Junod, *Le troisième combattant*, Europa Verlag, 1947 ; For Colonel Stanhope, see Natalie Klein, *L'humanité, le christianisme, et la liberté...*, op. cit.

— 18. Roberto Catalano, "Missionary Societies...", art. cit., p. 109.

grossière ou égoïste¹⁸ ». Dans la première moitié du xx^e siècle, le bureau britannique des Colonies a recruté des professionnels issus de la classe moyenne. On voulait des « qualités innées » : « un honnête homme » avec de l'imagination, de la compassion et une intelligence humaine ; un « bon fonctionnaire de brousse » avec de bonnes manières, de la discipline, le sens de l'humour et souhaitant faire une carrière « utile¹⁹ ». Dans les années 1970, le CICR recherchait un « aventurier nomade », « en bonne santé, présentant bien, disposant d'une éducation universitaire ou d'une formation professionnelle et ayant de l'expérience, doté de compétences en langues, d'une valeur morale démontrée », recommandé par d'autres professionnels et capable de se conformer à la culture et aux normes de la destination de sa « mission²⁰ ». Pour les *French Doctors* – c'est-à-dire MSF et Médecins du Monde –, dans les années 1990, il semble que l'idéalisme, l'esprit d'aventure, le courage et la résilience étaient davantage valorisés que les compétences (médicales)²¹. Jusque durant la dernière décennie, on trouve des déclarations selon lesquelles l'intégrité, la maturité et une profonde motivation pour l'action humanitaire doivent être prises en compte lors des recrutements²².

Les principales activités des humanitaires sur le terrain

Une fois sur le terrain, les humanitaires mettent majoritairement en œuvre deux types d'activités spécifiques qui ne sont liées ni l'une ni l'autre à un ensemble

bush officer" with manners, discipline, a sense of humour, wanting a "worthwhile" career.¹⁹ The ICRC, as recently as the 1970s, required a "venturesome wanderer", "healthy, good appearance, university education or professional training plus experience, language skills, proven moral character", with personal recommendations, able to conform to the culture and norms of their "mission" destination.²⁰ For the 'French doctors' – i.e. MSF and *Médecins du Monde* – in the 1990s, the impression was that idealism, adventurousness, courage and resilience were valued more than (medical) skill sets.²¹ As recently as the last decade, statements can be found that a display of integrity, maturity and deep motivation for humanitarian action must count in recruitment.²²

The main activities of humanitarians in the field

Once deployed, two specific types of activities predominate, neither one obviously linked to a skill set that a specific (pre-deployment) profession would ensure. First, from advocacy movements that developed from the late 18th century onwards, there is the need for trusted "first-hand information" and "testimonies", for validity as well as for accountability.²³ Relaying first-hand accounts back to constituencies in their home countries was also key for missionaries.²⁴ Reporting back to headquarters and donors occupied aid workers, from 19th century ICRC delegates to 20th century Oxfam field directors, and will

— 18. Roberto Catalano, "Missionary Societies...", art. cit., p. 109.

— 19. Chris Jeppesen, "Sanders of the river...", art. cit., pp. 484–485, 493, 497, 500.

— 20. Brigitte Troyon and Daniel Palmieri, "The ICRC delegate: an exceptional humanitarian player?" in *International Review of the Red Cross*, vol. 89, no. 865, March 2007, pp. 100–101, 108.

— 21. Voir Renée C. Fox, "Medical humanitarianism and human rights: Reflections on Doctors without Borders and Doctors of the World", *Social Science and Medicine*, vol. 41, no. 12, 1995, p. 1613.

— 22. Gilles Carbonnier, "Reason, emotion, compassion...", art. cit., p. 200.

— 19. Chris Jeppesen, "Sanders of the river...", art. cit., pp. 484–485, 493, 497, 500.

— 20. Brigitte Troyon and Daniel Palmieri, "The ICRC delegate: an exceptional humanitarian player?" in *International Review of the Red Cross*, vol. 89, no. 865, March 2007, pp. 100–101, 108.

— 21. See Renée C. Fox, "Medical humanitarianism and human rights: Reflections on Doctors without Borders and Doctors of the World", *Social Science and Medicine*, vol. 41, no. 12, 1995, p. 1613.

— 22. Gilles Carbonnier, "Reason, emotion, compassion...", art. cit., p. 200.

— 23. Peter Stamatov, *The Origins of Global Humanitarianism...*, op. cit., pp. 4, 157.

— 24. Silvia Salvatici, *History of Humanitarianism...*, op. cit., p. 45.

de compétences que la pratique d'une profession spécifique (avant le départ) garantirait. Tout d'abord, depuis les mouvements militants qui se sont développés à partir du XVIII^e siècle et jusqu'à aujourd'hui, il est nécessaire de disposer d'« informations de première main » et de « témoignages » fiables, pour garantir la validité, mais aussi la redevabilité des actions menées²³. Il était tout aussi essentiel pour les missionnaires de pouvoir fournir des récits fidèles à leur ordre de rattachement dans leurs pays d'origine²⁴. La rédaction de rapports à destination du siège et des bailleurs de fonds a toujours occupé les travailleurs humanitaires, depuis les délégués du CICR, au XIX^e siècle, jusqu'aux directeurs de terrain d'Oxfam au XX^e siècle, et cela reste le cas des humanitaires contemporains²⁵. Le besoin, perçu ou réel, d'avoir un représentant à l'étranger, précisément pour susciter la confiance, comprendre les besoins et minimiser les risques de mauvaise utilisation des fonds fournis par les donateurs est aujourd'hui considéré comme un obstacle à la volonté actuelle de relocaliser l'aide humanitaire²⁶. Ensuite viennent des éléments de gestion : organiser plutôt que fournir soi-même des services de santé, d'éducation et d'autres services (d'aide). Par exemple, dans les années 1820, l'envoyé du Comité grec de Londres en Grèce s'est occupé de superviser la création de journaux, d'une usine de munitions et d'écoles, sans grand succès²⁷. Le travail des missionnaires comprenait l'organisation « de conditions de vie sur terre de meilleure qualité » : diriger des écoles, rédiger

resonate with contemporary aid workers.²⁵ The – perceived or real – need for a representative abroad, precisely to build trust and an understanding of the needs and to minimise the risks of misuse of donor funds, is recognised as a barrier in the contemporary drive towards localisation of humanitarian aid.²⁶

Managerial aspects come next: organising, rather than personally providing, health, education and other (relief) services. As an example from the 1820s, the London Greek Committee envoy busied himself supervising the establishment of newspapers, an ammunition factory and schools in Greece, albeit with little success.²⁷ Missionaries' work included organising "higher quality of earthly living conditions": running schools, developing and printing teaching materials, advocating for "social change", building roads, and hygiene campaigns, all with a focus on "rationality" and "scientific progress" to parallel European advancements.²⁸ It could include managing large construction projects and governance structures.²⁹ All of this is not so different to the daily business of colonial officers in the mid-20th century, summarised as "delivery of good governance" and "human improvement".³⁰ "Agents" were required on site to supervise relief distribution, from the early 19th century onwards, but gained in importance in the first half of the 20th century for organisations such as the Save the Children Fund.³¹ In the history of MSF, a pharma-

— 23. Peter Stamatov, *The Origins of Global Humanitarianism...*, op. cit., pp. 4, 157.

— 24. Silvia Salvatici, *History of Humanitarianism...*, op. cit., p. 45.

— 25. Brigitte Troyon and Daniel Palmieri, "The ICRC delegate...", art. cit., p. 101 ; Maggie Black, *A Cause for Our Times...*, op. cit., p. 134.

— 26. Patrick F. Gibbons and Cyril Otieku-Boadu, "The question is not 'If to localise?' but rather 'How to localise?': Perspectives from Irish Humanitarian INGOs" in *Frontiers in Political Science*, vol. 3, 2021, pp. 3–4.

— 27. Natalie Klein, *L'humanité, le christianisme, et la liberté...*, op. cit., pp. 63, 66.

— 25. Brigitte Troyon and Daniel Palmieri, "The ICRC delegate...", art. cit., p. 101 ; Maggie Black, *A Cause for Our Times...*, op. cit., p. 134.

— 26. Patrick F. Gibbons and Cyril Otieku-Boadu, "The question is not 'If to localise?' but rather 'How to localise?': Perspectives from Irish Humanitarian INGOs" in *Frontiers in Political Science*, vol. 3, 2021, pp. 3–4.

— 27. Natalie Klein, *L'humanité, le christianisme, et la liberté...*, op. cit., pp. 63, 66.

— 28. Silvia Salvatici, *A History of Humanitarianism...*, op. cit., pp. 40, 41.

— 29. Roberto Catalano, "Missionary Societies in the...", art. cit., pp. 118, 121, 124.

— 30. Chris Jeppesen, "Sanders of the river...", art. cit., p. 501.

— 31. Natalie Klein, *L'humanité, le christianisme, et la liberté...*, op. cit., pp. 73, 113 ; Missionaries

et imprimer du matériel pédagogique, plaider pour le « changement social », la construction de routes et l'organisation de campagnes sur l'hygiène, tout cela en mettant l'accent sur la « rationalité » et le « progrès scientifique » pour coïncider avec les avancées européennes²⁸. Leur travail pouvait aussi inclure la gestion de grands projets de construction et de structures de gouvernance²⁹. Et tout ceci ne diffère pas beaucoup du travail quotidien des fonctionnaires coloniaux du milieu du ^{xx}^e siècle, qui se résumait par les formules « fourniture d'une bonne gouvernance » et « amélioration de l'être humain³⁰ ». Dès le début du ^{xix}^e siècle, mais de manière plus importante au cours de la première moitié du ^{xx}^e siècle, pour des organisations comme Save the children, la supervision des distributions des secours nécessitait de disposer d'« agents » sur place³¹. Dans l'histoire de MSF, un pharmacien de formation qui a géré la logistique générale d'une multitude de camps au Cambodge à la fin des années 1970 a été considéré comme un « faiseur de miracles³² ».

Dans le passé, comme plus récemment, on a considéré les humanitaires professionnels de façon significative comme des « touche-à-tout³³ ». Ce terme peut

cist by training managed the general logistics across a multitude of camps in Cambodia in the late 1970s, a “faiseur de miracles”.³²

In the distant and recent past, tellingly humanitarian professionals have been called “jacks-of-all-trades”.³³ This term may sit uncomfortably in the era of increasing specialisation that the humanitarian sector has entered in the past two decades, but even in this context, when deployed abroad, adaptability and agility of the humanitarian field worker is perceived as central.³⁴

Maybe in recognition of general, rather than specific, professional skills, pre-deployment training has tended to focus on pre-departure briefings, typically increasing in formality and length over time. Missionary societies introduced pre-departure training courses in the 19th century, reaching a couple of years in length.³⁵ The British Colonial Office introduced a training curriculum in 1924 and expected university training after 1945.³⁶ The ICRC started its formal training as late as 1971, over a century after sending its first delegates to the field.³⁷ The growth in more specialised training for future humanitarians in recent decades,

— 28. Silvia Salvatici, *A History of Humanitarianism...*, op. cit., pp. 40, 41.

— 29. Roberto Catalano, “Missionary Societies in the...”, art. cit., pp. 118, 121, 124.

— 30. Chris Jeppesen, “Sanders of the river...”, art. cit., p. 501.

— 31. Natalie Klein, *L'humanité, le christianisme, et la liberté...*, op. cit., pp. 73, 113 ; Missionaries and ICRC delegates supervised Save the Children Fund distributions as their “agents” ; Patricia Sellick, *Responding to children affected by armed conflict: A case study of Save the Children Fund, (1919-1999)*, thèse de doctorat en philosophie, University of Bradford, 2001, pp. 48–50. <https://bradscholars.brad.ac.uk/handle/10454/2813>

— 32. Anne Vallaëys, *Médecins Sans Frontières : la biographie*, Fayard, 2004, p. 489.

— 33. Personnel d'Oxfam sur le terrain dans les années 1960, Maggie Black, *A Cause for Our Times...*, op. cit., p. 135 ; actuellement, Dinah Rajak and Jock Stirrat, “Parochial Cosmopolitanism and the Power of Nostalgia”, in David Mosse (ed.), *Adventures in Aidland: The Anthropology of Professionals in International Development*, Berghahn, 2011, p. 163

and ICRC delegates supervised Save the Children Fund distributions as their “agents” ; Patricia Sellick, *Responding to children affected by armed conflict: A case study of Save the Children Fund, (1919-1999)*, submitted for Degree of Doctor of Philosophy, University of Bradford, 2001, pp. 48–50. <https://bradscholars.brad.ac.uk/handle/10454/2813>

— 32. Anne Vallaëys, *Médecins Sans Frontières : la biographie*, Fayard, 2004, p. 489.

— 33. Oxfam field staff, 1960s, Maggie Black, *A Cause for Our Times...*, op. cit., p. 135 ; contemporarily, Dinah Rajak and Jock Stirrat, “Parochial Cosmopolitanism and the Power of Nostalgia”, in David Mosse (ed.), *Adventures in Aidland: The Anthropology of Professionals in International Development*, Berghahn, 2011, p. 163.

— 34. Mojtaba Salem, Nils Van Quaquebeke and Maria Besiou, “Air worker adaptability in...”, art. cit., pp. 3982–3984.

— 35. Roberto Catalano, “Missionary Societies in the...”, art. cit., p. 126.

— 36. Chris Jeppesen, “Sanders of the river...”, art. cit., p. 483.

— 37. Brigitte Troyon and Daniel Palmieri, “The ICRC delegate...”, art. cit., p. 101 ; Cédric Cotter, *(S')Aider pour survivre...*, op. cit., p. 227.

sembler impropre à l'ère de la spécialisation croissante du secteur de l'humanitaire ces vingt dernières années, mais même dans ce contexte, l'adaptabilité et la flexibilité des travailleurs humanitaires sur le terrain sont perçues comme essentielles lorsqu'ils sont déployés à l'étranger³⁴.

C'est peut-être parce qu'on a reconnu l'importance de compétences professionnelles générales plutôt que spécifiques que la formation au départ tend à se concentrer sur des *briefings* qui sont généralement de plus en plus formalisés et de plus en plus longs. Les sociétés missionnaires ont créé au XIX^e siècle des formations pré-départ qui pouvaient durer deux ans³⁵. Le bureau britannique des Colonies a créé un programme de formation en 1924 et exigé des candidats une formation universitaire après 1945³⁶. Le CICR n'a lancé sa formation officielle qu'en 1971, soit plus d'un siècle après avoir envoyé ses premiers délégués sur le terrain³⁷. Le développement de formations plus spécialisées, et de plus en plus au niveau universitaire, au cours des dernières décennies semble aller dans le sens d'une professionnalisation croissante³⁸. Cependant, il n'existe pas de consensus sur les compétences et aptitudes qui devraient être enseignées dans ce genre de formation, sur ce qui est vraiment « utilisable » sur le terrain, comme sur la manière d'équilibrer l'enseignement d'un savoir technique et le développement d'une conscience éthique³⁹.

— 34. Mojtabe Salem, Nils Van Quaquebeke and Maria Besiou, "Air worker adaptability in...", art. cit., pp. 3982–3984.

— 35. Roberto Catalano, "Missionary Societies in the...", art. cit., p. 126.

— 36. Chris Jeppesen, "Sanders of the river...", art. cit., p. 483.

— 37. Brigitte Troyon and Daniel Palmieri, "The ICRC delegate...", art. cit., p. 101 ; Cédric Cotter, (*S*)*Aider pour survivre...*, op. cit., p. 227.

— 38. Monika Krause, *The Good Project: Humanitarian Relief NGOs and the Fragmentation of Reason*, University of Chicago Press, 2014, p. 135.

— 39. Valérie Gorin, « Les études humanitaires... », art. cit., p. 107–109 ; Hugo Slim, *Humanitarian Ethics: A Guide to the Morality of Aid in War and Disaster*, Hurst & Company, 2015, p. 247.

increasingly at university level, seems to follow this general pattern of increased professionalisation.³⁸ However, there remains a lack of consensus on which competences and skills should be taught in such courses, what is "useable" in field realities, and how to balance imparting technical knowledge and cultivating ethical consciousness.³⁹

Becoming a professional through representing what is best to others

Having a profession confers professional autonomy in service provision.⁴⁰ What appears to provide this in the humanitarian sector is field experience: i.e., deployment counts, not a pre-deployment professional background or training. To give a simple linguistic example, one may train to be a missionary, but one *is* a missionary only after one has gone abroad and *has been* a missionary. This resonates with observations of the fragility of this "professional field", in which expert knowledge is acceptable if "from the field".⁴¹ Accordingly, initial entry into today's humanitarian sector is regarded as being the greatest hurdle for aspiring humanitarian workers in order to join it.⁴² The current popularity of humanitarian studies courses may link to a desire to increase chances of entering the sector, while not guaranteeing the same success that a professional degree may promise.⁴³

This leads to the final question of what this profession of going abroad to help

— 38. Monika Krause, *The Good Project: Humanitarian Relief NGOs and the Fragmentation of Reason*, University of Chicago Press, 2014, p. 135.

— 39. Valérie Gorin, "Humanitarian Studies ...", art. cit., pp. 107–109 ; Hugo Slim, *Humanitarian Ethics: A Guide to the Morality of Aid in War and Disaster*, Hurst & Company, 2015, p. 247.

— 40. Monika Krause, *The Good Project...*, op. cit., pp. 135–136.

— 41. David Mosse, "Introduction: The Anthropology of Expertise and Professionals in International Development", in David Mosse (ed.), *Adventures in Aidland...*, op. cit., pp. 10–18.

— 42. Silvia Roth, *Paradoxes of Aid Work...*, op. cit., pp. 77–79.

— 43. Valérie Gorin, "Humanitarian Studies ...", art. cit., p. 107.

Devenir un professionnel en représentant ce qui est le mieux pour les autres

Avoir une profession rend autonome professionnellement pour fournir des services⁴⁰. Dans le secteur de l'humanitaire, il semble que ce soit l'expérience sur le terrain qui confère cette autonomie. Autrement dit, c'est être déjà allé sur le terrain qui compte, et non le parcours professionnel ou la formation avant le déploiement. Pour donner un exemple linguistique, vous pouvez vous former pour *devenir* missionnaire, mais vous *n'êtes* missionnaire qu'une fois que vous êtes parti à l'étranger et que vous *avez été* missionnaire. Cela fait écho aux observations sur la fragilité de ce « secteur professionnel » dans lequel l'expertise n'est acceptable que si elle « vient du terrain⁴¹ ». Ainsi, actuellement, les travailleurs humanitaires en devenir considèrent que réussir à entrer dans le secteur humanitaire est la plus grande difficulté qu'ils rencontrent⁴². La popularité des formations humanitaires peut être corrélée à un désir d'augmenter ses chances d'entrer dans ce secteur d'activité, même si cela ne garantit pas le succès qu'un diplôme professionnel peut apporter⁴³.

Cela conduit à se poser la question de savoir sur quoi porte vraiment cette profession qui consiste à partir à l'étranger pour aider des inconnus qui vivent loin – dans la mesure où l'on peut appeler cela une profession –, puisque des personnes avec des parcours divers, fortement motivées par une forme de vocation, et qui ont suivi une formation pré-départ limitée peuvent toutes accéder à cette profession en la pratiquant, et que les formes passées et actuelles de ce travail partagent des similarités.

— 40. Monika Krause, *The Good Project...*, *op. cit.*, pp. 135–136.

— 41. David Mosse, "Introduction: The Anthropology of Expertise and Professionals in International Development", in David Mosse (ed.), *Adventures in Aidland...*, *op. cit.*, pp. 10–18.

— 42. Silvia Roth, *Paradoxes of Aid Work...*, *op. cit.*, pp. 77–79.

— 43. Valérie Gorin, « Les études humanitaires... », *art. cit.*, p. 107.

« L'adaptabilité et la flexibilité des travailleurs humanitaires sur le terrain sont perçues comme essentielles lorsqu'ils sont déployés à l'étranger. »

"When deployed abroad, adaptability and agility of the humanitarian field worker is perceived as central."

distant strangers – if, of course, it should be called a profession – is ultimately about, given that people with diverse backgrounds, strong vocational motivations and limited pre-deployment training, can all join it through undertaking it, with similar characteristics uniting past and present forms of this work.

Looking across the centuries, the humanitarian profession could provocatively be described as being a conveyor of the universal values that are, at any one time, considered – rightly or wrongly – to be in the best interests of "distant others" to learn from. For contemporary humanitarians, it may be their use of supposedly universal and "best" methodologies, such as tools derived from business practice, that makes them bearers of a kind of "universal rationality".⁴⁴ The image of being a bearer of "rationality" would have resonated with 19th century philanthropists, albeit using the terminology of "civilisation".⁴⁵ Through their presence, missionaries were to communicate the "cultural and human richness of western society, a blessing to be shared", with their wives explicitly encouraged to join overseas missions as representatives of "the mode of Christian life together with

— 44. Dinah Rajak and Jock Stirrat, "Parochial Cosmopolitanism ...", *art. cit.*, p. 166.

— 45. Natalie Klein, *L'humanité, le christianisme, et la liberté...*, *op. cit.*, p. 296.

Au fil des siècles, la profession humanitaire pourrait être décrite de manière provocatrice comme le vecteur de valeurs universelles qui sont considérées, à une époque donnée, à juste titre ou non, comme une source d'apprentissage dans l'intérêt de « lointains étrangers ». Pour les humanitaires d'aujourd'hui, cela peut être leur recours à des méthodologies supposément universelles et meilleures, telles que des outils issus de pratiques venues du monde des affaires, qui font d'eux les porteurs d'une sorte de « rationalité universelle⁴⁴ ». Cette idée d'être un porteur de rationalité aurait trouvé un écho parmi les philanthropes du XIX^e siècle, même s'ils auraient utilisé le mot « civilisation⁴⁵ ». Par leur présence, les missionnaires devaient communiquer la « richesse culturelle et humaine de la société occidentale, une bénédiction à partager », et leurs femmes étaient ouvertement encouragées à rejoindre les missions d'outremer pour représenter « le mode de vie chrétien ainsi que les valeurs de la société occidentale⁴⁶ ». Fruit de son époque, MSF a bénéficié de l'« image des médecins hippies » au début des années 1970, ce qui est aussi une forme de valeur⁴⁷. Le fait que le CICR a utilisé – et utilise encore – le terme de « délégué » pour désigner son personnel à l'étranger peut être interprété avant tout comme une manière d'attendre de son personnel qu'il représente les normes et les valeurs que l'organisation défend. Aider des inconnus qui vivent loin en partant à l'étranger peut alors être considéré comme une profession faite de valeurs, correspondant à leur époque, qu'elle soit exercée par un professionnel ou non.

— 44. Dinah Rajak and Jock Stirrat, "Parochial Cosmopolitanism ...", art. cit., p. 166.

— 45. Natalie Klein, *L'humanité, le christianisme, et la liberté...*, op. cit., p. 296.

— 46. Roberto Catalano, "Missionary Societies...", art. cit., p. 111 ; Silvia Salvatici, *A History of Humanitarianism...*, op. cit., p. 37, 43–45.

— 47. Peter Redfield, *Life in Crisis: The Ethical Journey of Doctors without Borders*, University of California Press, 2013, p. 57.

Western society's values".⁴⁶ A child of its time, *Médecins Sans Frontières* is said to have enjoyed the "image of medical hippies" in the early 1970s – also a value of sorts.⁴⁷ The ICRC using the term "delegate" for its overseas staff, even today, could be interpreted as, first and foremost, expecting staff to represent the norms and values that it stands for. Helping distant strangers by venturing abroad may thus be regarded as a profession of values, each of their times, regardless of whether it is also being undertaken by a professional.

The views expressed here are those of the author and may not represent organisations or institutions that the author is professionally associated with.

— 46. Roberto Catalano, "Missionary Societies...", art. cit., p. 111 ; Silvia Salvatici, *A History of Humanitarianism...*, op. cit., pp. 37, 43–45.

— 47. Peter Redfield, *Life in Crisis: The Ethical Journey of Doctors without Borders*, University of California Press, 2013, p. 57.

Les opinions exprimées ici sont celles de l'autrice et peuvent ne pas représenter les organisations ou institutions avec lesquelles l'autrice est associée professionnellement.

Traduit de l'anglais par Lucile Guieu

Biographie | Biography



NATALIE KLEIN-KELLY

Natalie Klein-Kelly est titulaire d'un DEA en études européennes (1995) de l'université de Cambridge, au Royaume-Uni, et d'un doctorat en histoire moderne (1998) de l'université de Mayence, en Allemagne, ainsi que d'un master en gestion du développement (2015) de l'Open University, au Royaume-Uni, et d'un certificat d'études avancées sur la conduite d'opérations et de transformations complexes de l'université de Lucerne (2023). Après avoir travaillé quelques années pour McKinsey & Company à Francfort, en Allemagne, et à Séoul, en Corée, Natalie a rejoint le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) en 2003, pour travailler dans le domaine de la protection en Asie, au Moyen-Orient et en Afrique, et aussi – plus récemment – au siège de Genève.

Natalie Klein-Kelly holds an M.Phil in European Studies (1995) from Cambridge University, UK, and a PhD in Modern History (1998) from Mainz University, Germany, as well as an MSc in Development Management (2015) from the Open University, UK, and a Certificate of Advanced Studies in Leading Complex Operations and Transformation from Lucerne University (2023). After working for McKinsey & Company in Frankfurt, Germany, and Seoul, Korea, for a number of years, Natalie joined the International Committee of the Red Cross (ICRC) in 2003, working in the field of Protection in Asia, the Middle East and Africa, including – most recently – based at its Geneva headquarters.

Travail, métier et compétences humanitaires : les ambiguïtés et les perspectives de la professionnalisation

Work, occupation and humanitarian skills: professional development ambiguities and perspectives

Dorothee Lintner • Directrice générale de Bioforce

P

récieux propos que celui de la directrice générale de « l'école humanitaire ». Partant d'un travail de définition, Dorothee Lintner aide à mieux comprendre les particularités du travail humanitaire et les impacts de la professionnalisation.

La professionnalisation du secteur humanitaire reste un sujet débattu¹ : est-elle

Dorothee Lintner, managing director of the Humanitarian School, makes a valuable contribution. After establishing a few definitions, she helps us to better understand the particular context of humanitarian work and the impact of professionalisation.

Professional development in the humanitarian sector remains a hot topic.¹ Is it adequate? Or excessive? And more importantly is it tailored to the operational challenges and skills of the future?

— 1. Voir les articles : Erwan Quéinnec, « La croissance des ONG humanitaires. Une innovation devenue institution », *Revue Française de Gestion*, vol. 8, n° 177, 2007, p. 83-94 ; Pascal Dauvin, « Être un professionnel de l'humanitaire ou comment composer avec le cadre imposé », *Revue Tiers Monde*, vol. 4, n° 180, 2004, p. 825-840 ; Rory Downham, « La professionnalisation de l'action humanitaire : un chantier qui reste ouvert », *Alternatives Humanitaires*, n° 16, mars 2021, p. 114-128.

— 1. See : Erwan Quéinnec, « La croissance des ONG humanitaires. Une innovation devenue institution », *Revue Française de Gestion*, vol. 8, n° 177, 2007, p. 83-94 ; Pascal Dauvin, « Être un professionnel de l'humanitaire ou comment composer avec le cadre imposé », *Revue Tiers Monde*, vol. 4, n° 180, 2004, p. 825-840 ; Rory Downham, "The professionalisation of humanitarian action: a work still in progress", *Humanitarian Alternatives*, n° 16, March 2021, pp. 114-128.

suffisante ? Est-elle excessive ? Est-elle surtout adaptée aux enjeux opérationnels et aux compétences de demain ?

La professionnalisation concerne à la fois le système humanitaire dans son ensemble, qui doit agir de manière rigoureuse, transparente et normée, mais aussi les individus, dont le travail doit être organisé, formalisé selon des cadres, des tâches et des compétences claires.

L'inéluctabilité de la professionnalisation, tout comme celle de la localisation de l'aide, ne sont plus à démontrer : ce sont des évidences auxquelles les organisations non gouvernementales (ONG), et notamment celles qui ont fondé le système, se sont pliées. Les cadres financiers et des ressources humaines (RH) se sont considérablement renforcés, de la même façon que les offres de formation dans le domaine se sont développées.

Toutefois, il apparaît que ce cadrage renforcé de l'action humanitaire reste mal assumé, et que l'on ne sait souvent pas bien qualifier cette activité. Est-ce un travail ? un métier ? un emploi ? une profession ? Bref, assume-t-on de faire carrière dans l'humanitaire aujourd'hui ?

Pour mieux appréhender les perceptions parfois contradictoires concernant le travail humanitaire, il faudra tout d'abord reposer quelques définitions. Cela nous permettra de synthétiser quelques enjeux autour de ce sujet, et de proposer quelques suggestions pour mieux orienter cette professionnalisation.

Travail, emploi, métier humanitaire : de quoi parle-t-on ?

Les définitions usuelles du mot « travail » distinguent trois catégories sémantiques : la première, obstétrique, renvoie à l'accouchement ; la deuxième insiste sur l'activité, tandis que la troisième s'intéresse plutôt au processus de transformation. Dans tous les cas, le travail est synonyme de labeur (étymologiquement, c'est même un instrument de torture, le *tripalium*).

Professional development concerns the entire humanitarian system, which needs to act in a rigorous, transparent and standardised manner, as well as the individual humanitarians whose work needs to be organised and formalised within frameworks, tasks and clearly defined skills.

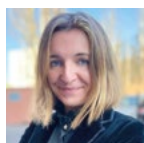
The inevitability of both professional development and aid localisation is now undisputed: they are self-evident processes to which non-governmental organisations (NGOs), particularly those that founded the system, have yielded. Frameworks for finance and human resources (HR) have been significantly strengthened, and training provision in the same areas has also been developed.

However, it seems that there is still uncertainty regarding the strengthened framework surrounding humanitarian action, and difficulties often arise when attempting to describe the work itself. Is it work, an occupation, a job or a profession? Can we even imagine someone making a career in the humanitarian sector in this day and age?

Firstly, we need to decide on a few definitions in order to gain a clearer understanding of the somewhat contradictory perceptions of humanitarian work. Based on these definitions, we can then briefly address a number of issues related to this topic and put forward some suggestions to more effectively focus professional development.

Humanitarian work, jobs, occupations: what are we actually talking about?

Standard definitions of "work" are split into three semantic categories: the first obstetric meaning refers to labour and childbirth, the second focuses on the activity itself, while the third refers more to a process of change. In any event, work is synonymous with labour (and etymologically it is even a torture instrument, the "*tripalium*" being the root of the word "work" in several languages). The term has two dimensions when referring

DOROTHÉE
LINTNER

En tant qu'activité, le terme insiste sur deux dimensions : tout d'abord, il s'agit d'une activité organisée, et ensuite elle vise à atteindre un objectif déterminé et utile² : le travail n'est pas un loisir. En tant que processus, le terme signifie une « action continue, progressive, [...] qui aboutit à une modification observable³ ». Cette définition est intéressante dans le cadre de l'action humanitaire, nous y reviendrons.

Les mots « emploi » et « métier » précisent davantage le cadre du travail : celui-ci est rémunéré, il est reconnu, et il est spécifique⁴. Le terme de « métier », comme celui de « profession », ont toutefois une signification plus riche encore, car ils indiquent l'existence de secteurs professionnels spécifiques. En outre, par leur étymologie, ces deux termes ont aussi un sens religieux et moral qui n'est pas sans intérêt pour notre sujet, nous y reviendrons également.

Sans rentrer dans le détail de cette gradation, que la sociologie des professions a bien analysée, allant de la « tâche » jusqu'à la « profession⁵ », il est intéressant de prendre en compte ces nuances, car elles éclairent les perceptions parfois contradictoires que le secteur humanitaire a sur sa propre activité.

L'humanitaire : un travail mal assumé ?

En effet, le secteur ne semble pas à l'aise avec ces contours. Au « travail » humanitaire, on lui préfère souvent le terme d'« action humanitaire » et, mieux encore, les individus préféreront parler de leurs « missions ». L'objectif

to activity: firstly, work is an organised activity, and it also aims to achieve a predetermined and worthwhile goal: work is not a leisure activity.² As a process, the term means a "continuous and progressive action [...] that leads to an observable change".³ This definition is interesting in the context of humanitarian action, and we will return to it.

The terms "job" and "occupation" further clarify the scope of work: it is paid, recognised and specialised.⁴ The term "occupation", just like "profession", nevertheless has an even more multifaceted meaning because it suggests the existence of specialised professional sectors. Moreover, due to their etymology, these two terms also have a religious and moral meaning that is somewhat relevant to our topic, and we will return to this further on too.

Without getting bogged down in the details of this gradation, which the sociology of work has thoroughly analysed and categorised from "task" to "profession",⁵ it is worthwhile taking these nuances on board because they clarify the humanitarian sector's sometimes contradictory perceptions of its own activity.

Humanitarian "work": an uncomfortable job description?

As a matter of fact, the sector seems uncomfortable with these definitions. The term "humanitarian action" is often preferred to humanitarian "work" and, better still, workers prefer to speak about their "humanitarian missions". The objective transcends the framework, the purpose transcends the contract. Bioforce already made this observation

— 2. « Ensemble des activités humaines organisées, coordonnées en vue de produire ce qui est utile », Dictionnaire *Le Robert*.

— 3. Centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL), <https://www.cnrtl.fr/definition/travail>

— 4. « Somme du travail humain effectivement employé et rémunéré, dans un système économique », *Le Robert*.

— 5. Voir l'article éclairant de Claire Tourmen, « Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion », *Santé Publique*, vol. 19, n° Hors-série, 2007, p. 15-20.

— 2. "All organised human activities directed towards the accomplishment of something useful", Dictionnaire *Le Robert*.

— 3. Centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL), <https://www.cnrtl.fr/definition/travail>

— 4. "The sum of employed and remunerated human work in an economic system", *Le Robert*.

— 5. See Claire Tourmen's enlightening article, « Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion », *Santé Publique*, vol. 19, n° Hors-série, 2007, p. 15-20.

prime sur le cadre ; le sens prime sur le contrat. Bioforce avait déjà fait ce constat en menant une étude sur l'état des métiers humanitaires en 2019. Nombre de répondants avaient indiqué qu'ils se sentaient moins exercer un métier spécifique que faire partie d'un environnement⁶.

Cette perception s'explique bien si l'on repense au deuxième sens du mot travail, en tant que processus de transformation. L'action humanitaire vise à répondre aux effets des crises et concentre beaucoup de ses efforts à prouver que sa démarche amène un changement positif et mesurable⁷.

Cependant, cette perception est étonnante pour deux raisons. Tout d'abord parce que d'autres métiers, très proches, assument pleinement ce cadre et cette appellation : c'est le cas du travail social qui, selon la définition qu'en donne le code de l'ONU, vise à apporter une aide aux personnes⁸. Les différents appareils législatifs en France rappellent qu'il a aussi pour mission d'accompagner les personnes dans le respect de leur dignité, et selon des principes de solidarité⁹. En outre, c'est un secteur d'emploi très réglementé, y compris par ses diplômes. Des certifications

« L'objectif prime sur le cadre ; le sens prime sur le contrat. »

"The objective transcends the framework, the purpose transcends the contract."

when conducting a study on the state of humanitarian occupations in 2019. Many respondents said that they felt that they were not so much performing a specific occupation as being part of an environment.⁶

The reasons underpinning this perception become clear if we think back to the second meaning of "work" as a process of change. Humanitarian action aims to address the effects of crises and focuses much of its efforts on demonstrating that its approach leads to positive and quantifiable change.⁷

However, this perception is surprising for two reasons. Firstly, because other, closely related occupations are very comfortable with this framework and designation: this is the case for social work, whose aim is to help people, according to the UN Code.⁸ Various laws in France reiterate that social work is also tasked with supporting people in a way that respects their dignity and based on

— 6. Rory Downham, « La professionnalisation de l'action... », art. cit., p. 118 : « 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 ».

— 7. Voir les approches de théorie du changement, etc.

— 8. « Le travail social est une activité visant à aider à l'adaptation réciproque des individus et de leur milieu social, cet objectif est atteint par l'utilisation de techniques et de méthodes destinées à permettre aux individus, aux groupes, aux collectivités de faire face à leurs besoins, de résoudre les problèmes que pose leur adaptation à une société en évolution, grâce à une action coopérative, d'améliorer les conditions économiques et sociales », cité dans Sandrine Dauphin, « Le travail social : de quoi parle-t-on ? », *Informations sociales*, vol. 2, n° 152, 2009, p. 8-10.

— 9. Voir aussi la définition du code de l'action sociale et des familles, *Légifrance, Décret n° 2017-877 du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social*, https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000034633910

— 6. Rory Downham, "The professionalisation of humanitarian action...", art. cit., p. 118 : "First of all, the SOHP study seems to indicate that the very existence of 'humanitarian professions' as such is the subject of debate. The study showed that, as a general rule, humanitarian workers did not identify with a specific humanitarian profession, but rather with the humanitarian sector in general."

— 7. See Theory of change approaches, etc.

— 8. "Social work is an activity that aims to facilitate the reciprocal adaptation of people and their social environment, and this goal is achieved using techniques and methods enabling individuals, groups and communities to address their needs, and resolve the issues involved in adapting to a changing society, through cooperative action, and improve socio-economic conditions", as quoted in Sandrine Dauphin, « Le travail social : de quoi parle-t-on ? », *Informations sociales*, vol. 2, n° 152, 2009, p. 8-10.

« Le secteur humanitaire, alors même qu'il est très contraint par les normes et les exigences de redevabilité reste, semble-t-il, un très petit pourvoyeur d'emplois. »

"The humanitarian sector, while highly constrained by standards and accountability requirements remains, it seems, a very small source of employment."

professionnelles dédiées existent, et les écoles qui les délivrent ont un agrément spécifique¹⁰.

Ensuite, le travail humanitaire consiste à mener des activités et des tâches particulièrement normées et contrôlées. La quantité de cadres et de standards produits par les bailleurs et les ONG elles-mêmes créent des réflexes et des pratiques qui rendent le travail tout à fait spécifique, qui créent des métiers spécifiques (la gestion financière, par exemple), alors même que le poids de ces normes est dénoncé par le secteur.

C'est ainsi que les écoles qui forment aux compétences humanitaires, comme Bioforce, ont pu obtenir par le ministère français du Travail, la création de certifications professionnelles sur un certain nombre de métiers humanitaires. En validant des référentiels métiers fondés sur des analyses de situations professionnelles, d'annonces d'emplois proposées par le secteur, et d'enquêtes, l'autorité publique reconnaît le caractère spécifique de ce travail humanitaire.

Pour autant, l'ambiguïté demeure, puisqu'il n'existe, en France, aucune « branche professionnelle » de la solidarité, et donc aucun observatoire

the principles of solidarity.⁹ Moreover, it is a highly regulated employment sector, including through social work qualifications. Specific professional certifications exist, and the training institutions that issue the qualifications have special accreditation.¹⁰

Humanitarian work involves undertaking highly supervised and standardised activities and tasks. The sheer number of frameworks and standards, generated by the funding bodies and the NGOs themselves, fosters habits and practices that render the work quite specialised and create specialised occupations (financial management, for instance), even though the sector criticises the burdensome nature of these standards.

Thus, institutions delivering humanitarian skills training, such as Bioforce, have been able to obtain professional certification for some humanitarian occupations through the French Ministry of Labour. The public authorities recognise the specialist nature of humanitarian work by approving job descriptions/profiles, based on professional situation analyses, job adverts posted by the sector and surveys.

However, the situation remains ambiguous, as there is no "professional humanitarian industry" in France, and therefore no observatory responsible for analysing the development of skills and jobs in the sector. Neither are there specific regulations governing the institutions that award humanitarian sector qualifications¹¹ as there are for other fields such as management and engineering. The sector is endeavouring to establish

— 10. Légifrance, *Titre V : Formation des travailleurs sociaux (Articles L451-1 à L452-1)*, https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006074069/LEGISCTA000006142857

— 9. See also the *code de l'action sociale et de la famille* (French Social Work and Family Code) definition, *Décret n° 2017-877 du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social*, https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000034633910

— 10. Légifrance, *Titre V : Formation des travailleurs sociaux (Articles L451-1 à L452-1)*, https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006074069/LEGISCTA000006142857

— 11. The *commission des titres d'ingénieur* (engineering sector accreditation body), the *Conférence des grandes écoles* (for business schools...).

permettant d'analyser l'évolution des compétences et des emplois dans le secteur. Il n'existe pas non plus, à la différence d'autres domaines tels que les sciences de l'ingénierie ou de la gestion, de réglementation spécifique encadrant les écoles qui délivrent des diplômes de l'action humanitaire¹¹. Le secteur tente de se doter de labels, mais leur reconnaissance reste limitée. Celui élaboré par l'organisation PM4NGO vise, par exemple, à certifier les compétences en gestion de projet dans les organisations de la société civile. Cependant, ce label reste très concurrencé par des marques internationales comme le Project Management Institute. De même HPass, formé par quelques acteurs de la formation humanitaire, reste secondaire par rapport à tous les certificats délivrés par des établissements de renom.

Un dernier paradoxe tient au fait que le secteur humanitaire, alors même qu'il est très contraint par les normes et les exigences de redevabilité, reste, semble-t-il, un très petit pourvoyeur d'emplois : à peine 650 000 salariés dans le monde, d'après la coordination humanitaire (rapport SOHS 2022¹²). Si le secteur n'assume toujours pas complètement le discours sur sa professionnalisation, force est de constater qu'une personne qui intègre ces métiers de niche, malgré le poids des normes et le très faible nombre de postes salariés, fait bien « profession » d'humanitaire.

Faire carrière dans l'humanitaire ?

Le terme de « profession », qui se rapproche le plus de celui de « professionnalisation », ouvre un autre champ de discussion, assez paradoxal là encore. Car ce mot est plus large que celui d'emploi. Il renvoie davantage à l'idée d'une communauté créée autour d'un

its own quality labels, but recognition of them remains limited. For instance, the label developed by PM4NGO aims to certify project management skills in civil society organisations. However, this label still faces fierce competition from international brands such as the Project Management Institute. In the same vein, HPass, set up by a group of humanitarian training actors, still has a lower standing than the certification issued by renowned certification institutions.

A final irony stems from the fact that the humanitarian sector, while highly constrained by standards and accountability requirements remains, it seems, a very small source of employment: perhaps engaging no more than 650,000 workers worldwide, according to humanitarian coordination studies (SOHS 2022 report).¹² While the sector is still not fully at ease with professional development discourse, it has to be said that anyone who undertakes these niche occupations, despite the burden of standards and the very small pool of jobs available, should well and truly be called a humanitarian "professional".

Can one make a career in the humanitarian sector?

The term "profession", the one most closely connected to "professional development", opens up another area of discussion, also laced with irony. "Profession" is a broader term than "job". It has more to do with the idea of a community created around the same occupation, which gradually considers its work to be primarily based on shared values, from which specialist skills and working methods stem. Moreover, the terms "occupation" and "profession" have a religious or mystical dimension in their etymology or in some contexts: the term "ministerium", from which the French term for occupation (*métier*) derives, refers to serving God. Likewise, the

— 11. La commission des titres d'ingénieur, la Conférence des grandes écoles (écoles d'ingénieurs, de commerce...).

— 12. Alice Obrecht, Sophia Swithern and Jennifer Doherty, *The State of the Humanitarian System*, ALNAP, 2022, p. 62, <https://sohs.alnap.org/2022-the-state-of-the-humanitarian-system-sohs-%E2%80%93-full-report>

— 12. Alice Obrecht, Sophia Swithern and Jennifer Doherty, *The State of the Humanitarian System*, ALNAP, 2022, p. 62, <https://sohs.alnap.org/2022-the-state-of-the-humanitarian-system-sohs-%E2%80%93-full-report>

même métier, qui considère progressivement que son activité est avant tout fondée sur des valeurs communes, dont découlent des compétences et des modes de travail propres. Les termes de « métier » et de « profession » ont d'ailleurs dans leur étymologie ou dans certains de leurs contextes une dimension religieuse ou mystique : le *ministerium*, duquel est né le terme métier, signifie le service divin. De même, le terme de profession renvoie à la profession de foi. Faire profession d'une opinion ou d'une croyance, c'est la déclarer ouvertement.

Faire profession d'humanitaire devrait donc donner lieu à de longues et riches carrières. Mais à l'engagement de longue durée s'oppose la réalité matérielle des offres d'emploi : les contrats sont souvent temporaires, les possibilités d'évolution limitées, ce qui empêche de créer les conditions d'un accompagnement de la part de l'organisation à l'égard des collaborateurs. Mettre en place une politique de « développement RH » n'est donc pas aisé¹³.

Du point de vue des salariés, on retrouve une ambiguïté similaire : bien que le sens de l'engagement prime souvent sur les modalités contractuelles et les niveaux de rémunération¹⁴, les travailleurs sont de plus en plus attentifs aux conditions de travail (cotisations pour la retraite, congés pendant les missions, protection, formation). C'est probablement une des raisons pour lesquelles beaucoup font le choix – après avoir acquis un peu d'expérience – de l'auto-entreprise. Ils mènent de manière autonome de nombreuses missions, non plus opérationnelles mais en renfort, quand la ressource salariée qualifiée vient à manquer dans les organisations. Ces indépendants restent

term “profession” refers to the profession of faith. To “profess” an opinion or belief means to affirm it openly.

Therefore, being a humanitarian professional should, in theory, lead to long and productive careers. However, the actual reality of the jobs on offer flies in the face of long-term hiring. Contracts are often temporary, and career development prospects few and far between, preventing an organisation from creating the conditions needed to support its staff. Consequently, implementing a “human resources development” policy is no easy task.¹³

There is a similar sense of ambiguity from the employee perspective: although a sense of commitment often trumps contractual arrangements and pay grades,¹⁴ workers are paying increasing attention to working conditions (pension contributions, in-service leave, social security, training). This is probably one of the reasons why many choose to go freelance, after first building up some experience. They take on multiple freelance humanitarian missions, shifting from operational to back-up roles, for organisations that are lacking qualified employees in these areas. These freelance humanitarians remain involved in the sector but not in a specific “occupation” or organisation. The vogue for humanitarian “consulting” has maybe also been bolstered by two trends, namely aid localisation and the need to train and support local partners. Mobile, flexible and boasting good field experience, freelance humanitarians are easy for organisations to hire and efficiently address this twin-pronged challenge.

— 13. Cela n'est cependant pas propre au secteur humanitaire : tous les secteurs d'emploi dans lesquels les contrats de travail sont majoritairement temporaires ou en freelance (comme dans les métiers du numérique) sont aussi concernés.

— 14. Voir, dans ce même numéro, l'article sur l'étude qui a été menée par la Coordination Humanitaire et Développement sur la rémunération dans les ONG/OSC, p. 51-60.

— 13. However, this is not specific to the humanitarian sector: all the sectors of employment in which most contracts are temporary or freelance (such as the digital industry) are affected.

— 14. See the article in this issue about the study conducted by *Coordination Humanitaire et Développement* on NGO/CSO pay, pp. 51–60.

engagés pour le secteur, mais pas dans une filière « métier » ni dans une organisation. La vogue du « consulting » humanitaire est peut-être aussi renforcée par deux tendances que sont la localisation de l'aide et le besoin de former et d'accompagner des partenaires locaux. Mobiles, flexibles et rôdés aux terrains, les travailleurs à leurs comptes sont facilement mobilisables par les organisations et répondent efficacement à ce double enjeu.

L'« après » et la question des passerelles métiers

Un dernier point à considérer est « l'après humanitaire » : la question se pose particulièrement pour toute la génération d'anciens humanitaires, notamment européens, qui, après de nombreuses années sur les terrains de crise, souhaitent rentrer. Ils n'intègrent que rarement les sièges des ONG, car les postes sont très limités et ne correspondent pas toujours à leurs attentes, très éloignées des terrains d'opération.

Pour cette raison, la reconnaissance des compétences et des expériences acquises est clé, afin de permettre une réinsertion dans d'autres filières, d'autres environnements. Des organisations comme *Résonances Humanitaires* travaillent depuis de nombreuses années à favoriser ce retour professionnel et personnel dans des environnements plus stables. Cependant, une difficulté, déjà évoquée, revient : moins ce travail humanitaire est structuré, moins il est compris et reconnu par d'autres filières métiers. Et plus le secteur se donne un cadre et affiche sa spécificité, plus il crée un sentiment d'exception qui rend aussi difficile la réorientation professionnelle. Aujourd'hui, même les liens entre les métiers de l'urgence sociale et de l'humanitaire restent ténus, car les deux mondes ne se connaissent pas si bien et ne partagent ni les mêmes réseaux ni les mêmes procédures : l'urgence sociale, par exemple, qui consiste en un travail de réinsertion s'inscrivant dans la durée, n'est pas vraiment fondée sur une culture de projet.

« Plus le secteur se donne un cadre et affiche sa spécificité, plus il crée un sentiment d'exception qui rend aussi difficile la réorientation professionnelle. »

“More the sector sets itself a framework and emphasises its uniqueness, more it fosters a feeling of being different, which also makes changing careers a struggle.”

Life post-mission and what doors to other professions

A last point to consider is the “life post-mission”. This is particularly an issue for an entire generation of former, particularly European, humanitarians who want to return home after many years spent in countries in crisis. They rarely take jobs at NGO headquarters, because the number of jobs is very limited, and these jobs do not always match their expectations, as they are very different from working in the field.

Consequently, it is vital that their experience and skills are recognised so that they can find new roles in other sectors and settings. Organisations such as *Résonances Humanitaires* have been working for many years to help humanitarians, from both a career and personal perspective, when they return to more stable environments. However, a previously mentioned difficulty again rears its head. Less humanitarian work is structured, less it is understood and recognised by other sectors. And more the sector sets itself a framework and emphasises its uniqueness, more it fosters a feeling of being different, which also makes changing careers a struggle. Nowadays, even the links between emergency social services and humanitarian occupations remain tenuous, the two worlds are not being very familiar with

Renforcer les données et la prospective RH ?

En définitive, peut-être manque-t-il aujourd'hui un travail de recherche qui permettrait de recueillir et d'analyser des données RH fiables, précises, et consolidées. On affinerait la connaissance de ce « bassin d'emplois » que représente le secteur de l'aide et de la manière dont il évolue : les parcours de carrière (en comparant main-d'œuvre locale et internationale), la vitesse de renouvellement des viviers, les passerelles entre les métiers, les mobilités professionnelles entre l'urgence et le développement, et entre l'urgence sociale et internationale (dans les pays du Nord comme du Sud).

Il serait tout aussi utile de mener un travail de prospective sur le travail humanitaire à cinq ou dix ans, qui permette à la fois d'élaborer une vision du travail humanitaire de demain, d'identifier les connaissances manquantes, les obstacles à dépasser et les manières de plaider pour faire advenir le changement. Ainsi, les organisations locales et internationales pourraient se préparer en conséquence et accompagner les équipes.

each other and not sharing the same networks or procedures. For instance, emergency social work focuses on long-term reintegration into society, and is not really based on a project culture.

Bolstering data and HR forward planning?

Ultimately, what is perhaps missing today is research that could collect and analyse reliable, precise and consolidated HR data. Knowledge of the aid sector "jobs market" and how it is developing would be improved. This would include career paths (comparing local and international staff), how quickly talent pools are replenished, gateways between occupations, job mobility between emergency and development work, and emergency social and international work (in countries in the Global North and South).

It would also be worthwhile undertaking five or ten-year forward-looking research on humanitarian work, enabling a vision of the humanitarian work of the future to be developed, and identifying missing skills, hurdles to overcome and advocacy methods to bring about change. This would enable local and international organisations to prepare accordingly and support their teams.

Translated from the French by Gillian Eaton

Biographie | Biography



DOROTHÉE LINTNER

Directrice générale de l'école humanitaire Bioforce depuis 2022, elle a construit son parcours dans l'enseignement supérieur et la formation professionnelle. Agrégée et docteure de littérature française, elle a enseigné dans différentes universités en France, au Royaume-Uni et au Liban. Dorothée a travaillé pendant dix ans dans la formation professionnelle en entreprise.

Dorothée Lintner has been the managing director of *Bioforce* Humanitarian Training School since 2022 and has built her career in higher education and vocational training. She is a teaching fellow and the holder of a doctorate in French literature. She has taught at universities in France, the UK and Lebanon. Dorothée has worked in company-based vocational training for a decade.

Quelle(s) localisation(s) pour le travail humanitaire de demain ?

What type of aid localisation is needed for tomorrow's humanitarian work?

Lila Ricart • Responsable adjointe de projet au sein de l'initiative Emergency Supply Prepositioning Strategy

L'

autrice nous invite ici à mieux comprendre les différentes déclinaisons que la localisation peut ou devrait prendre. Ce faisant, elle pose les bases des

nouvelles manières de travailler qui feront, peut-être, le monde humanitaire de demain.

Depuis une dizaine d'années, la localisation de l'aide est au cœur de la plupart des discussions des acteurs humanitaires internationaux. Bien que l'idée générale de changer les dynamiques de l'aide et d'opérer un transfert de leadership vers les acteurs nationaux fasse l'unanimité à New-York comme à Genève, la mise en pratique de ce concept pose problème tant elle se confronte aux racines structurelles du secteur de l'aide. Les nombreuses études d'efficacité de l'action humanitaire publiées autour du « Grand Bargain » sont pourtant sans appel : en investissant au niveau local, l'aide pourrait être plus rapide, moins coûteuse et mieux ancrée dans la réalité spécifique à chaque contexte. Pour autant, la localisation semble aujourd'hui davantage

The author invites us to gain a clearer understanding of the different ways in which localisation can or should be applied. In doing so, she lays the foundations for new ways of working that may well shape tomorrow's humanitarian sector.

For the past ten years or so, the localisation of aid has been at the centre of most discussions among international humanitarian actors. Although the general idea of changing aid dynamics and transferring leadership to national actors is universally accepted in New York as it is in Geneva, putting this concept into practice is problematic since it risks redefining the structural foundation that underpins the entire aid sector. Yet the numerous studies on the efficiency of humanitarian action published in the context of the Grand Bargain are categorical: by investing at local level, aid could be more timely, less costly and more grounded in the specific reality of each recipient destination. Nonetheless, localisation seems these days to be treated more as a semantic change in the language of aid advocacy than a tangible reality. In fact, national stakeholders seem irremediably relegated

relever d'un changement sémantique de langage dans les plaidoyers de l'aide que d'une réalité tangible. En effet, les acteurs nationaux paraissent irrémédiablement relégués au rôle de figurants, voués à coexister avec les mastodontes de l'humanitaire, dans des rapports déséquilibrés de sous-traitance ou dans des formats de séminaires formels et limités dans le temps. Ainsi, le projet louable de « passer la main » n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît, et le risque d'un *localisation washing* est patent dans la crise de légitimité et de financement¹ que traverse actuellement notre secteur. Face à ce constat, il s'agit donc de prendre le temps d'appréhender les multiples déclinaisons de la localisation, leurs nuances et leurs limites, tout en postulant les bénéfices qu'elle apportera au travail humanitaire de demain.

Localisation des contrats : la nationalisation des postes et des formations peut-elle suffire ?

Une première traduction concrète de la localisation peut être observée dans les décisions contractuelles d'un nombre croissant d'organisations humanitaires du Nord. En mettant sur pied des stratégies de ressources humaines visant à remplacer progressivement les fonctions expatriées par des contrats locaux, la localisation semble prendre forme de manière graduelle dans la nature des rôles exercés par le personnel du secteur. On observe ainsi pour certaines fonctions spécifiques aux opérations humanitaires une raréfaction, voire une disparition de postes internationaux auparavant très courants. C'est le cas notamment des rôles de logisticienne, responsable de base, ou encore d'administrateur-rice. La nationalisation de ces fonctions dites de support est une des manifestations les plus tangibles du concept de localisation ; c'est une tendance croissante qui aura vocation à

to the role of bit players, condemned to exist alongside the humanitarian giants in imbalanced subcontracting relationships or within the framework of formal and time-limited seminars. Thus the laudable aim of "handing over" is not as easy as it seems, and the risk of localisation washing is patently obvious in the context of the legitimacy and funding crises¹ currently affecting our sector. In light of this, it is important to take time to appreciate the multiple variations of localisation, their nuances and their limitations as well as the benefits aid localisation can hope to bring to the humanitarian work of tomorrow.

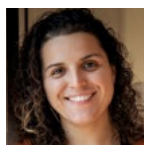
Contract localisation: could nationalising jobs and training suffice?

The contractual decisions taken by an increasing number of humanitarian organisations in the Global North represent one of the first concrete signs of aid localisation. By implementing human resource strategies to gradually replace expatriate positions with local contracts, localisation seems to be steadily taking shape in the types of job carried out by staff in the sector. Thus, for certain positions specific to humanitarian operations, once-common international roles are becoming increasingly scarce or being abolished altogether. Notable examples are the roles of logistics specialist, base manager and administrator. The nationalisation of these so-called support roles is one of the most tangible demonstrations of the concept of localisation; it is a growing trend that is likely to become more prevalent over the coming years. However, this relatively "simple" application of a complex concept is already showing the limitations of its own effectiveness.

The main problem of localisation by contract is its lack of structural impact.

— 1. Alexandra Sirgant, « Le PAM en pleine crise interne, invité à repenser son système d'aide humanitaire », *Vatican News*, entretien avec Lila Ricart, 27 mars 2024, <https://www.vaticannews.va/fr/monde/news/2024-03/pam-nations-unies-crise-aide-humanitaire-financement.html>

— 1. Alexandra Sirgant, « Le PAM en pleine crise interne, invité à repenser son système d'aide humanitaire », *Vatican News*, entretien avec Lila Ricart, 27 mars 2024, <https://www.vaticannews.va/fr/monde/news/2024-03/pam-nations-unies-crise-aide-humanitaire-financement.html>

LILA
RICART

se généraliser dans les années à venir. Pour autant, cette mise en pratique relativement « simple » d'un concept complexe porte en son sein les limites de son efficacité.

Le principal problème de la localisation par le contrat tient à son absence d'impact structurel. La dichotomie « expat vs local » se raréfie certes, mais n'en demeure pas moins très prégnante, d'autant plus qu'elle se joue sur des fonctions opérationnelles et bien moins sur des rôles stratégiques, notamment ceux relevant d'activités programmatiques et managériales. En continuant de faire coexister le personnel local et international dans une relation hiérarchique et salariale, le système entretient une logique d'évolution de carrière vers l'international. Cet aspect est d'autant plus exacerbé dans certaines organisations, notamment onusiennes, où les écarts de rémunérations sont tels qu'une employée locale arrivant à obtenir un contrat d'expatriée sur une autre opération que celle d'où elle est originaire verra son salaire multiplié au minimum par quatre. C'est donc le statut d'expatrié en tant que tel qu'il faut abolir.

Dans une approche similaire et souvent complémentaire à la localisation par le contrat, beaucoup d'activités se concentrent sur les formations du personnel humanitaire. Répondant à la fois au besoin de transférer les compétences et les savoir-faire au niveau national et de standardiser les professions du secteur, ce pan d'activité fait l'objet de beaucoup d'investissements depuis plusieurs années. Cet accent mis sur les formations a permis au secteur de se nourrir de développements significatifs en matière de méthodes d'apprentissage provenant notamment du secteur privé. Ces méthodes d'apprentissage adaptées à l'humanitaire se déclinent désormais en séminaire, webinaires, formations de formateurs, simulations et autres tables rondes, devenus des produits à part entière que certains appels à financement se proposent de mettre en œuvre comme seule finalité. Bien

While the "expat vs. local" dichotomy is admittedly becoming less commonplace, it still looms large, especially given that it impacts operational roles far more greatly than it does strategic roles, notably those relating to programming and management activities. By keeping local and international personnel within a hierarchical employment relationship, the system maintains a career development structure that is internationally weighted. This issue is further exacerbated in certain organisations, in particular within the United Nations (UN) where the differences in remuneration are so large that an employee who is accepted on an expatriate contract for an operation outside their country of origin will see their salary increase fourfold or more. It is therefore the very status of expatriate that needs to be scrapped.

In a similar and often complementary approach to localisation by contract, many operations focus on the training of aid workers. Responding to the need both to transfer skills and know-how at national level and to standardise the professions in the sector, this area of activity has attracted substantial investment in recent years. This emphasis on training has enabled the sector to capitalise on significant developments in learning methods made above all in the private sector. Learning techniques adapted to humanitarian work now include seminars, webinars, training for trainers, simulations and round tables, now products in their own right and which some calls for funding offer to implement as the only required outcome. Although these tools may be rewarding in individual career paths, they are expensive – certain UN-brokered inter-agency simulations cost up to 100,000 dollars for thirty participants or so – and indirectly maintain the national-to-international career progression structure. In their comprehensive analysis of the State of Humanitarian Professions study and voicing the point of view of national teams, the Bioforce Institute made a crucial recommendation that too few aid sector players seem to put into practice:

que valorisants dans la trajectoire individuelle d'un employé, ces outils sont onéreux – certaines simulations inter-agences facilitées par les Nations unies peuvent atteindre 100 000 dollars pour une trentaine de participants – et entretiennent indirectement cette logique structurelle de progression de carrière du national vers l'international. Dans une analyse exhaustive de l'« état des lieux des métiers humanitaires » (*The State of Humanitarian Professions* – SOHP en anglais) et relayant le point de vue d'équipes nationales, l'institut Bioforce émettait une recommandation cruciale que trop peu d'acteurs de l'aide semblent mettre en œuvre : « 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. [...] En outre, les organisations devraient promouvoir l'apprentissage par les pairs entre pays et régions plutôt que de dépendre entièrement de ressources centralisées.² »

En somme, il semble que la localisation par le contrat ou la formation parvienne mal à masquer le besoin structurel d'une localisation en profondeur qui, pour s'incarner, doit toucher aux racines de notre système.

Transferts directs de fonds : là où va l'argent

Mettre en œuvre une véritable localisation, c'est aussi toucher au mécanisme de financement de l'aide pour rediriger les fonds vers des acteurs véritablement ancrés dans la réalité du contexte. Cette localisation par l'argent est le deuxième pan d'incarnation très concret du concept. Il est aussi porteur d'une efficacité qui supplante toutes ses autres manifestations. En finançant directement, on court-circuite la lenteur

« La dichotomie "expat vs local" se raréfie certes, mais n'en demeure pas moins très prégnante. »

"While the 'expat vs. local' dichotomy is admittedly becoming less commonplace, it still looms large."

"Instead of head-office teams developing learning programmes and 'imposing' them on national offices, operational teams should define their own needs and request tailored support to meet them. [...] In addition, organisations should promote peer learning across countries and regions rather than relying wholly on centralised resources."²

In a nutshell, it seems that localisation by contract or training cannot hide the structural need for in-depth localisation which, to become a reality, must reach the very roots of our system.

Direct transfer of funds: where the money goes

Achieving genuine localisation requires adjusting the aid funding mechanism in order to redirect funds to stakeholders physically located in contexts in need. This localisation by money is the second concrete application of the concept. It also achieves an efficiency that supersedes all its other applications. Through direct funding, aid red tape is sidestepped, the decision-making power that is theirs by rights is handed back to the actors in the given context, and access to a change of scale is effectively opened up. All the same, the intrinsic problem in this approach to localisation lies not in its form but in its implementation. By way of

— 2. Bioforce, *Recommandations pour aller plus loin, 19 recommandations pratiques*, SOHP 2020, novembre 2020, <https://www.bioforce.org/en/share/the-state-of-humanitarian-professions/sohp-2020-recommandations-pour-aller-plus-loin>

— 2. Bioforce, *Recommandations pour aller plus loin, 19 recommandations pratiques*, SOHP 2020, novembre 2020, <https://www.bioforce.org/en/share/the-state-of-humanitarian-professions/sohp-2020-recommandations-pour-aller-plus-loin>

administrative de l'aide, on rend aux acteurs de ce contexte précis la légitimité décisionnelle qui leur revient de droit ; on bifurque efficacement vers un changement d'échelle. Pour autant, le problème inhérent à cette localisation-là ne réside pas dans sa forme, mais bien dans sa mise en pratique. USAID, le bailleur de fonds étatsunien et plus grand financeur de l'humanitaire, a ainsi mis en place dans son rapport *Moving Toward a Model of Locally Led Development* l'objectif stratégique de transférer 25 % de son budget annuel d'aide directement à des acteurs locaux d'ici 2025³. En 2022, l'agence est forcée de constater qu'elle atteint difficilement les 10 % et qu'il lui reste « un long chemin à parcourir⁴ » pour y arriver. Cette réalité est partagée par les autres bailleurs internationaux qui, de manière collective, ne parviennent pas à localiser plus de 5 % de leurs financements. Le constat est amer : malgré sa volonté, la machine humanitaire ne sait pas et ne peut pas transférer des fonds de manière fluide directement vers des acteurs nationaux qui sont par définition loin, très loin des standards normatifs que le système a lui-même mis en place. Ainsi, pour transférer « directement » à un acteur dit local, des bailleurs tels que USAID ou ECHO doivent souvent avoir recours à un acteur traditionnel de l'aide telle qu'une agence des Nations unies : rompue aux exercices de demandes de financement et de budgétisation du bailleur, elle est aussi familière des législations antiterroristes étatsuniennes et des nombreuses politiques de criblage en vigueur. Cette même agence onusienne, devenue souvent bien trop grande pour gérer l'ensemble des activités qu'elle souhaite mettre en place, sous-traite une partie de celles-ci à un partenaire de mise en œuvre, le plus souvent une organisation

example, in its report "Moving Toward a Model of Locally Led Development", the American donor USAID, the world's largest humanitarian funder, set itself the strategic target of transferring 25% of its annual aid budget directly to local actors by 2025.³ In 2022, the agency was forced to recognise that it had struggled to reach 10% and that it had "a long way to go"⁴ to reach its goal. This state of affairs is shared by the other international donors who, collectively, have failed to localise more than 5% of their funding. The conclusion is bitterly disappointing: despite its ambition, the humanitarian machine neither knows how nor is able to transfer its funds seamlessly directly to national actors who by definition are far, very far in fact, from reaching the regulatory standards that the system has itself put in place. To transfer "directly" to a local actor, donors such as USAID or ECHO therefore often have to turn to a traditional aid actor such as a UN agency. This is because it will be well-versed in the donor's budgeting and funding request practices and also familiar with US counter-terrorism legislation and the many screening policies in force. This same UN agency, which has often become much too large to handle all the operations it wants to set up, outsources some of these activities to an operational partner, more often than not an international non-governmental organisation (NGO). This international NGO, sometimes directly funded by the donor, will have access to a more or less well-developed network of national organisations such as NGOs, associations or even community-based groups. It is these national actors who, at the end of the chain, will ultimately receive a relative share of the funds all the agencies had intended to give them in the first place. In what feels like an attempt to square the circle, the problem stems from the gap

— 3. USAID, *Moving Towards a Model of Locally Led Development: FY 2022 Localization Progress Report*, https://www.usaid.gov/sites/default/files/2023-06/FY%202022%20Localization%20Progress%20Report-June-12-23_vFINAL_1.pdf

— 4. David Ainsworth, "What's stopping USAID from localizing?", *Devex*, 21 February 2024, <https://www.devex.com/news/what-s-stopping-usaid-from-localizing-106272>

— 3. USAID, *Moving Towards a Model of Locally Led Development: FY 2022 Localization Progress Report*, https://www.usaid.gov/sites/default/files/2023-06/FY%202022%20Localization%20Progress%20Report-June-12-23_vFINAL_1.pdf

— 4. David Ainsworth, "What's stopping USAID from localizing?", *Devex*, 21 February 2024, <https://www.devex.com/news/what-s-stopping-usaid-from-localizing-106272>

non gouvernementale (ONG) internationale. Cette ONG internationale, parfois financée directement par le bailleur, aura accès à un réseau plus ou moins développé d'organisations nationales telles que des ONG, des associations, ou encore des groupements communautaires. Ce sont ces acteurs nationaux-là qui, en bout de chaîne, recevront une part somme toute relative des fonds que tous souhaitent leur transférer. Dans cette quadrature du cercle, le problème vient de l'écart entre des acteurs internationaux qui maîtrisent le savoir institutionnel du système et des acteurs nationaux se retrouvant *outsiders* d'enjeux qui les concernent en premier lieu. Il est ainsi courant de rencontrer dans les espaces de coordination humanitaire de grandes opérations des citoyens du pays qui viennent taper à la porte des réunions pour comprendre ce qui se passe dans ces cercles qui parlent rarement la langue nationale non coloniale. Avec une politesse gênée, on leur explique que ce sont des sujets complexes, qu'on est là pour les aider, mais qu'il faut « s'enregistrer auprès d'OCHA⁵ », « créer une structure avec un mandat », « participer à un mécanisme de coordination sectoriel » et « justifier d'un groupe de bénéficiaires de plus de 200 personnes ». Ces coups de matraques administratives et institutionnelles éloignent la plupart et forcent les plus courageux à se caméléoniser : se fondre dans un paysage pour pouvoir y survivre.

Une approche plus extrême du transfert de fonds direct consiste à créer de nouvelles structures de l'aide ayant la flexibilité administrative de transférer aux concernés sans aucune forme de contrôle ou de suivi. C'est ce que s'emploient à faire des organisations comme GiveDirectly qui transfère des fonds directement aux populations défavorisées du monde par paiement mobile sans condition d'éligibilité. Ce modèle, qui se rapproche plus d'une

between the international stakeholders armed with excellent institutional knowledge of the system and the national actors left to feel like outsiders in matters that concern them first and foremost. It is therefore common in humanitarian coordination settings running major operations to see the citizens of a country come knocking on meeting room doors to find out what is happening in these circles in which the non-colonial national language is rarely spoken. With polite embarrassment, they are told that these are complex subjects, and that the agencies are there to help them but they must "register with OCHA",⁵ "set up a structure with a mandate", "participate in a sectoral coordination mechanism" and "prove their group of beneficiaries exceeds 200 people". These administrative and institutional hammer blows alienate the majority and force the bravest to blend into the background, chameleon-like, in order to survive.

A more extreme approach to the direct transfer of funds consists of setting up new structures with the administrative flexibility to transfer aid to recipients with no checks or oversight of any kind. This is what organisations such as GiveDirectly seek to do, transferring funds direct to the world's disadvantaged populations by mobile payment with no eligibility requirements. This model, which feels more like a modern iteration of a charitable organisation, seems to represent the only viable alternative to the direct transfer of funds. Nevertheless, if this model were to become standard practice, it would render obsolete the aid giants which are ultimately only there to identify, set up and oversee programmes that are the most capable of meeting the requirements of populations in need. The potential extinction of these aid middlemen raises questions, since if they go so too does years of accumulated knowledge on the effectiveness of aid and, above all, its

— 5. OCHA, *oPt HF Eligibility Guidance Note, Annex 7*, June 2023, https://www.ochaopt.org/sites/default/files/files/Annex_7_Eligibility_Guidance_Note.pdf

— 5. OCHA, *oPt HF Eligibility Guidance Note, Annex 7*, June 2023, https://www.ochaopt.org/sites/default/files/files/Annex_7_Eligibility_Guidance_Note.pdf

évolution moderne de la charité, semble incarner la seule alternative viable d'un transfert de fonds direct. Pour autant, si ce format devait être pérenne, il rendrait aussi caduque le rôle des mastodontes de l'aide dont l'existence même consiste à identifier, encadrer et mettre en œuvre les programmes les plus utiles aux besoins des populations affectées. La disparition potentielle de ces *middle men* de l'aide est questionnable, car disparaîtraient avec eux des années de savoirs accumulés sur l'efficacité de l'aide et surtout sur sa bonne gestion dans des contextes où la transparence, la neutralité, l'impartialité et la lutte contre la corruption sont souvent les principes les plus difficiles à préserver.

Le transfert direct de fonds comme vecteur d'une localisation simple et efficace semble par conséquent relever plus d'une boîte de Pandore que d'une panacée. Si la localisation n'est pas l'argent ni le contrat, elle est donc peut-être beaucoup, beaucoup plus que ça.

Pour une localisation des idées

Au grand désarroi de nombreux humanitaires, il semble que la localisation ne puisse être opérationnalisée, essentialisée, ou encore réduite à un changement pratique si elle veut s'incarner de manière holistique. C'est en commençant à considérer le concept comme un maillage d'idées qui redéfinit nos paradigmes actuels que l'on peut alors entrevoir ce que cela pourrait vraiment sous-tendre. Dans cette approche-là, localiser voudrait dire déconstruire les édifices administratifs qui éloignent la machine humanitaire de ses bénéficiaires⁶. Dans cette logique, il s'agirait d'ailleurs peut-être plus de « désiéger » que de localiser. Cela voudrait dire aussi localiser par l'adaptation de celui qui arrive dans une réalité qui ne lui appartient pas. Cela passerait

proper management in contexts in which transparency, neutrality, impartiality and the fight against corruption are often the most difficult principles to uphold.

The direct transfer of funds as a solution for simple and effective localisation therefore seems to be more a can of worms than a panacea. If localisation is neither a matter of money nor of contracts, perhaps, in fact, it is much, much more than that.

Towards a localisation of ideas

To the great dismay of many humanitarian workers, it seems that localisation cannot be operationalised, essentialised or even reduced to a practical change if it is to be achieved holistically. It is only by beginning to consider the concept as a network of ideas with the power to redefine our current paradigms that we can even begin to get a sense of its full potential. Through this approach, localising would mean tearing down the administrative edifices which distance the humanitarian machine from its beneficiaries.⁶ In this sense, maybe "unseating" would be more appropriate a term than localising. This would also entail localisation through the adaptation of individuals arriving in a context outside their home country, which could call for respect for the local language: speaking Swahili when working in the Democratic Republic of the Congo or Creole in Haiti. It would mean above all the end of a humanitarian strategy in which heavyweight directives are forced on a given country or area and the advent of a practice by which international stakeholders represent a sort of catalogue from which civil protection services, national Red Cross and Red Crescent societies and civil society actors can draw to find specific technical support. National initiatives built on this new balance of power are already up and running, with a long, deeply embedded and engaged

— 6. Lila Ricart, « Quel avenir pour le Programme Alimentaire Mondial ? *Policy paper* : comprendre la plus grande agence de l'humanitaire onusien ». *Journal du multilatéralisme*, 26 septembre 2023, <https://observatoire-multilateralisme.fr/publications/quel-avenir-pour-le-programme-alimentaire-mondial>

— 6. Lila Ricart, « Quel avenir pour le Programme Alimentaire Mondial ? *Policy paper* : comprendre la plus grande agence de l'humanitaire onusien ». *Journal du multilatéralisme*, 26 septembre 2023, <https://observatoire-multilateralisme.fr/publications/quel-avenir-pour-le-programme-alimentaire-mondial>

notamment par un respect systématique de la langue : parler swahili si on travaille en République démocratique du Congo, ou créole pour Haïti. Cela voudrait surtout dire la fin d'une stratégie humanitaire où l'on pousse des directives lourdes dans la direction du pays ou de la zone concernée, et l'avènement d'une pratique par laquelle les acteurs internationaux représentent une sorte de catalogue dans lequel les protections civiles, les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et les acteurs de la société civile peuvent puiser pour y trouver un appui technique particulier. Des initiatives nationales proposant ce nouveau rapport de force, il en existe déjà, fortes d'une histoire longue, ancrée et profondément engagée, et ce sont ces acteurs-là qui doivent prendre la parole pour expliquer au secteur comment localiser.

La localisation, c'est un changement d'état d'esprit radical qui sous-entend une remise en cause de la professionnalisation extrême du secteur et qui ramène à un militantisme clair à la base de notre action. Le secteur de l'aide doit pouvoir muer pour s'alléger de ses lourdeurs administratives, extraire l'essence de ce qui a constitué son efficacité et la mettre à disposition de ceux qui souhaiteront s'en saisir, de leur propre chef. Ce n'est d'ailleurs fondamentalement pas à nous, acteurs et observateurs occidentaux, de suggérer ce à quoi la localisation devrait ou ne devrait pas ressembler : mentionner le concept vingt-et-une fois dans cet article ne nous localise pas davantage, bien au contraire. Notre rôle à cet endroit relève plus d'une écoute active des critiques exprimées sur la rigidité des systèmes administratifs qu'on impose en pensant bien faire ainsi que sur la primauté absolue des besoins de celui ou celle qui nous fait face, pour une approche pour et par les communautés.

« La localisation, c'est un changement d'état d'esprit radical qui sous-entend une remise en cause de la professionnalisation extrême du secteur et qui ramène à un militantisme clair à la base de notre action. »

"Localisation is a radical change of mindset which implies calling into question the extreme professionalisation of the sector and restores straightforward activism as the basis for our action."

history, and it is these stakeholders who must speak up to explain to the sector how to localise.

Localisation is a radical change of mindset which implies calling into question the extreme professionalisation of the sector and restores straightforward activism as the basis for our action. The aid sector needs to shed its cumbersome bureaucratic skin and extract the essence of what made it effective, making this available to any organisation who wants to use it in their own right. Indeed, fundamentally it is not for us, Western stakeholders and observers, to suggest what localisation should or should not look like: referring to the concept twenty-four times in this paper does not localise us any further, quite the opposite in fact. Our role here should rather be to listen actively to the criticism of the rigidity of the administrative systems we impose while believing we are doing the right thing, and to recognise the absolute primacy of the needs of the men or women who stand before us, to promote an approach that is driven by communities, for communities.

Biographie | Biography



LILA RICART

Lila Ricart a travaillé pendant six ans en réponse humanitaire d'urgence, notamment au sein du Programme alimentaire mondial des Nations unies et de Handicap International, dans des contextes de conflits armés (République centrafricaine, République démocratique du Congo, Soudan du Sud) et à la suite de catastrophes (Mozambique, Madagascar, Honduras, Haïti, Turquie). Depuis trois ans, elle se spécialise sur les activités de préparation aux urgences en cherchant à questionner le fonctionnement du système humanitaire. Lila travaille au sein de l'initiative de prépositionnement collectif *Emergency Supply Prepositioning Strategy* (ESUPS) et intervient à Sciences Po Paris ainsi qu'à Bioforce, où elle propose des espaces de réflexion sur le rôle des humanitaires de demain.

Lila Ricart worked for six years in emergency humanitarian response including with the United Nations World Food Programme and *Handicap International* in armed conflict situations (Central African Republic, Democratic Republic of the Congo, South Sudan) and in the aftermath of disasters (Mozambique, Madagascar, Honduras, Haiti, Turkey). For the last three years she has specialised in preparing for emergencies by seeking to question how the humanitarian system operates. She is part of the *Emergency Supply Prepositioning Strategy* team and lectures at the Paris Institute of Political Sciences (*Sciences Po*) as well as at *Bioforce* where she offers spaces for reflection on the role of the aid workers of tomorrow.

Comment mettre en place une main-d'œuvre humanitaire plus forte et pilotée localement ?

What can be done to implement a stronger, locally led humanitarian workforce?

Lucy Hall • Data and Evidence Specialist
at the Humanitarian Leadership Academy

U

ne combinaison de stratégies de partage des capacités basées sur les principes de professionnalisation et de militantisme peut-elle favoriser la mise en place d'une main-d'œuvre humanitaire plus forte et pilotée localement ?

C'est en tout cas l'hypothèse que l'auteur défend dans le présent article.

Ancrage local et décolonisation

L'ancrage local et la décolonisation sont des concepts interconnectés dans le domaine humanitaire, qui visent à transformer l'avenir du travail humanitaire : l'ancrage local est une approche stratégique de l'action humanitaire, mise en évidence en 2016 par le Grand Bargain¹, qui vise à transférer davantage

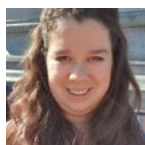
Will a blend of different capacity-sharing approaches, based on professional development and activism principles, translate into a stronger, locally led humanitarian workforce? This is at least the solution the author champions in this article.

Localisation and decolonisation

Localisation and decolonisation are interconnected concepts in the humanitarian sector, that aim to bring about change as to the future of humanitarian work: localisation is a strategic approach to humanitarian action which was brought into further focus through the Grand Bargain in 2016,¹ which aims to shift power and resources away from the Global North towards those that are affected by crises. Increasing evidence since 2016 has highlighted concerns that efforts to localise humanitarian action need to be more effective, which led to the

— 1. InterAgency Standing Committee, *The Grand Bargain – A Shared Commitment to Better serve People in Need*, 23 May 2016, https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2017-02/grand_bargain_final_22_may_final-2_0.pdf

— 1. InterAgency Standing Committee, *The Grand Bargain – A Shared Commitment to Better serve People in Need*, 23 May 2016, https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2017-02/grand_bargain_final_22_may_final-2_0.pdf

LUCY
HALL

de pouvoir et de ressources des pays du Nord vers les pays touchés par les crises. Depuis 2016, des preuves de plus en plus nombreuses soulignent la nécessité d'améliorer l'efficacité des efforts déployés pour assurer une gestion locale de l'action humanitaire, ce qui a conduit à l'élaboration du programme du Pacte pour le changement à l'horizon 2030². Ce pacte comporte trois engagements principaux, le troisième s'articulant autour d'un programme d'apprentissage humanitaire : « Influencer un changement plus large³ ». La décolonisation se concentre sur le démantèlement des déséquilibres historiques en matière de pouvoir, et sur la priorité accordée à la parole des communautés concernées⁴. Le débat humanitaire s'accorde sur la nécessité de favoriser l'ancrage local et la décolonisation pour soutenir et permettre la mise en place d'une main-d'œuvre pilotée plus localement⁵.

Organisations du secteur de l'apprentissage humanitaire

La Humanitarian Leadership Academy (HLA) fait partie des organisations qui soutiennent l'apprentissage afin de faire évoluer les politiques et les pratiques menées au niveau local⁶. En partenariat avec des organisations locales, la HLA travaille dans six régions pour rendre l'apprentissage accessible aux travailleurs humanitaires dans divers contextes. Elle joue également un rôle

development of the Pledge for Change 2030 agenda.² Pledge for Change has three main commitments, and a humanitarian learning agenda forms a key part of the third commitment: "Influencing Wider Change".³ Decolonisation focuses on dismantling historical power imbalances and prioritising voices of affected communities.⁴ There is consensus in humanitarian debate that both localisation and decolonisation agendas are needed to support and enable a more locally led workforce.⁵

Organisations in the humanitarian learning sphere

The Humanitarian Leadership Academy (HLA) is one of the organisations promoting a learning agenda to further evolve locally-led policies and practices.⁶ Working in partnership with local organisations, the HLA works across 6 regions to make learning accessible to humanitarian workers in diverse settings. The HLA also acts as a convener to bring the sector together, and to amplify the knowledge and voices of local organisations.

This article highlights the work being delivered by the NEAR Network, the Nirengi Association in Türkiye, and the Institute of Studies on Conflicts and Humanitarian Action in Colombia (IECAH), and draws on experiences from multiple organisations in Aden and Mukalla in Yemen, the South Sudan NGO Forum, Save the Children Mali, Niger and Tanzania.

— 2. Active Learning Network for Accountability and Performance in humanitarian action (ALNAP), 2022 *L'état du système humanitaire (SOHS) – Rapport complet*, 2022, <https://sohs.alnap.org/2022-the-state-of-the-humanitarian-system-sohs-%E2%80%93-full-report> ; Pledge for Change, *Our Story*, October 2022, <https://pledgeforchange2030.org/our-story>

— 3. Pledge for Change, *The Pledges. Pledge 1 – Equitable Partnerships*, 2023, <https://pledgeforchange2030.org/pledges/equitable-partnerships>

— 4. Mary Anderson, *Decolonizing Aid: Local Solutions, International Assistance, and the Future of Development*, Kumarian Press, 2019.

— 5. UNOCHA, *Global Humanitarian Overview 2024*, 23 December 2024, <https://www.unocha.org/publications/report/world/global-humanitarian-overview-2024-enarfrsp>

— 6. Humanitarian Leadership Academy, *Locally-led learning, transforming lives*, 2024, <https://www.humanitarianleadershipacademy.org>

— 2. Active Learning Network for Accountability and Performance in humanitarian action (ALNAP), "State of the Humanitarian System", 2022, <https://sohs.alnap.org/2022-the-state-of-the-humanitarian-system-sohs-%E2%80%93-full-report>; Pledge for Change, *Our Story*, October 2022, <https://pledgeforchange2030.org/our-story>

— 3. Pledge for Change, *The Pledges. Pledge 1 – Equitable Partnerships*, 2023, <https://pledgeforchange2030.org/pledges/equitable-partnerships>

— 4. Mary Anderson, *Decolonizing Aid: Local Solutions, International Assistance, and the Future of Development*, Kumarian Press, 2019.

— 5. UNOCHA, *Global Humanitarian Overview 2024*, 23 December 2024, <https://www.unocha.org/publications/report/world/global-humanitarian-overview-2024-enarfrsp>

— 6. Humanitarian Leadership Academy, *Locally-led learning, transforming lives*, 2024, <https://www.humanitarianleadershipacademy.org>

fédérateur en réunissant le secteur et en amplifiant les connaissances et les discours des organisations locales.

Cet article met en lumière le travail effectué par le réseau NEAR, l'association Nirengi en Turquie, et l'Institut d'études sur les conflits et l'action humanitaire (IECAH) en Colombie ; il s'appuie en outre sur les expériences de diverses organisations à Aden et Al Moukalla au Yémen, du Forum des organisations non gouvernementales du Soudan du Sud, et de Save the Children au Mali, au Niger et en Tanzanie.

Différents modèles d'apprentissage et importance de la terminologie

Dans le domaine de l'apprentissage humanitaire, les termes de renforcement des capacités, consolidation des capacités et partage des capacités abondent, chacun d'entre eux possédant un sens nuancé. Synonymes en apparence, ces termes recouvrent des réalités très différentes dans la pratique. Ainsi, les Nations unies définissent le renforcement des capacités comme le « processus de développement et de renforcement des compétences, des instincts, des capacités, processus et ressources dont les organisations et communautés ont besoin pour survivre, s'adapter et prospérer dans un monde en évolution permanente⁷ ».

La consolidation des capacités se concentre, quant à elle, sur l'amélioration des capacités existantes chez les individus, les organisations ou les systèmes⁸. Enfin, comme le souligne l'ALNAP dans son rapport sur l'état du système humanitaire, le partage des capacités encourage l'échange mutuel de connaissances, la valorisation des expériences et la création d'un environnement propice à l'apprentissage.

Different models of learning and why terminology is so important

In the field of humanitarian learning, terms like capacity building, capacity strengthening, and capacity sharing abound, each carrying nuanced meanings. While seemingly synonymous, these terms diverge significantly in practice. The United Nations defines capacity building as the holistic process of nurturing skills, instincts, and resources crucial for survival, growth, and adaptability within organisations and communities.⁷

On the other hand, capacity strengthening focuses on enhancing existing capacities within individuals, organisations, or systems,⁸ while capacity sharing fosters a reciprocal exchange of knowledge, valuing experiences and fostering a conducive learning environment, as outlined in ALNAP's State of the Humanitarian System.

Capacity strengthening has been in sporadic use since the late 1990s, sometimes seen as a damaging term at odds with localisation, assuming "local actors' capacity is poor and needing strengthening purely to meet criteria set by the Global North".⁹ Capacity sharing is emerging as the preferred term and approach to learning in the humanitarian system. Assuming the principles translate into equitable outcomes for humanitarians by creating inclusive spaces for mutual learning and growth for individuals and local organisations.

Examples of capacity sharing

Through discussions and interviews with the contributors of this article and a desk review of grey and academic literature focusing on humanitarian learning alongside localisation and

— 7. Nations Unies, *Impact académique – Renforcement des capacités*, 2024, <https://www.un.org/fr/impact-universitaire/renforcement-des-capacites>

— 8. Mary B. Anderson, *Do no harm: how aid can support peace – or war*, Lynne Rienner Publishers, 1999.

— 7. United Nations, "Capacity Building", *Academic Impact*, 2024, <https://www.un.org/en/academic-impact/capacity-building>

— 8. Mary B. Anderson, *Do no harm: how aid can support peace – or war*, Lynne Rienner Publishers, 1999.

— 9. Farah Mihar, "Coloniality and the inadequacy of localisation", *The Humanitarian Leader*, vol. 6, no. 1, 2024, <https://ojs.deakin.edu.au/index.php/thl/article/view/1971/1659>

Utilisé de manière sporadique depuis la fin des années 1990, le renforcement des capacités est parfois considéré comme un terme préjudiciable en contradiction avec l'ancrage local, car il suppose que « les capacités des acteurs locaux sont faibles et doivent être renforcées uniquement pour répondre aux critères fixés par les pays du Nord⁹ ». Le partage des capacités s'impose peu à peu comme le terme et la stratégie privilégiés pour l'apprentissage dans le système humanitaire. Cela suppose que les principes se traduisent par des résultats équitables pour le personnel humanitaire, en créant des espaces inclusifs d'apprentissage mutuel et de développement pour les individus et les organisations locales.

Exemples de partage des capacités

Au travers des discussions et entretiens avec les personnes ayant contribué à la rédaction de cet article et d'une analyse de la littérature grise et universitaire axée sur l'apprentissage humanitaire et les théories de l'ancrage local et de la décolonisation, nous cherchons à savoir si, et comment, le partage des capacités favorise la mise en place d'une main-d'œuvre pilotée localement. Les discussions ont porté sur les éléments qui encouragent le plus les activités menées au niveau local, sur la manière dont les stratégies favorisent le professionnalisme du travail humanitaire et le respect des normes convenues, mais aussi sur les valeurs sur lesquelles le secteur s'est construit, à savoir l'interdépendance humaine et les principes de militantisme.

Espaces partagés

La façon dont les organisations humanitaires abordent l'apprentissage évolue progressivement vers les principes de décolonisation et d'adaptation du système à la réalité locale. Dans le domaine de l'apprentissage, l'évolution s'est faite dans le sens d'un apprentissage mutuel et réciproque.

— 9. Farah Mihar, "Coloniality and the inadequacy of localisation", *The Humanitarian Leader*, vol. 6, no. 1, 2024, <https://ojs.deakin.edu.au/index.php/thl/article/view/1971/1659>

decolonisation theories, we investigate the question of how, and if, capacity sharing translates into a locally led workforce. Discussions focused on the elements that most enable locally-led work: how the approaches speak for humanitarian work to be professional and uphold agreed standards, but also, to the values that the sector has been built on, namely human interconnectedness and activist principles.

Convened Spaces

The way humanitarian organisations approach learning is slowly shifting to reflect the principles of how the system can work towards decolonisation and localisation. In the learning space this has seen greater moves towards two-way, mutual learning.

One of the driving factors behind the shift towards mutual learning is the accessibility of emerging technologies, expedited by the enforced digitisation of learning in the Covid-19 pandemic. There are several examples of digital convened spaces that were created for the specific purpose of localising learning.¹⁰ NEAR Network's Localisation Labs provide a platform for people to share their experiences, seek advice, and discuss challenges and successes. Platforms like this strengthen the skills of local organisations, including for individuals who have had little or no experience in humanitarian work. This platform functions on the hypothesis of a ripple effect, "local spaces where people add each other to these spaces [and where] people support each other with ideas and solutions." The ripple effect is crucial to capacity sharing via trust among organisations having discussions and problem solving. The consensus amongst NEAR Network, the Nirengi Association

— 10. UNOCHA *Global Humanitarian Overview* 2022, 2022, <https://www.unocha.org/publications/report/world/global-humanitarian-overview-2022> ; Greig E. Krull, "Learning with low tech: challenges of moving to remote learning in a time of disruption", in Elizabeth Walton and Ruksana Osman (eds.), *Pedagogical Responsiveness in Complex Contexts*, Springer, 2022, pp. 55–73, https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-12718-2_4

L'un des facteurs déterminants de l'évolution vers l'apprentissage mutuel est l'accessibilité des technologies émergentes, accélérée par la digitalisation forcée de l'apprentissage dans le cadre de la pandémie de Covid-19. Il existe plusieurs exemples d'espaces numériques partagés qui ont été créés dans le but spécifique d'adapter l'apprentissage à l'environnement local¹⁰. Les laboratoires locaux du réseau NEAR, notamment, offrent une plateforme qui permet aux utilisateurs de partager leurs expériences, de demander des conseils et de discuter des défis et des réussites. Ce type de plateforme renforce les compétences des organisations locales, y compris pour les personnes qui n'ont que peu ou pas d'expérience dans le travail humanitaire. Cette plateforme repose sur l'hypothèse d'un effet d'entraînement : « des espaces locaux où s'additionnent les participants [et où] les individus se soutiennent les uns les autres avec des idées et des solutions ». Cet effet d'entraînement est essentiel au partage des capacités reposant sur la confiance entre les organisations qui discutent et résolvent les problèmes. Le réseau NEAR, l'association Nirengi et l'IECAH s'accordent à dire que la création d'espaces de partage des défis, qu'il s'agisse de la manière d'accéder aux espaces stratégiques ou d'un problème de mise en œuvre technique, permet à d'autres acteurs de contribuer à la recherche d'une solution.

Les espaces partagés au service du développement organisationnel

Les discussions sur le sens du partage des capacités ont révélé que, pour certaines organisations, le partage des capacités peut également signifier le partage des risques et des ressources financières.

— 10. UNOCHA *Global Humanitarian Overview* 2022, 2022, <https://www.unocha.org/publications/report/world/global-humanitarian-overview-2022> ; Greig E. Krull, "Learning with low tech: challenges of moving to remote learning in a time of disruption", in Elizabeth Walton and Ruksana Osman (eds.), *Pedagogical Responsiveness in Complex Contexts*, Springer, 2022, pp. 55–73, https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-12718-2_4

« Le partage des capacités s'impose peu à peu comme le terme et la stratégie privilégiés pour l'apprentissage dans le système humanitaire. »

"Capacity sharing is emerging as the preferred term and approach to learning in the humanitarian system."

and IECAH is that by creating spaces to share challenges, whether these are on how to access strategic spaces or a technical implementation problem, others contribute to a solution.

Organisational development through convened spaces

Discussions about what capacity sharing means highlighted that for some organisations, capacity sharing can also mean sharing financial risks and resources. This perspective of capacity sharing amongst organisations focused on the dimensions of localisation beyond learning and how to use convened spaces to co-create innovations in humanitarian financing.

When framing this approach within the context of learning, there are synergies with the concept of organisational development. Organisational development promotes sustainability and resilience within humanitarian organisations. By building robust systems and structures, organisations are better equipped to withstand challenges and adapt to changing contexts, ultimately ensuring the continuity of services and programmes over the long term.¹¹

Examples of the success can be found through NEAR Network's Change Fund in

— 11. Start Network, *DEPP Innovation Labs*, 2021, <https://startnetwork.org/focus-areas/past-programmes/depp-innovation-labs>

Cette perspective de partage des capacités entre les organisations met l'accent sur l'ancrage local au-delà de l'apprentissage, et sur la manière d'utiliser les espaces partagés pour cocréer des innovations dans le domaine du financement de l'aide humanitaire.

Lorsque cette stratégie s'inscrit dans le contexte de l'apprentissage, il existe des synergies avec le concept de développement organisationnel. Celui-ci favorise la durabilité et la résilience des organisations humanitaires. En construisant des systèmes et des structures solides, les organisations sont mieux équipées pour relever les défis et s'adapter à des contextes changeants, ce qui, en fin de compte, garantit la continuité des services et des programmes à long terme¹¹.

Le fonds de changement du réseau NEAR en Afghanistan, au Liban, en Somalie et en Syrie est un exemple de réussite : les organisations internationales et locales ont constaté qu'une infrastructure plus solide permettait aux acteurs humanitaires locaux de s'engager plus efficacement dans l'action humanitaire.

Des exemples similaires au Yémen et au Soudan du Sud ont montré comment le regroupement d'organisations locales pouvait conduire à des améliorations de l'infrastructure organisationnelle¹². Cela inclut le développement des ressources humaines et des départements financiers, la prise de risques plus importants par le biais d'efforts de collaboration et la prise en charge de responsabilités et de travaux de programmation plus importants dans leurs contextes.

— 11. Start Network, *DEPP Innovation Labs*, 2021, <https://startnetwork.org/focus-areas/past-programmes/depp-innovation-labs>

— 12. Salem Abraha, Mahnoor Ali, Maaria Azhar et al., *Organisational Learning for Localisation: Evaluating the impact of the Supporting Effective Humanitarian Partnerships Programme*, Save the Children Resource Centre – Humanitarian Leadership Academy, March 2022, <https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/Organisational-Learning-for-Localisation-Evaluating-the-impact-of-SEHP-2.pdf>

Afghanistan, Lebanon, Somalia and Syria, where international and local organisations identify that local humanitarian actors can engage more meaningfully in humanitarian work with a more robust infrastructure supporting them.

Similar examples in Yemen and South Sudan have shown how bringing local organisations together can lead to organisations finding improvements in organisational infrastructure.¹² This includes expanding human resources and finance departments and taking on more significant risks through collaborative efforts and taking on more responsibilities and programming work in their contexts.

Despite this approach to capacity sharing not being purely about learning, it speaks to other dimensions of localisation,¹³ demonstrating how capacity sharing is interconnected with transforming locally led action.

Technical Expertise

There remains a place in the humanitarian system for more locally led capacity sharing activities such as through the development of technical, sector-specific expertise.

In Colombia, the IECAH has demonstrated success in curating spaces for technical learning on multiple subjects with experiential learning. This fosters use of asynchronous and synchronous learning methodologies, providing time for reflection on theory and application

— 12. Salem Abraha, Mahnoor Ali, Maaria Azhar et al., *Organisational Learning for Localisation: Evaluating the impact of the Supporting Effective Humanitarian Partnerships Programme*, Save the Children Resource Centre – Humanitarian Leadership Academy, March 2022, <https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/Organisational-Learning-for-Localisation-Evaluating-the-impact-of-SEHP-2.pdf>

— 13. Start Network, *Start Network launches new framework for localisation*, 2017, <https://startnetwork.org/learn-change/news-and-blogs/start-network-launches-new-framework-localisation> ; Network for Empowered Aid Response (NEAR), *Localisation performance measurement Framework*, March 2019, https://static1.squarespace.com/static/5fc4fd249698b02c7f3acfe9/t/6011621dba655709b8342a4c/1611751983166/LMPF+Final_2019.pdf

Bien que cette stratégie de partage des capacités ne soit pas purement axée sur l'apprentissage, elle aborde d'autres dimensions de l'ancrage local¹³, démontrant ainsi que le partage des capacités est lié à la transformation de l'action menée au niveau local.

Expertise technique

Le système humanitaire conserve une place pour des activités de partage des capacités plus locales, telles que le développement d'une expertise technique spécifique à un secteur.

En Colombie, l'IECAH a réussi à créer des espaces d'apprentissage technique sur de multiples sujets grâce à l'apprentissage par l'expérience. Cette approche privilégie l'utilisation de méthodes d'apprentissage synchrones et asynchrones, ce qui permet de réfléchir simultanément à la théorie et à la mise en œuvre. L'association Nirengi utilise des méthodes similaires dans le cadre de son travail de partage des capacités et a obtenu de bons résultats en Turquie grâce à un contenu accessible à tous, à des discussions dirigées, et à la transposition des accords conclus avec d'autres organisations dans les espaces politiques afin d'influer sur le cours des choses.

Il existe de nombreux programmes de formation basés sur des normes¹⁴, qui s'appuient essentiellement sur des principes de renforcement des capacités. Toutefois, de plus en plus d'organisations locales – comme celles qui travaillent avec la Humanitarian Leadership Academy – sont

simultaneusly. The Nirengi Association uses similar methodologies for its capacity sharing work and has been able to demonstrate success in Türkiye through openly accessible content, facilitated discussions, and then taking the agreements with other organisations into policy spaces to influence change.

Multiple learning packages exist for standards-based learning,¹⁴ which primarily use capacity strengthening principles, but, increasingly, local organisations, like those that work with the Humanitarian Leadership Academy, are being invited to create curriculums, choose existing content that is relevant to their work and adapt it to make it more accessible and relevant.

Coaching, mentoring and leadership development

A final example of capacity sharing that is becoming more commonly used and receiving increasing attention as being potentially transformative is coaching and mentoring.

Traditionally, these approaches have primarily focused on individual career development, wellbeing and skill enhancement, but there is new evidence on the effectiveness of coaching and insight that coaching and mentoring can support in navigating complexity in humanitarian contexts.¹⁵

The HLA's established coaching programme takes a peer-led approach, through a network of experienced

— 13. Start Network, *Start Network launches new framework for localisation*, 2017, <https://startnetwork.org/learn-change/news-and-blogs/start-network-launches-new-framework-localisation>; Network for Empowered Aid Response (NEAR), *Localisation performance measurement Framework*, March 2019, https://static1.squarespace.com/static/5fc4fd249698b02c7f3acfe9/t/6011621dba655709b8342a4c/1611751983166/LMPF+Final_2019.pdf

— 14. Sphère, *Resources*, 2024, <https://www.spherestandards.org/resources/?category=training-parent>; Humanitarian Leadership Academy, *Our Learning Programmes*, 2024, <https://www.humanitarianleadershipacademy.org/learning-programmes>; CHS Alliance, *Training*, 2024, <https://www.chsalliance.org/training>

— 14. Sphère, *Resources*, 2024, <https://www.spherestandards.org/resources/?category=training-parent>; Humanitarian Leadership Academy, *Our Learning Programmes*, 2024, <https://www.humanitarianleadershipacademy.org/learning-programmes>; CHS Alliance, *Training*, 2024, <https://www.chsalliance.org/training>

— 15. Erik de Haan and Viktor O. Nilsson, "What can we know about the effectiveness of coaching? A meta-analysis based only on randomized controlled trials", *Academy of Management Learning and Education*, February 2023, http://www.erikdehaan.com/wp-content/uploads/2023/04/AMLE20220107_RP.pdf; NGO Coaching and Mentoring, "About Coaching and Mentoring", Save the Children, 2021, <https://ngocoachingmentoring.org/about>

invitées à créer des programmes d'études, à reprendre le contenu existant qui correspond à leurs activités et à l'adapter afin de le rendre plus accessible et plus pertinent.

Encadrement, mentorat et développement du leadership

L'encadrement et le mentorat sont d'autres exemples de partage des capacités qui sont de plus en plus couramment utilisés et qui font l'objet d'une attention croissante en raison de leur potentiel de transformation.

Ces stratégies se concentrent traditionnellement sur le développement individuel de carrière, le bien-être et l'amélioration des compétences. Néanmoins, il existe de nouvelles preuves de l'efficacité de ces méthodes et des éléments indiquant que l'encadrement et le mentorat peuvent aider à faire face à la complexité des contextes humanitaires¹⁵.

Le programme d'encadrement mis en place par la HLA est une approche dirigée par les pairs qui s'appuie sur un réseau de conseillers humanitaires expérimentés. Ce réseau vise à tirer parti de la sagesse et de l'expérience collectives des humanitaires pour le développement et l'apprentissage du leadership intégré.

« L'encadrement est défini comme un partenariat avec des individus dans le cadre d'un processus de réflexion et de création qui les incite à maximiser leur potentiel personnel et professionnel. »

« L'encadrement professionnel se concentre sur l'établissement d'objectifs, la création de résultats et la gestion des changements personnels¹⁶. »

— 15. Erik de Haan and Viktor O. Nilsson, "What can we know about the effectiveness of coaching? A meta-analysis based only on randomized controlled trials", *Academy of Management Learning and Education*, February 2023, http://www.erikdehaan.com/wp-content/uploads/2023/04/AMLE20220107_RP.pdf; NGO Coaching & Mentoring, *En périodes de crises et de transformation : l'encadrement et le mentorat*, 2022, <https://ingocoachingmentoring.org/fr>

— 16. International Coaching Federation, *Empowering the World through Coaching*, <https://coachingfederation.org>

humanitarian coaches. This network aims to tap into the collective wisdom and experience of humanitarians for holistic leadership development and learning.

"Coaching is defined as partnering with individuals in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximise their personal and professional potential".

"Professional coaching focuses on setting goals, creating outcomes and managing personal change."¹⁶

The coaching relationship is an example of a capacity sharing approach, as a two-way relationship where learning, knowledge and experience are exchanged. There is increasing evidence from Tanzania, Niger, Norway and the United Kingdom to suggest that these are mutual relationships which create mutual learning.¹⁷ The HLA's coaching pool facilitates coaching relationships that are contextually specific and meet individual needs. Programmes include the Across Organisational Mentoring Programme (AOMP) – a crisis coaching initiative for leaders in the occupied Palestinian territories (oPt), Sudan, Afghanistan and Libya, core coaching skills programmes for leaders in the Middle East region, and a women in leadership network offering a peer mentoring programme for women humanitarian leaders.¹⁸

The enabling factors for capacity sharing approaches

When discussing and reviewing capacity sharing approaches, the commonalities in their enablers are striking; there are common factors in their design:

— 16. International Coaching Federation, *Empowering the World through Coaching*, <https://coachingfederation.org>

— 17. Shruti Sonthalia, "Evaluating the impact of embodying the coaching mindset on leaders' paradigm of power", in *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, vol. 17, no. 1, February 2024.

— 18. Humanitarian Leadership Academy, *Women in Leadership Network for the Humanitarian and Development Sectors*, Kaya, 2024, <https://kayaconnect.org/course/info.php?id=4895>

L'encadrement est un exemple de stratégie de partage des capacités ; il s'agit d'une relation à double sens qui permet l'échange d'apprentissages, de connaissances et d'expériences. De plus en plus d'éléments en provenance du Niger, de Norvège, du Royaume-Uni et de Tanzanie indiquent que ces relations mutuelles sont à l'origine d'un apprentissage mutuel¹⁷. Le réseau de conseillers de la HLA favorise une relation d'encadrement spécifique au contexte et répondant aux besoins de chacun. Parmi les programmes proposés, on peut citer : l'Across Organisational Mentoring Programme, une initiative d'encadrement en cas de crise destinée aux dirigeants de l'Afghanistan, de la Libye, du Soudan et des Territoires palestiniens occupés ; des programmes de compétences de base en matière d'encadrement destinés aux dirigeants de la région du Moyen-Orient ainsi qu'un réseau de dirigeantes proposant un programme de mentorat par les pairs pour les dirigeantes humanitaires¹⁸.

Les facteurs favorables aux stratégies de partage des capacités

Lors de l'examen des stratégies de partage des capacités, il est frappant de constater les points communs entre les éléments qui les favorisent. Il existe en effet des facteurs communs dans leur conception :

- des espaces ouverts privilégiant la discussion et la collaboration ;
- une confiance mutuelle et des relations solides entre les responsables et les animateurs, les organisations et les individus qui participent à ces espaces et les individus eux-mêmes ;
- des résultats multipliés par un effet d'entraînement grâce à des réseaux d'organisations locales et à la création de réseaux imbriqués ;

- Open spaces for discussion and collaboration
- Mutual trust and strong relationships amongst convenors and facilitators, and the organisations and individuals engaged in the spaces and individuals themselves
- Outcomes being multiplied through a ripple effect, driven by networks of local organisations, and the creation of networked networks
- Motivation to share, listen, reflect, adopt and adapt practices

Equally, some of the barriers to capacity sharing discussed with contributors and identified in the literature include:

- An over-reliance on technology, and de-valuing the connectivity of in-person conversations and spaces, particularly in fragile contexts where the internet and technology are restricted by government authorities
- Logistical arrangements of convened spaces – as the global humanitarian workforce becomes more inter-connected, space timings dictate who can engage and participate meaningfully.
- The balance between shared learning and experiences and ensuring that standards are upheld
- Large international organisations still leading and shaping capacity initiatives

Discussion

The purpose of capacity sharing is broad – exchanging knowledge, experiences, lessons learnt, and the application of technical standards all towards enabling effective locally led action and shaping an equitable humanitarian ecosystem.

The ripple effect of capacity sharing is perhaps one of the most powerful features of shared learning as there is a recognition that learning never stops, and that the adaptation and contextualisation of skills and knowledge will continue organically without direct inputs needed. This is observed in the NEAR Network Localisation Labs in Afghanistan, Bangladesh Myanmar and Uganda, and convened spaces

— 17. Shruti Sonthalia, "Evaluating the impact of embodying the coaching mindset on leaders' paradigm of power", in *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, vol. 17, no. 1, February 2024.

— 18. Humanitarian Leadership Academy, *Women in Leadership Network for the Humanitarian and Development Sectors*, Kaya, 2024, <https://kayaconnect.org/course/info.php?id=4895>

–l'envie de partager, d'écouter, de réfléchir, d'adopter et d'adapter les pratiques.

De même, quelques-uns des obstacles au partage des capacités discutés avec les contributeurs et recensés dans la documentation sont les suivants :

- une dépendance excessive vis-à-vis de la technologie et un manque de prise en compte de l'importance des conversations et des espaces personnels, en particulier dans les contextes fragiles où les autorités gouvernementales restreignent l'accès à Internet et à la technologie ;
- l'organisation logistique des espaces partagés – le personnel humanitaire mondial étant de plus en plus interconnecté, les horaires de ces espaces déterminent qui peut y participer activement ;
- l'équilibre entre le partage de l'apprentissage et des expériences et la garantie du respect des normes ;
- les grandes organisations internationales continuent de piloter et d'orienter les initiatives en matière de capacités.

Discussion

Le partage des capacités poursuit de nombreux objectifs : l'échange de connaissances, d'expériences, d'enseignements et la mise en œuvre de normes techniques, et ce, afin de permettre une action efficace au niveau local et d'instaurer un écosystème humanitaire équitable.

L'effet d'entraînement du partage des capacités est peut-être l'une des caractéristiques les plus marquantes de l'apprentissage partagé puisqu'il est admis que l'apprentissage ne s'arrête jamais, et que l'adaptation et la contextualisation des compétences et des connaissances se poursuivent de manière organique sans nécessiter de contributions directes. C'est ce que l'on observe dans les laboratoires locaux du réseau NEAR en Afghanistan, au Bangladesh, au Myanmar et en Ouganda ainsi que dans les espaces partagés en Colombie et en Turquie. Le

in Colombia and Türkiye. For this to happen at scale would evidence that capacity sharing can contribute to a more locally led humanitarian ecosystem, with experiences being listened to, adopted, piloted, tested and shared, creating a snowball effect of local expertise driving a re-invigorated system. This is yet to be fully demonstrated, with Shahida Arif from NEAR Network surmising: "There is a shift happening within the humanitarian workforce, but there is still a significant gap between humanitarian policy and humanitarian practice."

The focus on ensuring the capacity sharing mentality is embedded in learning principles for individual learning is the primary focus of the Nirengi Association and the networked approach in its work. Networks hold strong relationships across the humanitarian system with international organisations, think tanks and policy groups, donors, academics and the local organisations. Relationships between individuals as well as networks are as important for capacity sharing; without mutual trust, it would be: "just talking to one another and not bringing people along on the journey" (NEAR Network).

Conclusion

The evolution of learning terminology outlined at the start of this article represents not just the greater focus on more appropriate language, but also a shift in intention towards learning.

There is a greater emphasis on sharing experiences and knowledge amongst individuals to further the humanitarian learning agenda that reflects the value being given to local knowledge. There are increasing calls for capacity sharing principles to be adopted for more systemic and scalable localisation and decolonisation of the humanitarian workforce.

The enabling factors that have been highlighted can, and arguably should, be used to bring this wider change about,

fait que cela se produise à grande échelle prouverait que le partage des capacités peut contribuer à un écosystème humanitaire piloté plus localement, où les expériences seraient écoutées, adoptées, pilotées, testées et partagées, créant un effet boule de neige de l'expertise locale qui stimulerait un système redynamisé. Cela reste à démontrer pleinement et Shahida Arif, représentante régionale du réseau NEAR, estime que « le personnel humanitaire est en train d'évoluer, mais il existe encore un écart important entre la politique humanitaire et la pratique humanitaire. »

L'association Nirengi et l'approche en réseau qu'elle utilise ont pour objectif principal de veiller à ce que l'esprit de partage des capacités soit ancré dans les principes d'apprentissage individuel. Les réseaux entretiennent des relations étroites avec les organisations internationales, les groupes de réflexion et les groupes politiques, les donateurs, les universitaires et les organisations locales dans l'ensemble du système humanitaire. Les relations entre les individus et les réseaux sont tout aussi importantes en matière de partage des capacités ; sans confiance mutuelle, il ne s'agirait que de « parler les uns aux autres et non d'amener les gens à participer au voyage » (réseau NEAR).

Conclusion

L'évolution de la terminologie de l'apprentissage décrite au début de cet article représente non seulement l'accent mis sur un langage plus approprié, mais aussi un changement d'intention vis-à-vis de l'apprentissage.

L'accent est davantage mis sur le partage des expériences et des connaissances entre les individus afin d'améliorer la prise en compte des connaissances locales dans le programme d'apprentissage humanitaire ; des appels de plus en plus nombreux sont lancés en faveur de l'adoption de principes de partage des capacités pour un meilleur ancrage local et une décolonisation plus systémique et évolutive du personnel humanitaire.

« Des appels de plus en plus nombreux sont lancés en faveur de l'adoption de principes de partage des capacités pour un meilleur ancrage local. »

“There are increasing calls for capacity sharing principles to be adopted for more systemic and scalable localisation.”

as there are signs of progress towards a locally led workforce through blended capacity sharing approaches.

Special thanks go to Shahida Arif, Gloria Miranda and Zeynep Sanduvac for their contributions to honing this article.

Les facteurs favorables qui ont été mis en évidence peuvent, et sans doute devraient, être utilisés pour susciter ce changement plus large. Certains signes indiquent en effet que des approches mixtes de partage des capacités ont permis de progresser vers une main-d'œuvre pilotée localement.

Un grand merci à Shahida Arif, Gloria Miranda et Zeynep Sanduvac pour leur contribution à l'élaboration de cet article.

Traduit de l'anglais par Sophie Jeangeorges

Biographie | Biography



LUCY HALL

Lucy Hall est spécialiste des données et des preuves à la Humanitarian Leadership Academy, une organisation dont l'objectif est de permettre aux citoyens de se préparer et de répondre aux crises dans leur propre pays grâce à des opportunités d'apprentissage de qualité.

Le travail de Lucy se concentre sur l'étude des facteurs favorables à une conception décoloniale, inclusive et accessible de l'apprentissage, sur la façon dont l'apprentissage peut créer un système humanitaire plus équitable et socialement plus juste, et sur la façon dont les données et les preuves contribuent aux cultures de l'apprentissage.

Lucy Hall is a Data and Evidence Specialist at the Humanitarian Leadership Academy, an organisation focused on enabling people to prepare and respond to crises in their own countries, through quality learning opportunities.

Lucy's work focuses on exploring enabling factors for decolonial, inclusive and accessible learning design; discussing how learning can create a more equitable and socially just humanitarian system; and how data and evidence contribute to learning cultures.

Pratiques salariales et extra-salariales des ONG : innover pour rester compétitif

The wage and non-wage practices of NGOs: innovating to remain competitive

Alexia Tafanelli et Camille Rouxel • Coordination Humanitaire et Développement (CHD)

L

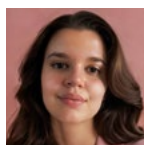
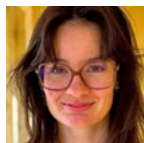
a professionnalisation du secteur de la solidarité internationale n'a manifestement pas porté tous ses fruits en termes de niveaux de salaires. Mais l'étude présentée ici montre que les attentes

des salariés se situent aussi ailleurs, et que les pistes ne manquent pas pour attirer et garder celles et ceux qui décident de s'engager.

La question des rémunérations et des ressources humaines au sens large occupe une place significative dans les préoccupations des organisations non gouvernementales (ONG) du fait notamment de la professionnalisation croissante du secteur français de la solidarité internationale. Celui-ci est par essence protéiforme. En constante évolution, il présente une grande diversité de modèles organisationnels et convoque différentes formes de travail (du bénévolat à l'emploi salarié décliné sur plusieurs types de contrats, temps partiel, télétravail, etc.). Par ailleurs, ces considérations revêtent une dimension stratégique du

The professionalisation of the international solidarity sector has clearly not borne fruit in terms of salary levels. But the study presented here shows that employees' expectations also lie elsewhere, and that there is no shortage of ways to attract and retain those who actively seek to get involved.

The issue of remuneration and human resources, in the broadest sense, is a major concern for non-governmental organisations (NGOs), largely because of the increasing professionalisation of the French international aid and development sector which, by its very nature, is multifaceted. Constantly evolving, it features a wide variety of organisational models and different ways of working (from voluntary work to salaried employment on several types of contract: part-time, remote working, etc.). Furthermore, these considerations have a strategic dimension because of the problems of attracting staff to NGOs, which are constantly striving to innovate in order to recruit and retain the best talent to serve their cause. The wage and non-wage practices of organisations are

ALEXIA
TAFANELLICAMILLE
ROUXEL

fait des problèmes d'attractivité auxquels sont confrontées les ONG qui tentent perpétuellement d'innover afin d'attirer et de retenir les meilleurs talents au service de leur cause. Les pratiques salariales et extra-salariales des organisations font ainsi l'objet d'analyses, de comparaisons, voire de compétition au sein même du milieu associatif et avec le marché général de l'emploi.

Bien qu'étant un sujet d'intérêt majeur, les ressources humaines de la solidarité internationale n'ont fait que très peu l'objet d'études. En 2009, une étude se concentrant exclusivement sur les rémunérations a été menée par la Coordination d'Agen¹. Une autre étude, réalisée par Taste en 2014², actualise et élargit l'analyse des rémunérations au secteur non lucratif. Ces études, « précurseuses » dans le domaine, comportent néanmoins des lacunes et appellent à la réalisation d'une nouvelle étude afin d'actualiser les données. De plus, élargir l'analyse aux pratiques extra-salariales tout en incluant les nouveaux enjeux contemporains dans la grille de lecture (genre, télétravail, mobilité douce...) semblait primordial pour répondre aux défis liés à la professionnalisation du secteur. Afin de répondre aux enjeux des organisations, il semblait primordial de mener une étude qui aurait vocation à appuyer un argumentaire concernant les pratiques salariales et extra-salariales, tout en incluant les nouveaux défis auxquels le secteur fait face et doit s'adapter. C'est dans ce cadre que la Coordination Humanitaire et Développement (CHD) a décidé de réaliser, avec l'appui du cabinet Deloitte, une étude sur les pratiques salariales et extra-salariales des ONG françaises³.

therefore the subject of analyses, comparisons and even competition within the associative sector itself and within the general labour market.

Despite being a subject of major concern, the human resources of the international aid and development sector have been the focus of very little research. In 2009, a study focusing exclusively on remuneration was conducted by *Coordination d'Agen*.¹ Another study, carried out by Taste in 2014,² updated and extended the analysis of remuneration to the non-profit sector. Although pioneering in their field, these studies nonetheless have their shortcomings, and a new one was needed to update the data. Furthermore, to address the challenges relating to the professionalisation of the sector, it seemed essential to broaden the analysis to non-wage practices whilst adding new, contemporary issues to the equation (gender, remote working, soft mobility, etc.). In order to address the issues faced by organisations, it also seemed essential to carry out a study that would help underpin arguments about wage and non-wage practices, whilst including the new challenges facing the sector and to which it must adapt. It was against this backdrop that *Coordination Humanitaire et Développement* (CHD), with the support of Deloitte, decided to carry out a study on the wage and non-wage practices of French NGOs.³ A founder member of *Coordination SUD*, CHD is a French international aid and development group that brings together fifty-six organisations involved in the field of humanitarian aid and development. Given that it strives to unite and coordinate field actors and promote their distinctive features to private and

— 1. Towers Watson, Coordination d'Agen. Baromètre des pratiques salariales des ONG, 2010.

— 2. Deloitte et Taste, *Étude sur les Rémunérations Individuelles – Associations et Fondations*, Observatoire de la Rétribution, février 2014, https://www2.deloitte.fr/documents/Etude_Remuneration_NonProfit_022014.pdf

— 3. Coordination Humanitaire et Développement, *Étude des pratiques salariales et extra-salariales des ONG françaises*, Deloitte, 30 novembre 2022, https://www.c-hd.org/pdf/pm_mod_files/etudes/pdf_etudes.pdf

— 1. Towers Watson, Coordination d'Agen. Baromètre des pratiques salariales des ONG, 2010.

— 2. Deloitte et Taste, *Étude sur les Rémunérations Individuelles – Associations et Fondations*, Observatoire de la Rétribution, février 2014, https://www2.deloitte.fr/documents/Etude_Remuneration_NonProfit_022014.pdf

— 3. Coordination Humanitaire et Développement, *Étude des pratiques salariales et extra-salariales des ONG françaises*, Deloitte, 30 novembre 2022, https://www.c-hd.org/pdf/pm_mod_files/etudes/pdf_etudes.pdf

Collectif fondateur de Coordination SUD, la CHD est un collectif français de solidarité internationale qui regroupe cinquante-six organisations engagées dans le domaine de l'humanitaire et du développement. Œuvrant au regroupement et à la coordination des acteurs de terrain ainsi qu'à la promotion de leur spécificité auprès des partenaires privés et publics, elle était donc légitime à diligenter cette étude qui s'inscrit pleinement dans son mandat. En lançant cette dernière, la CHD avait pour ambition d'éclairer les ONG sur leurs pratiques salariales actuelles, de les aider à mettre en œuvre des politiques de rémunération plus efficaces, alignées avec leur culture, leur mode de fonctionnement et leurs objectifs stratégiques. Il s'agissait également d'assurer une veille concurrentielle au niveau des tendances actuelles et des pratiques émergentes. Selon les propos de Yolaine Guérif, directrice de l'association Partage et membre du comité de pilotage en charge d'assurer la bonne conduite et le respect des orientations de l'étude, « le but était d'avoir un socle commun de référence pour des rémunérations plus justes. » De plus, cette étude avait vocation à devenir un solide outil de plaidoyer auprès des pouvoirs publics permettant de souligner l'impact des décisions de l'environnement institutionnel sur le secteur de la solidarité internationale. « Nous avions aussi l'espoir que la transmission de cette étude aux pouvoirs publics ferait évoluer le cadrage budgétaire des programmes financés par l'État », éclaire Delphine Hugues, responsable des ressources humaines de La Guilde et membre du comité de pilotage de l'étude.

Dans le cadre de cet article, notre ambition est d'alimenter la réflexion du secteur autour de tels enjeux à partir des grandes tendances et pratiques mises en exergue dans cette étude. Basée sur un panel de cinquante-huit organisations aux missions sociales, tailles et budgets divers, celle-ci avait pour objectif d'assurer une représentativité équilibrée du secteur tout en préservant les spécificités des petites et moyennes ONG. Ainsi, 16 % d'entre elles ont un budget inférieur à 500 000 euros, et 10 % un

public partners, it was entirely appropriate for CHD to carry out this study, which is fully in line with its mandate. CHD's aim in launching the study was to provide NGOs with a clearer idea of their current wage practices and help them implement more effective wage policies aligned with their culture, operating methods and strategic objectives. The study also aimed to monitor competitors' current trends and emerging practices. According to Yolaine Guérif, director of the association *Partage* and member of the steering committee in charge of ensuring that the study was carried out properly and in compliance with its guidelines, "The aim was to have a common baseline for fairer remuneration". Furthermore, the study was intended to become a strong tool for advocacy with public authorities, highlighting the effects that institutional decisions have on the international aid and development sector: "We also hoped that disseminating this study among the public authorities would change the budget framework of State-funded programmes," said Delphine Hugues, Human Resources Manager of *La Guilde* and member of the study's steering committee.

In this article, our aim is to provide the sector with food for thought about these issues based on the major trends and practices highlighted in the study. Based on a sample of fifty-eight organisations with a variety of social missions, sizes and budgets, the aim was to ensure a balanced representation of the sector whilst still taking account of the specific characteristics of small and medium-sized NGOs. Thus, 16% have a budget under 500,000 euros, and 10% a budget of over 30 million euros. In terms of their workforce, 22% of the organisations have fewer than ten employees, and 16% have more than eighty. The population covered in this study includes employees on permanent and fixed-term contracts, based in France or posted abroad, amounting to 8,557 employees, 39% of whom are managers and 61% non-managers.

« À mesure que l'on évolue dans les niveaux de responsabilité, la progression salariale est très faible. »

"As employees move up the ladder of responsibility, there is very little salary growth."

budget supérieur à 30 millions d'euros. Concernant leurs effectifs, 22 % des organisations comptent moins de dix salariés et 16 % en comptent plus de quatre-vingts. La population considérée dans cette étude regroupe les salariés en CDI et CDD, basés en France ou expatriés, ce qui représente 8 557 salariés dont 39 % de cadres et 61 % de non-cadres.

Une compétitivité fragile face au marché général

Si la capacité des organisations à attirer et surtout retenir des talents est faible, la rémunération semble en être une des raisons. En moyenne, les salariés du secteur sont rémunérés en deçà des montants médians observés sur le marché général : -19,3 % pour les non-cadres, et -35,4 % pour les cadres, en rémunération totale. Ces derniers ont un positionnement fortement décroché avec des niveaux médians inférieurs au premier décile du marché général. Plus les niveaux de responsabilité sont élevés, plus la perte de compétitivité s'accroît. De plus, à mesure que l'on évolue dans les niveaux de responsabilité, la progression salariale est très faible. Entre les 10 % des rémunérations les plus hautes et les 10 % des rémunérations les plus basses du panel, le ratio est de 2,05 en rémunération totale, là où il est de 3,07 sur le marché général. Cette faible marge de progression, qui concerne surtout les petites et moyennes organisations, a un impact sur la rétention des talents. « Nous avons des difficultés à conserver durablement ces ressources, car nous sommes limités dans la progression des salaires »,

Fragile competitiveness compared with the general market

One of the reasons why organisations have difficulty attracting and, above all, retaining talent seems to be remuneration. On average, employees in the sector are paid less than the median amounts observed in the general market: -19.3% for non-managers and -35.4% for managers (total remuneration). The latter are well below the market average, with median levels below the first decile of the general market. The greater the level of responsibility, the greater the loss of competitiveness. Furthermore, as employees move up the ladder of responsibility, there is very little salary growth: between the top 10% and the bottom 10% of the sample group's salaries, the ratio is 2.05 for total remuneration, compared with 3.07 in the general market. This limited scope for growth, which mainly concerns small and medium-sized organisations, has an effect on talent retention. "We have difficulty retaining these resources in the long term because we are limited in our wage growth," said Delphine Hugues. Moreover, for an equivalent status, all sectors of the profession have a lower positioning than the general market. "We have difficulty recruiting for support functions such as financial and administrative services because the competition is much stronger and the salaries higher in the commercial market," said Delphine Hugues.

In-house pay parity issues

External competitiveness aside, organisations face in-house parity issues, i.e. ensuring that jobs with similar requirements are remunerated on an equivalent basis within the organisation. Indeed, the sector has disparities in remuneration for equivalent levels of responsibility that exceed the general trend: 12% of non-managers and 28% of managers are outside the parity zone.⁴ These differences can be explained by

— 4. The "parity zone" includes the zone between $\pm 10\%$ of the median; beyond these limits, there is a risk of inequity. In-house parity is measured by the percentage of employees outside this parity zone.

Tableau – Panel constitué / Sample Group

Acting for Life	GERES
ActionAid France	Grandir Dignement
Action Éducation	La Guilde
Agronomes et Vétérinaires sans Frontières	HAMAP-Humanitaire
Aide Médicale et Développement Medical Aid and Development	Handicap International/ Humanité & Inclusion Humanity & Inclusion
ALIMA	Humatem
Amis des Enfants du Monde	IECD
Apprentis d'Auteuil	Initiative Développement
Asmae	La Chaîne de l'Espoir
Aviation Sans Frontières Aviation Without Borders	Max Havelaar France
Bibliothèques Sans Frontières Libraries Without Borders	Partage
Bioport logistique Bioport Logistic	Plan International
CARE France	Planète Enfants & Développement
CartONG	PUI (Première Urgence International)
Centre Primo Levi	Rééducateurs Solidaires
Clowns Sans Frontières Clowns Without Borders	Résonances Humanitaires
Coordination Humanitaire et Développement	Samusocial
Coordination SUD	Secours Islamique France
DCC	Sidaction
Électriciens sans frontières	Solidarités International
Empow'Her	SOS Méditerranée
Enfants du Mékong Children of the Mekong	SOS Villages d'Enfants
Equipop	Transparency International France
ESSor	Triangle Génération Humanitaire
Fert	Un Enfant par la Main
FIDH International Federation for Human Rights	Vision du monde World Vision France
Fondation Mérieux Mérieux Foundation	La Voûte Nubienne Nubian Vault Association (AVN)
Fondation Raoul Follereau	WWF
Futur Au Présent	Yara LNC

souligne Delphine Hugues. Par ailleurs, à statut équivalent, toutes les filières de métier ont un positionnement inférieur au marché général. Et Delphine Hugues d'ajouter : « En effet, nous rencontrons des difficultés à recruter pour les fonctions support telles que les services financiers et administratifs, car la concurrence est beaucoup plus forte et les salaires plus avantageux sur le marché marchand. »

Problématiques d'équité interne

Au-delà de la compétitivité externe, les organisations font face à des enjeux d'équité interne, à savoir s'assurer que les emplois comportant des exigences semblables soient rémunérés de façon équivalente au sein d'une organisation. En effet, le secteur présente des disparités de rémunération pour des niveaux de responsabilité équivalents qui dépassent la tendance générale : 12 % des non-cadres et 28 % des cadres se situent en dehors de la zone d'équité⁴. Ces écarts s'expliquent par les différentes tailles d'organisations et le traitement au cas par cas qui peut exister, notamment en l'absence de grille salariale. Un exemple concerne les inégalités salariales entre les hommes et les femmes, le secteur de la solidarité internationale ne faisant pas exception sur ce point, même si les écarts s'avèrent moins importants que sur le marché général. En effet, les femmes ont une rémunération moyenne inférieure de -1,5 % par rapport aux hommes, contre -3,7 % sur le marché général. Guidées par des valeurs de justice sociale, d'égalité et de droits humains, les organisations favorisent une culture organisationnelle attentive à l'égalité des genres et adoptent des politiques de rémunération plus équitables. Néanmoins, sur le plus haut niveau de responsabilité organisationnelle, les hommes ont une rémunération totale supérieure de 16,1 % par rapport aux femmes. Au-delà des écarts salariaux,

the different sizes of the organisations and the case-by-case arrangements that may exist when there is no pay scale. One example is gender-based pay inequality – the international aid and development sector is no exception in this respect, even if the differences are smaller than in the general market. Indeed, on average, women earn 1.5% less than men, compared with 3.7% less for the general market. Guided by values of social justice, equality and human rights, organisations foster an organisational culture that is mindful of gender equality and adopt fairer remuneration policies. Nonetheless, at the highest level of organisational responsibility, men's overall remuneration is 16.1% higher than that of women. The wage gap aside, the glass ceiling in the international aid and development sector is clearly visible: women are strongly represented at non-managerial levels, but increasingly less so as the level of responsibility rises. They are even in the minority at management level.

Boosting mobility and expatriation policies despite the constraints

Retaining talented staff also involves valuing and boosting their professional career path through in-house and geographical mobility. Even though organisations are aware of the challenges involved with communicating and implementing mobility policies, the effectiveness of these policies can be limited because of the size of the structure, as pointed out by Delphine Hugues: "There are thirty-five of us, so there are fewer opportunities for development and mobility when compared to larger structures... even though we do our best to provide such opportunities, develop posts and foster in-house promotion." With regard to geographical mobility, two-thirds of the NGOs have difficulty recruiting expatriate staff. Combined with a context in which the opportunity to work overseas is no longer considered to be a model of fulfilment for employees, organisations feel that unattractive remuneration packages are a major stumbling block.

— 4. La « zone d'équité » comprend la zone entre $\pm 10\%$ de la médiane ; au-delà de ces bornes, il y a un risque d'iniquité. L'équité interne s'apprécie au regard du pourcentage de salariés en dehors de cette zone d'équité.

le plafond de verre dans le secteur de la solidarité internationale est largement marqué : les femmes fortement représentées sur des niveaux non-cadres, le sont de moins en moins au fur et à mesure que le niveau de responsabilité augmente. Elles deviennent même minoritaires sur les niveaux de cadres de direction.

Dynamiser les politiques de mobilité et d'expatriation malgré les contraintes

La rétention des talents passe aussi par une valorisation et une dynamisation de leur parcours professionnel au travers de la mobilité interne et géographique. Si les organisations ont conscience des enjeux de communication et d'outillage des politiques de mobilité, l'effectivité de ces dernières peut être limitée du fait de la taille de la structure, comme le souligne Delphine Hugues : « Nous sommes trente-cinq, les possibilités d'évolution et de mobilité sont moindres par rapport à des structures plus grandes [...] même si nous faisons en sorte de donner des opportunités, de faire évoluer les postes et de favoriser la promotion interne. » Concernant les mobilités géographiques, deux tiers des ONG rencontrent des difficultés pour recruter des expatriés. Couplé à un contexte où l'expatriation ne représente plus un modèle d'achèvement pour les salariés, le manque d'attractivité des packages de rémunération représenterait un frein majeur selon les organisations.

Avantages sociaux et environnement de travail : principaux leviers pour se distinguer

Afin d'attirer et de conserver les meilleurs talents, les organisations promeuvent des stratégies de rémunération dite globale, en incluant des composantes extra-salariales. « Si les rémunérations sont en deçà du marché général, chez Partage on adopte une stratégie de rémunération plus globale. Cela se traduit par des avantages tels que les chèques-cadeaux et le forfait mobilité durable, une allocation financière qui

« Un autre avantage largement mis en place dans les organisations est le travail à distance qui permet des modalités de travail flexible, critère essentiel des salariés. »

“Another benefit widely adopted by organisations is remote working, which allows flexible working arrangements – an essential criterion for employees”

Social benefits and the working environment: key levers for standing out from the crowd

In order to attract and retain the best talent, organisations promote so-called total remuneration strategies that include non-salary components. “Even though remuneration is below the general market level, at *Partage* we adopt a remuneration strategy that is more total in scope. This translates into benefits such as gift vouchers and the sustainable mobility package, a financial allowance that encourages the use of more sustainable modes of transport; but it also involves promoting a good work-life balance,” said Yolaine Guérif. Smaller organisations, however, have limited room for manoeuvre when it comes to offering an attractive total remuneration package as they struggle to match the resources available to larger organisations. Another benefit widely adopted by organisations is remote working, which allows flexible working arrangements – an essential criterion for employees. Placing these benefits at the forefront of HR strategies seems to be effective, as shown by employee satisfaction. “As part of our 2022–2025 HR strategy, we developed a pay scale, and introduced an agreement about working from home and a sustainable mobility package. This has been a great success, as the proportion of employees who are ‘somewhat satisfied’ or ‘satisfied’ has increased from 16% to 72%,” said Yolaine Guérif.

encourage des modes de déplacement plus durables, mais aussi la valorisation d'un bon équilibre entre travail et vie personnelle », indique Yolaine Guérif. La marge de manœuvre des plus petites organisations est néanmoins limitée dans l'attribution d'une rémunération globale attractive, car elles peinent à égaler les ressources disponibles des plus grandes structures. Un autre avantage largement mis en place dans les organisations est le travail à distance qui permet des modalités de travail flexible, critère essentiel des salariés. Accorder une importance primordiale à ces avantages dans les stratégies RH semble être bénéfique, comme en témoigne la satisfaction des collaborateurs. De fait, Yolaine Guérif précise : « Dans le cadre de notre stratégie RH 2022-2025, nous avons élaboré une grille de rémunération, instauré un accord sur le télétravail, et un forfait mobilité durable. Cela a été une grande réussite puisque la proportion de salariés "plutôt satisfaits ou satisfaits" est passée de 16 % à 72 % . »

L'étude comme catalyseur de changement

L'étude de la CHD a ainsi permis de mettre en lumière ces enjeux d'attractivité et de rétention des talents liés à la professionnalisation du secteur. La mutualisation des pratiques salariales et extra-salariales donne une visibilité aux organisations qui peuvent alors se positionner et se comparer entre elles et avec le marché général. Pour certaines, cela s'est traduit par de nouveaux outils de gestion des ressources humaines adaptées et des rémunérations globales plus attractives. Yolaine Guérif observe qu'« en interne, l'étude nous a fourni un outil de référence permettant de construire une grille de rémunération et finalement de renforcer notre transparence et redevabilité vis-à-vis de nos salariés, du CSE⁵ et de toutes nos parties prenantes. ». Concernant la Chaîne de l'Espoir, « l'étude m'a permis de réaliser

The study as a catalyst for change

CHD's study has therefore highlighted these challenges of attracting and retaining talent as the sector becomes increasingly professional. Sharing wage and non-wage practices provides organisations with visibility, meaning that they can adopt a position and compare themselves with each other and with the general market. For some, this has resulted in new human resources management tools and more attractive total remuneration. "In-house, the study has provided us with a reference tool enabling us to build a pay scale and, ultimately, strengthen our transparency and accountability to our employees, the CSE [works council] and all our stakeholders," said Yolaine Guérif. For *La Chaîne de l'Espoir*, "the study has allowed me to produce a remuneration benchmark in order to provide the organisation with its first pay scale," said Laure Lengaigne, Director of Human Resources at *La Chaîne de l'Espoir* and member of *Cercle RH* [HR Circle]. "The study has allowed us to justify our calls for general wage increases, an unprecedented action in the history of the association," said Delphine Hugues.

The implementation of these specific actions aside, the study has highlighted a number of areas for further reflection and observations that organisations of all sizes need to consider in order to continue developing their practices. Thus, from an in-house parity and attractiveness point of view, organisations are aiming to improve the competitiveness of their practices, develop appropriate management tools and boost career paths in order to retain their talent.

In order to stimulate the debate around these themes, CHD has set up a discussion forum for organisations wishing to boost their capacities and share their practices. "In a sector with very specific regulations and employment law, the *Cercle RH* allows us to share best practices and help each other deal with common issues. We are coming out of the isolation that our job as HR managers

— 5. Le CSE (comité social et économique) est l'instance de représentation du personnel mis en place dans les entreprises d'au moins onze salariés [NDLR].

un *benchmark* des rémunérations afin de doter l'organisation de sa première grille salariale », témoigne Laure Lengaigne, directrice des ressources humaines de cette association et membre du Cercle RH. Enfin, « l'étude nous a permis de justifier nos demandes pour procéder à des augmentations générales des salaires, action qui n'avait jamais été menée dans l'histoire de l'association », ajoute Delphine Hugues.

Au-delà de la mise en place de ces actions spécifiques, l'étude a permis de mettre en exergue des axes de réflexion et constats nécessaires aux organisations de toute taille pour continuer à faire évoluer leurs pratiques. Ainsi, dans une perspective d'équité interne et d'attractivité, les organisations tendraient à améliorer la compétitivité de leurs pratiques, à développer des outils de gestion adéquats et à dynamiser les parcours de carrière pour retenir leurs talents.

Afin d'enrichir la réflexion autour de ces axes, la CHD a créé un espace d'échange entre les organisations désireuses de renforcer leurs capacités et de mutualiser leurs pratiques. « Dans un secteur où la réglementation et le droit du travail sont particuliers, le Cercle RH nous permet d'échanger les bonnes pratiques des uns et des autres et de s'entraider face à des problématiques communes. On sort de l'isolement que peut nous imposer notre fonction en tant que RH et cela nous permet de nous enrichir mutuellement », confirme Laure Lengaigne. Ainsi, et depuis bientôt deux ans, le Cercle RH se rassemble tous les trimestres autour d'ateliers d'échange de savoir et de pratiques sur des sujets comme l'organisation de la fonction RH au sein des ONG, l'innovation dans les modes de travail, ou encore les moyens et modalités des organisations pour renforcer leur équité interne et externe. Chaque session est animée par un grand témoin spécialisé sur le sujet traité, ou comprend la présentation par une ou plusieurs organisations de leurs pratiques. S'inscrivant dans une dynamique de prospective

can impose on us, and this is allowing us to learn from each other's experiences," said Laure Lengaigne. For almost two years now, the *Cercle RH* has been holding quarterly workshops to share knowledge and discuss practices on topics such as how the HR function is organised within NGOs, innovative working methods and how organisations can strengthen their in-house and external parity. Each session is run by a leading expert in the subject in question, or features a presentation of their practices by one or more organisations. As part of a forward-looking approach to addressing the future challenges of professionalisation, the *Cercle RH* recently came across a new topic: the use of artificial intelligence by international aid and development organisations. "The humanitarian sector is way behind in terms of innovation. We have a long way to go, but we are starting to ask ourselves questions and educate ourselves," said Laure Lengaigne. Even though this tool is a great potential resource for the HR sector (and support functions in general), its practical and ethical limits are being questioned at these workshops. This need for organisations to innovate and share their practices in order to offer attractive total remuneration for talented staff is still, therefore, and will continue to be, a challenge.

In addition to its unifying effect, which is conducive to the professionalisation of the sector, this study offers undeniable ways of raising awareness and communicating. From an advocacy point of view, these exchanges allow greater transparency vis-à-vis public and private partners, and allow CHD, as well as the member organisations of the *Cercle RH*, to advocate for an increase in structural costs in order to develop organisations' international activities. Keen to pursue its commitment to supporting those involved in international aid and development, and in order to measure how practices have changed, CHD plans to repeat the study in 2025 and will open it to the entire sector.

pour répondre aux enjeux futurs de la professionnalisation, le Cercle RH a récemment vu émerger un sujet : l'utilisation de l'intelligence artificielle par les organisations de la solidarité internationale. « Le secteur de l'humanitaire est très en retard sur l'innovation. On a du chemin à faire, mais on commence à se poser les questions et à se former », indique Laure Lengaigne. Si cet outil a un fort potentiel pour soutenir les fonctions RH – et plus généralement les fonctions support –, ses limites pratiques et éthiques font l'objet de questionnements exprimés lors de réunions de travail. Un enjeu reste et restera donc cette nécessité pour les organisations d'innover et de mutualiser leurs pratiques afin de proposer des rémunérations globales attractives pour les talents.

Outre son effet fédérateur propice à la professionnalisation du secteur, cette étude offre des moyens de sensibilisation et de communication indéniables. Dans une optique de plaidoyer, ces échanges favorisent une plus grande transparence vis-à-vis des partenaires publics et privés et permettent à la CHD, tout comme aux organisations membres du Cercle RH, de porter un plaidoyer en faveur d'une augmentation des coûts structurels pour le développement des activités des organisations à l'international. Désireuse de perpétuer son engagement à accompagner les acteurs de la solidarité internationale, la CHD prévoit une réédition de l'étude en 2025 afin de mesurer l'évolution des pratiques, qui sera ouverte à l'ensemble du secteur.

Biographies



ALEXIA TAFANELLI

Diplômée en affaires politiques et internationales de la Queen Mary University of London, Alexia Tafanelli a débuté sa carrière dans les organisations Solidarités International et Save the Children à des postes de programmes et de plaidoyer. Alexia a assuré en 2021 la coordination du Groupe Enfance de la Coordination Humanitaire et Développement (CHD) dont elle est, depuis, devenue la directrice.

Alexia Tafanelli, a graduate in political and international affairs from Queen Mary University of London, began her career at Solidarités International and Save the Children in programme and advocacy positions. In 2021, she coordinated the Enfance [Childhood] working group of Coordination Humanitaire et Développement (CHD) and is now its director.

CAMILLE ROUXEL

Étudiante en master 2 de politique internationale à Sciences Po Bordeaux, Camille Rouxel réalise son stage de fin d'étude à la direction exécutive de la CHD. Au cours de ses études, Camille a notamment travaillé sur des questions migratoires et de gouvernance internationale.

Camille Rouxel, a Master's student in international politics, is currently on her end-of-study work placement in CHD's executive division. During her studies, Camille has worked on migration and international governance issues.

Santé mentale des humanitaires et dynamiques genrées : entre « risques du métier », masculinité toxique et charge du *care*

The mental health of humanitarian aid workers and gender dynamics: between “the risks of the job”, toxic masculinity and the burden of care

Janyck Beaulieu • Doctorante en développement international et mondialisation à l'Université d'Ottawa (Canada)

Rosalie Laganière-Bolduc • Titulaire d'une maîtrise en gestion du développement international et de l'action humanitaire et études du genre de l'Université Laval (Canada)

Laurie Druelle • Titulaire d'une maîtrise *Conflict, Security & Development* du King's College London (Royaume-Uni)

D

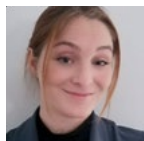
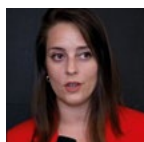
e quelle manière la socialisation genrée impacte davantage les femmes que les hommes dans le secteur humanitaire? C'est à cette question que les trois autrices tentent de répondre.

Les dernières années ont vu une multiplication des études sur l'importance de la santé mentale chez les humanitaires de terrain et sur les pratiques permettant de réduire l'impact psychologique

How does gendered socialisation affect women more than men in the humanitarian sector? This is the question that the three authors attempt to answer here.

The past few years have seen a proliferation of studies on the importance of mental health among humanitarian field workers and on the practices that help reduce the psychological effects of their work.¹ These workers often have to cope

— 1. Adeyinka Akinsulure-Smith, Adriana Espinosa, Tracy Chu et al., “Secondary traumatic stress and burnout among refugee resettlement workers: The role of coping and emotional intelligence”, *Journal of traumatic stress*, vol. 31, no. 2, April 2018, pp. 202–212.

JANYCK
BEAULIEUROSALIE
LAGANIÈRE-
BOLDUCLAURIE
DRUELLE

de leur travail¹. En effet, ces personnels font souvent face à l'isolement, à de lourdes charges de travail, à des déploiements qui s'enchaînent rapidement, à un espace de vie restreint qui limite l'intimité et mélange fréquemment vie personnelle et vie professionnelle. De plus, ils évoluent dans des contextes sécuritaires généralement difficiles où règnent souvent incertitudes politiques, difficultés de déplacements et stress physique². La littérature fait état d'un nombre élevé de troubles psychologiques liés ou exacerbés par le travail humanitaire³, à l'image de l'étude *Global Staff Wellbeing Survey*⁴ qui rapporte que :

– 79 % du personnel humanitaire a expérimenté des difficultés en termes de santé mentale dans les années précédentes ;

– 36 % présentaient un risque élevé de développer un syndrome de stress post-traumatique (SSPT)⁵, avec la présence d'autres facteurs de comorbidité (25 % présentaient une dépendance à la consommation d'alcool, par exemple) ;

with isolation, heavy workloads, deployments in quick succession, limited living space which restricts their privacy and the frequent mixing of personal and professional life. They also work in security contexts that are generally challenging and where political uncertainty, travel difficulties and physical stress are frequently the order of the day.² The literature reveals a high number of psychological disorders linked to or exacerbated by humanitarian work;³ the "Global Staff Wellbeing Survey",⁴ for example, states that:

– 79% of humanitarian workers have experienced difficulties with their mental health in recent years;

– 36% were at great risk of developing a post-traumatic stress disorder (PTSD)⁵ and showed signs of other co-morbidities (25% were dependent on alcohol, for example);

– 38% of those working closely with refugees were deemed to be at high risk of secondary traumatic stress.

— 1. Adeyinka Akinsulure-Smith, Adriana Espinosa, Tracy Chu et al., "Secondary traumatic stress and burnout among refugee resettlement workers: The role of coping and emotional intelligence", *Journal of traumatic stress*, vol. 31, no. 2, April 2018, pp. 202–212.

— 2. John H. Ehrenreich and Teri L. Elliott, "Managing stress in humanitarian aid workers: A survey of humanitarian aid agencies' psychosocial training and support of staff", *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, vol. 10, no. 1, March 2004, pp. 53–66 ; B. Bierens de Haan, H. Van Beerendonk, N. Michel et al., « Le programme de soutien psychologique des intervenants humanitaires du Comité International de la Croix-Rouge (CICR) », *Revue Française de Psychiatrie et de Psychologie Médicale*, t. 6, n° 53, p. 27–33.

— 3. Liza Jachens, Jonathan Houdmont and Roslyn Thomas, "Work-related stress in a humanitarian context: A qualitative investigation", *Disasters*, vol. 42, no. 4, March 2018, pp. 619–634 ; Hannah Strohmeier, Willem F. Scholte and Alastair Ager, "Factors associated with common mental health problems of humanitarian workers in South Sudan", *PLoS ONE*, vol. 13, no. 10, October 2018, pp. 1–19.

— 4. UNHCR, *Staff Well-being and Mental Health in UNHCR Survey Report 2016*, <https://www.unhcr.org/56e2dfa09.pdf>

— 5. À titre de comparaison, au sein de la population générale, au Canada, il a été déterminé que le taux de personnes ayant des symptômes de SSPT était de 8 % : Statistique Canada, *Enquête sur la santé mentale et les événements stressants, août à décembre 2021*, mai 2022, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220520/dq220520b-fra.htm>

— 2. John H. Ehrenreich and Teri L. Elliott, "Managing stress in humanitarian aid workers: A survey of humanitarian aid agencies' psychosocial training and support of staff", *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, vol. 10, no. 1, March 2004, pp. 53–66 ; B. Bierens de Haan, H. Van Beerendonk, N. Michel et al., « Le programme de soutien psychologique des intervenants humanitaires du Comité International de la Croix-Rouge (CICR) », *Revue Française de Psychiatrie et de Psychologie Médicale*, t. 6, n° 53, p. 27–33.

— 3. Liza Jachens, Jonathan Houdmont and Roslyn Thomas, "Work-related stress in a humanitarian context: A qualitative investigation", *Disasters*, vol. 42, no. 4, March 2018, pp. 619–634 ; Hannah Strohmeier, Willem F. Scholte and Alastair Ager, "Factors associated with common mental health problems of humanitarian workers in South Sudan", *PLoS ONE*, vol. 13, no. 10, October 2018, pp. 1–19.

— 4. UNHCR, *Staff Well-being and Mental Health in UNHCR Survey Report 2016*, <https://www.unhcr.org/56e2dfa09.pdf>

— 5. As a comparison, it has been found that 8% of the general population of Canada has experienced symptoms of PTSD: Statistics Canada, *Survey on Mental Health and Stressful Events*, August to December 2021, 2022, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220520/dq220520b-eng.htm>

–38 % de celles et ceux travaillant en contact étroit avec des réfugié-es étaient considéré-es à risque élevé de traumatisme vicariant.

Un contraste apparaît donc entre l'image de solidité et de résilience généralement accolée aux travailleur-euses humanitaires et la réalité dans laquelle nombre d'entre elles et eux souffrent psychologiquement.

L'exposition aux événements traumatisants et au stress est une caractéristique commune et inévitable de l'environnement de travail des humanitaires⁶. Le *burn-out*, la fatigue compassionnelle ou le traumatisme vicariant⁷ y sont qualifiés de «risques professionnels» ou de «frais de soins», ce qui suggère que les symptômes sont des conséquences directes du travail⁸.

Différentes politiques et pratiques organisationnelles ont vu le jour pour affirmer l'importance de soins psychologiques aux humanitaires⁹ après une sensibilisation grandissante à l'importance de la formation et de la préparation¹⁰. Malgré cela, le nombre important d'humanitaires aux prises avec des problèmes psychologiques indiquerait que le milieu n'offre pas les conditions optimales pour garantir la santé psychologique de son personnel, recruté à l'international ou non.

— 6. Barbara Lopes Cardozo, Carol Gotway Crawford, Cynthia Eriksson *et al.*, "Psychological distress, depression, anxiety, and burnout among international humanitarian aid workers: A longitudinal study", *PLoS ONE*, vol. 7, no. 9, 2012, pp. 1–13.

— 7. Niveen Rizkalla and Steven P. Segal, "Trauma during humanitarian work: The effects on intimacy, wellbeing and PTSD-symptoms", *European Journal of Psychotraumatology*, vol. 10, no. 1, 2019, pp. 1–12.

— 8. Adriana Espinosa, Adeyinka Akinsulure-Smith and Tracy Chu, "Trait emotional intelligence, coping, and occupational distress among resettlement workers", *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, vol. 11, no. 1, 2018, pp. 28–34.

— 9. MHPSS-MSP, 2.3 *Care for staff and volunteers providing MHPSS. Relevant guidelines, standards and tools*, <https://www.mhpssmsp.org/en/activity/relevant-guidelines-standards-and-tools-support-implementation-3#page-1>

— 10. Fondation Antares, *Gestion du stress chez les travailleurs humanitaires. Guide de bonnes pratiques*, mars 2012, https://www.antaresfoundation.org/filestore/si/116433714/1167964/antares_guidelines_french%5b4%5d.pdf

There is therefore a contrast between the image of solidity and resilience generally attributed to humanitarian workers and the harsh reality, with many of them suffering from psychological issues.

Exposure to traumatic events and stress is a common and inevitable feature of the humanitarian work environment.⁶ Burnout, compassion fatigue and secondary traumatic stress⁷ are referred to as "occupational hazards" or "costs of caring", suggesting that the symptoms are the direct consequences of the work.⁸

Following increasing awareness of the importance of training and preparation,⁹ various organisational policies and practices have emerged to highlight the importance of psychological care for humanitarian workers.¹⁰ Nonetheless, the large number of humanitarian workers suffering from psychological problems would suggest that the environment does not offer optimal conditions to guarantee their psychological well-being, whether they are recruited internationally or locally.

We may also wonder about the different ways the work environment affects

— 6. Barbara Lopes Cardozo, Carol Gotway Crawford, Cynthia Eriksson *et al.*, "Psychological distress, depression, anxiety, and burnout among international humanitarian aid workers: A longitudinal study", *PLoS ONE*, vol. 7, no. 9, 2012, pp. 1–13.

— 7. Niveen Rizkalla and Steven P. Segal, "Trauma during humanitarian work: The effects on intimacy, wellbeing and PTSD-symptoms", *European Journal of Psychotraumatology*, vol. 10, no. 1, 2019, pp. 1–12.

— 8. Adriana Espinosa, Adeyinka Akinsulure-Smith and Tracy Chu, "Trait emotional intelligence, coping, and occupational distress among resettlement workers", *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, vol. 11, no. 1, 2018, pp. 28–34.

— 9. Antares Foundation, *Managing stress in humanitarian workers. Guidelines for good practice*, March 2012, https://www.antaresfoundation.org/filestore/si/11643371/1167964/managing_stress_in_humanitarian_aid_workers_guidelines_for_good_practice.pdf?etag=4a88e3afb4f73629c068ee24d9bd30d9

— 10. MHPSS-MSP, 2.3 *Care for staff and volunteers providing MHPSS. Relevant guidelines, standards and tools*, <https://www.mhpssmsp.org/en/activity/relevant-guidelines-standards-and-tools-support-implementation-3#page-1>

En outre, on peut se demander comment l'environnement de travail impacte de manière différenciée – selon le genre – la santé psychologique de ce personnel humanitaire. C'est ainsi que nous explorerons dans cet article, à partir de concepts féministes, certaines dimensions genrées dans la problématique de la santé mentale en contexte de travail humanitaire, en portant l'accent sur la fatigue compassionnelle.

Edge work, injonctions de genre et masculinité toxique

En écho à la formule de *culture of edgework* (aussi appelée *aid cowboy culture* dans la littérature¹¹) qu'a forgée Silke Roth¹² pour exprimer que le danger est vu comme à la base du travail humanitaire, on considère parfois que les conditions de ce domaine professionnel sont « trop dangereuses pour des femmes¹³ » (zones de conflits, risques élevés d'attaques, etc.).

L'existence de cette culture de la « dangerosité » du milieu entraînerait le façonnement d'un environnement de travail où il est considéré comme normal (c'est-à-dire acceptable) de se couper de ses émotions pour accomplir son travail. En conséquence, une culture du silence se serait développée, impliquant souvent que les humanitaires considèrent qu'il est plus important d'exécuter leur travail que d'exprimer leurs émotions à propos de celui-ci¹⁴.

— 11. Garry J. Stevens, Asra Sharma and Kelsey Skeoch, "Help-seeking attitudes and behaviours among humanitarian aid workers", *International Journal of Humanitarian Action*, vol. 7, no. 16, August 2022, pp. 1–18.

— 12. Silke Roth, *The Paradoxes of Aid Work: Passionate Professionals*, Routledge, 2015.

— 13. Les autrices tiennent à souligner que leur définition de « femmes » comprend toutes celles se définissant comme telles (idem pour « hommes »), bien qu'elles soient conscientes que presque l'entièreté des humanitaires sont cisgenres. Elles invitent à réfléchir sur cette prédominance et sur les liens à faire entre celle-ci et la culture de masculinité hégémonique/toxique (y compris avec le patriarcat, la transphobie, etc.).

— 14. John H. Ehrenreich, *Coping with Disaster: A Guide to Psychosocial Intervention*, 2001, <https://www.hhri.org/wp-content/uploads/2021/01/Coping-With-Disaster.pdf>

the psychological well-being of these humanitarian workers, based on their gender. Using feminist constructs, this article will therefore explore certain gender-specific aspects of mental health issues in humanitarian work, with an emphasis on compassion fatigue.

Edgework, injunctive gender norms and toxic masculinity

Echoing the phrase "culture of edgework" (also known as "aid cowboy culture" in the literature)¹¹ developed by Silke Roth¹² to express the idea that danger is considered to be a fundamental aspect of humanitarian work, the conditions of this professional environment are sometimes deemed to be "too dangerous for women"¹³ (conflict zones, high risk of attack etc.).

The existence of this culture of "dangerousness" in the environment means that a working environment is created in which it is deemed normal (i.e. acceptable) to set one's emotions aside in order to do one's job. A culture of silence therefore develops, which often means that humanitarian workers think that it is more important to get the job done than express their feelings about it.¹⁴

Just like other aid professions, the humanitarian aid profession is one which is considered to require sustained emotional investment. It is not uncommon for some humanitarian workers to manage stress by resorting to inappropriate

— 11. Garry J. Stevens, Asra Sharma and Kelsey Skeoch, "Help-seeking attitudes and behaviours among humanitarian aid workers", *International Journal of Humanitarian Action*, vol. 7, no. 16, August 2022, pp. 1–18.

— 12. Silke Roth, *The Paradoxes of Aid Work: Passionate Professionals*, Routledge, 2015.

— 13. The authors would like to point out that their definition of "women" covers all those who identify as such (ditto for "men"), even though they are aware that almost all humanitarian workers are cisgender. They invite us to consider this predominance and the links to be forged between it and the culture of hegemonic/toxic masculinity (including patriarchy, transphobia etc.).

— 14. John H. Ehrenreich, *Coping with Disaster: A Guide to Psychosocial Intervention*, 2001, <https://www.hhri.org/wp-content/uploads/2021/01/Coping-With-Disaster.pdf>

Il est vrai que le métier d'humanitaire, à l'instar d'autres métiers de relation d'aide, est de ceux considérés comme nécessitant un investissement émotionnel soutenu. Il n'est pas rare que certain-es humanitaires gèrent le stress en utilisant des mécanismes de défense inadaptés ou des comportements auto-destructeurs comme la surconsommation d'alcool et de stupéfiants, le déni ou l'isolement social et/ou affectif, quand il s'agit d'extérioriser des émotions difficiles et/ou une détresse psychologique¹⁵. Ainsi, se permettre de « ressentir » différentes émotions dites « négatives » (tristesse, colère, angoisse, etc.) dans des situations auxquelles les humanitaires sont exposés peut remettre en question leur estime de soi, voire, dans le cas des hommes, leur masculinité¹⁶. Par ailleurs, étant en position privilégiée face aux populations ciblées par l'aide, les humanitaires peuvent juger que certaines de leurs émotions négatives vis-à-vis de leur vie personnelle et/ou professionnelle sont injustifiées, voire ridicules. Pour citer une humanitaire interviewée : « On a l'air con si on pleure, ou si on stresse pour des choses de base comme un parent malade ou du stress au bureau. C'est comme si on ne se donne pas le droit d'avoir mal par comparaison. » Ce facteur potentiel d'atteinte à l'égo peut à son tour provoquer du stress¹⁷, et donc décupler et/ou exacerber l'état de stress général des travailleur-euses humanitaires. Stevens *et al.* soulignent que cela se perçoit davantage chez les humanitaires plus âgé-es. Ce qui, en creux, pourrait suggérer un certain changement dans la génération plus récente.

« Il n'est pas rare que certain-es humanitaires gèrent le stress en utilisant des mécanismes de défense inadaptés. »

"It is not uncommon for some humanitarian workers to manage stress by resorting to inappropriate defence mechanisms."

defence mechanisms or self-destructive behaviour, such as the excessive consumption of alcohol or drugs, denial or social and/or emotional isolation, in order to deal with difficult emotions or psychological distress.¹⁵ Allowing themselves to "feel" various so-called "negative" emotions (sadness, anger, anxiety, etc.) in the situations to which they are exposed, can therefore undermine a humanitarian worker's self-esteem and even, in the case of men, their masculinity.¹⁶ Furthermore, given that they are in a privileged position with regard to the populations targeted by the aid, humanitarian workers may feel that their negative emotions about their personal and/or professional life are unjustified, if not ridiculous. To quote one humanitarian worker: "We look stupid if we cry or get stressed out by simple things such as a sick parent or stress in the office. It's as if we don't allow ourselves the right to feel any pain in comparison." This potential ego-damaging factor can in turn lead to stress,¹⁷ and thus heighten and/or exacerbate humanitarian workers' general state of stress. Stevens

— 15. Barbara Lopes Cardozo, Carol Crawford, Pilar Petit *et al.*, "Factors affecting mental health of local staff working in the Vanni region, Sri Lanka", *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, vol. 5, no. 6, 2013, pp. 581–590.

— 16. Benita N. Chatmon, "Males and Mental Health Stigma", *American Journal of Men's Health*, vol. 14, no. 4, 2020.

— 17. CESH, *Recette du stress*, Centre d'études sur le stress humain, <https://www.stresshumain.ca/le-stress/comprendre-son-stress/source-du-stress>

— 15. Barbara Lopes Cardozo, Carol Crawford, Pilar Petit *et al.*, "Factors affecting mental health of local staff working in the Vanni region, Sri Lanka", *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, vol. 5, no. 6, 2013, pp. 581–590.

— 16. Benita N. Chatmon, "Males and Mental Health Stigma", *American Journal of Men's Health*, vol. 14, no. 4, 2020.

— 17. CESH, *Recette du stress*, Centre d'études sur le stress humain, <https://www.stresshumain.ca/le-stress/comprendre-son-stress/source-du-stress>

À cela s'ajoute que la santé des travailleur-euses humanitaires est censée être bonne au début de chaque contrat (des tests sont souvent réalisés). Par conséquent, admettre un *burn-out* ou un mal physique récurrent (parfois psychosomatique) risque de leur « coûter » professionnellement (perte de missions et d'avancement professionnel). Certaines jugent alors préférable de ne pas divulguer leur mal-être, ce qui, dans une certaine mesure, est cohérent puisque des pratiques de disqualification à l'embauche d'humanitaires ayant eu par le passé des problèmes de santé psychologique ont été rapportées, par exemple au Peace Corps¹⁸.

Partant du postulat qu'une certaine culture où domine le modèle du parfait humanitaire (hyper-) masculin est présente, cela engendre différentes attentes genrées en matière de santé émotionnelle et psychologique. Les masculinités¹⁹ toxiques et hégémoniques, entendues comme la pression que peuvent ressentir les hommes d'agir de façon dominante et nuisible, impliquent « une image étroite de ce que c'est être un homme, et s'insère dans une culture qui survalorise l'autonomie chez les garçons, normalise l'agression et l'intimidation et exige des hommes de prouver leur masculinité en tout temps »²⁰. D'emblée, on attend plus fréquemment des hommes qu'ils n'expriment pas leurs émotions. Ils seraient socioculturellement considérés comme « suffisamment forts » pour faire face aux situations sans ressentir le besoin d'analyser leurs sentiments ni les contre-coups des situations difficiles qu'ils vivent. Ce stéréotype de genre, ou plutôt

et al. highlight the fact that this feeling is more common in older humanitarian workers, which might suggest a certain shift in the younger generations.

Furthermore, humanitarian workers are expected to be in a good state of health at the beginning of each contract (medical examinations are often carried out), so admitting to burnout or recurrent physical illness (sometimes psychosomatic illness) risks "costing" them professionally (loss of missions and professional advancement). Some then consider it preferable not to disclose their unease which, to a certain extent, makes sense given that humanitarian workers with a previous history of psychological health issues are reported to have been disqualified from employment (at Peace Corps¹⁸ for example).

Assuming that a culture dominated by the model of the perfect (hyper-)masculine humanitarian worker is present, this gives rise to different gendered expectations in terms of emotional and psychological health. Toxic and hegemonic masculinity,¹⁹ understood to mean the pressure men may feel to act in a dominant and harmful manner, implies "a narrow image of what it is to be a man and is embedded in a culture that overvalues autonomy in boys, normalises aggression and bullying and expects men to always prove their masculinity".²⁰ Men are generally expected not to show their emotions. They are deemed "strong enough" to deal with situations without the need to analyse their feelings and the after-effects of the difficult situations they experience. This gender stereotype – or rather this

— 18. Ellen Barry, "Peace Corps sued over mental health policy, *New York Times*, 27 September 2023.

— 19. Raewyn Connell, *Masculinités. Enjeux sociaux de l'hégémonie*, Éditions Amsterdam, 1995/2014.

— 20. Association canadienne pour la santé mentale, *La masculinité toxique, un obstacle à la santé mentale des hommes ?* Conférence du 31 janvier 2024, <https://acsmmontreal.qc.ca/la-masculinite-toxique-un-obstacle-a-la-sante-mentale-des-hommes/#:~:text=La%20masculinit%C3%A9%20toxique%20n%E2%80%99implique,dans%20la%20soci%C3%A9t%C3%A9%20C3>

— 18. Ellen Barry, "Peace Corps sued over mental health policy, *New York Times*, 27 September 2023.

— 19. Raewyn Connell, *Masculinités. Enjeux sociaux de l'hégémonie*, Éditions Amsterdam, 1995/2014.

— 20. Association canadienne pour la santé mentale, *La masculinité toxique, un obstacle à la santé mentale des hommes ?* Conférence du 31 janvier 2024, <https://acsmmontreal.qc.ca/la-masculinite-toxique-un-obstacle-a-la-sante-mentale-des-hommes/#:~:text=La%20masculinit%C3%A9%20toxique%20n%E2%80%99implique,dans%20la%20soci%C3%A9t%C3%A9%20C3>

cette injonction genrée, pèse également sur les hommes qui doivent « performer » leur genre d'une manière bien normée et composer avec des attentes genrées et les réalités psychologiques du travail humanitaire souvent bien éloignées les unes des autres. Certes, ce stéréotype met aussi des barrières aux femmes qui ne correspondent pas à cette injonction à paraître « calme » ou à faire preuve d'une sorte de « force tranquille ». Une étude²¹ rapporte ainsi que 67 % des femmes sondées témoignent avoir entendu des hommes discuter du fait qu'elles seraient trop émotives. Ce constat pénalise tout autant les hommes qui ne se retrouvent pas forcément dans le modèle du *boys club humanitaire*. Ainsi, tel un cercle vicieux, cette culture du *edgework/aid cowboy*, faite de masculinité toxique et de silence, participe fort probablement à l'exacerbation des problèmes de santé psychologique chez les travailleur-euses humanitaires.

Être femme dans le secteur humanitaire : le double poids de la gestion des émotions

La socialisation genrée fait que les femmes sont souvent les principales responsables de la gestion des émotions dans le foyer et dans la sphère personnelle. Ces comportements ont tendance à se reproduire dans la sphère professionnelle. Si ce phénomène est souvent ignoré, c'est parce qu'il répond au stéréotype genré affirmant que cette attitude est l'expression de la nature des femmes, et non un rôle qu'elles jouent en l'absence d'autres options dans la famille. Les femmes sont généralement socialisées de sorte que l'on s'attend à ce qu'elles soient douces et pleines de sollicitude²². Néanmoins, il faut comprendre que cette tâche quotidienne

« Au fil du temps, les femmes perçoivent alors leur travail comme une augmentation de leur charge émotive liée au *care*. »

“Over time, women therefore perceive their work as an increase in the emotional burden associated with care.”

injunctive gender norm – also weighs heavily on men who have to “perform” their gender in a highly standardised manner and deal with the gendered expectations and psychological realities of humanitarian work which are often poles apart. Admittedly, this stereotype also creates obstacles for women who do not correspond to this injunction to appear “calm” or to demonstrate a kind of “quiet strength”. According to one study,²¹ 67% of the women surveyed had heard men say that women are too emotional. This finding is just as damaging for those men who do not necessarily feel part of the “humanitarian boys’ club” model. So, like a vicious circle, this “edgework/aid cowboy” culture, built on toxic masculinity and silence, almost certainly has a role to play in worsening the psychological health problems of humanitarian workers.

Being a woman in the humanitarian sector: the double burden of managing emotions

Gender socialisation means that women are often primarily responsible for managing emotions at home and in their own personal domain. These behaviour patterns tend to be reproduced in the professional domain. If this phenomenon is often ignored, it is because it fits in with the gender stereotype that this attitude is the expression of a woman's

— 21. Humanitarian Women's Network, *Full Survey Results*, 2016, https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2016-11/hwn_full_survey_results_may_2016.pdf

— 22. Francine Descarries, Marie Mathieu et Marie-Andrée Allard, *Entre le rose et le bleu : stéréotypes sexuels et construction sociale du féminin et du masculin*, Conseil du statut de la femme, 2010, <https://www.csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/resume-de-letude-entre-le-rose-et-le-bleu.pdf>

— 21. Humanitarian Women's Network, *Full Survey Results*, 2016, https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2016-11/hwn_full_survey_results_may_2016.pdf

peut mener au développement de problèmes de santé mentale, en particulier la fatigue compassionnelle, dans le milieu professionnel.

Des autrices²³ ont amené plusieurs pistes qui peuvent facilement s'appliquer au milieu humanitaire. À travers leurs recherches, elles posent l'hypothèse qu'un certain niveau d'énergie peut être utilisé à travers les activités quotidiennes, que ce soit le travail ou les tâches « ménagères ». Cette hypothèse admet donc une certaine tension entre le travail et la famille pour mobiliser cette énergie. Alors que les études actuelles s'attardent sur l'effet de cette compétition sur le *burn-out*, on peut affirmer que l'effet est similaire en cas de fatigue compassionnelle. Au fil du temps, les femmes perçoivent alors leur travail comme une augmentation de leur charge émotive liée au *care*, c'est-à-dire le soin pour d'autres personnes. Il a été prouvé que la combinaison du travail humanitaire et du travail familial rendait les femmes plus sujettes au *burn-out* et à la fatigue compassionnelle²⁴. Elles voient donc le travail dans le milieu de l'humanitaire comme potentiellement négatif pour leur santé mentale tandis que les hommes, socialement conditionnés à moins se soucier des émotions des autres, ne ressentiraient pas aussi fréquemment d'effets négatifs (ou les refouleraient). Ces contraintes pèsent plus lourd sur les épaules des femmes et témoignent des défis que la socialisation genrée fait peser sur leur santé mentale.

Grossesse et travail humanitaire : quand un plus un ne fait pas deux

L'attribution de rôles genrés tout comme la persistance de l'image de « gestionnaire » de la famille pèsent encore sur les femmes, y compris celles du milieu humanitaire. Les femmes subissent

nature, rather than a role she assumes in the absence of other options in the family. Women are generally raised to be gentle and caring,²² but it must be understood that this daily role can lead to the development of mental health issues, particularly compassion fatigue, in the professional environment.

A number of female authors²³ have put forward several ideas that can easily be applied to the humanitarian aid sector. Their research suggests that a certain amount of energy can be expended in daily activities, be they work related or "household" tasks. This hypothesis therefore generates a certain tension between work and family when it comes to mobilising this energy. Whilst current studies focus more on the effect this tension has on burnout, it can be said that there is a similar effect where compassion fatigue is concerned. Over time, women therefore perceive their work as an increase in the emotional burden associated with care, i.e. looking after other people. It has been proven that the combination of humanitarian work and family work has made women more susceptible to burnout and compassion fatigue.²⁴ They therefore see work in the humanitarian sector as potentially negative for their mental health, whilst men, socially conditioned to pay less attention to other people's emotions, are less likely to experience the negative effects (or suppress them). As the burden of these constraints weighs more heavily on the shoulders of women, they testify to the challenges that gender socialisation poses for their mental health.

— 23. Amy S. Wharton and Rebecca J. Erickson, "The consequences of caring: Exploring the links between women's job and family emotion work, *The Sociological Quarterly*, vol. 36, no. 2, March 1995, pp. 273–296.

— 24. Siddharth Ashvin Shah, Elizabeth Garland and Craig Katz, "Secondary traumatic stress: Prevalence in humanitarian in India", *Traumatology*, vol. 13, no. 1, March 2007, pp. 59–70.

— 22. Francine Descarries, Marie Mathieu et Marie-Andrée Allard, *Entre le rose et le bleu : stéréotypes sexuels et construction sociale du féminin et du masculin*, Conseil du statut de la femme, 2010, <https://www.csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/resume-de-etude-entre-le-rose-et-le-bleu.pdf>

— 23. Amy S. Wharton and Rebecca J. Erickson, "The consequences of caring: Exploring the links between women's job and family emotion work, *The Sociological Quarterly*, vol. 36, no. 2, March 1995, pp. 273–296.

— 24. Siddharth Ashvin Shah, Elizabeth Garland and Craig Katz, "Secondary traumatic stress: Prevalence in humanitarian in India", *Traumatology*, vol. 13, no. 1, March 2007, pp. 59–70.

généralement une pression induite lorsqu'il s'agit d'équilibrer famille et travail, ce qui exacerbe les risques de problèmes de santé mentale. Même si, dans le cadre de missions humanitaires, une partie de cette charge familiale est souvent déléguée à des personnels de service, cette responsabilité accrue des femmes humanitaires dans leur foyer demeure, si bien que les effets croisés et réciproques de leurs actions professionnelles sur leur famille doivent faire l'objet d'une attention particulière.

Des autrices²⁵ ont ainsi démontré que l'accouchement posait un obstacle majeur à la carrière des femmes²⁶ humanitaires. Néanmoins, avant même celui-ci, la non-formalisation des politiques organisationnelles relatives à la maternité ou à la non-maternité (difficulté d'accès rapide à la pilule du lendemain, à un avortement, etc.) pose problème et peut amener une exacerbation du stress ressenti par les professionnelles. En effet, selon les chercheuses citées, pour les femmes en humanitaire, avoir un enfant requiert de la planification et de la négociation, ce qui augmente la charge mentale et émotionnelle avant même la naissance de l'enfant. Les femmes doivent en effet composer avec une certaine pression de « l'horloge biologique » dans la mesure où les années durant lesquelles elles pourraient concevoir un enfant sont souvent celles où les opportunités professionnelles sont les plus présentes. Et lorsque l'enfant naît, cela pose un obstacle majeur à l'évolution professionnelle des travailleuses humanitaires. Une absence prolongée du terrain (par exemple, plusieurs mois de grossesse et de congé de maternité) limite cette évolution. À l'inverse, leurs collègues masculins – qui ne prennent pas forcément de congé parental long, quand ils en prennent – peuvent davantage obtenir des missions plus

Pregnancy and humanitarian work: when one plus one does not make two

The assignment of gendered roles, as well as the persistent image of family “manager”, still weighs heavily on women, including those in the humanitarian sector. Generally speaking, women come under undue pressure when trying to strike a balance between family and work, thus increasing the risk of mental health issues. Even though, in the context of humanitarian missions, part of this family responsibility is often transferred to service staff, this increased responsibility that female humanitarian workers have in their homes remains, meaning that particular attention must be paid to the intersecting and reciprocal effects their professional activity has on their families.

Some female authors²⁵ have shown that childbirth is a major obstacle in the careers of female humanitarian aid workers.²⁶ Yet the lack of formal organisational policies on maternity or non-maternity (difficulty accessing the morning-after pill, abortion, etc.) is a problem in itself and can compound the stress experienced by professional women. According to the researchers cited, for women in the humanitarian sector, having a child requires planning and negotiation which increases the mental and emotional burden, even before the child is born. Indeed, women are under a certain degree of pressure from their “biological clock”, as the years in which it is possible to conceive a child are often those when professional opportunities are greatest. The actual birth of a child also poses a major obstacle for the career path of female humanitarian aid workers. Prolonged absence from the field (for example, due to several months of pregnancy and maternity leave) limits their advancement. Conversely, their male colleagues – who do not necessarily

— 25. Isabelle Auclair, Sophie Brière, Dominique Tanguay *et al.*, « La carrière des femmes en coopération internationale : un parcours à démystifier » in Sophie Brière (dir.), *Les femmes dans des professions traditionnellement masculines*, Presses de l'Université Laval, 2020, p. 87-110.

— 26. Cisgenres / avec un utérus.

— 25. Isabelle Auclair, Sophie Brière, Dominique Tanguay *et al.*, « La carrière des femmes en coopération internationale : un parcours à démystifier » in Sophie Brière (dir.), *Les femmes dans des professions traditionnellement masculines*, Presses de l'Université Laval, 2020, p. 87-110.

— 26. Cisgender/with a uterus.

prestigieuses qui renforceront leur profil professionnel, alors que les femmes seront plutôt cantonnées à des terrains plus stables et moins bien rémunérés. En outre, il est fréquent que les assurances santé des organisations humanitaires ne couvrent pas les visites gynécologiques ni les avortements, alors que ceux-ci sont souvent couverts dans le pays de résidence des travailleuses humanitaires. Puis, s'il advient qu'une femme humanitaire œuvre dans un milieu où l'avortement est illégal ou inaccessible et qu'elle souhaite y recourir, il lui faudra prendre sur ses congés personnels pour réaliser l'intervention. Par conséquent, la carrière des hommes est généralement beaucoup moins affectée, posant moins de stress sur les plans financier et professionnel.

Tandis que la majorité des hommes sondés dans l'étude de Hannah Strohmeier et Catherine Panter-Brick²⁷ ne prévoient pas de sortir du milieu humanitaire sous peu, une grande majorité de femmes planifient leur sortie du secteur afin d'avoir une famille et de se consacrer à leur vie privée. L'arrivée d'enfants dans le ménage nécessite le développement de stratégies individuelles bien souvent exigeantes afin de permettre aux femmes de conserver leur poste. Certaines restent cependant dans le milieu, mais comme le soulignent plusieurs femmes dans l'étude de Gema Houldey²⁸, les organisations mettent rarement en place des dispositifs pour les aider à concilier famille et emploi. L'une des professionnelles interrogées, Winnie (nom fictif), raconte ainsi comment, après avoir dû annuler une réunion pour rester avec son enfant malade, son superviseur l'a accusée d'avoir inventé la maladie de son fils afin de ne pas venir travailler. Propos révélateur, mais qui fait état d'une situation qui n'est pas propre au milieu de l'humanitaire.

— 27. Hannah Strohmeier, and Catherine Panter-Brick, "Living with transience in high-risk humanitarian spaces: the gendered experiences of international staff and policy implications for building resilience", *Disasters*, vol. 46, no. 1, January 2022, pp. 119–140.

— 28. Gema Houldey, "Humanitarian response and stress in Kenya: gendered problems and their implications", *Gender & Development*, vol. 27, no. 2, 2019, pp. 337–353.

take long parental leave, if they take it at all – are more likely to be assigned more prestigious missions that will boost their professional profile, whereas women are more likely to be confined to more stable and less well-paid field positions. Furthermore, the health insurance offered by humanitarian organisations does not cover gynaecological consultations or abortion, which are often covered in the female humanitarian aid workers' country of residence. If a female humanitarian aid worker is working in an environment where abortion is illegal or unavailable and wishes to have an abortion, she must take annual leave to have the procedure carried out. As a result, men's careers are generally much less affected, bringing less stress in financial and professional terms.

Whilst most of the men interviewed in Hannah Strohmeier and Catherine Panter-Brick's study²⁷ have no plans to leave the humanitarian sector in the immediate future, the vast majority of women are planning to leave so that they can have a family and focus on their private lives. The arrival of children in the household requires individual – and often demanding – strategies to be developed in order to enable women to keep their jobs. Some women stay in the sector despite the arrival of children, but as a number of women in Gema Houldey's study²⁸ pointed out, organisations rarely introduce schemes to help them reconcile family and work. One of the professionals interviewed, Winnie (not her real name), recounted how, after having to cancel a meeting so that she could stay with her sick son, her supervisor accused her of inventing her son's illness in order to avoid work. A revealing comment, but one which highlights a situation that is not unique to the humanitarian sector.

— 27. Hannah Strohmeier, and Catherine Panter-Brick, "Living with transience in high-risk humanitarian spaces: the gendered experiences of international staff and policy implications for building resilience", *Disasters*, vol. 46, no. 1, January 2022, pp. 119–140.

— 28. Gema Houldey, "Humanitarian response and stress in Kenya: gendered problems and their implications", *Gender & Development*, vol. 27, no. 2, 2019, pp. 337–353.

Harcèlement et violences basées sur le genre : facteurs de risque de troubles psychologiques chez les femmes humanitaires

Le harcèlement lié au genre, qu'il provienne de personnes extérieures ou appartenant à l'organisation, est une composante centrale avec laquelle les travailleuses humanitaires doivent composer. Certaines femmes évoquent l'utilisation répétée de termes injurieux qui les qualifient de faibles et d'incapables, créant un milieu professionnel hostile et stressant. La part de masculinité toxique et hégémonique à l'œuvre dans le milieu professionnel humanitaire – reposant notamment sur cette conception du travail humanitaire d'*edgework/aid cowboy* – donne en effet lieu à des abus et faits de harcèlement psychologique, sexuel ou physique, voire de violences, vécus par des femmes et provenant directement de leurs collègues, tels ceux rapportés ces dernières années²⁹.

Cette forme d'insécurité liée à des abus dans le cadre même du travail, vécus sur soi-même ou constatés – le fait de savoir que des collègues commettent ou subissent des abus – contribue certainement à l'augmentation du risque de développer des problèmes de santé psychologique chez les femmes humanitaires. Ce faisant, ces femmes rapportent avoir l'impression de ne jamais pouvoir baisser la garde, sachant qu'elles ne bénéficieront que de peu, voire d'aucun support, ce qui les pousse vers un état nocif d'hyper vigilance³⁰. En outre,

« Ces femmes rapportent avoir l'impression de ne jamais pouvoir baisser la garde, sachant qu'elles ne bénéficieront que de peu, voire d'aucun support, ce qui les pousse vers un état nocif d'hyper vigilance. »

"Some female humanitarian workers report feeling that they can never let their guard down, knowing that they will receive very little or no support, which drives them into a harmful state of hyper vigilance."

Gender-based harassment and violence: risk factors of psychological disorders for female humanitarian aid workers

Gender-based harassment, be it from people within or outside the organisation, is a major issue that female humanitarian aid workers have to deal with. Some women report the repeated use of abusive terms describing them as weak and incapable, creating a hostile and stressful working environment. The level of toxic and hegemonic masculinity prevalent in the professional humanitarian aid sector, based mainly on the "edgework/aid cowboy" view of humanitarian work, gives rise to abuse and psychological, sexual or physical harassment, if not violence, experienced by women and perpetrated directly by their colleagues, as reported in recent years.²⁹

— 29. Charlotte Lydia Riley, "Powerful men, failing upwards: The aid industry and the 'Me Too' movement, *Journal of Humanitarian Affairs*, vol. 2, no. 3, September 2020, pp. 49–55 ; Cheryl Overs and Kate Hawkins, "Responses to sexual abuse and exploitation in the wake of the Oxfam sex scandal and their implications for women's leadership", in Rosemary Morgan, Kate Hawkins, Roopa Dhatt et al. (eds.), *Women and Global Health Leadership: Power and Transformation*, Springer, 2022, pp. 163–177.

— 30. Dyan Mazurana and Phoebe Donnelly, *Stop the Sexual Assault against Humanitarian and Development Aid Workers*, Feinstein International Center, May 2017, https://fic.tufts.edu/wp-content/uploads/SAAW-report_5-23.pdf

— 29. Charlotte Lydia Riley, "Powerful men, failing upwards: The aid industry and the 'Me Too' movement, *Journal of Humanitarian Affairs*, vol. 2, no. 3, September 2020, pp. 49–55 ; Cheryl Overs and Kate Hawkins, "Responses to sexual abuse and exploitation in the wake of the Oxfam sex scandal and their implications for women's leadership", in Rosemary Morgan, Kate Hawkins, Roopa Dhatt et al. (eds.), *Women and Global Health Leadership: Power and Transformation*, Springer, 2022, pp. 163–177.

d'autres auteur·ices³¹ rapportent les témoignages de plusieurs femmes humanitaires indiquant avoir été harcelées par certains de leurs collègues, principalement sous la forme de commentaires désobligeants sur leur physique. Ce phénomène ressort aussi dans l'étude du HWN où 69 % des travailleuses de l'humanitaire rapportent avoir entendu leurs collègues commenter leur apparence physique. Ce harcèlement peut jouer un rôle dans le développement de problèmes de santé mentale.

L'environnement de travail humanitaire influe sur la santé psychologique de son personnel de manière différenciée selon le genre. S'il nuit davantage aux femmes, il n'encourage pas non plus les hommes en désaccord avec ces éléments problématiques à s'y opposer. En somme, le dilemme entre les valeurs d'attention aux autres portées par les principes humanitaires et la réalité des attentes genrées en contexte de travail humanitaire affecte non seulement les travailleuses en priorité, mais également beaucoup de leurs collègues masculins. Si de nombreux milieux professionnels ne sont pas favorables aux femmes et présentent une culture de masculinité toxique, ceux-ci n'ont pas tous la prétention de reposer sur des valeurs humanistes. Au final, c'est le secteur tout entier qui en pâtira, s'il ne se saisit pas de tels dysfonctionnements.

Les autrices remercient Isabelle Auclair, professeure ayant supervisé la rédaction des deux essais de maîtrise qui ont mené en partie à la rédaction de cet article, ainsi que leur amie et collègue Florence Gagnon-Bergeron pour son appui à la révision.

Laurie Druelle a participé à cet article de manière individuelle, et celui-ci n'engage en rien ses employeurs passés et actuels.

This form of abuse-related insecurity in the workplace itself, be it personally experienced or observed (i.e. knowing that colleagues are committing or being subject to abuse), certainly contributes to the increased risk that female humanitarian aid workers will develop psychological health problems. As a result, some female humanitarian workers report feeling that they can never let their guard down, knowing that they will receive very little or no support, which drives them into a harmful state of hyper vigilance.³⁰ Furthermore, other authors³¹ report the experiences of several female humanitarian workers who say they have been subjected to harassment from their colleagues, mainly in the form of derogatory comments about their appearance. This phenomenon also emerges in the HWN study, in which 69% of female humanitarian workers report having heard their colleagues make comments about their physical appearance. This harassment can play a major role in the development of mental health issues.

The humanitarian work environment affects the psychological health of its staff in different ways, based on their gender. Whilst it does more harm to women, it does not encourage those men who disagree with these challenging issues to take a stand against them. In short, the dilemma between the values inherent in caring for others, as embodied in humanitarian principles, and the reality of gendered expectations in the context of humanitarian work, affects not only female workers in the main but also many of their male colleagues. While many work environments are not women-friendly and have a culture of toxic masculinity, not all claim to be based on humanist values. Ultimately, the entire sector will suffer if it fails to tackle such dysfunctions.

— 30. Dyan Mazurana and Phoebe Donnelly, *Stop the Sexual Assault against Humanitarian and Development Aid Workers*, Feinstein International Center, May 2017, https://fic.tufts.edu/wp-content/uploads/SAAW-report_5-23.pdf

— 31. Vandra Harris and Andrew Goldsmith, "Gendering transnational policing: experiences of Australian women in international policing operations", *International Peacekeeping*, vol. 17, no. 2, April 2010, pp. 292–306.

— 31. Vandra Harris and Andrew Goldsmith, "Gendering transnational policing: experiences of Australian women in international policing operations", *International Peacekeeping*, vol. 17, no. 2, April 2010, pp. 292–306.

The authors would like to thank Professor Isabelle Auclair, who supervised the writing of the two Master's essays that led, in part, to the writing of this article, and their friend and colleague Florence Gagnon-Bergeron for her help with revising it.

Laurie Druelle contributed to this article as an individual and her past or present employers are in no way bound by it.

Translated from the French by Derek Scoins

Biographies



JANYCK BEAULIEU

Janyck Beaulieu est doctorante en développement international et mondialisation à l'École de développement international et mondialisation (ÉDIM) de l'Université d'Ottawa sous la supervision de Maïka Sondarjee, diplômée d'une maîtrise en gestion du développement international et de l'action humanitaire (Université Laval) et d'un baccalauréat en science politique et études féministes (UQAM). Ses champs d'expertise et d'intérêts sont, entre autres, les perspectives féministes critiques en développement international et humanitaire, la santé mondiale (en particulier santé et droits sexuels et reproductifs, santé mentale et One Health) et l'éthique en contexte de recherches et de projets Nord-Sud.

Janyck Beaulieu is a Doctoral student in International Development and Global Studies at the University of Ottawa's School of International Development and Global Studies (EDIM) supervised by Maïka Sondarjee. She has a Master's degree in International Development and Humanitarian Action Management (Université Laval) and a Baccalauréat [undergraduate degree in Canada] in Political Science and Feminist Studies (UQAM). Her fields of expertise and interests include critical feminist perspectives in international and humanitarian development, global health (particularly sexual and reproductive health and rights, mental health and One Health) and ethics in the context of Global North-Global South research and projects.

ROSALIE LAGANIÈRE-BOLDUC

Rosalie Laganière-Bolduc est diplômée d'une maîtrise en gestion du développement international et de l'action humanitaire et études du genre de l'Université Laval. Chargée de projets pour le Mali au sein d'une organisation de coopération internationale québécoise, elle se concentre sur les enjeux d'égalité des genres.

Rosalie Laganière-Bolduc has a Master's degree in International Development and Humanitarian Action Management and Gender Studies from Université Laval. Project manager for Mali with a Quebec-based organisation for international cooperation, she focuses on issues of gender equality.

LAURIE DRUELLE

Laurie Druelle est diplômée du baccalauréat en études internationales de l'Université de Montréal et de la maîtrise *Conflict, Security & Development* du département de *War Studies* au King's College London. Spécialisée en reconstruction de la paix et transitions post-conflits, elle œuvre dans le désarmement humanitaire, incluant la gestion des armes légères et de petit calibre, la lutte contre les mines et la réduction de la violence armée. Elle a travaillé en ONG au siège ainsi que dans plus de quinze pays frappés par la violence armée, occupant des postes de gestionnaire des partenariats, de spécialiste technique et de responsable des programmes pays et régionaux.

Laurie Druelle has a Baccalauréat in International Studies from the Université de Montréal and a Master's degree in Conflict, Security & Development from the Department of War Studies at King's College London. Specialising in peace building and post-conflict transition, she works in the field of humanitarian disarmament, including the management of small arms and light weapons and armed violence reduction. She has worked for NGOs at headquarters level and in over fifteen countries affected by armed violence, where she has held positions as partnership manager, technical specialist and country and regional programme manager.

Exploitation et atteintes sexuelles : implication de travailleurs humanitaires en République démocratique du Congo

Sexual exploitation and abuse: implication of humanitarian workers in the Democratic Republic of the Congo

Delu Lusambya • PhD researcher at the International Institute of Social Studies of the Erasmus University Rotterdam

Le secteur humanitaire n'échappe pas aux maux qui gangrènent la société humaine dans son ensemble. Les violences sexuelles impactent non seulement les victimes de tels actes, mais fragilisent aussi gravement le travail humanitaire dans son ensemble et ceux qui l'accomplissent dans le seul intérêt des populations vulnérables.

Les actes relevant de l'exploitation et des atteintes sexuelles (EAS) perpétrés dans des pays en proie à des conflits tels que la République démocratique du Congo (RDC) sont omniprésents et

The humanitarian sector is no exception to the evils that plague all of human society. Sexual violence not only affects the victims of such acts but also seriously undermines humanitarian work as a whole and the people who do it for no one else but the vulnerable populations who need it.

Sexual exploitation and abuse (SEA) in conflict-affected countries such as the Democratic Republic of the Congo (DRC) is highly troubling and pervasive.¹

— 1. Krista Larson and Paisley Dodds, "UN peacekeepers in Congo hold record for rape, sex abuse", *AP News*, 23 September 2017, <https://apnews.com/article/united-nations-pakistan-africa-sexual-abuse-international-news-69e56ab46cab400f9f4b3753bd79c930>

extrêmement préoccupants¹. Josephson et Sematumba² ont montré que, depuis les années 1990, les cas d'EAS dans le secteur de l'humanitaire représentent une problématique dans de nombreux contextes. En RDC, le sujet a été porté à l'attention du public en 2004, à la suite d'une investigation menée par le Bureau des services de contrôle interne de l'Organisation des Nations unies (ONU) visant à corroborer des allégations de faits d'EAS commis sur des membres de la collectivité locale qui sollicitaient une protection près de camps de maintien de la paix de l'ONU. Les conclusions de l'enquête ont montré que la situation était grave et que ces comportements sévissaient toujours.³

Au sein de communautés touchées par des crises, les stratégies qui permettent de faire face aux multiples difficultés sont diverses, et l'une d'entre elles est de céder aux pratiques d'EAS perpétrées par certains acteurs humanitaires⁴. Pour remédier à ce problème, les missions et les agences onusiennes ainsi que les organisations non gouvernementales (ONG) et les associations redoublent d'efforts. Le Conseil de sécurité et l'Assemblée générale des Nations unies ont adopté plusieurs résolutions dans le

Josephson and Sematumba² have pointed out that SEA in the humanitarian sector has been an issue in multiple contexts since the 1990s. In the DRC, it came to public attention in 2004 following an investigation of the United Nations (UN) Office of Internal Oversight Services into allegations of SEA perpetrated against members of the local community seeking protection near UN peacekeeping camps. The investigation found that the problem was severe and ongoing.³

To respond to the multiple problems faced by crises-affected communities, people adopt various coping strategies, including succumbing to SEA committed by some humanitarian actors.⁴ United Nations missions and agencies, non-governmental organisations (NGO) and movements are devoting increasing efforts to address the problem. The UN Security Council and the UN General Assembly have adopted several resolutions to protect local populations against SEA;⁵ the UN General Secretary has issued special measures to tackle the issue,⁶ and NGOs have established codes of

— 1. Krista Larson and Paisley Dodds, "UN peacekeepers in Congo hold record for rape, sex abuse", *AP News*, 23 September 2017, <https://apnews.com/article/united-nations-pakistan-africa-sexual-abuse-international-news-69e56ab46cab400f9f4b3753bd79c930>

— 2. Alina-Anna Josephson and Rachel Sematumba, *From Saviour to Perpetrator – and Back to Saviour? How to prevent sexual exploitation and abuse by United Nations personnel*, The Insecure Livelihood Series, March 2024, <https://www.gicnetwork.be/from-saviour-to-perpetrator-and-back-to-saviour/>

— 3. United Nations, *Peacekeepers' sexual abuse of local girls continuing in DR of Congo*, UN finds, 7 January 2005, <https://news.un.org/en/story/2005/01/125352>

— 4. Shehu Salmanu, "Nigeria: Ending sexual abuse in IDP Camps", *Deutsche Welle*, 28 March 2024, <https://www.dw.com/en/nigeria-ending-sexual-abuse-in-idp-camps/a-68690841> ; Faith Osasumwen Olanrewaju, Femi Omotoso and Joshua Olaniyi Alabi, "Datasets on the challenges of forced displacement and coping strategies among displaced women in selected Internally Displaced Persons' (IDPs) camps in Nigeria", *Data in Brief*, vol. 20, October 2018, pp. 152–158, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352340918308151>

— 2. Alina-Anna Josephson and Rachel Sematumba, *From Saviour to Perpetrator – and Back to Saviour? How to prevent sexual exploitation and abuse by United Nations personnel*, The Insecure Livelihood Series, March 2024, <https://www.gicnetwork.be/from-saviour-to-perpetrator-and-back-to-saviour/>

— 3. United Nations, *Peacekeepers' sexual abuse of local girls continuing in DR of Congo*, UN finds, 7 January 2005, <https://news.un.org/en/story/2005/01/125352>

— 4. Shehu Salmanu, "Nigeria: Ending sexual abuse in IDP Camps", *Deutsche Welle*, 28 March 2024, <https://www.dw.com/en/nigeria-ending-sexual-abuse-in-idp-camps/a-68690841> ; Faith Osasumwen Olanrewaju, Femi Omotoso and Joshua Olaniyi Alabi, "Datasets on the challenges of forced displacement and coping strategies among displaced women in selected Internally Displaced Persons' (IDPs) camps in Nigeria", *Data in Brief*, vol. 20, October 2018, pp. 152–158, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352340918308151>

— 5. United Nations, *Preventing Sexual Exploitation and Abuse – Resolutions*, 2022, <https://www.un.org/preventing-sexual-exploitation-and-abuse/content/resolutions>

— 6. UN Secretariat, *Secretary-General's Bulletin: Special measures for protection from sexual exploitation and sexual abuse*, 9 October 2003, <https://www.unhcr.org/media/secretary-generals-bulletin-special-measures-protection-sexual-exploitation-and-sexual-abuse>



DELU
LUSAMBYA

but de protéger les populations locales contre les actes d'EAS⁵. Le Secrétaire général de l'ONU a pris des mesures spéciales afin de s'attaquer à la situation⁶, et les ONG ont établi un code de conduite et de principes spécifique dédié à ce sujet. Néanmoins, malgré l'attention considérable accordée à cette problématique, et du fait de l'ampleur croissante de ces agissements dans les activités humanitaires⁷, leur impact sur les rescapées et les missions humanitaires est dévastateur.

Dans cet article, nous nous attacherons à présenter les différents mécanismes en matière d'EAS en RDC et leurs conséquences sur les victimes et les missions humanitaires. À la suite de cette introduction, nous définirons l'EAS ainsi que la méthodologie utilisée dans cette recherche. Enfin, nous détaillerons différents mécanismes d'EAS existant en RDC ainsi que leurs conséquences.

Définition de l'exploitation et des atteintes sexuelles

L'EAS a été définie par le Secrétaire général de l'ONU, dans ses dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles, comme :

« le fait d'abuser ou de tenter d'abuser d'un état de vulnérabilité d'une personne (par exemple, un réfugié qui dépend de vous pour sa survie, pour les rations alimentaires, l'accès à l'école, les manuels scolaires, le transport ou d'autres services), d'un rapport de force ou de confiance inégal en vue d'obtenir des faveurs sexuelles,

conduct and principles specific to the subject. However, despite the considerable attention and the extent to which SEA is increasingly widespread in humanitarian activities,⁷ its impact on survivors and humanitarian missions remains devastating.

This article will present different patterns of SEA in DRC and their consequences on survivors and humanitarian missions. After this introduction, we will define SEA and the research methodology. We will then present different patterns of SEA in DRC and describe their consequences.

Defining sexual exploitation and abuse

So far, the common definition of SEA comes from the special measures issued by the UN General Secretary for the protection against SEA. According to this measure, SEA is defined as:

"An actual or attempted abuse of someone's position of vulnerability (such as a person depending on you for survival, food rations, school, books, transport, or other services), differential power or trust, to obtain sexual favors, including but not only, by offering money or other social, economic, or political advantages. It includes trafficking and prostitution."⁸

It is a broad term that includes several acts described in the definition, including "transactional sex," "solicitation of transactional sex" and "exploitative relationships".⁹ It refers to the involvement of a person in sexual activity that they do not fully comprehend and are unable to

— 5. United Nations, *Preventing Sexual Exploitation and Abuse – Resolutions*, 2022, <https://www.un.org/preventing-sexual-exploitation-and-abuse/content/resolutions>

— 6. UN Secretariat, *Secretary-General's Bulletin: Special measures for protection from sexual exploitation and sexual abuse*, 9 October 2003, <https://www.unhcr.org/media/secretary-generals-bulletin-special-measures-protection-sexual-exploitation-and-sexual-abuse>

— 7. Rodolphe Mukundi and Robert Flummerfelt, "EXCLUSIVE: More women accuse aid workers in Ebola sex abuse scandal", *The New Humanitarian*, 8 March 2023, <https://www.thenewhumanitarian.org/investigations/2023/03/08/more-women-accuse-WHO-aid-workers-ebola-sex-abuse-scandal>

— 7. Rodolphe Mukundi and Robert Flummerfelt, "EXCLUSIVE: More women accuse aid workers in Ebola sex abuse scandal", *The New Humanitarian*, 8 March 2023, <https://www.thenewhumanitarian.org/investigations/2023/03/08/more-women-accuse-WHO-aid-workers-ebola-sex-abuse-scandal>

— 8. UN Secretariat, *Special measures...*, op. cit.

— 9. United Nations, *Glossary on Sexual Exploitation and Abuse*, Second edition, 24 July 2017, https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/SEA%20Glossary%20%20%5BSecond%20Edition%20-%202017%5D%20-%20English_0.pdf

y compris, mais non exclusivement, en proposant de l'argent ou d'autres avantages sociaux, économiques ou politiques. Cela comprend la traite des êtres humains et la prostitution.⁸ »

Ce terme englobe plusieurs actes décrits dans la définition, dont « les rapports sexuels monnayés », « la proposition de rapports sexuels monnayés » et « la relation d'exploitation à caractère sexuel⁹ », et fait référence à l'implication d'une personne dans une activité sexuelle qu'elle ne saisit pas totalement et pour laquelle elle n'est pas en mesure de donner son consentement¹⁰. Les atteintes sexuelles peuvent être traumatisantes et entraîner un état de choc, de la peur, de la tristesse, de l'anxiété, ou de la dépression¹¹.

Méthodologie

Cet article s'appuie sur vingt entretiens conduits entre décembre 2022 et février 2024 dans les communes de Beni, Goma, Bukavu et Uvira, auprès de rescapées de faits d'EAS, de six membres de la communauté engagés dans des dispositifs de responsabilisation au niveau local, et de six membres d'ONG et d'agences onusiennes impliqués dans la prévention en matière d'EAS. Le processus de collecte d'informations adopte une approche qualitative et théorique à base empirique¹². Partant de recommandations de la part d'organisations locales qui prennent en charge des victimes d'EAS,

— 8. UN Secretariat, *Special measures...*, *op. cit.*

— 9. United Nations, *Glossary on Sexual Exploitation and Abuse*, Second edition, 24 July 2017, https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/SEA%20Glossary%20%20%5BSecond%20Edition%20-%202017%5D%20-%20English_0.pdf

— 10. Olivera Simic, "Rethinking 'sexual exploitation' in UN peacekeeping operations", *Women's Studies International Forum*, vol. 32, no. 4, July-August 2009, pp. 288–295, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0277539509000545>

— 11. Psychology Today, *Sexual Abuse*, 2024, <https://www.psychologytoday.com/us/basics/sexual-abuse>

— 12. Anselm L. Strauss and Juliet M. Corbin, *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage Publications, 1998, https://research-proposal.ir/wp-content/uploads/2019/06/Basics_of_Qualitative_Research__Techniques_and_Procedures_for_Developing_Grounded_Theory.pdf

« Le Secrétaire général de l'ONU a pris des mesures spéciales afin de s'attaquer à la situation, et les ONG ont établi un code de conduite et de principes spécifique dédié à ce sujet. »

"The UN General Secretary has issued special measures to tackle the issue, and NGOs have established codes of conduct and principles specific to the subject."

give consent for.¹⁰ Sexual abuse can be traumatic and lead to shock, fear, sadness, anxiety, or depression.¹¹

Methodology

This article is based on twenty interviews with SEA survivors, six community members engaged in accountability mechanisms at the local level and six members of NGO and UN agencies involved in SEA prevention. Interviews were conducted from December 2022 to February 2024 in Beni, Goma, Bukavu, and Uvira. The information collection process used a qualitative, grounded theory approach.¹² Based on recommendations we received from local organisations assisting SEA survivors, we contacted and interviewed survivors using the snowball sampling technique.¹³ All

— 10. Olivera Simic, "Rethinking 'sexual exploitation' in UN peacekeeping operations", *Women's Studies International Forum*, vol. 32, no. 4, July-August 2009, pp. 288–295, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0277539509000545>

— 11. Psychology Today, *Sexual Abuse*, 2024, <https://www.psychologytoday.com/us/basics/sexual-abuse>

— 12. Anselm L. Strauss and Juliet M. Corbin, *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage Publications, 1998, https://research-proposal.ir/wp-content/uploads/2019/06/Basics_of_Qualitative_Research__Techniques_and_Procedures_for_Developing_Grounded_Theory.pdf

— 13. Adi Bhat, "Snowball Sampling: Definition, Method, Pros & Cons", *QuestionPro* (blog), 2018, <https://www.questionpro.com/blog/snowball-sampling>

nous avons contacté ces rescapées en utilisant la méthode d'échantillonnage « boule de neige »¹³. Tous les participants ont été informés de l'objectif de notre étude, de leur droit de rétractation et de la possibilité, à tout moment, de ne plus apporter leur contribution si la situation leur devenait inconfortable. Leur signature sur le formulaire de consentement, ou leur consentement oral ont été sollicités. Leur vie privée, leur anonymat et leur confidentialité ont été respectés grâce à l'usage de pseudonymes¹⁴.

Nous avons conduit cette recherche dans le cadre de notre thèse sur la gouvernance humanitaire en RDC. Dans un premier temps, l'option d'axer la recherche sur les cas d'EAS avait été exclue, étant donné la difficulté de mener cette étude en tant qu'homme. Cependant, au cours de nos entretiens, il est apparu que de nombreux participants abordaient eux-mêmes le sujet et étaient désireux de raconter leur expérience. De ce fait, nous avons décidé de centrer notre projet sur cette question.

Résultats de recherche

Les mécanismes observés en matière d'exploitation et d'atteintes sexuelles

En RDC, les récits des victimes d'actes d'EAS révèlent plusieurs mécanismes à l'œuvre dans ce type de violence : l'exploitation sexuelle de bénéficiaires d'aides, l'exploitation sexuelle de candidats à un poste, l'exploitation sexuelle en échange de financements, l'exploitation sexuelle de collaborateurs humanitaires occupant des postes de rang inférieur, et les relations sexuelles forcées ou coercitives avec des travailleurs effectuant des tâches domestiques au sein des bureaux ou des logements attribués au personnel humanitaire.

participants were informed of the purpose of our study and their right to withdraw from the study and to stop sharing at any point should the participant feel uncomfortable continuing. They were also asked to sign the consent forms or give oral consent. Privacy, anonymity and confidentiality were respected by using pseudonyms.¹⁴

We conducted this research as part of our thesis on humanitarian governance in DRC. We had initially decided it was not feasible to focus on SEA, considering that we are male. However, during the research, we noticed many participants brought up the issue and were often eager to tell their stories. We therefore decided to make SEA one of the focal points of our research.

Research findings

Patterns of SEA

In DRC, SEA survivors' stories reveal several patterns of SEA, including: sexual exploitation of aid recipients, sexual exploitation of job applicants, sexual exploitation for funding, sexual exploitation of humanitarian colleagues in more junior positions and forced or coercive sex with domestic workers in offices, NGO guest houses or rooms of humanitarian actors.

SEA for jobs

To gain access to jobs in humanitarian organisations, some girls and women are forced to have sex with recruiters. Nabindi, a 20-year-old girl from the Bulengo camps in Goma, said:

"I wanted the job. He asked me to meet him in Mugunga. Then he asked me to have sex with him so that he could give me a job. This was an opportunity to save my family. We had sex several times. I got pregnant, when I told him, he disappeared, I never see him again." (March 2024, Bulengo in Goma, DRC)

Some humanitarians use job opportunities to coerce the behaviour of disadvantaged people. They take advantage

— 13. Adi Bhat, "Snowball Sampling: Definition, Method, Pros & Cons", *QuestionPro* (blog), 2018, <https://www.questionpro.com/blog/snowball-sampling>

— 14. Le processus d'analyse de données a été réalisé par codage dans ATLAS.ti 23.

— 14. The data analysis process was done via coding in ATLAS.ti 23.

L'exploitation et les atteintes sexuelles en contrepartie d'un travail

Certaines femmes et jeunes filles, afin d'obtenir l'accès à un emploi dans les organisations humanitaires, sont forcées d'avoir des relations sexuelles avec des recruteurs. Nabindi, une jeune femme de 20 ans du camp de Bulengo à Goma, nous rapporte :

« Je voulais ce travail. Il m'a demandé de le rejoindre à Mugunga. Puis il m'a demandé de coucher avec lui pour qu'il puisse me donner un travail. C'était une opportunité pour sauver ma famille. Nous avons couché ensemble plusieurs fois. Je suis tombée enceinte et quand je lui ai dit, il a disparu, je l'ai jamais revu. » (Mars 2024, Bulengo à Goma, RDC)

Certains acteurs de l'humanitaire utilisent le levier des opportunités professionnelles pour exploiter des personnes défavorisées. Ils tirent profit de la vulnérabilité de candidats à un poste ou de personnes déplacées au sein du pays pour leur proposer un travail en contrepartie de faveurs sexuelles. Se sentant dans l'impossibilité de refuser, ou considérant l'offre comme une planche de salut, certaines se voient l'accepter même si l'emploi ne se concrétise pas toujours.

L'exploitation et les atteintes sexuelles en échange de financements

En RDC, certaines organisations locales ne peuvent prétendre à des financements qu'en contrepartie de faveurs sexuelles exigées par des acteurs de l'humanitaire, ou de pots-de-vin. Nous avons recueilli le témoignage d'une dirigeante d'organisation de jeunes femmes :

« Pendant Ebola, j'ai travaillé avec des jeunes filles et des femmes pour faire de la sensibilisation au sein de la communauté. Un des chefs d'intervention m'a demandé à deux reprises de coucher avec lui en échange de financements, mais j'ai refusé. Nous leur avons proposé de bons projets, mais ils n'en ont jamais sélectionné un seul. » (Décembre 2022, Beni, RDC)

of the vulnerability of job candidates or internally displaced people to offer them jobs for sex. Feeling unable to refuse or seeing this as a lifeline, some people accept, even though the job does not often materialise.

SEA for funding

Within the DRC, some local organisations can only access funds by having sex with humanitarian actors or paying money as kickbacks. One young woman's organisation leader said:

"During Ebola, I worked with young girls and women to raise community awareness. One of the response leaders asked me twice to have sex with him in exchange for funding, but I refused. We submitted good projects to them, but they never selected one." (December 2022, Beni, DRC)

This quote tells us that some humanitarian workers use the power they get from their organisations to abuse vulnerable people or the partners they work with. As affected people are sometimes in weaker positions, they are not capable of challenging this behaviour.

SEA for job security and promotions

Staff in positions with less seniority, including interns, cleaners, drivers, assistants and so on are often subject to SEA. While access to these positions is usually less difficult than becoming a manager, climbing the ladder to get to a higher position is a challenge in the humanitarian sector. Bukungu, a 23-year-old woman and former staff member at a UN agency in Uvira said:

"One day my boss called me to his room at 6 pm in Lusenda and told me to have sex with him for the security of my job. I was confused but needed to secure my job. After the act, I decided to report him, but I was concerned about my reputation." (September 2023, Uvira, DRC)

Bukungu was exploited by her boss, but she did not report it. The reluctance to report has negative consequences, creating a climate of impunity for abusers.

Ce témoignage nous indique que certains acteurs de l'humanitaire abusent du pouvoir que leur confère leur institution au détriment de personnes vulnérables ou de leurs propres collaborateurs. Les victimes se trouvant parfois en position de faiblesse ne sont pas en mesure de s'opposer à de tels agissements.

L'exploitation et les atteintes sexuelles pour garantir la sécurité de l'emploi ou des avancées professionnelles

Le personnel comptant moins d'ancienneté dans l'institution, dont les stagiaires, agents d'entretien, chauffeurs, assistants, etc., sont souvent soumis à des actes d'EAS. Bien que ce type de poste soit généralement plus accessible qu'une position de responsable, grimper les échelons reste un défi dans le secteur de l'humanitaire. Bukungu, une jeune femme de 23 ans anciennement employée par une agence onusienne à Uvira, nous a fait part de son expérience :

« Un jour, mon patron me demande de venir dans sa chambre à Lusenda à dix-huit heures et me dit que je dois coucher avec lui pour garder mon emploi. J'étais déconcertée, mais je devais garder mon travail. Après l'acte, j'ai décidé de le dénoncer, mais j'avais peur pour ma réputation. » (Septembre 2023, Uvira, RDC)

Bukungu a été abusée par son supérieur, mais elle ne l'a pas signalé. La réticence des victimes à révéler les faits a des répercussions négatives et contribue à créer un sentiment d'impunité chez les auteurs de violences. Afin de protéger son poste, Bukungu n'avait peut-être d'autre choix que celui d'accepter, mais nul ne sait ce qu'il serait advenu si elle avait rendu l'agression publique, ou si elle avait donné une réponse différente.

Outre les cas d'EAS en échange de financements, de postes et de promotions au sein d'organisations, les participants à l'étude ont cité des exemples d'EAS en contrepartie d'aide humanitaire ou de cartes de rationnement, et des situations de rapports sexuels forcés ou contraints vécues par des travailleurs

To protect her position, Bukungu may have had no choice but to say yes; however, no one can know what would have happened if she had reported the incident or responded differently.

In addition to SEA for funding, jobs and promotion, participants also reported SEA of aid recipients for aid or ration cards and forced or coercive sex with domestic workers in offices and guest houses. Although not reported in many cases, all these practices have consequences.

Consequences of sexual exploitation and abuse

For survivors, many consequences were reported by victims. Some survivors of SEA gave birth to children and the majority of these received no assistance from the sire. Most survivors' families consider these children an extra burden. Both children and their mothers are then stigmatised, mocked, humiliated and belittled in their communities. One survivor of SEA in Beni said:

"Every time I passed throughout our neighbourhood, some young people would shout at me, others whispered or exchanged glances and facial expressions. So, I feel uncomfortable. I was forced to move to Kasindi, where I now live." (January 2023, Beni, DRC)

Survivors also experience rejection by husbands and relatives, leading to social isolation. Some men refuse to continue living in a married relationship with abused women. Single mothers are often rejected from their families, especially orphans who live with their relatives. They also run the risk of not getting married because they are seen as sex workers, HIV positive or carrying sexually transmitted diseases. In some local cultures, the virginity of young girls reflects the honour of her family. Its loss is perceived as a disgrace and dishonour for the survivor and the family, especially when it happens unintentionally. A young boy from a youth movement in Beni said:

effectuant des tâches domestiques dans des bureaux et des logements attribués au personnel humanitaire. Même si elles ne sont que rarement signalées, ces pratiques ont de réelles conséquences.

Conséquences des faits d'exploitation et d'atteintes sexuelles

Les victimes mettent en lumière les nombreuses incidences qu'ont ces abus : certaines rescapées d'actes d'EAS ont mis au monde des enfants qui, pour la plupart, ne reçoivent aucune aide de la part de leur géniteur. Ils sont généralement considérés par leur famille comme une charge supplémentaire. Les mères et leurs enfants sont alors stigmatisés, moqués, humiliés et dénigrés au sein de leur communauté. Une survivante rencontrée à Beni a déclaré :

« Chaque fois que je traversais mon quartier, des jeunes me criaient des choses, d'autres chuchotaient, échangeaient des regards ou des mimiques. Ça me met mal à l'aise. J'ai dû déménager à Kasindi, où j'habite maintenant. » (Janvier 2023, Beni, RDC)

Les victimes peuvent également être rejetées par leur époux ou leurs proches, ce qui les isole socialement. Certains hommes refusent de continuer à vivre maritalement avec leurs femmes lorsqu'elles ont été abusées. Ces mères célibataires sont fréquemment exclues par leur entourage, d'autant plus si elles sont orphelines et vivent chez leurs proches. Elles risquent en outre de ne pas pouvoir se marier, car elles sont considérées comme des travailleuses du sexe, des personnes séropositives ou porteuses de maladies sexuellement transmissibles. Dans certaines cultures locales, la virginité des jeunes filles reflète l'honneur de leur famille. Perdre sa vertu, synonyme de honte, est un déshonneur pour la rescapée et son entourage, tout particulièrement lorsque l'acte n'est pas intentionnel. Un jeune homme adhérent d'un mouvement de jeunesse à Beni a déclaré :

« J'ai découvert que ma petite-amie se faisait exploiter sexuellement par du personnel Ebola en échange d'un travail, alors

"When I discovered that my girlfriend was sexually exploited by Ebola staff in exchange for a job position, I decided to leave her. It was for me a way of avoiding stigmatisation of my family." (January 2023, Beni, DRC)

When their abuse becomes public knowledge, survivors tend to isolate themselves to avoid humiliation, stigmatisation and rejection. Others decide or are forced to move to other locations. This was the case for Mikebenge in Baraka, whose aunt decided to send her to Burundi. More often, they are traumatised, and they feel shame, guilt, fear and/or depression.

Participants also mentioned many consequences of SEA on humanitarian staff members, programme reviews and organisations' reputation. When a staff member violates the SEA policy, he is subject to disciplinary procedures, leading to loss of employment, loss of reputation and shame. One of the participants said:

"Two staff of a UN agency were fired during the Ebola response in Beni after being reported committing SEA."

SEA also affects the quality of the programme. When people are employed because they have sex with recruitment managers, they often do not have the necessary skills to achieve the expected results. One government official we met in Beni stated:

"During the Ebola outbreak, most prostitutes in Beni were recruited to work in the response. The recruitment process was not subject to any official procedure, and no qualification was required. I struggled to supervise the work of some staffs. Sometimes, when I asked them to work, they responded - do your job; you do not know how I got here. It was stressful for me, but that was the reality."

From this quote, we understand that some tasks were not implemented as needed to achieve the expected

j'ai décidé de la quitter. C'était pour éviter d'être stigmatisé par ma famille.» (Janvier 2023, Beni, RDC)

Quand leur agression devient publique, les rescapées ont tendance à s'isoler afin d'échapper à l'humiliation, à la stigmatisation et au rejet. D'autres choisissent – ou sont forcées – de déménager. C'est le cas de Mikebenge à Baraka, qui a été envoyée au Burundi par sa tante. Bien souvent, elles sont traumatisées, vivent dans la honte, la culpabilité et la peur, et sont en proie à la dépression.

Les participants ont également mentionné les nombreuses conséquences qui affectent les membres du personnel humanitaire, les examens de programme et la réputation des organisations. Si un membre du personnel enfreint la politique visant à prévenir les actes d'EAS, il fait l'objet de procédures disciplinaires entraînant la perte de son emploi, l'atteinte à sa réputation et l'humiliation, comme on le comprend dans le témoignage suivant :

«Deux personnes d'une agence de l'ONU ont été licenciées pendant l'opération de lutte contre l'épidémie d'Ebola à Beni, après avoir été dénoncées comme auteurs de faits d'EAS.»

Ces agressions affectent également la qualité du programme. Lorsque des personnes sont intégrées aux équipes en raison de leurs relations sexuelles avec des responsables du recrutement, elles manquent souvent des compétences nécessaires permettant d'atteindre les résultats attendus. Un représentant du gouvernement, rencontré à Beni, nous a confié :

«Pendant l'épidémie d'Ebola, la plupart des prostituées de Beni ont été recrutées pour travailler au sein du centre opérationnel. Le recrutement n'était pas soumis à une procédure officielle et aucune qualification n'était requise. J'ai peiné à superviser certains membres du personnel. Parfois, lorsque je leur demandais d'effectuer des tâches, ces personnes répondaient : " Fais ton travail, tu ne sais pas comment je suis arrivée là." C'était stressant pour moi, mais c'était comme ça.»

outcomes because of SEA. These practices put stress on staff whose instructions were not followed and negatively impacted the response programme.

When organisation managers are involved, some staff members not engaging in these practices are made to feel demotivated. One doctor who worked in the Ebola response shared a poignant observation:

"At 2 pm, some experts who earned hundreds of dollars a day were rushing off to join their girlfriends at the hotels. We were left alone and worked hard but were paid less than 10% of their salary. So, it was a sort of institutionalised injustice." (January 2023, Beni, DRC)

This quote vividly illustrates the demotivation of staff who witnessed their managers' misconduct. Their motivations affected their productivity as there was no consequence for the people misbehaving, who were still earning significantly more. SEA also compromised the vital work of humanitarian actors, endangering survivors and the reputation of the humanitarian sector. A representative of the youth movement in Beni told us:

"The SEA practices, the opulence, and the lack of community involvement in the Ebola response led us to conclude that Ebola was a business. People from Kinshasa who knew the dangers of Ebola abused our girls. What is more, even when some of these girls became sick, we never recorded a case of a senior Ebola response staff. This disease was created by humanitarian actors to make money."

Some people considered humanitarian actors to be businesspeople, coming over to make money and enjoy themselves with women in Beni. Misconduct, including SEA, impacted the humanitarian efforts. Therefore, the objective of saving lives was neglected despite many positive efforts made by NGOs, UN agencies and other actors to save lives in Beni.

Nous comprenons ici qu'en raison de la situation d'EAS, certaines tâches nécessaires à l'atteinte des résultats escomptés n'étaient pas exécutées. Ces pratiques ont alimenté le stress du personnel dont les consignes n'étaient pas suivies, et ont eu un impact négatif sur le programme d'intervention.

Lorsque des responsables d'organisations sont impliqués, ceux de leurs collaborateurs qui ne se livrent pas à ce genre d'agissements éprouvent une certaine démotivation. Un des médecins du centre opérationnel Ebola nous a fait cette observation poignante :

« À quatorze heures, certains experts – qui gagnaient des centaines de dollars par jour – se dépêchaient de partir retrouver leurs petites amies à l'hôtel. Ils nous laissaient seuls et on travaillait dur, tout en étant payés moins de 10 % de leur salaire. C'était une sorte d'injustice institutionnalisée, en fait. » (Janvier 2023, Beni, RDC)

Ce récit dépeint de manière saisissante le découragement éprouvé par des membres du personnel, témoins du comportement délétère de leurs responsables. Leur niveau de motivation affectait leur productivité du fait que ces dérives n'entraînaient aucune conséquence et que leurs auteurs continuaient de percevoir une rémunération substantiellement plus élevée. L'EAS compromet également le travail vital effectué par les acteurs de l'humanitaire en mettant en péril les rescapées et la réputation du secteur. Un représentant d'un mouvement de jeunesse à Beni nous a livré son opinion :

« Les pratiques d'EAS, l'opulence et le manque d'implication de la communauté dans l'intervention Ebola nous ont amenés à conclure qu'Ebola était une affaire d'argent. Des gens de Kinshasa qui connaissaient les dangers d'Ebola ont agressé nos filles. Le plus frappant, c'est que même lorsque ces filles tombaient malades, aucun cas d'Ebola n'était recensé parmi les cadres dirigeants de l'opération. Cette maladie a été créée par les acteurs de l'humanitaire pour faire de l'argent. »

« Les actes d'EAS compromettent le travail vital des acteurs humanitaires, et mettent en péril la vie des victimes et la réputation du secteur. »

“When perpetrated, SEA compromises the vital work of humanitarian actors and endangers survivors' lives and the reputation of the humanitarian sector.”

Conclusion

When perpetrated, SEA compromises the vital work of humanitarian actors and endangers survivors' lives and the reputation of the humanitarian sector. Research has revealed that SEA are perpetrated by both international staff (expatriates) and local staff of NGOs and UN agencies, with most reported cases involving international staff. Humanitarian workers that perpetrate violence are subject to disciplinary procedures, leading to shame and loss of employment. For survivors bearing children that are usually not recognised by the sire or families, they are stigmatised, mocked, humiliated, isolated, and sometimes rejected by both family members and the wider community. There are also negative consequences on aid operations, as teams may not be formed based on the skills and motivation for the work they possess; staff not involved in these practices risk feeling seriously demotivated. Efforts need to be made to ensure that humanitarian actors address systemic issues that contribute to SEA and strengthen survivors' resilience to have their dignity and self-esteem restored.

For a broader approach to the question raised here, see our *Focus* (co-directed by Jan Verlin): “Gender-based and sexual violence: the current state of the humanitarian sector”, *Humanitarian Alternatives*, Issue 16, March 2021, <https://www.alternatives-humanitaires.org/en/our-publications> [Editor's note].

D'après certains, les acteurs de l'humanitaire ne sont venus que pour gagner de l'argent et se divertir avec les femmes de Beni. Les mauvais comportements, dont les faits d'EAS, ont affecté l'action humanitaire. Malgré les nombreux efforts des ONG, des agences onusiennes et des autres intervenants présents afin de sauver des vies, cet objectif a été négligé.

Conclusion

Les actes d'EAS compromettent le travail vital des acteurs humanitaires, et mettent en péril la vie des victimes et la réputation du secteur. Les recherches ont révélé que ces actes sont perpétrés à la fois par le personnel international (expatriés) et le personnel local des ONG et des agences des Nations unies, la plupart des cas signalés impliquant le personnel international. Les travailleurs humanitaires qui se livrent à ces violences font l'objet de procédures disciplinaires entraînant la perte de leur emploi et l'humiliation. Les rescapées – dont les enfants ne sont généralement ni reconnus par leur géniteur ni acceptés par les familles – sont stigmatisées, moquées, dénigrées, isolées et rejetées par leurs proches et, parfois, par leur communauté. Les opérations s'en trouvent affectées, du fait d'un recrutement pouvant privilégier des critères autres que les compétences et l'implication requises pour le poste. Il en résulte une baisse de motivation de la part des membres du personnel qui ne se livrent pas à de telles pratiques. Il est impératif d'engager des actions afin de garantir que les acteurs humanitaires s'attaquent aux problèmes systémiques qui contribuent à l'existence des actes d'EAS, et des efforts sont nécessaires pour renforcer la résilience des rescapées, de façon à restaurer leur dignité et leur estime d'elles-mêmes.

Traduit de l'anglais par Floryse Atindogbe

Pour une approche plus large de la question évoquée ici, voir notre dossier (copiloté par Jan Verlin) : « Violences sexistes et sexuelles : où en est l'humanitaire ? », *Alternatives Humanitaires*, n° 16, mars 2021, <https://www.alternatives-humanitaires.org/fr/nos-parutions> [NDLR].

Biographie | Biography

DELU LUSAMBYA

Delu Lusambya est doctorant chercheur à l'International Institute of Social Studies de l'université Erasmus de Rotterdam. Son sujet de thèse étudie la gouvernance humanitaire en République démocratique du Congo (RDC), et plus précisément la responsabilisation et le plaidoyer communautaire dans les actions humanitaires. Delu est titulaire d'un master en Organisations internationales et protection des droits humains à l'Institut des droits de l'Homme, Université catholique de Lyon. Fort de ses quinze années passées au sein d'organisations humanitaires et de développement au niveau local et international, Delu possède une solide expérience en matière de consolidation de la paix, en gestion de projets et dans les programmes à destination de la jeunesse en RDC, au Kenya, en République centrafricaine, au Rwanda et au Burundi. Il parle français, anglais et swahili.

Delu Lusambya is a PhD researcher at the International Institute of Social Studies of the Erasmus University Rotterdam, Delu is writing his PhD on humanitarian governance in the Democratic Republic of the Congo (DRC), focused on community-driven accountability and advocacy in humanitarian actions. He holds a master's in international Organizations and the Protection of Human Rights from the Human Rights Institute of Lyon at the Catholic University of Lyon in France. With 15 years of experience in local and international humanitarian and development organisations, Delu has significant experience in project management, peacebuilding and youth programming in DRC, Kenya, Central Africa Republic, Rwanda and Burundi. He speaks French, English and Swahili.

La place des femmes dans le travail humanitaire : un enjeu d'équité et de qualité

The place of women in humanitarian work: a question of equity and quality

*Miren Bengoa • Directrice de la fondation
Chaîne du Bonheur (Suisse)*

R

enforcer la position des travailleuses humanitaires afin de garantir une meilleure prise en compte des besoins des femmes en situation de

vulnérabilité. C'est ce plaidoyer que livre ici Miren Bengoa.

Le travail humanitaire est perçu à la fois comme une voie professionnelle à risques et un engagement personnel très fort. Il allie la forte demande pour des métiers techniques comportant une expertise de terrain à des compétences transversales d'adaptabilité, de relations humaines et de gestion du stress. Les différents métiers sont souvent associés à des profils genrés. Masculins, par exemple, dans la logistique et le transport, dans l'ingénierie en eau et assainissement, ou dans la reconstruction. Féminins, dans les métiers médicaux et para médicaux, l'aide psychosociale, la coordination et l'administration. De fait,

In this article, Miren Bengoa makes a plea to strengthen the position of female humanitarian workers to ensure that the needs of women in vulnerable situations are better met.

Humanitarian work is seen as both a risky career path and a very strong personal commitment. It combines the strong demand for technical professions requiring field expertise with the cross-disciplinary skills of adaptability, interpersonal qualities and stress management. The various professions are often associated with gendered profiles: male, for example in logistics and transport, water and sanitation engineering, or reconstruction; and female for the medical and para-medical professions, psychosocial support, coordination and administration. In fact, these stereotypes are not unfounded in terms of the roles assigned, but the proportion of women involved in humanitarian aid remains largely underestimated: in 2019, for

MIREN
BENGOA

ces stéréotypes ne sont pas dépourvus de réalité dans les rôles assignés, mais la proportion de femmes investies dans l'aide humanitaire reste largement sous-estimée. Ainsi, en 2019, l'Organisation des Nations unies (ONU) estimait que 43 % des postes humanitaires étaient occupés par des femmes¹.

Dans le même temps, on le sait², les crises humanitaires touchent autant les femmes que les hommes, chacun représentant 50 % des personnes impactées. Cette répartition est un peu différente si l'on considère uniquement les adultes, avec une proportion légèrement plus élevée de femmes touchées par les crises (53 %) que d'hommes (47 %)³. Si les données les plus récentes des appels humanitaires coordonnés par l'ONU sont désagrégées par sexe et âge, ce n'est pas le cas de façon systématique. Avec une meilleure connaissance des populations visées, les réponses humanitaires devraient être mieux calibrées et adaptées. En particulier, il est essentiel de réaliser que la moitié des personnes en détresse sont des enfants de moins de 18 ans (49 %, soit 90,3 millions). Au total, en 2022, les femmes et les enfants représentaient 76 % des personnes touchées par les crises humanitaires.

La prise en compte de la problématique genre au sein des organisations

À ce titre, les organisations non gouvernementales (ONG) internationales, les organisations humanitaires locales et les agences des Nations unies avec des branches opérationnelles ont déployé d'importants efforts. D'abord, dans le but de féminiser les effectifs dans les contextes de crise afin de couvrir les besoins techniques, assurer

example, the United Nations (UN) estimated that 43% of humanitarian posts were occupied by women.¹

At the same time, we know² that humanitarian crises affect women and men equally, each accounting for 50% of the people affected. This distribution is slightly different if we only consider adults, with a slightly higher proportion of women affected by crises (53%) than men (47%).³ Whilst the most recent data on UN-coordinated humanitarian appeals are disaggregated by gender and age, this is not always the case. With better knowledge of the target populations, humanitarian responses should be better calibrated and adapted. In particular, it is essential to understand that half the people in distress are children under the age of eighteen (49%, or 90.3 million). In 2022, women and children combined accounted for a total 76% of all those affected by humanitarian crises.

Gender mainstreaming within organisations

International non-governmental organisations (NGOs), local humanitarian organisations and UN agencies with operational branches have made a huge effort in this area. Firstly, with the aim of increasing the number of women in the workforce in crisis situations in order to cover technical requirements and ensure socio-cultural understanding and adaptation; and secondly, to include diversity and inclusion in their human resources policies. Despite major progress in recent years, there is still considerable disparity between the genders: while women account for over 40% of the global humanitarian workforce, they are largely under-represented in management posts, with just 20-25%

— 1. ONU Info, *Dix choses à connaître sur les travailleurs humanitaires*, 19 août 2019, <https://reliefweb.int/report/world/dix-choses-conna-tre-sur-les-travailleurs-humanitaires>

— 2. Development Initiatives, *Global Humanitarian Assistance Report 2023*, 20 June 2023, <https://devinit.org/resources/global-humanitarian-assistance-report-2023>

— 3. *Idem*.

— 1. ONU Info, *Dix choses à connaître sur les travailleurs humanitaires*, 19 août 2019, <https://reliefweb.int/report/world/dix-choses-conna-tre-sur-les-travailleurs-humanitaires>

— 2. Development Initiatives, *Global Humanitarian Assistance Report 2023*, 20 June 2023, <https://devinit.org/resources/global-humanitarian-assistance-report-2023>

— 3. *Idem*.

une compréhension et une adaptation socio-culturelles. Ensuite, pour intégrer dans leurs politiques de ressources humaines une perspective d'inclusion et de diversité. Malgré d'importants progrès dans les dernières décennies, il existe de fortes disparités entre les sexes : alors que les femmes représentent plus de 40 % de la main-d'œuvre humanitaire mondiale, elles sont largement sous-représentées dans les postes de direction, puisque seulement 20 à 25 % d'entre elles occupent des postes à responsabilité⁴. À plusieurs titres, la présence de femmes qualifiées à tous les niveaux du système d'assistance humanitaire est un levier indispensable pour une réponse de qualité.

S'ils concernent tous les personnels humanitaires, les risques sécuritaires – en hausse constante⁵ – affectent plus particulièrement les femmes qui, dans les zones de crise, sont plus exposées à certains types de violences genrées. Une étude du Humanitarian Women's Network a ainsi révélé que 48 % des travailleuses humanitaires sondées⁶ avaient été victimes de harcèlement sexuel au cours de leur carrière⁷. Ces risques particuliers s'ajoutent aux difficultés de retenir les travailleuses humanitaires qui quittent souvent leur poste en raison d'un manque d'opportunités de développement de carrière, et d'un soutien inadéquat à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le taux de rotation des femmes dans le secteur est en effet de 10 à 15 % plus élevé que celui de leurs homologues masculins⁸.

of them occupying senior positions.⁴ In many respects, the presence of qualified women at all levels of the humanitarian aid system is an essential lever for a quality response.

Even though all humanitarian workers are concerned, the ever-increasing security risks⁵ have a greater effect on women who, in crisis-hit areas, are more exposed to certain types of gender-based violence. A study by the Humanitarian Women's Network showed that 48% of the women humanitarian workers surveyed⁶ had been the victim of sexual harassment during their career.⁷ These specific risks compound the difficulty of retaining women humanitarian workers who often leave their jobs because of a lack of career-development opportunities and inadequate support for a work-life balance. The turnover rate for women in the sector is 10-15% higher than for their male counterparts.⁸

« Malgré d'importants progrès dans les dernières décennies, il existe de fortes disparités entre les sexes. »

“Despite major progress in recent years, there is still considerable disparity between the genders.”

— 4. Humanitarian Women's Network, 2023 Annual Survey on Women in Humanitarian Work.

— 5. Meriah-Jo Breckenridge, Monica Czwarno, Mariana Duque-Diez et al., *Aid Worker Security Report 2023. Security training in the humanitarian sector: Issues of equity and effectiveness*, Humanitarian Outcomes, August 2023, https://www.humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/ho_aidworkersectyreport_2023_d.pdf

— 6. L'échantillon de l'étude représente 83 % de femmes travailleuses humanitaires internationales et 17 % de nationales.

— 7. Humanitarian Women's Network..., *op. cit.*

— 8. InterAction, *Gender Equality in Humanitarian Organizations: Current Trends and Future Directions*, 2023.

— 4. Humanitarian Women's Network, 2023 Annual Survey on Women in Humanitarian Work.

— 5. Meriah-Jo Breckenridge, Monica Czwarno, Mariana Duque-Diez et al., *Aid Worker Security Report 2023. Security training in the humanitarian sector: Issues of equity and effectiveness*, Humanitarian Outcomes, August 2023, https://www.humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/ho_aidworkersectyreport_2023_d.pdf

— 6. The study sample comprised 83% international and 17% national women humanitarian aid workers.

— 7. Humanitarian Women's Network..., *op. cit.*

— 8. InterAction, *Gender Equality in Humanitarian Organizations: Current Trends and Future Directions*, 2023.

Témoignage de Hayastan Issa, responsable de la protection en Syrie pour l'ONG américaine Blumont

« Les femmes sont un élément essentiel de nos équipes humanitaires, et nombre d'entre elles travaillent dans des situations extrêmement difficiles. "Nous devons à la fois encourager les femmes à faire du travail humanitaire sur le terrain et leur fournir ce dont elles ont besoin pour se sentir en sécurité." Nous demandons activement l'avis de nos travailleuses humanitaires, qui sont en contact direct avec les communautés et connaissent mieux que quiconque leur situation en matière de sécurité. Elles bénéficient parfois d'une sécurité supplémentaire et, dans les moments les plus difficiles, les équipes ont opté pour le travail à distance afin de rester en sécurité.⁹ »

Parmi les bonnes pratiques mises en œuvre dans le secteur pour faire face à ces difficultés, on peut citer les exemples suivants. International Rescue Committee (IRC) a mis en place une formation complète à la sécurité et des systèmes de soutien pour le personnel féminin dans les zones à haut risque. Il s'agit notamment de mettre en place des mécanismes de signalement confidentiel et de fournir un soutien psychologique. En conséquence, l'IRC a constaté une réduction de 30 % de la rotation du personnel féminin dans les zones de conflit¹⁰. De son côté, CARE International a lancé l'initiative « Women in Leadership » qui propose des formations au mentorat et au leadership pour les femmes, à tous les niveaux. Ce programme a permis d'augmenter le pourcentage de femmes occupant des postes

Report from Hayastan Issa, protection officer in Syria for the US NGO Blumont

"Women are a critical part of our humanitarian teams, and many are working in extremely difficult situations. 'We have to pair encouraging women to do humanitarian work on the ground with providing what they need to feel safe'. We actively request feedback from our female aid workers who work directly with communities and know their own safety situations best. They receive additional security at times, and in the hardest moments, teams have shifted to working remotely to stay safe".⁹

The best practices introduced into the sector to deal with these difficulties include the following. The International Rescue Committee (IRC) has introduced a comprehensive training course on security and support systems for its female staff in high-risk areas. This includes establishing confidential reporting mechanisms and providing psychological support. As a result, the IRC has seen a 30% reduction in the turnover rate of female staff in conflict areas.¹⁰ CARE International launched the "Women in Leadership" initiative which offers training courses in mentoring and leadership for women at all levels. This programme has allowed the percentage of women in managerial posts to increase from 22% to 35% in the space of five years.¹¹ Lastly, Médecins Sans Frontières (MSF) offers flexible working hours and supports distance working when possible. MSF also offers on-site childminding services in some of its larger field

— 9. Blumont, *Supporting Our Aid Workers, No Matter What*, August 18, 2023, <https://blumont.org/blog/humanitarian-day-aid-workers-2023>

— 10. IRC, *2023 Annual Report*, 31 May 2024, https://www.rescue.org/sites/default/files/2024-05/PO2404_Annual%20Report%202023_No%20Donors-DIGITAL-Spreads%20%282%29.pdf

— 9. Blumont, *Supporting Our Aid Workers, No Matter What*, August 18, 2023, <https://blumont.org/blog/humanitarian-day-aid-workers-2023>

— 10. IRC, *2023 Annual Report*, 31 May 2024, https://www.rescue.org/sites/default/files/2024-05/PO2404_Annual%20Report%202023_No%20Donors-DIGITAL-Spreads%20%282%29.pdf

— 11. CARE International, *Women in Leadership Initiative: Progress Report*, 2023, <https://www.care-international.org/what-we-do/gender-equality/womens-voice-and-leadership>

de direction de 22 % à 35 % en cinq ans¹¹. Enfin, Médecins Sans Frontières (MSF) propose des modalités de travail flexibles et soutient le travail à distance lorsque cela est possible. L'organisation propose également des services de garde d'enfants sur place dans certains de ses plus grands bureaux de terrain. Ces mesures ont contribué à une augmentation de 25 % de la satisfaction au travail chez les employées¹². En adoptant ces bonnes pratiques, les organisations humanitaires peuvent améliorer de manière significative le recrutement, le maintien en poste et le bien-être des travailleuses humanitaires, ce qui se traduira par des réponses humanitaires plus efficaces et plus équitables. Sur les plans local et international, la participation active des femmes à la conception, à la distribution et à l'évaluation de l'assistance humanitaire est donc plus fortement reconnue par les institutions.

Solidarité et sororité : gage d'un humanitaire plus juste et efficace ?

À l'image du travail mené par Caritas¹³, il convient de rappeler que les femmes et les filles sont confrontées à des défis spécifiques lors des catastrophes et des crises que d'autres femmes pourraient être en mesure de mieux comprendre et de mieux gérer. Ainsi, la présence au plus près des communautés de femmes actives comme travailleuses humanitaires dans toutes les fonctions clés joue un rôle essentiel dans l'aide apportée aux femmes touchées par les crises humanitaires. En particulier, elles peuvent mieux appréhender les situations liées à la santé sexuelle et reproductive des femmes. Les femmes dans l'aide humanitaire peuvent être mieux à même d'apporter un soutien

« Dans de nombreuses sociétés, les femmes peuvent accéder à des espaces et à des populations parfois inaccessibles aux hommes. »

“In many societies, women can access spaces and populations that may be inaccessible to men.”

offices. These measures have led to a 25% increase in job satisfaction among women employees.¹² By adopting these best practices, humanitarian aid organisations can significantly improve the recruitment, retention and well-being of women humanitarian workers, which in turn will lead to more effective and fairer humanitarian responses. At local and international level, the active participation of women in the design, distribution and assessment stages of humanitarian aid is therefore more widely recognised by institutions.

Solidarity and sisterhood: a guarantee of fairer and more effective humanitarian aid?

Echoing the work carried out by Caritas,¹³ it should be remembered that women and girls face specific challenges during disasters and crises that other women may be in a better position to understand and manage. The presence of women humanitarian workers as close to the communities as possible in all the key functions plays a vital role in helping women affected by humanitarian crises. In particular, they have a better understanding of matters relating to women's sexual and reproductive health. Women humanitarian workers may even be better at providing emotional support to other women

— 11. CARE International, *Women in Leadership Initiative: Progress Report*, 2023, <https://www.care-international.org/what-we-do/gender-equality/womens-voice-and-leadership>

— 12. MSF, *Rapport sur les ressources humaines de MSF*, 2023.

— 13. Caritas République tchèque, *6 reasons why women are important in humanitarian aid*, 6 March 2024, <https://svet.charita.cz/en/news/6-reasons-why-women-are-important-in-humanitarian-aid>

— 12. MSF, *MSF Human Resources Report*, 2023.

— 13. Caritas République tchèque, *6 reasons why women are important in humanitarian aid*, 6 March 2024, <https://svet.charita.cz/en/news/6-reasons-why-women-are-important-in-humanitarian-aid>

émotionnel à d'autres femmes et aider à surmonter certains obstacles auxquels elles sont confrontées dans l'accès aux soins de santé. La stigmatisation et le manque d'informations peuvent constituer une limite pendant les conflits et les urgences humanitaires.

La participation effective de femmes issues des mêmes communautés permet également d'apporter une perspective et une compréhension uniques des cultures, des traditions et des coutumes sociales locales. Dans de nombreuses sociétés, les femmes peuvent accéder à des espaces et à des populations parfois inaccessibles aux hommes en raison de normes culturelles ou sociales. Les travailleuses humanitaires peuvent aller à la rencontre de femmes et d'enfants qui autrement seraient négligés, et leur fournir des services de base et une protection. En plus de l'accès et de la sensibilité socio-culturelle, les professionnelles de l'aide humanitaire peuvent représenter des modèles positifs pour d'autres femmes et participer à la lutte contre les stéréotypes et normes conservatrices et, ainsi encore, faciliter l'accès aux services.

De plus, il est clairement établi qu'au sein des populations civiles, les femmes sont touchées de manière disproportionnée par la violence lors des crises humanitaires, ce qui peut inclure traite des êtres humains, harcèlement sexuel, agressions et violences domestiques. En temps de crise, il est donc essentiel d'avoir des femmes dans les équipes humanitaires qui soient formées pour détecter, soutenir et atténuer le traumatisme que ces situations peuvent provoquer chez les femmes.

Cela est même parfois une urgence vitale. Depuis le changement de gouvernement afghan en 2020, la situation des femmes employées dans l'aide sociale et humanitaire s'est drastiquement aggravée. On l'a vu avec la diminution brutale de leurs droits à l'accès à l'espace public et au travail. Afin de maintenir les femmes en activité dans ce secteur, de nombreuses

and helping them overcome some of the obstacles they encounter when accessing healthcare. Stigmatisation and lack of information can be limiting factors in conflicts and humanitarian emergencies.

The active participation of women from the same communities also brings a unique perspective and understanding of local cultures, traditions and social customs. In many societies, women can access spaces and populations that may be inaccessible to men because of cultural or social norms. Women humanitarian workers can reach out to women and children who may otherwise be neglected, and provide them with basic services and protection. In addition to access and socio-cultural sensitivity, women humanitarian aid professionals can act as positive role models for other women and help combat stereotypes and conservative norms which, in turn, helps facilitate access to services.

Furthermore, it is clear that within civilian populations, women are disproportionately affected by violence during humanitarian crises which may include human trafficking, sexual harassment and domestic violence. In times of crisis it is therefore essential to include women in humanitarian aid teams who are trained to detect, support and mitigate the trauma that these situations can generate for women.

Sometimes these situations can even be life-threatening. Since the change of government in Afghanistan in 2020, the situation of women employed in social and humanitarian aid has taken a dramatic turn for the worse, as witnessed by the sudden curtailment of their right to access public spaces and work. In order to keep women active in this sector, numerous organisations have introduced recruitment strategies and specific working conditions,¹⁴ the creativity of

— 14. UN Women, *Promoting the Recruitment and Retention of Women Humanitarian Workers in Afghanistan*, August 2022, <https://asiapacific.unwomen.org/sites/default/files/2022-10/af-four-pager-summary-women-humanitarian-workers.pdf>

organisations ont mis en place des stratégies de recrutement et de conditions de travail particulières¹⁴ dont la créativité laisse entrevoir les immenses défis. Il peut s'agir, pêle-mêle, de garantir un emploi à un couple, de publier des offres ciblant exclusivement les femmes, ou encore de créer des environnements de travail sécurisés et des conditions adaptées pour la promotion, la formation continue et l'équilibre familial des personnes employées.

De toute évidence, en appeler à la parité des emplois humanitaires serait peu réaliste au vu des considérables enjeux de sécurité et d'attractivité de ces postes dans les situations les plus complexes, notamment pour les personnels expatriés. Il reste néanmoins essentiel de valoriser et rendre visible le travail exceptionnel fourni par les femmes dans toutes les lignes d'intervention, de favoriser le financement d'organisations locales féminines, et de garantir aux femmes les mêmes chances d'accès aux postes de responsabilité. Les équipes humanitaires sont et seront plus performantes lorsqu'elles sont diversifiées et inclusives. Les travailleuses humanitaires apportent une perspective unique à l'aide humanitaire et au développement. Il est donc important qu'elles soient impliquées dans le processus de prise de décision lors de la préparation des projets humanitaires et de développement. Elles contribueront ainsi à une approche globale de l'aide aux personnes affectées par les crises. Ces équipes mixtes doivent bénéficier d'un encadrement adéquat en matière de reconnaissance et de salaires, de garanties et de protection contre les violences physiques, sexuelles et le harcèlement.

Par-delà les pratiques courantes des ONG, ces considérations deviennent centrales au plus haut niveau. C'est en tout cas ce qu'exprime le Comité

« Les travailleuses humanitaires apportent une perspective unique à l'aide humanitaire et au développement. »

"Women humanitarian workers bring a unique perspective to humanitarian aid and development."

which would suggest that the challenges are enormous. In no particular order, these may include guaranteeing a job for a couple, advertising jobs exclusively for women, or creating safe working environments and appropriate conditions for the advancement, continuing education and family balance of staff.

Clearly, calling for parity in all humanitarian jobs would be unrealistic given the considerable security and appeal challenges of these posts in the most complex situations, especially for expatriate staff. Nonetheless, it is still essential to recognise and promote the exceptional work done by women in all intervention areas, foster the funding of local women's organisations, and ensure that women have equal access to senior positions. Humanitarian teams are, and will continue to be, more effective when they are diverse and inclusive. Women humanitarian workers bring a unique perspective to humanitarian aid and development. It is therefore important that they are involved in the decision-making process when humanitarian and development projects are being prepared. This way they can contribute to a comprehensive approach to providing aid to people affected by crises. These mixed teams must be provided with an appropriate framework in terms of recognition and pay, guarantees, and protection against physical and sexual violence and harassment.

— 14. UN Women, *Promoting the Recruitment and Retention of Women Humanitarian Workers in Afghanistan*, August 2022, <https://asiapacific.unwomen.org/sites/default/files/2022-10/af-four-pager-summary-women-humanitarian-workers.pdf>

permanent inter-agences dans son plus récent document de cadrage, puisqu'il « s'engage à faire de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et des filles dans l'action humanitaire l'un de ses principaux domaines prioritaires. En identifiant et en répondant aux besoins spécifiques des femmes, des filles, des garçons et des hommes dans toute leur diversité, en promouvant et en protégeant leurs droits humains, et en remédiant aux inégalités persistantes, voire aggravées, entre les hommes et les femmes, notamment par la promotion du leadership et de la contribution des femmes dans l'ensemble de la réponse humanitaire, [le Comité] assurera des résultats humanitaires plus équitables et plus efficaces pour toutes les populations touchées par une crise.¹⁵ » La présence et la participation effective des femmes sont plus fortement reconnues comme un gage de qualité et d'équité dans les programmes humanitaires. Il s'agit désormais de mettre en œuvre les politiques et bonnes pratiques visant l'égalité des genres dans le nexus humanitaire-développement et maintien de la paix.

Beyond the current practices of NGOs, these considerations are becoming pivotal at the highest level. In any case, this is what the Inter-Agency Standing Committee (IASC) says in its most recent framework document: "The IASC commits to the goal of gender equality and the empowerment of women and girls in humanitarian action as one of its core priority areas. By identifying and addressing the specific needs of women, girls, boys and men in all their diversities, by promoting and protecting their human rights, and by redressing persisting and even deepening gender inequalities – including through the promotion of women's leadership and contribution across the humanitarian response – [the IASC] will ensure more equitable and effective humanitarian outcomes for all crisis affected populations."¹⁵ The presence and effective participation of women are more strongly recognised as a guarantee of quality and equity in humanitarian programmes. It is now a question of implementing policies and best practices aimed at gender equality in the humanitarian aid-development and peacekeeping nexus.

Translated from the French by Derek Scoins

— 15. Inter-Agency Standing Committee (IASC), *Gender Equality and the Empowerment of Women and Girls in Humanitarian Action*, Updated 2023-27, p. 65, <https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/2024-02/%28ENDORSED%29%20IASC%20Policy%20on%20Gender%20Equality%20and%20the%20Empowerment%20of%20Women%20and%20Girls%20in%20Humanitarian%20Action.pdf>

— 15. Inter-Agency Standing Committee (IASC), *Gender Equality and the Empowerment of Women and Girls in Humanitarian Action*, Updated 2023-27, p. 65, <https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/2024-02/%28ENDORSED%29%20IASC%20Policy%20on%20Gender%20Equality%20and%20the%20Empowerment%20of%20Women%20and%20Girls%20in%20Humanitarian%20Action.pdf>

Biographie | Biography



MIREN BENGEOA

Originnaire de Genève, Miren Bengoa est diplômée de Sciences Po (Paris) en relations internationales, elle est titulaire d'un certificat en développement économique à l'EPFL et d'un master en santé publique de l'Université de Londres. Elle a collaboré avec Médecins Sans Frontières – Suisse et Terre des Hommes, et a travaillé pendant huit ans en qualité de responsable de programmes en santé maternelle au Fonds des Nations unies pour la population (UNFPA) et spécialiste de programmes en suivi et évaluation de l'unité de survie de l'enfant à l'UNICEF. Elle a effectué de nombreuses missions en Afrique et en Amérique latine sur des projets de santé communautaire, de protection de l'enfance et de prévention du VIH auprès des jeunes. Miren a dirigé la Fondation CHANEL pendant près de dix ans dans la lutte contre les inégalités de genre. En 2013, elle a aussi fondé et présidé l'association ONU Femmes France dont elle est aujourd'hui présidente d'honneur. En 2021, elle a rejoint le leader européen de l'économie sociale et solidaire, le Groupe SOS, en tant que directrice générale action internationale. Miren est aujourd'hui directrice de la Chaîne du Bonheur, la fondation d'utilité publique d'appel aux dons humanitaires suisse créée par les médias publics en 1946.

Originally from Geneva, Miren Bengoa has a degree in international relations from *Sciences Po* in Paris, a certificate in economic development from EPFL and a Master's degree in public health from the University of London. She has worked with MSF-CH and *Terre Des Hommes*, and spent eight years as Programme Manager for maternal health at UNFPA and Programme Specialist for monitoring and evaluation at UNICEF's Child Survival Unit. She has undertaken numerous assignments in Africa and Latin America on community health, child protection and HIV prevention projects for young people.

Miren led the *Fondation CHANEL* for nearly ten years in the fight against gender inequality. In 2013 she founded and chaired the UN association *ONU Femmes France* of which she is now Honorary Chair. In 2021 she joined *Groupe SOS*, the European leader in social economy, as Managing Director for International Action.

Miren is currently Director of Swiss Solidarity, the independent Swiss foundation for humanitarian aid donations established by a Swiss public radio station in 1946.



ÉTHIQUE | ETHICS



ÉTHIQUE | ETHICS

Entendre et accompagner les préoccupations éthiques des professionnels de l'humanitaire

Listening and responding to the ethical preoccupations of humanitarian professionals

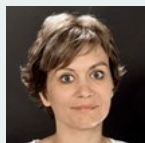
Anne-Lise Lierville • Directrice de l'Institut d'éthique opérationnelle de Handicap International / Humanité et Inclusion



Mise en récit et en analyse d'un dilemme éthique.
C'est à cet exercice que se livre avec talent l'autrice dans cet article qui, à partir d'une situation concrète, explique les termes d'une éthique opérationnelle.

Putting an ethical dilemma into a narrative and analysing it. This is the exercise that the author skilfully undertakes in this article, which uses a real-life situation to explain the principles of operational ethics.



ANNE-LISE
LIERVILLE

République démocratique du Congo, 2006. L'Est du pays connaît une période intense de combats. Le convoi d'une organisation humanitaire en route pour une zone située de l'autre côté de l'une des multiples lignes de front est arrêté par des villageois, manifestement très alarmés. La responsable de l'équipe est appelée par un homme à entrer dans une maison. Une fois la porte poussée, elle découvre, accroupie, gémissante, une femme qui saigne abondamment. Elle vient d'accoucher. Elle tousse, se plaint, souffre. Elle est très fébrile. La responsable n'est pas médecin, et son équipe ne compte aucun personnel soignant. On appelle une organisation non gouvernementale (ONG) médicale sœur qui, par téléphone, aide à mieux comprendre le degré d'urgence : c'est une urgence vitale. Le temps compte, l'arbitrage doit être fait rapidement alors que les véhicules du convoi ne sont équipés d'aucun matériel adapté, pas même d'un brancard, et que le personnel n'a à disposition aucune protection, ni gants, ni blouse, ni masque.

Faut-il transporter la patiente en l'état, en position assise, particulièrement pénible, et exposer l'équipe à des risques de contamination à la tuberculose ou au VIH sida en raison des projections sanguines ? Ou doit-on coordonner avec l'ONG médicale une prise en charge certes retardée, mais qui sera plus adaptée ?

Dilemmes et questionnements

Voilà le type de dilemme auquel, souvent, les humanitaires sont confrontés. Ces situations saturent la mémoire des collègues et occupent leur champ décisionnel. Pourtant, ce ne sont pas ces dilemmes et questionnements qui viennent spontanément à l'esprit quand on parle d'éthique humanitaire. En effet, on évoque plus souvent les risques d'instrumentalisation de l'aide ou de son détournement.

Le cas exposé ici souhaite mettre en abyme l'asymétrie soignant/soigné à laquelle les professionnels du secteur

Democratic Republic of the Congo, 2006. Intense conflict is raging in the east of the country. A humanitarian organisation's convoy is making its way to a zone beyond one of the many eastern fronts. Villagers in clear distress stop the convoy. A man implores the female team leader to come into a shack. She goes through the door and finds a woman squatting inside, moaning and bleeding profusely. The woman has just given birth. She is coughing, complaining and suffering. She has a very high fever. The team leader is not a doctor and there are no healthcare workers on her team. They call a sister NGO, a medical organisation, which helps them better understand the situation's level of urgency: it is a life-threatening emergency. Time is ticking. A decision must be made quickly. Yet the convoy vehicles do not have any suitable material on board – not even a stretcher – and the workers have no personal protective equipment: no gloves, overalls, or face masks.

Should they transport the patient in her current state, and seated, which would be a very painful position, and expose the team to the risk of catching tuberculosis or HIV through splatters of blood? Or should they work with the medical NGO to coordinate medical attention that would arrive later, but would be better suited to the situation?

Dilemmas and questions

This is the kind of dilemma that humanitarian workers often face. Memories of such situations are engraved in colleagues' minds. These situations are the focus of their decision-making. Yet when you think about humanitarian ethics, such dilemmas and questions are not what first come to mind. The risk of humanitarian aid being misused or embezzled is the issue that gets brought up most often.

The story above is given to illustrate the imbalance between those providing care and those being cared for: an imbalance that humanitarian professionals face in their operations on the ground. There are major risks in this imbalance. The ethics

humanitaire font face dans le cadre de leurs interventions. Dans ce rapport asymétrique se jouent les risques de toute puissance, risques auxquels l'éthique d'intervention veut opposer distance, tentative de discernement et régulation des comportements individuels et organisationnels.

Comment les professionnels du secteur appréhendent-ils l'éthique humanitaire, et de quel soutien bénéficient-ils dans leur pratique ? Comment est-elle pensée ? (N') est-elle (qu') une obligation de moyens face à des situations extrêmement dégradées ? Est-elle devoir d'exemplarité dans l'intervention, voire d'irréprochabilité ? L'éthique humanitaire est-elle un horizon à rechercher ou plutôt un travail de questionnement sans cesse recommencé, sur ce que serait le juste, le mieux, là, maintenant, dans ce contexte, pour cette action ? Est-elle encore une éthique de surplomb tout entière structurée par les principes que se reconnaît le secteur, ou une éthique clinique permettant au quotidien la meilleure – en tout cas la moins mauvaise – prise de décision ? Enfin, est-elle spécifique, d'une nature identifiable précise, ou davantage somme des éthiques professionnelles et des déontologies des métiers de ceux qui ont rejoint les rangs des ONG (médecins, infirmières, kinésithérapeutes, ingénieurs civils) ?

Pour évoquer la dimension éthique du travail humanitaire et les préoccupations¹ des professionnels du secteur – ainsi d'ailleurs que pour décrire leurs relations à la norme –, il faudrait pouvoir consacrer du temps de recherche. Celui-ci devrait emprunter à des champs pluridisciplinaires (éthique, sociologie des organisations, psychologie sociale et clinique, histoire, philosophie morale) et construire un objet d'étude. Notre propos n'a pas cette ambition. Il se veut témoignage. Il est ainsi partagé à hauteur de praticienne qui aura été

of intervention tackles these risks with the notion of distance, with attempts at discernment and with regulation of individual and organisational approaches.

How do professionals in this sector understand humanitarian ethics? What support do they receive in carrying out their operations? How are humanitarian ethics considered? Is it (only) a matter of securing enough resources to tackle dire situations? Is it about being exemplary, even irreproachable, out of duty, during operations on the ground? Are humanitarian ethics an aim to be reached? Or is it more about endless questions about what is right and best in a concrete case at a particular time, in a particular context, for a particular action? Are humanitarian ethics an overarching framework that is fully structured with principles and that the sector recognises? Or is it a case-by-case approach that results in the best possible – or least worst – decision-making on a daily basis? Lastly, are humanitarian ethics specific? Can the nature of humanitarian ethics be identified precisely? Or is it simply the sum of the rules of professional conduct for each line of work in an NGO (doctors, nurses, physiotherapists, civil engineers, etc.)?

Research time is needed, first to address the ethical dimension of humanitarian work and the preoccupations¹ of professionals in the sector and, second, to describe these professionals' relation to the norm. Such research would have to borrow from a multitude of fields (ethics, sociology of organisations, social and clinical psychology, history, moral philosophy, etc.) and form a specific subject of study. But that is not the aim of this article. This article is an account. It is shared by a practitioner who has, over the course of her career, faced the ethical issues that arise in the medical and social sectors, in the defence of human rights, in psychiatry, in courts of law and, of course, in humanitarian work.

— 1. Céline Bareil, *Gérer le volet humain du changement*, Éditions Transcontinental, 2004. La notion de préoccupation comme élément d'analyse lui est empruntée.

— 1. Céline Bareil, *Gérer le volet humain du changement*, Éditions Transcontinental, 2004. The notion of preoccupation as a part of analysis is borrowed from this work.

confrontée dans son parcours aux enjeux éthiques des secteurs médico-sociaux, de défense des droits de l'Homme, en psychiatrie et en juridictions et, bien sûr, au sein du secteur humanitaire.

Éthique de principes ou éthique clinique ?

Dire que l'engagement humanitaire témoigne d'un rapport singulier aux valeurs d'humanité et de justice pourrait relever de la tautologie si les fondements et trajectoires des professionnels du secteur n'avaient pas été examinés avec acuité au début des années 2000. Ce travail, riche d'enseignements, a révélé que non seulement le rapport à l'altérité et à l'idéal de justice était central dans le rapport des humanitaires à leur métier, mais que l'étude de leur parcours mettait à jour des marqueurs plus intimes, notamment des ruptures biographiques et des modes de socialisation spécifiques².

Si la sociologie des organisations du secteur a probablement évolué depuis la parution de l'ouvrage de référence de Pascal Dauvin et Johanna Siméant, les mémoires organisationnelles subsistent. Est ainsi conservé et transmis le souvenir d'un refus, d'une indignation, d'un choc éthique comme événements fondateurs de telle ou telle ONG, d'ailleurs souvent mythifiés³.

La littérature consacrée à l'éthique humanitaire évoque surtout un rapport aux principes fondamentaux qui structurent l'intervention humanitaire et qui sont ceux du Mouvement Croix-Rouge : humanité, impartialité, neutralité, indépendance, volontariat, universalité et unité. Quatre d'entre eux font, sinon consensus, du moins référence : l'humanité – qui a préséance –, l'impartialité, l'indépendance, et la

Principled or concrete ethics?

Saying that a humanitarian commitment reflects a unique attachment to the values of humanity and justice would be simply tautological if the foundations and pathways of humanitarian professionals had not been examined in detail at the start of the 2000s. This research, full of lessons for us, revealed that an attachment to otherness and the ideal of justice was not only central in humanitarian workers' relation to their profession, but that in their pathways there were more personal markers, including biographical breaks with the past and specific conditions of socialisation.²

Though the sociology of humanitarian organisations has probably evolved since the publication of the reference work by Pascal Dauvin and Johanna Siméant, memories inside organisations remain intact. For example, the memory of a refusal, a moment of outrage or an ethical clash, as a founding event that engendered a given NGO, has been preserved and passed on. Such founding moments are often mythologised.³

Literature on humanitarian ethics touches upon an attachment to fundamental principles that structure humanitarian operations and that are actually the principles of the Red Cross Movement: humanity, impartiality, neutrality, independence, voluntary service, universality and unity. Four of these principles form, at the very least, a benchmark, if not a veritable consensus. They are humanity, which takes precedence, neutrality, which is an often-unloved younger sister, impartiality and, lastly, independence.⁴ These four principles form cardinal points and ways of working. In a single sweep, they help respond

— 2. Pascal Dauvin et Johanna Siméant, *Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Presses de Sciences Po, 2002.

— 3. Rony Brauman, « MSF et le CICR, questions de principes », *Revue Internationale de la Croix-Rouge*, vol. 94, n° 888, 2012, p. 345-357.

— 2. Pascal Dauvin et Johanna Siméant, *Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Presses de Sciences Po, 2002.

— 3. Rony Brauman, « MSF et le CICR, questions de principes », *Revue Internationale de la Croix-Rouge*, vol. 94, n° 888, 2012, p. 345-357.

— 4. Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and NGOs in Disaster Relief, 1994.

petite sœur souvent mal aimée qu'est la neutralité⁴. Ces principes constituaient à la fois des points cardinaux et des *modus operandi* permettant en un seul élan de répondre aux questions du sens, du souhaitable et du juste, et d'outiller, une fois pour toutes, les praticiens. À telle enseigne que lorsque l'on cherche à connaître les enjeux éthiques auxquels nos collègues sont confrontés, on peine à faire émerger spontanément, à mettre en mots, ce qui a pu susciter des dilemmes ou annoncer des risques éthiques dans leur pratique. Est-ce à dire que les praticiens ne s'interrogent pas sur le sens de leurs actes, la responsabilité de leurs actions, les effets potentiellement pervers ou au contraire recherchés de leurs interventions sur autrui, sur leur organisation, sur eux ? Évidemment non.

À l'intérieur des organisations humanitaires, les questionnements sont consubstantiels de l'action et irriguent de nombreuses discussions, si ce n'est la mémoire – parfois endolorie – de nombreux collègues. Mais tout se passe comme si les principes et l'antienne « surtout ne pas nuire » étaient évidemment résolutoires et performatifs. Pourtant quelque chose insiste. Et ce quelque chose, entendons-nous, c'est la nécessité d'arbitrer, donc renoncer, dans des contextes d'atteinte massive à la dignité, où l'Homme fait violence à l'Homme, où le droit peine à s'établir comme norme suffisamment protectrice. Que faire de ce pouvoir d'initiative et d'arbitrage exorbitant et pourtant dérisoire, et comment faire au mieux ? Voilà ce que disent les collègues quand on leur demande ce qui les préoccupe.

Pour pouvoir entendre cette préoccupation, sans pensée magique ni contournement, il faut pouvoir convoquer le souvenir de conflits éthiques rencontrés par les professionnels, rassembler valeurs et normes et, collectivement,

to issues of meaning, desirability and fairness, and they equip practitioners once and for all. This is so deeply true that when we try to identify the ethical issues that our colleagues face we struggle to freely find words for what could have possibly brought about dilemmas or ethical risks in their work. Does this mean that practitioners do not ask themselves questions about the meaning of their acts, about responsibility in their actions, about the potentially perverse – or, on the contrary, deliberate – effects that their operations have on others, on their organisation and on themselves? Of course not.

Inside humanitarian organisations, questions go hand in hand with action and form the subject of many discussions, if not the memories – sometimes painful ones – that many colleagues have. Yet everything unfolds as if the principles and the refrain “first, do no harm” were performative and clearly conclusive. Despite this, something persists. And that “something” is the need to adjudicate, and therefore yield, in contexts of dignity being violated, of humans inflicting violence upon other humans and of law struggling to serve as a sufficiently protective norm. What can be done with this huge, yet derisory, power of initiative and decision-making? How can it be best used? Colleagues will tell you that this is the preoccupation that agitates them.

To take this preoccupation into consideration – without magical thinking nor circumvention – you have to touch upon the memories of ethical clashes that professionals have encountered, you have to bring together values and norms, and you have to collectively re-establish a framework, including a theoretical one, for deliberation. In this way, in our own training of our colleagues, before we try to support new developments, we look at the continuum between law and ethics and we underline the fact that behind a norm (whether a social norm, a legal norm or a rule of professional conduct), there are, as

— 4. Code de conduite pour le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les organisations non gouvernementales (ONG) lors des opérations de secours en cas de catastrophe, 1994.

« Lorsque l'on cherche à connaître les enjeux éthiques auxquels nos collègues sont confrontés, on peine à faire émerger spontanément, à mettre en mots, ce qui a pu susciter des dilemmes ou annoncer des risques éthiques dans leur pratique. »

"When we try to identify the ethical issues that our colleagues face we struggle to freely find words for what could have possibly brought about dilemmas or ethical risks in their work."

reposer un cadre, y compris théorique, aux délibérations. Ainsi, dans notre propre pratique de formation de nos pairs, avant de chercher à accompagner l'élaboration, nous revenons au continuum entre droit et éthique et rappelons que, derrière la norme (sociale, juridique, déontologique) et comme substance même de l'éthique existent les valeurs premières protégées. Elles sont la déclinaison positive des grands interdits fondamentaux qui s'inscrivent dans des traditions et conventions (pour le champ de la morale), dans les textes et les pratiques (pour les normes juridiques et la déontologie), et dans l'élaboration de la pensée (pour l'éthique). Ainsi avons-nous coutume de dire en formation que quand la loi (et sa parente, la déontologie) prescrit ou proscriit, la morale réproouve ou loue, tandis que l'éthique questionne et tente une réponse. Au tout début est donc le droit – et notamment celui codifié dans les grands instruments de droit international des droits de l'Homme et de droit international humanitaire (DIH) – qui vise à protéger la dignité humaine (notion sanctuaire), auquel répond en écho la déontologie, notamment médicale, avec cette prescription en forme

the very essence of ethics, fundamental values that are protected. These values are the positive expression of major fundamental prohibitions that are part of traditions and conventions (for morality), part of texts and practices (for legal norms and professional conduct) and part of thought development (for ethics). So, in training courses, we are used to saying that whereas the law (and its relative, professional conduct) prescribes or prohibits, morality condemns or praises, while ethics call into question and try to offer answers. Hence, there is, first, the law (including codified law in the major instruments of international human rights law and international humanitarian law), which aims to protect human dignity (a sanctuary), to which rules of professional conduct, especially in medicine, are added, with the following prescription in the form of a prohibition: "First, do no harm".⁵ Yet law, however normative it is, and professional conduct do not exhaust all ethical questioning.

So, the sector's four principles that we underlined above are derived as much from medical ethics as from principles of international law, including international humanitarian law. You just have to reread the Hippocratic Oath to be convinced about this. For these reasons, there is no opposition between corpora and abstract ethics (ethics of lofty principles), which is contrasted with concrete ethics.

Supporting the sector's professionals in their ethical reasoning

Professionals are invited to follow this pathway that leads from law to professional conduct (morality being put aside here), and which takes you to humanitarian ethics, when they have to weigh up the legitimacy, purpose and soundness of a decision. This is our main aim when we have to equip practitioners in our work: it

— 5. This is doubtless important in organisations founded more often by medical staff or rescuers than by legal experts.

d'interdit : « D'abord ne pas nuire⁵ ». Mais le droit, pour normatif qu'il soit, et la déontologie n'épuisent pas tous les questionnements éthiques.

Les quatre principes du secteur, que nous avons rappelés plus haut, sont ainsi autant dérivés des principes du droit international, notamment du DIH, que de l'éthique médicale. Il suffit pour s'en convaincre de relire le serment d'Hippocrate. Il n'y a donc pas opposition entre les corpus et une éthique éthérée – celles des grands principes – qui s'opposerait à une éthique clinique.

Étayer les professionnels du secteur dans leur raisonnement éthique

Ce chemin du droit à la déontologie (la morale mise ici de côté) et qui mène à l'éthique humanitaire, les professionnels sont invités à l'emprunter quand il s'agit de soupeser le bien-fondé d'une décision, sa finalité, sa justesse. C'est notre objectif premier quand, dans notre pratique, il s'agit d'outiller les praticiens : rappeler les nombreux legs dont l'éthique humanitaire est la dépositaire, et la connexité entre les principes du secteur et les normes de droit universellement reconnues. Il s'agit bien d'invoquer l'éthique de principes, comme socle et base, pour mieux cheminer vers l'éthique clinique / opératoire, celle du champ de la décision. Et pour cela, concrètement, il faut nommer, dénommer. L'équipe est-elle traversée par l'existence de « conflits éthiques » (la tension entre les valeurs / l'éthos individuel et les attentes de l'organisation et de l'équipe) ? Est-elle face à un « dilemme » : soit l'existence de deux options également insatisfaisantes éthiquement devant la nécessité impérieuse d'exercer un arbitrage ? Est-elle face à des risques potentiels ou matérialisés, identifiés ou masqués, d'atteinte aux valeurs de l'organisation ou aux principes du secteur ?

« Il s'agit bien d'invoquer l'éthique de principes, comme socle et base, pour mieux cheminer vers l'éthique clinique / opératoire, celle du champ de la décision. »

"It is about referring to principled ethics as a basis that helps us make our way towards concrete, operational ethics: the field of decision-making."

is about reminding them of the vast legacy that humanitarian ethics preserve and of the link between the sector's principles and universally recognised legal norms. Indeed, it is about referring to principled ethics as a basis that helps us make our way towards concrete, operational ethics: the field of decision-making. And for that, you have to name things. Are there "ethical conflicts" within the team (tensions between values or an individual ethos and expectations from the organisation and team)? Is the team facing a "dilemma" between two options that are equally unsatisfactory ethically in the face of a pressing need to make a decision? Is the team facing risks – potential or real, identified or concealed – that could undermine the organisation's values or the sector's principles?

Once this diagnosis has been given in a collective framework, support can begin and a pathway can be made towards a possible resolution or towards a strategy applied to reduce or cancel out risks *as much as possible*. These are tools and methodologies that aim to cast light as decisions are made – in short, a *vade mecum*. At the end of this process, one of the essential components of ethical decision-making will have been applied: collegiality. The colleagues involved will have experienced, together, a capacity for doubt and reasoning.

— 5. Cela n'est sans doute pas indifférent dans des organisations fondées plus souvent par des soignants ou des sauveteurs que par des juristes.

Une fois ce diagnostic posé dans un cadre collectif, l'étalement peut commencer et un chemin se frayer vers une résolution possible, ou la mise en place de stratégies de réduction ou d'annulation des risques, *autant que faire se peut*. Des outils et des méthodologies qui visent à apporter un éclairage au moment de la prise de décision, un vade-mecum en somme. Au terme de ce processus, un des éléments essentiels de la prise de décision éthique aura été déployé : la collégialité. On aura ainsi éprouvé, ensemble, aptitude au doute et au raisonnement.

Concernant le dilemme, la décision envisagée sera ensuite appréciée à l'aune de trois critères⁶ :

- son caractère duplicable : s'agit-il du « cas d'espèce », de « l'exception de l'exception », ou la décision – si difficile eût-elle été à prendre – pourrait-elle être recommandée dans d'autres circonstances ?
- son caractère communicable : peut-on en justifier publiquement, le cas échéant ?
- son caractère réciproque : si la décision que je m'appête à prendre et qui a des effets sur autrui était prise par d'autres que moi et avait des effets sur moi, continuerais-je à la trouver juste ?

Les trois critères réunis formeront comme un faisceau indiquant que la résolution du dilemme s'est faite, sinon parfaitement, en tout cas de la moins mauvaise façon possible.

Le lecteur se demandera sans doute à raison – particulièrement s'il a fréquenté des contextes et abordé des situations où la prise de décision se fait de manière rapide et impérieuse – comment un professionnel de l'humanitaire peut trouver le temps de s'interroger aussi

As regards the dilemma, the decision envisaged will then be assessed in light of three criteria⁶:

- its replicable nature: is it only a specific case – an exceptional exception – or could the decision, despite having been difficult to make, be recommended for other circumstances?
- its communicable nature: could the decision be publicly justified, if need be?
- its reciprocal nature: if the decision that you are about to make and that has effects on others was made by someone other than yourself but had an effect on you, would you still find it fair?

These three criteria, taken together, serve as a body of evidence that confirms whether the dilemma has been resolved, either perfectly or in the least worst way possible.

The reader will doubtless rightly wonder – especially if they have worked in contexts and tackled situations where decisions are made quickly and urgently – how a humanitarian worker could possibly find enough time to ask themselves questions so methodically. In reality, in the background, it is about rising to the challenge of developing an “ethical culture” based on processes and methods, which allows for collegiality, trust and deferred decision-making through mechanisms – mechanisms with analytical independence that is protected *by* and *for* the organisation. This ethical culture is well known in the medical and social sector, yet it also exists in humanitarian organisations that have a committee of applied ethics or that have, like Humanity & Inclusion does, several ethical entities inside its organisational structure, including its entity dedicated to operational ethics: the *Institut d'éthique opérationnelle*. The existence of these mechanisms

— 6. Yves Boisvert, « Le processus de délibération éthique », in Yves Boisvert (dir.), *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Éditions Liber, 2003, p. 81-92.

— 6. Yves Boisvert, « Le processus de délibération éthique », in Yves Boisvert (dir.), *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Éditions Liber, 2003, p. 81-92.

méthodiquement. Se profile en réalité en arrière-plan l'enjeu du développement de la « culture éthique » qui repose sur des processus et des méthodes permettant des mises en suspens de la décision, la collégialité, la confiance, à l'aide de mécanismes dont l'indépendance d'analyse est protégée *par* et *pour* l'organisation. Cette culture éthique est bien connue du secteur médico-social, mais elle existe aussi dans les organisations humanitaires qui se sont dotées d'un comité d'éthique appliquée ou, comme pour Handicap International (HI), de plusieurs dispositifs d'éthique organisationnelle, notamment son Institut dédié à l'éthique opérationnelle. L'existence de ces mécanismes et l'appui au développement de la culture éthique permettent, même en situation d'urgence, que les questions soient posées et que l'on se donne l'obligation d'y répondre au mieux. De cela nous sommes témoins et acteurs, dans notre pratique au quotidien au sein de l'Institut d'éthique opérationnelle de HI.

En forme d'épilogue

La jeune femme en post-partum évoquée en début d'article présentait une condition médicale particulièrement sérieuse. Effectivement transférée par l'ONG sœur, la patiente est morte peu après son arrivée à l'hôpital, de l'autre côté de la ligne de front. Exsangue. La responsable d'équipe a vérifié la pertinence de son arbitrage en interrogeant un chirurgien du siège de son organisation. Il lui a donné raison. Pourtant, dix-huit ans plus tard, alors que s'écrivent ces lignes et même si le choix était peut-être raisonnable, le questionnement subsiste.

Depuis, notre pratique nous a convaincue qu'il n'est pas toujours possible de répondre définitivement et de manière optimale – oserions-nous dire « satisfaisante » ? – à ce type de dilemmes. Pourtant, elle nous a également enseigné qu'il est plus facile de les appréhender, les gérer, les métaboliser, puis de les questionner quand une culture éthique est promue au sein d'une organisation.

**« Il faut s'attacher
à créer des espaces de dialogue
préservés et dédiés,
non seulement réservés
aux alertes éthiques,
mais propices à créer les
conditions d'un échange fécond. »**

**“There is a need to create
preserved spaces dedicated
to dialogue that are not only
reserved for ethical alerts
but are also conducive to
fruitful discussions.”**

and support for the development of an ethical culture make it possible for questions to be asked and for answers to be given, compulsorily and in the best way possible. In our everyday work at the *Institut d'éthique opérationnelle* at Humanity & Inclusion, we are both witnesses of this approach and active players in it.

An epilogue

The woman who had just given birth in the story told at the start of this article had a particularly serious medical condition. Ultimately, the sister NGO transferred this woman, but she died shortly after she arrived at the hospital on the other side of the front. She had suffered severe blood loss. The team leader asked a surgeon at her organisation's head office about her decision, to check that she had made the right one. The surgeon told her that she had indeed made the right decision. Yet 18 years later, doubts remain – even as these words are being written here, and even if the decision was perhaps a sensible one.

Since then, our work on the ground has convinced us that it is not always possible to respond definitively and optimally – can we dare say “satisfactorily”? – to this kind of dilemma. But our work has

Cette culture éthique facilite la prise de recul, le questionnement, et finalement l'accompagnement des professionnels. Il est ainsi – croyons-nous – indispensable de créer les conditions de son émergence et de sa pérennisation avec les dispositifs d'éthique organisationnels adaptés et la mise en œuvre de formations adéquates. Il faut s'attacher à créer des espaces de dialogue préservés et dédiés, non seulement réservés aux alertes éthiques, mais propices à créer les conditions d'un échange fécond. L'enjeu est important pour les organisations du secteur, les populations et les professionnels auxquels seraient ainsi épargnées un tant soit peu de souffrances et de fatigues éthiques, sujet qui mériterait une attention spécifique dans les métiers de l'aide. La congruence, soit la mise en œuvre effective des principes et de nos valeurs, mais aussi le rapport au sens du métier sont à ce prix.

also taught us that it is easier to understand such dilemmas and to manage them, metabolise them and question them when an ethical culture is promoted within an organisation. This ethical culture makes it easier to put a situation into perspective, to ask questions and, ultimately, to support professionals. We therefore believe that it is vital to create the conditions for this ethical culture to emerge and to make it long-lasting through suitable ethical entities inside organisations and through appropriate training courses given. There is a need to create preserved spaces dedicated to dialogue that are not only reserved for ethical alerts but are also conducive to fruitful discussions. The challenge is important for the sector's organisations and for the populations and professionals who could be spared a little suffering and ethical exhaustion – a subject that deserves special attention in care professions. In return, we gain congruence: effective application of principles and our values. We also gain a closer relationship with the very meaning of our profession.

Translated from the French by Thomas Young

Biographie | Biography



ANNE-LISE LIERVILLE

Anne-Lise Lierville est directrice de l'Institut d'éthique opérationnelle de Handicap International / Humanité et Inclusion. Elle s'est engagée dans le secteur humanitaire en 2002 et a œuvré au sein d'organisations non gouvernementales, à l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), ainsi qu'au Comité international de la Croix-Rouge (CICR), au siège comme sur le terrain. Son parcours l'a également amenée à travailler en psychiatrie et dans les secteurs judiciaire et médico-social. Anne-Lise est diplômée d'histoire (maîtrise) et de droit international (master), et titulaire d'une maîtrise en administration publique (MPA) – mention éthique appliquée – obtenue au Canada, au sein de l'École nationale d'administration publique du Québec. Elle est l'auteure d'articles portant sur l'éthique en milieu de soins et dans le secteur humanitaire. Anne-Lise siège depuis mai 2024 au sein de la Commission nationale consultative des droits de l'Homme en France (CNCDH), au titre de personnalité qualifiée.

Anne-Lise Lierville is the director of the *Institut d'éthique opérationnelle* at Humanity & Inclusion. She joined the humanitarian sector in 2002 and has worked for non-governmental organisations, for the International Organization for Migration (IOM) and for the International Committee of the Red Cross (ICRC), both at their head offices and in the field. Her career has led her to work in psychiatry and in the judicial, medical and social sectors. Anne-Lise holds a master's degree in history and a master's degree in international law. She also holds an MPA (Master of Public Administration) degree from the *École nationale d'administration publique* in Quebec. She has written articles on ethics in the healthcare and humanitarian sectors. Since May 2024, she has sat on France's *Commission nationale consultative des droits de l'Homme* (CNCDH) as a qualified member.

TRIBUNE

[illegible]

TRIBUNE

Plus jamais ça... ?

Never again...?

Jean-Baptiste Richardier • Cofondateur de Handicap International
et de l'association United Against Inhumanity, administrateur de
l'association Alternatives Humanitaires



Jetant un pont entre les tragiques événements de 1994 au Rwanda et ceux de la bande de Gaza aujourd'hui, l'auteur invite à une réflexion sur la répétition des exactions de masse, négation du « Plus jamais ça ! » si souvent promis. Il le fait en revisitant un texte écrit en 2004 à Kigali, au lendemain des commémorations solennelles du génocide. Ce rapprochement souligne combien les règles du droit des conflits armés et la responsabilité de protéger les populations civiles n'en finissent pas d'être foulées aux pieds.

The author here draws a parallel between the tragic events in Rwanda in 1994 and those in the Gaza Strip today to invite us to reflect on mass violence being repeated – a negation of the prospect of “Never again!” that has so often been promised. He does this by looking back at a text he wrote in 2004 in Kigali in the days following a solemn commemoration that took place in memory of the Rwandan genocide. The parallel he draws underlines the extent to which the law of war and the responsibility to protect civilian populations end up being trampled on.



JEAN-BAPTISTE
RICHARDIER

A lors que s'achève la période de commémoration du 30^e anniversaire du génocide des Tutsis et des massacres de Hutus modérés au Rwanda, le monde se déchire sur la qualification des opérations militaires menées par l'État d'Israël dans la bande de Gaza en réponse aux attentats commis par le Hamas le 7 octobre dernier. Bien que soumises au temps long de la justice internationale, plusieurs procédures ont été ouvertes. Dans ce contexte, la commémoration du génocide perpétré au Rwanda en 1994 ne pouvait manquer d'inviter à un troublant parallèle de l'inhumanité qui caractérise ces deux situations, mais aussi de l'abandon des populations civiles à leur sort par la communauté internationale. C'est ce qu'a fait notamment Chris McGreal, journaliste indépendant, dans un article publié par *The Guardian* qui titrait : « Il y a trente ans le monde a échoué à stopper le génocide au Rwanda. Aujourd'hui nous faisons défaut à Gaza. »¹

Pour l'auteur, ce sont les mêmes pays qui avaient proclamé « Plus jamais ça ! » au lendemain de la tragédie du Rwanda, qui ont laissé les mains libres à l'État d'Israël plus de six mois durant. Il aura fallu la mort de travailleurs humanitaires étrangers pour les inciter, dans une certaine mesure, à réagir. Bien que distincts par leurs contextes historique, géographique et politique, le génocide au Rwanda et la guerre à Gaza ont en commun une violence extrême, des souffrances humaines considérables, et une incapacité de la communauté internationale et des grandes puissances à mettre en pratique le fameux « droit d'ingérence » et son aboutissement, « la responsabilité de protéger ». Développée en 2005 en réponse aux échecs de la communauté internationale à prévenir ou stopper des atrocités massives, notamment celles commises au Rwanda et en ex-Yougoslavie, cette

Just as the commemorative events marking the thirtieth anniversary of the genocide against the Tutsi and the massacre of moderate Hutu come to an end, the world is divided in defining Israel's military operations in the Gaza Strip, carried out in response to the attacks that Hamas perpetrated on 7 October last year. Several legal proceedings have begun, though they are subject to the long timeframes of international justice. In this context, the commemoration of the Rwandan genocide of 1994 could only invite a comparison between the inhumanity of both situations and between the international community of yesterday and today leaving civilian populations to their fate. That was the comparison that Chris McGreal, an independent journalist, made in his article that was published in *The Guardian*, entitled: "Thirty years ago the world failed to stop the Rwandan genocide. Now we fail Gaza."¹

For this writer, the same countries that proclaimed "Never again!" in the wake of the Rwandan tragedy have been giving Israel free reign for more than six months. It took the deaths of foreign aid workers to prompt these countries to react somewhat. Though the Rwandan genocide and the war in Gaza each have their own distinct historical, geographical and political context, they share certain characteristics: extreme violence, considerable human suffering and an inability of the international community and powerful nations to exercise the famous "right to intervene for humanitarian purposes" and its offshoot: "the responsibility to protect". This doctrine was developed in 2005 in response to the international community's failures to prevent or halt mass atrocities, especially those perpetrated in Rwanda and the former Yugoslavia. It stipulates that when sovereign states prove to be deficient the international community is

— 1. Chris McGreal, "Thirty years ago the world failed to stop the Rwandan genocide. Now we fail Gaza", *The Guardian*, 10 April 2024, <https://www.theguardian.com/commentisfree/2024/apr/10/rwanada-genocide-lessons-gaza-israel>

— 1. Chris McGreal, "Thirty years ago the world failed to stop the Rwandan genocide. Now we fail Gaza", *The Guardian*, 10 April 2024, <https://www.theguardian.com/commentisfree/2024/apr/10/rwanada-genocide-lessons-gaza-israel>

doctrine stipule que la communauté internationale a la responsabilité, en cas de défaillance des États souverains, de protéger les populations contre les crimes de guerre, les crimes contre l'humanité, les nettoyages ethniques et les génocides. Auparavant, le Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie établi en 1993, ainsi que le Tribunal pénal international pour le Rwanda instauré fin 1994, avaient conduit à la création de la Cour pénale internationale en 2002.

Rwanda, Gaza... Le rapprochement peut sans aucun doute heurter, à tout le moins soulever de nombreuses objections. Toutefois, ces deux situations et d'autres exemples de massacres de grande ampleur illustrent les conséquences tragiques de conflits enracinés dans des tensions identitaires et politiques profondes, laissées trop longtemps sans réelle prise en compte et sans véritable solution. À l'heure où le souvenir des victimes rwandaises est réactivé à la faveur de ces commémorations, j'ai ressenti le besoin de me replonger dans l'émotion et les sentiments qui m'avaient profondément marqué lors de ma participation aux cérémonies solennelles organisées en 2004 à Kigali, auxquelles la majorité des dirigeants de la planète avait été conviée. La relecture du récit que j'en avais fait alors est une invitation à la réflexion sur la répétition des actes indicibles, la fragilité et l'inanité des paroles de contrition et l'héritage mortifère du désir de vengeance nourri de souffrances ignorées.

Conjurer « la maladie des cœurs blessés »

Juste devant moi, presque sous mes pieds, protégés par les dalles immenses du Mémorial de Gisozi érigé face aux collines de Kigali, gisent les restes de 250 000 habitants de la seule capitale, massacrés au cours de cent jours de folie meurtrière. Cela avait commencé le 7 avril 1994 pour prendre fin le 17 juillet. C'était il y a dix ans.

Comme tous les invités présents pour cette 10^e commémoration du génocide, j'ai du mal à réaliser le sens de ce chiffre.

responsible for protecting populations against war crimes, crimes against humanity, ethnic cleansing and genocides. Before then, the International Criminal Tribunal for the former Yugoslavia, set up in 1993, and the International Criminal Tribunal for Rwanda, set up at the end of 1994, led to the creation of the International Criminal Court in 2002.

Rwanda and Gaza. The comparison may jar in some minds or at least raise many objections. Yet these two situations and other examples of mass killings illustrate the tragic consequences of conflicts that are rooted in deep political and identity-based tensions and that have been left without proper consideration and solutions for too long. At a time when the memory of Rwandan victims is being revived through these commemorations, I felt the need to dive back into the emotion and sentiments that left a deep mark on me when I took part in the solemn ceremonies held in Kigali in 2004, to which most of the world's leaders were invited. To reread the narrative I told back then about this event is to invite you to reflect on unspeakable acts being repeated, on the fragility and futility of contrite words, and on the mortal legacy of vengeful desire fuelled by unknown suffering.

Warding off "the illness of wounded hearts"

Just in front of me, almost beneath my feet, protected by the huge slabs of the Gisozi memorial built facing the hills of Kigali, were the remains of 250,000 inhabitants of the capital alone, massacred over the course of 100 days of murderous madness. That period began on 7 April 1994 and ended on 17 July. It took place 10 years ago.

Like all the guests attending this tenth commemoration of the genocide, I struggled to make sense of this figure. As I laid the red rose I had been holding since the start of this ceremony upon the scorching concrete of the collective vault, my thoughts went to Cécile, a brave, young woman who is full of life and who looked after the house where

Au moment de déposer sur le ciment brûlant du caveau collectif la rose rouge que je tenais dans les mains depuis le début de la cérémonie, mes pensées vont à Cécile, la jeune femme courageuse et pleine de vie qui prend soin de la maison de passage pour les équipes de Handicap International. Hasard de la vie, son mari, Jean-Baptiste, et moi partageons le même prénom. Je pense aussi à son fils... Elle me l'a raconté le matin même, tous deux ont été tués dès les premiers jours des massacres. Elle ne sait ni comment, ni par qui, ni où leurs corps ont été enfouis. Ne lui reste que l'image des instants où ils se sont séparés, espérant ainsi augmenter leurs chances de ne pas être repérés. Ils se sont effacés de son existence heureuse, à jamais... Comme si l'évocation de visages à l'unité est nécessaire pour mesurer l'insoutenable dimension d'un massacre trop vite ramené à des chiffres qui n'expriment rien de la douleur des survivants et du calvaire des victimes. Je pense aussi aux amis de mon frère Christophe et de sa femme, Doris, qui ont vécu quatre années au « pays des mille collines » avant de le quitter pour une mission humanitaire au Cambodge. Leurs amis sont peut-être là, sous l'une de ces dalles, peut-être ailleurs, là où les a portés leur fuite éperdue, pour finalement s'écrouler sous les coups de bourreaux rarement anonymes. Plus aucune nouvelle d'eux depuis cette année funeste.

Le Cambodge justement, théâtre d'une autre forme d'extermination, qui n'a pas été reconnue par la communauté internationale celle-là². Ses survivants n'ont pas eu la possibilité de voir honorer leurs morts et reconnaître ainsi leur souffrance, certes par une justice trop lente et imparfaite comme ici, mais tout de même rendue. Tandis que s'égrènent les chants magnifiques d'un chœur à l'évidence bouleversé, défilent les souvenirs d'une aube douloureuse de février 1981, à Phnom Penh. Des ossements alignés au bord d'une fosse commune fraîchement

the teams from Handicap International [Humanity & Inclusion today] were staying. Coincidentally, her husband Jean-Baptiste and I shared the same first name. I thought of her son too. She had told me that morning that both were killed during the first days of the massacre. She knows neither how they were killed nor who killed them, nor where their bodies were buried. All that remains for her is the memory of those moments when they left, hoping to increase their chances of not being spotted. They were wiped out from human existence forever ... as if evocation of individual faces was now needed for us to appreciate the unbearable extent of a massacre that is too quickly reduced to empty figures expressing neither the pain survivors endure today nor the ordeal victims underwent. My thoughts also went to the friends of my brother Christophe and his wife Doris, who lived in the country of a thousand hills for four years before leaving it to go on a humanitarian mission in Cambodia. Their friends were perhaps here, beneath one of these slabs, or perhaps elsewhere, wherever their frantic flee took them before they collapsed under the blows dealt by murderers who were rarely anonymous; there has been no news from them since that fateful year.

As regards Cambodia, there we find a country where another form of extermination unfolded, but that extermination has not been officially acknowledged by the international community.² The survivors of that period have not been able to see their exterminated loved ones honoured or their own suffering recognised by justice brought to them, not even imperfect justice brought too slowly, like it was here. As a choir, clearly moved, filled the air with magnificent song, my memories of a painful dawn in Phnom Penh in February 1981 remained. Bones were lined up beside a mass grave that had just been discovered: skulls that had been smashed under the blows of torture. My wife Marie and I had just arrived in

— 2. La qualification de génocide cambodgien, qui fut âprement débattue entre juristes et historiens, sera néanmoins reconnue sur le plan du droit international en novembre 2018.

— 2. Definitions of the Cambodian genocide were hotly debated among legal experts and historians, but the massacre was nevertheless recognised as a genocide under international law in November 2018.

découverte, des crânes fracassés sous la torture... Tout juste arrivés dans cet autre pays martyrisé, avec ma femme, Marie, nous avons tenu à nous confronter aux conséquences macabres d'une autre folie collective pour tenter de comprendre et nous recueillir. Nous croyions à la force de la révolte, et ne pouvions imaginer qu'un tel déni d'humanité pourrait se reproduire.

J'étais déjà venu à Kigali en 1994, au lendemain du déploiement de l'une des missions les plus importantes de l'histoire de l'association. Déjà, lors de cette visite, j'avais été submergé par l'incompréhension en écoutant les récits de survivants, presque tous marqués par les détails sordides témoignant de l'inconcevable trahison de tous les liens sociaux, même ceux du sang. J'étais profondément troublé par ce sentiment désespérant de l'impossible réparation comme de ce pardon « obligatoire » auquel chacun était condamné, sans autre choix possible ! Cette génération perdue, cette impossibilité de comprendre sont la raison même de l'interdit d'ignorance, de l'interdit d'indifférence et d'oubli qui nous concernent tous. Cette cruelle vérité doit nous rappeler le danger de l'entretien, ou de la simple tolérance, de la haine entre communautés au simple motif qu'elles seraient différentes. Elle façonne durablement l'esprit des plus jeunes et favorise l'émergence du chaos dans lequel elle se déchaîne sans retenue.

Car c'est bien l'effondrement brutal de tous les repères et valeurs communes, et leur reniement par tous ceux qui étaient censés les incarner qui expliquent le mieux les actes de violence auxquels s'est livrée une grande partie de la population rwandaise, dans une terrifiante aliénation. Des « ordres » sans hiérarchie clairement identifiée ont rendu brutalement caduques les liens de toute nature, comme les valeurs chrétiennes dont ils étaient imprégnés depuis l'enfance : « tu ne tueras point »... Et ceux-là mêmes qui, au nom de ces valeurs, ont tenté de s'interposer avec un rare courage, ils ont été frappés les premiers, avec une férocité sacrilège.

this other battered country. We wanted to see the gruesome consequences of another form of collective madness to try to understand it and to contemplate. We believed in the power of indignation, and we could not imagine such a denial of humanity ever emerging again.

I had been to Kigali before. That visit was back in 1994, just after one of the most important missions in our organisation's history had got underway. Already back then, during that visit, I was overwhelmed by incomprehension as I listened to the stories of survivors, almost all marked by vile details revealing an inconceivable betrayal of social bonds and even of blood ties. I was deeply disturbed by a desperate sense of impossible atonement and "compulsory" forgiveness that each person was forced into without any other possible choice! That lost generation and inability to understand are the very reason for a duty that binds all of us: none of us are allowed to ignore, forget or be indifferent. This harsh truth should remind us of the danger of maintaining, or even just tolerating, hatred between communities, simply on the grounds that they are different. Such hatred shapes the youngest minds lastingly and it fosters the emergence of chaos in which it runs riot.

Indeed, the acts of violence that were perpetrated by much of the Rwandan population with terrifying madness is best explained by a sudden collapse of shared values and references and a denial of them by all those who were supposed to embody them. "Orders" without any clear hierarchy abruptly made all ties obsolete, including Christian values in which Rwandans had been steeped since childhood: "Thou shalt not kill"... And those who, embodying such values, tried to intervene with rare bravery were the first ones to be mowed down with irreverent savagery.

Inspiring tales of resistance were not common in this carnage and will never erase the sense of horror that the slaughter should rouse. Yet we should cherish such stories as they are the lights that now illuminate the path Rwandan children need

Elles n'ont pas été si fréquentes les belles histoires de résistance dans ce carnage, et jamais elles ne pourront effacer l'horreur qu'il doit inspirer. Mais il faut les chérir, car elles sont les lumières qui montrent le chemin aux enfants du Rwanda d'aujourd'hui ; elles incarnent ce qu'il est resté d'humanité dans cette indicible tragédie avec laquelle ils doivent grandir malgré tout. Rien ne leur a été épargné des facettes les plus odieuses de l'inhumanité, comme témoins, comme victimes, et trop souvent comme acteurs. Dix années ont passé, et cette commémoration s'est présentée pour moi comme l'occasion d'honorer une promesse, celle de revenir au Rwanda pour affronter à nouveau ce mélange complexe de sentiments qui s'entrechoquent indéfiniment : le ressentiment, la compassion, le remord et la peur.

Lors d'une pause entre un chant et un discours, je m'intéresse à mes voisins immédiats, dans l'alignement impeccable des personnalités qui attendent que le Président vienne serrer chaque main, une à une. Des rangs si clairsemés, à vrai dire ce n'est pas bon signe... et ce n'est pas digne ! Où sont les chefs d'État de la planète qui se sont émus si tardivement du naufrage de cette petite nation ? Où sont les hauts responsables des Nations unies qui n'ont pas su conjurer les causes de ce torrent de sang ? Où sont les représentants des organisations non gouvernementales (ONG), aujourd'hui parties, qui s'étaient mobilisées massivement pour panser les blessures ? Je m'étais préparé à un tout autre rassemblement, une affluence exprimant la ferveur nécessaire, à la hauteur des responsabilités diffuses et des résolutions qu'elles appellent.

Les caprices du protocole m'ont placé aux côtés des représentants des principaux protagonistes de l'histoire tragique de ce pays, et d'une journée qui n'a pas encore connu ses rebondissements les plus marquants. À ma droite, se trouve Renaud Muselier, secrétaire d'État aux Affaires étrangères du gouvernement Raffarin III ; le président Paul Kagame vient saluer la délégation française avec une froideur

to follow today. They represent all that remained humane during this unspeakable tragedy that Rwandan children have to grow up with nonetheless. Every odious aspect of inhumanity was revealed to them, as witnesses, as victims and – too often – as perpetrators. Ten years have gone by and this commemoration seemed to me like an opportunity to fulfil a promise – the promise to return to Rwanda to face, once again, this complex mix of feelings endlessly colliding with each other: resentment, compassion, remorse and fear.

During a pause between a song and a speech, I observed my immediate neighbours among the neat rows of leading figures waiting for the president to come and shake their hands one by one. In truth, such sparse rows of figures here was not a good sign – it was actually a disgrace! Where were the world's heads of state who were moved so belatedly by the collapse of this small nation? Where were the senior United Nations officials who were unable to ward off the causes of this bloodbath? Where were the representatives of the non-governmental organisations (NGOs), now gone, who swung into action on a large scale to tend to the wounds? I was ready for a completely different gathering, for crowds expressing a fervour worthy of the widespread responsibilities and the resolutions they call for.

The vagaries of protocol placed me beside representatives of the main protagonists in this country's tragic story. The most salient moments of that day were yet to come. On my right, there was Renaud Muselier, the French secretary of state for foreign affairs in Jean-Pierre Raffarin's third government. President Paul Kagame greeted the French delegation in a clearly cold manner. Then he stopped for a moment to better highlight the presence of Louis Michel, the Belgian government's energetic minister of foreign affairs who was behind his country's spectacular repentance four years earlier. On my left, set back a little, there was Roméo Dallaire, the Canadian lieutenant-general who commanded the 2,500 soldiers of the UN

évidente ; puis il s'arrête un instant pour mieux souligner la présence de Louis Michel, le turbulent ministre des Affaires étrangères du gouvernement de Belgique, à l'origine du spectaculaire repentir de son pays quatre ans plus tôt. À ma gauche, un peu en retrait, Roméo Dallaire, le lieutenant-général canadien qui commandait les 2500 soldats de la MINUAR présents à Kigali au début des massacres, et qui a dû se résoudre à superviser leur quasi-retrait sans gloire... Certains murmurent qu'en venant se recueillir ainsi aux côtés des survivants, il fait preuve d'un courage qu'il n'a pas su trouver alors. Détestable querelle vis-à-vis d'un homme prisonnier des ordres reçus, et reflet d'un système qui a failli. Il partage depuis lors les cauchemars des survivants, de celles et ceux qu'il sait avoir abandonnés aux machettes. Il ressent éperdument le besoin de s'expliquer, comme celui de demander pardon, mais il accuse aujourd'hui ceux qui l'ont condamné à porter une croix trop lourde dans un livre retentissant, J'ai serré la main du diable. La faillite de l'humanité au Rwanda, dont il veut consacrer les droits à la sauvegarde des enfants du Rwanda. Dans le cortège qui gravit lentement les marches du mémorial, je me présente et le salue avec chaleur.

Le moment le plus intense de cette première cérémonie se présente enfin, celui de l'inhumation symbolique, dans la dignité, des restes de plusieurs dizaines de corps récemment exhumés d'une fosse commune. Un à un, de mains en mains, les cercueils sont descendus et alignés dans l'immense caveau prévu pour les accueillir enfin. Les survivants réunis autour du Mémorial, une majorité de femmes, respirent difficilement et ne retiennent plus leurs larmes. Nombre d'entre elles serrent dans leurs bras les photos de leurs proches, pour mieux les associer à ce rituel indispensable dont les circonstances de leur mort les ont privées. Les chants se font plus doux et s'éteignent avec la fermeture définitive du caveau.

Une fois la flamme du souvenir allumée par la main d'un enfant, nous sommes invités à parcourir l'exposition permanente

« Cette commémoration s'est présentée pour moi comme l'occasion d'honorer une promesse. »

"Ten years have gone by and this commemoration seemed to me like an opportunity to fulfil a promise."

Assistance Mission for Rwanda in Kigali at the start of the massacre and who had to oversee their virtual withdrawal without any glory. Some people whisper that by choosing to come here to contemplate, beside survivors, Dallaire had proved to be brave in a way in which he was not during the genocide. But that is a repulsive argument about a man who was actually a prisoner of the orders he received – the reflection of a system that failed miserably. Since then, this man has shared the nightmares of the survivors, of those who he knows he abandoned to the machetes. He desperately feels the need to explain his story and apologise, but he now points the finger at those who ordered him to bear an unreasonably heavy burden in his emphatic book "Shake Hands With The Devil: The Failure of Humanity in Rwanda", the royalties from which he wants to devote to protecting Rwandan children. In the procession that walked slowly up the steps of the memorial, I introduced myself to him, greeting him warmly.

Lastly, there was the most intense moment in this first ceremony: a dignified, symbolic burial of the remains of several dozen bodies recently dug up from a mass grave. One by one, from one pair of hands to another, the coffins were lowered and lined up in a huge vault designed to finally house them. The survivors – mostly women – who had gathered around the memorial were gasping and could no longer hold back their tears. Many of them were grasping photos of their loved ones

consacrée à l'histoire du génocide. Devant les images accablantes, soutenues par une qualité de réalisation audiovisuelle exceptionnelle, je me reprends à penser à ma découverte du musée de Tuol Sleng, établi dans la célèbre prison où furent humiliés, torturés et exterminés par les Khmers Rouges plusieurs dizaines de milliers de Cambodgiens. Autres temps, autres ambiguïtés nationales, autres sphères d'influences et d'alliances internationales, autre prise de conscience des responsabilités en jeu, autre quête de justice... Mais l'impact, la puissance d'évocation, la nausée, et une forme de culpabilité imprécise mais bien présente relient, par-delà les continents, ces deux hauts-lieux de mémoire de l'histoire universelle des crimes contre l'humanité commis au ^{xx}e siècle.

Les premiers discours s'étirent et résonnent déjà quand nous parvenons enfin dans le stade Amahoro, dont le nom veut dire « paix » en Kinyarwanda... Déo, le directeur de l'équipe Handicap International, est maintenant à mes côtés, quand soudain un premier hurlement de détresse déchire le recueillement qui figeait jusqu'ici, dans un silence pesant, les 30 000 Rwandais conviés à cette cérémonie publique. Ces cris sont ceux d'une femme ; dans un mouvement désespéré, elle se précipite vers le bord des tribunes, comme pour se jeter dans le stade. Des bras apaisants l'entourent et, tandis qu'elle est transportée à l'écart avec d'innombrables précautions, d'autres cris lui répondent et montent des quatre coins du stade. Des jeunes, pour la plupart, brisés par l'évocation du martyre de leur peuple qui fut aussi son propre bourreau, incapables de surmonter une émotion trop longtemps contenue crient leur douleur à la face du monde. L'orateur, Alpha Oumar Konaré, président de la Commission de l'Union africaine, marque un temps d'arrêt respectueux. Le stade frémit de compréhension, la tension collective se libère.

Dans la tribune centrale, protégées du soleil qui crève par instants les nuages menaçants de la saison des pluies,

tightly to better involve them in this vital ritual, the brutal circumstances of their deaths having deprived them of this rite. The songs became sweeter and ended as the vault was definitively closed.

Once the flame of memory had been lit by a child, we were invited to visit the permanent exhibition devoted to the history of the genocide. In front of powerful images, accompanied with audiovisual media of remarkable quality, I started thinking again of my visit to the Tuol Sleng Genocide Museum, set up in the famous prison where tens of thousands of Cambodians were humiliated, tortured and exterminated by the Khmer Rouge. That was another period of history with other national ambiguities, other spheres of influence, other international alliances, another awareness of the responsibilities at stake, and another quest for justice. Yet its impact, its evocative power, the disgust it inspires, and the imprecise but real form of guilt it rouses links – across continents – these two memorials in the universal history of crimes against humanity perpetrated in the 20th century.

The first speeches were already underway and echoing when we finally reached the Amahoro Stadium, amahoro meaning "peace" in Kinyarwanda... Déo, the team leader for Handicap International [Humanity & Inclusion], was by my side when the first wail of sorrow suddenly pierced the atmosphere of this commemorative gathering, which had, up to then, plunged the public ceremony's 30,000 Rwandan guests into a silence that was heavy and solemn. These mournful cries came from a woman. In a desperate move, she rushed up to the edge of the stand as if she were going to throw herself into the middle of the stadium. Soothing arms wrapped around her. And as she was being carried aside with countless precautions, other wails resounded in response to hers and filled the entire arena. Most cries came from young people, distraught when they recalled the martyrdom of their people – a population that was its own executioner. These young people were unable to control an emotion

s'entassent les quelques délégations internationales qui ont tenu à participer à cette cérémonie du souvenir, du « Plus jamais ça ! ». Les paroles de compassion et de fraternité se succèdent dans les discours des invités, principalement africains ; là encore, le faible niveau de représentation des pays occidentaux tranche avec la solennité de l'événement et sa signification pour tous les peuples de la planète. Les propos sont parfois véhéments à l'adresse des puissances occidentales dont les comportements et les visées dans la région des Grands Lacs, et plus largement en Afrique, sont stigmatisés. C'est la ferveur dédiée aux victimes du génocide qui en est affectée.

À la suite du président ougandais Yoweri Museveni, qui allège quelques instants l'atmosphère du stade en citant des proverbes africains sur les devoirs de bon voisinage, le président Thabo Mbeki prend la parole au nom de l'Afrique du Sud. Il présente les excuses de son pays pour avoir fourni des armes à l'ancien régime et pour n'avoir pas su crier assez fort au moment des événements. « Taire la vérité constitue une souffrance supplémentaire pour les victimes », affirme-t-il avec force, avant de déplorer que « certains pays soient trop arrogants pour prononcer les mots appropriés »... En clôture de son discours, écouté dans un impressionnant silence par la foule immense, il compare le Rwanda d'hier « aux églises où des massacres ont eu lieu et que l'on ne visite plus », mais assure que « le Rwanda d'aujourd'hui n'est plus un cimetière abandonné par les Anges. Sa fierté, c'est le sens du pardon. »

L'émotion est à son comble lorsque le Premier ministre belge, Guy Verhofstadt, l'unique chef d'un gouvernement occidental présent pour cette commémoration, prend la parole. Il renouvelle au peuple rwandais la demande de pardon de la population de son pays et celle de son gouvernement, pour avoir failli à la mission confiée à son contingent de 1300 Casques bleus. En le retirant du pays dès les premiers jours de la mise en œuvre du plan d'extermination, suite au

they had held back for too long; they were now expressing their pain for the whole world to hear. The speaker, Alpha Oumar Konaré, who was chairman of the African Union Commission, called for a pause out of respect. A shiver of understanding rippled through the crowd and the collective tension was released.

In the central stand, protected from the sun that would sometimes pierce the threatening clouds of the rainy season, there were several international delegations who had wanted to take part in this commemorative ceremony marked by the words "Never again!". Expressions of compassion and brotherhood followed one after another in speeches from guests, who were mainly African. Again, the low level of representation of Western countries contrasted with the event's gravity and meaning for all the world's peoples. The words were sometimes vehement in regard to Western countries, whose conduct and aims in the African Great Lakes region – and in Africa in general – were stigmatised. This increased the fervour in regard to the genocide's victims.

After some words from the Ugandan president Yoweri Museveni, who briefly lightened the stadium's atmosphere by quoting African proverbs on duties for good neighbourly relations, President Thabo Mbeki spoke for South Africa. He apologised on behalf of his country for having supplied the former regime with weapons and for not having spoken up loud enough during the tragedy. "Not to tell the truth is to impose additional suffering upon the victims", he declared forcefully, before regretting that some countries were "too arrogant to utter the right words". And as he ended his speech, which a huge crowd listened to in impressive silence, he likened yesterday's Rwanda to "churches where massacres took place and that we no longer visit", but he assured everyone that "today's Rwanda is no longer a graveyard that angels have abandoned" and that "it prides itself on forgiveness".

massacre brutal de dix d'entre eux par l'armée régulière rwandaise, il reconnaît que « la Belgique n'a pas rempli son devoir d'ingérence et de fraternité ». Guy Verhofstadt dit sa tristesse, les images horribles qu'aucun mot ne peut traduire, les intelligences insultées, gâchées. Il évoque avec tendresse la mémoire des fils, des filles, des époux et des mères décimés, et le calvaire des survivants, condamnés à redonner un sens à leur existence.

Conférant à cette cérémonie sa véritable dimension universelle, il rappelle que tous les États ont failli à leur responsabilité et à leur tâche, par indifférence et en ne faisant pas suffisamment. Au moment où le spectre du nettoyage ethnique, de la haine et de la négation de l'autre pointe à nouveau dans d'autres parties du monde, il invite chacun à permettre à ces événements passés de nous interpeller : « La tragédie du Rwanda a été le tombeau d'une certaine idée de l'homme ; mais en bannissant tout projet de vengeance, le peuple rwandais offre au monde une image prometteuse de l'avenir. »

Il stigmatise ensuite la disproportion flagrante entre « les clameurs médiatiques qui accompagnent la crise irakienne et la diplomatie du silence qui a entouré ce qui s'est passé dans cette région du monde ». Soumise par les colonisateurs, exclue du commerce international, elle est tenue à l'écart des mutations économiques en cours. Pour mettre un terme à cette injustice, il en appelle au devoir moral des pays riches de lancer un ambitieux programme de développement décennal de l'Afrique, pour la propulser dans le xx^e siècle. « Les Africains le méritent, dit-il, en mémoire des dérives les moins glorieuses de l'histoire occidentale ».

Les applaudissements sont chaleureux et sincères, car les mots sont perçus comme justes, et le repentir se double d'une communion, dans une même douleur, avec la présence des familles des dix soldats belges suppliciés, abandonnés eux aussi par les hommes de la force de maintien de la paix des Nations unies. L'ordre d'intervenir n'est pas venu, ni pour sauver

Emotions were most intense when the Belgian prime minister Guy Verhofstadt, the only Western government leader present at the commemoration, began to speak. Addressing the people of Rwanda, he again asked for forgiveness on behalf of his country's population and government for having failed in the mission with which their contingent of 1,300 UN peacekeepers had been tasked. By withdrawing this contingent in the first days of the extermination plan unfolding, after the slaughter of ten of these soldiers by the Rwandan Armed Forces, he acknowledged that "Belgium did not fulfil its duty to intervene, its duty of brotherhood". Guy Verhofstadt expressed his sadness and mentioned the horrible images no words can express and the intelligent minds insulted and wasted. He touched upon the memory of sons, daughters, spouses and mothers who were decimated and the ordeal of survivors who have to give their existence new meaning.

He gave the ceremony its true universal dimension by reminding everyone that all states had failed in their responsibility and task, by their indifference and not doing enough. At a time when the spectre of ethnic cleansing, hatred and negation of others was reemerging in other parts of the globe, he invited each person to allow these past events to prompt reflection: "Rwanda's tragedy was that it became the tomb of a certain idea of mankind. Yet by excluding any vengeful plans, the Rwandan people have offered the world a promising picture of the future."

He then denounced the blatant disproportion between "the media clamours about the Iraq crisis and the diplomacy of silence as regards what happened here, in this region of the world". Subservient to colonisers and excluded from international trade, Africa is kept aside from economic changes underway. To put an end to this injustice, he appealed to the moral duty of rich countries, calling on them to introduce an ambitious 10-year development programme for Africa to launch the continent into the 21st century. "Africans deserve this," he said, "in memory of the less glorious excesses of Western history."

les leurs, ni pour s'interposer et indiquer par là-même aux « génocidaires » que la communauté internationale ne laisserait pas se réaliser un projet planifié de longue date, par un cercle connu d'extrémistes au sein du pouvoir en place.

Le président Paul Kagame prend la parole pour le discours de clôture, prononcé en anglais afin de s'adresser sans ambiguïté à la communauté internationale. Il prend soin de s'en excuser auprès du public et commence par inviter ses auditeurs « à partager un moment de réflexion sur l'héritage empoisonné du génocide, qui ne doit pas, comme le suggère l'Occident, se résumer à l'aboutissement de haines anciennes ». Il salue les victimes anonymes, dont aucune ne méritait de mourir, et invite « à écouter les clameurs silencieuses qui montent des mille collines ». Il souligne le combat quotidien des survivants, encore incapables dix ans après de mettre des mots sur l'angoisse qui les étreint. Comment le pourraient-ils ? « Ce génocide le plus productif de l'histoire », selon lui, n'a-t-il pas vu les élèves tués par leur maître, et les disciples par les religieux ? Plus de 100 000 enfants n'ont-ils pas eu à assumer brutalement la charge trop lourde de chef de famille ? « Rancunes, mal gouvernance, corruption et autocratie ont conjugué leurs effets pour défigurer tout un peuple », assure-t-il. Se posant en père de la nation, il adjure le peuple rwandais « de connaître et affronter la vérité pour pouvoir mieux vivre, soulager ses morts et aider les survivants, et affirmer ainsi que la vie est plus forte que la mort ».

Puis le ton se fait plus cinglant lorsqu'il évoque « ceux qui avaient pour mission de risquer leur vie pour secourir celle des autres ». S'il affirme, au nom du peuple rwandais, devoir assumer la première des responsabilités, il la nuance en référence aux « relations complexes entre la tradition de violence propre à son peuple, et les erreurs graves des puissances coloniales ». Après avoir pris soin d'accepter les excuses de ceux qui – comme les Belges et, dans une certaine mesure, les Américains – en ont effectivement

The applause was warm and sincere as these words were perceived to be right and the repentance was underlined by a communion, in the same pain, with the families of the ten Belgian soldiers who were brutally killed, also abandoned by UN peacekeeping troops. No orders had been given to intervene, neither to save their own nor to stand in the way, and thereby show the genocidal perpetrators that the international community would not let a brutal project, already planned for a long time, unfold under the orders of a known group of extremists within the ruling authorities.

President Paul Kagame began to speak, giving a closing speech in English to clearly address the international community. He made sure to apologise for this to the audience and started by inviting the attendees "to share a moment of reflection on the toxic legacy of the genocide, which should not, as the West suggests, be reduced to the outcome of ancestral hatred". He paid homage to the anonymous victims, none of whom deserved to die, and invited everyone "to listen to the silent cries resounding from the one thousand hills". He underlined the daily struggle of survivors, who, 10 years on, are still unable to put into words the anguish that grips them. And how could they? Did this "genocide, the most prolific one in history", according to him, not include pupils being killed by their school teachers or disciples being killed by their religious leaders? Did more than 100,000 children not have to suddenly take on the overly burdensome role of family head? "Grudges, poor governance, corruption and autocracy combined their effects to disfigure a whole people," he claimed. Positioning himself as the nation's father, he implored the Rwandan people "to know and face the truth in order to live better, relieve the departed, help the survivors and thereby assert that life is stronger than death".

Then the tone became more scathing as he evoked "those whose mission was to risk their lives to save others". Though he declared, on behalf of the Rwandan

présenté, le réquisitoire commence. Le ton est dur, comme le sont les faits reprochés, à commencer par « la disgrâce des Nations unies qui ont provoqué un faux sentiment de sécurité à la population ». Plus politique, il plaide sans difficulté pour « une réforme en profondeur d'un système nécessaire mais totalement défaillant ». La tribune officielle applaudit.

Vient le tour de la France, seul pays occidental nommé avec la Belgique, mais pour des raisons bien différentes. Les mots claquent sans concession. Il rappelle les menaces dont les familles des membres de son parti, restées au pays, ont fait l'objet de la part de diplomates français alors qu'il était encore un chef de guerre en exil. Il parle des formations militaires et des fournitures d'armes à un régime dont Paris connaissait les intentions. Et si la France est intervenue, « c'est bien tardivement, et au nom d'une stratégie délibérée de protection des tueurs ». Il assène enfin le coup le plus sévère, en soulignant que « ses représentants ont l'audace de rester là, sans présenter d'excuses pour la responsabilité de leur pays ». L'incident diplomatique est alors consommé.

Dès lors, les journalistes assoupis sur l'herbe de la pelouse sont redevenus attentifs ! Les caméras sont braquées sur Renaud Muselier qui aimerait à l'évidence se trouver à mille lieues de là, mais reste impassible. La cérémonie à peine terminée, il quitte le stade en éludant les questions des journalistes. Dans l'après-midi, il décide d'avancer son départ du Rwanda.

Chacun s'interroge sur les raisons d'une telle charge du président rwandais. Certes, la confrontation n'est pas récente entre le FPR, le parti aujourd'hui au pouvoir, et la France ; et la commission d'enquête des parlementaires français n'a pas été tendre sur l'aveuglement de notre pays. Mais Paul Kagame, le combattant, ne veut pas oublier son soutien militaire direct à l'ancien régime, ou encore l'interdiction faite au FPR d'intervenir dans la zone couverte par l'opération Turquoise. Pourtant, la raison principale doit sans doute être cherchée dans les échanges tendus des semaines

people, that he and his country had to admit major responsibilities, he nuanced this message with a reference to "the complex relations between the tradition of violence specific to the country's people and serious mistakes made by colonial powers". Having made sure to accept the apologies of those who, like the Belgians and, to some extent, the Americans, had said sorry, the indictment came. The tone was harsh, as were the accusations, starting with "the disgrace of the UN, who gave the population a false sense of security". Then the subject matter became political: he called for "a deep reform of a system that is necessary but totally deficient". The stand of officials applauded.

Next, the focus was on France, the only Western country named in addition to Belgium, but for different reasons. Tough words detonated unsparingly. He reminded everyone that families who were related to members of his party and who had stayed in Rwanda received threats from French diplomats when he was still a war leader in exile. He mentioned military training and weapon supplies for a regime whose intentions Paris knew about. And even though France did intervene, it did so "far too belatedly, and as part of a deliberate strategy to protect the killers". He dealt his strongest blow when he said that France's representatives had "the cheek to stay here without apologising for their country's responsibilities". He then brought this moment of diplomatic tension to an end.

By that point, the journalists who had been half-asleep on the lawn were wide awake again! The cameras switched to Renaud Muselier who, at that moment, clearly wanted to be anywhere but there, though he remained impassive. When the ceremony had barely ended, he left the stadium, avoiding questions from journalists. That afternoon, he decided to leave Rwanda sooner than planned.

Everyone wondered why the Rwandan president had issued such a grave allegation. However, this confrontation between the Rwandan Patriotic Front, today's ruling party, and France was not

précédant la commémoration, en relation avec des fuites dans la presse sur le rapport du juge Bruguière, qui établirait la responsabilité du FPR dans l'attentat perpétré contre l'avion du président du Rwanda, Juvénal Habyarimana, le 6 avril 1994. La nouvelle de sa mort avait sonné, pour les extrémistes du régime, le déclenchement du plan d'extermination des Tutsis et des opposants Hutus. En aparté, Louis Michel me confiera qu'il considère peu vraisemblable que la diplomatie française soit à l'origine d'une telle provocation à la veille de la commémoration. Reste que l'argument avancé par la France de l'indépendance de la justice avait bien peu de chance d'apaiser les autorités rwandaises, et pour les peuples africains, il y avait un certain panache à défier ainsi la France devant les caméras du monde entier.

Durant quelques instants, j'ai ressenti combien il était devenu difficile d'être français au Rwanda... Étrange sentiment de se retrouver ainsi au cœur d'une querelle diplomatique venue troubler la ferveur et l'esprit de partage, et s'interposer dans la proximité entre les peuples que cette cérémonie appelait. Être sommé de présenter des excuses sous les regards de tout un peuple n'a pas la vertu réparatrice d'une demande de pardon spontanée, et la France n'est pas connue pour savoir regarder son passé en face. Une vérité acceptable par tous devra donc attendre l'établissement des responsabilités par l'histoire. Heureux Belges en revanche ! Leur gouvernement ayant fait le choix de la repentance – choix courageux, eu égard à leur responsabilité dans l'instauration du clivage « ethnique » au Rwanda –, ils ont su tout à la fois participer pleinement à ces cérémonies par la présence d'une délégation de 200 personnes, communier ainsi avec le peuple rwandais dans l'hommage rendu aux victimes, restaurer l'honneur perdu de leurs soldats, et se poser en leader occidental d'une vision renouvelée et exigeante de la collaboration entre l'Occident et les pays d'Afrique. Chapeau ! Contraste brûlant pour le représentant de Handicap International à cette commémoration, une ONG aux origines franco-belges affirmées.

« Être sommé de présenter des excuses sous les regards de tout un peuple n'a pas la vertu réparatrice d'une demande de pardon spontanée, et la France n'est pas connue pour savoir regarder son passé en face. »

"Being asked to apologise under the watchful gaze of a whole people does not have the healing quality of an unprompted request for forgiveness. And France is not known for being able to face up to its past."

new. And the French parliamentary commission of inquiry had pulled no punches in regard to France's blindness. Yet Paul Kagame the fighter did not want to forget France's direct military support for the old regime or the ban on the Rwandan Patriotic Front intervening in the zone covered by Opération Turquoise. But the main reason for his accusation doubtless resided in the tense discussions, in the weeks leading up to the commemoration, about press leaks on the report from the French judge Jean-Louis Bruguière claiming the Rwandan Patriotic Front bore responsibility for shooting down the aeroplane of Rwanda's President Juvénal Habyarimana on 6 April 1994. For the regime's extremists, news of Habyarimana's death was the go-ahead for their plan to exterminate the Tutsi, as well as Hutu opposition. In private, Louis Michel told me he thought it unlikely that the French diplomatic corps were behind such a provocation just before the commemoration. However, France's argument stressing judicial independence had little chance of appeasing the Rwandan authorities. And for the peoples of Africa, there was panache in defying France in this way while television cameras from all over the world were focussed on you.

Le stade se vide lentement tandis que les invités sont ensuite conviés à l'émouvante et digne inauguration du Mémorial pour honorer – en présence de leurs proches – les dix « paras » belges massacrés par l'armée régulière le 7 avril 1994. Dix colonnes de granit blanc, érigées par Bruxelles sur le sol rwandais, scintillent désormais sous le soleil de Kigali pour témoigner de leur sacrifice.

La journée est clôturée par un nouveau rassemblement au stade Amahoro, dédié cette fois au peuple rwandais. Les discours se recentrent sur sa propre responsabilité et des torrents de pluie s'abattent sur le public, « comme le 7 avril 1994 », commentent gravement les personnes présentes.

Les cérémonies terminées, une réalité demeure : les Rwandais sont condamnés à vivre avec l'incompréhension des actes commis, la cohabitation entre les victimes et leurs bourreaux, la culpabilité d'une indignité diffuse à laquelle l'instinct de survie les a contraints. Alors, je ne peux m'empêcher de penser – comme hier au Cambodge face à un peuple convalescent d'exactions encore tellement présentes – que les responsabilités particulières et collectives exigent un devoir spécifique de la communauté des nations ; celui d'offrir au peuple rwandais assistance et accompagnement pour l'aider à surmonter ses doutes, ses suspicions, ses peurs, ses désirs de vengeance, ses délations, mais aussi ses rancœurs face à l'impunité et l'injustice. Un devoir de réparation en quelque sorte.

Impossible aujourd'hui de revenir indemne d'un séjour au Rwanda, de ne pas se tordre l'esprit à tenter encore et toujours de comprendre, de balancer entre l'écœurement et l'admiration, la révolte et le doute, comme d'affronter la question lancinante sur le rôle réel de chacun de vos interlocuteurs au sein de cette tragédie. Pour ma part, je suis revenu plus convaincu encore du rôle particulier que les ONG peuvent jouer dans la reconnaissance des souffrances, mais aussi dans la réussite du lent et douloureux processus

For a few moments, I sensed how difficult it had become to be French in Rwanda. It felt strange to find yourself caught up in a diplomatic row disrupting the event's commemorative fervour and ethos of sharing and to stand in the way of peoples coming together in the conciliatory spirit the ceremony called for. Being asked to apologise under the watchful gaze of a whole people does not have the healing quality of an unprompted request for forgiveness. And France is not known for being able to face up to its past. A truth acceptable to all will therefore have to wait for history to ascertain responsibilities. In contrast, Belgium's situation was more favourable! The Belgian government had chosen to repent – a brave choice, given Belgium's responsibility in introducing an "ethnic" split within Rwanda. Not only did the Belgians fully take part in these ceremonies through the presence of a 200-strong delegation, and thereby commune with the Rwandan people in the homage paid to the victims, but they also restored their soldiers' lost honour and positioned themselves as the Western leader of a new, high-standard vision of cooperation between the West and African nations. Well done, Belgium! For the representative of Handicap International [Humanity & Inclusion] at the commemoration, this contrast between France and Belgium was particularly striking as the NGO has clear Franco-Belgian origins.

The stadium gradually emptied, and the guests were then invited to a dignified, moving inauguration of a memorial to honour the ten Belgian paratroopers who were slaughtered by the Rwandan Armed Forces on 7 April 1994. The paratroopers' loved ones were at this inauguration. Now, ten columns of white granite, built by Brussels on Rwandan soil, glisten in the Kigali sun as a reminder of the sacrifice of these ten Belgians.

The day was brought to an end with a new gathering at the Amahoro Stadium, this time dedicated to the people of Rwanda. The speeches focused on their own responsibility. Torrential rain poured down on the crowds, "like on 7 April 1994", commented, in a grave tone, those present.

de réconciliation ; et ce, d'autant mieux que notre action n'est pas tributaire du règlement de la question des responsabilités des États. Notre nature non gouvernementale nous permet de rester la simple mais nécessaire expression de la compassion, de l'empathie et d'un désir profond de solidarité entre les peuples. Tout doit être entrepris pour épargner aux enfants nés il y a dix ans, les conséquences de la « maladie des cœurs blessés », qui habite et malmène victimes et bourreaux confondus ; pèse sur eux et leurs familles le poids terrible d'avoir questionné, par leurs actes ou leurs souffrances, la capacité de l'humanité à surmonter ses démons les plus obscurs.

Kigali, 7 avril 2004

Once the ceremonies were over, a reality remained: the Rwandan people have no choice but to live bewildered by the acts that were perpetrated, with the coexistence of victims and their killers, and with the guilt of widespread indignity, into which their survival instinct has compelled them. So I could not stop myself from thinking – like before, in Cambodia, faced with a people recovering from mass violence still felt everywhere – that the individual and collective responsibilities for this tragedy call for a particular duty of the community of nations: the duty to provide the Rwandan people with assistance and support to help them overcome their doubts, their suspicions, their fears, their desire for revenge and their denunciations, but also their resentment about impunity and injustice. A duty of amends.

Today, it is impossible to come back from a stay in Rwanda unaffected, to not grapple with forever trying to comprehend, to not swing between disgust and admiration, between outrage and doubt, and to not face the nagging question about the real role, played in this tragedy, of each person you speak with here. As regards myself, I came back from Rwanda ever more convinced about the special role that NGOs can play in recognising suffering but also in the long, painful achievement of the reconciliation process. We can play this role all the more effectively given that our action does not depend on resolving the issue of responsibilities states bear. Thanks to our non-governmental nature, we can remain the simple but necessary expression of compassion, empathy and deep desire for solidarity among peoples. Everything must be done to save children born 10 years ago from the effects of "the illness of wounded hearts" that haunts and torments victims and killers alike. A burden weighs upon them and their families: the terrible burden of having called into question, through their acts and suffering, humanity's ability to overcome its darkest demons.

Kigali, 7 April 2004

Translated from the French by Thomas Young

Biographie | Biography



JEAN-BAPTISTE RICHARDIER

Médecin, cofondateur de Handicap International en 1982 pour apporter une aide aux réfugiés cambodgiens handicapés, notamment les nombreuses victimes de mines antipersonnel, Jean-Baptiste Richardier a accompagné le développement du réseau Handicap International, aujourd'hui présent dans près de soixante-dix pays. En 2014, il se consacre à la mise en place de l'Institut HI pour l'action humanitaire, puis au lancement de la revue internationale *Alternatives Humanitaires* dont il est l'un des administrateurs. Il est par ailleurs l'un des cofondateurs de l'association United Against Inhumanity, créée en octobre 2018.

Jean-Baptiste Richardier is a doctor who co-founded *Handicap International* (HI, today renamed *Humanity & Inclusion*) in 1982 in aid of disabled Cambodian refugees, especially the many victims of anti-personnel mines. He helped develop the HI network, which is now present in around seventy countries. In 2014, he devoted himself to setting up the HI Institute on Humanitarian Action, then to helping launch the international review *Humanitarian Alternatives*, of which he is a board member. He is also one of the co-founders of United Against Inhumanity, an NGO created in October 2018.

COMMENT SOUTENIR ALTERNATIVES HUMANITAIRES ? HOW TO SUPPORT HUMANITARIAN ALTERNATIVES?



**Nous suivre sur
les réseaux sociaux**
Follow us
on social media



**Vous abonner
à notre lettre d'info**
Subscribe to
our newsletter



**Participer à
nos événements**
Take part
in our events



Nous écrire
Write to us



**Vous abonner
à la revue**
Subscribe to the
printed edition



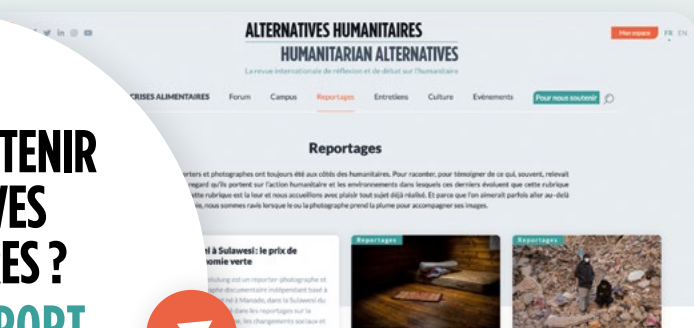
Faire un don
Make a donation



**Faire rayonner
nos publications**
Spread our work



**Relayer les appels
à contributions**
Share our calls
for papers



POUR SUIVRE L'ACTUALITÉ DE LA REVUE, REJOIGNEZ LA COMMUNAUTÉ AH !
FOR REGULAR UPDATES, JOIN THE HA COMMUNITY!

WWW.ALTERNATIVES-HUMANITAIRES.ORG/EN



REPORTAGE

L'océan arrive

The sea is coming

|→|

Vue du ciel de la « Langue de Barbarie » à Saint-Louis au Sénégal, le 14 décembre 2023. La « Langue de Barbarie » est une fine presqu'île de sable située à l'ouest du Sénégal, où vivent près de 80 000 personnes, et qui représente l'une des zones les plus menacées par l'augmentation du niveau de la mer, causée par le dérèglement climatique.

La péninsule se trouve entre l'océan Atlantique et l'embouchure du fleuve Sénégal.

A general view of the "Langue de Barbarie" in Saint-Louis, Senegal on 14 December 2023. The "Langue de Barbarie" is a thin, sandy peninsula located in western Senegal, where around 80,000 people live and is among the places most threatened by the rise in sea levels generated by climate change. The peninsula separates the Atlantic Ocean from the final section of the Senegal river.







Nous avons découvert le travail d'Alessio Paduano l'année dernière, à l'occasion du reportage qu'il avait effectué en Turquie, après le séisme ayant frappé la zone frontalière avec la Syrie, le 6 février 2023¹. Ce sujet a récemment obtenu le Prix du meilleur reportage du Kolga Tbilisi Photo 2024.

Alessio Paduano est né à Naples en 1984. Il étudie un an à Paris à l'Université Paris VII – Denis Diderot grâce à une bourse. En 2007, il collabore en tant que rédacteur et photographe avec divers journaux italiens. En 2009, il est diplômé en sociologie à l'Université de Naples Federico II, obtenant une thèse en journalisme. La même année, il obtient son inscription à l'Ordre national des journalistes italien et sa carte de presse. En 2010, il étudie le photojournalisme à l'Académie des Beaux-Arts de Naples. Certaines de ses photographies ont été exposées à travers le monde : Palazzo delle Arti di Napoli, Castel dell'Ovo, Bibbiena biennial et Photolux Festival (Italie), Visa pour l'image (France), Palm Springs Photo Festival (Californie), Musée historique (Bosnie-Herzégovine), Tel Aviv Photo Fair (Israël), ICA Space (Japon). Certains de ses clichés ont été publiés dans de grands journaux et magazines nationaux et internationaux dont *Time*, *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *National Geographic*, *Stern*, *Der Spiegel*, *El País*, *Le Monde*, *Paris Match*, *Newsweek*, *The Guardian*, *Internazionale* et *La Stampa*, ou repris dans des médias télévisés (*CNN*, *BBC*, *Bloomberg*). Son travail a été récompensé à plusieurs reprises, par exemple : Prix Krzysztofa Miller en 2021, Kolga Tbilisi Photo Award en 2021, Picture of the Year en 2019, Siena International Photo Awards en 2019.

Alessio Paduano nous rapporte ces images du Sénégal, pays touché par le dérèglement climatique (réchauffement planétaire et fonte des glaciers) et où l'augmentation du niveau de la mer menace les côtes et détruit les maisons les unes après les autres – une situation qui met en péril la population sénégalaise, dont 80 % vit près du littoral. Le contexte est particulièrement préoccupant dans les villes de Bargny et Saint-Louis. Cette dernière a vu plus de 1500 de ses habitants transférés dans les camps d'accueil provisoires de Diougop et de Khar Yalla, dans l'arrière-pays.

Même si la plupart des Sénégalais essaient de ne pas céder au découragement, leur territoire se réduit chaque année de près de cinq mètres, et les dangers se font de plus en plus pressants. Selon les experts, le niveau de la mer sur les côtes de l'Afrique de l'Ouest ne cessera de monter, jusqu'à quatre millimètres par an, forçant des milliers de personnes à abandonner leur domicile.

Traduit de l'anglais par Floryse Atindogbe

— 1. Alessio Paduano (avec un texte de Sophie Alary), « Quand la terre tremble », *Alternatives Humanitaires*, n° 23, juillet 2023, p. 114-135, <https://www.alternatives-humanitaires.org/fr/2023/07/17/quand-la-terre-tremble>

We discovered Alessio Paduano's work last year through his photo-reportage from Turkey in the wake of the earthquake that hit the border area with Syria on 6 February 2023.¹ This reportage recently scooped the 2024 Kolga Tbilisi Photo award for best reportage.

Born in Naples in 1984, Alessio Paduano won a scholarship to study at Paris Diderot University for a year. In 2007, he worked for various Italian newspapers as a writer and photographer. In 2009, he graduated in sociology from Naples Federico II University after writing his thesis in journalism. That same year, he obtained in Italy his registration with the National Order of Journalists and his press card. In 2010, he studied photojournalism at the Naples Academy of Fine Arts. Some of his photographs have been exhibited throughout the world, including at Palazzo delle Arti di Napoli, Castel dell'Ovo, Bibbiena biennial and Photolux Festival (Italy), Visa pour l'image (France), Palm Springs Photo Festival (California, US), Historical Museum (Bosnia and Herzegovina), Tel Aviv Photo Fair (Israel), and ICA Space (Japan). Major national and international newspapers and magazines have published some of his shots. These periodicals include *Time*, *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *National Geographic*, *Stern*, *Der Spiegel*, *El País*, *Le Monde*, *Paris Match*, *Newsweek*, *The Guardian*, *Internazionale* and *La Stampa*. His photographs have also been used by television channels, including *CNN*, the *BBC* and *Bloomberg*. His work has earned him multiple awards including: Krzysztof Miller Prize (2021), the Kolga Tbilisi Photo Award (2021), Picture of the Year (2019), the Siena International Photo Awards (2019).

Alessio Paduano's new report takes us to Senegal where the rise in sea levels generated by climate change (global warming and melting of glaciers) is threatening the coasts of the country, destroying one house after another and putting at risk the population, 80% of which live near the sea. The situation is particularly serious in the cities of Bargny and Saint-Louis. In the latter, more than 1500 people were transferred to the temporary camps of Djougop and Khar Yalla in the hinterland.

Although most people try not to be discouraged, every year Senegal loses around five meters of coastline and the dangers for the population are growing more and more. According to experts, sea levels on the coast of West Africa will rise by up to 4 millimeters a year, forcing thousands of people to abandon their current homes.

www.alessiopaduano.it |

Photos et légendes :
Photos and captions:
© Alessio Paduano |

— 1. Alessio Paduano (with an article of Sophie Alary), "When the earth quakes », *Humanitarian Alternatives*, n° 23, July 2023, pp. 114–135, <https://www.alternatives-humanitaires.org/en/2023/07/18/when-the-earth-quakes>



[↑]

Djibrilwade, 56 ans, dans sa maison, construite dans les années 1990 en bord d'océan par son père. Bargny, Sénégal, le 16 décembre 2023. Deux à trois fois par an, l'eau atteint l'intérieur de la maison. L'érosion côtière a commencé dans les années 1980, mais elle s'est accentuée au début des années 2000. Les ondes de tempêtes se font plus fréquentes et violentes, à l'instar de la nuit du 30 août 2015 lors du passage de l'ouragan Fred. La commune de Bargny connaît actuellement un recul de son littoral de l'ordre de trois à quatre mètres chaque année.

Djibrilwade, 56 years old is seen inside his house facing the sea built by his father in the 1990s in Bargny, Senegal on 16 December 2023. Two or three times a year it happens that sea water reaches inside the house. The coastal erosion began in the 1980s but worsened in the early 2000s. Storm surges have become more common and fiercer, like the passage of Hurricane Fred in the night of 30 August 2015. Bargny is currently losing three to four meters of coast each year.

|v|

Les vestiges d'une habitation détruite par les vagues, à Rufisque au Sénégal, le 20 décembre 2023. L'élévation du niveau de la mer générée par le dérèglement climatique (réchauffement planétaire et fonte des glaciers) menace les côtes et dévaste les maisons les unes après les autres – une situation qui met en péril la population sénégalaise, dont 80 % vit près du littoral.

The remains of a house destroyed by the sea waves in Rufisque, Senegal on 20 December 2023. The rise in sea levels generated by climate change (global warming and melting of glaciers) is threatening the coasts of Senegal, destroying one house after another and putting at risk the population, 80% of which live near the sea.



|→|

Un travailleur dans l'école Cheikh Touré à Saint-Louis au Sénégal, le 11 décembre 2023. L'établissement a fermé en mars 2018 suite à une alerte météorologique.

Quelques jours plus tard, une partie de la structure a été détruite par les vagues submersives. Aujourd'hui, la démolition définitive du bâtiment est en cours.

A worker is seen inside the Cheick Tourè school in Saint-Louis, Senegal on 11 December 2023. In March 2018 the school was closed following a weather warning and only a few days later part of the structure was destroyed by sea waves. Today, work is underway for the definitive demolition of the building.





|<|

Une des salles de classe de l'école Cheikh Touré, endommagée par les flots à Saint-Louis au Sénégal, le 11 décembre 2023.

A classroom of the Cheick Touré school damaged by sea in Saint-Louis, Senegal on 11 December 2023.



|↑|

Quelques arbres submergés à Doune Baba Dieye, à Saint-Louis au Sénégal, le 12 décembre 2023. Doune Baba Dieye, jadis une dynamique localité de pêcheurs, a vu une partie de son territoire inondée suite à des variations climatiques et à de fortes pluies en 2003. Le village n'est désormais accessible que par bateau.



Trees submerged by water in the Doune Baba Dieye village in Saint-Louis, Senegal on 12 December 2023. Doune Baba Dieye was once a vibrant fishing community, but changing weather patterns and heavy rainfall in 2003 led to flooding inland and a rise in sea levels that have now submerged part of the village which today can only be reached by boats.



|→|

Autrefois un lieu de séjour dédié aux touristes, cette case est aujourd'hui engloutie par les eaux du lac Rose (officiellement nommé lac Retba), un site naturel d'exception situé au nord-est de Dakar. Sénégal, le 18 décembre 2023. Le lac se caractérise habituellement par un haut niveau de salinité et par la présence d'une algue unicellulaire, *Dunaliella salina*, qui lui donne sa couleur distinctive dans les tons rouges. Cependant, ces derniers mois, des pluies torrentielles ont fait tripler la profondeur du lac et en ont diminué la salinité. Par conséquent, l'algue a cessé de produire ses pigments rouges, et l'eau est devenue verte. Selon les hydrologues, la dilution constante avec une eau riche en sédiments pourrait entraîner la disparition du sel dans le lac ainsi que des micro-organismes qui le colorent.

A hut, once a resting place for tourists, is submerged by the waters of Lac Rose (officially known as Lake Retba), a small naturalistic jewel located north-east of Dakar, Senegal on 18 December 2023. The environment of the lake is usually characterized by high salinity and the presence of unicellular algae called *Dunaliella salina*, which produce the characteristic reddish pigment. In recent months, however, torrential rains have pushed a large amount of water into the lake, tripling its usual depth and decreasing its salinity. The algae thus stopped producing colored pigments and the lake turned green. According to hydrologists, the continuous dilution with sediment-rich water could make both the salt and the microorganisms that make the lake pink disappear forever.



|<|

Des pneus, attachés les uns aux autres, font office de barrière contre les vagues, sur la plage de Bargny au Sénégal, le 16 décembre 2023.

Wheels tied together and used as a barrier to stop the sea waves are seen on the beach of Bargny, Senegal on 16 December 2023.





|↑|

Un enfant et un chat près d'habitations lourdement endommagées par l'océan à Bargny, au Sénégal, le 19 décembre 2023.

A child and a cat are seen near some houses heavily damaged by the sea in Bargny, Senegal on 19 December 2023.



|↓|

Quatre personnes remplissent des bidons d'eau dans le camp de Diougop, un site de relogement provisoire pour les populations déplacées qui ont perdu leur maison du fait de l'érosion côtière. Saint-Louis, Sénégal, le 13 décembre 2023. L'installation, située à plus de onze kilomètres dans les terres, est constituée de tentes exiguës, sans sanitaires ni électricité. Les toilettes sont communes ainsi que l'accès à l'eau courante.

People fill water containers inside the Djougop temporary camp for internally displaced people who lost their homes due to coastal erosion in Saint-Louis, Senegal on 13 December 2023. At Djougop temporary camp located seven miles inland people live in small tents without bathrooms and electricity. Toilets and taps for running water are shared.





|↑|

Une jeune fille portant un voile circule, bidons d'eau à la main, dans le camp de Diougop.

Saint-Louis, Sénégal, le 13 décembre 2023.

A girl with her face covered by a veil walks with water containers in her hands inside the Djougop temporary camp. Senegal on 13 December 2023.





|↑|

Des femmes lavent la vaisselle et remplissent des bidons d'eau dans le camp provisoire de Diougop, destiné aux populations qui ont perdu leur maison du fait de l'érosion côtière. Saint-Louis, Sénégal, le 13 décembre 2023.

Women wash dishes and fill water containers inside the Djougop temporary camp for internally displaced people who lost their homes due to coastal erosion in Saint-Louis, Senegal on 13 December 2023.

|↓|

Un jeune pêcheur sur la plage de Saint-Louis, au Sénégal, le 14 décembre 2023.

Le dérèglement climatique affecte également la pêche, secteur clef qui représente 3,2 % du PIB (produit intérieur brut) sénégalais. L'augmentation de la température de l'eau a des répercussions sur les écosystèmes marins (modification des migrations et des comportements de nombreuses espèces de poissons), ce qui, ajouté aux pratiques intensives des bateaux étrangers, réduit les ressources halieutiques du pays. En outre, le recul du littoral oblige souvent les pêcheurs de Saint-Louis à quitter leur habitation de bord de mer pour un logement plus loin dans les terres. Ils sont alors soumis à de longs et coûteux trajets pour rejoindre la côte et exercer leur métier.

A young fisherman is seen on the beach of Saint-Louis, Senegal on 14 December 2023. Climate change also affects fishing, a key sector in Senegal which represents 3.2% of the country's GDP (gross domestic product). The increase in water temperatures is having repercussions on marine ecosystems (changes in the migrations and habits of many fish species) which, in addition to the intensive fishing practiced by foreign fishing boats, is reducing the country's fish resources. Furthermore, the advance of the sea is forcing many fishermen in Saint-Louis to leave their homes facing the sea and move inland: now to reach the sea and go fishing they have to face long and expensive journeys.







|↑|

Vue du ciel de la digue construite pour contrer l'avancée de l'océan à Rufisque, au Sénégal, le 20 décembre 2023.

A general view of the barrier built to stop the advance of the sea in Rufisque, Senegal on 20 December 2023.

CULTURE

COMPLÈTEMENT BRAX | TOTALLY BRAX

Des inconvénients de la professionnalisation
The drawbacks of professionalisation

149

LIVRES | BOOKS

B. Bréqueville

L'humanitaire contre-attaque l'Empire ?
Humanitarianism strikes back at the Empire?

150



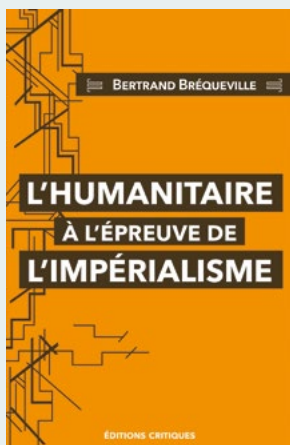


Since they have become more professional,
NGOs no longer leave their offices

Retrouvez Brax sur Facebook et X • [Follow Brax on Facebook and X](#)
www.facebook.com/DessinsRashBRAX • [@rashbrax](#)



L'humanitaire contre-attaque l'Empire ?



L'humanitaire à l'épreuve de l'impérialisme

Bertrand Bréqueville

Éditions Critiques, 2024

(published in French)

Le mot de l'éditeur



Les ONG humanitaires sont-elles condamnées à n'être que les gestionnaires de la misère ? Quel rôle peuvent-elles jouer face aux États et aux multinationales ? Peuvent-elles ignorer les conséquences d'un impérialisme toujours plus agressif ? Face à ces questions, Bertrand Bréqueville, fort d'une expérience de vingt-cinq ans dans l'humanitaire, propose de repenser l'action de ces organisations.

Après avoir rappelé les mécanismes et les évolutions de l'impérialisme au ^{xx}e siècle, l'auteur expose les conséquences de ce système d'exploitation qui détruit les êtres humains et la nature, engendrant conflits et guerres civiles. Il met en lumière l'absence des ONG dans les luttes anti-impérialistes et leur apolitisme, se condamnant ainsi à n'être que la bonne conscience de la mondialisation néolibérale.

Afin de sortir de cette impasse, l'auteur propose notamment que ces organisations s'engagent activement dans les mouvements antimilitaristes et pour la paix ; qu'elles collaborent avec les mouvements sociaux locaux ; et en matière d'immigration, qu'elles refusent l'opposition entre la morale et la politique en dénonçant les causes économiques qui poussent les migrants à quitter leur pays.

Bertrand Bréqueville est chargé de recrutement chez Médecins du Monde. Auteur de nombreux articles sur la place de l'humanitaire face aux questions sociales et politiques, il publie en 2021 *L'Humanitaire sous l'emprise du néolibéralisme*¹.

— 1. Lire la recension qui en a été faite dans notre revue : Boris Martin, « La mère des batailles », *Alternatives Humanitaires*, n° 17, juillet 2021, p. 140-143, <https://www.alternatives-humanitaires.org/fr/2021/07/01/la-mere-des-batailles>

Humanitarianism strikes back at the Empire?



Publisher's note



Are humanitarian NGOs doomed to being nothing more than managers of misery? What role can they play in the face of States and multinationals? Can they ignore the effects of an ever more aggressive imperialism? Confronted with these questions, Bertrand Bréqueville, who has over 25 years' experience in humanitarian work, suggests rethinking the way these organisations act.

First, he reminds us of imperialism's workings and evolutions in the 20th century. Then he sets out the consequences of this exploitative system that destroys humans and nature, leading to conflicts and civil wars. He casts light on the absence of NGOs in anti-imperial struggles and on their apolitical attitude, which consigns them to simply giving neoliberal globalisation a clear conscience.

To escape this dead-end, the author suggests these organisations should play an active role in antimilitarist movements, should proactively strive for peace, and should work alongside local social movements. Regarding immigration, he suggests they should refuse to accept a supposed contrast between morality and politics by decrying the economic causes that compel migrants to leave their countries.

Bertrand Bréqueville is a Recruitment Manager at *Médecins du Monde*. He has written many articles on the role of humanitarianism in the face of social and political issues. In 2021, he published the book *L'Humanitaire sous l'emprise du néolibéralisme* ["Humanitarian aid caught in the grip of neoliberalism"].¹

Translated from the French by Thomas Young

— 1. You can read a review of this book in our periodical: Boris Martin, « La mère des batailles » ["The mother of all battles"], *Humanitarian Alternatives*, Issue 17, July 2021, pp. 140-143, <https://www.alternatives-humanitaires.org/fr/2021/07/01/la-mere-des-batailles>

CRÉDITS PHOTOS – PHOTO CREDITS

1 – Couverture

| Cover

© A. Surprenant/Collectif Item/HI

• Mars 2019, Bambari, République centrafricaine. Marius Mandagbogo a commencé comme journalier chez HI, puis chauffeur, avant de devenir superviseur de fret pour Atlas HI à Bambari. Il supervise un reconditionnement de kits incomplets pour le RRM de Acted au Rub-hall, unité de stockage mobile d'Atlas à Bambari. « En tant que Centrafricain, je suis fier d'aller un peu partout dans le pays pour aider mes frères avec l'humanitaire », dit-il.

• Bambari, Central African Republic.

Marius Mandagbogo started as a day labourer at HI, then as a driver, before becoming a freight supervisor for Atlas HI in Bambari. He oversees refurbishment of incomplete kits for Acted's RRM at Rub-hall, Atlas' mobile storage unit in Bambari. "As a Central African, I am proud to go all over the country to help my brothers with humanitarian aid," he says.

2 – Éditorial

| Editorial

© CICR

• Mai 2019, Nord-Est de la Syrie, gouvernorat d'Al Hassakeh, camp d'Al-Hol. Cet homme est un des travailleurs participant à l'installation de l'hôpital de campagne, soutenu par le Croissant-Rouge arabe syrien, la Croix-Rouge de Norvège et le CICR. C'est un réfugié venu d'Irak qui vit là avec sa famille. Ingénieur de profession, il est content de pouvoir aider à l'installation de l'hôpital.

• May 2019, North East Syria, Al Hassakeh Governorate, Al Hol camp. This man is one of the workers helping to set up the field hospital, supported by the Syrian Arab Red Crescent, the Norwegian Red Cross and the ICRC. He is a refugee from Iraq and is living here with his family. He is an engineer by profession and is happy to be able to help installing the hospital.

3 – Focus

© CICR

• Oblast de Kherson, Vysokopillia, Ukraine, 2022. Vira, une habitante du village, et une membre du personnel du CICR.

• Kherson Oblast, Vysokopillia, Ukraine, 2022. Vira, a village resident, and an ICRC staff member.

4 – Éthique

| Ethics

© Kristaps Grundsteins / Unsplash

5 – Tribune

© mtcurado - iStock

• Mur des noms, Mémorial du génocide de Kigali, Kigali, Rwanda

• Wall of Names, Kigali Genocide Memorial, Kigali, Rwanda



1



4



2



5



3

À propos / About us

La création de la revue répond aux ambitions suivantes :

- Encourager et participer à la réflexion globale du secteur humanitaire sur ses pratiques et son évolution, grâce à une publication imprimée sur abonnement et une diffusion numérique en accès libre.
- Établir un espace de rencontre et de dialogue, une proximité et une dynamique d'échange entre chercheur-euse-s en sciences humaines (sociologie, histoire, économie, anthropologie...) et praticien-ne-s de l'action humanitaire sur les défis auxquels ce secteur est confronté.
- Faire mieux entendre sur la scène internationale les approches humanitaires puisant leurs racines dans le courant « sans-frontières » grâce à une mise en commun de moyens, de pensée et de projets.
- Favoriser le dialogue et les échanges dans ces domaines entre chercheur-euse-s et praticien-ne-s des pays du Nord et du Sud.

The creation of the review pursues the following ambitions:

- Encourage and participate in the global reflection concerning the humanitarian sector, its practices and its evolution, with a digital open access distribution and a printed edition available by subscription.
- To create a meeting place and a space for dialogue, proximity and a dynamic exchange between researchers in humanities (sociology, history, economics, anthropology...) and practitioners of humanitarian action concerning the challenges that this sector is confronted with.
- To give a broader international audience to a specific approach of humanitarian action rooted in the "without borders" movement, through the pooling of resources, thinking and projects.
- Stimulate the dialogue and exchanges in these fields between researchers and practitioners from the countries of the North and the South.

Les opinions émises et informations délivrées dans la revue n'engagent que leurs auteur-ice-s.

The opinions expressed and information provided in the review are under the sole responsibility of the authors.

Remerciements | Acknowledgements
Pour sa contribution bénévole à ce numéro:
For his voluntary contribution to this issue:
Brax

Conception | *Conception*

In medias res

ISSN: 2492-7120

ISBN: 978-2-38495-003-4

Imprimeur | *Printer*

IDMM imprimerie - Champagne-au-Mont-d'Or



This product comes from sustainably managed forests and controlled sources

Diffusion de la revue

Alternatives Humanitaires est disponible :

- en accès libre dans sa version numérique (lecture seule et téléchargement) sur notre site: www.alternatives-humanitaires.org
- sur support papier, soit par abonnement annuel soit par achat au numéro.

Distribution of the review

Humanitarian Alternatives is available:

- in open access in its digital version (read-only and download) on our website: www.alternatives-humanitaires.org/en
- in print by subscription or individual purchase.

Pour toute question ou souhait de contribution, n'hésitez pas à nous contacter :

If you have any questions or if you wish to contribute to the review please do not hesitate to contact us:

contact@alternatives-humanitaires.org

[in](https://www.linkedin.com/company/revueah) company/revueah

[f](https://www.facebook.com/RevueAH) [x](https://www.x.com/RevueAH) [@RevueAH](https://www.instagram.com/RevueAH)

Retrouvez-nous aussi sur / Find us also on www.alternatives-humanitaires.org



P. Dauvin
B. Martin

ÉDITORIAL | EDITORIAL

Travail humanitaire : entre progrès évidents et défis persistants
— Humanitarian work: obvious progress and persistent challenges

1

FOCUS | LE TRAVAIL HUMANITAIRE AUJOURD'HUI : ÉTAT DES LIEUX
HUMANITARIAN WORK TODAY: AN OVERVIEW

N. Klein-Kelly

Philanthropes, humanitaires, officiers coloniaux, missionnaires,
coopérants étrangers et leur « professionnalité » :
étudier le passé pour inventer l'avenir
— Philanthropists, humanitarians, colonial officers,
missionaries, foreign aid workers and their "professionality":
looking at the past to look forward

8

D. Lintner

Travail, métier et compétences humanitaires :
les ambiguïtés et les perspectives de la professionnalisation
— Work, occupation and humanitarian skills:
professional development ambiguities and perspectives

20

L. Ricart

Quelle(s) localisation(s) pour le travail humanitaire de demain ?
— What type of aid localisation is needed for tomorrow's
humanitarian work?

30

L. Hall

Comment mettre en place une main-d'œuvre humanitaire plus forte
et pilotée localement ?
— What can be done to implement a stronger, locally led
humanitarian workforce?

39

A. Tafanelli
C. Rouxel

Pratiques salariales et extra-salariales des ONG :
innover pour rester compétitif
— The wage and non-wage practices of NGOs:
innovating to remain competitive

51

J. Beaulieu
R. Laganière-
Bolduc
L. Druelle

Santé mentale des humanitaires et dynamiques genrées :
entre « risques du métier », masculinité toxique et charge du care
— The mental health of humanitarian aid workers
and gender dynamics: between "the risks of the job",
toxic masculinity and the burden of care

61

D. Lusambya

Exploitation et atteintes sexuelles : implication de travailleurs
humanitaires en République démocratique du Congo
— Sexual exploitation and abuse: implication of humanitarian
workers in the Democratic Republic of the Congo

74

M. Bengoa

La place des femmes dans le travail humanitaire :
un enjeu d'équité et de qualité
— The place of women in humanitarian work:
a question of equity and quality

85

ÉTHIQUE/ETHICS

A.-L. Lierville

Entendre et accompagner les préoccupations éthiques
des professionnels de l'humanitaire
— Listening and responding to the ethical preoccupations
of humanitarian professionals

96

TRIBUNE

J.-B. Richardier

Plus jamais ça... ?
— Never again...?

110

REPORTAGE

A. Paduano

L'océan arrive
— The sea is coming

128

CULTURE

Complètement Brax — Totally Brax
Livres — Books

148

Juillet 2024
Numéro 26 —

ALTERNATIVES HUMANITAIRES
HUMANITARIAN ALTERNATIVES

July 2024
— Issue 26

18 €



9 782384 950034