

Gestion du stress chez les travailleurs humanitaires

Guide de bonnes pratiques

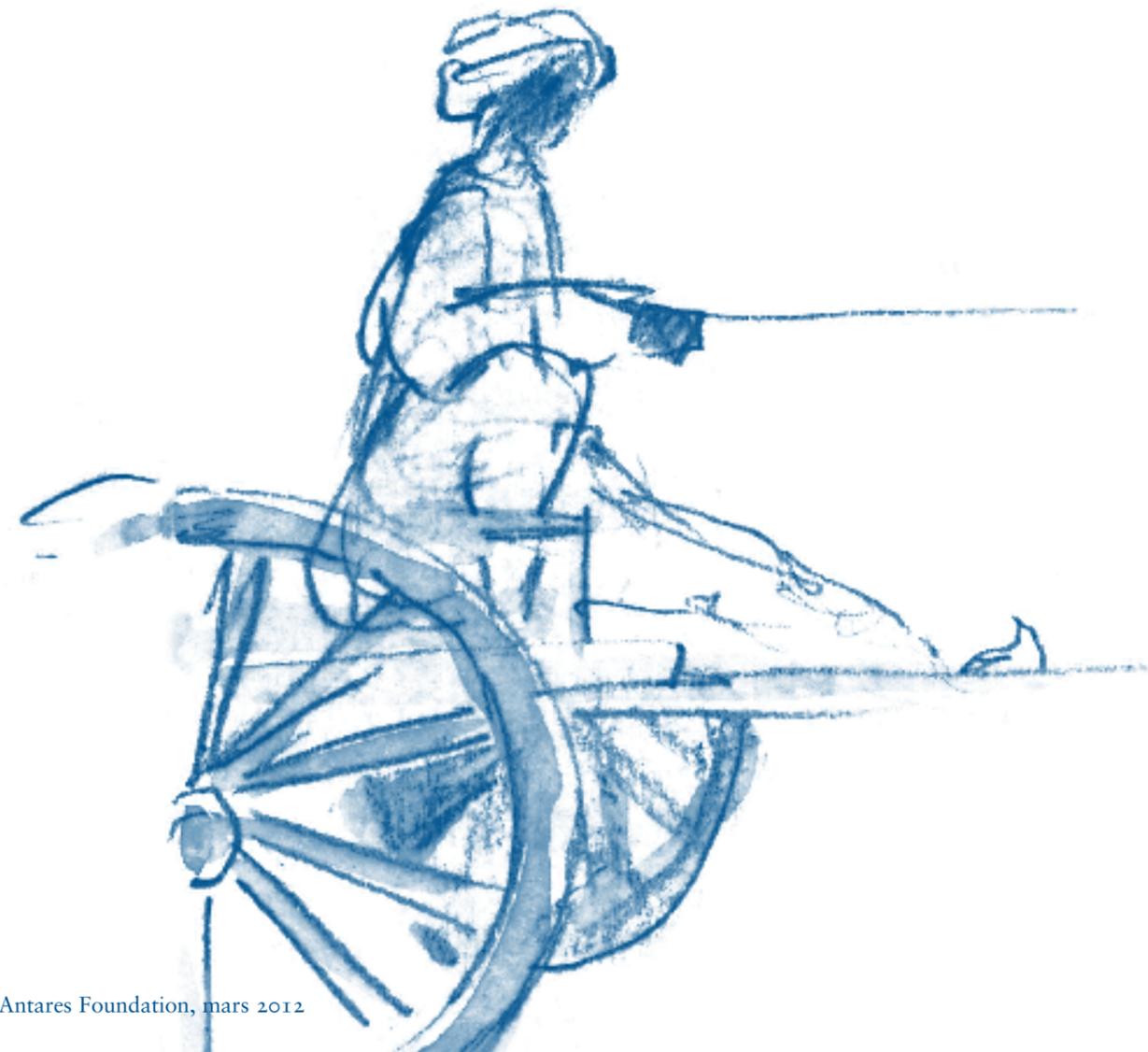
Troisième édition

ANTARES
FOUNDATION



Gestion du stress chez les travailleurs humanitaires

Guide de bonnes pratiques



© Antares Foundation, mars 2012

Des exemplaires de cette troisième édition révisée de 'Gestion du stress chez les travailleurs humanitaires - Guide de bonnes pratiques' de la fondation Antares peuvent être obtenus gratuitement à l'adresse ci-dessous.

La dernière version mise à jour peut être également téléchargée depuis le site www.antaressfoundation.org.

Les ONG ainsi que les autres organisations et institutions intéressées sont autorisées à reproduire ce support uniquement s'il est destiné à leur propre usage. Une autorisation écrite préalable d'Antares Foundation sera exigée pour tout autre utilisation.

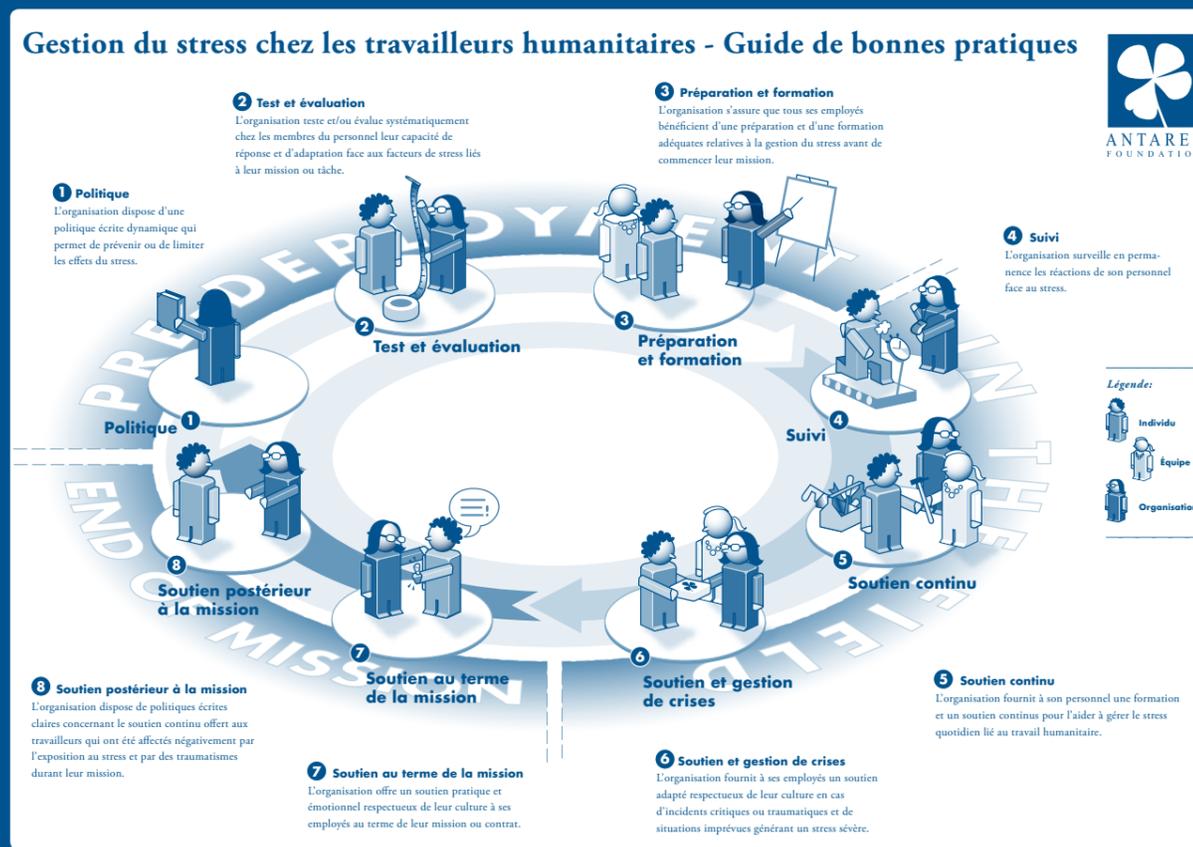
Nous vous prions d'adresser vos commentaires, questions et demandes à:

Antares Foundation
Wg-Plein 357
1054 SG Amsterdam
Pays-Bas
téléphone: + 31 20 330 83 40
télécopie: + 31 20 422 13 20
e-mail: antaress@antaressfoundation.org
www.antaressfoundation.org

Sommaire

Avant-propos	5
Contexte	
Objectif du guide	
Origines du guide	
Révision du guide	
Introduction	7
But de la gestion du stress du personnel	
Sur quoi reposent les directives?	
Présentation des directives	
Comment utiliser le guide	
Principes de bonnes pratiques	
Principe 1: Politique	14
Principe 2: Test et évaluation	16
Principe 3: Préparation et formation	19
Principe 4: Suivi	22
Principe 5: Soutien continu	24
Principe 6: Soutien et gestion de crises	27
Principe 7: Soutien au terme de la mission	30
Principe 8: Soutien postérieur à la mission	33
Annexe 1: Glossaire	35
Annexe 2: Ressources supplémentaires	37
Remerciements	38





Avant-propos

Contexte

L'aide humanitaire, qui était auparavant prodiguée à moindre échelle par des initiatives privées, des missionnaires, des associations caritatives, des communautés et des fondations, est à présent fournie par un large éventail de programmes gérés par des ONG (organisations non gouvernementales) nationales et internationales de différentes tailles et des organismes transnationaux comme les Nations Unies.

De nos jours, les organisations humanitaires sont gérées de manière plus professionnelle et sont mieux équipées et préparées qu'autrefois. Les travailleurs humanitaires sont néanmoins toujours exposés à de multiples sources de stress, comme le contact direct avec la misère, le nombre sans cesse croissant de personnes touchées par des crises humanitaires, la dégradation des conditions de sécurité et le nombre limité de ressources disponibles.

Une bonne prise en charge des travailleurs humanitaires, y compris au niveau psychologique, s'est révélée être un facteur important dans la gestion du stress et dans la prévention et le traitement du stress traumatique et post-traumatique. Bien que la plupart des organisations en soient parfaitement conscientes, les systèmes de prise en charge du personnel national et international sont souvent insuffisamment développés et ne reçoivent pas l'attention ni les ressources nécessaires.

La grande expérience de la fondation Antares en matière d'organisations humanitaires nationales et internationales du monde entier, lui a permis de comprendre qu'il était essentiel d'aborder le problème du stress à tous les niveaux. Les demandes d'informations, les idées et les stratégies d'élaboration de programmes de gestion du stress pour le personnel humanitaire nous ont conduit à mettre au point ce *Guide de bonnes pratiques*.

Objectif du guide

Le *Guide de bonnes pratiques* a pour objet d'aider les organisations à définir leurs propres besoins en matière de gestion du stress et à concevoir un système adapté de prise en charge de leur personnel. Le processus variera selon le cas: les agences nationales et internationales et les petites et grandes organisations devront trouver la méthode et les politiques qui leur conviennent le mieux. Les huit principes que nous suggérons dans ce guide peuvent s'appliquer à toutes les organisations, mais ils devront s'appuyer sur des indicateurs basés sur le contexte et la culture propres à chaque structure. Les protocoles et politiques de gestion du stress pourront tenir sur une seule page ou être développés sous forme de documents élaborés. Ce qui compte, c'est que les cadres des organisations s'impliquent et se chargent de les faire appliquer. Nous espérons que ces principes les aideront dans leur tâche.

Origines du guide

Antares Foundation collabore depuis neuf ans avec les Centres pour le contrôle et la prévention des maladies (CDC), Atlanta, États-Unis (Centers for Disease Control and Prevention). Ce partenariat exceptionnel a permis de

conjuguer l'expérience pratique et les connaissances théoriques de chercheurs, directeurs d'ONG et spécialistes en santé mentale pour mettre au point une approche intégrée de la gestion du stress des travailleurs humanitaires. Le recueil *Gestion du stress chez les travailleurs humanitaires - Guide de bonnes pratiques* (2004, révisé en 2006 et en 2012) est un des principaux fruits de la collaboration entre Antares et CDC. Le guide n'aurait pas pu être publié sans le soutien financier de CDC.

Le guide se fonde sur une présentation exhaustive et systématique des dernières découvertes en matière de gestion du stress chez les travailleurs humanitaires. Les éditions précédentes sont le résultat de plusieurs années de travail d'un groupe d'experts internationaux réunis par Antares. Ce groupe rassemblait des responsables d'ONG nationales et internationales (dont les directeurs de ressources humaines, les directeurs de la sécurité et les directeurs de pays), des universitaires et des cliniciens spécialistes du stress et de la gestion du stress 'normal' et post-traumatique, et du personnel psychosocial d'ONG chargé du soutien des employés.

Une fois le guide développé, il a été traduit en français, en espagnol, en swahili en albanien et en arabe. Divers documents auxiliaires ont également été mis au point, dont des supports de formation (par exemple, une version graphique du guide, des présentations téléchargeables sur la gestion du stress, des présentations PowerPoint basées sur le guide et les méthodes de gestion du stress chez les employés et les cadres, des propositions d'ateliers, des documents additionnels pour les personnes en formation) et un guide destiné aux formateurs. D'autres supports, encore, se sont ajoutés, comme une version interactive du guide pour le web contenant un glossaire, l'explication des concepts clés et des ressources supplémentaires; un document sur la 'réduction des risques' expliquant les preuves et les principes sur lesquels repose le guide; et des supports permettant aux agences d'analyser leurs propres pratiques de gestion du stress et de définir des priorités pour développer des activités visant à réduire les risques de leur personnel.

Dans les années suivant la publication du guide, l'idée que les agences humanitaires ont la responsabilité de réduire les risques de leurs employés et de leur fournir un soutien s'est largement répandue. Par la suite, une liste de contrôle sur le soutien psychosocial du personnel a été incluse dans les *Directives du CPI concernant la santé mentale et le soutien psychosocial dans les situations d'urgence*, du Comité Permanent Inter agences (2007)*, et People in Aid a publié un rapport exhaustif sur les approches de la prise en charge du personnel dans les ONG internationales *Approaches to Staff Care in International NGOs* (2009), ainsi que d'autres supports sur le bien-être du personnel. Les présentations sur la gestion du stress des employés font aujourd'hui couramment partie des conférences internationales sur les affaires humanitaires (par exemple, celles de la International Society for Traumatic Stress Studies, de la European Society for Traumatic Stress Studies et de l'InterAction Forum).

De nombreuses conférences internationales (South Bend, Indiana, États-Unis, 2004; Denver, Colorado, États-Unis, 2008; Melbourne, Australie 2009) ainsi que celles d'Antares / CDC à Amsterdam entre 2002 et 2011, ont été entièrement consacrées à ce sujet. Plusieurs agences importantes des États-Unis, d'Australie et d'Europe ont créé des postes de spécialistes en soins du personnel. Le consensus croissant sur l'importance de ce phénomène est clairement établi dans le 'Consensus européen sur l'aide humanitaire' signé en 2007 par le Conseil, le Parlement et la Commission européenne. Selon ce dernier, les bonnes pratiques en matière de gestion et de soutien du personnel sont une fonction clé du management, et la sécurité des employés, leur bien-être, le respect de leurs droits, leur dignité et leur efficacité sont des priorités.

** La fourniture d'un soutien permettant d'atténuer les conséquences psychosociales éventuelles du travail dans des situations de crise est une obligation morale et la responsabilité des organisations qui exposent leur personnel à des situations extrêmes. Pour que leurs organisations soient efficaces, les responsables doivent veiller à ce que leur personnel demeure en bonne santé. Une approche systémique et intégrée de la prise en charge du personnel s'impose à toutes les étapes de leur emploi par leur organisation - y compris dans les situations d'urgence - et à tous les échelons de l'organisation si l'on veut maintenir le bien-être du personnel et l'efficacité de l'organisation (Directives du CPI concernant la santé mentale et le soutien psychosocial dans les situations d'urgence, du Comité Permanent Inter agences, 2007, p 96).*

Révision du guide

De nombreux développements nous ont poussé à réviser le guide et à publier cette troisième édition.

Premièrement, des changements importants sont intervenus au niveau du personnel humanitaire lui-même:

- le nombre de personnes travaillant dans l'humanitaire a considérablement augmenté;
- la composition du personnel humanitaire a changé: même au sein d'ONG internationales, le personnel est majoritairement national et non pas international (européen ou nord-américain);
- dans de nombreuses régions du monde, des attaques contre le personnel humanitaire sont devenues monnaie courante et l'idée d'un 'espace humanitaire neutre' est critiquée;
- l'aide humanitaire est de plus en plus étroitement liée à la politique étrangère et militaire des principales puissances.

Deuxièmement, nous connaissons aujourd'hui beaucoup mieux les besoins psychosociaux du personnel et les facteurs affectant leur bien-être. Ceci découle notamment du nombre croissant d'études sur le stress du personnel – ses sources et ses conséquences, ainsi que les risques et les facteurs de protection. La collaboration Antares / CDC a permis de réaliser un projet de recherche longitudinale majeur sur le stress des travailleurs humanitaires internationaux et de procéder à des enquêtes sur le stress auprès de personnels nationaux en Ouganda, en Jordanie et au Sri Lanka (voir encadrés 1, 3, 4). D'autres individus et institutions ont joint leurs études sur le personnel des organisations d'aide et de

développement, les premiers intervenants, les sauveteurs et les secouristes, et les employés des agences des droits de l'homme (voir encadré 3). L'intérêt accru pour le bien-être des employés a également entraîné une augmentation de l'expérience directe du travail sur le terrain (s'appuyant souvent sur le *Guide de bonnes pratiques d'Antares*) de manière à répondre aux besoins psychosociaux du personnel.

Pour cela, nous avons lancé une série de consultations et de réunions avec divers groupes de chercheurs, d'employés d'ONG et de personnes ayant l'expérience directe de la fourniture de soutien psychosocial. La troisième édition du guide est basée sur ces consultations tout en restant fidèle aux versions précédentes. Toutefois, les lecteurs des éditions antérieures noteront de nombreux ajouts, des changements d'éclairages et un autre style de formulation:

- Le guide a été revu de manière à refléter plus exactement l'expérience et les besoins des personnels et des organisations nationales. Par exemple, il souligne l'importance du stress dans la vie quotidienne, ainsi que sur le lieu de travail.
- Les directives ont été élargies pour prendre en compte les premiers intervenants, les défenseurs des droits de l'homme et les employés des agences de développement, en plus des travailleurs humanitaires.
- Le guide intègre les dernières découvertes en la matière (par exemple, l'importance de la dépression en réponse au stress et les besoins des différents groupes de personnel qui présentent un risque relativement élevé, dont les cadres intermédiaires, les non professionnels et les femmes).
- Le rôle de l'équipe, des responsables d'équipes et de l'organisation dans la diminution du risque est souligné.
- Le langage employé est plus simple.
- Les supports auxiliaires mis au point pour étayer les versions précédentes du guide (comme l'explication des principes, le glossaire des termes techniques et la liste des ressources supplémentaires) ont été inclus directement dans le texte.

Cette troisième édition du guide est, comme les précédentes versions, un 'travail en cours'. Nous espérons qu'elle vous aidera à développer des programmes qui permettront de réduire le stress des employés de votre organisation. Nous souhaitons recevoir vos commentaires et suggestions et avoir votre retour sur l'utilisation du guide.

Je tiens à remercier Winnifred Simon et Tineke van Pietersom, directeurs d'Antares Foundation, pour leur travail de conceptualisation et de lancement du projet du guide et leurs innombrables contributions pour que celui-ci devienne réalité. Je remercie également Cynthia Eriksson (Fuller Theological Seminary) et Barbara Lopes Cardozo (CDC) qui ont partagé les découvertes et les connaissances du groupe de recherche CDC-Antares, ainsi que John Ehrenreich (State University of New York, College at Old Westbury) et Wendy Ager (consultante et rédactrice, New York) pour leur travail de rédaction et de préparation du guide que vous avez entre les mains.

Hans Grootendorst
Président, Antares Foundation

Introduction

But de la gestion du stress du personnel

La gestion du stress du personnel dans les organisations humanitaires est essentielle à deux titres. D'une part, c'est une priorité fonctionnelle qui permet à l'organisation de remplir ses objectifs de terrain. D'autre part, c'est un des devoirs de l'organisation qui doit veiller au bien-être des membres de son personnel, de ses équipes et des communautés avec lesquelles elle travaille.

Le travail humanitaire est stressant. Le personnel* des organisations humanitaires s'occupe des coûts humains des catastrophes telles que les guerres, les inondations, les famines et les crises de réfugiés, et doit également faire face à des problèmes à plus long terme comme la pauvreté, la faim et la maladie. Certaines personnes travaillent comme sauveteurs ou secouristes et interviennent dans les jours qui suivent la survenue d'une catastrophe. D'autres œuvrent sur de plus longues périodes afin de fournir une aide humanitaire. D'autres encore s'occupent de tâches de développement sur le long cours.

** Les termes 'personnel' et 'employé' utilisés dans ce guide désignent à la fois les travailleurs à plein temps et à temps partiel, qu'ils soient rémunérés ou volontaires, nationaux ou internationaux, professionnels ou non professionnels, techniciens ou administratifs. À l'heure de concevoir et de mettre en œuvre des programmes de gestion du stress, l'organisation doit penser systématiquement aux besoins spécifiques de chaque groupe.*

Quel que soit leur rôle sur le terrain, les employés sont exposés de façon répétée à des histoires terribles et des tragédies personnelles, sont même parfois témoins de scènes épouvantables ou vivent des expériences atroces ou encore sont confrontés en permanence à de graves dangers. Le personnel vit et travaille souvent dans des conditions physiquement éprouvantes et/ou difficiles, fait face à de lourdes charges et de longues heures de travail, souffre de fatigue chronique et de manque d'intimité et d'espace vital. L'angoisse le mine lorsqu'il est obligé de faire des choix à contrecoeur. Même le fait d'avoir à apprendre et à évoluer dans le cadre d'une nouvelle mission est un facteur de stress pour le personnel.

Que ce soit sur le terrain ou dans les bureaux du siège, le personnel humanitaire est également stressé par les situations courantes qui touchent aussi les employés des autres secteurs. Cependant, celles-ci sont aggravées par le contexte particulier de l'urgence et les contraintes de financement propres aux interventions humanitaires. Par ailleurs, le personnel n'est peut-être pas suffisamment formé ou ne dispose pas d'assez de temps, de ressources ou de soutien pour exécuter les tâches prévues. Sans compter les employés dirigés ou supervisés par un chef qui n'est pas la hauteur ou qui éprouvent des difficultés à communiquer avec leurs collègues ou les membres de l'équipe ou qui n'ont pas assez de temps pour eux-mêmes en dehors du travail.

Les travailleurs humanitaires subissent comme tout le monde le stress de la vie de tous les jours. Certains sont obligés de quitter leur famille et leurs amis. D'autres ont leur famille à proximité, mais doivent faire face aux pressions quotidiennes de communautés hautement stressées. De nombreux employés sont souvent des survivants des événements qui ont frappé les populations qu'ils assistent. Le stress de la famille et de la communauté ne peut pas être séparé des pressions liées au travail.

Bien que le stress puisse être un facteur d'évolution personnelle et que la plupart des travailleurs humanitaires supportent sans problème les difficultés de leurs tâches, ce n'est pas le cas de tous. Des rapports non officiels et des études de recherche ont démontré l'impact émotionnel négatif de l'exposition au stress sur différents groupes de travailleurs humanitaires. Parmi les conséquences néfastes on retrouve la dépression et l'anxiété, des plaintes psychosomatiques, un surinvestissement personnel avec les bénéficiaires, une indifférence aux autres, une apathie, des comportements autodestructeurs comme l'excès de boisson et la conduite dangereuse, des conflits interpersonnels ou des états post-traumatiques (voir encadrés 1 et 2).

Le stress du personnel n'est pas un problème qui se limite aux individus eux-mêmes. En effet, le stress d'un employé a un effet négatif sur le fonctionnement de son équipe ou groupe de travail, et donc sur l'organisation elle-même. Par ailleurs, les employés stressés sont plus enclins aux accidents et à la maladie. Ils ont un taux d'absentéisme plus élevé et recourent davantage aux services de santé. Ils s'impliquent moins dans leur organisation et ont un taux de rotation plus élevé. Ceci se traduit sur le terrain par la perte de personnel qualifié expérimenté et par l'augmentation des coûts de recrutement et de formation.

Soumis à des conditions chroniques de stress, les employés tendent à prendre de mauvaises décisions, à se comporter d'une manière dangereuse pour eux-mêmes ou pour les autres et à briser la cohésion de l'équipe. Ils mettent leur propre sécurité en jeu ainsi que celles des bénéficiaires, et provoquent des conflits internes au sein de leur équipe et rendent les autres responsables de leur mal-être. Les employés stressés sont aussi moins efficaces et s'acquittent moins bien de leurs tâches. Le stress empêche ainsi l'organisation de fournir normalement les services prévus aux bénéficiaires.

Bien que le stress soit un facteur inévitable chez les travailleurs humanitaires, on peut le prévenir ou le réduire en partie, et diminuer ses effets sur le personnel, les équipes et l'organisation. Pour cela, des mesures doivent être prises par les employés, par leurs responsables et leurs superviseurs, par leurs équipes et par l'organisation dans son ensemble. Le présent guide a pour objectif d'aider l'organisation à agir de manière à limiter les risques des effets négatifs du stress sur son personnel.

Le stress chez les travailleurs humanitaires

Antares Foundation et le CDC ont collaboré sur une série d'études de recherche sur le stress et l'adaptation basée sur un vaste groupe de travailleurs humanitaires expatriés et trois groupes séparés de personnels nationaux (en Jordanie, en Ouganda et au Sri Lanka). Un pourcentage élevé d'employés présentait des signes de détresse émotionnelle marquée, à la fois chez le personnel expatrié et national.

Travailleurs humanitaires expatriés: les employés européens, britanniques et américains de moyennes et grandes ONG ont été évalués avant et après leur déploiement, puis trois à six mois après être rentrés chez eux. Environ 20% d'entre eux présentaient des niveaux de dépression cliniquement significatifs après leur déploiement, soit deux fois plus qu'avant leur départ en mission. Le degré d'anxiété post-déploiement aussi était élevé, 12% ayant signalé des taux cliniquement marquants représentant une augmentation importante au cours de leur mission. Nous avons observé peu de cas de stress post-traumatique cliniquement significatif, mais un cinquième des employés ont indiqué se sentir épuisés émotionnellement à cause de leur travail et près de la moitié d'entre eux ont déclaré avoir le sentiment de ne pas se réaliser dans leurs tâches. *Ce qui n'est pas anodin, c'est que le niveau de dépression était toujours le même plusieurs mois après la fin de leur déploiement. Trois à six mois après leur fin de mission, 20% d'entre eux étaient toujours dépressifs.* Leur anxiété avait légèrement diminué, mais n'était pas revenue à son niveau pré-déploiement et ils n'avaient pas retrouvé le degré de satisfaction par rapport à leur vie qu'ils éprouvaient avant de partir en mission.

Travailleurs humanitaires nationaux: les employés jordaniens et irakiens travaillant avec les réfugiés irakiens en Jordanie et les travailleurs humanitaires d'Ouganda et du Sri Lanka ont participé au même type d'étude que les expatriés, mais dans le cadre d'une enquête unique: 376 employés ont participé en Ouganda, 258 en Jordanie et 398 au Sri Lanka. Même si nous n'avons mesuré l'expérience personnelle des travailleurs qu'une seule fois, les rapports que nous avons recueillis sur leur détresse émotionnelle en disent long sur les défis que doivent relever les personnels nationaux. Entre la moitié et les deux tiers des travailleurs des trois pays confondus montraient des niveaux de dépression cliniquement significatifs, et environ la moitié d'entre eux pour l'ensemble des pays présentaient des signes d'anxiété cliniquement importants. Entre un cinquième et un quart d'entre eux montraient des signes marqués d'état de stress post traumatique (ESPT).

Les références se trouvent sur le site web: www.antaressfoundation.org.

Effets du stress sur les travailleurs humanitaires

Il existe une multitude d'organisations humanitaires et de types de tâches humanitaires. Chaque contexte précis génère un ensemble de facteurs de stress particuliers, et les risques qu'ils représentent pour les travailleurs varient, ainsi que les ressources employées. Toutefois, des recherches à large spectre montrent que le personnel humanitaire doit faire face aux mêmes défis quelle que soit la situation donnée. Voici quelques exemples de ces études.

Premiers intervenants, sauveteurs et secouristes

Des études ont démontré une prévalence de 25% de stress post-traumatique chez les sauveteurs et secouristes intervenant lors d'événements tels que séismes, accidents d'avion et explosions de bombes, et une prévalence de 21% chez les pompiers (contre 4% dans la population générale). Suite à l'ouragan Katrina, la prévalence du stress post-traumatique chez les policiers de la Nouvelle-Orléans était de 19%. Des niveaux élevés de dépression et d'anxiété ainsi que d'autres types de détresses psychologiques ont également été rapportés. De nombreuses études ont montré par ailleurs que les volontaires intervenant lors de catastrophes présentaient des niveaux de détresse supérieurs à ceux des sauveteurs et secouristes de métier.

Travailleurs d'organisations d'aide humanitaire et de développement

Environ 30% du personnel international de cinq agences d'aide humanitaire et de développement ayant répondu à une enquête après leur retour de mission a signalé des symptômes significatifs d'ESPT. De hauts niveaux d'épuisement professionnel et de détresse chez le personnel humanitaire national et international travaillant au Darfour, ainsi que de hauts niveaux de symptômes ESPT et d'épuisement professionnel chez les travailleurs humanitaires guatémaltèques ont été documentés. Une autre étude a révélé qu'environ la moitié du personnel national et international travaillant au Darfour présentait un haut niveau de stress physique et émotionnel. Par ailleurs, 15% de l'ensemble des travailleurs humanitaires nationaux et internationaux suivis au Kosovo en 2000 ont rapporté de hauts niveaux de dépression et 10-15% présentaient également de hauts niveaux d'anxiété. Plus de 15% des travailleurs expatriés ont également déclaré avoir consommé des doses dangereuses d'alcool.

Personnels d'organisations défendant les droits de l'homme

17% des travailleurs albanais et internationaux d'organisations collectant des données sur les droits de l'homme au Kosovo en 2000 présentaient des niveaux élevés d'anxiété. 8,6% montraient des niveaux élevés de dépression.

Journalistes de guerre

Les journalistes de guerre présentent pendant toute leur vie une prévalence de plus de 28% d'ESPT, 21% de dépression majeure et 14% de consommation excessive d'alcool ou de drogue, ces taux étant nettement supérieurs à ceux des journalistes spécialisés dans d'autres domaines.

Personnels de services de santé et sociaux

De nombreuses études indiquent que les travailleurs sociaux présentent des niveaux de stress plus élevés, et l'épuisement professionnel qui en découle, que d'autres groupes professionnels comparables. L'épuisement professionnel est monnaie courante chez les médecins en exercice. Dans de nombreux échantillons, entre 46% et 80% ont rapporté des niveaux modérés d'épuisement professionnel, 22% à 93% des niveaux modérés à élevés de dépersonnalisation et 16% à 79% des niveaux faibles à modérés d'accomplissement personnel.

Les références se trouvent sur le site web: www.antaressfoundation.org.

Sur quoi reposent les directives?

Les interventions suggérées dans le guide traitent des sources du stress chez les travailleurs humanitaires (voir les encadrés 1-4). Elles cherchent à réduire les sources de vulnérabilité individuelle et à augmenter et renforcer celles de résilience individuelle identifiées par la recherche et l'expérience de terrain. Elles abordent également les aspects du fonctionnement des équipes, des pratiques managériales, des politiques et des modes organisationnels identifiés comme facteurs de stress pour le personnel.

Les approches des directives concernant le risque lié au stress reposent sur des modèles largement reconnus de réponse au stress et d'interventions utilisées dans de nombreux autres secteurs. Le stress se manifeste lorsqu'un individu se trouve confronté à un défi: il peut représenter un danger pour son bien-être ou lui donner la possibilité d'accomplir des tâches nouvelles et exigeantes. La personne doit déterminer la nature du défi et le degré de menace qu'il représente, et estimer si elle possède ou non les compétences et les ressources pour y répondre de manière adaptée. Une fois cette évaluation réalisée, l'individu cherche ensuite à 'surmonter' son stress. Il peut agir de manière à relever directement le défi ou bien se protéger contre un dommage physique ou émotionnel. À partir de ce modèle, nous pouvons (1) chercher à réduire le nombre ou l'intensité des stress auxquels sera soumis un employé; (2) tenter d'augmenter la résilience de la personne et sa capacité à considérer la source du stress comme moins menaçante; et (3) aider l'individu à mieux gérer le stress. Sachant que le stress chronique, même lorsqu'il est traité de manière adaptée, peut avoir des conséquences à long terme (par exemple, l'épuisement professionnel ou la dépression), nous devons également faire en sorte de prévenir ses effets à longue échéance.

Comme nous l'avons vu plus tôt, le fait qu'un employé soit incapable de gérer son stress a des conséquences négatives sur son équipe, ses responsables et l'organisation tout entière. Cependant, l'effet fonctionne dans les deux sens: le comportement de l'équipe, des responsables et de l'organisation ont une grande influence sur le stress ressenti par l'employé. Ainsi, une équipe soudée, un responsable positif et une organisation consciente des problèmes liés au stress réduisent le niveau de tension des employés. À l'inverse, une équipe conflictuelle, un responsable incapable et une organisation dont les politiques et les pratiques vont à l'encontre des besoins du personnel seront d'importantes sources de stress pour les employés. L'approche de la gestion du stress décrite dans ce guide implique non seulement l'individu, mais aussi son équipe, ses responsables et l'organisation dans son ensemble.



Sources du stress

Les projets de recherche Antares - CDC ont examiné les sources clé du stress traumatique et chronique chez les personnels expatriés et nationaux. L'exposition au stress traumatique était un fait courant chez les deux groupes. Les employés nationaux avaient des antécédents de stress particulièrement marqués souvent liés, mais pas toujours, aux crises humanitaires de leur propre pays. Les agents stressants chroniques du personnel expatrié concernaient principalement leur déploiement et le travail, alors que les employés nationaux étaient également minés par la pression économique quotidienne et le fait de vivre au sein de communautés fortement stressées.

Travailleurs humanitaires expatriés. Le personnel expatrié a cité les sources chroniques de stress extrême: limite des déplacements pour des raisons de sécurité; problèmes de logement; conflits avec les membres de l'équipe; manque de direction de l'encadrement; et charge de travail trop lourde. L'employé expatrié type a également vécu au moins une ou deux expériences traumatisantes. Un des participants au moins avait subi onze événements traumatisants différents au cours de son déploiement. Parmi les expériences traumatisantes courantes, on retrouve: entendre des rafales d'armes à feu dans les environs, être poursuivi par un groupe ou un individu, se retrouver dans une émeute, être cambriolé, avoir une maladie grave et apprendre la mort inopinée ou prématurée d'un collègue.

Travailleurs humanitaires nationaux. Les employés nationaux ont également fait état de pressions dans le travail, mais ont signalé d'autres sources importantes de stress: ils vivent au sein de sociétés hautement stressées et sont souvent eux-mêmes des survivants des événements ayant entraîné l'intervention humanitaire. Dans les trois enquêtes menées auprès du personnel national, la source de stress la plus fréquemment citée était les problèmes financiers ou économiques (64 % au Sri Lanka, 86 % en Ouganda et 94 % en Jordanie). La moitié environ des employés ougandais et sri lankais ont aussi mentionné les tensions provoquées par les différences de traitement des personnels national et expatrié. La surcharge de travail, la séparation d'avec la famille, les limites et les difficultés de déplacements et le manque de reconnaissance du travail accompli par la communauté bénéficiaire ont également été mentionnés par une vaste majorité des participants. Par ailleurs, les employés nationaux ne pouvaient pas dissocier de leur travail le stress dérivant de la crise nationale qu'ils avaient subie. Plus de la moitié des participants ougandais et un quart des jordaniens et des irakiens ont rapporté avoir vécu cinq événements traumatisants ou plus. La majorité des participants sri lankais ont indiqué la perte de leurs biens ou la nécessité de s'enfuir au pied levé, et plus d'un tiers a mentionné la vie dans un camp pour personnes déplacées ou le fait d'être resté sans boire ni manger ou d'avoir assisté au meurtre d'un membre de leur famille ou d'un ami.

Les références se trouvent sur le site web: www.antaresfoundation.org.

Facteurs de risque et de protection

Chacun des projets de recherche Antares - CDC montre comment certains facteurs personnels, relationnels et organisationnels peuvent favoriser ou prévenir la détresse émotionnelle. Bien que nous n'ayons pas pu établir de concordance entre les facteurs de risque et de protection particuliers des différents sites par rapport à des formes particulières de détresse émotionnelle, nous avons noté qu'il existait des liens cohérents entre des facteurs de risque et de protection précis et la détresse émotionnelle en général.

Chez les personnels expatriés et nationaux, une plus forte exposition à des agents stressants chroniques était associée à de plus hauts niveaux de détresse (dépression et épuisement professionnel chez les expatriés et anxiété chez les ougandais). Par ailleurs, une exposition plus importante à des événements traumatiques, avant le déploiement ou en cours de mission, entraînait également une détresse (dépression chez les expatriés, et dépression, anxiété et ESPT chez les jordaniens et les irakiens).

Parmi les autres facteurs de risque chez les expatriés on retrouve des antécédents de maladie mentale et, curieusement, une note d'évaluation positive plus élevée de leur employeur. Des niveaux de motivation de départ supérieurs ont protégé les expatriés contre des facteurs d'épuisement professionnel.

Concernant les employés nationaux ougandais et jordaniens, les femmes présentaient un risque de détresse un peu plus élevé que les hommes. Par ailleurs, en Ouganda et en Jordanie les personnes moins instruites (de nombreux travailleurs non professionnels) étaient plus exposées au risque de détresse, et à l'opposé du spectre, les cadres jordaniens présentaient un risque supérieur à celui des non cadres. En Ouganda, le risque de dépression était supérieur chez les employés d'ONG nationales, que chez ceux travaillant pour des ONG internationales ou des agences des Nations Unies. Les variations dans les résultats des sites ougandais et jordanien montrent à quel point il est important d'analyser des agents stressants spécifiques et les facteurs culturels et organisationnels du lieu pour pouvoir élaborer un programme efficace de réduction et de gestion de stress.

Les références se trouvent sur le site web: www.antaresfoundation.org.

Il n'existe pas d'approche de gestion du stress qui soit valable pour tout le monde et dans tous les cas. Les recommandations fournies dans ce guide ne sont ni universelles ni normatives. C'est une base de référence qui peut être adaptée aux besoins des organisations dans différents contextes et cultures et en fonction de leur taille et de leur mission. Les interventions (à tous les niveaux) devront reposer sur une analyse minutieuse de la situation spécifique. Le contexte humanitaire et les caractéristiques de l'organisation (par exemple, nationale ou internationale; d'urgence ou de développement; répondant à une catastrophe naturelle, une guerre ou la pauvreté, etc.) exigeront une approche adaptée.

Par ailleurs, au sein d'une même agence, les besoins des différents groupes d'employés ne sont pas forcément les mêmes. (Il faut tenir compte de l'âge, du sexe, de la situation familiale, du niveau d'études, de l'expérience, des valeurs religieuses, de la nationalité, etc.). Tous les employés doivent être traités de manière équitable et respectueuse, indépendamment de leur genre, orientation sexuelle, appartenance ethnique, religion, caste, etc. Le travail sera planifié en fonction de la culture (par exemple, en accordant du temps pour les rites propres à celle-ci). Les briefings sur la sûreté et la sécurité tiendront compte des différents besoins des membres de l'équipe, par exemple, si la race, le groupe ethnique, la caste, le genre ou l'orientation sexuelle spécifique de certaines personnes les rend plus vulnérables au danger. Il est évident que le harcèlement reposant sur la notion de sexe, race ou ethnique ou orientation sexuelle est à proscrire. Les responsables doivent impérativement organiser le travail en fonction des facteurs de risque de stress spécifiques de leurs équipes. Un code de conduite servira de référence au personnel en matière de traitement équitable et décrira les droits et les devoirs des employés pour qu'ils travaillent dans un environnement à la fois respectueux et productif.

Les employés nationaux sont parfois soumis à des facteurs de stress qui ne touchent pas les expatriés. Par exemple, ils ont peut-être été directement affectés par la guerre ou une situation d'urgence et sont éventuellement eux-mêmes des réfugiés. Ils peuvent partager avec leur famille ou d'autres réfugiés des conditions de vie particulièrement difficiles, l'interdiction légale de travailler ou d'envoyer leurs enfants dans les écoles du coin, et des incertitudes concernant leur avenir. La communauté et la famille représentent parfois des sources de stress et peuvent être à la fois une charge et un soutien. Les différences entre les salaires et les avantages ou les possibilités de promotion entre les employés nationaux et internationaux, et la perception d'un manque de respect de la part des expatriés peuvent être également des sources de stress.

Les employées et les volontaires femmes éprouvent aussi des difficultés que les hommes n'ont pas. Elles sont plus vulnérables au niveau de leur sécurité. Elles sont plus sujettes au harcèlement sexuel dans leur travail ou leur communauté. Elles ne seront peut-être pas sur un pied d'égalité avec les hommes pour les types de tâches qui leur seront confiées, les possibilités d'évolution ou les salaires. Les femmes managers ou professionnelles qui travaillent dans des cultures où ce sont les hommes qui commandent ont du mal à être

respectées par le personnel ou les bénéficiaires. Par ailleurs, les employées femmes peuvent gérer le stress causé par leur travail, mais avoir à s'occuper des enfants et de la maison dans un foyer où les tâches ne sont pas partagées de manière égale avec leur partenaire. Les employés homosexuels et bisexuels sont peut-être harcelés ou doivent cacher leur orientation dans les cultures où l'homosexualité est fortement stigmatisée et sévèrement punie par la loi.

Enfin, les différents groupes (par exemple, les cadres intermédiaires et les personnes qu'ils supervisent, les techniciens, le personnel administratif et les travailleurs non professionnels) n'ont pas les mêmes besoins (voir l'encadré 5, p. 12).

Le guide reflète également les 'principes de base' définis dans les Directives du CPI concernant la santé mentale et le soutien psychosocial dans les situations d'urgence, du Comité Permanent Inter agences (2007, p. 10). Bien que ces principes aient été établis pour guider les programmes destinés aux populations directement affectées par des urgences, ils s'appliquent également au personnel travaillant dans des situations humanitaires très variées.

Voici les principes du CPI et leur application actuelle:

1. **Droits de l'homme et équité:** les acteurs humanitaires doivent promouvoir les droits fondamentaux de toutes les personnes affectées. Les organisations humanitaires ont une double responsabilité. Elles doivent accomplir leur mission tout en garantissant le bien-être de leur personnel, même dans les contextes d'urgence. Et cela va bien plus loin que de protéger leurs employés du danger et d'assurer qu'ils font bien leur travail. L'organisation a une responsabilité tout à fait conforme à ses objectifs humanitaires: elle doit favoriser la résilience et renforcer les capacités humaines. En cela, elle doit encourager ses employés à développer leurs propres compétences, connaissances et savoir-faire, qui a leur tour augmenteront ses chances d'atteindre ses objectifs de terrain.
2. **Participation:** l'action humanitaire devrait maximiser la participation des populations locales affectées à l'intervention humanitaire. Les politiques de l'organisation doivent être déterminées autant que possible avec toutes les parties prenantes, y compris les employés concernés. Ceci est particulièrement important dans la mesure où le manque de communication et de participation active est une des principales sources de stress citées par le personnel. Par ailleurs, la participation est un facteur essentiel si l'organisation cherche à comprendre les divers besoins de son personnel (national et international, professionnel et non professionnel, etc.)
3. **Ne pas nuire:** l'aide humanitaire est un important moyen de secourir les personnes touchées par des situations d'urgence, mais l'aide peut aussi s'avérer involontairement nuisible. Certaines pratiques organisationnelles peuvent nuire au personnel, par exemple, des politiques discriminatoires ou qui compliquent inutilement le travail des employés, ou bien des

Diversité des travailleurs humanitaires

Bien que les directives puissent globalement s'appliquer à tous les types de travailleurs humanitaires, il convient de signaler certaines catégories de personnels:

- *Les cadres intermédiaires* (par exemple, les chefs d'équipes ou de projets) sont particulièrement sensibles au stress. D'une part, ils sont soumis au stress lié au travail et à la communauté, comme les autres employés. D'autre part, ils ont la charge d'assurer que leurs subordonnés ont bien fait leur travail et de soutenir ces derniers dans leurs tâches. Enfin, ils subissent la pression de leurs propres superviseurs. Toutefois, contrairement aux employés qu'ils encadrent, ils n'ont accès à personne de leur rang pour les soutenir.
- *Les employés non professionnels* (par exemple, les administratifs, les chauffeurs, les personnels de nettoyage) sont souvent oubliés. Pourtant, ils subissent eux aussi des pressions dans leur travail ainsi qu'en dehors. Bien que leur contribution soit moins visible que celle des travailleurs de terrain, elle tient une part essentielle dans l'accomplissement de la mission de l'organisation.
- *Les volontaires* peuvent sembler moins liés à l'organisation que les employés rémunérés en dépit de l'importance de leur travail, et leurs besoins sont ignorés. Les volontaires sont souvent eux-mêmes des survivants de l'urgence humanitaire. Ils sont sélectionnés le plus souvent en fonction des besoins les plus urgents résultant de la catastrophe et sur le fait qu'ils sont immédiatement disponibles, plutôt que sur leur expérience, formation ou compétences. Il n'en demeure pas moins que leur expérience sur le terrain et leurs besoins sont les mêmes que ceux des autres travailleurs humanitaires.



méthodes de management absurdes. Par ailleurs, certaines activités de soutien (comme l'évaluation du stress du personnel et le soutien après des incidents critiques) exigent des compétences bien précises et ne doivent être menées que par des professionnels expérimentés spécialement formés. Les directives indiquent dans quelles circonstances l'intervention de ces derniers est nécessaire.

4. *Construire avec les ressources et les capacités disponibles: ainsi qu'il est décrit ci-dessus, tous les groupes affectés détiennent des ressources en mesure de soutenir la santé mentale et le bien-être psychosocial.* La plupart des organisations ont déjà défini un certain nombre de pratiques pour soutenir leur personnel. Par ailleurs, les employés disposent de systèmes de soutien déjà en place, comme les membres de leur famille (même s'ils sont loin) et leurs collègues. Les employés nationaux vivant dans leurs propres communautés ont probablement de nombreuses sources de soutien sur place. Une des bases essentielles de la mise en œuvre d'une politique de gestion du stress est l'identification des ressources au niveau de l'agence, des individus et des communautés, et le soutien des employés pour qu'ils utilisent celles-ci.
5. *Systèmes de soutien intégrés: il convient de pousser aussi loin que possible l'intégration des activités et des programmes.* La gestion du stress ne consiste pas simplement à encourager les employés à adopter des mesures pour contrôler leur stress. Cet aspect est important, mais une gestion efficace du stress doit aussi reposer sur des politiques et des pratiques mises en place et entretenues par l'équipe, par les responsables des différents niveaux et par l'organisation dans son ensemble.

Présentation des directives

Les directives sont regroupées en huit principes clés qui correspondent aux différentes phases du contrat d'un employé. Le diagramme fourni au début du guide représente ces principes sous forme visuelle. Chaque principe est accompagné d'indicateurs, de commentaires et d'une étude de cas qui permettent au lecteur de mieux comprendre les concepts sous-jacents, et de voir comment ces derniers se traduisent dans la pratique. Les principes et les indicateurs s'appliquent aux personnels nationaux et internationaux de bureau et de terrain. Ils devront éventuellement être adaptés pour prendre en compte les besoins et les caractéristiques spécifiques de chaque groupe et de l'organisation. Il s'agit d'un outil d'apprentissage, de réflexion et de planification et non pas d'un ensemble de règles strictes ou de recettes qui s'appliquent dans tous les cas de figure.

Vous trouverez des informations et des ressources supplémentaires dans les annexes:

- l'annexe 1 (Glossaire) explique les mots clés utilisés dans ce guide,
- l'annexe 2 (Ressources supplémentaires) donne les références de divers sites internet où vous trouverez d'autres informations sur les sujets évoqués dans ce guide.

Comment utiliser le guide

Les directives fournies dans le guide représentent une approche globale et systématique de la gestion du stress, mais vous aurez peut-être du mal à voir comment les appliquer à votre cas. Les directives sont là pour aider votre organisation à se libérer du stress, pas à en ajouter! Commencez par réfléchir à ce qui est déjà en place dans votre organisation. La plupart des agences (et des individus) utilisent déjà un certain nombre de moyens pour réduire le stress, même s'ils ne sont pas clairement qualifiés d'outils de 'gestion du stress'. L'identification des politiques et des pratiques de gestion du stress déjà en place permet de prendre conscience du sujet du stress et d'établir des priorités et des objectifs par rapport aux directives proposées. Ensuite, vous devrez rechercher l'appui des différents intervenants de l'organisation pour élaborer un programme de gestion du stress. Pour que ce dernier soit efficace, il faut que tout le monde s'implique dans la réduction des facteurs de risque, du plus haut échelon, aux employés en passant par les cadres intermédiaires et les responsables d'équipes. Cela permet par ailleurs de répartir l'effort de mise en application des politiques sur l'ensemble des intervenants. Enfin, bien qu'il soit préférable d'établir un programme complet, il n'est pas nécessaire de mettre en place tous les éléments décrits dans le guide pour pouvoir commencer. L'organisation doit définir quels sont les éléments de réduction du risque les plus importants dans son cas, quels sont les obstacles qui s'opposent à leur mise en place et comment procéder pour y parvenir. Antares Foundation propose de nombreux outils pour aider les organisations à mener à bien ce processus.



Politique

Principe 1

L'organisation dispose d'une politique écrite dynamique qui permet de prévenir ou de limiter les effets du stress.

Avec cette politique, l'organisation montre qu'elle a compris l'impact du stress sur son personnel et sur sa capacité à servir ses bénéficiaires. Cette politique intègre le soutien des employés dans le cadre opérationnel. Elle décrit les méthodes, programmes et pratiques spécifiques permettant d'établir un environnement de soutien global pour l'ensemble du personnel. Elle se charge d'examiner tous les aspects des opérations de l'organisation en fonction de leur effet sur la gestion et la réduction du stress chez les employés.

Indicateurs

1. L'organisation intègre le soutien de ses employés dans son cadre opérationnel.
2. La politique de gestion du stress est adaptée au contexte et à la culture.
3. La politique de l'organisation intègre divers plans répondant aux sources de stress habituelles ainsi qu'aux circonstances exceptionnelles de stress affectant le personnel national et international (comme les évacuations forcées ou les incidents critiques).
4. L'organisation reconnaît que le soutien doit être adapté aux différents besoins des divers groupes d'employés (locaux, nationaux et internationaux; salariés et volontaires; hommes et femmes; professionnels, administratifs et non professionnels). Les politiques de gestion du stress et les méthodes de soutien sont conçues de manière à répondre aux besoins particuliers des différents groupes d'employés.
5. L'organisation promeut une culture de sensibilisation au stress à tous les niveaux de sa structure et offre un appui systématique à ses employés préoccupés par le stress.
6. L'organisation dispose d'une stratégie spécifique pour réduire les risques de chaque projet. Elle doit, par exemple, prendre en compte les risques liés à la sécurité, la santé physique, l'exposition aux traumatismes, la mort, la souffrance et la destruction, ainsi que les sources de stress plus courantes.
7. La politique est régulièrement évaluée et mise à jour.
 - a. Les indicateurs de résultats sont définis en fonction du bien-être des employés.
 - b. Lorsque de nouvelles politiques et pratiques sont introduites dans d'autres domaines fonctionnels de l'organisation, elles doivent être régulièrement réexaminées par rapport à leur impact potentiel sur le stress du personnel, et des actions adaptées doivent être prises pour réduire ce risque.
8. L'organisation informe tous les membres potentiels de son personnel des risques généraux liés à leur travail (par exemple, ceux correspondant aux projets attribués) et ceux plus particuliers dérivant de leur genre, orientation sexuelle, race, appartenance ethnique, nationalité ou tout facteur prédisposant individuel.
9. L'organisation demande à son personnel de respecter la politique et les procédures destinées à réduire le stress. En outre, elle encourage ses employés à l'obliger à tenir ses engagements de réduction active des effets du stress.

Commentaires

Indicateurs 1-9:

On pourrait penser que le stress affecte le personnel sur le terrain uniquement suite à des expériences traumatiques ou à de très fortes pressions. Si tel était le cas, la gestion du stress consisterait simplement à intervenir après un événement problématique, par exemple, après un incident critique ou lorsqu'une personne montre des signes d'épuisement professionnel. Il n'en est rien. Les employés sont stressés par de multiples situations 'de routine' dans leur travail et en dehors de leur travail. Les différents facteurs de stress s'accumulent et ont une incidence négative sur le bien-être du personnel et sa capacité à remplir la mission de l'organisation.



La gestion du stress ne se limite pas à des politiques visant uniquement le stress. De nombreux aspects du fonctionnement de l'organisation peuvent avoir une incidence sur le stress ressenti par les employés. Bien que les politiques et les pratiques de ressources humaines ne s'occupent pas directement de la gestion du stress, elles doivent néanmoins être revues de manière à réduire le stress du personnel. Par exemple:

- a. L'organisation dispose de politiques contre la discrimination des employés basée sur le genre, la race, la nationalité et l'orientation sexuelle et contre le harcèlement sexuel, racial ou émotionnel de tout membre ou groupe de personnels.
- b. Les politiques de l'organisation consacrées aux avantages, aux procédures de prise de décision, à la charge de travail et à d'autres sujets administratifs, doivent être conçues de manière à réduire les sources du stress.
- c. L'organisation dispose de politiques pour former les cadres et les responsables d'équipes et évaluer leurs capacités afin de vérifier qu'ils ont bien les compétences requises pour diriger des équipes. Comme un mauvais encadrement peut être une source importante de stress chez le personnel, cela signifie s'assurer que les responsables possèdent les compétences managériales et administratives requises.

Des méthodes de recrutement et de précontrat mal définies ainsi que d'autres facteurs comme les termes des contrats, les avantages du personnel, les procédures de prise de décision et de règlement des griefs et l'efficacité des approches, sont également des sources de stress potentiel pour le personnel. Les politiques de communication et de partage d'informations au sein de l'organisation, les modalités de supervision et de soutien du personnel de terrain, les règles et réglementations concernant les vacances, les horaires de travail et à la façon de communiquer avec les proches, sont tous susceptibles d'aggraver la pression du travail humanitaire.

Étude de cas

Une ONG tanzanienne s'occupant de VIH/sida souhaitait que ses volontaires et employés, confrontés au quotidien à diverses sources de stress au travail comme à la maison, reconnaissent l'influence du stress sur leur comportement et leur bien-être. L'ONG souhaitait créer un environnement global de soutien pour le personnel et les volontaires capable de réduire les effets du stress. L'organisation a développé trois documents clés décrivant la politique en matière de soutien aux employés:

- un manuel de politique des ressources humaines accompagné d'un règlement du personnel,
- une politique VIH/sida pour le lieu de travail,
- un code de conduite.

Une des clés de la mise en œuvre de la politique de soutien du personnel a été la nomination d'un responsable pour chacun des huit principes des directives Antares. Ces personnes étaient chargées d'appliquer et d'intégrer ces principes au sein de l'ONG.

Test et évaluation

Principe 2

L'organisation teste et/ou évalue systématiquement chez les membres du personnel leur capacité de réponse et d'adaptation face aux facteurs de stress liés à leur mission ou tâche.

Il est recommandé que tous les employés soient testés avant leur recrutement afin de s'assurer qu'ils possèdent les compétences professionnelles et les qualités personnelles requises pour travailler au sein de l'organisation. Une évaluation plus poussée sera menée avant d'affecter les employés à un poste ou un projet précis, afin de définir la formation, les missions et les besoins de soutien adaptés à leur cas.

Indicateurs

1. L'organisation et ses responsables ont connaissance des exigences minimum en matière de santé et de résilience pour les missions à haut risque et à niveau de stress élevé.
2. Les employés potentiels et déjà en poste cherchant de nouvelles missions sont testés et/ou évalués pour connaître leurs points forts et la probabilité de réactions négatives face aux risques et stress liés à leur travail au sein de l'organisation. Des interviewers spécialement formés sont chargés de tester

et d'évaluer le personnel. Les résultats de ces tests et évaluations permettent de choisir les missions à confier aux employés en fonction de leur profil, et d'assurer qu'ils disposeront d'un soutien adapté à leurs besoins.

3. Il appartient au candidat recherchant un emploi ou une mission de communiquer les informations qui pourraient s'avérer utiles pour l'évaluation des risques liés au travail envisagé. De son côté, l'organisation est garante de la confidentialité des résultats des tests et évaluations.

Commentaires

Indicateur 1:

Chaque employé potentiel ou déjà en poste cherchant de nouvelles missions est testé et/ou évalué par rapport aux risques et stress du travail humanitaire en général et du projet en particulier qui lui sera confié. La procédure tient compte également des facteurs pertinents pour la constitution d'une équipe efficace. À l'heure de tester son personnel, l'organisation constate qu'il existe peu de recherche et de connaissance formelle concernant les besoins minimum en matière de santé et de résilience pour la plupart des tâches humanitaires (voir l'encadré 4, page 10 pour plus de détails sur les facteurs de risque).

Pour le test et l'évaluation, l'organisation devra se conformer aux exigences légales et éthiques relatives aux types de questions qui pourront être posés à l'employé. L'organisation reconnaît néanmoins, que si un travail donné requiert des caractéristiques psychologiques ou physiques particulières, elle pourra sonder ces qualités chez l'employé (et fonder sa décision de recrutement ou d'affectation sur celles-ci), sa recherche étant dans ce cas considérée comme légitime du point de vue éthique et légal.

Indicateur 2:

Le test et l'évaluation des employés est un exercice délicat. Il est normal que l'organisation s'assure que les personnes recrutées ne soient ni une perturbation ni une charge pour leur équipe. Il est tout aussi naturel que l'organisation vérifie qu'elles ont les compétences requises (y compris la capacité de gérer les aspects émotionnels et interpersonnels liés à leur poste) pour garantir l'efficacité de leur équipe et limiter la rotation du personnel. En même temps, l'organisation a des devoirs envers ses employés potentiels. Tout comme elle applique des procédures de sécurité pour réduire les risques de dommages physiques chez son personnel, elle doit également chercher à limiter les dangers des effets négatifs du stress chronique et traumatique chez ce dernier.

L'organisation ne doit pas prendre le test et l'évaluation comme un moyen d'écarter les employés potentiels non conformes. Elle doit comprendre, au contraire, qu'il est prouvé que presque toutes les personnes sont capables d'être efficaces, y compris en cas de stress important, lorsqu'elles sont soutenues par l'organisation, leur responsable et leurs pairs. Si l'organisation se protège en testant ses employés, elle leur doit en retour une obligation de soins.

Les dirigeants d'organisations se demandent souvent comment procéder pour tester et évaluer leurs employés. Il n'existe pas de procédures ni d'outils universels pour cela. L'approche et les méthodes doivent être parfaitement adaptés aux besoins spécifiques de l'organisation et au contexte particulier. D'une manière générale, la démarche consiste à évaluer:

- a. La santé physique et psychologique de la personne (y compris ses antécédents éventuels de maladie mentale et les traitements en cours pour des troubles émotionnels). À noter que les maladies mentales et les traitements associés sont hautement stigmatisés dans certaines communautés,

et les employés auront peut-être du mal à en parler. À noter également, qu'un antécédent de maladie mentale ou un traitement en cours ne représente pas en soi un obstacle au recrutement ou à l'attribution d'une mission. Ce qui compte, c'est que le soutien nécessaire et la continuité des soins (par exemple, fourniture de médicaments, accès à un soutien psychologique en l'absence de traitement actif) puissent être assurés lorsque l'employé se trouvera sur le terrain.

- b. La sensibilisation de l'employé aux risques potentiels de la mission sur son bien-être émotionnel et physique, et sa connaissance des types et niveaux de soutien proposés par l'organisation.
- c. La capacité de l'employé à travailler dans une équipe pouvant comporter des personnes de races, ethnies, nationalités, castes et religions différentes, ainsi que des hommes et des femmes.
- d. Les particularités de la personne, comme sa manière de gérer le stress (par exemple, résilience, stratégie d'adaptation) et ses motivations pour travailler dans l'humanitaire.*
- e. La manière dont la personne a géré ses difficultés personnelles et professionnelles passées (y compris son exposition à des événements traumatiques). Il est intéressant de savoir comment l'employé a réagi à un événement traumatique passé et s'il continue à subir des séquelles de cette exposition au stress. Notons que bien que les recherches tentent à montrer qu'une exposition antérieure à un traumatisme peut présenter par la suite des risques d'effets négatifs de stress, celle-ci n'est pas un obstacle à l'attribution d'autres missions à la personne. Ceci est particulièrement vrai dans le cas du recrutement d'employés issus d'environnements où l'exposition répétée aux traumatismes est la règle et non pas l'exception (par exemple, lorsque l'on recrute du personnel parmi la population réfugiée).**
- f. Les besoins de l'employé en matière de formation et/ou de soutien pour qu'il puisse être efficace dans son travail et souffrir le moins possible des effets négatifs du stress liés à sa mission.

Les questionnaires d'autoévaluation classiques où les employés ont à répondre par 'oui' ou par 'non' (ou 'd'accord' ou 'pas d'accord') à une série de questions sur leur état sont utiles pour suivre l'évolution du stress (voir le principe 4) mais pas pour les tests et évaluations de départ. Ils sont souvent peu fiables (par exemple, les résultats diffèrent s'ils sont répétés dans le temps) et ne permettent pas de prédire les réactions d'une personne dans certaines situations déterminées. On ne doit en aucun cas baser la décision d'engager quelqu'un ou de lui confier une mission uniquement sur ce type de questionnaire.

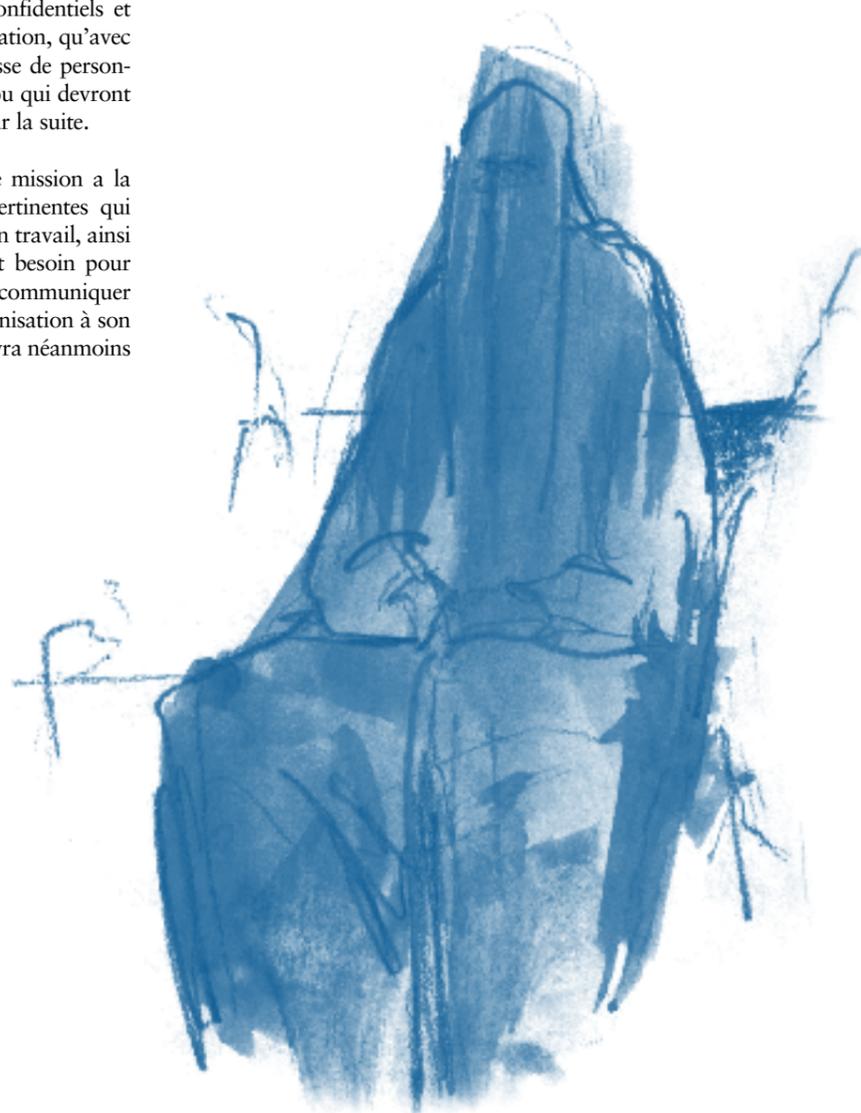
** Dans le cas du projet de recherche Antares / CDC, la forte motivation était un facteur protecteur contre l'épuisement professionnel des expatriés.*

*** Il arrive fréquemment que les personnes ayant vécu de nombreux événements traumatiques travaillent ensuite comme employés nationaux dans des organisations humanitaires. Par exemple, plus de la moitié du personnel ougandais participant à l'étude d'Antares / CDC a rapporté avoir subi cinq événements traumatiques ou plus au cours de leur vie.*

Indicateur 3:

L'organisation fait savoir à l'employé potentiel ou actuel ce qu'elle fera des résultats du test ou de l'évaluation, et à qui elle les communiquera. Ces résultats sont confidentiels et ne seront partagés, même au sein de l'organisation, qu'avec l'accord de l'employé, à moins qu'il ne s'agisse de personnes chargées du recrutement et des missions ou qui devront fournir directement un soutien à l'employé par la suite.

L'individu postulant pour un emploi ou une mission a la responsabilité de révéler les informations pertinentes qui permettront d'évaluer les risques associés à son travail, ainsi que la formation et le soutien dont il aurait besoin pour mener celui-ci à bien. Si l'employé se refuse à communiquer ces renseignements, la responsabilité de l'organisation à son encontre sera moindre, mais cette dernière devra néanmoins procéder à son évaluation complète.



Étude de cas

Une employée expérimentée avait postulé pour un poste de responsable de terrain en Irak où elle avait déjà travaillé trois ans plus tôt. Avant de présenter sa demande pour ce poste, elle avait eu une mission difficile de 12 mois en Afghanistan, mais avait renoncé à prendre des vacances pour des raisons financières. La zone de la mission en Irak était sous alerte de haute sécurité, et la culture politique et sociale de la région avait changé de façon notable entre-temps.

L'ONG qui recrutait a reconnu les compétences et la capacité de la personne pour le poste, mais a estimé que son niveau d'épuisement et de stress accumulé représentait des facteurs de risque qui nuiraient à sa fonction de leadership. L'ONG était cependant disposée à l'engager: elle a tenu à ce que la candidate prenne des congés payés avant de commencer sa mission.

Préparation et formation

Principe 3

L'organisation s'assure que tous ses employés bénéficient d'une préparation et d'une formation adéquates relative à la gestion du stress avant de commencer leur mission.

La préparation comprend l'éducation sur le stress et les moyens de réduire ses effets, ainsi qu'un briefing sur les facteurs de stress associés au type de travail ou de mission à effectuer.

Indicateurs

1. Tous les membres du personnel ont reçu une formation sur:
 - a. Les sources du stress auxquelles on peut s'attendre en tant que travailleur humanitaire, aussi bien au niveau des individus, des équipes et de l'organisation tout entière.
 - b. La manière de reconnaître les signes et les effets du stress sur eux-mêmes, leurs collègues et leurs équipes.
 - c. Les qualités requises pour travailler en équipe.
 - d. La façon de gérer et de contrôler son stress.
2. Tous les employés reçoivent un briefing et une formation actualisés sur la gestion du stress et les compétences opérationnelles nécessaires pour accomplir leurs tâches futures avant le début ou le changement de la mission.
3. Les responsables sont formés de manière adéquate et leurs compétences et capacités à gérer le stress sont évaluées. Ils sont capables de:
 - a. Reconnaître et de surveiller les signes du stress sur eux-mêmes et leurs subordonnés.
 - b. Reconnaître les signes du stress au niveau de l'équipe.
 - c. Promouvoir des activités qui permettent de réduire le stress chez les individus, de gérer les conflits au sein des équipes et de renforcer la cohésion de ces dernières.
 - d. Organiser le soutien (y compris les premiers secours psychologiques, voir l'encadré 5 page 12) d'employés individuels de manière adaptée et au moment opportun.
4. L'organisation s'assure que les responsables reçoivent la formation nécessaire en gestion et en leadership, et qu'ils disposent de mentors et d'un système de soutien fourni par leurs pairs.

Commentaires

Indicateurs 1-2:

La formation sur le stress et l'autosoins émotionnel dispensée avant le début de la mission doit comprendre:

- L'éducation sur les stress connus du travail humanitaire (être aussi précis que possible sur la mission en question et les risques auxquels seront confrontés certains groupes de personnel).
- L'éducation sur les mécanismes de réponse au stress et sur la manière de reconnaître les signes du stress, l'épuisement professionnel, le stress suivant un incident critique et le traumatisme vicariant ou usure de compassion à son propre niveau et celui de ses collègues.
- Une formation sur les techniques de gestion du stress et les méthodes d'adaptation (par exemple, les techniques de relaxation et de maîtrise de la colère, l'autosoins, la valeur de partager ses expériences avec les collègues).
- Le développement des compétences nécessaires pour travailler dans une équipe qui sera éventuellement formée de personnes de nationalités différentes ainsi que d'hommes et de femmes.
- L'éducation sur les risques des comportements classiques qui sont inefficaces pour combattre le stress (par exemple, boire beaucoup d'alcool).
- Une préparation* pour gérer les réponses émotionnelles des personnes (y compris les collègues et les membres de la communauté) ayant vécu des événements traumatiques.
- Des informations détaillées sur les conditions réelles du terrain.

* Une bonne préparation permet de faire face aux exigences opérationnelles du poste et de comprendre les facteurs liés à la sécurité, aux soins, à l'autosoins et aux différences culturelles pouvant impacter le travail, et donc de réduire le stress chez le personnel. Ainsi, bien que ceci ne soit pas directement lié à la gestion du stress, le briefing et la formation doivent aussi inclure:

- Une orientation opérationnelle et une préparation spécifique correspondant aux exigences opérationnelles du projet.
- Une formation sur la sécurité sur le terrain (dont une formation sur les risques liés à toutes les missions humanitaires, des informations précises détaillées sur les risques prévus de cette mission en particulier, et une formation pour répondre à ces risques spécifiques).
- L'éducation sur l'autosoins physique sur le terrain (y compris la fourniture d'informations sur les vaccinations pré-déploiement et la prophylaxie antipaludéenne, la prévention du VIH/sida et des maladies infectieuses, la sécurité des aliments et de l'eau, la nutrition, l'exercice physique, le repos et le sommeil).
- Une éducation sur la sensibilisation aux aspects culturels et politiques de la zone de déploiement adaptée à la mission ainsi qu'aux besoins et au profil de l'employé.

Indicateurs 3-4:

Les responsables sont un des pivots du processus de gestion du stress. Ils jouent un rôle de premier plan dans le soutien des mesures de gestion du stress destinées à leurs subordonnés. Ils éduquent le personnel sur le stress et les forment sur les techniques de gestion de ce dernier. Ils surveillent l'impact du stress sur leur personnel et recherchent les signes des effets négatifs qu'il pourrait avoir sur les employés ou les équipes. Ils s'attachent à résoudre les frictions existant au sein de l'équipe et donnent le bon exemple à leurs subordonnés. Les recherches montrent que les cadres intermédiaires ont de grandes chances de pâtir eux-mêmes des effets négatifs du stress.** Les organisations doivent fournir aux chefs de projets et aux responsables une formation ciblée et adaptée à la culture concernant le stress et les techniques permettant de le gérer. Celle-ci comprendra le développement des compétences requises pour surveiller le stress du personnel, aider les employés à gérer leur stress et apprendre à gérer eux-mêmes leur propre stress.

Les responsables qui sont de bons managers et de bons leaders réduisent le stress de leurs subordonnés à tous les niveaux. Inversement, de mauvaises pratiques de gestion aggravent le stress du personnel. C'est pourquoi les organisations doivent s'assurer que les responsables possèdent les compétences requises en matière de gestion et que ces dernières soient adaptées à la culture, pour réduire le stress chez leurs subordonnés. Des formations ciblées, ainsi que le mentorat et le soutien des pairs permettent d'y parvenir.

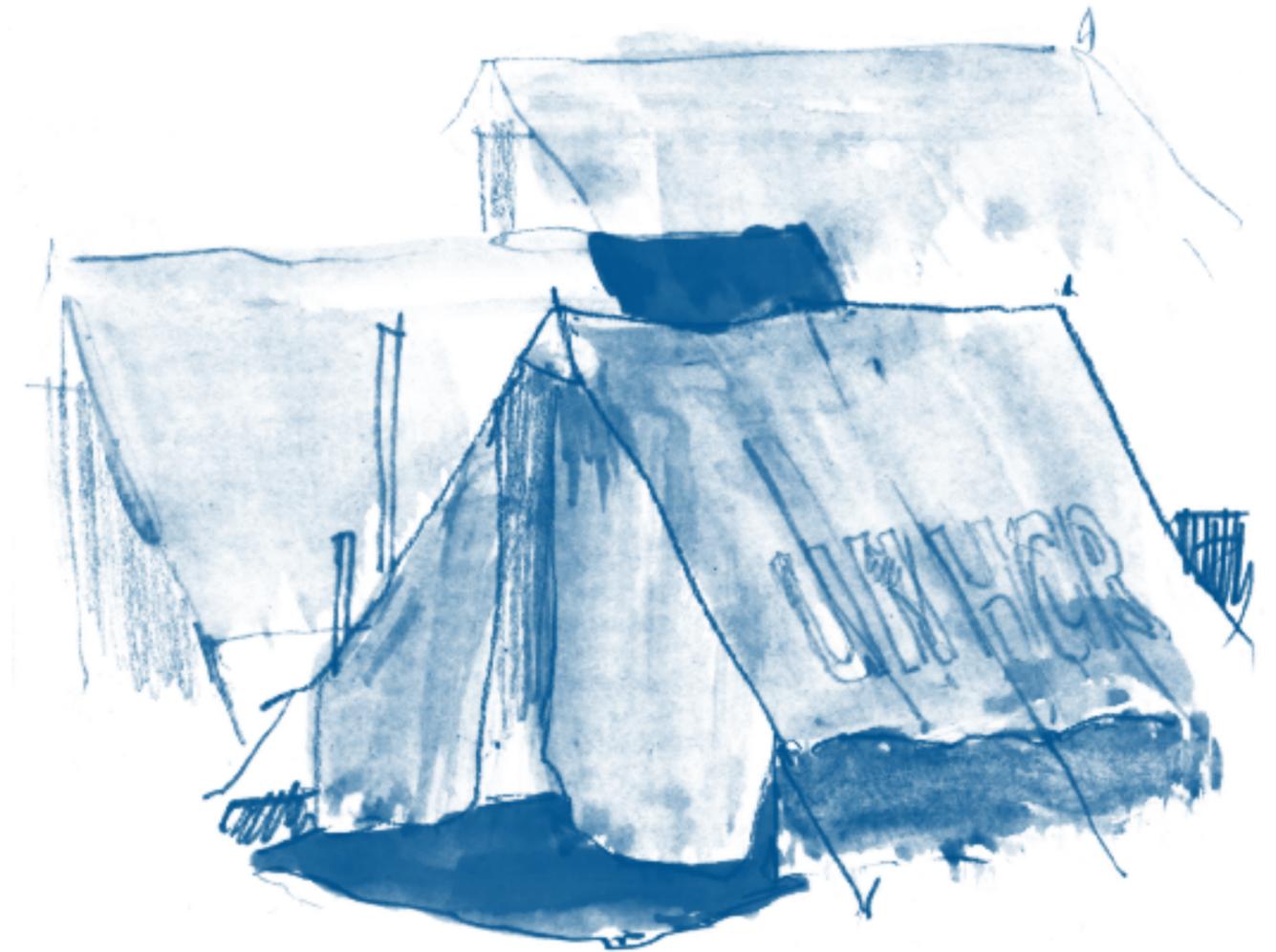
** Par exemple, dans l'étude Antares / CDC sur les travailleurs humanitaires en Jordanie, les cadres étaient cinq fois plus susceptibles que les non cadres de souffrir de niveaux élevés d'épuisement professionnel.



Étude de cas

En raison de contraintes de financement, une ONG avait réduit le programme de soutien de son personnel permanent plusieurs mois avant le tremblement de terre de Haïti en 2010. Pour répondre aux ravages causés par le séisme, l'ONG a recruté de nouveaux employés qui ont été briefés sur la sécurité et les opérations. Les briefings, toutefois, n'abordaient pas le bien-être du personnel ni la gestion du stress. Reconnaisant ces lacunes, l'ONG fit appel à des consultants pour mettre au point un programme de soutien du personnel. Ce dernier comprenait la fourniture d'une formation en soutien du personnel et un système de mentorat pour la nouvelle équipe recrutée sur place.

À partir des supports de formation sécuritaire et opérationnelle, les consultants ont développé des documents de briefing sur le bien-être et la gestion du stress chez les employés. Au bout de deux mois, ce briefing créé au départ par les consultants a été intégré aux tâches du département des ressources humaines. Un employé permanent a été engagé - un haïtien - pour s'occuper de l'orientation du personnel international, y compris du module de formation sur le soutien et la gestion du stress chez les employés.



Principe 4

L'organisation surveille en permanence les réactions de son personnel face au stress.

Le suivi est réalisé de différentes manières: observation directe des comportements, questions de routine posées régulièrement par les responsables, questionnaires soumis périodiquement au personnel, sessions de groupes formelles ou non organisées à intervalle régulier pour évaluer le niveau de stress.

Indicateurs

1. Les employés surveillent leur propre comportement pour détecter des signes éventuels de stress (qu'ils rapporteront s'il y a lieu).
2. Les responsables recherchent de manière systématique chez les membres de leurs équipes des signes éventuels de stress.
3. Les responsables surveillent de près chez les membres de leurs équipes des signes éventuels de stress après un incident critique ou un événement traumatique.
4. Les responsables surveillent le fonctionnement de leurs équipes pour détecter des signes éventuels de conflit, de désignation de boucs émissaires, ou tout autre manifestation de stress.
5. Les responsables d'équipes communiquent régulièrement à l'organisation leur rapport sur tout ce qui concerne le stress.

Commentaires

Indicateurs 2-3:

Une grande partie du stress résulte des pressions quotidiennes dans le travail (par exemple, conditions de vie et de travail difficiles physiquement, horaires chargés et irréguliers, expositions répétées au danger, conflits au sein de l'équipe). Un responsable d'équipe mauvais manager ou une équipe divisée sont aussi des sources potentielles majeures de stress. Par ailleurs, le stress peut être provoqué par des facteurs qui n'ont rien à voir avec le travail (par exemple, pressions financières, mésentente avec le conjoint, maladie ou décès d'un proche). De nombreux employés se fabriquent une carapace et estiment qu'ils n'ont pas à se plaindre. D'autres ne se rendent pas compte qu'ils sont stressés. Les responsables doivent surveiller les signes éventuels de stress de manière systématique et pas seulement lorsqu'un événement stressant se produit ou qu'un employé se plaint. Ils doivent aussi savoir que la réaction face au stress peut avoir des formes détournées, comme une dépression, de l'anxiété ou des plaintes somatiques (par exemple, des douleurs ou des malaises fréquents) ou plus évidentes comme l'épuisement professionnel.

Le but de la surveillance est de créer un environnement plus attentif au bien-être du personnel. Toutefois, cette surveillance du stress (et des programmes de réduction du stress éventuellement introduits) peut être interprétée par les employés comme une intrusion ou un moyen de les évaluer ou de les contrôler. Pour s'assurer la participation et la coopération du personnel, l'organisation doit donc reconnaître explicitement l'existence de ce problème potentiel et mettre en place des politiques et des procédures adaptées pour protéger le personnel contre tout mauvais usage du procédé.

Étude de cas

En Ouganda, les collègues d'un employé avaient remarqué que ce dernier travaillait de longues heures sans arriver jamais à rien. Lorsque ses collègues lui demandaient si tout allait bien, il se mettait en colère. Il était très agité et sursautait chaque fois qu'il entendait un bruit soudain. Ses collègues préoccupés sont allés voir le responsable de l'équipe. Ce dernier a organisé une réunion avec l'employé pour vérifier sa charge de travail et les autres circonstances pouvant expliquer son stress.

Indicateur 4:

Conflit d'équipe, désignation d'un bouc émissaire ou harcèlement d'un membre de l'équipe, tensions ethniques ou politiques entre les employés, taux de rotation du personnel anormalement élevé ou efficacité réduite sont tous des signes possibles de stress chez les employés ou au niveau de la dynamique de l'équipe. Dans ce cas, il convient d'évaluer les causes systémiques du stress, y compris l'efficacité de l'encadrement et du leadership de l'équipe.

Indicateur 5:

Les responsables d'équipes établissent régulièrement des rapports sur les tendances des aspects liés au stress. La confidentialité des données du personnel est garantie par différents mécanismes: aucun individu n'est identifié dans un rapport, sauf si cela s'avère nécessaire pour assurer sa santé ou son bien-être ou ceux de ses collègues ou des bénéficiaires.



Il lui a demandé comment il allait depuis trois mois où un événement terrible s'était produit, et si cet incident lui causait toujours de l'anxiété et de la détresse. Ils ont établi ensemble un plan de réduction et de gestion des sources du stress, et se sont mis d'accord pour se revoir dans quelques semaines.

Principe 5

L'organisation fournit à son personnel une formation et un soutien continu, pour l'aider à gérer le stress quotidien lié au travail humanitaire.

L'organisation confie à ses responsables la tâche de créer une culture proactive de réduction de stress. Le team building, la résolution des conflits d'équipe, les pratiques organisationnelles de réduction du stress et l'encouragement des activités individuelles de gestion du stress sont appréciés et soutenus de façon concrète. Les responsables sont également conscients que le personnel peut éprouver un stress ou une autre forme de détresse émotionnelle (par exemple, une dépression) pour des raisons qui n'ont rien à voir avec le travail, mais qu'il faudra aussi l'aider à gérer ce stress.

Indicateurs

1. Les employés et les responsables sont encouragés à observer de bonnes pratiques d'autosoins et de soutien de leurs pairs concernant leur santé, leur sécurité et la réduction de leur stress. Les employés sont également encouragés à s'appuyer sur leur communauté et leur famille pour obtenir un soutien.
2. L'organisation fournit une formation et un suivi continu aux employés concernant leur sécurité et les aspects d'autosoins physiques et émotionnels.
3. Les pratiques de gestion au niveau local et global sont revues périodiquement par rapport à leur impact sur le stress du personnel, y compris leur potentiel à réduire ce stress et à renforcer la cohésion des équipes. L'organisation demande aux employés ce qu'ils pensent des performances de leur responsable en général et de leur gestion du stress en particulier.
4. L'organisation fournit un soutien aux responsables des différents niveaux pour les aider à gérer leur stress.

Commentaires

Indicateur 1:

Les employés s'efforcent de réduire les effets négatifs éventuels du stress. Cela signifie qu'ils suivent, entre autres, les directives de sécurité et d'autosoins et qu'ils adoptent des mesures de réduction de stress (comme l'aménagement de leurs horaires de travail, la prise de pauses et de congés, la participation à des activités de réduction de stress proposées par l'organisation ou résultant d'un choix personnel).

Les responsables doivent donner l'exemple à leurs subordonnés et agir de manière à contrôler leur stress (par exemple, en prenant des pauses, en suivant des méthodes de réduction du stress, comme des exercices de relaxation). À intervalles réguliers, l'organisation doit proposer aux responsables de terrain et aux superviseurs des sessions de recyclage sur ces méthodes.

Le personnel peut être stressé par le travail, mais également par ce qu'il vit en dehors de l'organisation. Les employés internationaux et une partie du personnel national doivent supporter le fait d'être loin de chez eux et séparés de leurs proches avec lesquels ils n'ont parfois aucun contact. Les études montrent que le soutien social est le facteur de protection le plus important qui aide les employés à gérer leur stress. L'organisation doit ainsi permettre la communication régulière de ses employés avec leurs proches.

Les employés nationaux sont parfois eux-mêmes des survivants de la guerre ou de la catastrophe à l'origine de l'intervention humanitaire. Lorsqu'ils rentrent chez eux le soir, ils doivent éventuellement faire face aux problèmes financiers, émotionnels ou autres de leur famille. Ils font partie de la communauté locale où règnent peut-être de fortes pressions politiques ou interethniques. Par ailleurs, la différence de salaire, d'avantages et de possibilités d'avancement entre les employés nationaux et internationaux, ainsi que l'impression de ne pas être respecté par les expatriés, sont également des sources de stress. En revanche, les employés nationaux ont l'avantage de disposer des ressources de leur famille et de leur communauté, et de bénéficier de systèmes de soutien que le personnel international n'a pas. Il faut encourager les employés nationaux à rechercher et à utiliser ces ressources.



Indicateur 2:

Le soutien psychologique destiné au personnel part du principe que des situations particulièrement stressantes sont inévitables dans le cadre d'un travail humanitaire, et que les employés finissent par ressentir les effets du stress chroniques au bout d'un certain temps. La fourniture d'un soutien proactif doit être systématique et non pas proposée à la demande ou en réponse aux inquiétudes de certains employés ou à l'observation de personnes stressées.

C'est aux responsables locaux que revient en grande partie la charge d'aider les employés à gérer leur stress. C'est pourquoi l'organisation doit s'assurer que les responsables sont régulièrement informés des mises à jours concernant:

- les pratiques et les procédures de sécurité,
- les pratiques de promotion de la santé physique sur le terrain,
- l'impact potentiel de la culture, des politiques et des pratiques de l'organisation sur le stress des employés,
- les techniques de team building, dont l'incitation à la communication et la gestion des conflits,
- les signes du stress, de l'épuisement professionnel et de l'usure de compassion,
- les compétences en matière de gestion de stress et de premiers secours psychologiques.

Indicateur 3:

De nombreuses pratiques d'encadrement de routine peuvent être des sources de stress ou au contraire des facteurs de réduction de stress. Bien que les employés désignent parfois à tort comme source de stress le style de gestion de la structure ou le comportement de tel ou tel superviseur, l'organisation doit analyser soigneusement ses pratiques de gestion ainsi que celles de ses responsables, et corriger celles qui augmentent le niveau de stress.

L'organisation doit avoir des politiques écrites claires indiquant le nombre d'heures maximal du travail d'équipe (en dehors des urgences), la charge de travail maximale, les temps de repos et de loisir, et les congés et vacances. L'organisation doit disposer en outre d'une politique écrite claire définissant les procédures d'application de ces normes et les responsabilités des coordinateurs de terrain et des superviseurs chargés de les appliquer.

Indicateur 4:

L'organisation doit savoir que les cadres intermédiaires sont les plus vulnérables au stress. Ils sont soumis au stress lié au travail et à la communauté, comme les autres employés. Ils ont en plus la charge d'assurer que les employés sous leurs ordres ont bien fait leur travail, et de les soutenir dans leurs tâches. Ils subissent enfin la pression de leurs propres superviseurs. Sans compter que, contrairement aux employés qu'ils encadrent, ils n'ont accès à personne de leur rang pour les soutenir.

Soutien et gestion de crises

Principe 6

L'organisation fournit à ses employés un soutien adapté respectueux de leur culture en cas d'incidents critiques ou traumatiques* et de situations imprévues générant un stress sévère.

Vivre un événement critique ou traumatique produit généralement une détresse durable. Les réactions les plus courantes sont, entre autres, l'anxiété, des plaintes somatiques, une dépression, un état de stress post-traumatique, un comportement destructeur ou autodestructeur ou des difficultés dans les rapports avec les autres (par exemple, le travail en équipe). Même en l'absence d'une exposition directe à un événement terrible, l'exposition répétée à des récits épouvantables de victimes peut provoquer un traumatisme secondaire ou vicariant, qui peut avoir le même effet qu'une expérience directe. Par ailleurs, les stress multiples peuvent se cumuler. Ainsi, chez le personnel humanitaire, l'expérience de plusieurs traumatismes directs et indirects au cours de leur mission peut avoir un impact supérieur à celui d'un incident particulier.

Que ce soit dans un contexte d'incidents critiques ou d'autres sources de stress sévères ou répétées, une réponse organisationnelle bien structurée ainsi que la fourniture d'un soutien psychosocial individuel sont essentiels. L'organisation s'assure qu'elle sera informée sans délai de toute expérience hautement traumatique ou de tout incident grave touchant un ou plusieurs employés et qu'elle est prête à réagir immédiatement.

* Un incident critique ou un événement traumatique est un aléa qui menace la vie ou le bien-être des personnes qu'il affecte, et qui s'accompagne de sentiments d'impuissance, d'horreur ou de terreur. Le terme 'incident critique' est utilisé dans le sens d'événement particulièrement stressant qui a un impact marqué sur l'individu et l'équipe.

Étude de cas

Une ONG internationale de développement de taille moyenne travaillait depuis plusieurs années dans un certain pays du globe, lorsqu'une catastrophe majeure est survenue. L'ONG est passé rapidement en mode de fonctionnement d'urgence, entraînant de grosses difficultés au niveau du travail des équipes et des relations interpersonnelles. De nombreux facteurs exerçaient une énorme pression sur l'organisation: le chef de mission avait changé plusieurs fois, les projets n'aboutissaient pas et il existait des conflits d'équipe non résolus.

Le chef de mission en poste ayant pris conscience de la situation décida d'adopter différentes mesures. Il informa le siège de l'état de stress chronique généralisé et des problèmes d'équipes qui émergeaient. Il commença à rencontrer régulièrement chaque employé en particulier pour discuter de leur bien-être personnel et professionnel, et à organiser des réunions d'équipes pour passer en revue les problèmes et encourager les interactions.

Au bout de deux mois, il se rendit compte que ces interventions n'avaient pas suffi. Il sollicita au siège une aide extérieure pour résoudre les problèmes liés aux personnes et aux équipes, et demanda conseil sur la façon de résoudre la situation. Après avoir assuré plusieurs sessions individuelles de soutien et une formation sur la gestion du stress, le consultant extérieur venu à son secours fit les recommandations suivantes:

- deux employés présentent une grave détresse et doivent prendre immédiatement du repos et récupérer.
- un employé montre des signes d'épuisement professionnel et pourrait aller mieux si l'on réduisait les sources de stress liées à son travail (mais il doit rester dans l'équipe pour restaurer son équilibre).
- l'organisation a besoin d'une politique officielle de soutien du personnel. Il faut mettre en place un groupe de travail pour commencer à la rédiger. Cette politique devra inclure un mécanisme facilitant la communication entre les employés internationaux et nationaux.
- des responsables du bien-être psychosociologique doivent être nommément désignés et formés.



Indicateurs

1. Tous les membres du personnel reçoivent des directives précises sur les différents types d'incidents traumatiques, critiques ou potentiellement gravement stressant devant être signalés aux responsables.
2. Tous les responsables d'équipes et les superviseurs sont formés sur les réponses immédiates à apporter aux incidents traumatiques et savent, entre autres, quand demander de l'aide supplémentaire et des ressources spécialisées.
3. L'organisation a passé un accord pour que des personnes spécialement formées en premiers secours psychologiques soient disponibles 'à la demande' pour prendre en charge les employés après un incident critique ou une exposition à d'autres sources de stress extrême.
4. L'organisation a passé des accords avec des spécialistes locaux, régionaux ou internationaux lors d'une période de crise pour fournir aux employés traumatisés une assistance respectueuse de leur culture.
5. L'organisation dispose de plans d'évacuation à jour tenant compte de leurs obligations vis à vis du personnel national en cas d'évacuation forcée.

Commentaires

Indicateur 1:

Parmi les sources de stress aiguës, on retrouve: être victime d'une catastrophe naturelle, d'une agression sexuelle ou d'un grave accident de la route; être enlevé ou pris en otage; voir sa vie menacée ou une personne être tuée ou blessée. Comme autres sources de stress particulièrement sévères, on peut ajouter entre autres, une évacuation d'urgence ou un événement personnel traumatique comme le décès soudain d'un proche.

Indicateurs 2-3:

Les responsables et superviseurs de première ligne sont forcément les personnes chargées de fournir une réponse immédiate aux incidents critiques, à la fois aux employés directement affectés et à l'équipe tout entière. Il s'agira, par exemple, d'organiser les premiers secours psychologiques* (si le responsable lui-même n'a pas été formé), de fournir une psychoéducation sur les effets du stress extrême ou d'évaluer les réactions des individus et de l'équipe.

** Les premiers secours psychologiques sont conçus pour assister les gens immédiatement après un incident critique. Au cours des premières semaines suivant l'incident, des soins sont prodigués aux individus montrant des signes de stress aigu ou présentant le risque de souffrir de ses effets à long terme. Leur but est d'établir un sentiment de sécurité, d'atténuer les réactions extrêmes liées au stress aigu, de renforcer les mécanismes d'adaptation et le soutien social, et de mettre en relation les individus et les ressources pour les aider à résoudre leur problème grâce à des services plus complets. Vous trouverez une version électronique d'un manuel détaillé sur les techniques de premiers secours psychologiques à l'adresse suivante:
http://sites/default/files/French_PFA_Guide%20final%20print.pdf*

Les réactions déclenchées par un incident critique peuvent se manifester de façon évidente immédiatement après celui-ci, ou bien après un certain temps, et présenter des formes et des degrés divers. L'incident lui-même n'affectera pas forcément tous les employés qui l'ont subi, alors qu'il pourra avoir un effet sur des membres du personnel qui ne l'auront pas vécu directement. Dans les milieux du travail humanitaire, il est fréquent que le personnel prétende ne pas ressentir de détresse ou la minimise ou encore refuse de se faire aider. C'est pourquoi la réponse de l'organisation doit reposer sur la survenue de l'incident lui-même et non pas sur la détresse exprimée par les employés. Toutefois, l'organisation doit savoir que la plupart des employés concernés par l'incident critique n'auront pas besoin d'autre chose que d'un soutien général. Il faut qu'elle surveille les réactions des employés et qu'elle applique les principes des premiers secours psychologiques là où ce sera nécessaire.

Indicateurs 3-4:

Lorsque la réaction déclenchée par un stress traumatique est particulièrement sévère ou prolongée, elle requiert l'intervention de spécialistes ayant une formation spécifique. Normalement, ni les responsables de terrain ni les travailleurs psychosociaux ne possèdent ces connaissances. L'organisation devra faire appel à des spécialistes de ce genre de cas pour fournir l'aide nécessaire. L'organisation elle-même doit être prête à guider les responsables lors d'une réponse à un incident critique, et à les conseiller lorsqu'il est nécessaire de faire appel à une aide spécialisée.

Étude de cas

Trois mois environ après un séisme majeur, un véhicule transportant des employés d'une ONG internationale a traversé une rivière gonflée par les pluies - un fait inhabituel à cette époque de l'année. Le véhicule, emporté par le courant, a flotté et s'est retourné plusieurs fois. Les employés étaient terrorisés, car la majorité d'entre eux ne savaient pas nager et les mouvements de la voiture faisaient l'effet d'un tremblement de terre. Tout le monde fut secouru, mais le responsable avisa le siège que l'équipe était traumatisée.

Une cellule de soutien de crise destinée au personnel national avait été recrutée quelque temps auparavant et formée par l'organisation.

Ce groupe comprenait un éducateur et quatre employés ayant des compétences en psychologie, santé et management. Ils furent formés par un consultant en soutien du personnel sur des techniques d'intervention de crises et des principes de soutien psychosocial de base. Trois personnes de cette cellule rendirent visite à l'équipe et passèrent trois jours à appliquer différentes méthodes d'intervention, y compris la déescalade et les premiers secours psychologiques, et préconisèrent une aide supplémentaire pour les quelques employés dont l'état de détresse ne s'était pas amélioré.



Soutien au terme de la mission

Principe 7

L'organisation offre un soutien pratique et émotionnel respectueux de leur culture à ses employés au terme de leur mission ou contrat.

Terminer une mission ou un contrat avec l'organisation, rentrer chez soi ou entreprendre une nouvelle mission est un changement dont on sous-estime souvent la portée. Le personnel doit être préparé pour affronter ces défis. Dans certains cas, on peut anticiper la fin d'une mission ou d'un contrat. Dans d'autres (par exemple, après une évacuation), elle se produit de manière soudaine. Par ailleurs, des incertitudes concernant les possibilités de financement ou certains aspects opérationnels peuvent être également des facteurs de stress, même en cas de renouvellement de contrat ou de poursuite des projets.

Indicateurs

1. L'organisation dispose d'un programme destiné aux employés terminant leur mission ou quittant un projet ou la structure pour une raison quelconque, qui les prépare à affronter les stress associés.
2. Tous les employés ont droit à un débriefing en fin de mission, contrat ou projet.
3. Tous les employés ont accès à un bilan personnel de stress et une évaluation en fin de contrat ou d'année.
 - a. Le bilan est effectué par une personne n'étant pas liée au management des ressources humaines de l'organisation.
 - b. L'organisation s'engage à préserver la confidentialité des bilans de stress et des évaluations de ses employés.
4. L'organisation donne l'occasion à ses employés, y compris à ceux de bureau et aux non professionnels, d'évaluer les projets une fois ces derniers arrivés à leur terme et accepte de répondre à des critiques éventuelles.
5. L'organisation prévient à l'avance son personnel de la date de fin de projet ou de mission lorsque celle-ci n'est pas dictée par une urgence.
6. L'organisation a passé des accords pour que des services psychosociaux destinés aux employés soient disponibles dans le cas d'une évacuation ou d'une fin prématurée et non prévisible d'un projet, contrat ou mission. Elle s'engage expressément à fournir à son personnel un soutien pratique pour prendre toutes les mesures rendues nécessaires par l'évacuation ou la fin de sa collaboration avec l'organisation.

Comments

Indicateur 1:

S'il est facile de reconnaître les facteurs de stress associés au travail humanitaire, il est moins évident de repérer ceux, plus subtils, provoqués par la fin d'un contrat et/ou le retour à la maison qui peuvent être tout aussi problématiques. On peut citer, par exemple, la peine d'avoir à quitter des collègues avec lesquels on a travaillé si étroitement, les difficultés pratiques, personnelles et culturelles de la réadaptation à son pays d'origine ou celles liées à une nouvelle mission ou un nouveau poste. La fin d'une mission (qu'elle ait été programmée ou non) s'accompagne d'une multitude de tâches pratiques, comme la rédaction de rapports, le passage de relais au remplaçant, la recherche d'un nouvel emploi ou d'une autre mission, etc.

Les employés internationaux ont encore d'autres aspects à gérer, comme les démarches liées au travail (renouvellement de papiers et de permis), à la santé et aux assurances correspondantes, ainsi que la recherche d'un logement, la réadaptation à la culture de leur pays d'origine et les retrouvailles avec la famille qui n'a pas partagé leurs expériences. Les employés nationaux ont aussi à faire face au stress associé à la fin de leur contrat, même s'ils sont déjà chez eux. Les pressions économiques et le besoin de retrouver du travail dans un contexte où les opportunités sont rares sont souvent au cœur de leurs préoccupations, mais les frustrations jamais exprimées jusqu'alors sur les inégalités concernant les rémunérations et la sécurité par rapport aux expatriés ou d'autres problèmes peuvent surgir à ce moment là. L'organisation doit encourager les employés à planifier la transition et les aider dans cette tâche.

Indicateur 2:

Un débriefing opérationnel se concentre sur ce que l'employé a observé, vécu et appris pendant son contrat et sur le parti que l'organisation peut tirer de cette expérience. Bien qu'un débriefing opérationnel ne s'occupe pas à proprement parler de gestion de stress, le fait de se sentir écouté, de raconter son expérience du terrain et d'aborder les pratiques de l'organisation peut réduire le niveau de stress des employés.



Indicateur 3:

Le bilan de stress se focalise sur les réactions qu'a eu l'employé face au stress pendant la durée de son contrat. Il explore ses expériences et ses pensées et sentiments par rapport à celles-ci, et comment il a géré le tout. Il s'intéresse en particulier à son état émotionnel actuel et au besoin éventuel de soutien continu ou d'autres interventions. Au cours du bilan, l'employé est informé que des expériences stressantes sont susceptibles de provoquer des réactions à retardement.

Un bilan ne doit pas être effectué uniquement lorsqu'un employé a vécu des expériences particulièrement stressantes dans son travail. En revanche, s'il s'adresse à tous, aucun employé n'a l'obligation de s'y soumettre.

Au cours du bilan de stress, on demande à l'employé de dire librement ce qu'il pense de son travail. Il faut que l'entrevue s'effectue dans un cadre confidentiel pour que la personne ait l'assurance que ses commentaires ne risquent pas de le faire renvoyer. Un bilan doit toujours être mené par une personne spécialement formée.

Indicateur 4:

Les employés administratifs et non professionnels s'investissent souvent personnellement dans les projets de l'organisation et établissent des liens très forts avec le personnel de terrain. Leurs besoins doivent également être pris en compte.

Indicateur 6:

Lorsque le travail s'arrête brutalement, soit en raison d'une évacuation, de la fin inopinée d'un programme ou des besoins personnels d'un employé, cela peut présenter des problèmes particuliers. Dans ce cas il convient d'aider les employés à évaluer leurs besoins et à définir un plan de gestion personnel.

Étude de cas

Personnel international

Après deux ans passés à travailler sur le terrain, une employée internationale a eu son débriefing opérationnel de sortie. C'était la première fois depuis son recrutement qu'elle recevait ou faisait des commentaires sur son travail au sein de l'organisation. Elle expliqua qu'elle s'était sentie complètement débordée par son travail et qu'elle avait reçu très peu de soutien pour mener à bien son projet. Elle ajouta qu'il y avait un manque de transparence dans le processus de prise de décisions et qu'elle ignorait la plupart du temps quels étaient les importants changements stratégiques pris par le siège concernant son projet. Elle n'en a pas cru ses oreilles quand on lui a dit que le personnel du siège critiquait ses capacités de communication: elle envoyait ses rapports généralement en retard, ces derniers étaient incomplets, et elle n'en 'faisait qu'à sa tête'. Elle est repartie énervée et frustrée, en ayant l'impression, une fois de plus, que personne ne la comprenait.

L'employée demanda un bilan personnel de stress. Elle expliqua qu'elle était déçue par l'organisation et qu'elle se demandait si elle était vraiment faite pour ce genre de travail. Elle avait besoin de travailler pour avoir un revenu, mais à présent elle avait des insomnies et des céphalées chroniques, et se sentait bien seule. Le conseiller lui a confirmé qu'elle souffrait d'un stress lié au travail. Il lui a recommandé de continuer à venir en consultation individuelle et lui a parlé d'un groupe de soutien composé d'employés anciens et actuels de l'organisation. Il lui conseilla de rester dans l'organisation et s'arrangea pour qu'elle obtienne un poste temporaire dans les bureaux. Le conseiller organisa également une réunion entre l'employée et ses interlocuteurs du siège pour qu'ils voient ensemble les problèmes soulevés.

Personnel national

Un projet situé dans une zone de conflit de la région Est de la République Démocratique du Congo fut fermé au bout de quatre ans. Cinquante employés nationaux avaient travaillé sur le projet. La majorité d'entre eux avaient vécu des événements traumatiques avant de travailler pour l'organisation. Cette dernière décida de proposer à toutes les équipes:

- de un à trois mois de salaire, suivant les conventions du droit du travail locales et la politique RH de l'organisation.
- des lettres de recommandations et une aide active pour trouver du travail dans d'autres ONG.
- un débriefing opérationnel.
- un bilan personnel de stress (effectué par un conseiller externe digne de confiance) confidentiel. Au cours de cet examen, un employé a signalé qu'il présentait de sérieux symptômes d'ESPT qui n'avaient pas diminué avec le travail. L'organisation s'est sentie moralement responsable de lui fournir un soutien continu.

Soutien postérieur à la mission

Principe 8

L'organisation dispose de politiques écrites claires concernant le soutien continu offert aux travailleurs qui ont été affectés négativement par l'exposition au stress et par des traumatismes durant leur mission.

Les effets du stress subis par un employé au cours d'une mission ne disparaissent pas comme par enchantement une fois celle-ci terminée.* Un suivi de l'organisation ainsi que l'orientation de l'employé vers des services et des réseaux de soutien organisés par des pairs peuvent réduire le stress continu. Indépendamment du droit du travail et des niveaux de protection ou de soutien minimum existants dans le pays en cas d'invalidité des employés, l'organisation doit évaluer le soutien qu'elle estime devoir à son personnel.

** Dans l'étude Antares / CDC sur les travailleurs humanitaires expatriés, un cinquième du personnel a signalé des niveaux cliniquement significatifs de dépression trois à six mois après la fin de leur mission (à peu près le même niveau qu'au moment de la fin de leur mission). Les niveaux d'anxiété étaient toujours élevés, mais pas dans les mêmes proportions.*

Indicateurs

1. L'organisation dispose d'une politique claire concernant le soutien au personnel souffrant de troubles invalidants dus au stress lié au travail, comme l'épuisement professionnel, le stress sévère, la dépression, l'anxiété, l'usure de compassion ou de symptômes post-traumatiques.
2. L'organisation a mis au point des politiques pour gérer les employés qui ne sont plus capables de travailler à cause du stress ou d'un préjudice lié au travail. Ces politiques définissent la poursuite des

versements de salaires et d'avantages et la fourniture (ou le financement) de services de soutien médical et/ou psychosocial.

3. L'organisation dispose d'une politique de suivi concernant les problèmes d'adaptation, émotionnels ou familiaux toujours présents plusieurs semaines après la fin d'une mission ou d'un contrat, et propose des services ou une orientation vers des services d'attention adaptés en cas de besoin.

Comments

Indicateurs 1-2:

Les activités des organisations humanitaires représentent pour leur personnel un risque sérieux de blessure physique, de stress et d'épuisement professionnel ou de troubles psychologiques. Dans certains cas, la poursuite d'un travail de terrain devient problématique.

Selon les pays, les lois varient concernant les devoirs des employeurs à cet égard et les soutiens pratiques (indemnités, soins de santé, etc.) proposés par l'état. Les organisations doivent tout mettre en œuvre pour que ses employés souffrant d'une incapacité physique ou psychologique résultant de leur travail conservent un emploi. Elles auront peut-être à confier d'autres tâches à ces employés pour qu'ils soient moins exposés à un stress ou à des traumatismes importants, pendant tout le temps que durera leur convalescence. En raison des différences de législation existant dans les divers pays où exerce l'organisation, celle-ci devra considérer soigneusement l'impact de ces lois sur les employés nationaux.



Le devoir des organisations, qui est de fournir une aide humanitaire aux personnes dans le besoin, s'applique à ses propres travailleurs. Dans certains cas, l'incapacité des employés sera telle qu'il ne sera pas possible de leur proposer de continuer à travailler. Les organisations peuvent offrir une assurance d'invalidité (qui complète les programmes proposés par l'état) et une assurance maladie comprenant une couverture adéquate des services de santé mentale et des dispositions garantissant cette couverture lorsque les employés ont cessé de travailler pour l'organisation.

Étude de cas

Une responsable qui avait terminé sa mission était rentrée chez elle, mais était encore fragile émotionnellement deux mois après son retour. Elle ne pensait qu'à une chose: retourner dans la ville où elle avait travaillé avec 'ses' employés et 'sa' communauté. L'organisation a mis sur pied un rendez-vous pour qu'elle puisse voir un spécialiste en santé mentale et traumatismes qui connaissait bien le contexte humanitaire.

Suite à cela, la responsable a eu droit à trois mois de congés payés et à un counselling confidentiel continu. Le responsable des ressources humaines la contactait régulièrement pour prendre de ses nouvelles, et une évaluation plus complète fut programmée à la fin de la période de trois mois.

Annexe 1 Glossaire

Assessment: attention que l'on porte à sa propre santé physique et émotionnelle, comme dormir un nombre d'heures suffisant, bien manger, faire de l'exercice, prendre du temps pour soi et participer à des rites spirituels.

Bilan personnel de stress: procédure officielle portant sur la manière dont l'employé a réagi face au stress pendant sa mission. Différent du débriefing de stress suite à un incident critique.

Bouc émissaire: individu ou groupe de personnes sur lequel on rejette les difficultés rencontrées dans le travail, même s'il n'est pas la cause réelle des problèmes.

Cohésion de l'équipe: capacité des membres d'une équipe à travailler ensemble et à se soutenir les uns les autres. Pour les travailleurs humanitaires, la solidarité est sans doute la protection la plus importante face aux effets négatifs du stress. À l'inverse, un conflit dans l'équipe, ou le rejet d'une personne du groupe par les autres membres de l'équipe, est une source majeure de stress.

Culture de sensibilisation au stress: attitude de l'organisation face au stress. Dans certaines organisations, on admet que le personnel est soumis au stress et que la structure a la responsabilité d'aider à le réduire. Dans d'autres, on estime que le personnel est 'costaud', et la structure fournit très peu de soutien, voire décourage les mesures constructives destinées à combattre le stress des employés.

Débriefing opérationnel: procédure officielle portant sur ce que l'employé a observé, vécu et appris pendant sa mission et sur le parti que l'organisation peut tirer de cette expérience. Différent du *bilan personnel de stress* (voir aussi dans le glossaire).

Épuisement professionnel: état émotionnel survenant après une exposition au stress pendant une longue période dans le cadre du travail. Il se caractérise par une exténuation émotionnelle, un abattement et un manque d'énergie (même si on arrive à dormir), un manque d'enthousiasme et de motivation pour le travail, une efficacité professionnelle réduite, le sentiment de ne pas se réaliser personnellement, du pessimisme et du cynisme.

État de stress post-traumatique: on ne réagit pas tous de la même manière à des événements traumatiques. Certaines personnes peuvent encore présenter des symptômes de détresse bien longtemps après les faits: réminiscences, cauchemars, fait de sursauter de manière exagérée, insomnies, sensations d'engourdissement, dépression, anxiété, culpabilité, chagrin prolongé, sentiments d'étrangeté et de détachement, irritabilité, conflits interpersonnels et troubles somatiques (tels que sommeil perturbé, dérèglement de l'appétit, manque d'énergie, douleurs, etc.).

Évaluation: prise en compte et examen des comportements, symptômes et états émotionnels des employés visant à établir leurs réactions face à des sources de stress courantes et/ou à des événements ou expériences inhabituels.

Événement traumatique: fait extrêmement menaçant mettant en danger la vie ou le bien-être physique des individus et provoquant chez les victimes des sentiments d'impuissance, d'horreur et de terreur (voir aussi *incident critique*).

Facteur culturel: les événements que l'on considère comme stressants, les symptômes du stress et la manière de gérer le stress varient d'une culture à l'autre et d'un individu à l'autre.

Incident critique: expression utilisée souvent comme synonyme d'*événement traumatique* (voir aussi dans le glossaire). Parfois employée dans un sens plus large pour décrire un événement particulièrement stressant ayant un impact notable sur un individu ou une équipe.

Limiter: réduire le degré de gravité ou la potentialité d'un risque majeur, en prenant des mesures pour anticiper les sources du stress ou pour les prévenir.

Mécanisme d'adaptation: pensées et actions utilisées pour gérer les situations stressantes. L'individu peut agir de manière à résoudre le problème à l'origine du stress ou bien se protéger contre les effets émotionnels ou physiques négatifs du stress.

Organisation humanitaire: toute organisation qui emploie ou déploie des employés pour sauver la population et lui fournir de l'aide après une catastrophe naturelle ou d'origine humaine. Elle peut se consacrer à l'aide humanitaire, au respect des droits de l'homme, à l'assistance au développement et/ou fournir une large gamme de services aux populations.

Politique: ensemble de principes clairs (généralement sous forme écrite) servant de guide pour la prise de décisions. En général, une politique décrit les actions ou réponses d'une organisation face à des situations données, et désigne les personnes chargées de les exécuter.

Proactif: un responsable proactif *anticipe* les sources potentielles de stress et planifie les parades à l'avance pour réduire leur nombre ou leur intensité. Il aide les employés et l'équipe tout entière à mieux se préparer contre les sources courantes de stress.

Protocoles: procédures écrites officielles fournissant des directives détaillées concernant certaines pratiques de gestion, comme la formation des nouveaux employés ou la réponse aux incidents critiques.

Résilience: capacité des personnes à gérer de manière positive le stress et les catastrophes. C'est l'opposé de la vulnérabilité.

Résistance au stress: une personne pourra mieux résister au stress si elle est reposée, si elle mange correctement, si elle fait de l'exercice et si elle entretient un réseau de proches qui la soutiennent. Ces bonnes conditions lui permettront de résister au stress.

Services psychosociaux: services répondant aux besoins psychologiques et sociaux qui aident les employés à gérer leur stress, par exemple, en les orientant vers des organismes de logements, des conseillers en financement de dettes, des psychologues.

Soutien social: confort et soutien physique et émotionnel assuré par la famille, les amis et les collègues. De nombreuses études montrent que le soutien social protège contre les effets négatifs du stress, et que le manque de soutien social peut être une source de stress en soi.

Stress: le terme est utilisé d'une part pour désigner une difficulté ou un défi provoquant une tension émotionnelle (dans ce cas on dit aussi 'agent stressant') et d'autre part, pour indiquer l'effet de cette tension émotionnelle ou détresse sur l'individu. Le stress est une réaction normale face à un défi physique ou émotionnel. Il survient lorsqu'il existe un déséquilibre entre ce que la situation exige et les ressources dont on dispose.

Stress traumatique: réaction se produisant chez les personnes ayant subi des événements traumatiques (incidents critiques) qui va au-delà d'une réponse plus forte à un stress ordinaire. Voir aussi dans le glossaire *stress* et *état de stress post-traumatique*.

Surveillance: observation du personnel au cours d'une période donnée basée sur un contrôle et des conversations informels et éventuellement sur des questionnaires ou des interrogatoires standard destinés à identifier les niveaux de stress et les besoins de soutien des employés.

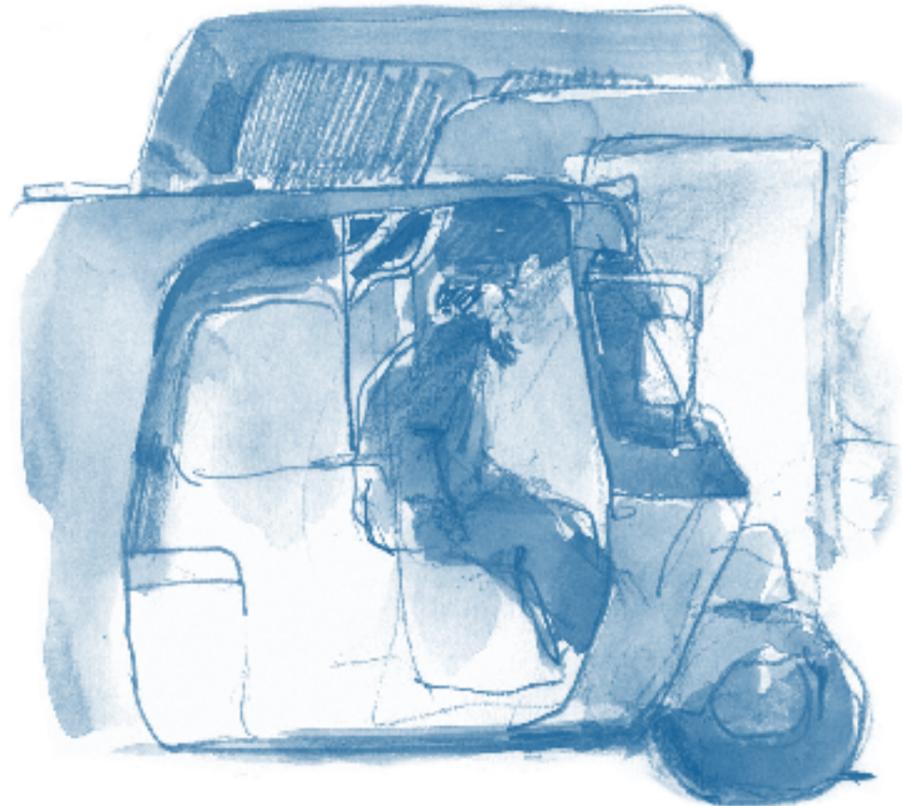
Test de dépistage: processus court permettant d'identifier rapidement les individus présentant des risques élevés de stress ou incapables de les gérer correctement.

Traumatisme secondaire: l'écoute répétée de récits de traumatismes de victimes directes produit des effets comparables à une exposition réelle à ces événements. Expression utilisée parfois à la place de *traumatisme vicariant* ou *usure de compassion* (voir aussi dans le glossaire).

Traumatisme vicariant: effet cumulé de l'empathie éprouvée face aux personnes ayant vécu des événements traumatiques pouvant provoquer des symptômes proches de ceux des victimes directes, comme la dépression, l'anxiété, l'irritabilité, des plaintes somatiques, ou un état de stress post-traumatique. Cette expression est utilisée fréquemment à la place d'*usure de compassion* ou de *traumatisme secondaire* (à voir aussi dans le glossaire).

Trouble somatique (ou psychosomatique): affection physique (par exemple, rhume, mal à l'estomac, céphalée, vertige) par opposition à un dysfonctionnement mental (comme la dépression et l'anxiété).

Usure de compassion: épuisement, détresse émotionnelle ou apathie occasionnée par une exposition permanente aux souffrances des autres ou au fait de devoir sans relâche prendre soin des autres. Utilisé parfois à la place de *traumatisme secondaire* ou *traumatisme vicariant* (voir aussi dans le glossaire).



Annexe 2 Ressources supplémentaires

ORGANISATIONS S'INTÉRESSANT PRINCIPALEMENT AUX SOINS DU PERSONNEL

Antares Foundation (Amsterdam, Pays-Bas)
www.antaresfoundation.org

Centre de Psychologie humanitaire (Genève, Suisse)
<http://humanitarian-psy.org>

Headington Institute (Pasadena, Californie, États-Unis)
<http://headington-institute.org>

Mandala Foundation (Melbourne, Australie)
www.mandalafoundation.org.au

AUTRES ORGANISATIONS S'INTÉRESSANT À LA PRATIQUE HUMANITAIRE

Humanitarian Practice Network
www.odihpn.org

InterAction (ressources sur les soins du personnel)
www.interaction.org/staff-care-resources

People in Aid
www.peopleinaid.org

SUPPORTS CONSACRÉS AUX SOINS DU PERSONNEL

Aid Workers Network
Interactive Workshop - Building Resilience Under and Managing Others in High Stress Environments
www.aidworkers.net/?q=node/2266

American Psychological Association
The Road to Resilience
www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx

Emergency Capacity Building Project
Building Trust in Diverse Teams: The Toolkit for Emergency Response
www.ecbproject.org/resources/library/17-building-trust-in-diverse-teams-the-toolkit-for-emergency-response

Inter Agency Standing Committee
Directives du Cpi concernant la santé mentale et le soutien psychosocial dans les situations d'urgence, pp. 79-102 ('Ressources humaines')
www.who.int/mental_health/emergencies/iasc_guidelines_french.pdf

Organisation Mondiale de la Santé
Premiers secours psychologiques
<http://apps.who.int/bookorders/francais/detart2.jsp?codlan=2&codcol=15&codcch=819>



Remerciements

Nous tenons à remercier les personnes suivantes pour leurs soutien et contribution permanents:

DIRECTEURS DE L'ACCORD DE COOPÉRATION ANTARES - CDC

Tineke van Pietersom, *Antares Foundation, Pays-Bas*
Winnifred Simon, *Antares Foundation, Pays-Bas*
Barbara Lopes Cardozo, *CDC, États-Unis*

PREPARED AND EDITED BY

Wendy Ager, *Consultante / rédactrice, États-Unis*
John Ehrenreich, *State University of New York, College at Old Westbury, États-Unis*

FINANCEMENT

Centres de Prévention et de Contrôle des Maladies (CDC), États-Unis

COLLABORATEURS ET RELECTEURS

La liste répertorie les personnes ayant collaboré aux éditions précédentes des directives sur lesquelles repose la présente version du guide (leur affiliation institutionnelle a peut-être changé depuis).

Alastair Ager, *Columbia University, États-Unis*
Wendy Ager, *Consultante / rédactrice, États-Unis*
Amand a Allen, *Antares Foundation, Australie*
Ashraf Alqudah, *University of Jordan, Jordanie*
Ton Berg, *Antares Foundation, Pays-Bas*
Annemiek Buskens, *Antares Foundation, Pays-Bas*
Ali Chahine, *formateur en management / consultant, Liban*
Marilyn Disirio, *CDC, États-Unis*
Allen Dyer, *IMC, États-Unis*
John Ehrenreich, *State University of New York, College at Old Westbury, États-Unis*
Ben Emmens, *People in Aid, Royaume-Uni*
Cynthia Eriksson, *Fuller Theological Seminary, États-Unis*
Jelly van Essen, *Centrum '45, Pays-Bas*
John Fawcett, *consultant, Nouvelle-Zélande*
Erik Flapper, *Antares Foundation, Pays-Bas*
David Foy, *Fuller Theological Seminary, États-Unis/ Pepperdine University, États-Unis*
Mike Gerber, *CDC, États-Unis*
Frida Ghitis, *International Insights Inc., États-Unis*
Max Glaser, *consultant, Pays-Bas*
Carol Gotway Crawford, *CDC, États-Unis*
Hans Grootendorst, *HealthNet TPO, Pays-Bas*
Derk de Haan, *consultant, Pays-Bas*
Ton Haans, *consultant, Pays-Bas*
Michèle de Haas, *Antares Foundation, Pays-Bas*
Maarten Hoejenbos, *Antares Foundation, Pays-Bas*
Hanneke Hoogstrate, *graphiste, Pays-Bas*
Dafrosa Itemba, *Kiwakkuki, Tanzanie*
Jan Janssen, *Eleos, Pays-Bas*
Jana Javakhishvili, *FDHR, Géorgie*

Kaz de Jong, *MSF, Pays-Bas*
Reinhard Kaiser, *CDC, Kenya*
Lieke Kraut, *GGZ Rijnmond, Pays-Bas*
Barbara Lopes Cardozo, *CDC, États-Unis*
Priya Machado, *Antares Foundation, Pays-Bas*
Iris van der Mark, *Antares Foundation, Pays-Bas*
Ken Miller, *Antares Foundation, Pays-Bas*
Erik Mispelblom Beyer, *Antares Foundation, Pays-Bas*
Verynice Monyo, *Kiwakkuki, Tanzanie*
Antipas Mtalo, *Kiwakkuki, Tanzanie*
Viola Mukasa, *Consultant, Uganda*
Orso Muneghina, *Antares Foundation, Pays-Bas*
Miranda Olf, *AMC University of Amsterdam, Pays-Bas*
Mark van Ommeren, *OMS, Suisse*
Pilar Petit, *consultante / traductrice, Espagne*
Tineke van Pietersom, *Antares Foundation, Pays-Bas*
Jonathan Potter, *People in Aid, Royaume-Uni*
Rawisht Rasheed, *Saladdin University, Erbil, Irak*
Reem Rawdha, *Antares Foundation, Jordanie*
Bert van Ruitenbeek, *Cordaid, Pays-Bas*
Feride Rushiti, *KRCT, Kosovo*
Miriam Sabin, *OMS, Suisse*
Nodar Sarjeladze, *FDHR, Géorgie*
Jack Saul, *International Trauma Studies Program, États-Unis*
Pim Scholte, *Equator Foundation / AMC UvA, Pays-Bas*
Rolf Schwarz, *De Geestgronden, Pays-Bas*
Mohammed Shaheen, *Al-Quds University, WestBank, Palestine*
Liz Sime, *Care, États-Unis*
Winnifred Simon, *Antares Foundation, Pays-Bas*
Leslie Snider, *Tulane University / War Trauma Foundation, États-Unis/ Pays-Bas*
Hans van Steen, *Croix-Rouge néerlandaise, Pays-Bas*
Jasminka Tadic-Husanovic, *UHD Prijateljice, Bosnie et Herzégovine*
Sigridur Thormar, *AMC University of Amsterdam, Pays-Bas*
Iris Trapman, *formatrice / consultante, Indonésie*
Albertien van der Veen, *MSF / consultante, Pays-Bas*
Jan Vorisek, *GIP, Géorgie*
Jos Weerts, *Dutch Veteran Institute, Pays-Bas*
Frans Wierema, *Cordaid, Pays-Bas*
Holly Young, *Antares Foundation, Pays-Bas*
Julia Zhu, *CDC, États-Unis*

TRAVAIL ARTISTIQUE

Guus Bayards, *www.bayards.biz, Pays-Bas*
Hanneke Hoogstrate, *Blagoworks, Pays-Bas*

ILLUSTRATIONS

Tirées des Journaux de **Jan Henk de Vree**, *socio-psychiatre, Pays-Bas: Tanzanie (1989), Soudan(2007), Pakistan (2011) et Amérique du sud (2011)*



Antares Foundation: conseil • soutien • formation

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LA FONDATION

Énoncé de mission

La mission de la fondation Antares est d'améliorer la qualité de l'aide humanitaire et du développement international en fournissant conseil, formation et soutien.

Domaines d'activités d'Antares

Formation & soutien

- Aide pour la conception de systèmes de soins et de soutien psychosocial destinés au personnel national et international des organisations humanitaires.
- Briefing et débriefing sur le stress et la sécurité du personnel de terrain.
- Formation et coaching en gestion du stress auprès des ONG nationales et internationales.
- Soutien psychosocial direct suite à des incidents critiques et à un stress prolongé sévère des équipes.

Soutien en gestion

La fondation Antares propose aux responsables des organisations humanitaires l'analyse et l'évaluation de projets, des outils de gestion de projets ainsi qu'un coaching et un soutien direct sur le terrain.

Consultants

- Évaluation des systèmes de management, de gestion des ressources humaines et de soutien et de tous les aspects de la gestion de projets.
- Évaluation de projets: aspects de gestion et de soins du personnel et projets de santé mentale.

Conférences

Antares organise une fois par an à Amsterdam des conférences internationales et des ateliers sur la gestion du stress chez les travailleurs humanitaires.

Recherche & publications

La fondation Antares coopère avec des institutions académiques sur des projets de recherche et sur le développement de systèmes psychosociaux et d'outils de gestion professionnels.

Advocacy & lobbying

La fondation Antares met au point des directives, des modèles et des modules d'éducation, et sensibilise les ONG et les donateurs à l'urgence de sa mission.

Pour plus de détails, veuillez consulter notre site web www.antaresfoundation.org ou contacter la fondation Antares à l'adresse suivante:

Wg-Plein 357, 1054 SG Amsterdam, Pays-Bas

Email: antares@antaresfoundation.org

www.antaresfoundation.org

Téléphone +31(0)20 330 83 40 | Télécopie +31(0)20 422 13 20

Compte bancaire: 39.38.16.966 | IBAN: NL80RABO0393816966 | Code BIC: RABO2U

N° registre du commerce d'Amsterdam: 34115815



ANTARES
FOUNDATION

ANTARES FOUNDATION | WG-PLEIN 357 | 1054 SG AMSTERDAM | PAYS-BAS

TÉLÉPHONE +31 20 330 83 40 | TÉLÉCOPIE +31 20 422 13 20

WWW.ANTARESFOUNDATION.ORG | ANTARES@ANTARESFOUNDATION.ORG

COMPTE BANCAIRE 39.38.16.966 | N° REGISTRE COMMERCE AMSTERDAM: 34115815