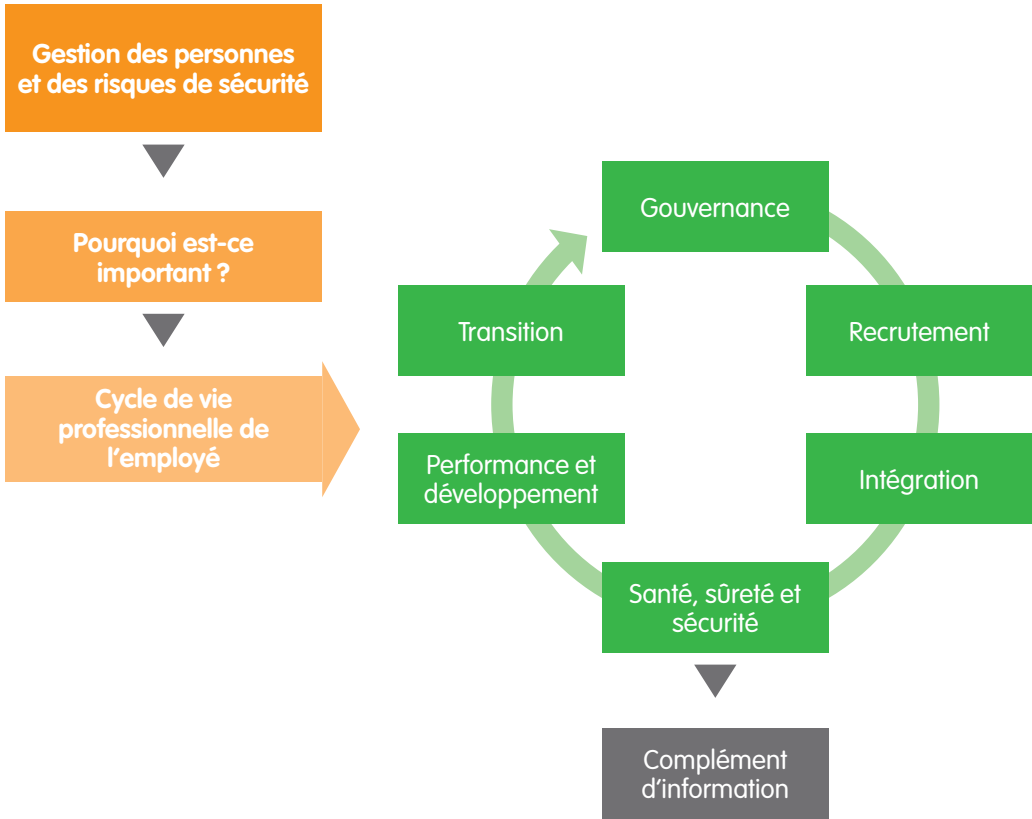


# 12

## Gestion des personnes



### Gestion des personnes et des risques de sécurité

Une bonne gestion des personnes, c'est obtenir les meilleurs résultats d'un employé en assurant son bien-être et sa sécurité. Les personnes sont notre ressource la plus précieuse, et les employés heureux, sécurisés et motivés étant plus susceptible d'être engagés et productifs, il est logique de vouloir apporter à son personnel un soutien de qualité et de lui offrir un environnement de travail sain et sécurisé.

La gestion des personnes est une discipline vaste et complexe qui confère des responsabilités d'ordre juridique et éthique, l'organisation devant assurer la santé physique et psychique d'un employé avant, pendant et après sa période d'emploi. Nombreuses sont les obligations juridiques et déontologiques que les organisations doivent assumer au titre de leur duty of care et, dans les environnements à haut risque, elles doivent aller encore

plus loin dans leurs efforts, en ne se contentant pas du minimum exigé par la loi.

Les personnes qui occupent un poste à responsabilité – trustees, administrateurs et managers – doivent investir du temps et des ressources dans les pratiques de gestion des personnes et veiller à ce que des spécialistes des ressources humaines et de la sécurité fournissent les conseils nécessaires au bon moment et d'une manière appropriée.

## Gestion des personnes et des risques de sécurité – pourquoi est-ce important ?

La gestion des personnes a un impact direct sur la gestion des risques de sécurité, par exemple :

- 1. Recrutement** – le fait d'employer des personnes inadaptées peut entraîner des risques de sécurité. Un manque de connaissances et de compétences peut se solder par de mauvais résultats et un processus décisionnel inapproprié ; un comportement inadéquat peut faire peser des risques sur le personnel et les programmes ; et le fait de ne pas tenir compte des implications de la mixité ethnique dans certaines régions peut créer des problèmes entre membres du personnel et projeter une image négative au sein de la communauté locale.
- 2. Intégration** – le fait de bien préparer les membres du personnel aura un impact direct sur la rapidité et la qualité de leur intégration à leur nouveau poste, ainsi qu'au sein de l'équipe et de l'environnement de travail, tout en réduisant le risque d'incidents sécuritaires.
- 3. Fermeture de bureau et fin de contrats** – Lorsqu'un bureau ferme et que des contrats arrivent à expiration, une procédure claire et transparente doit être mise en œuvre avant le début de la période de préavis, faute de quoi l'organisation s'expose à des risques sécuritaires graves.
- 4. Gestion du stress** – les situations dangereuses et tendues peuvent entraîner un stress important parmi le personnel, ce qui peut avoir des répercussions sur les comportements, les relations et la capacité à prendre des décisions sécuritaires appropriées.
- 5. Politique et pratiques en matière d'emploi** – les employés se sentiront valorisés et protégés si les politiques d'emploi (p. ex. récompenses, performance et comportement) sont claires et appliquées de manière cohérente. Un employé mécontent et insatisfait peut générer des risques sécuritaires pour l'organisation, le personnel et les programmes.



**Au fil de votre lecture, veuillez garder à l'esprit les points suivants :**

- Les employés doivent disposer des compétences et des outils nécessaires pour assumer leur fonction comme il se doit.
- L'environnement de travail doit permettre aux employés de se sentir bien et en sécurité.
- Les employés doivent connaître leurs devoirs en termes de santé, de sécurité et de sûreté, comprendre les risques et accepter tout risque résiduel lié à leur fonction, en sachant que leur organisation a effectué une évaluation adaptée et pris les précautions nécessaires.
- Les employés doivent avoir la possibilité de refuser d'exécuter une tâche qui leur est demandée s'ils estiment qu'elle comporte un risque.

## **Cycle de vie professionnelle de l'employé et comment assurer une gestion des personnes appropriée**

Pour garantir une bonne gestion des personnes conforme à vos obligations de protection, tous les membres de votre organisation doivent être impliqués, à commencer par les principaux dirigeants, en veillant à inclure chaque niveau hiérarchique.

Le cycle de vie professionnelle de l'employé permet d'identifier les pratiques liées à la gestion des personnes qui impliquent des obligations ou des risques. Le meilleur moyen d'assurer une bonne gestion des personnes consiste à intégrer la gestion des risques de sécurité à tous les niveaux du cycle de la vie professionnelle de l'employé.

La stratégie du cycle de vie professionnelle de l'employé peut également permettre de déterminer qui est chargé des différentes pratiques au sein de l'organisation. Bien souvent, plusieurs personnes sont impliquées, ou bien la responsabilité incombe à une entité ou à un groupe, p. ex. le groupe de gestion des risques (parfois appelé comité de santé et de sécurité).

# Cycle de vie professionnelle de l'employé et comment assurer une gestion des personnes appropriée



## Gouvernance

La première étape du cycle de vie professionnelle de l'employé est la gouvernance, autrement dit les structures et règles sur lesquelles repose votre organisation. La culture de votre organisation en matière de santé, de sûreté et de sécurité est fortement tributaire de la fiabilité des systèmes et pratiques en place. Les plus importants sont souvent les plus élémentaires. Un employé se sentira plus valorisé si les politiques et pratiques sont claires et appliquées de manière systématique. Des pratiques qui manquent de cohérence et sont

mal appliquées auront une incidence préjudiciable sur l'employé, augmentant les risques auxquels il s'expose en matière de santé, de sûreté et de sécurité. Vous trouverez ci-après les principales pratiques à adopter et les prestations minimales à assurer pour chacune d'entre elles.



**Les pratiques doivent être : axées sur les valeurs, de grande qualité, durables, accessibles, pertinentes, connues, utilisées, suivies et évaluées.**

Pratique	Niveau minimum de prestation
<b>Mission, objectifs, valeurs</b>	<p>Une mission, des objectifs et des valeurs clairs sont propices à l'instauration d'une vision et d'attentes précises. La mission permet à l'organisation de montrer sa raison d'être et la manière dont elle compte procéder pour changer le monde. Pour que le personnel soit motivé, cette mission doit être clairement définie. Les objectifs permettent de s'assurer que les employés œuvrent tous en faveur d'un même but. Quant aux valeurs, elles indiquent la manière dont l'organisation compte accomplir son travail et le type d'employés dont elle a besoin pour y parvenir. Tout doit en permanence s'appuyer sur la vision globale.</p>
<b>Seuil de risque pour l'organisation</b>	<p>Le seuil de risque permet d'identifier ce que le conseil d'administration ou l'équipe dirigeante d'une organisation considère comme représentant un niveau acceptable de risque pour l'organisation. Ce seuil peut varier en fonction de l'activité (p. ex. sauver des vies/développement).</p> <p>Le seuil de risque forme la base de l'ensemble des politiques et plans de gestion des risques de sécurité à tous les niveaux de l'organisation. Il permet également aux différents membres du personnel de comparer leur propre niveau de risque acceptable à celui de l'organisation.</p>
<b>Stratégie et structure organisationnelles</b>	<p>La stratégie sert à fixer les orientations de l'organisation en indiquant quelles tâches doivent être accomplies, par qui, où et quand.</p> <p>La structure permet quant à elle de savoir qui fait quoi au sein de l'organisation. Elle sert à définir la description, la classification et l'intitulé des postes, et indique quels effectifs sont rattachés aux différentes lignes hiérarchiques. Elle contribue à la gestion du recrutement et de l'intégration, ainsi qu'à la gestion et à la communication au sens plus large à tous les niveaux de l'organisation.</p>
<b>Contrat de travail et manuel de l'employé</b>	<p>Des contrats précis et accessibles et des manuels indiquant les principes qui régissent les pratiques d'embauche doivent être établis pour toutes les catégories de personnel définies, y compris pour les contrats de courte durée auxquels recourent souvent les organisations au début d'une réponse humanitaire. Pour les contrats locaux, veillez à obtenir des conseils juridiques au niveau local.</p> <p>Le manuel de l'employé est un outil de référence à destination des managers et des employés qui contient des informations utiles sur l'organisation et les modalités et conditions d'emploi et renseigne sur les politiques de l'organisation.</p>

Pratique	Niveau minimum de prestation
<b>Salaires et avantages sociaux</b>	<p>Les salaires et avantages sociaux (y compris les indemnités) doivent être appliqués selon des principes cohérents, conformes aux pratiques locales et pouvant être adaptés lors des étapes initiales d'une réponse humanitaire. Les employés doivent être consultés sur les changements affectant leur salaire et leurs avantages sociaux. Les différences entre catégories de personnel – international, délocalisé, national, bénévole, etc. – doivent être clairement définies.</p> <p>Parmi les démarches relevant des avantages sociaux, citons notamment :</p> <p><b>Congés</b> – assurer un suivi des congés annuels et des jours non pris à reporter, des jours fériés, des temps de repos et de récupération (« R&amp;R »), des congés maladie et des congés maternité/paternité. Apporter le soutien nécessaire lors d'absences pour cause de maladie et organiser une réunion lorsque l'employé reprend son travail.</p> <p><b>Retraite</b> – fournir des renseignements sur les régimes de retraite facultatifs.</p> <p><b>Assurance</b> – fournir un récapitulatif des prestations offertes aux employés (assurance santé, assurance voyage et assurance vie), proposer des évaluations annuelles et tenir un registre.</p>
<b>Heures de travail</b>	<p>Heures de travail et paiement des heures supplémentaires, en prévoyant une certaine flexibilité pour les cas où le personnel devra répondre rapidement à une situation d'urgence.</p>

### Implications pour la sécurité

Les organisations humanitaires doivent veiller à ce que leurs valeurs soient conformes aux principes humanitaires fondamentaux. En effet, ces principes, et plus particulièrement les principes de neutralité et d'impartialité, peuvent aider les organisations à se faire accepter au niveau local et à bénéficier d'un accès sécurisé à certains environnements susceptibles d'être dangereux. Un employé qui ne respecterait pas ces principes ou ignorerait les valeurs de l'organisation peut s'exposer – ou exposer son organisation – à des risques.

Si la structure organisationnelle (ou organigramme) est inadéquate, il pourra être difficile de déterminer qui est responsable de la sécurité au sein de l'organisation, y compris la structure décisionnelle à employer en cas d'incident critique, par exemple en cas d'enlèvement de membres du personnel.

Un employé se sentira rassuré et plus satisfait si l'organisation fait preuve de transparence à l'égard des classifications, des salaires et des avantages dont bénéficient toutes les catégories de personnel. En effet, si les modalités du contrat ne sont pas suffisamment claires, p. ex. en cas de résiliation anticipée d'un contrat de travail, un employé mécontent risque de réagir et de compromettre la sécurité des autres employés, de l'organisation et des programmes. Des procédures disciplinaires précises doivent être en place pour gérer les employés qui constituent une menace pour leurs collègues.

## Recrutement

Dans les environnements à risque, les employés ont besoin de compétences et d'une expérience spécifiques. L'organisation ne doit jamais sous-estimer l'importance du processus de recrutement et les risques qui découleront du fait qu'une personne inadéquate a été embauchée. Cela risque d'être coûteux et improductif ; les employés dont le profil est mal adapté à leur fonction seront probablement insatisfaits dans leur travail, et leurs résultats ne seront pas à la hauteur des attentes, ce qui aura un impact direct sur la mise en œuvre des programmes, la charge de travail incombant à leur responsable, le moral de l'équipe et le niveau de sécurité. Il est impératif d'évaluer les risques avant de lancer le processus de recrutement afin de comprendre les principales exigences du rôle et d'inciter des candidats au profil adapté à postuler.



**Les managers doivent s'impliquer totalement dans le recrutement de leurs équipes.**

L'identification des qualités des candidats et des domaines dans lesquels il leur faut encore développer leurs compétences, et l'évaluation de ces attributs par rapport aux valeurs, aux connaissances et aux compétences requises sont une étape cruciale de ce processus. Les managers, en collaboration avec les ressources humaines et la sécurité, doivent effectuer des évaluations afin de déterminer les risques qu'il convient d'atténuer pour tel ou tel candidat à un poste donné. Pour les rôles qui présentent un risque élevé ou se déroulent dans un contexte dangereux, les interventions sanitaires et de sécurité obligatoires devront être identifiées. Le programme d'intégration devra s'appuyer sur le processus de recrutement.

► Voir le Module 3 – Outil d'évaluation des risques

Pratique	Niveau minimum de prestation
<b>Recrutement</b>	<p>Profil de poste précis et processus de recrutement géré de manière adéquate grâce à des techniques axées sur les compétences mettant l'accent sur la diversité. Les références et les antécédents sont vérifiés, et des évaluations des risques associés au rôle et au candidat sont effectuées, y compris des évaluations de l'état de santé et de la résilience. Les managers sont pleinement formés au processus de recrutement.</p> <p>Si le manager ne parle pas la langue locale, il faudra veiller à ce que les candidats ne soient pas présélectionnés par des membres du personnel local, ce afin d'éviter de privilégier injustement une partie de la communauté locale.</p>
<b>Égalité et diversité</b>	<p>Une politique en faveur de l'égalité et de la diversité doit être en vigueur et les employés doivent en comprendre les principes et les appliquer à leur travail et leur comportement. Les aspects discriminatoires doivent être mis en évidence et de lourdes sanctions doivent être imposées en cas de violation de cette politique.</p> <p>À noter que si, lors du processus du recrutement, la discrimination basée sur l'ethnicité, le genre ou la sexualité est inacceptable d'un point de vue moral et juridique, la capacité d'une organisation peut dans de nombreux environnements être affectée par les caractéristiques d'un individu, et l'évaluation des risques associés au rôle devront en tenir compte.</p>

### Implications pour la sécurité

Le manager, en collaboration avec les ressources humaines et la sécurité, doit procéder à une évaluation des risques rigoureuse pour tous les rôles visés par la phase de recrutement ; cela permettra d'identifier les risques inhérents au rôle et le type de candidats susceptible de remplir les critères recherchés.

Une fois les candidats identifiés, chaque individu devra faire l'objet d'une évaluation des risques. Celle-ci servira à évaluer l'impact sur leur sûreté et leur sécurité personnelles de leurs compétences, expérience, âge, genre, identité sexuelle, handicap ou ethnicité, tout en veillant au respect de la législation relative à l'égalité des chances.

Plus spécifiquement, l'ethnicité, que ce soit des personnels nationaux ou internationaux, peut avoir des répercussions sérieuses sur la manière dont votre organisation est perçue et sur les risques auxquels les individus et l'organisation peuvent être exposés.



L'objectif du manager est de recruter la personne la mieux qualifiée et de prévoir des mesures d'atténuation des risques pour permettre à cette personne de travailler dans un environnement présentant le moins de risques de sécurité possible. Une bonne compréhension de la diversité de votre personnel vous aidera à instaurer de meilleurs systèmes de sécurité et des ressources confidentielles et accessibles pour appuyer leur sûreté.

Il est extrêmement important de consacrer tout le temps nécessaire à la vérification des antécédents et des références des nouvelles recrues pendant la phase de recrutement, surtout si votre organisation travaille avec des personnes vulnérables, par exemple des enfants, et si une atteinte au code peut entraîner des risques de réputation et de sécurité pour l'employé et l'organisation.

## Intégration

L'une des plus importantes fonctions de l'organisation consiste à préparer un employé en vue d'une mission. Il serait malavisé d'envoyer un employé dans un environnement à haut risque sans l'y avoir préparé. Un employé mal préparé risquerait ainsi de devoir prendre des décisions qui compromettent sa sécurité personnelle (et celle d'autrui), ce qui serait irresponsable et porterait atteinte au devoir de protection de l'organisation. Notons en particulier les trois points suivants :

1. Les employés doivent avoir connaissance des politiques et procédures sécuritaires de l'organisation :
  - Ils doivent avoir connaissance du niveau acceptable de risque pour l'organisation, et des politiques régissant la culture de sécurité.
  - Ils doivent avoir confiance en la capacité des systèmes de l'organisation à assurer leur sécurité et leur bien-être.
2. Les employés doivent avoir conscience des risques pesant sur leur propre sécurité personnelle :
  - Ils doivent pleinement comprendre le contexte dans lequel ils évoluent (les modes de fonctionnement et de communication de la société qui les entoure) et les répercussions que leur comportement peut avoir sur leur vulnérabilité.
  - Ils doivent savoir ce que l'on attend d'eux (p. ex. mesures d'atténuation des risques) pendant et en dehors des heures normales de travail, et adopter un comportement en conséquence.

3. Les employés doivent avoir conscience de la manière dont le stress peut affecter leur comportement :

- Il peut arriver que certaines personnes cherchent à évacuer leur stress par des moyens préjudiciables, par exemple par une consommation d'alcool ou une « promiscuité » excessives.
- Les organisations doivent fournir aux managers et aux employés les informations nécessaires pour prendre conscience de leur stress et le gérer comme il se doit, et systématiquement imposer des sanctions aux employés qui mettent leur vie ou celle d'autrui en danger.

Pratique	Niveau minimum de prestation
<b>Intégration</b>	Le manager doit mener un programme d'intégration pour chaque employé ; le personnel recevra ainsi des informations et une formation sur les questions suivantes : mission, objectifs, comportements, structure et organisation hiérarchiques ; stratégie ; mandat de l'équipe/ du programme ; relations clés ; rôle ; passation de poste ; informations contextuelles relatives à la santé, à la sûreté et à la sécurité ; objectifs de la période d'essai ; principales politiques et pratiques.
<b>Consentement éclairé</b>	Le consentement éclairé signifie que les employés ont accepté et signé un document indiquant que les risques de sécurité associés au rôle et au contexte leur ont été entièrement expliqués, et qu'ils les comprennent ; qu'ils comprennent les mesures prises par l'organisation pour gérer les risques dans ce contexte ; qu'ils comprennent ce que l'on attend d'eux ; et qu'ils acceptent un certain risque résiduel, autrement dit le risque qui peut subsister malgré les mesures que l'organisation a prises. La démarche axée sur le consentement éclairé doit également inclure une discussion sur les vulnérabilités spécifiques.



**Le consentement éclairé permet de s'assurer que les employés comprennent la situation et qu'ils s'engagent – il ne s'agit PAS d'une renonciation juridique.**

### Implications pour la sécurité

Un employé mal préparé ne comprenant pas parfaitement le contexte sécuritaire local risque de prendre des décisions de sécurité malavisées. Les employés qui acceptent un poste sans avoir été sensibilisés aux limitations opérationnelles ou personnelles que cette nouvelle fonction implique (couvre-feu, par exemple) sont plus susceptibles de porter atteinte aux procédures de sécurité, de se mettre en danger, ainsi que leur programme, et d'être démotivés et mécontents de l'organisation, ce qui peut se solder par une rotation du personnel plus élevée.



*Il est essentiel que chaque nouvel employé bénéficie d'un processus de passation de poste et d'intégration adéquat soutenu par ses responsables hiérarchiques. Cela vaut d'autant plus lorsque le poste en question exige de prendre des décisions impliquant la santé et la sécurité du personnel dans un environnement à haut risque. Ainsi, l'une des principales préoccupations soulevées dans l'affaire « Dennis vs Norwegian Refugee Council » jugée devant un tribunal norvégien en 2015 était le fait que le directeur pays nouvellement nommé connaissait mal le contexte sécuritaire local.*

## Santé, sûreté et sécurité

L'importance qu'une organisation accorde au rôle de ses employés pour le bon déroulement d'une mission se traduit souvent dans les politiques et pratiques relatives à la santé, à la sécurité et au bien-être du personnel. La santé et la sécurité des employés font partie des principales responsabilités de toute organisation, et elles doivent être gérées d'une manière appropriée à tous les niveaux. Les employeurs doivent prendre toutes les « mesures raisonnables » pour empêcher leurs employés de subir des préjudices physiques et psychiques « raisonnablement prévisibles ».

Il est important de préparer les employés à leur rôle au moyen de différents outils – formation à l'autogestion de la santé, premiers soins psychologiques, sensibilisation aux environnements hostiles, gestion de la sécurité et du stress – afin de leur permettre de rester en bonne santé et d'avoir une réaction appropriée en cas de crise ou d'incident de sécurité. La formation et le renforcement des capacités doivent constituer des priorités.

Les principales questions ci-dessous vous aideront à tester la fiabilité des politiques et pratiques de votre organisation en matière de santé, de sûreté et de sécurité.

### Santé

- Les employés sont-ils suffisamment résilients sur les plans physique et psychique pour pouvoir assumer leur rôle ? Ont-ils conscience de leurs principaux facteurs de stress ?
- L'organisation dispose-t-elle de procédures régissant les incidents critiques, ainsi que d'une politique relative aux violences sexuelles, et d'une équipe qualifiée pour répondre à ce type d'incidents ?
- L'organisation propose-t-elle un service confidentiel de conseils, avec la possibilité d'aiguiller l'employé en question vers des services de conseil ou un traitement appropriés ?



*On se fait parfois de fausses idées au sujet de la résilience psychique des employés. Ce sont souvent les employés internationaux chevronnés qui sont désignés pour assumer des fonctions à haut risque. Évaluez-vous en permanence leur niveau de résilience, et savez-vous comment les soutenir ? N'oubliez pas non plus que les employés issus de la communauté locale sont tout aussi susceptibles d'être traumatisés par des événements graves que n'importe quel membre de la population locale qu'ils sont chargés d'aider.*

► Voir le Module 11 – Assistance médicale et évacuation

### Sûreté

- Une évaluation des risques se posant dans les domaines de la santé et de la sûreté a-t-elle été effectuée pour chaque site, et est-elle régulièrement révisée ?
- Les accidents sont-ils signalés, et une assistance médicale est-elle disponible, y compris un support psychosocial ?
- Le bureau dispose-t-il de personnes formées aux premiers secours, et le personnel sait-il comment les contacter en cas de problème ?



**L'employeur doit veiller à ce que le lieu de travail et les systèmes en place soient aussi sécurisés que possible. Si un site présente provisoirement certains dangers, l'employeur devra prendre des mesures raisonnables pour réduire les risques, y compris en envisageant de cesser l'activité de l'organisation.**

- Voir le Module 9 – Sécurité lors des déplacements : transport aérien, véhicules et autres moyens de transport
- Voir le Manuel EISF « Ouvrir un nouveau bureau : Manuel à l'attention des organisations non gouvernementales »
- Voir le Manuel EISF « Office Closure »

### Sécurité

- L'organisation dispose-t-elle d'un cadre dédié à la gestion des risques de sécurité et d'un plan de sécurité local pour identifier, atténuer et gérer les risques de sécurité, ainsi que pour répondre aux incidents sécuritaires le cas échéant ?
  - L'organisation bénéficie-t-elle d'une culture positive de sécurité, autrement dit tous les membres du personnel comprennent-ils et s'engagent-ils à respecter les directives de sécurité pour garantir leur propre sécurité, ainsi que celle de leurs collègues et de leurs opérations ?
- Voir le Module 1 – Processus de planification de la gestion des risques
  - Voir le Module 6 – Plan de sécurité

Pratique	Niveau minimum de prestation
<p><b>Santé, sûreté et sécurité</b></p>	<p>Une politique et une formation propices au bien-être et à la sécurité des employés doivent être en place sur chaque site et conformes aux pratiques relatives à la gestion du stress, à la résilience personnelle, à la santé physique et psychique et à la gestion des risques de sécurité. Il est essentiel de tenir un registre précis des accidents, des maladies ou des incidents critiques.</p> <p>Les managers ont suivi une formation pour apprendre à déterminer l'état de santé de leur équipe lors de conversations, de réunions d'information et de bilans informels, et détecter des signes précoces de stress afin d'empêcher un stress cumulatif ou un burn-out au sein de leur équipe.</p> <p>Pour les managers dont le responsable se trouve sur un autre site, il faudra prévoir un système de soutien par les pairs.</p> <p>L'organisation doit régulièrement passer en revue ses pratiques en matière de santé et de sûreté pour s'assurer qu'elles sont pertinentes et que des mesures appropriées ont été prises pour garantir la sûreté du personnel. Les principales parties prenantes devront tirer des enseignements des situations qui constituent un danger pour le personnel, les programmes ou l'organisation.</p>

### Implications pour la sécurité

Les connaissances d'un individu, son comportement et son attitude sont autant de facteurs qui ont un impact sur sa vulnérabilité et son exposition au risque. Plus les employés comprennent la raison d'être des procédures de santé et de sécurité, plus ils seront susceptibles de les observer. Par exemple, les membres du personnel qui ne savent pas ou ne comprennent pas qu'ils risquent de tomber malade lors de leurs déplacements seront moins susceptibles de se faire vacciner comme cela leur a été conseillé.

Les accidents de la route sont l'un des dangers les plus graves pour les travailleurs humanitaires sur le terrain. S'assurer que les conducteurs ont reçu une formation propice à un style de conduite sécurisé et veiller au port de la ceinture de sécurité sont autant de mesures qui peuvent considérablement réduire le risque d'accidents de la route et leur impact.

Le personnel chargé de répondre à une crise humanitaire, et plus particulièrement à une situation d'urgence soudaine, est plus susceptible de connaître un niveau de stress élevé en raison des longues heures de travail qu'il lui faut fournir dans un environnement sous haute pression. La mise en place de mesures pour empêcher et gérer le stress du personnel, et pour montrer au personnel comment identifier et gérer ce stress, permettra d'améliorer le bien-être du personnel et son processus décisionnel. En effet, les individus surmenés et extrêmement stressés sont plus susceptibles de prendre des décisions néfastes pour la sécurité.

Les mesures visant à réduire le stress, par exemple l'octroi de périodes de repos, doivent être appliquées de manière cohérente, faute de quoi certains membres du personnel pourraient être incités par leurs pairs à les ignorer alors qu'ils en auraient bien besoin.

► Voir le Manuel EISF « Évaluations de la sécurité »

## Performance et développement

Pour que le travail défini au titre de la stratégie de l'organisation soit mené à bien, il est essentiel que les employés soient en mesure d'assumer leurs fonctions d'une manière saine et sécurisée.

Les employés doivent recevoir des consignes et une supervision appropriées. Pour les aider à réussir, il faudra préciser les attentes en mettant l'accent sur l'impact, et leur fournir tout le soutien nécessaire. Grâce à une communication régulière, que ce soit de façon formelle ou informelle, le manager saura entendre les préoccupations de son personnel et reconnaître le niveau de performance ; si les résultats ne sont pas bons, il devra appliquer des politiques et des pratiques pertinentes pour gérer la performance, les griefs et les manquements.



**Il ne faut pas confondre manque de capacité et manque de volonté. Une mauvaise performance peut être gérée de deux manières : en renforçant les capacités de l'employé si celui-ci n'a pas les connaissances ou les compétences requises ; ou en appliquant une politique disciplinaire s'il refuse de faire son travail.**

Les communications régulières entre le manager et l'employé doivent notamment porter sur le développement personnel nécessaire au rôle actuel ou futur de cet employé. Un employé dont les activités actuelles et les objectifs de carrière sont activement soutenus aura plus de chances d'être motivé et d'améliorer sa performance et son efficacité.

Pratique	Niveau minimum de prestation
<b>Gestion de la performance</b>	<p>Il faut prévoir une supervision et des consignes appropriées. Les profils de poste et les objectifs doivent être clairement définis. Le manager doit régulièrement communiquer et informer les employés sur la façon dont ils s'acquittent de leurs tâches, en récompensant les bons résultats et, en cas de mauvaise performance, en prenant des mesures pour améliorer les compétences ou en appliquant une politique disciplinaire, selon le cas.</p> <p>Le bilan de performance de tous les membres du personnel assumant des responsabilités dans le domaine de la sécurité devra comprendre un suivi de la gestion des risques de sécurité.</p>
<b>Griefs et procédures disciplinaires</b>	<p>L'organisation doit proposer à ses employés un moyen sûr de soulever des préoccupations et des plaintes informelles et formelles. Une politique disciplinaire et de traitement des griefs servira à définir comment gérer et suivre les dossiers de manière équitable et cohérente, et comment en tirer des enseignements.</p>
<b>Dénonciation des abus</b>	<p>La dénonciation des abus ou « whistleblowing » est un moyen de soulever des plaintes ou des préoccupations graves de manière anonyme ; les dossiers légitimes feront ainsi l'objet d'une enquête confidentielle.</p>
<b>Apprentissage et développement de l'employé</b>	<p>Des discussions fréquentes doivent porter sur le comportement, le développement et les objectifs de carrière.</p>



**La sécurité doit faire partie intégrante de chaque bilan de performance.**

### Implications pour la sécurité

L'insatisfaction du personnel est un des plus grands dangers pour l'organisation. Les employés qui estiment ne pas recevoir un traitement équitable risquent de réagir de diverses manières : vols, attaques physiques et verbales, menaces de mort, ou propos médisants sur des individus ou sur l'organisation à des parties externes telles que des bénéficiaires, des anciens, des agents du gouvernement ou des organes médiatiques. Ces réactions peuvent avoir des répercussions graves sur la sécurité du personnel, des programmes et de l'organisation.

La gestion de la performance repose sur une relation employé—manager de qualité. Si cette relation est médiocre, cela aura un impact sur la confiance et les répercussions sécuritaires pourraient être graves, par exemple si les recommandations d'un responsable en matière de sécurité sont ignorées ou si des employés prennent des décisions sans consulter leurs responsables, d'où un danger pour eux-mêmes et leurs collègues.

En l'absence d'un moyen fiable pour communiquer leurs préoccupations, les employés risquent de se sentir obligés d'accepter toutes les décisions de leurs managers, même s'ils sont mécontents des risques impliqués. Le personnel de première ligne est susceptible de mieux comprendre le contexte sécuritaire, mais l'absence de voies de communication peut empêcher l'information d'être transmise aux différents niveaux hiérarchiques et accroître le risque d'incident sécuritaire.

## Transition

Tout employé sera tôt ou tard appelé à quitter l'organisation. La façon dont se déroule ce départ peut avoir un impact sur le bien-être de l'individu et de ses collègues ainsi que sur la réputation de l'organisation. Un employé dont le départ se passe « bien » peut devenir un ambassadeur pour l'organisation. Plus l'individu dispose de temps et d'informations pour préparer son départ, mieux cela vaudra. Dans la mesure du possible, les managers devront entamer des discussions sur le départ de l'employé avant le début de la période de préavis. Il est également important de comprendre les raisons pour lesquelles un membre du personnel décide de quitter l'organisation.

► Voir le manuel de l'EISF « Office Closure »

Pratique	Niveau minimum de prestation
<b>Mesures à prendre avant le départ de l'employé</b>	Des discussions claires et transparentes avec le personnel, et plus particulièrement le personnel national, sur l'avenir du projet ou du bureau peuvent aider les employés à mieux se préparer à la transition et garantir une bonne passation de poste.  L'organisation doit prendre des mesures pour appuyer la transition du personnel, surtout si elle est contrainte de réduire ses effectifs suite à un manque de fonds ou pour d'autres raisons qui ne dépendent pas d'elle.
<b>Entretiens de départ</b>	Ces entretiens servent à recueillir des informations auprès des employés qui s'apprentent à quitter l'organisation. Veillez à leur poser des questions sur l'équilibre travail-vie privée, les valeurs, le développement, la qualité des briefings/débriefings et les raisons qui les poussent à partir. Le fait que plusieurs membres d'une même équipe décident de quitter l'organisation peut être révélateur d'un problème plus grave, et des mesures devront être prises en conséquence.
<b>Savoir organisationnel</b>	Le fait de recueillir des informations auprès de l'employé avant son départ permettra à l'organisation de développer et gérer son savoir.



## Implications pour la sécurité

Les employés qui quittent l'organisation mécontents font peser un risque sécuritaire pour l'organisation. Un licenciement suite à une procédure disciplinaire, une perte de financement, la fermeture de bureaux et l'intensification des mesures de sécurité sont autant de facteurs qui peuvent entraîner différents types de risques.

Les employés mécontents sont susceptibles de perturber l'issue d'un projet et la qualité des relations, et d'instaurer un environnement malsain. Dans un environnement à haut risque, gérer le départ d'un employé dans des circonstances difficiles peut être l'une des tâches les plus importantes mais aussi les plus complexes qui incombent à un manager.

Partager les informations avec d'autres employeurs, et autoriser les employés à bénéficier d'horaires de travail plus souples pour pouvoir chercher un nouvel emploi ou bénéficier d'opportunités de formation (p. ex. cours d'informatique ou d'anglais) font partie des mesures qui peuvent faciliter la transition des employés et, ainsi, réduire les risques sécuritaires.

Si l'organisation s'abstient de recueillir des informations auprès d'un employé qui s'apprête à partir (généralement par le biais d'un processus de passation de poste et d'entretiens de départ), il est probable que les leçons ne seront pas transmises et que les erreurs se reproduiront. Si la passation de poste s'est mal déroulée, le nouvel employé risque de commettre des erreurs et de mettre en danger sa santé, sa sûreté et sa sécurité, ainsi que celles d'autrui.

Pour s'adapter et tirer des enseignements utiles, les organisations doivent procéder régulièrement à des évaluations de la sécurité et mettre en application les conclusions de ces évaluations. Il est également primordial que l'équipe dirigeante effectue des exercices de gestion de crise.



*Un bureau en Indonésie allait fermer, le programme s'étant soldé par un échec. Les employés de ce bureau ne l'ont appris que deux jours avant la fin de leur contrat. Des rumeurs circulaient déjà, et les employés étaient très mécontents. Le bureau a été cambriolé la veille du jour de la dernière paie – l'argent qui se trouvait dans le coffre et des objets de valeur ont été dérobés. Les managers avaient pensé que, dans l'intérêt de la sécurité, il valait mieux que les employés ne connaissent pas la date exacte de la fermeture du bureau. Mais ce manque de transparence a entraîné une riposte plus agressive qui a compromis la sécurité du personnel. Une démarche plus honnête et plus coopérative à l'égard du personnel du programme aurait permis de réduire les incidents et de favoriser la sécurité.*

## Complément d'information

Le site de CHS Alliance ([www.chsalliance.org](http://www.chsalliance.org)) contient des ressources pour aider les organisations à soutenir la santé, la sécurité et le bien-être de leurs employés. La norme 8 de la « Norme humanitaire fondamentale » indique les politiques devant être en place pour la sécurité et le bien-être du personnel.

Duty of Care International (<http://dutyofcareinternational.co.uk/>) regroupe plusieurs ressources, notamment :

- Le manuel « Human Resource Management (Roots 12) » publié par Tearfund. Il s'agit d'un outil de gestion des personnes à l'attention des managers, d'autant plus utile si le pays ne dispose pas d'experts en ressources humaines.
- « The Importance of HR Management in Supporting Staff Working in Hazardous Environments » de Roger Darby et Christine Williamson.
- « Can you get sued? Legal liability of international humanitarian aid organisations towards their staff » de Edward Kemp et Maarten Merkelbach.

La International SOS Foundation ([www.internationalsosfoundation.org](http://www.internationalsosfoundation.org)) tient à disposition plusieurs ressources utiles, notamment le manuel « Managing the safety, health and security of mobile workers: an occupational safety and health practitioner's guide » produit conjointement par la International SOS Foundation et IOSH.

Le site de l'EISF ([www.eisf.eu](http://www.eisf.eu)) regroupe plusieurs publications pertinentes pour appuyer les organisations dans le domaine du bien-être du personnel, ainsi qu'une liste de ressources supplémentaires relatives à la santé, la sûreté et la sécurité du personnel.