
le **Leader Humanitaire**

**La fuite des cerveaux dans le secteur de l'aide humanitaire :
une analyse des obstacles liés aux écarts de salaire**

MANFREDI MICELI



LE LEADER HUMANITAIRE

La fuite des cerveaux dans le secteur de l'aide humanitaire : une analyse des obstacles liés aux écarts de salaire

PUBLICATION 033

MARS 2023

Détails de l'auteur

Manfredi Miceli

Manfredi Miceli est un humanitaire polyglotte ayant une grande expérience professionnelle en Amérique latine, en Afrique centrale et du Nord et en Asie du Sud-Est. Il a occupé des postes à hautes responsabilités au sein d'Organisations de la Société Civile (OSC), d'agences des Nations Unies et dans des Organisations Non-Gouvernementales Internationales (ONGI) dans le secteur opérationnel et de gestion de programmes.

Editorial Office

The Centre For Humanitarian Leadership
Deakin University
221 Burwood Highway
Burwood 3125 VIC
Australia

Rédactrice en chef (version anglophone) : Dr Nazanin Zadeh-Cummings

Rédactrice en chef (version francophone) : Justine De Rouck

Éditrice de production : Cara Schultz

Traduction : Benoit Glayre and Isaline Doucot

Mise en page : Diana De León

ISSN : 2653-1011 (en ligne)

Vous trouverez ci-dessous la "Reconnaissance territoriale" faite par le Centre for Humanitarian Leadership et conservée dans sa version anglaise. La "Reconnaissance territoriale" est une manière de reconnaître, de respecter et de rendre hommage aux peuples des Premières Nations en tant que propriétaires traditionnels et gardiens permanents des territoires.

The Centre for Humanitarian Leadership acknowledges the Australian Aboriginal and Torres Strait Islander peoples of this nation. We acknowledge the traditional custodians of the lands on which we work. We pay our respects to ancestors and Elders, past and present.

Droits d'auteurs

Ces publications ont été préparées pour le Centre for Humanitarian Leadership. Les points de vue présentés sont ceux de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement le point de vue du Centre for Humanitarian Leadership. Ces publications sont partagées afin de servir à la discussion et aux échanges dans le secteur humanitaire et n'ont pas été examinées par des pairs.

© 2023 par Manfredi Miceli. Tous droits réservés.

Image de couverture : Amran, une assistante de projet pour l'éducation de la petite enfance, en Somalie. © Said Isse/Save the Children

Résumé

Dans le système humanitaire, l'existence d'écarts de salaires entre deux personnes exerçant le même rôle génère de réels obstacles pour le développement de réponses humanitaires localisées. Pendant le processus de recrutement, les candidats ne sont pas évalués selon leurs expériences professionnelles ou leurs titres, mais selon leur nationalité, un aspect qui semble peser davantage que leur expertise dans leur dossier de candidature. Dans cet article, j'ai mené une recherche qualitative à l'aide de la méthodologie des entretiens avec les informateurs clés (KII), dans le but d'identifier des tendances au sein des professionnels du secteur de l'aide humanitaire, particulièrement chez les professionnels venant des pays du Sud, ayant des postes de direction et travaillant comme expatriés. Je commencerai par introduire le sujet, j'analyserai ensuite les avantages et les désavantages de créer un système plus équitable qui encouragerait le retour des professionnels de l'humanitaire dans leur pays d'origine. Finalement, je discuterai mes hypothèses provenant des entretiens avec les informateurs clés, afin de voir si des idées générales ressortent de ces échanges avec les parties concernées. Pour conclure, je discuterai les résultats, ce qui je l'espère favorisera la poursuite de recherches sur ce sujet et permettra d'informer les responsables de l'aide humanitaire à travers le monde.

Pertinence pour le leadership

Ces dernières années, les professionnels du secteur de l'aide humanitaire ont ouvertement exprimé le besoin de mettre en place davantage de localisation et de durabilité dans les réponses humanitaires. Mon but, à travers cet article, est d'informer les responsables de l'aide humanitaire de l'inégalité salariale qui existe dans le secteur et qui touche particulièrement les travailleurs humanitaires venant des pays du Sud qui souhaiteraient retourner travailler dans leur pays d'origine. Les spécialistes de l'aide humanitaire provenant des pays du Sud et qui retournent travailler dans leur pays d'origine sont une ressource inestimable ; ils comprennent le contexte dans lequel ils se trouvent et la langue parlée et ils mettent en pratique des connaissances acquises dans des contextes internationaux. Les politiques en matière de ressources humaines (RH) qui encouragent un retour dans le pays d'origine et qui offrent un traitement équitable aideront à assurer un leadership humanitaire à long terme et davantage localisé, dans les pays du Sud.

Introduction

Comment vous sentiriez-vous si vous aviez un emploi dans lequel votre nationalité a plus d'importance que votre expérience lors du calcul de votre salaire ? Imaginez-vous travailler dans un secteur dans lequel vous réduiriez votre salaire de 3 à 5 fois si vous décidiez de retourner travailler dans votre pays d'origine ? Et ceci peu importe vos connaissances, vos compétences ou votre expérience professionnelle ?

Imaginez-vous travailler dans un secteur dans lequel vous réduiriez votre salaire de 3 à 5 fois si vous décidiez de retourner travailler dans votre pays d'origine ?

Vous qualifieriez très probablement ce secteur professionnel de classiste et discriminatoire. Bien malheureusement, c'est la triste réalité de milliers de travailleurs humanitaires provenant de pays en voie de développement ou de pays en proie à des conflits, même lorsque les candidats possèdent de nombreuses années d'expérience en tant qu'expatriés. Cette politique de rémunération a été nommée *dual salary system* (Projet FAIR, 2022), un système à forte différence de salaire dans lequel les travailleurs d'un pays sont en compétition à l'échelle nationale (synonyme de bas salaires et de prestations limitées) avec des travailleurs expatriés qui reçoivent un salaire plus élevé et davantage de prestations.

Au cours des dernières années, des chercheurs tels qu'Ishbel McWha-Hermann et Stuart C. Carr ont exploré les conséquences d'un écart de salaire et ont remarqué que pour le même rôle, un salaire d'un expatrié peut être 900% plus élevé qu'un salaire d'un employé local (Carr & McWha-Hermann, 2016a). Afin de traiter cette problématique, l'Université d'Édimbourg, le CHS Alliance (Core Humanitarian Standard Alliance), le groupe Birches, l'Université de Massey et l'*Economic and Social Research Council* ont conceptualisé et mis en œuvre le Projet FAIR (équité dans la rémunération dans l'aide humanitaire – Fairness in Aid Remuneration). Le but de ce projet est de répondre à l'objectif 8.5 des objectifs pour le développement durable de l'ONU : « *le plein emploi productif et un travail décent pour tous* ». Il ne s'agit d'ailleurs pas d'une coïncidence si pendant le Projet FAIR, la majorité des acteurs interrogés ont mentionné que le système de rémunération actuel est profondément injuste (McWha-Hermann et al, 2017). Alors que la portée des recherches précédentes et du Projet FAIR sont pertinentes dans le cadre de ma recherche, l'échantillon des individus auxquels je m'intéresse est légèrement différent. Dans cet article, je ne me penche pas sur la différence de salaire entre

les travailleurs nationaux et internationaux mais je questionne la différence salariale qui existe entre les travailleurs humanitaires venant des pays du Sud qui retournent travailler dans leur pays d'origine et les expatriés. Dans le cadre de cette recherche, je fais la supposition que tous les travailleurs en question ont une expérience professionnelle bien établie.

Le but de cet article est de questionner le manque de politiques RH qui visent à encourager les travailleurs humanitaires provenant des pays du Sud et ayant de l'expérience à l'international à retourner dans leur pays d'origine pour travailler dans le secteur humanitaire. Le résultat direct de ce manque de politique engendre un phénomène social qu'on appelle la « fuite des cerveaux ».

Ce phénomène social se définit par l'émigration d'individus hautement qualifiés pour un pays offrant un meilleur salaire et de meilleurs avantages sociaux. Dans cet article, je souhaite mettre en lumière la manière dont l'écart salarial et le manque de politiques RH équitables, contribuent directement à la fuite des cerveaux des travailleurs humanitaires provenant des pays du Sud. Mon hypothèse est que la différence de salaire et d'avantages sociaux entrave le possible retour des travailleurs humanitaires dans leur pays. Au niveau structurel, ce phénomène provoque des réponses humanitaires moins durables et non-localisées. Dans les paragraphes suivants, j'analyse les avantages d'engager des travailleurs humanitaires de retour dans leur pays d'origine et j'examine les contre-arguments habituellement utilisés pour justifier l'existence des écarts salariaux dans le secteur humanitaire. Dans la troisième partie, j'utilise la recherche qualitative pour identifier les tendances et pour comparer mon hypothèse avec le point de vue de professionnels informés via des entretiens semi-directifs avec informateurs clés. Finalement, à travers ma conclusion, je souhaite encourager de futures recherches sur le sujet et informer les responsables des agences humanitaires.

Thèse

La plupart des professionnels du secteur humanitaire ont eu la chance de collaborer avec des collègues venant des pays du Sud, étant hautement qualifiés et ayant une expertise bien établie dans leur champ professionnel. Des collègues expatriés venant des pays en voie de développement et/ou de régions en proie à des conflits, voyagent souvent dans d'autres pays dans le but d'apporter une réponse humanitaire, et ceci après avoir déjà accumulé un certain nombre d'années d'expérience à l'échelle nationale. Toutefois, lorsqu'ils prévoient de retourner dans leur pays d'origine, ils font face à des obstacles sociaux et structurels qui les découragent de rentrer pour mener des interventions dans leur propre pays.

La différence de salaire entre les professionnels sur place et les travailleurs humanitaires expatriés contribue à l'inégalité dans le secteur humanitaire au sein duquel, sur un curriculum vitae (CV), la nationalité semble peser plus lourd que l'expérience et l'expertise. Les collaborateurs locaux sont largement moins bien payés que leurs collègues venant de l'étranger, peu importe s'ils ont précédemment participé à des interventions à l'étranger ou s'ils possèdent une expérience similaire voire supérieure dans le secteur.

Les experts du monde académique et les professionnels font souvent référence à cette différence de salaire en parlant d'« apartheid économique » ce qui est hautement ironique puisque les humanitaires sont censés traiter les questions d'inégalité dans les communautés cibles (Carr & McWha-Hermann, 2016b). En effet, comment réduire les inégalités au sein des communautés lorsque nous sommes incapables de nous occuper des inégalités existantes dans notre propre secteur professionnel ?

Comment réduire les inégalités au sein des communautés lorsque nous sommes incapables de nous occuper des inégalités existantes dans notre propre secteur professionnel ?

Les travailleurs humanitaires qui ont une grande expérience internationale apportent de nombreux atouts aux agences humanitaires s'ils souhaitent retourner travailler dans leur pays d'origine. Premièrement, ils n'ont pas besoin de formation sur le contexte dans lequel ils évoluent et ils possèdent un avantage culturel et linguistique évident. Deuxièmement, ce sont probablement des employés qui resteront sur le long terme, offrant ainsi une approche durable en termes de ressources humaines et de développement stratégique dans leur pays d'origine. Finalement, ils sont souvent des talents exceptionnels capables de rivaliser sur le marché international de l'emploi. Ce sont des candidats qui apportent une expertise inestimable sur le plan local et international.

La communauté humanitaire exprime souvent des inquiétudes concernant la décolonisation et l'importance de la localisation au sein du secteur (Aloudat, 2021). Toutefois, malgré les nombreux efforts entrepris pour changer les choses sur le terrain et l'envie de surmonter les obstacles, la situation ne semble pas avancer. La différence de salaire évoquée dans cet article semble être un des défis à relever pour atteindre davantage de localisation dans le secteur. En interne, des organismes humanitaires commencent à évoquer des mesures qui aideraient à réduire ces différences salariales, mais la marge de progrès reste importante.

Dans de nombreuses offres d'emploi ouvertes aux expatriés et aux locaux, les organismes précisent que si un travailleur local obtient le poste, le salaire sera basé sur l'échelle salariale du pays. Ceci est évidemment rebutant pour les futurs employés des pays en question, qui ont souvent de nombreuses années d'expérience internationale, puisque leur salaire serait drastiquement réduit. Ces politiques salariales sont en contradiction avec l'effort global pour davantage de durabilité et de localisation dans les pratiques humanitaires. Elles créent des obstacles pour des individus hautement qualifiés qui pourraient offrir leur expérience et qui se trouvent être des candidats compétitifs sur le marché international.

Une échelle salariale équitable pour les expatriés et les travailleurs humanitaires retournant travailler dans leur pays d'origine jouerait un rôle clé pour traiter la problématique des inégalités salariales dans le secteur humanitaire. La différence de salaire qui existe aujourd'hui est le problème que nous n'aimons pas évoquer dans le secteur de l'aide humanitaire. Cette différence salariale montre le besoin crucial de politiques RH plus justes, qui se concentrent sur le mérite et l'expertise plus que sur la nationalité. De plus, l'expertise locale contribuerait à construire des réponses innovatives et multisectorielles, adaptées aux besoins des communautés et basées sur les standards internationaux. Les travailleurs humanitaires venant des pays du Sud qui occuperaient des positions à responsabilités de retour dans leur pays d'origine, apporteraient une orientation claire et directe ainsi qu'une expertise internationale.

Finalement, selon McWha-Hermann et d'autres universitaires, il y a un lien direct entre le bien-être psychologique des expatriés et des travailleurs nationaux et la présence des écarts de salaires.

« Les écarts salariaux existants dans le secteur de l'aide humanitaire alimentent le sentiment de justice salariale des collègues invités. Ils fragilisent la motivation au travail et les relations au sein d'une équipe. Sur le plan organisationnel, ils augmentent la rotation du personnel et accentuent le phénomène de la fuite des cerveaux. Ces écarts affectent profondément le bien-être mental des travailleurs. Des salaires plus élevés provoquent une « double démotivation » ; les employés venant de l'international surestiment leurs propres capacités et réduisent alors leurs efforts au travail. » (McWha-Hermann et al, 2021)

Cette recherche montre que les écarts de salaires ont des effets dévastateurs sur le secteur humanitaire. Ils réduisent les capacités des organismes à améliorer le moral et la productivité des équipes. Je présume que ces effets sont encore plus perturbateurs pour les travailleurs humanitaires des pays du Sud, puisque dans leur cas, leur expérience professionnelle passée et leurs

titres et diplômes ne sont pas pris en compte pendant le processus de recrutement.

Antithèse

Un salaire égal pour travail égal devrait être un droit universel. Cependant, il y a plusieurs acteurs clés au sein du secteur humanitaire qui ont tendance à justifier l'existence des écarts de salaires. Dans cette section, je vais analyser le principal contre-argument utilisé par les organismes, les professionnels et les universitaires.

Selon Koch et Schulpen et leur étude réalisée au Pays-Bas, le système salarial actuel pour les emplois dans le secteur humanitaire dans les pays en voie de développement est adéquat et ceci pour quatre raisons. Premièrement, les salaires sont adéquats et compétitifs sur le marché national. Deuxièmement, le secteur de l'aide humanitaire génère un demi-million d'emplois par année, à travers le monde. Troisièmement, selon une étude, les salaires dans le secteur humanitaire sont généralement plus élevés que dans le secteur public. Finalement, entre 3% et 25% des programmes d'aide néerlandais vont à la rémunération du personnel national (Koch et Schulpen, 2018). Malgré la précision des résultats de cette recherche et bien qu'elle montre la manière dont la coopération et l'aide internationale contribuent à la stabilité du marché et au développement de l'emploi dans les pays du Sud, elle ne prend pas en compte les inégalités inhérentes aux différences de salaire, particulièrement entre les travailleurs humanitaires retournant travailler dans leur pays d'origine et les expatriés. Le secteur de l'aide humanitaire devrait jouer un rôle central dans la réduction des inégalités et le problème n'est pas simplement économique mais également éthique.

Les universitaires s'opposant à ma thèse pourraient argumenter que les travailleurs nationaux des pays développés devraient aussi être inclus dans cette étude. J'aurais tendance à ne pas être d'accord pour plusieurs raisons. Premièrement, la plupart des sièges des agences et des bureaux de gouvernance sont basés dans des pays du Nord. Par conséquent, les professionnels du secteur humanitaire venant des pays développés, qui décident de retourner dans leur pays d'origine, occupent généralement des positions internationales au plus haut niveau. De plus, pour de nombreux postes de direction mis au concours, la maîtrise de la langue du pays dans lequel l'ONGI se trouve est un atout précieux. Cela avantage clairement les travailleurs humanitaires des pays du Nord dans le processus de recrutement. Même sans compter les postes de direction, l'écart de salaire entre un travailleur humanitaire national d'un pays développé et un travailleur international est beaucoup plus faible que l'écart de salaire entre un travailleur humanitaire international et un travailleur humanitaire venant d'un pays du Sud. De plus, les salaires des ONGI

se basent sur les lois du travail de leur propre pays, qui sont généralement conçues à l'aide d'études de marché. Dans le secteur humanitaire, c'est l'échelle salariale nationale utilisée par le siège des ONGI qui est généralement utilisée comme base pour concevoir l'échelle salariale pendant les missions sur le terrain. Les ONGI françaises ou italiennes paient un salaire moins élevé que les ONGI scandinaves mais ceci se justifie par le fait qu'elles paient des salaires à leur personnel international qui sont alignés sur l'économie de leur pays (The Humanitarian Insider, 2022). La situation est très différente pour les travailleurs humanitaires venant des pays du Sud et possédant de l'expérience internationale qui travaillent pour des ONGI ou des agences de l'ONU. S'ils pensent à s'installer dans leur pays d'origine, leur salaire sera drastiquement réduit.

Certains diront qu'il existe un écart d'expertise entre les travailleurs humanitaires internationaux et nationaux, particulièrement dans les pays qui ont souffert d'instabilité depuis plusieurs années. Bien que cela puisse être vrai pour les travailleurs humanitaires qui n'ont pas travaillé en dehors de leur pays d'origine, ce n'est pas le cas pour les travailleurs humanitaires des pays du Sud qui ont une expérience internationale. Dans ce cas, il n'y a pas de justification à une différence de salaire et d'avantages sociaux entre les expatriés et les travailleurs humanitaires des pays du Sud retournant dans leur pays d'origine.

Les spécialistes RH et les conseillers juridiques pourraient argumenter que la différence de salaire est principalement basée sur les lois du travail qui restreignent les possibilités de rémunérer également les travailleurs nationaux des pays du Sud et les spécialistes étrangers. Bien que ces lois jouent certainement un rôle, elles ne suffisent pas à justifier la différence considérable de salaire et d'avantages sociaux qui existe aujourd'hui. La plupart des lois sur le travail ne précisent pas le salaire maximum qu'un employé peut recevoir, mais seulement le salaire minimum (Yglesias, 2014). Très souvent, les agences paient un peu plus que le salaire minimum, ainsi elles restent compétitives avec les compagnies privées qui sont présentes sur le marché. Toutefois, les travailleurs nationaux des ONGI ayant travaillé comme expatriés devraient recevoir des salaires et des avantages sociaux qui sont égaux à leurs homologues internationaux.

Les professionnels de l'aide humanitaire, venant souvent des pays du Nord, utilisent les coûts du déménagement et de l'installation comme un justificatif des différences de salaires pour les travailleurs nationaux et internationaux. Les coûts d'installation ont certainement leur importance si l'on compare les employés qui n'ont jamais quitté leur pays d'origine et les expatriés ; toutefois, ces coûts ne justifient pas la différence de salaire pour les travailleurs humanitaires des pays du Sud avec de nombreuses années d'expérience internationale.

D'ailleurs, les employés ayant vécu plusieurs missions internationales devraient également avoir le droit de recevoir une compensation de déménagement lorsqu'ils reviennent dans leur pays d'origine, puisqu'ils devront à nouveau s'y installer.

Dans le rapport du Projet FAIR (McWha-Hermann et al, 2017), les personnes questionnées lors des entretiens avec informateurs clés, ont identifié quatre principaux obstacles à un changement de système salarial : la peur du recrutement, la volonté de rester compétitif sur le marché de l'emploi, l'uniformité entre différentes situations et finalement, les contextes à haut risque et les situations d'urgence. Recruter davantage de travailleurs humanitaires venant des pays du Sud et qui retournaient dans leur pays d'origine répondrait à ces quatre obstacles. Ils seraient compétitifs sur le marché de l'emploi et ils souhaiteraient retourner dans leur pays, leur rémunération serait adaptée puisqu'ils se trouveraient sur un marché international et ils seraient familiers avec les contextes d'urgence et à haut risque.

Un autre argument régulièrement utilisé par les travailleurs humanitaires pour justifier les écarts en termes d'avantages sociaux se base sur les contributions obligatoires des employés nationaux au système de protection sociale. Les employés qui occupent des positions dans leur pays d'origine ont le droit de recevoir tous les bénéfices sociaux que leur état prévoit, alors que les expatriés ne bénéficient pas des mêmes droits. Je m'oppose à cet argument et je pense qu'il ne prend pas en compte plusieurs facteurs clés. Bien qu'il est vrai que les travailleurs nationaux contribuent au système social du pays et qu'ils bénéficient de tous les avantages sociaux, il est aussi vrai que parmi les travailleurs humanitaires tués chaque année, 98% sont des travailleurs humanitaires nationaux (Aid Worker Security Report, 2022). Par conséquent, puisqu'ils encourent de si grands risques, il paraîtrait logique de les attirer avec des salaires compétitifs, plutôt que de les décourager à travers un système de recrutement rigide. De plus, les travailleurs humanitaires venant des pays du Sud ne sont pas toujours propriétaires d'un logement dans leur pays d'origine, et même s'ils le sont, il n'est pas certain qu'ils travailleront dans leur ville d'origine. Ainsi, les coûts de déménagement, l'assurance vie et d'autres bénéfices similaires devraient être inclus lorsque ces travailleurs retournent travailler dans leur pays d'origine.

Finalement, certains pourraient argumenter que les travailleurs humanitaires venant des pays du Sud sont des candidats exceptionnels qui ont un profil très compétitif sur le marché international. Ils présumant donc que ces travailleurs seront en position de négocier leur salaire. D'ailleurs, dans les pays du Sud, les positions de direction de nombreuses ONGI sont occupées par des employés nationaux. Bien que ces accords bilatéraux représentent un pas vers plus de durabilité, nous ne pouvons pas supposer que tous les travailleurs

sont égaux dans la négociation de leur salaire. C'est pour cette raison que les politiques RH doivent être révisées. Ces politiques sont conçues afin de créer un système plus juste et plus transparent mais le manque de politiques RH sur le sujet des inégalités salariales au sein du secteur humanitaire reste un problème non résolu.

Les entretiens avec les informateurs clés

Pour vérifier ma thèse sur les travailleurs humanitaires venant des pays du Sud et leur rapport à la différence de salaire qui existe dans le secteur humanitaire, j'ai décidé de contacter des professionnels du secteur venant du Moyen-Orient, de l'Asie du Sud-Est et de l'Afrique centrale qui occupent des positions à hautes responsabilités à l'international, au sein d'ONGI ou d'agences des Nations Unies. Avec les entretiens que j'ai réalisés, j'ai l'intention d'examiner si la différence de salaire et d'avantages sociaux freine les travailleurs humanitaires des pays du Sud à retourner dans leur pays d'origine pour diriger des missions humanitaires. De plus, j'ai également souhaité identifier des tendances sur le sujet. Pour des questions de confidentialité, les réponses des personnes questionnées sont anonymes. Bien que les réponses ne suffisent pas à construire une étude statistique à proprement parler, elles contribuent à identifier des tendances parmi les professionnels du secteur humanitaire qui occupent des postes de direction. J'espère que les résultats de ces entretiens inciteront de futures recherches sur le sujet. Mon objectif est également d'informer les agences d'aide humanitaire afin qu'elles trouvent un moyen de traiter cette problématique en modifiant leurs politiques RH.

J'ai l'intention d'examiner si la différence de salaire et d'avantages sociaux freine les travailleurs humanitaires des pays du Sud à retourner dans leur pays d'origine pour diriger des missions humanitaires.

Comme mentionné précédemment, l'échantillon utilisé pour ces entretiens s'est concentré sur les travailleurs humanitaires venant de pays du Sud ayant de l'expérience dans des postes à hautes responsabilités à l'international. Parmi les 12 individus contactés, six ont participé à l'étude. L'échantillon des personnes interrogées est varié, en termes d'âge, de genre et d'origine. Il inclut des travailleurs humanitaires d'Asie du Sud-Est, d'Afrique centrale et du Moyen-Orient, occupant des postes à responsabilités dans les ONGI et dans les agences de l'ONU. La tranche d'âge des individus ayant répondu au questionnaire était de 30 à 55 ans. Les entretiens semi-directifs ont été réalisés sur Skype et LinkedIn. Une des personnes interrogées a demandé à

pouvoir répondre sur la messagerie instantanée à cause de sa mauvaise connexion internet. Les personnes interrogées connaissaient le sujet de l'article. J'ai ensuite eu une conversation ouverte basée sur les cinq questions générales avec chaque interlocuteur.

Je considère que la méthode qualitative est la plus adaptée à ce type de recherche, puisque la documentation académique sur le sujet est rare. L'objectif des entretiens était d'esquisser une opinion générale d'après l'expérience des personnes interviewées et de créer ainsi une discussion autour d'un des sujets les plus controversés du secteur de l'aide humanitaire. Enfin, j'ai lu et relu les réponses afin d'identifier des tendances et de partager des hypothèses générales ainsi que des idées individuelles.

Dans la section ci-dessous, je partage les résultats en lien avec chaque question posée.

Quels sont les principaux obstacles qui empêchent les travailleurs humanitaires de retourner dans leur pays d'origine pour diriger des interventions humanitaires ?

Toutes les personnes interviewées ont mentionné que la classification de la réponse humanitaire était un obstacle à leur retour. Les travailleurs humanitaires venant des pays du Sud ont des expériences professionnelles diverses et le passage d'une intervention axée sur le développement à une intervention humanitaire est perçu comme un réel défi.

Le salaire et les avantages sociaux sont identifiés comme des éléments n'encourageant pas à un retour, avec cinq sur six personnes interviewées mentionnant qu'elles sont moins disposées à retourner dans leur pays d'origine à cause de l'écart de salaire existant. Parmi ces cinq personnes, l'une relève que, lors de son retour, elle avait pu négocier son salaire mais pas les avantages sociaux. Une autre personne estime qu'elle ne voudrait pas retourner dans son pays d'origine à cause de la situation politique et un autre sondé affirme que, dans son cas, alors que le salaire n'avait pas été un problème, la charge de travail avait été le réel défi. Une autre personne relève :

«Le salaire jouera certainement un rôle en m'empêchant de revenir travailler dans mon pays d'origine. De plus, les opportunités professionnelles seraient limitées » - Entretien 3

Quatre des six personnes interviewées pensent que le secteur de l'aide humanitaire est influencé par un biais classiste inconscient dans lequel les expatriés sont perçus comme possédant davantage de compétences professionnelles. Elles craignent également que le retour dans leur pays d'origine soit perçu comme un pas en arrière quant à leur statut et leur profil sur le marché

de l'emploi international. Les deux autres personnes questionnées ont une vision différente. L'une mentionne que certains postes de direction peuvent générer de la corruption et devraient être occupés par des expatriés afin d'assurer un maximum de transparence. L'autre évoque la difficulté à gérer les responsabilités décisionnelles au détriment des expatriés qui ont une moins bonne compréhension du contexte local.

Quatre des six personnes interviewées pensent que le secteur de l'aide humanitaire est influencé par un biais classiste inconscient dans lequel les expatriés sont perçus comme possédant davantage de compétences professionnelles.

« Quand vous travaillez pour un expatrié, vos opinions sont considérées comme non pertinentes. En tant qu'employé national, vous obtenez toujours les postes moins importants, puisque la majorité des postes à responsabilités sont pour les internationaux » - Entretien 5

Pour les agences de l'aide humanitaire, quel sont les principaux désavantages et avantages à engager des travailleurs venant des pays du Sud pour diriger des missions humanitaires dans leur pays d'origine ?

Les personnes questionnées étaient toutes d'accord sur les avantages. De fait, cinq des six interviewés pensent que les agences d'aide humanitaire recruteraient des employés qui resteraient sur le long terme et qui auraient une compréhension du contexte et de la langue de la région dans laquelle ils se trouvent. De plus, les sondés pensent que les connaissances académiques et l'expérience internationale acquises dans les pays étrangers joueraient un rôle important dans le développement des missions dans leur pays d'origine. Le réseau et les connexions avec des collègues internationaux sont aussi mentionnés comme de précieux avantages que les travailleurs des pays du Sud apporteraient s'ils revenaient travailler dans leur pays d'origine. La plupart des sondés relèvent les tensions entre le personnel national et le personnel expatrié, liées notamment à l'immense écart qui existe en termes d'expérience et au fait que les expatriés peinent à comprendre les contextes locaux.

« La réduction des barrières linguistiques mènerait à une meilleure autonomie des programmes et à un meilleur système de responsabilisation au sein des organisations. Les agences seraient alors capables d'utiliser des méthodologies interactives avec les bénéficiaires de leurs services » - Entretien 5

Les réponses concernant les relations entre les autorités locales et les postes de direction étaient variées. La moitié des sondés perçoivent le recrutement d'un travailleur humanitaire venant des pays du Sud comme un grand avantage pour les agences. Les travailleurs nationaux pourraient parler la langue des locaux, ils connaîtraient les normes culturelles et ils auraient une meilleure compréhension du contexte local. L'autre moitié souligne les risques d'engager des talents revenus dans leur pays d'origine, dans des postes de liaison. Ils pensent qu'il existe un racisme inconscient dans les pays du Sud selon lequel les autorités et même le personnel local accordent plus de respect aux expatriés. De plus, certaines personnes interrogées expriment le risque de corruption et d'influence politique, tout en précisant que dans certaines situations, il existe des risques similaires avec les expatriés.

« Je reconnais que dans les postes de direction, il faut être indépendant, particulièrement lors d'échanges avec les autorités, puisque cela peut devenir dangereux pour la sécurité des collègues. Vous pourriez vous-mêmes vous trouver sous pression et dans une situation risquée. » - Entretien 2

D'après votre expérience, croyez-vous qu'il existe un fond colonialiste dans le secteur de l'aide humanitaire, qui influencerait le manque de politiques RH soutenant les travailleurs humanitaires des pays du Sud à retourner travailler dans leurs pays d'origine ?

Sans surprise, toutes les personnes interrogées s'accordent à dire qu'il existe un fond colonialiste au sein du secteur humanitaire et que le manque de politiques RH concernant ce sujet pourrait y être lié. Tous les sondés ont exprimé des avis critiques sur la manière dont les réponses humanitaires sont conçues et sur les influences qu'elles génèrent dans le domaine politique. La perception générale est que les expatriés sont davantage respectés que le personnel national, indépendamment de l'expérience professionnelle de ces derniers. Les personnes questionnées perçoivent ceci comme du colonialisme et reconnaissent ainsi la fragilité du système. Deux des sondés relèvent spécifiquement l'écart d'âge entre les travailleurs humanitaires des pays développés et ceux des pays du Sud. Les premiers entrent sur le marché international de l'emploi rapidement après l'obtention de leur diplôme universitaire, alors que les seconds doivent compter sur des qualifications académiques ainsi qu'une expérience bien établie à l'échelle nationale avant de pouvoir considérer des opportunités professionnelles internationales.

« En termes de salaire et d'avantages sociaux, il existe un net écart qui a des racines coloniales. Le secteur humanitaire est bien plus indulgent et accessible pour les Occidentaux. Les postes à hautes responsabilités sont beaucoup plus accessibles pour les travailleurs humanitaires avec moins d'expérience venant des pays développés et ceci car c'est un secteur qui fonctionne sur des préjugés et des suppositions. Ceci n'est pas verbalisé, mais il semblerait que ce soit une règle tacite » - Entretien 2

Il y a également un élément de financement qui contribue à la stratification du personnel. Une des personnes interrogées mentionne que les donateurs, habituellement occidentaux, préfèrent souvent financer des projets dirigés par des expatriés. Une autre interviewée remarque la manière dont les donateurs tels que l'agence américaine pour le développement international (USAID - The United States Agency for International Development) ont tendance à engager des Yéménites ou des Irakiens ayant étudié aux États-Unis et ont décrit les avantages de cette politique en termes de compréhension du contexte. Une autre personne interrogée pense que les organisations donatrices ont tendance à recruter uniquement des ressortissants du pays donateur dans les postes de direction, ce qui nuit à la croissance de l'expertise locale.

« (...) les donateurs, tout comme les entreprises, sont plus enclins à accorder des financements s'ils sont certains que ceux-ci seront supervisés par des expatriés qualifiés » - Entretien 6

Considérez-vous que les lois nationales sur le travail, l'écart en termes d'expertise et les coûts de déménagement sont des raisons pertinentes pour justifier l'écart de salaire et d'avantages sociaux entre les travailleurs humanitaires venant des pays du Sud de retour dans leur pays d'origine et les expatriés ?

Toutes les personnes interrogées pensent qu'il n'y a pas de raison pertinente qui justifie l'inégalité salariale entre les travailleurs humanitaires venant des pays du Sud rentrant travailler dans leur pays d'origine et les expatriés. Parmi les personnes interviewées, cinq des six personnes pensent que les lois du travail fixent un salaire minimum alors qu'il n'existe aucune loi concernant un salaire maximum. Les coûts d'installation et de déménagement ne sont pas considérés comme une raison pertinente, car les travailleurs humanitaires des pays du Sud retournant dans leur pays d'origine devraient aussi faire face à ces coûts. En effet, ils auraient possiblement aussi besoin de trouver un logement. De plus, trois personnes mentionnent que les nationaux pourraient faire face à davantage de risques en termes de sécurité.

« Il serait juste de recevoir des compensations pour l'installation et le déménagement ainsi que des avantages sociaux, puisque cela fait maintenant longtemps que je vis à l'étranger. Je devrais avoir le droit de bénéficier de tout ce dont un expatrié bénéficie. » Entretien 5

Toutes les personnes interrogées pensent qu'il n'y a pas de raison pertinente qui justifie l'inégalité salariale entre les travailleurs humanitaires venant des pays du Sud rentrant travailler dans leur pays d'origine et les expatriés.

La discussion autour de l'expertise est plus complexe. Les personnes interrogées ont tendance à différencier les interventions humanitaires dans les pays développés ou dans les pays stables des interventions dans les régions instables ou dans les états en déliquescence. La moitié des personnes interrogées pensent qu'avoir un expatrié dans les postes de direction ou dans les postes de liaison gouvernementale est un avantage dans les pays « fragilisés », et ceci grâce au profil, au statut et à la capacité à gérer la pression. L'autre moitié pense que la différence en termes d'expérience n'est pas une raison valable car la compétition se fait entre des candidats qui ont tous une expérience internationale.

« Quand vous avez du personnel qui a accès à beaucoup de financement et qui couvre les mêmes rôles pendant une longue période, cela peut provoquer un manque de contrôle et de stabilité, ce qui favorise les violations du code de conduite. Une manière de réduire ce problème est de recruter des expatriés dans les postes de cadre. Cela permettrait probablement d'assurer les contrôles et les équilibres et de garantir la responsabilité individuelle » - Entretien 1

Quelles sont vos suggestions pour les responsables de la politique humanitaire sur cette problématique ? Une révision des politiques RH actuelles est-elle nécessaire ?

Chaque personne interrogée pense qu'une révision de la politique de recrutement actuelle concernant la sélection des travailleurs venant des pays du Sud et retournant dans leurs pays d'origine est cruciale. Cinq des six personnes interrogées suggèrent de créer un processus de recrutement hybride qui, avec des opportunités professionnelles offrant des salaires attractifs et des avantages sociaux adaptés à leurs précédents postes, encouragerait le retour de talents. La création de telles politiques encouragerait probablement des interventions humanitaires plus localisées et plus

durables, ce qui serait bénéfique pour les organismes humanitaires dans les pays en question. Il est intéressant de noter qu'une des personnes interrogées ne pense pas que toutes les positions peuvent être occupées par des employés nationaux. Elle suggère plutôt d'expérimenter cette politique hybride pour des postes dans le secteur des programmes et dans les contextes de développement plutôt que dans les contextes humanitaires.

« Si tous les candidats ont la même expérience, tous les candidats devraient avoir les mêmes opportunités. Il est paradoxal d'offrir une structure avec un tel écart salarial sans prendre en compte les expériences professionnelles passées. » - Entretien 4

« Les agences humanitaires doivent renforcer à la fois le système d'analyse des risques liés à l'adaptation des politiques RH et ses avantages » - Entretien 2

Un autre aspect important identifié par trois des six personnes interrogées est l'engagement avec les travailleurs nationaux et les travailleurs humanitaires de retour dans les pays du Sud. Celles-ci estiment que les agences humanitaires ne parviennent pas à collaborer efficacement avec leur personnel, ayant une approche hiérarchique qui n'est pas adaptée à leur mandat. Des consultations directes avec le personnel aideraient à concevoir une approche ascendante dans laquelle les ressources humaines sont écoutées et sont impliquées dans les processus décisionnels. De plus, deux des six personnes interrogées suggèrent de se concentrer sur des programmes d'autonomisation du personnel, particulièrement chez les collaborateurs subalternes des pays du Sud. L'objectif de ce type de politique serait de favoriser une approche inclusive et un développement en début de carrière pour les professionnels venant des pays du Sud. Ainsi, ils seraient compétitifs sur le marché international de l'emploi.

« Les travailleurs des pays du Sud ne sont pas écoutés, puisqu'ils n'occupent généralement pas des positions de direction. Les agences humanitaires ont besoin d'être plus inclusives dans le but de changer la manière dont le secteur humanitaire travaille dans sa globalité. » - Entretien 3

Conclusions

Les entretiens avec informateurs clés montrent différents avis qui ont tendance à confirmer mes suppositions et ainsi soutenir ma thèse. Le système actuel de *dual salary* est un obstacle au développement de réponses humanitaires localisées et durables. Ces écarts salariaux génèrent un système discriminatoire qui ne prend pas en compte les titres, l'expérience et l'expertise des candidats. L'absence d'un processus de recrutement hybride n'est pas conforme au mandat des

organismes humanitaires. Il est nécessaire de traiter cette problématique si nous souhaitons développer un système transparent dans lequel l'expérience des candidats pèse plus que leur nationalité. De plus, les agences humanitaires gagneraient à engager des spécialistes retournant travailler dans leur pays d'origine. Tout d'abord, ces travailleurs seront en mesure de s'engager sur le long terme. Ensuite, ils auraient une compréhension du contexte local et de la langue du pays dans lequel ils se trouvent ainsi que des connaissances acquises pendant leur expérience internationale. Les avantages sociaux doivent être égaux entre les expatriés et les travailleurs humanitaires des pays du Sud retournant travailler dans leur pays d'origine, ces travailleurs faisant face aux mêmes coûts d'installation et de déménagement que les expatriés. Les travailleurs retournant dans leur pays d'origine sont également sujets à des risques plus élevés en matière de sécurité. En effet, les statistiques alarmantes nous montrent que les travailleurs humanitaires nationaux sont davantage victimes d'incidents liés à la sécurité (Aid Worker Security Report, 2022).

Le système actuel de dual salary est un obstacle au développement de réponses humanitaires localisées et durables.

Lors de la révision de ces politiques, les agences humanitaires doivent également prendre en considération certaines préoccupations. Dans les pays fragiles, il existe des risques liés à la sécurité lorsqu'on recrute des professionnels du secteur humanitaire retournant dans leur pays d'origine. Les spécialistes nationaux sont en effet plus enclins à être ciblés par des groupes armés ou des acteurs influents. Finalement, il faut prendre en compte qu'il existe un risque que les travailleurs humanitaires revenant dans leur pays d'origine et occupant des postes à hautes responsabilités profitent de leur pouvoir et génèrent ainsi de la corruption.

Pour conclure, il y a un besoin crucial de plus d'inclusivité de la part des organismes humanitaires et des donateurs dans les politiques de recrutement du secteur humanitaire. Si elles souhaitent remédier aux inégalités et créer des réponses humanitaires plus localisées, les organisations doivent échanger avec le personnel. Certaines organisations travaillent déjà dans ce sens. Une méthode hybride de recrutement a déjà été mise en place par le International Rescue Committee (IRC), une ONGI basée aux États-Unis et intervenant dans le monde entier. L'IRC des régions du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (IRC MENA) a développé une politique qui a pour but de soutenir les travailleurs humanitaires possédant une expérience internationale et qui retournent dans leur pays d'origine. IRC MENA offre des opportunités professionnelles compétitives qui proposent un salaire se situant entre un salaire d'expatrié et un salaire d'un travailleur national. Les professionnels retournant travailler dans leur pays d'origine reçoivent les mêmes prestations sociales et un meilleur salaire que les autres travailleurs nationaux ; ils se trouvent ainsi dans une situation professionnelle plus adaptée à leurs titres et leur expérience. Alors que cela représente certainement un pas vers plus de durabilité, il reste une grande marge d'amélioration.

Les résultats de cette étude ne constituent pas des statistiques mais peuvent être utilisés dans le cadre de futures recherches qualitatives. Néanmoins, les idées générales des personnes interrogées sont cohérentes et peuvent être utiles pour l'analyse des politiques RH et pour le processus de recrutement des agences humanitaires. Il est crucial que les organismes humanitaires puissent développer des mesures afin de réduire les barrières sociales et d'augmenter les incitations en faveur du retour des travailleurs venant des pays du Sud dans leur pays d'origine. Une révision du système de double salaire mènera à plus de responsabilités et de transparence, ce qui signifiera que les agences humanitaires deviendraient des moteurs du changement, non seulement à l'extérieur de leur organisation mais également à l'intérieur.

Bibliographie

Aloudat, T. (2021). *Decolonising Aid*. The New Humanitarian.

ReliefWeb. (2022). *Aid Worker Security Report: Figures at a Glance 2022*. <https://reliefweb.int/report/world/aid-worker-security-report-figures-glance-2022>

Carr, S. et McWha-Hermann, I. (2016a). Expat wages up to 900% higher than for local employees, research shows. *The Guardian*

Carr, S. et McWha-Hermann, I. (2016b) Mind the gap in local and international aid workers' salaries, *The Conversation*, <https://theconversation.com/mind-the-gap-in-local-and-international-aid-workers-salaries-47273>

Koch, D. J., et Schulpen, L. (2018). An exploration of individual-level wage effects of foreign aid in developing countries. *Evaluation and Program Planning*, 68, 233–242. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.09.002>

McWha-Hermann, I., Jandric, J., Wakefield, S., Carr, S.C., Grund, C., and Moutou, M. (2017). *Project FAIR: Exploring practical pathways for reward fairness in international NGOs*. University of Edinburgh.

McWha-Hermann, I., Marai, L., MacLachlan, M., & Carr, S. C. (2021). Developing evidence-based alternatives to dual salary systems. *International Perspectives in Psychology: Research, Practice, Consultation*, 10(4), 243–246.

Project FAIR (Fairness in Aid Remuneration) (n.d.). Retrieved October 28, 2022, from <https://www.project-fair.business-school.ed.ac.uk/>

The Humanitarian Insider. (2022, September 30). The highs and lows of aid worker salaries. *The Humanitarian Insider*. <https://humanitarianinsider.com/industry/humanitarian-aid-worker-salaries/>

Yglesias, M. (2014, August 6). The case for a maximum wage. *Vox*. https://www.vox.com/2014/8/6/5964369/maximum-wage?fbclid=IwAR1s9UiPWE5ubRbavNF1iTRLu6SXa0zwoa2tadCF9GJAevLDd6_C3F3dXiQ

Cette publication est rendue possible grâce au généreux soutien du peuple américain par le biais de l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID). Le contenu de cette publication engage uniquement la responsabilité de l'auteur et ne reflète pas nécessairement les points de vue d'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

