

La politique Ressources Humaines de Handicap international

2. La gestion des acteurs internationaux sur les programmes

I. LA MISSION DE SOLIDARITE INTERNATIONALE, MOYEN D'EXPRESSION ET D'ACTION DE L'ASSOCIATION

Créée par des volontaires, l'association a eu recours au volontariat pour mettre en œuvre son objet associatif. Elle est née de ses premiers « acteurs », qui ont vécu la solidarité internationale, avant de souhaiter la structurer pour mieux la développer. Ce choix initial est indissociable de la recherche d'une convergence entre le projet de l'association et le projet personnel d'un individu.

1) Le rôle attendu des acteurs de la solidarité internationale

- ***Réussir l'alliance***

L'acteur en mission de solidarité internationale, va se mettre en scène porteur de la volonté de venir en aide de l'association qu'il représente, porteur du sens de l'action de l'association auquel il adhère, mais aussi porteur de ses propres attentes, de ses propres convictions, de son propre désir d'aider. Il se confronte à l'autre, à l'étranger, que ce soient des institutions ou des individus, et il va lui falloir créer le lien, savoir trouver le point de convergence avec les attentes de l'autre, où l'échange entre celui qui prétend donner et celui qui doit recevoir devient possible ; comprendre, composer, patienter, vivre « dans ses tripes » la difficulté de cette alliance avec ceux qui « n'attendent pas » nécessairement son aide telle qu'il l'a pensée.

On fait d'emblée appel à ses capacités « à être », à son intelligence sensible, à son humanité autant qu'à son savoir-faire intellectuel et manuel ; on compte sur lui pour initier la relation et l'entretenir, pour être le « pont » entre l'association et ses partenaires et bénéficiaires.

On sait aussi qu'on attend de lui qu'il s'expose à la confrontation de sa culture, de sa différence, de ses attentes et de ses convictions, et que c'est de cette confrontation réussie et assumée que naîtra une relation équilibrée, permettant le transfert de savoir-faire et le partage d'expérience. On sait également les risques de désillusion, d'incompréhension, de perte des repères, d'échec de ce rôle de médiateur.

On sait enfin la difficulté à savoir se dessaisir de l'action, à ne pas se l'approprier et à ne pas s'en approprier les bénéficiaires.

Il est de la responsabilité de l'association, qui met en jeu l'action et qui en porte le sens, qui connaît les risques assumés par ses acteurs expatriés sans pouvoir les supprimer, de leur donner un cadre pour limiter ces risques et favoriser le maintien d'un processus de réflexion tout au long de l'action.

- ***Avoir un rôle de catalyseur***

Cet acteur de la solidarité internationale jouit d'une liberté de pensée et de parole, d'une confiance en ses capacités et en sa position. Il bénéficie d'un recul et d'une distanciation par rapport à un contexte et une histoire qui ne sont pas les siens ; il tire profit de sa différence, de sa propre histoire, et il est capable d'une puissance de travail et d'une créativité, qui constituent souvent son apport principal dans les énergies mises en jeu par l'alliance.

Au-delà des compétences et des savoirs qu'il est appelé à transmettre, son rôle est celui d'un vis à vis, qui réfléchit avec, fait miroir et révèle les compétences, catalyse les énergies, autorise les initiatives et la pensée inventive, rassure et donne confiance en partageant les responsabilités... Son efficacité ne se situe pas tant dans ses compétences que dans sa capacité à les rendre accessibles, à travers la qualité et l'adéquation de la relation créée, en s'adaptant au « temps », au rythme et aux contours de « l'autre ».

La conscience de la richesse de cette position doit cependant s'accompagner de la conscience de sa dangerosité, où se combinent la fragilisation due à l'expatriation et la complexité de la démarche d'aide.

- ***Mettre en œuvre des compétences professionnelles***

On ne peut imaginer un acteur de la Solidarité Internationale riche de son seul savoir être et de ses capacités de médiation. Dans l'attente de ses interlocuteurs, il y a souvent en premier lieu, l'attente de connaissances et de compétences professionnelles et techniques dont ils ne disposent pas. Parfois même ces compétences sont idéalisées, attendues comme des solutions, là où elles devraient être considérées comme des moyens. Arriver sans ces compétences, avec sa seule volonté d'aider et ses qualités d'écoute, c'est risquer de se disqualifier et de provoquer chez celui qu'on est supposé aider, un ressenti de dévalorisation et d'absence de reconnaissance.

La réalité de compétences professionnelles est un préalable. Cependant elles nécessitent un corollaire immédiat : le désir et la capacité à les transmettre.

2) Les facteurs de risque des missions de solidarité internationale

- ***liés à l'expatriation***

« L'expatrié » est coupé de ses propres racines culturelles et affectives, il vit une séparation. Ni le candidat à l'expatriation, ni l'association qui le rencontre, ne sont en mesure de savoir comment il va s'y adapter. « La personne rencontrée dans le cadre d'une candidature, n'est pas celle qui accomplira la mission confiée » : ce raccourci exprime bien l'incertitude qui persiste dans tout choix de candidat. Il y aura toujours un caractère aléatoire dans une décision partagée d'expatriation, le candidat au départ ayant tendance à sous-évaluer l'importance pour lui de ce qu'il quitte, et pouvant réagir de manière très variable à cette rupture.

« L'étranger » qu'il est aussi (même si cette qualité est encore moins reconnue que celle de l'expatriation) est confronté à la différence, et à travers son système de référence mis en question, il peut se sentir attaqué dans ce qu'il est, dans sa propre personne.

- *liés à la démarche de solidarité internationale*

Cet acteur qui réfléchit sa démarche sur le fond de sa générosité et de son empathie, peut se révéler fragile en regard des difficultés auxquelles il risque d'être confronté. Il se veut solidaire mais il est exposé :

- A l'insécurité, qui lorsqu'elle est perçue dans sa réalité, peut lui rendre sa position insupportable,
- Au contact avec le traumatisme et la souffrance des populations, qui ont en lui une résonance dont il ne peut être sûr de maîtriser les effets sur son propre équilibre et son comportement.

Mais c'est aussi de sa volonté même de venir en aide que vient sa fragilité. Son empathie s'accompagne de l'idée qu'il peut « sauver » l'autre, en étant porteur de la solution à ses problèmes. Et cette aide désintéressée va être vécue, aussi, comme une forme de domination par l'autre, qui se retrouve encombré d'une dette dont il ne peut s'acquitter. L'interlocuteur, le partenaire, peut être de ce fait ambivalent, méfiant, « hors de portée », manipulateur..., et induire en retour du rejet et de l'agressivité, signes de la « désillusion » de l'expatrié.

C'est donc paradoxalement, sur une valeur fondatrice de l'association, la volonté d'aide, que s'attache l'un des risques d'échec les plus destructeurs pour l'expatrié.

- *liés aux spécificités même du rôle attendu*

L'importance donnée à la qualité de l'écoute de l'autre et de sa différence, de ses besoins, positionne l'aspect relationnel comme aussi essentiel que l'aspect professionnel, et l'expatrié peut s'y perdre. L'affectivité qui va entrer dans cette relation peut le submerger et le paralyser.

L'éloignement entre l'association et l'acteur de solidarité qui la représente, son positionnement particulier, portent aussi leurs propres facteurs de risque. La délégation est forte, la capacité à l'autonomie requise, et à cela s'ajoute un niveau d'intervention auquel l'expatrié n'est ni habitué ni préparé : le pouvoir dont il est investi par ses interlocuteurs. Cet investissement provoque une alternance de prise de conscience assez vertigineuse et de comportements révélateurs d'une attitude de toute puissance incontrôlée. Ceci n'excluant nullement un sentiment d'abandon vis à vis de l'association pas assez « proche ».

II. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PERMETTANT LA MISE EN OEUVRE DES MISSIONS DE SOLIDARITE INTERNATIONALE

La spécificité de la gestion de ressources humaines expatriées est à mettre en regard de la responsabilité particulière de l'association

A chaque risque énoncé correspond une responsabilité que l'association doit assumer conjointement avec l'expatrié. Face à l'ensemble de ces responsabilités, elle a cherché des moyens de réduire, autant qu'en son pouvoir, les risques identifiés. Il peut sembler paradoxal de constater que, faisant appel à ce qu'est un expatrié en tant qu'humain, autant qu'en ses compétences professionnelles, l'association soit également en situation de tenter de protéger les expatriés du trop d'affectivité, du trop de relationnel, du trop de prise en compte de l'individu. Il faut le comprendre comme une volonté de trouver l'équilibre entre trop se protéger par un comportement

« opératoire », strictement professionnel, distancié et désaffectivé ; et ne pas se protéger suffisamment par un comportement où l'individu s'expose personnellement dans une proximité et une affectivité non contenue.

A la prise de conscience, par le candidat à l'expatriation, des risques auxquels il est exposé, l'association s'est ajoutée comme objectif de créer un lien et un cadre particulièrement forts avec ses expatriés, qui soient susceptibles de parer aux difficultés spécifiques de ces missions.

1. Recrutement et préparation au départ

Dans l'analyse des candidatures, préalablement à la décision de retenir tel ou tel candidat, il entre une part importante de l'évaluation des facteurs de risques, plus que des potentialités individuelles. Il faut entendre par là, la volonté de limiter les risques d'échec, par les personnes qui gèrent les ressources humaines et qui subissent la double pression des candidats au départ et des programmes. Compte tenu des conséquences souvent démesurées et de la dimension déstructurante de tout échec d'une mission, les facteurs humains de valorisation individuelle et de « chance à donner » au travers d'une affectation très attendue ne peuvent être pris en compte pleinement.

Il est par ailleurs beaucoup tenu compte du facteur « temps » pour permettre à une décision d'expatriation de se mûrir et de se confronter à la réalité d'un départ, afin qu'il ait le temps de cesser progressivement d'être imaginaire. L'auto sélection des candidats est bien souvent la plus efficace et la plus fiable des sélections, pour peu qu'on lui donne le temps de s'exercer à travers une réflexion alimentée.

La préparation au départ est axée principalement sur la présentation des valeurs de l'association et le nécessaire lien à créer entre elle et l'expatrié. Plus il sera fort, plus il reposera sur une connaissance et une reconnaissance des valeurs internes, plus l'ancrage de l'expatrié en sera facilité. Pour se penser universel (et solidaire), il faut être enraciné quelque part : pour bien vivre la confrontation de sa différence, l'expatrié aura besoin de se référer à ses propres valeurs, parmi lesquelles celles de l'association qu'il aura intégrées. L'association et l'équipe expatriée sur le terrain, constitueront son nouveau groupe d'appartenance, après la rupture provoquée par l'expatriation.

Les éléments de formation qui sont apportés au futur expatrié, dans le cadre de modules spécifiques selon sa future fonction, sont tous des apports en lien avec les valeurs et les choix de l'association.

2. Le cadre posé par l'association

Ce cadre posé par l'association est qualifié de « cadre institutionnel » pour le distinguer d'autres cadres de travail qui pourraient s'y ajouter. Il est constitué par :

- *La définition d'un rôle et d'une fonction en lien avec des qualités et des compétences professionnelles.*

Il y va du confort de la relation avec les interlocuteurs, de la légitimité de la présence, de la crédibilité des actions, de la protection de la personne contre des attaques personnelles (permettre que la mise en cause d'une fonction définie par l'association soit bien dissociée de la mise en cause de la personnalité de l'expatrié qui l'assume).

- ***L'affirmation d'un mandat pour être porteur de la parole de l'association et la signature d'un contrat, pour poser dans la réciprocité, des limites, des responsabilités, des engagements.***

Il y va encore de la légitimité des actes et des paroles prononcées, mais aussi de la limitation d'un pouvoir qui pourrait devenir exorbitant. Il y va également de la possibilité d'inscrire son engagement dans le temps, et de disposer d'un ensemble de repères stabilisants et de garanties sécurisantes.

Chaque terme utilisé y est mesuré, soit pour induire une prise de conscience et une réflexion préalable à l'engagement, soit pour déterminer le champ des engagements et des responsabilités de chacun des signataires.

La notion de mandat telle qu'elle apparaît dans les contrats est fortement représentative d'une réalité, celle de l'autonomie et de la force de représentation implicite des expatriés en face de leur interlocuteurs terrain. Elle est mise en évidence afin de garantir la prise de conscience et l'acceptation de cette responsabilité avant le départ, ainsi que la nécessaire adhésion aux valeurs de l'association et la nécessaire validation des prises de positions, qu'elle implique.

- ***L'élaboration d'un Plan d'action pour définir ses objectifs au sein d'un programme, et des temps d'évaluation pour permettre la réflexion et la prise de recul.***

Il s'agit de donner à l'expatrié le temps et les outils pour réfléchir au sens de l'action entreprise, en la situant dans une action plus globale, et dans le travail d'un groupe. L'action doit toujours pouvoir être pensée, et réfléchie avec un vis à vis, dans sa progression et son évolution, pour éviter le refuge (quand les choses paraissent trop compliquées), dans une suite d'actes qui remplissent les journées mais qui n'ont plus de sens en regard de la finalité du programme et qui sortent même du cadre donné par l'objet de l'association.

- ***L'élaboration de conventions de siège et de conventions de partenariat***

Il s'agit de définir et de délimiter le mandat de l'expatrié en tant que représentant de l'association, au travers de la définition des responsabilités et des droits des parties signataires, qu'il s'agisse aux côtés de Handicap International, d'un Etat, d'un service public, ou d'un organisme privé.

3. La relation siège-terrain

La complexité de la relation siège-terrain est faite :

- de l'éloignement, alors même que le besoin de pouvoir s'appuyer sur le cadre est particulièrement important,
- de conditions de travail matérielles parfois extrêmement difficiles, alors même que le maintien d'une capacité de réflexion est présenté comme une nécessité,
- d'une déresponsabilisation administrative et matérielle très forte alors même que l'autonomie opérationnelle et technique est requise...

La gestion de ces paradoxes, rend cette relation nettement plus complexe que ne l'est habituellement la relation entre une structure et son personnel.

Le siège est au sens propre la « maison-mère », il appelle un engagement fort, et dans cette relation de forte dépendance, de temps à vivre intense et difficile, le lien est mis à l'épreuve en permanence, les ressentis « d'abandon » et « d'incompréhension réciproque » sont récurrents.

C'est dans ce contexte qu'a été pensé le dispositif d'encadrement des expatriés, autour du binôme « Responsable de Programme au siège/Directeur de Programme sur le terrain » d'une part, et autour du service des Ressources Humaines au siège d'autre part. Le Directeur de programme sur le terrain, avec le soutien du Responsable de programme au siège, doit apporter à son équipe un suivi et un encadrement, avec comme supports le Plan d'action individuel et les évaluations périodiques. De son côté, le service des Ressources Humaines fonctionne comme un garant, pour que soient donnés à chaque expatrié des repères de travail et d'évolution, un retour et un regard sur sa mission. Il développe les outils et les formations nécessaires.

4. Le travail avec des « psy »

Avec l'ouverture du programme Roumanie en 1990, l'association s'est trouvée confrontée à l'expression d'une souffrance d'équipe, directement liée à la nature de la mission et à la confrontation avec des situations dont la violence lui était insupportable. Depuis, un travail a été réalisé avec une équipe de psychiatres ou psychologues cliniciens, qui apportent leur expérience du vécu et des besoins des « soignants ». Ils ont de nombreuses similitudes avec ceux des expatriés dans certaines des situations rencontrées.

A partir de la création d'une coordination technique (la « CT Psy ») à l'origine, qui apporte un appui à la réalisation des programmes, et à laquelle s'ajoute aujourd'hui des psychologues participant au recrutement des expatriés, l'association prévoit la possibilité d'un appui auprès des expatriés. Cet appui à une équipe est géré dans un cadre institutionnel, dans la mesure où la mise en place d'un suivi psychologique nous paraît nécessaire, parfois dès la conception du programme, avec la mise en place éventuelle d'une « supervision » lorsque les équipes sont importantes et éprouvées.

En dehors de ce cadre institutionnel défini pour certains programmes, le soutien psychologique individuel par un interlocuteur psy de la CT constitue une possibilité de recours en cas de besoin ressenti par un expatrié, sur place ou à son retour de mission. Dans tous les cas, cette initiative individuelle doit rester de l'ordre de la démarche privée.

5. La préparation au retour

La préparation au retour commence avant de partir : la question du retour doit être inscrite dans la démarche d'expatriation, et la question de la réinsertion aussi, c'est pourquoi ce sujet est abordé dans le cadre de la préparation au départ.

Aux risques évoqués autour de la mission de solidarité internationale, et notamment les risques liés à l'expatriation, s'ajoutent les risques concernant « l'après expatriation », et qui augmentent avec sa durée. Là aussi, la responsabilité de l'association est engagée, et la notion d'aide au retour et à la réinsertion est indissociable de la réflexion sur le prolongement de l'engagement sur des missions de solidarité internationale et de son impact sur l'avenir de chaque expatrié.

L'incitation à poser les questions liées au retour, doit venir de l'association, qui doit permettre à l'expatrié de s'inscrire dans un nouveau projet, construit avec ou sans l'association, qui pourra

constituer la base d'un nouveau contrat et d'une nouvelle expatriation, si le choix de s'y investir reste mutuel.

Cette réflexion peut déboucher sur un projet auquel l'association souhaite s'associer, ou auquel elle puisse apporter une aide ou une participation. Le dispositif prévu par l'association va du prêt à la bourse de formation, en passant par l'accompagnement (maître de stage), et l'accueil (terrain de stage).

Ce projet peut également prendre diverses formes, la continuité de l'expatriation, une formation en cours de mission, une formation constituant une réelle interruption de l'expatriation, une mission au siège....

Les outils de cette réflexion sont divers, internes ou externes à l'association, formels ou informels, ils vont du bilan de compétence auprès d'une société de services, à de simples entretiens avec les personnes en interne, choisies par l'expatrié, en passant par le Guide du retour.

Quelle que soit la démarche de l'expatrié, le sujet sera abordé par les Gestionnaires des Emplois et Carrières au sein des Ressources Humaines, à la fin de chaque contrat.