

Extraits de la People In Aid Newsletter January 2006

Le cauchemar de toute agence : Le massacre de travailleurs humanitaires

Le dimanche 6 août 2006, Action Contre la Faim confirmait la mort de 15 de ses travailleurs humanitaires dans la ville Muttur au Sri Lanka, la pire tragédie selon le Directeur Général d'ACF Benoît Miribel qu'est connue l'agence dans ses 27 années d'existence.

Lors de la réunion annuelle de People In Aid, la directrice des RH d'ACF Florence Daunis a évoqué le "cauchemar devenu réalité" et la nécessité de reconforter toutes les personnes frappées par cette tragédie. ACF avait déjà dû faire face à des enlèvements et d'autres incidents et avait mis en place en 1998, un plan de gestion des crises – calqué sur les procédures des forces de police – en établissant entre autre une permanence des personnels clé 24 sur 24, dont le directeur des RH.

Aucun employé d'ACF n'avait jusqu'à cette année, trouvé la mort en service, mais le plan de crise a permis à l'équipe de garde de réagir rapidement et de tenir une réunion à Paris peu de temps après avoir perdu le contact avec leurs employés. Daunis est immédiatement partie pour le Sri Lanka pour s'assurer que les corps étaient récupérés et rendus à leurs familles pour être enterrés, et reconforter les familles et employés.

Bien qu'il s'imposait de savoir ce qui pouvait avoir mal fonctionné dans la gestion des opérations de terrain, à la fois pour l'enquête officielle et pour dresser un bilan interne, Daunis a déclaré que son rôle était "de prévenir les conflits et les divisions dans l'équipe", et "de garder l'équipe soudée; le moment était mal venu de chercher des coupables, l'heure était à la tristesse et à la compassion".

Compte tenu des tensions et des préoccupations sécuritaires des autres ONG, ACF s'est efforcé de partager l'enseignement tiré de l'expérience: "Nous voulons faire de cet incident une question humanitaire en matière de protection et de sécurité des travailleurs humanitaires, puisque cela s'est produit dans nos locaux – sur lesquels flottait notre drapeau – et où vivaient nos employés qui portaient des badges et la tenue d'ACF."

Et Daunis a déclaré qu'un autre enseignement à en retirer était "d'emmener avec soi un agent de presse, car dans ces situations, la pression médiatique est très forte. Sinon, au lieu d'essayer de résoudre la crise et de reconforter les familles, le directeur des RHH devra passer tout son temps avec la presse."

La tragédie a envoyé une onde de choc dans tout ACF, des autres opérations de terrain qui sont devenues plus prudentes et plus conscientes des risques sécuritaires, au siège à Paris, où les directeurs ont été obligés de reconsidérer l'avenir d'ACF au Sri Lanka et de se poser des questions qui donnent le frisson, à savoir si ACF était devenue une cible.

ACF n'avait pas de politique de retrait à la suite d'un décès, et a eu

l'impression qu'abandonner le Sri Lanka "équivaldrait à oublier les raisons motivant la présence de l'organisation dans le pays, et pour lesquelles notre personnel national avait risqué leur vie". ACF a suspendu ses opérations pendant en mois en marque de respect et pour deux autres mois, en vue de planifier l'avenir, et de reconforter physiquement et psychologiquement le personnel et les familles des victimes Les activités ont reprises ailleurs mais les antennes dans la région où été massacrés les employés sont restées fermées.

Evaluer le stress des employés et les facteurs de résistance

Le personnel national est confronté au même stress professionnel et traumatique que leurs collègues de l'étranger, mais ne bénéficient pas comme eux du même salaire, du même degré de sécurité et de la possibilité de quitter le pays, selon la psychologue clinique Debbie Lovell-Hawker de Interhealth.

Et les facteurs de stress sont très différents pour le personnel national et international, les premiers étant préoccupés par la sécurité de l'emploi, par les expatriés qui sont eux-mêmes stressés et des questions très terre à terre tandis que pour les derniers, les plus grandes préoccupations sont les questions financières, la surcharge de travail et la langue.

Lovell-Hawker a déclaré lors du Symposium sur le Bien-Etre de People In Aid qu'une formation était très bénéficiaire pour aider le personnel local à surmonter leur stress, mais qu'elle devrait être culturellement acceptable: "Au Népal, il faut être conscient des questions de castes – un 'péon' peut se sentir gêné de parler devant un manager de programme."

L'appui au personnel national pourrait en outre consister à lui donner le sentiment d'être apprécié, à lui dispenser une formation pour la résolution des problèmes, à consolider les équipes, et à discuter de la manière dont le stress les affecte, et comment il peut être surmonté.

En attendant, une étude sur la résistance des travailleurs humanitaires qui sera publiée sous peu sur le site internet de People In Aid laisse à penser que les agences et les individus partagent la responsabilité du bien-être des employés.

La résistance étant définie comme la capacité individuelle à surmonter de manière positive des situations stressantes, l'étude réalisée par Pascale Blanchetière explore comment, en développant chez les travailleurs humanitaires une meilleure résistance, il est possible de mitiger les effets destructeurs du stress et des traumatismes, et de contribuer positivement à leur vie professionnelle et familiale.

Cette recherche s'est appuyée sur des entretiens menés avec des travailleurs humanitaires et l'expérience de l'auteur qui a travaillé pendant quatre ans dans des contextes humanitaires et post-humanitaires en République Démocratique du Congo, en Ethiopie, Côte d'Ivoire et au Sri Lanka comme logisticienne et manager de projet avec Merlin et Save the Children UK.

Les recherches précédentes indiquaient que plusieurs facteurs influent sur la résistance : les expériences vécues pendant les années formatives; les facteurs internes, comme la capacité à donner un sens à une action, avoir un but dans la vie, une attitude non destructive, un sens de l'humour, et des

facteurs externes, comme les membres de l'équipe, le manager ou l'organisation, qui offrent d'autres formes d'appui et d'autres sens aux actions du travailleur humanitaire.

Facteurs de stress dans le contexte humanitaire

Parmi les facteurs de stress affectant le personnel international peuvent figurer:

- 1 Les pressions financières.
- 2 La surcharge de travail.
- 3 La langue.

Parmi les facteurs de stress affectant le personnel national peuvent figurer:

- 1 L'insécurité de l'emploi.
- 2 Les expatriés stressés qui rendent la vie difficile aux employés nationaux.
- 3 Les préoccupations pratiques: La sécurité, la santé, l'alimentation et l'eau.
- 4 les souffrances endurées par leurs congénères.
- 5 Les décisions difficiles – qui choisir d'aider.
- 6 Cacher des choses de leur famille.
- 7 La séparation familiale.
- 8 La surcharge de travail.
- 9 Les pressions des donateurs: les dates d'échéance, les rapports, la comptabilité, les auditeurs etc.
- 10 Les visiteurs internationaux – les héberger, s'assurer que tout est "parfait".
- 11 L'incertitude à propos des responsabilités.