

---

## L'influence des politiques de localisation sur les travailleurs d'ONG - Étude de cas au sein de Médecins du Monde Belgique.

**Auteur :** Hubert, Nathan

**Promoteur(s) :** Mescoli, Elsa

**Faculté :** Faculté des Sciences Sociales

**Diplôme :** Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

**Année académique :** 2024-2025

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/24131>

---

### Avertissement à l'attention des usagers :

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

NOM : HUBERT

Prénom : Nathan

Matricule : S163403

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines, à finalité spécialisée politique et management RH

Mémoire de fin d'études :

## **L'influence des politiques de localisation sur les travailleurs d'ONG**

*Étude de cas au sein de Médecins du Monde Belgique*

Promotrice : MESCOLI Elsa

Lectrice interne : BEUKER Laura

Lectrice externe : THIRIEZ Sandrine



*Ce mémoire de fin d'études constitue l'achèvement de notre parcours de Master en gestion des ressources humaines à l'Université de Liège, marqué par des apprentissages personnels, professionnels et des rencontres mémorables.*

*Nous exprimons toute notre gratitude envers celles et ceux qui, directement ou indirectement, ont apporté leur soutien à ce travail.*

*Nos remerciements s'adressent, tout d'abord, à Madame Elsa Mescoli, notre promotrice, pour ces conseils lors de notre stage et la rédaction de ce mémoire. Nous tenons également à remercier Madame Laura Beuker, notre lectrice interne à l'Université de Liège et Madame Sandrine Thiriez, notre lectrice externe à l'Université de Liège.*

*Nous sommes redevables à l'ensemble de l'équipe de Médecins du Monde Belgique pour nous avoir permis de réaliser notre stage en leur sein et découvrir cette thématique de recherche. Nous tenons à remercier tout particulièrement Madame Fosso Nana, notre maître de stage, pour ces précieux conseils lors de celui-ci.*

*Nous remercions notre famille et nos amis pour leur aide dans la relecture de ce mémoire.*

*Enfin, nous souhaitons remercier l'ensemble de nos proches pour nous avoir soutenus pendant ces 3 années de master.*



## TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	
TABLE DES FIGURES .....	
INTRODUCTION .....	1
1. REVUE DE LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE .....	2
1.1. Organisation Non Gouvernementale.....	2
1.1.1. Définition des ONG.....	2
1.1.2. Différents types d'ONG .....	3
1.1.2.1. ONG humanitaires .....	3
1.1.2.2. ONG de développement.....	3
1.1.2.3. ONG militantes .....	4
1.1.3. Les missions internationales au sein d'une ONG humanitaire .....	4
1.1.4. Source de financements et bailleurs de fonds .....	5
1.1.4.1 Les différents types de sources de financements des ONG humanitaires .....	5
1.1.4.2 Bailleurs de fonds .....	6
1.2. Gestion des Ressources Humaines en ONG .....	7
1.2.1. Définition générale de la Gestion des Ressources Humaines.....	7
1.2.2. Particularités de la GRH en ONG .....	8
1.2.2.1. GRH contrainte par la logique de projet et les financements .....	8
1.2.2.2. GRH d'un personnel national, expatrié et multiculturelle.....	9
1.2.2.3. GRH en contexte d'urgence et de crises.....	11
1.3. La décolonisation et la localisation de l'aide .....	11
1.3.1. Décolonisation du secteur humanitaire .....	11
1.3.1.1. Les héritages coloniaux de l'aide humanitaire .....	11
1.3.1.2. Normes et savoirs dominants.....	13
1.3.1.3. Vers la décolonisation de l'aide .....	14
1.3.2. Politiques de localisation de l'aide.....	15
1.3.2.1. Définition et histoire de la localisation de l'aide .....	15
1.3.2.2. Enjeux et défis de la localisation de l'aide .....	16
1.3.2.3. Enjeux RH de la localisation.....	17
2. MÉTHODOLOGIE.....	19
2.1. Intérêt du cas empirique .....	19
2.1.1. Présentation générale de Médecins du Monde Belgique .....	19
2.1.1. La localisation des postes et des contrats chez Médecins du Monde Belgique .....	21
2.2. Type de recherche .....	22
2.3. Collecte et analyse des données empiriques .....	24

2.4. Limites méthodologiques .....	26
2.5. Tableau récapitulatif des entretiens réalisés .....	27
<b>3. RÉSULTATS.....</b>	<b>28</b>
3.1. Positionnements sur la localisation des différents acteurs de MdM BE .....	28
3.1.1. Positionnements des membres du personnel du siège.....	28
3.1.2. Positionnements des membres du personnel du terrain .....	32
3.2. Mise en place de la localisation.....	38
3.2.1. L'aspect financement de la localisation .....	39
3.2.2. L'aspect recrutement de la localisation .....	41
3.2.3. Nationalisation des postes : étapes et critères.....	44
3.2.4. Régionalisation : communication et gestion du changement .....	47
3.3. Enjeux de la localisation .....	49
3.3.1. Enjeux de statut : expatrié vs local .....	49
3.3.2. Enjeux de genre et d'inclusivité.....	53
<b>4. ANALYSES DES RÉSULTATS .....</b>	<b>57</b>
4.1. Modèle théorique mobilisé .....	57
4.2. Analyse des résultats selon le modèle des cinq forces.....	58
<b>5. DISCUSSION .....</b>	<b>61</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	
<b>ANNEXES.....</b>	
Annexe I : Les différents organigrammes de Médecins du Monde Belgique .....	
Annexe II : Organigramme Projet Belge.....	
Annexe III : Organigramme HUB.....	
Annexe IV : Organigramme de la régionalisation du Sahel .....	
Annexe V : Grille d'entretien N°1, personnel du siège .....	
Annexe VI : Grille d'entretien N°2, personnel du terrain.....	

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

AES : Alliance des États du Sahel

ASBL : Association Sans But Lucratif

BHA : Bureau for Humanitarian Assistance

CASO : Centre d'Accueil, de Soins et d'Orientation

CDC : Centers for Disease Control and Prevention

CE : Commission Européenne

CICR : Comité International de la Croix-Rouge

CoDir : Comité de Direction

CPPT : Comité pour la Prévention et la Protection au Travail

DGD : Direction Générale de la Coopération au Développement

DOI : Département des Opérations Internationales

ECHO : European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations

FA : Frais administratifs

FAO : Food and Agriculture Organization of the United Nations

FIDE : Fonds d'Investissement pour le Développement Économique

GRH : Gestion des Ressources Humaines

KPI : Key Performance Indicator

MEAL : Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning

MdM BE : Médecins du Monde Belgique

MSF : Médecins Sans Frontières

OCHA : Office for the Coordination of Humanitarian Affairs

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

ODD : Objectifs de Développement Durable

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OSC : Organisation de la Société Civile

PME : Petite et Moyenne Entreprise

RDC : République Démocratique du Congo

USAID : United States Agency for International Development

## TABLE DES FIGURES

<i>Figure 1 - Organigramme simplifié de l'ONG Médecins du Monde Belgique.....</i>	21
<i>Figure 2 - Organigramme type d'une régionalisation chez Médecins du Monde Belgique .....</i>	22
<i>Figure 3 - Tableau récapitulatif des entretiens réalisés .....</i>	27
<i>Figure 4 - Tableau de comparaison des rémunérations bruts entre pays en 2025.....</i>	51
<i>Figure 5 - Comparatif des avantages sociaux entre les pays d'interventions de MdM BE.....</i>	52
<i>Figure 6 - Modèle des cinq forces .....</i>	57

## INTRODUCTION

Le secteur de l'aide humanitaire est en constante évolution : confronté à des crises mondiales de plus en plus complexes et faisant face à des demandes croissantes d'efficacité et de transparence dans ses opérations. Dans ce contexte, la localisation de l'aide est devenue une priorité stratégique majeure, visant à renforcer le rôle et la capacité des acteurs locaux dans les interventions humanitaires. Ce processus, formalisé notamment par le *Grand Bargain* de 2016, implique une décentralisation des opérations et un transfert de responsabilités des organisations internationales vers les entités nationales et locales (Barbelet et al., 2021 ; Frennesson et al., 2020). Si les discours sur la localisation mettent souvent en avant ses bénéfices opérationnels et éthiques, ses implications concrètes sur les ressources humaines des organisations non gouvernementales internationales restent un champ de recherche en développement. Les transformations induites par ces politiques de localisation impactent directement le personnel, modifiant leurs rôles, leurs statuts et leurs perceptions de structures organisationnelles en pleine évolution (McWha-Hermann & MacLachlan, 2011 ; Azimi et al., 2025).

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre recherche, cherchant à comprendre les répercussions de ce processus sur les individus faisant partie de ces organisations. La question de recherche de ce mémoire est : « *Comment les politiques de localisation des postes et des contrats dans les missions internationales influencent-elles les travailleurs d'une ONG belge ?* ». Pour répondre à cette question, nous avons mené une étude qualitative au sein de Médecins du Monde Belgique – *Dokters van de Wereld België*, une ONG humanitaire belge basée à Bruxelles et engagée dans ce processus de localisation de ses régions d'interventions, notamment en Afrique du Nord et au Sahel. L'intérêt de cette étude réside dans l'importance de cerner les enjeux au niveau opérationnel, managérial et stratégique posés par la localisation. En se focalisant sur le point de vue des travailleurs, ce mémoire vise à apporter une perspective nuancée sur un processus de changement qui, au-delà de ses objectifs stratégiques, réorganise les fonctionnements internes et les trajectoires professionnelles.

Ce mémoire s'articule en plusieurs parties. La première contextualise notre recherche par une revue de la littérature sur la localisation de l'aide humanitaire et la gestion des ressources humaines dans le contexte spécifique des organisations non gouvernementales. Ensuite, la section suivante présente l'intérêt de notre étude de cas au sein de Médecins du Monde Belgique et la méthodologie utilisée pour réaliser notre recherche. Par la suite, nous mettons à plat les données issues de nos entretiens, suivi d'une analyse de ces résultats au travers du modèle des cinq forces. Enfin, nous discutons des implications de nos constats, en les confrontant à la littérature existante, en formulant des recommandations concrètes pour les ONG, et en identifiant les limites de notre travail ainsi que les pistes pour de futures recherches.

## **1. REVUE DE LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE**

Dans la première partie de ce mémoire, nous contextualisons notre sujet de recherche par une revue de la littérature scientifique. Nous présentons d'abord les organisations non gouvernementales puis les spécificités de la gestion des ressources humaines en humanitaire et enfin la décolonisation et la localisation de l'aide.

### **1.1. Organisation Non Gouvernementale**

Dans cette première partie de notre revue de littérature scientifique, nous allons voir en détail ce qu'est une organisation non gouvernementale : leurs différentes catégories, les projets et les différentes sources de financements et de cadres de ces organisations non gouvernementales.

#### **1.1.1. Définition des ONG**

Les organisations non gouvernementales (ONG) sont des acteurs centraux de l'espace humanitaire et du développement international. Étant donné que le terme regroupe une multitude d'organisations de natures différentes allant du marchand du secteur privé aux organisations à but non lucratif, il n'existe pas de définition claire et acceptée unanimement de ce terme (Perroulaz, 2004). Historiquement, l'expression apparaît après la Seconde Guerre mondiale dans l'article 71 de la Charte des Nations unies, qui prévoit des « arrangements appropriés » entre le Conseil économique et social (ECOSOC) et les organisations non gouvernementales compétentes dans leurs domaines d'actions (Martens, 2002, p. 271). Ce texte ne définit cependant pas précisément ce qu'est une ONG, se limitant à encadrer les relations entre celles-ci et les institutions onusiennes (Martens, 2010).

Philippe Ryfman (2004) distingue cinq caractéristiques distinctes qui permettent de cerner ce que recouvre la notion d'ONG, plus particulièrement les organisations à but non lucratif actives dans la solidarité internationale. Tout d'abord, ce sont des associations de personnes privées poursuivant un objectif non lucratif au service d'autrui. Elles se présentent sous un statut juridique d'association à but non lucratif selon les droits nationaux du pays de l'organisation. Elles sont indépendantes : leur création ne doit pas émaner de l'État, ni de puissances économiques, religieuses ou autres. Leurs actions reposent sur des valeurs citoyennes, exprimées à travers un engagement volontaire dans un cadre démocratique. Enfin, ces actions ont un caractère transnational, que ce soit pour défendre les droits humains, protéger l'environnement ou soutenir le développement (Perroulaz, 2004, p.11).

De manière similaire, Pirotte et Poncelet (2003, p.4) considèrent les ONG comme « *des associations qui se donnent explicitement et publiquement des objectifs et définissent leurs intérêts comme différents de la somme des intérêts et objectifs des membres* ». Elles ne relèvent ni du secteur

marchand, ni des mouvements coopératifs ou syndicaux. Elles s'inscrivent dans la société civile et revendentiquent une place dans l'espace public en se présentant généralement comme apolitiques et non confessionnelles.

Enfin, ces ONG sont souvent séparées en deux types d'acteurs : ceux dites du « Nord » et ceux dites du « Sud ». Ces acteurs entretiennent des dynamiques de pouvoir asymétriques : Les ONG du Nord, généralement issues de pays industrialisés, disposent de ressources financières, d'un accès aux bailleurs de fonds internationaux, et d'un pouvoir institutionnel important. À l'inverse, les ONG du Sud, ancrées dans les pays dits en développement, interviennent souvent au plus près des réalités locales, mais dépendent structurellement de financements extérieurs (Bendana, 2006). Oh (2013) souligne que cette relation reproduit une hiérarchie implicite : les ONG du Nord définissent fréquemment les priorités, conçoivent les projets et assurent leur visibilité, tandis que les ONG du Sud sont souvent limitées à l'exécution des activités sur le terrain, sans réelle influence sur la conception ou les orientations des projets.

### 1.1.2. Différents types d'ONG

Dans l'ouvrage collectif du Centre Tricontinental « *Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires ?* » dirigé par François Houtart (1998), trois grands types d'ONG sont distingués selon la nature de leur action : humanitaire, de développement et militante.

#### 1.1.2.1. ONG humanitaires

Les ONG humanitaires interviennent principalement dans des contextes de crise (conflits armés, catastrophes naturelles, pandémies...) où l'action doit être rapide, dans un contexte d'urgence et neutre politiquement. Leurs actions reposent sur des principes tels que l'impartialité, l'indépendance et la rapidité d'intervention et leurs domaines d'intervention incluent la santé, l'alimentation, l'hébergement ou encore la logistique... Médecins Sans Frontières (MSF), Médecins du Monde (MdM) ou le Comité International de la Croix-Rouge (CICR) sont des exemples parmi les plus connus de ce type d'ONG. Leur objectif principal est de soulager la souffrance humaine, en apportant une assistance matérielle ou médicale dans des situations de crises (Kroonen, 2023)

#### 1.1.2.2. ONG de développement

Les ONG de développement s'inscrivent dans une logique de transformation à longue durée des sociétés. Elles soutiennent les communautés locales dans des domaines comme l'éducation, la santé publique, l'accès à l'eau ou encore l'économie à long terme. Leurs projets ont comme objectifs de

renforcer les capacités locales tout en encourageant la participation des habitants. Elles contribuent aussi à créer du lien social, en s'appuyant sur des formes d'organisation collective et durable (Carboni & Bandelli, 2022). Oxfam, Enabel ou Caritas sont des exemples d'ONG actives dans cette catégorie.

#### *1.1.2.3. ONG militantes*

Enfin, un troisième type d'ONG évoqué par l'ouvrage du CETRI (1998) regroupe celles engagées dans les luttes sociales et politiques, aussi appelées « ONG militantes ». Leurs objectifs sont de défendre les droits humains, lutter contre les inégalités, dénoncer les politiques d'oppression ou les abus de pouvoir. Elles agissent par le plaidoyer, les campagnes de sensibilisation, le lobbying ou le soutien aux mouvements sociaux. Certaines d'entre elles sont nées de mouvements sociaux (syndicats, associations féministes, collectifs indigènes...) et ont développé une critique du système néolibéral et de la domination Nord/Sud (CETRI, 1998). Le Conseil de l'Europe souligne que ces ONG jouent un rôle essentiel dans la promotion de la démocratie et des droits fondamentaux, en donnant une voix aux groupes marginalisés et en rendant visibles des enjeux ignorés par les institutions dominantes (Conseil de l'Europe, 2015). Elles se positionnent souvent comme des contre-pouvoirs, en tension avec les ONG plus institutionnalisées ou partenaires des États. Amnesty International, Human Rights Watch ou encore Civil Rights Defenders sont des exemples typiques de cette catégorie d'ONG.

Ces trois formes d'action ne sont pas mutuellement exclusives : une même ONG peut, selon le contexte, adopter des approches humanitaires, de développement ou militantes. En fonction de sa stratégie, elle peut contribuer soit à la reproduction des rapports sociaux existants, soit à leur transformation (CETRI, 1998, p. 9). On retrouve des catégories similaires chez Doucet (2005), qui distingue les ONG humanitaires d'urgence, les ONG de défense des droits humains, les ONG de développement et de solidarité internationale. On y retrouve aussi une catégorie supplémentaire : les ONG environnementales et politiques telles que la WWF ou Greenpeace (Kroonen, 2023).

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous nous concentrerons sur les ONG humanitaires car nous prenons pour cas d'étude l'ONG humanitaire Médecins du Monde Belgique.

#### **1.1.3. Les missions internationales au sein d'une ONG humanitaire**

Les missions internationales menées par les ONG humanitaires sont des interventions planifiées, financées et structurées, mises en œuvre pour répondre à des besoins urgents ou structurels dans des contextes de crise telles que des conflits armés, des catastrophes naturelles ou des épidémies (Scheper et al., 2006). Ces missions suivent généralement un processus composé de plusieurs étapes : l'identification des besoins, la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation (ALNAP, 2022). Leur champ d'action ne se limite pas à un contexte d'urgence : de nombreuses ONG humanitaires

mènent aussi des actions pour éviter ces crises, aider les populations locales à y faire face ou assister dans la reconstruction post-crise (GlobAlong, 2023). La mise en œuvre de ce type de projet est souvent inscrite dans un environnement complexe, instable et encadré par des normes internationales imposées notamment par les bailleurs de fonds (ALNAP, 2022), dont l'influence sur les ONG et leurs projets est plus développée dans la section suivante. Dans ce contexte, il est nécessaire que les ONG humanitaires soient capables de faire preuve d'une forte capacité d'adaptation et de coordination sur le terrain, tout en assurant la sécurité de leurs équipes, en particulier des personnels locaux, souvent les plus exposés aux dangers des crises rencontrées (Hermann & Oberholzer, 2019).

Pour revenir sur les points évoqués dans la section 1.1.1. de ce travail sur les dynamiques Nord-Sud, ces asymétries se retrouvent également dans la mise en œuvre des projets des ONG humanitaires. Les ONG du Nord pilotent souvent la définition des priorités, mobilisent les financements et conservent une visibilité institutionnelle accrue, tandis que leurs partenaires du Sud, notamment les organisations de la société civile (OSC), des entités locales non étatiques, pourtant en prise directe avec les réalités du terrain, restent principalement engagés dans l'exécution opérationnelle (Bendana, 2006 ; Oh, 2013). Cette division des rôles peut créer des tensions dans cette dynamique partenariale, limitant ainsi une appropriation plus locale des projets, entravant la longévité et la légitimité de ceux-ci (Oh, 2013).

#### *Exemples concrets de missions internationales d'ONG humanitaire :*

Un premier type d'exemple sont les missions internationales de MSF, dont celles dans la lutte contre l'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest entre 2014 et 2015. MSF a joué un rôle central lors de cette crise, notamment par la création de centres de gestion des cas pour lutter contre l'épidémie dans plusieurs pays tel que la Guinée, le Liberia, la Sierra Leone et le Mali, en formant du personnel local et international, et en menant des campagnes de prévention et de sensibilisation auprès des communautés touchées (MSF, 2014).

Un autre type d'exemple sont les missions internationales de Médecins du Monde Belgique dans les régions d'Afrique du Nord, particulièrement en Tunisie et au Maroc sur des projets d'accès aux soins pour les personnes migrantes. En 2024, ces actions ont permis la réalisation de consultations médicales, sociales et psychologiques dans des dispositifs notamment à Sfax et à Sousse, ainsi que des séances de sensibilisation sur la santé sexuelle et les droits reproductifs, en partenariat avec des acteurs locaux (MdM BE, 2025).

### **1.1.4. Source de financements et bailleurs de fonds**

#### *1.1.4.1 Les différents types de sources de financements des ONG humanitaires*

Les ONG humanitaires ont de multiples sources de financements séparées en catégories distinctes :

Les bailleurs institutionnels (tels que la Commission européenne, les agences des Nations Unies, les agences du pays de l'ONG telle que la Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire (DGD) en Belgique) représentent souvent la part la plus importante des fonds d'une ONG. Ces financements sont généralement alloués sur base de projets, dans le cadre d'appels d'offres ou de partenariats stratégiques (ALNAP, 2022). Nous discutons plus en détail du rôle de ces acteurs dans la section 1.1.4.2. de cette revue de littérature scientifique.

Les donations privées sont une autre source de financements importante, qu'elles soient individuelles, de fondations philanthropiques ou d'entreprises partenaires. Ces contributions privées, moins importantes que celles des financements publics dans certains cas, permettent aux ONG d'obtenir une plus grande souplesse d'action car elles sont souvent moins conditionnées que celles des fonds institutionnels (Development Initiatives, 2023).

Enfin, certaines ONG peuvent développer des activités génératrices de revenus (par exemple, la vente de leurs publications, de produits solidaires, ou des prestations de services), ou mobiliser des fonds d'urgence internes pour pouvoir garantir leur autonomie dans des situations de crises (GlobAlong, 2023).

#### *1.1.4.2 Bailleurs de fonds*

Les bailleurs de fonds sont des acteurs privés et publics jouant un rôle central dans la gouvernance des projets humanitaires. Ils fournissent un soutien financier pour la mise en œuvre de projets tout en encadrant ceux-ci par des exigences en matière de transparence, d'éligibilité, de reporting et d'évaluation (Médecins du Monde, 2025). On distingue généralement deux types de bailleurs de fond : les bailleurs de fonds bilatéraux et les bailleurs de fonds multilatéraux.

Les bailleurs de fonds bilatéraux proviennent généralement d'une agence gouvernementale publique spécifique, finançant des projets humanitaires dans les pays partenaires, et apportent des ressources d'un pays à un autre. Par exemple, la DGD de Belgique soutient des initiatives ciblant les droits et la santé des personnes en situation de migration, ainsi que des programmes de santé reproductive en imposant aux ONG bénéficiaires par leurs financements un cadre contractuel exigeant (certification préalable, rapport périodiques, ...) (DGD, 2022, p.5).

Les bailleurs de fonds multilatéraux reçoivent des financements de plusieurs États membres ou d'organisations internationales. Bureau for Humanitarian Assistance (BHA) ou ECHO (European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations) sont des exemples de bailleurs qui opèrent sur ce modèle (European Union, 2022). Ils exigent une *due diligence* annuelle, c'est-à-dire un *reporting* détaillé des audits externes, et exigent le suivi d'un cadre logique structuré (*logframe*) pour accompagner la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des projets humanitaires (ECHO, 2003, p. 8).

La principale distinction entre ces deux types de bailleurs de fonds réside dans la source de leurs fonds (un seul gouvernement ou plusieurs gouvernements/entités internationales), ce qui peut parfois influencer la nature et la spécificité de leurs exigences contractuelles et opérationnelles, notamment pour les bailleurs multilatéraux (OECD, 2022).

Cette manière de fonctionner des bailleurs de fonds entraîne des répercussions sur la capacité des ONG à définir librement leurs priorités. Sur le terrain, de nombreuses ONG ajustent leurs priorités pour correspondre davantage aux logiques imposées par les mécanismes de financement des bailleurs de fonds, risquant ainsi de s'éloigner de leurs mandats initiaux (Sparwald, 2018). Selon Sparwald (2018), les ONG internationales tendent à se « *caler sur la coercition des bailleurs* » (p.12), transformant parfois l'appel à projets en moteur principal de l'action humanitaire, laissant ainsi les besoins identifiés localement au second plan. Cette mise en priorité des appels à projets conçus par les bailleurs, au détriment des besoins exprimés localement, contribue à creuser les inégalités structurelles entre acteurs du Nord et du Sud (Barbelet et al., 2021). Lorsque les programmes sont définis à distance sur base d'objectifs chiffrés et standardisés, ils laissent peu de place à la participation communautaire ou aux dynamiques locales (HSPH, 2007). Pour tenter de résoudre ces asymétries toujours présentes, des initiatives telles que le *Grand Bargain* sont mises en place pour promouvoir une localisation de l'aide, permettant ainsi de canaliser davantage les financements des bailleurs de fonds vers les ONG du Sud (IASC, 2021). Le *Grand Bargain* et la localisation de l'aide sont abordés plus en détails dans la partie de 1.3.2.1. de cette revue de littérature scientifique.

## 1.2. Gestion des Ressources Humaines en ONG

Dans cette deuxième partie de notre revue de littérature scientifique, nous abordons les différentes caractéristiques de la gestion des ressources humaines et les particularités de celles-ci au sein d'ONG humanitaires.

### 1.2.1. Définition générale de la Gestion des Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) regroupe l'ensemble des activités et processus liés à l'administration du personnel et peut se définir comme : « *l'ensemble des pratiques permettant de fournir à l'organisation, en quantité suffisante, du personnel possédant les qualités nécessaires pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation* » (Robert-Huot & Cloutier, 2020, p.104). Ces pratiques comprennent, entre autres, le recrutement, la gestion de la rémunération, la formation, l'évaluation ou encore la construction et le maintien d'une culture d'entreprise (Dejoux et al., 2020). Wright et McMahan (1992) ont une définition similaire : « *le modèle de déploiement et d'activités*

*planifiés des ressources humaines visant à permettre à une organisation d'atteindre ses objectifs* » (p. 298). Ces deux définitions mettent en lumière le lien entre les objectifs en matière de ressources humaines et les objectifs stratégiques de l'organisation, l'objectif principal de la GRH étant d'améliorer l'efficacité et l'efficience générale d'une organisation (Genotte, 2024). Pour ce faire, la culture de l'entreprise doit être développée afin d'être en lien avec la vision stratégique des dirigeants et participer également à celle-ci (Dejoux et al., 2020).

Le dialogue social relève également des ressources humaines. Des membres de l'équipe RH siègent aux Comité de prévention et de protection au travail (CPPT) ou des comités d'entreprise (CE). Les professionnels RH peuvent apporter des contributions pertinentes lors des négociations qui ont lieu dans le cadre de ce dialogue social, notamment sur les thèmes de la rémunération, du temps de travail, des conditions de travail, etc. (Peretti, 2015).

Enfin, Pichault et Nizet (2024) mentionnent l'aspect contextuel des pratiques de GRH. Il n'existe pas de modèle universellement applicable : les pratiques doivent être ajustées aux caractéristiques propres de chaque organisation. Par exemple, dans une petite ASBL, seulement une personne serait responsable de toutes les tâches liées aux ressources humaines alors que dans une grande multinationale, il pourrait y avoir une équipe entière pour la gestion de la rémunération. En résumé, que ce soit dans une ASBL, une PME, une multinationale ou une ONG, la GRH s'adapte aux besoins spécifiques de chaque organisation et prend des formes distinctes, dans la mesure où ces organisations sont elles-mêmes différentes.

## 1.2.2. Particularités de la GRH en ONG

### 1.2.2.1. GRH contrainte par la logique de projet et les financements

La GRH dans les ONG humanitaires est fortement influencée par la logique de projet et les exigences des bailleurs de fonds. Dans ce secteur, les pratiques RH ne répondent pas seulement aux besoins internes mais sont également conditionnées par les cadres contractuels et administratifs externes (Bornstein, 2003). Les bailleurs imposent aux ONG des normes de qualité, des indicateurs de performance (KPI) et des obligations de *reporting* qui favorisent le recrutement de personnels capables de maîtriser des outils de gestion et de s'adapter aux langages et normes de ces bailleurs, ce qui fait que certains profils dits plus militants ou avec une meilleure compréhension du terrain ne seront peut-être pas choisis (Mer & Virdi, 2021). Cette professionnalisation croissante crée des tensions entre les valeurs associatives promulguées par les ONG et ces nouvelles exigences managériales (Kroonen, 2023). Ces exigences croissantes en matière de *reporting* sont amenées à occuper une partie significative du temps de travail, pouvant représenter jusqu'à 20 % de l'activité des cadres (Bornstein, 2003, p.9). Il est courant

pour des ONG de recruter du personnel dédié aux relations avec les bailleurs de fonds (Liu & Altamimi, 2023). Des formations peuvent être parfois imposées par les bailleurs dans un souci de cocher des cases dans leurs rapports de conformité, ainsi un membre du personnel expérimenté peut se voir dans l'obligation d'assister à des formations standardisées dans le but de répondre aux critères des bailleurs (Bornstein, 2003).

Certaines ONG recourent au *down-sizing*, c'est-à-dire la réduction des effectifs, et à des contrats à durée déterminée ou à des consultants externes (Bornstein, 2003) pour caler l'emploi sur les périodes de financement des bailleurs. Cela complique la stabilisation des équipes et accroît le *turn-over*, c'est-à-dire le taux de rotation du personnel (ALNAP, 2022). Ces pratiques n'ont pas seulement un objectif budgétaire, c'est également une stratégie d'adaptation face à un environnement et des demandes de projets instables. Les ressources humaines sont ainsi adaptées en fonction des besoins de l'ONG (Liu & Altamimi, 2023).

#### *1.2.2.2. GRH d'un personnel national, expatrié et multiculturelle*

Les ONG internationales disposent de personnels avec différents types de statuts, dont les plus courants sont le personnel expatrié et le personnel local (McWha-Hermann & MacLachlan, 2011). Ces deux statuts ont leurs particularités contractuelles et un rapport avec les institutions différent, ce qui entraîne une influence sur la GRH de l'ONG (Humanitarian HR, 2016).

Le personnel expatrié dans les ONG internationales humanitaires est généralement recruté pour des missions spécifiques, à durée déterminée. Ils sont majoritairement issus des pays du Nord avec un bagage académique élevé, souvent un master en relations internationales, en études du développement ou en santé publique, parfois complété par une formation technique en médecine, ingénierie ou logistique, de l'expérience dans le secteur humanitaire et une bonne maîtrise des normes et des outils des bailleurs de fonds (Fechter & Hindman, 2011). Ce type de statut donne lieu à de nombreux avantages tels que des assurances santé internationales, des indemnités de logement, des perdiems destinés à couvrir les frais de subsistance quotidiens... (McWha-Hermann & MacLachlan, 2011). Certaines ONG offrent la possibilité de faire du *family-posting*, c'est-à-dire que le conjoint et/ou les enfants de l'expatrié accompagnent celui-ci dans le pays où il est affecté, les frais de logement et de scolarité de la famille sont ainsi couverts par l'ONG (Trompetter et al., 2016). Les expatriés sont principalement affectés à des postes de coordination, de gestion ou de direction de projet. Cela leur permet d'agir en tant que point de liaison avec le siège et les missions de celui-ci (McWha-Hermann & MacLachlan, 2011). Leur mission implique souvent une forte mobilité, avec des affectations de courte durée dans différents pays, dépendantes de leur statut contractuel (permanent, consultant, volontaire). En raison de ces changements fréquents et de leurs rôles extérieurs au contexte local, ils peuvent être perçus comme des intervenants transitoires, parfois éloignés de la réalité du terrain local (Fechter & Hindman, 2011).

Le personnel national (ou local), quant à lui, est recruté localement, souvent sur le long terme (Sparwald, 2018). Il se caractérise par des connaissances du contexte, des dynamiques communautaires et des langues locales. Avoir du personnel local est indispensable afin de renforcer la légitimité des interventions auprès des communautés et d'en assurer la pérennité (Sparwald, 2018). Ces professionnels opèrent majoritairement sur le terrain, occupant des niveaux opérationnels ou administratifs inférieurs à ceux des expatriés dans l'organigramme (Barbelet et al., 2021). Les salariés locaux sont rémunérés selon les pratiques salariales nationales, généralement inférieures à celles des expatriés y compris lorsque les fonctions sont comparables du point de vue des qualifications et des responsabilités (McWha-Hermann, 2021).

La présence de deux types de statuts de personnels (expatriés et nationaux) au sein des ONG internationales engendre des répercussions sur la façon dont ces organisations gèrent leurs ressources humaines (Oh, 2013). Les différences de contrats, de salaires, d'avantages sociaux et de perspectives de carrière, pour des postes à des responsabilités souvent comparables, peuvent générer un sentiment d'injustice et de manque d'équité (McWha-Hermann, 2021). Ceci peut affecter la motivation, l'engagement et la rétention du personnel national (Mer & Virdi, 2021).

En plus de ces différences de statuts contractuels, les ONG sont traversées par des enjeux interculturels qui influencent la gestion d'un personnel multiculturel. La diversité culturelle des ONG peut constituer une force pour l'organisation, en favorisant la complémentarité des points de vue et des savoirs locaux par exemple, mais elle peut également être une source de tensions, dans les situations où les styles de communication, les rapports à l'autorité ou encore les normes de ponctualité varient selon les cultures (Fechter & Hindman, 2011). D'un point de vue RH, cela implique de mettre en place des dispositifs adaptés, tels que des formations continues au *management* interculturel, de créer des espaces de dialogue et des pratiques de médiation permettant de réduire les malentendus et de renforcer la collaboration interne (Omnitas, 2023).

Enfin, la GRH est également influencée par la distance entre les sièges des ONG, souvent basés dans le Nord, et les équipes sur le terrain (Barbelet et al., 2021). Cette manière de fonctionner favorise une gouvernance centralisée, parfois déconnectée des réalités locales, pouvant entraîner une baisse d'autonomie décisionnelle en matière RH sur la mission, notamment concernant le recrutement ou la gestion des compétences (ALNAP, 2022). Si certaines ONG mettent en place des mécanismes de délégation partielle, le pouvoir stratégique reste majoritairement concentré au siège (Peace Direct, 2021).

#### *1.2.2.3. GRH en contexte d'urgence et de crises*

La GRH doit s'adapter à la pression due aux contextes d'urgences dans les ONG humanitaires, qui doivent souvent recruter rapidement des profils opérationnels qualifiés dans des zones instables, avec peu de temps disponible pour des processus de sélection plus long (Mer & Virdi, 2021). Cette urgence, couplée à des conditions de travail difficiles (sécurité, climat, éloignement), génère un turnover important, des absences prolongées ou des situations de burn-out (Hermann & Oberholzer, 2019). En plus des responsables RH au siège dans le Nord, des collaborateurs RH locaux sont souvent engagés pour maintenir une réactivité et une qualité de recrutement, tout en intégrant des dispositifs de prévention des risques psychosociaux et de soutien au bien-être des équipes sur le terrain (ALNAP, 2022).

L'instabilité amenée par les crises traversées lors ces missions a une influence sur la fidélisation du personnel humanitaire (Mer & Virdi, 2021). Les sources de financements peuvent aussi être instables, ainsi que l'a montré la soudaine suspension des activités de l'agence gouvernementale United States Agency for International Development (USAID) en début 2025, où environ 83 % des contrats ont été annulés à la suite d'une décision gouvernementale de bloquer temporairement l'aide, provoquant l'arrêt de nombreux programmes humanitaires (Health Policy Watch, 2025). Cette instabilité des financements, associée à l'épuisement professionnel lié aux conditions extrêmes, rend difficile la mise en place de parcours professionnels durables (Contor, 2021). De nombreuses ONG connaissent des difficultés à conserver leurs talents, en particulier dans les zones à haut risque, ce qui peut fragiliser l'identité de l'ONG (Mer & Virdi, 2021). Pour faire face à ces difficultés, certaines ONG misent sur la formation régulière de leurs équipes, un accompagnement de terrain par des collègues plus expérimentés et une organisation anticipée des remplacements afin d'éviter des interruptions dans leurs activités (ALNAP, 2022).

### **1.3. La décolonisation et la localisation de l'aide**

Dans cette troisième et dernière partie de notre revue de littérature scientifique, nous abordons le concept de décolonisation dans le milieu des organisations non gouvernementales et quels sont les enjeux des politiques de localisation allant dans ce sens.

#### **1.3.1. Décolonisation du secteur humanitaire**

##### *1.3.1.1. Les héritages coloniaux de l'aide humanitaire*

Le système humanitaire international moderne s'est développé sur les fondations des logiques coloniales, où l'assistance servait souvent de justification morale à la domination occidentale (Davey et al., 2013). La construction du chemin de fer Congo-Océan entre les années 1921 et 1934 est

un exemple d'une forme d'humanitarisme colonial, où le discours de la « mission civilisatrice » servait à légitimer un projet d'exploitation violente : présenté comme bénéfique pour les populations locales, il justifiait le travail forcé au nom du progrès et de l'éducation (Bouchard, 2023). Ce type de pratiques coloniales a constitué l'un des terrains d'expérimentation de l'action humanitaire moderne, en expérimentant des interventions sanitaires, alimentaires ou infrastructurelles dans les colonies, souvent au service de la stabilité impériale occidentale et de la protection des forces de travail (Davey et al., 2013). Des dispositifs coloniaux tels que les conseils agricoles, les services de santé ou les services de gestion de l'eau ont servi de fondations pour la standardisation des techniques d'intervention. Ces techniques ont été reprises après la fin des empires coloniaux par des structures comme la FIDE (Fonds d'Investissement pour le Développement Économique) ou le CDC (Commonwealth Development Corporation), et diffusées sur le plan international lorsque d'anciens administrateurs coloniaux ont poursuivi leur carrière dans des agences multilatérales telles que l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) ou l'Organisation mondiale de la santé (OMS) (Fujita, 2020). Ce modèle, dans lequel les besoins sont définis par des acteurs extérieurs dotés d'un pouvoir de décision unilatéral, a façonné les fondations du système humanitaire moderne (Davey et al., 2013). Bien que les empires coloniaux aient formellement disparu, le système humanitaire reste largement structuré par des logiques venues du Nord : les ONG occidentales gardent le pouvoir de fixer les priorités, et l'expertise qu'elles mobilisent continue d'être considérée comme universelle, au détriment des perspectives locales (Davey et al., 2013).

Cet aspect historique se manifeste dans la manière dont les rapports entre ONG du Nord et acteurs du Sud restent structurés par une forme de pilotage externe. Les organisations du Nord conservent un rôle déterminant dans la gouvernance des projets, la sélection des partenaires et l'accès aux financements, renforçant ainsi leur pouvoir stratégique (Bendana, 2006). Selon Pérouse de Montclos (2015), cette centralisation décisionnelle, souvent exercée depuis les sièges basés en Europe ou en Amérique du Nord, contribue à entretenir une dépendance structurelle des ONG locales, qui doivent s'aligner sur les priorités et les procédures imposées pour espérer être financées. Ces mécanismes perpétuent des hiérarchies symboliques et opérationnelles, qui participent à un maintien d'une domination occidentale toujours actuelle, même si moins visible.

Dans ce contexte, l'aide humanitaire est souvent décrite comme désintéressée, à l'image d'un don. Néanmoins, même les formes les plus altruistes du don s'inscrivent dans une logique d'échange et de contrepartie, créant des obligations symboliques ou matérielles (Mauss, 2007). L'aide humanitaire ne vise pas de profit direct mais elle peut engendrer des formes de retour sur investissement, qu'il soit politique, diplomatique ou organisationnel : « *Bien qu'il n'ait pas de fonction utilitariste, le don crée des obligations et répond à des procédures d'échange qui, dans une économie monétaire, équivaudraient peut-être aujourd'hui à une forme de retour sur investissement !* ». (Pérouse De Montclos, 2015, p. 7). Cette réalité remet en question la prétention de la neutralité de l'aide. En dépit de

ses intentions, le don peut être utilisé comme un levier de pouvoir ou d'influence politique, entretenant une dynamique de colonisation occidentale.

#### *1.3.1.2. Normes et savoirs dominants*

Le secteur humanitaire international est structuré autour de normes, de référentiels et standards dont la production et l'application restent largement dominées par les institutions du Nord (Fujita, 2020). Des cadres de référence tels que les standards SPHERE (Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response), les principes du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD-OCDE) ou les lignes directrices du bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies (OCHA), sont élaborés par des institutions basées majoritairement dans le Nord, par des pays membres de ces institutions (Sparwald, 2018). Les lignes directrices d'institutions, telles que l'OCHA, jouent un rôle central dans la coordination humanitaire. Cependant, elles ont tendance à présenter les pays du Sud comme « pauvres » et « sous-développés », elles renforcent l'idée que la légitimité de l'action et de la décision appartient avant tout aux acteurs du Nord en les réduisant à des bénéficiaires passifs ou à des données chiffrées (Fujita, 2020). Ces normes traduisent une vision gestionnaire, standardisée et universalisante de l'action humanitaire, peu apte à intégrer à intégrer des savoirs et pratiques locales produits dans les contextes d'intervention (Barbelet et al., 2021). À l'inverse, les savoirs issus du terrain, portés par des chercheurs, praticiens ou communautés du Sud, sont rarement reconnus comme légitimes. Jugés trop contextuels ou non transférables, ils sont souvent relégués au second plan face à une expertise occidentale considérée comme plus universelle (Peace Direct, 2021). Ce déséquilibre est renforcé par ces référentiels et exigences de *reporting* conçus dans le Nord, imposant leurs propres normes de gestion et de connaissance (Contor, 2021). Une des positions les plus communes des ONG internationales est celle de détentrices du savoir, réduisant les acteurs du Sud à de simples exécutants, souvent rendus invisibles ou résumés à des chiffres dans les documents officiels, comme expliqué précédemment (Fujita, 2020). Cette situation freine la diversité et les nouvelles idées dans le secteur, les ONG locales devant suivre ces règles pour obtenir une partie de leurs financements (Contor, 2021).

Tandis que les ONG du Nord élaborent les stratégies, conçoivent les indicateurs et rédigent les rapports, les ONG du Sud sont cantonnées à l'exécution, dans des partenariats souvent déséquilibrés (Bendana, 2006). Ce modèle de *subcontracting*, lié à une logique plus gestionnaire, repose sur une hiérarchie implicite des expertises, où seuls certains acteurs du Nord sont jugés plus légitimes pour penser l'action (Hindman, 2009). L'usage quasi exclusif de l'anglais dans le monde humanitaire renforce cette mise à l'écart des savoirs locaux, en obligeant les acteurs du Sud à reformuler leurs pratiques dans un langage technique standardisé, plus conforme aux attentes des bailleurs (Fujita, 2020). Ces approches perçues comme neutre peuvent renforcer la marginalisation des approches alternatives plus locales,

maintenant ainsi une dynamique néocoloniale, alors même que de nombreux experts appellent à reconnaître ces autres types de savoirs, plus ancrés dans les contextes d'intervention (Peace Direct, 2021).

#### *1.3.1.3. Vers la décolonisation de l'aide*

Ces dernières années, de nombreuses initiatives portées par une combinaison d'acteurs du Sud, de réseaux militants et de coalitions transnationales ont été créées pour dénoncer la reproduction des rapports de pouvoir coloniaux dans l'aide humanitaire et proposer des alternatives concrètes (Pailey, 2020). Le rapport *Time to Decolonise Aid*, publié par Peace Direct (2021), appelle à l'abandon des termes paternalistes tels que « bénéficiaires » ou « renforcement des capacités » (*capacity building*), qui entretiennent l'idée d'un manque de compétences locales. Ces critiques rejoignent celles de Pailey (2020) sur le « *white gaze* » et l'eurocentrisme, qui positionnent les acteurs internationaux comme détenteurs et diffuseurs du savoir, reléguant les communautés du Sud au rôle de simples receveurs et exécutants de ces savoirs. Des mouvements tels que #ShiftThePower lancé par le Global Fund for Community Foundations en 2016, plaident pour un rééquilibrage du secteur en faveur d'une co-conception des programmes avec les leaders locaux, la prise en compte des savoirs autochtones et l'investissement direct dans la recherche menée par des experts du Sud (Peace Direct, 2021). D'autres types de recommandations mentionnent l'importance de l'inclusion dans la redéfinition de l'expertise, que ce soit l'inclusion de jeunes professionnels, de femmes, d'experts locaux... Dans cette optique, le partage systématique des résultats de la recherche et des programmes avec les communautés concernées avant toute diffusion externe est d'une grande importance (Peace Direct, 2021). En ce qui concerne le plan opérationnel, certaines propositions visent à faire évoluer le rôle des ONG internationales, les faire passer d'opérateurs principaux à facilitateurs et accompagnateurs des acteurs locaux en réalisant un transfert progressif de la prise de décision et de la gestion des ressources (Sparwald, 2018).

Cependant, ces propositions se heurtent à de nombreuses résistances. Les grandes ONG internationales, bien qu'ouvertes de plus en plus à ce type de changement, conservent des structures décisionnelles, des modes de gestion et des rapports avec les bailleurs ancrés dans un modèle bureaucratique et hiérarchisé (ALNAP, 2022). La logique de reddition de comptes, les standards d'audibilité et la méfiance envers les capacités administratives locales contribuent à ralentir la mise en œuvre de réformes structurelles du milieu de l'aide humanitaire (Barbelet et al., 2021). Ainsi, si les appels à la décolonisation du secteur humanitaire gagnent en visibilité, leur traduction en changements structurels sur le plan institutionnel demeure encore limitée.

### **1.3.2. Politiques de localisation de l'aide**

Après avoir exploré les dynamiques de la décolonisation et les critiques des héritages coloniaux dans l'aide humanitaire, cette section aborde les politiques de localisation comme une réponse concrète à ces appels au rééquilibrage du secteur.

#### *1.3.2.1. Définition et histoire de la localisation de l'aide*

Une des définitions proposées par l'IFRC (2023) pour la localisation de l'aide est : « *La localisation signifie accroître les investissements internationaux et le respect du rôle des acteurs locaux, dans le but d'augmenter la portée, l'efficacité et la redevabilité de l'action humanitaire* ». La localisation de l'aide humanitaire désigne un processus visant à transférer le pouvoir décisionnel et les ressources vers les acteurs locaux dans les réponses aux crises (Kelly et al, 2023). Elle peut également être définie comme la combinaison de tous les niveaux : local, national, régional et international dans le but de trouver les meilleures solutions humanitaires pour les populations affectées (Moshtari et al., 2023). Concrètement, ces acteurs doivent être impliqués à chaque étape du cycle humanitaire, de l'évaluation des besoins au suivi et à l'évaluation, en passant par la conception et la mise en œuvre, afin de rompre avec des approches traditionnelles dominées par des organisations internationales du Nord et empreintes de logiques néocoloniales (Manis, 2018). L'éloignement de ces approches *top-down* du Nord permet de renforcer le leadership local et la reconnaissance des compétences et savoirs provenant de ces communautés (Barbelet et al., 2021). Deux interprétations principales des politiques de localisation existent selon Frennesson et al. (2020) : la « décentralisation » et la « transformation ». La première consiste à transférer certaines compétences des sièges centraux vers des bureaux régionaux ou nationaux. La deuxième vise à renforcer durablement l'autorité et les capacités des acteurs locaux indépendants.

Une des étapes les plus importantes de l'évolution de ces politiques de localisation de l'aide s'est déroulé en 2015 avec le lancement du *Charter for Change*. Un consortium d'ONG internationales et nationales ont publié ce document qui appelle à des changements dans le secteur de l'aide humanitaire en renforçant le rôle des acteurs locaux dans la conception et la mise en œuvre des interventions (CharterForChange, 2015). En mai 2016 a eu lieu le Sommet humanitaire mondial à Istanbul, suivant les pas du *Charter for Change*. A la suite de ce sommet, l'accord du *Grand Bargain* a été lancé et intégré dans un Programme d'Action pour l'Humanité (AgendaForHumanity, 2019). Cette initiative consiste en un accord avec les plus grands bailleurs de fonds et ONG humanitaires appelant à « *renforcer, sans les remplacer, les capacités nationales et locales* » (Parvais, 2024, p.5). Le *Grand Bargain* compte au total 63 signataires (25 bailleurs de fonds, 11 agences des Nations Unies, 5 organisations internationales telles que le Comité International de la Croix-Rouge et 22 ONG telles qu'Oxfam). Des engagements de cette initiative incluent notamment une fixation d'objectif de 25 % des financements humanitaires alloués

directement aux acteurs locaux et nationaux d'ici 2020, le développement d'outils de mesures de la localisation dans les missions d'aide humanitaire ou la réduction des barrières empêchant les ONG et bailleurs de créer des relations de partenariats avec des acteurs locaux (IASC, 2021, p.7). D'autres démarches au niveau international ont été mises en place abordant aussi cette thématique de localisation. Notamment les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, plus particulièrement l'ODD 17 visant la promotion du développement des partenariats inclusifs et équitables entre acteurs internationaux et locaux (PNUD, 2022). En 2017, la Déclaration de New York sur les réfugiés et les migrants affirmait l'importance de la présence des acteurs locaux dans les réponses humanitaires, en appelant à une coopération renforcée avec les autorités nationales et les communautés affectées (United Nations, 2017). Plus récemment, en 2021, cinq ans après la signature initiale du *Grand Bargain*, l'accord du *Grand Bargain 2.0* a été lancé, après un examen approfondi de la part des signataires de 2016. Cette dernière révision de l'accord a réaffirmé les engagements en soulignant l'importance d'aligner les priorités humanitaires sur celles définies localement et d'améliorer la redevabilité vis-à-vis des populations affectées (IASC, 2021).

#### *1.3.2.2. Enjeux et défis de la localisation de l'aide*

Les discussions autour de la localisation de l'aide humanitaire augmentent et deviennent un important sujet de discussion dans le secteur humanitaire ces dernières années. Mais malgré cela, la mise en œuvre effective de ces mesures reste limitée.

Les engagements pris par la communauté internationale dans l'accord du *Grand Bargain* de 2016 n'ont pas été atteints. L'objectif de transférer 25% de fonds des financements humanitaires directement aux les acteurs locaux et nationaux ne représentaient qu'environ 1.2% des financements en 2021. Les flux financiers transitent toujours principalement par des acteurs intermédiaires tels que des ONG internationales ou des agences des Nations Unies (Metcalfe-Hough et al., 2021). Cette difficulté à amorcer cette transition peut s'expliquer notamment par une tendance croissante vers des « paiements par résultats » qui privilégie des projets à faible risque et facilement mesurables, et tend à écarter les initiatives plus innovantes ou adaptées à des contextes instables, généralement portées par des acteurs locaux (Sparwald, 2018). Par ailleurs, certaines réticences à financer directement les ONG locales sont parfois justifiées par des inquiétudes concernant leur capacité à respecter pleinement les principes humanitaires d'impartialité, de neutralité et d'indépendance (Barbelet et al., 2021).

Les procédures de *due diligence* et de conformité imposées par les acteurs intermédiaires tendent à être lourdes, rigides et standardisées. Il est rare qu'elles s'adaptent réellement aux contextes locaux car elles privilégient une évaluation basée sur la conformité aux exigences administratives et la gestion des risques financiers ou organisationnels (Barbelet et al., 2021). Ces aspects administratifs sont souvent formalisés par des outils comme les cadres logiques (*logframes*) et les indicateurs standardisés. Ils

peuvent contraindre à réaliser les projets dans un langage et une pratique, éloignés du développement participatif (Bornstein, 2003). Ces exigences, principalement centrées sur le risque fiduciaire, vérifiant que les fonds ne soient pas mal placés ou détournés, peuvent surcharger les acteurs locaux, qui disposent de ressources administratives limitées (Barbelet et al., 2021). Un autre exemple de ce genre d'exigences est le « *screening* », comparant et hiérarchisant les ONG, excluant 30 % d'entre elles, le plus souvent les plus petites, des mécanismes de co-financement (Contor, 2021). Les acteurs locaux sont souvent perçus comme manquant de capacités, alors que ce constat repose rarement sur des évaluations objectives ou des preuves concrètes. La manière dont ces capacités sont définies par les bailleurs tend à renforcer les déséquilibres de pouvoir, car elle reflète des standards et priorités portés par les acteurs du Nord, à leur bénéfice. Les initiatives de renforcement des capacités restent souvent « *ad hoc* », ponctuelles et peu coordonnées, se concentrant davantage sur les compétences organisationnelles plutôt que sur la capacité opérationnelle réelle des acteurs locaux (Barbelet et al., 2021). Ces pratiques de contrôle et d'évaluation permanentes peuvent aussi générer, chez les ONG locales, un sentiment d'être « infantilisées » ou mises sous tutelle (Contor, 2021).

La localisation ne dispose pas d'une définition unique car chaque acteur humanitaire (bailleurs, ONG internationales, agences onusiennes ou ONG locales) a des interprétations différentes de ce concept. Une partie importante des débats initiaux dans le *Grand Bargain* s'est concentrée sur l'obtention un consensus pour une définition de la localisation et le niveau à laquelle celle-ci devait être réalisée (locale, nationale, régionale) (Barbelet et al., 2021). Dans la pratique, la localisation est fréquemment envisagée au travers des ONG internationales et des bailleurs de fonds, qui fixent les priorités, sélectionnent les partenariats et orientent les stratégies (Van Brabant & Patel, 2018). Cela peut aussi refléter une volonté d'auto-préservation de certaines ONG internationales afin de maintenir leur rôle central et leurs financements (Sparwald, 2018). Cette approche peut se limiter à la « nationalisation » de bureaux d'ONG internationales, enregistrés localement mais toujours intégrés à un réseau international, ce qui maintient une gouvernance centralisée et restreint l'autonomie des acteurs véritablement locaux (Van Brabant & Patel, 2018).

#### *1.3.2.3. Enjeux RH de la localisation*

La mise en place des politiques de localisation de l'aide implique pour de nombreuses ONG internationales de transférer progressivement certaines fonctions, responsabilités et ressources humaines vers des acteurs locaux. Ce processus soulève des défis RH spécifiques.

La mise en œuvre des politiques de localisation peut se traduire par une réduction progressive des postes expatriés au profit du recrutement de personnel national, ce qui entraîne une réorganisation des organigrammes et des processus décisionnels (Frennesson et al., 2020). Cette évolution s'accompagne souvent d'une refonte des descriptions de poste et d'un ajustement des grilles salariales tout en

conservant une cohérence avec les standards organisationnels globaux (Azimi et al., 2025). Dans plusieurs ONG internationales, cette transition a conduit à transformer certains postes expatriés en fonctions de mentorat et de renforcement des capacités, afin d'accompagner la montée en compétences des équipes nationales et locales (Frennesson et al., 2020). Ce processus est souvent chronophage et nécessite des ressources financières et humaines supplémentaires, ce qui n'est pas toujours prévue dans les budgets de projet (Barbelet et al., 2021).

Dans de nombreuses ONG, se retrouvent toujours des décalages entre les engagements affichés en faveur de la localisation de l'aide et la manière dont ils se traduisent concrètement dans les pratiques RH (Azimi et al., 2025 ; Frennesson et al., 2020). Parmi les manifestations les plus courantes figurent les écarts importants de rémunération entre personnel national et expatrié, l'accès inégal aux opportunités de formation et de progression de carrière (Azimi et al., 2025), ainsi qu'une reconnaissance limitée des compétences et savoirs locaux (Frennesson et al., 2020). Sans une révision cohérente des politiques RH, les disparités salariales héritées des anciens modèles peuvent perdurer, entraînant un risque de démotivation des équipes locales (Alice & Weber, 2021). Cette situation accroît également la concurrence sur le marché du travail humanitaire local : les agences internationales, qu'elles n'aient pas ou appliquent peu les politiques de localisation, continuent d'attirer les meilleurs profils en raison de salaires et d'avantages supérieurs, au détriment des ONG nationales (Barbelet et al., 2021). La fidélisation du personnel qualifié constitue un défi majeur pour les ONG locales (Azimi et al., 2025 ; Barbelet et al., 2021). Par ailleurs, l'adoption des outils numériques et de la gestion à distance, accélérée par la pandémie de COVID-19, a mis en évidence et parfois aggravé les inégalités existantes. Le personnel basé dans des régions à faibles ressources fait face à des obstacles importants pour accéder à ces outils, créant une fracture numérique qui touche de manière disproportionnée les employés locaux (Azimi et al., 2025). La réussite des politiques de localisation dépend donc largement de la capacité des organisations à réduire ces asymétries et à aligner leurs politiques RH sur les objectifs de localisation (Frennesson et al., 2020 ; Azimi et al., 2025), tout en garantissant des conditions de travail durables et équitables pour leurs équipes locales (Barbelet et al., 2021).

## **2. MÉTHODOLOGIE**

Dans la seconde partie de ce mémoire, nous présentons d'abord le terrain de notre recherche, à savoir l'ONG Médecins du Monde Belgique<sup>1</sup>, et l'intérêt de ce cas pour notre étude. Nous décrivons ensuite ses principales caractéristiques organisationnelles et opérationnelles, en mettant l'accent sur la mise en œuvre des politiques de localisation et leur application dans le cadre de la régionalisation des missions. Nous abordons ensuite l'approche méthodologique retenue, en expliquant nos choix et leurs motivations. Enfin, nous détaillons le processus de collecte et d'analyse des données, les outils utilisés, la composition de notre échantillon ainsi que les principales limites rencontrées.

### **2.1. Intérêt du cas empirique**

Le choix de MdM BE comme étude de cas fait suite à notre expérience en tant que stagiaire dans cette organisation pendant le deuxième quadrimestre de l'année académique 2024-2025 dans le cadre de notre Master en Gestion des Ressources humaines à l'Université de Liège. Cette expérience nous a permis de développer une compréhension plus précise du fonctionnement interne et des opérations de MDM BE, ainsi qu'un accès privilégié à des informations et à des acteurs clés, essentiels pour l'analyse menée dans ce travail.

#### **2.1.1. Présentation générale de Médecins du Monde Belgique**

Médecins du Monde est un réseau international d'ONG composé de dix-sept chapitres dans des pays distincts, notamment de Médecins du Monde France, Médecins du Monde Belgique, Médicos del Mundo España, Ärzte der Welt Deutschland... Ces dix-sept chapitres sont indépendants les uns des autres même s'il n'est pas rare qu'ils se coordonnent sur certains projets (MdM BE, 2025).

Médecins du Monde est une ONG internationale engagée dans le développement médical. Fondée comme bureau en 1997, l'entité belge de Médecins du Monde devient en 1999 un chapitre à part entière. Ses actions visent à apporter une aide médicale aux populations vulnérables, tant en Belgique qu'à l'échelle internationale. Un de ses objectifs principaux est d'assurer une couverture de santé universelle, garantissant à chacun un accès aux soins sans barrières financières, culturelles ou géographiques. Pour accomplir cette mission, l'organisation repose sur trois piliers fondamentaux : Soigner ; Offrir un réel accès aux soins aux populations. Changer ; Agir au-delà de l'aide immédiate pour créer du changement au long terme. Témoigner ; Faire entendre sa voix en alertant les autorités locales, régionales et (inter)nationales avec des données et des faits concrets issus du terrain (MdM BE, 2025).

---

<sup>1</sup> Pour le reste de ce travail, Médecins du Monde Belgique sera simplifié par MdM BE.

MdM BE est une association sans but lucratif (ASBL), composée de 185 travailleurs avec un équivalent temps plein, qui a des projets dans toute la Belgique, que ce soit en région de Bruxelles-Capitale, en Flandre ou en Wallonie. MdM BE concentre ses interventions autour de cinq thématiques : la santé et les droits sexuels et reproductifs, la santé et le droit en migration, les crises et conflits, la réduction des risques pour les populations vulnérables, ainsi que la santé et l'environnement à travers l'approche *OneHealth*, qui prend en compte les liens entre santé humaine, animale et environnementale. A l'étranger, MdM BE est actif dans plusieurs régions telles que l'Afrique du Nord (notamment au Maroc et en Tunisie), les Balkans (en Croatie), la région du Sahel (notamment au Mali, au Niger, au Bénin et au Burkina Faso) et la région des Grands-Lacs (notamment en République Démocratique du Congo (RDC) et au Burundi). Toutes ces missions et projets sont en lien direct avec le siège (MdM BE, 2025).

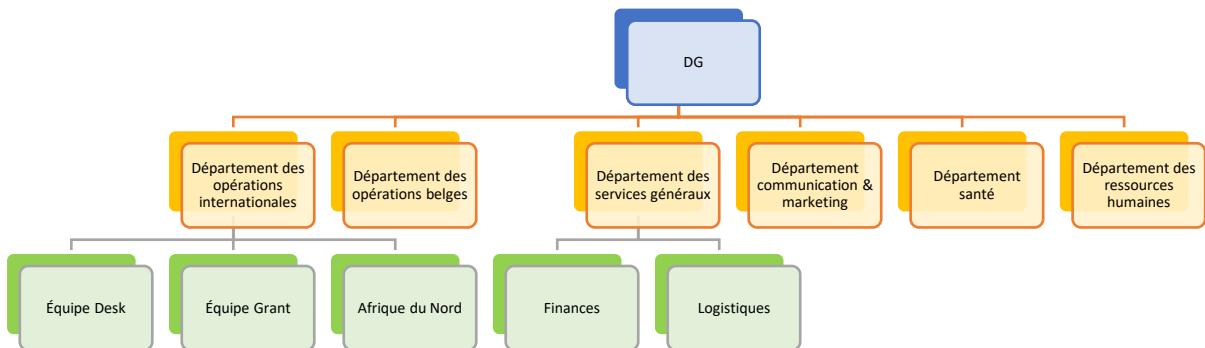
Le siège des opérations de MdM BE se trouve à Bruxelles. Il est constitué de différents départements. Le département communication et marketing s'occupe de faire parler des actions de Médecins du Monde, d'organiser des évènements et récolter des fonds. Le département des services généraux s'assure du bon fonctionnement de toutes les parties de l'organisation. Le département des ressources humaines gère les salaires, le recrutement de nouveaux employés, les formations et les évaluations. Le département des opérations internationales (DOI) s'occupe de coordonner les projets internationaux de Médecins du Monde à l'étranger, notamment au Niger, au Mali, au Maroc, en République Démocratique du Congo, en Tunisie et dans les Balkans. Le département santé apporte une expertise médicale et veille à la qualité des soins dans tous les projets menés par l'organisation.

Le département des opérations belges coordonne l'ensemble des projets menés en Belgique, que ce soit à Bruxelles, en Wallonie ou en Flandre. Il est organisé autour de plusieurs projets ayant des thématiques spécialisées, telles que le Hub humanitaire, les équipes mobiles, la santé mentale, ainsi que les projets « Avec Elles » et « Medibus », en plus des centres d'accueil comme le Centre d'Accueil, de Soins et d'Orientation (CASO). Chaque sous-structure dispose d'une équipe dédiée, encadrée par des coordinateurs ou chefs de projets, permettant d'assurer le lien entre le terrain et les décisions stratégiques (Médecins du Monde Belgique, 2024). Le HUB est un centre de jour pour personnes migrantes ouvert en 2017, qui, bien que faisant partie du département des opérations belges, est géré par un consortium composé de différentes ONG (La Croix-Rouge de Belgique, MdM BE et la Plateforme Citoyenne BelRefugees). Ce centre offre beaucoup de services et d'aides différentes, notamment des soins médicaux, des aides sociales, du soutien psychologique, des conseils juridiques... Le centre organise aussi des distributions alimentaires et vestimentaires et possède des douches mises à disposition pour les usagers (Croix Rouge de Belgique, 2023). MdM BE emploie une partie des travailleurs du HUB, notamment le coordinateur général qui signe son contrat avec Médecins du Monde.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Les organigrammes complets de MdM BE se trouve dans la partie ANNEXES (N°I à III)

Figure 1 - Organigramme simplifié de l'ONG Médecins du Monde Belgique (mars 2025)



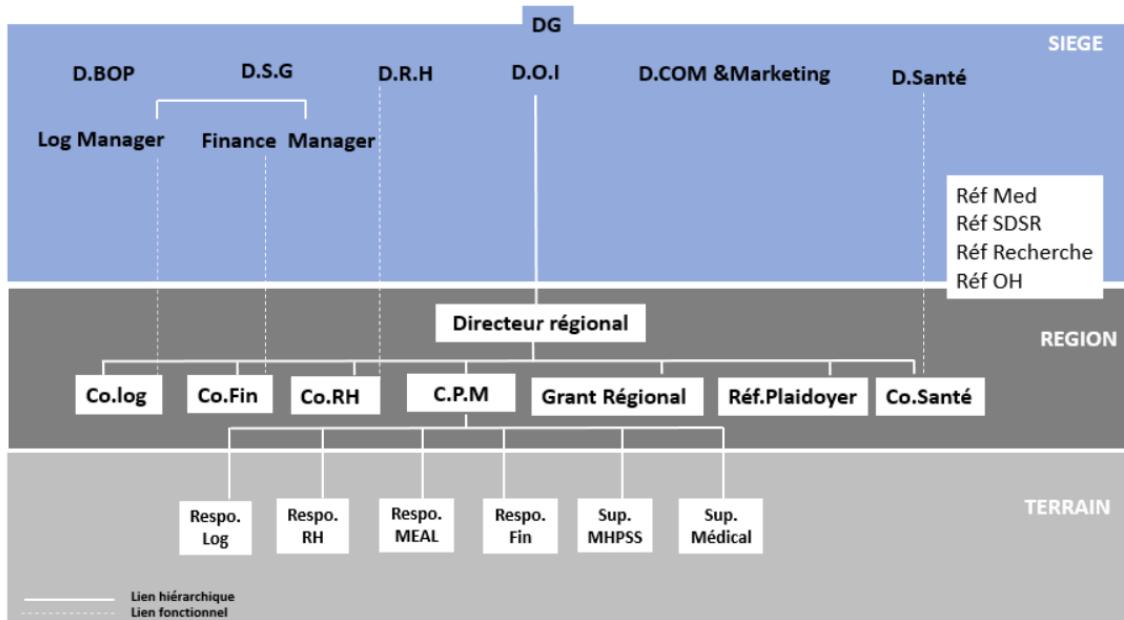
## 2.1.1. La localisation des postes et des contrats chez Médecins du Monde Belgique

MdM BE considère la localisation comme un axe stratégique central et privilégie un modèle partenarial horizontal fondé sur la coopération étroite avec les organisations locales et la participation active des communautés. Cette approche repose sur des principes de réciprocité, de consensus, de respect mutuel et d'objectifs partagés, et met en avant l'*empowerment* et l'autonomie des partenaires locaux. Ces points sont abordés dans la note stratégique de 2018, formalisant cette orientation et visant à analyser, cartographier et renforcer les partenariats existants (MdM BE, 2018).

Concrètement, ces politiques de localisation se retrouvent dans deux régions de missions de MdM BE : l'Afrique du Nord et la région du Sahel. Nous parlons davantage de régionalisation, qui implique un changement organisationnel conséquent et la création d'une entité intermédiaire entre le terrain et le siège. Cette entité agit au nom de la région et assure la coordination stratégique, le suivi opérationnel et la gestion des ressources régionales. Placée sous l'autorité d'un·e directeur·rice régional·e, elle regroupe différents postes de coordination (logistiques, finances, ressources humaines, santé, plaidoyer, etc.) qui travaillent en lien direct avec les équipes sur le terrain des pays de la région. Dans le cas de la région de l'Afrique du Nord, ces pays sont le Maroc et la Tunisie. Dans le cas de la région du Sahel, ces pays sont le Mali, le Niger, le Bénin et le Burkina Faso.

Cette régionalisation vise à rapprocher la prise de décisions des réalités opérationnelles, à renforcer l'autonomie régionale et à améliorer la réactivité face aux besoins identifiés localement. Les fonctions de soutien, auparavant centralisées au siège de Bruxelles, sont désormais en partie transférées au niveau régional afin d'optimiser l'appui aux projets et permettre une communication plus fluide entre les acteurs du siège et ceux du terrain.

Figure 2 - Organigramme type d'une régionalisation chez Médecins du Monde Belgique



En 2025, la régionalisation de l'Afrique du Nord a été réalisée en grande partie. Celle du Sahel est toujours en cours.<sup>3</sup>

Ce cas d'étude fournit une opportunité unique d'examiner la manière dont une ONG internationale met en œuvre ses politiques de localisation, comment elle adapte sa gestion des ressources humaines en fonction de celles-ci, et la façon qu'ont ces politiques d'affecter ses différents types de personnel. Cela permet non seulement une analyse de l'influence de ces politiques sur l'organisation et ses pratiques RH, mais également de mieux comprendre les motivations, les priorités et les réflexions qui sous-tendent cette volonté de localiser les postes et les contrats.

## 2.2. Type de recherche

Avant de réaliser notre stage chez MdM BE, nous poursuivions une thématique de recherche sur les profils internationaux dans des organisations belges. Une fois que notre stage chez MdM BE a débuté, de nombreux projets et réunions concernaient de près ou de loin cette thématique de localisation. En interrogeant plusieurs collègues impliqués dans la localisation, nous avons réalisé que cette thématique nous permettrait de mener une recherche sur des profils internationaux dans une ONG belge.

<sup>3</sup> Organigramme de la Région du Sahel se trouve dans la partie ANNEXES (N°IV)

Notre question de recherche a pu alors se transformer et se préciser en : « *Comment les politiques de localisation des postes et des contrats dans les missions internationales influencent-elles les travailleurs d'une ONG belge ?* »

Pour répondre à cette question, nous avons démarré notre recherche par une analyse de la littérature grise et scientifique disponible à ce sujet. Bien que cette thématique soit documentée, notamment dans ses dimensions internationale et institutionnelle, certaines dimensions liées à l'influence de ce changement organisationnel en lien avec ces politiques de localisation sur les travailleurs étaient peu développées. Dans ce contexte, nous avons opté pour une démarche inductive. L'inférence de données inductive se caractérise par l'observation de faits réels et leur mise à l'épreuve, permettant de générer des sources de connaissances à partir des données recueillies (Dubois & Gadde, 2002). Cette approche nous semblait pertinente pour identifier et analyser, à partir des témoignages collectés, les mécanismes RH et organisationnels à l'œuvre dans la mise en œuvre des politiques de localisation dans la mesure où la démarche inductive est adaptée pour les recherches portant sur un sujet peu ou moins couvert par la littérature (Blais & Martineau, 2006).

Le but de notre recherche est de comprendre comment les politiques de localisation influencent les expatriés et les personnes de nationalités étrangères qui occupent ou postulent habituellement à ce type de poste à l'étranger, ainsi que la manière dont les stratégies RH de MdM BE adaptent ou prévoient de s'adapter à ces évolutions. Notre étude porte également sur la perception de ces changements par les différents acteurs concernés. Pour cela, nous examinons les raisons ayant motivé la mise en place de ces politiques, leur communication, leur impact concret et la perception qu'en ont les personnes concernées. Notre recherche s'inscrit dans une démarche compréhensive, ce qui justifie le choix d'une approche qualitative. Celle-ci est adaptée et pertinente dans le cadre d'une analyse de phénomènes dans leur contexte, en accordant une place centrale aux significations, aux expériences et aux points de vue des acteurs impliqués (Dumez, 2013). Dans le cas de notre recherche, ces éléments, par nature qualitatifs et non mesurables, nécessitent d'engager des dialogues verbaux avec les personnes concernées et impliquées telles que les membres du Comité de Direction (CoDir), les membres de l'équipe RH, des coordinateurs de projets et du personnel de terrain afin de mieux comprendre leurs perspectives uniques sur le sujet. L'entretien semi-directif apparaît dès lors comme l'outil le plus approprié pour recueillir ce type de données, car il permet d'explorer en profondeur les perceptions et expériences des acteurs tout en laissant émerger des éléments inattendus (Alami et al., 2009). À l'inverse, une approche quantitative fondée sur des questions fermées aurait restreint la possibilité pour les participants d'exprimer librement leurs attentes et ressentis vis à vis de ces changements organisationnels. C'est en prenant en compte ces différents points que nous avons choisi la méthode qualitative pour notre recherche.

## 2.3. Collecte et analyse des données empiriques

Notre terrain de recherche choisi est donc l'ONG MdM BE. Avant d'entamer la récolte de données, nous avons réalisé un entretien exploratoire avec un professeur de l'Université de Liège spécialisé dans le milieu de la coopération internationale et expert dans le sujet des politiques de localisation dans le secteur de l'aide humanitaire. Cette démarche nous a permis d'être plus au fait des différents aspects de ces politiques de localisation, leurs rôles et leurs raisons d'exister, en dehors du cadre MdM BE. L'entretien exploratoire, mené auprès d'une personne-ressource tel que des experts ou des chercheurs spécialisés reconnus, permet d'acquérir une vision globale et contextualisée du sujet étudié, d'identifier les enjeux pertinents et d'affiner la problématique de recherche (Van Campenhoudt & Quivy, 2022).

Pour la récolte de données, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs. Ce format, en lien avec notre démarche compréhensive, permet de guider l'échange tout en laissant à l'interviewé la liberté d'aborder spontanément des aspects qui lui paraissent importants (Alami et al., 2009). Bien que certains thèmes aient été définis à l'avance, d'autres ont émergé au fil de l'entretien. Le futur des ONG après l'instauration de ce genre de politiques est un exemple.

Pour notre échantillon, nous avons choisi de mener des entretiens avec des personnes de différents niveaux hiérarchiques et fonctions clés au sein de MdM BE. D'une part nous avons réalisé des entretiens avec des collaborateurs travaillant au siège de MdM BE à Bruxelles, ce qui inclut des membres du CoDir, des collaborateurs RH et des membres du département des opérations internationales (DOI) en lien avec le terrain. D'autre part, il nous a paru intéressant de contacter des collaborateurs en mission à l'étranger, expatriés comme locaux.

Une fois cet échantillon déterminé, nous avons pris la parole lors des réunions hebdomadaires RH organisées tous les lundis pour parler de notre thématique de recherche et encouragé les gens à venir nous trouver s'ils pensaient avoir des informations pertinentes à transmettre sur le sujet. C'est notamment grâce à cette prise de parole que la collaboratrice de l'entretien N°3 nous a contacté, ancienne expatriée, elle voulait parler de son expérience en lien avec ces politiques de localisation.

Parmi les personnes contactées, le Directeur Général, certains membres du département des opérations internationales ainsi que des collaborateurs des équipes régionales d'Afrique du Nord et du Sahel, n'ont pas répondu à nos demandes d'entretien.

Pour chacun des entretiens, nous avons utilisé un guide d'entretien élaboré en amont. Conformément à l'approche qualitative, ce guide d'entretien semi-directif comportait des thèmes et sous-thèmes organisés de manière souple, permettant d'adapter le fil de l'échange en fonction des réponses et des spécificités de chaque interlocuteur (Kaufman, 2016). Sa construction s'est appuyée à la fois sur nos objectifs de recherche et sur les observations réalisées lors de notre stage. Deux versions

différentes de ce guide ont été créées : l'une destinée aux personnes en fonction à Bruxelles et l'autre aux personnes en mission à l'étranger. Ci-dessous, nous présentons ces deux types d'entretiens.

Pour le premier type d'entretien, nous avons rencontré plusieurs collaborateurs occupant des fonctions liées aux politiques de localisation au siège de MdM BE. Ces échanges ont été menés avec des membres issus à la fois du département des ressources humaines et du département des opérations internationales. Les personnes rencontrées exercent des responsabilités variées, allant de la coordination de projets à la gestion des processus de recrutement. Nous avons choisi ces profils dans le but de recueillir des points de vue pour comprendre la mise en œuvre et l'impact au niveau stratégique, et mesurer les implications pour l'opérationnel. Nous avons réalisé un guide d'entretien spécifique pour ces profils dans le but d'explorer leurs rôles dans l'application de ces politiques, leur articulation avec les équipes régionales et les équipes sur le terrain, ainsi que leur perception des évolutions qu'elles induisent pour l'organisation. Cette approche permet de croiser les différentes perspectives stratégiques et de mieux saisir la manière dont ces acteurs, placés au cœur des dispositifs de coordination et de pilotage, appréhendent les enjeux et les implications de la localisation.<sup>4</sup>

Pour le second type d'entretien, nous avons rencontré d'anciens et actuels collaborateurs de MdM BE ayant occupé des fonctions directement en lien avec la mise en pratique des politiques de localisation sur le terrain. Ces échanges ont impliqué des personnes ayant coordonné des projets dans la région de l'Afrique du Nord, participé à l'implémentation de la politique de localisation au sein des ressources humaines et assuré des responsabilités administratives, financières et RH dans la région du Sahel. Nous avons choisi ces profils afin de recueillir des points de vue et données basées sur de l'expérience opérationnelle, permettant de comprendre les réalités quotidiennes, les enjeux rencontrés et les ajustements nécessaires lors de l'application de ces politiques de localisation. Nous avons réalisé un guide d'entretien spécifique pour ces profils afin d'explorer leurs missions, leurs interactions avec les équipes régionales et le siège, ainsi que leur perception des effets de la localisation sur les dynamiques organisationnelles et la gestion des ressources humaines. Cette approche de croisement des perspectives issues du terrain avec celles recueillies au siège nous ont permis d'obtenir une compréhension plus complète des enjeux, des influences des politiques de localisation et comment celles-ci affectent l'ONG.<sup>5</sup>

Au total, nous avons mené neuf entretiens individuels dont un entretien exploratoire et huit entretiens semi-structurés. Ces neuf entretiens ont impliqué neuf participants distincts. Les entretiens N°2 et N°3 ont été réalisés en présentiel, dans une salle de réunion au siège de MdM BE à Bruxelles. Ces premiers entretiens ont été menés à la fin de notre période de stage chez MdM BE. Une fois celui-ci terminé, les autres entretiens ont été réalisés à distance. À la suite d'un problème technique, l'enregistrement de l'entretien N°7 a été perdu, les données récoltées de cet entretien sont basées sur nos

---

<sup>4</sup> Ce premier type de guide d'entretien se trouve dans la partie ANNEXES (N°V)

<sup>5</sup> Ce deuxième type de guide d'entretien se trouve dans la partie ANNEXES (N°VI)

notes manuscrites. La durée moyenne des entretiens était d'environ une cinquantaine de minutes. Toutes les personnes interrogées ont donné leur consentement pour être enregistrées.

Enfin, pour l'analyse des données empiriques, l'ensemble des entretiens ont été intégralement retranscrit par nos soins. Cette étape demande un investissement de temps conséquent mais elle constitue, selon Van Campenhoudt et Quivy (2022), une phase indispensable pour assurer la rigueur de la recherche. La transcription complète permet de conserver l'ensemble des données recueillies tout en évitant d'éjecter prématurément des éléments qui pourraient s'avérer pertinents lors d'analyses ultérieures. Cette pratique a servi de base à la rédaction de la partie empirique de ce travail, en mobilisant des extraits significatifs d'entretiens pour illustrer nos propos. Lorsque cela s'avérait pertinent, ces données ont été complétées par des documents internes de l'organisation, des statistiques provenant du terrain et des projets de MdM BE obtenues auprès des personnes interrogées.

Pour conclure cette partie consacrée à la collecte et à l'analyse des données empiriques, nous avons structuré la mise à plat des données récoltées recueillies en trois axes principaux : les positionnements des membres du personnel du siège et du terrain sur cette thématique de localisation, les modalités concrètes de sa mise en œuvre, et enfin les enjeux propres à celle-ci chez MdM BE. Cette structure de la mise à plat des données permet ainsi de documenter à la fois des logiques institutionnelles, des expériences vécues et des impacts sociaux de la localisation, tout en mettant en lumière la diversité des points de vue selon la position et le profil des acteurs concernés.

## 2.4. Limites méthodologiques

En conclusion de la section méthodologique de ce travail, il nous paraît important de souligner certaines limites rencontrées au cours de notre recherche. La première concerne la difficulté d'accéder à certains profils clés, notamment le Directeur général ou bien les directeurs des régions de l'Afrique du Nord et du Sahel. Entrer en contact avec du personnel national basé à l'étranger s'est également révélé être une tâche complexe. Malgré plusieurs relances, certaines personnes que nous trouvions pertinentes pour notre étude n'ont pas répondu à nos sollicitations, ce qui a réduit la diversité des points de vue recueillis. Une deuxième limite est liée à la distance géographique : la majorité des entretiens a été réalisée en visioconférence, ce qui, dans certains cas, a entraîné des problèmes techniques tels que des coupures de son ou d'image perturbant parfois le déroulement de l'échange. Qui plus est, ce format renforce la difficulté à instaurer un climat d'un climat de confiance, ce qui peut limiter la richesse des informations partagées. Enfin, le contexte de crise propre au secteur humanitaire fait qu'il est parfois difficile d'entrer en contact avec des personnes à intérêt.

## 2.5. Tableau récapitulatif des entretiens réalisés

N°	Date de l'entretien	Genre	Type d'entretiens	Fonction	Emplacement du poste	Durée de l'entretien	Commentaires éventuels
1	09/05/25	H	Entretien exploratoire	Professeur d'Université	Liège - Belgique	53 minutes 25 secondes	
2	12/05/25	F	Entretien semi-structuré	Équipe RH - Siège	Bruxelles - Belgique	45 minutes 54 secondes	
3	16/05/25	F	Entretien semi-structuré	Ancienne chargée de projet – Afrique du Nord	Tunis - Tunisie	32 minutes 13 secondes	
4	26/05/25	H	Entretien semi-structuré	Membre du CoDir - Siège	Bruxelles - Belgique	42 minutes 27 secondes	Problèmes techniques : perte de l'enregistrement
5	06/06/25	F	Entretien semi-structuré	Membre DOI - Siège	Bruxelles - Belgique	1 heure 3 minutes 9 secondes	
6	17/06/25	H	Entretien semi-structuré	Équipe RH - Siège	Bruxelles - Belgique	42 minutes 55 secondes	
7	19/06/25	F	Entretien semi-structuré	Ancienne collaboratrice RH – Afrique du Nord	Tunis - Tunisie	1 heure 41 minutes	Problèmes de caméra, décalage horaire avec Ottawa au Canada.
8	08/07/25	F	Entretien semi-structuré	Membre DOI - Siège	Bruxelles - Belgique	50 minutes 07 secondes	Problèmes de caméra + retard à cause d'une urgence
9	15/07/25	F	Entretien semi-structuré	Collaboratrice Administrative, Finance et RH-Sahel	Bamako - Mali	58 minutes 51 secondes	

### **3. RÉSULTATS**

Dans la troisième partie de ce mémoire, sur base des entretiens réalisés, nous explorons comment MdM BE traduit sa démarche de localisation dans son organisation et ses pratiques. Nous nous penchons en premier lieu sur les positions du siège et du terrain quant à cette thématique de localisation. Nous détaillons ensuite les modalités concrètes de sa mise en œuvre. Enfin, nous abordons les principaux enjeux associés à cette démarche.

Tout au long de la mise à plat de nos données empiriques, nous intégrons des extraits d'entretiens pour étayer nos propos. Bien que ces extraits soient sélectionnés, notre analyse s'appuie sur l'ensemble des informations collectées.

#### **3.1. Positionnements sur la localisation des différents acteurs de MdM BE**

Dans cette section, nous détaillons les perceptions et positionnements des acteurs de MdM BE, tant au siège que sur le terrain, à l'égard de la localisation.

##### **3.1.1. Positionnements des membres du personnel du siège**

Impliquer les personnes locales a toujours été un point important dans les missions internationales de MdM BE. Depuis le *Grand Bargain*, la thématique de la localisation est devenue inévitable, ce qui a conduit à la rédaction d'une note interne en 2018 sur l'adaptation des stratégies à ce sujet. La création de centres régionaux par les Nations Unis pour leurs missions internationales fait partie des évolutions stratégiques allant dans ce sens. Cette façon de faire a également inspiré des changements de stratégie sur le sujet chez MdM BE. Etant donné qu'un nombre restreint d'ONG délocalisent entièrement leur siège, cette démarche représente une avancée vers un transfert de pouvoir en faveur des ONG locales. Cette décentralisation suit la dynamique lancée par le *Grand Bargain*. En raison du taux élevé de turnover au sein de MdM BE, les personnes chargées de porter ces changements ont varié régulièrement. A partir de 2022, le DOI prend le pilotage du projet (Entretien 4).

Ce positionnement stratégique se retrouve dans les propos de membres du personnel du siège ayant des rôles centraux dans ce changement et qui mettent en avant l'importance de collaborer avec les acteurs locaux.

*« Au lieu d'avoir cette grosse machine occidentale, c'est vraiment faire avec les personnes qui sont sur le terrain. [...] C'est partir du principe que, en fait, chaque pays a les compétences et les capacités sur place. Ils ont les gens, ils ont les ressources. Et donc, c'est partir du principe qu'on va travailler avec ces personnes-là et avec ces expertises-là sur le terrain. Et alors, du coup, Médecins du Monde, on le voit plus. Donc, c'est faire des partenariats, principalement. Donc, travailler avec des ONG nationales, comme on fait au*

*Burkina et au Bénin, avec Terre Rouge. Et c'est faire du renforcement de capacité. Donc, du renforcement de capacité, par exemple, soit de ces ONG-là directement, soit, en fait, on va travailler dans les systèmes de santé et donc renforcer le personnel des systèmes de santé, qui, du coup, eux, sont payés plus par l'État, etc. Et donc, oui, il y a vraiment ces deux côtés où on travaille autant avec des partenaires locaux qu'avec le personnel de santé local et national à notre niveau. »* (Entretien 8)

La décentralisation progressive des fonctions décisionnelles vers les terrains d'intervention représente une évolution importante dans la manière dont MdM BE s'organise, avec des effets directs sur les fonctions autrefois concentrées au siège :

*« L'enjeu est de changer de modèle et de rapprocher les centres de décision, du cœur des différents projets. Et d'éviter de ne plus être dans une centralisation autour des sièges qui se trouve très souvent en Occident. Donc on est sur une décentralisation, ce qui induit d'un point de vue purement RH, une nationalisation des fonctions. Je peux prendre comme exemple, ici au siège bruxellois, nous avions une fonction, on appelle ça un rôle de desk. Et donc la desk, un poste, avait la direction, la coordination et la responsabilité de différents projets dans les pays du Sahel. Son poste a été supprimé au niveau du siège et le recrutement s'est fait au niveau du terrain, au Sahel. »* (Entretien 2)

La mise en œuvre de ces politiques de localisation passe également par une évolution des canaux de financement. Une des membres du département des opérations internationales souligne ce transfert progressif des fonds vers des entités locales ou enregistrées sur place.

*« Donc, il y a une redistribution des fonds à des partenaires locaux et tout. Ou sinon, ça va être maintenant de plus en plus d'appels à projets focalisés sur des organisations directement enregistrées sur place. [...] Par exemple, la Croatie, elle est enregistrée sur place, MDM. Et là, on est en train de créer un MDM Croatie qui est un peu lié à la MDM Belgique, qui pourrait être aussi reconnu comme société civile. Il commence à y avoir de plus en plus de versements qui vont directement aux entités sur place. »* (Entretien 5)

Si les personnes chargées de piloter l'implémentation de ces politiques de localisation en maîtrisent les principaux enjeux, certains membres du personnel de MdM BE impliqués de près ou de loin dans celles-ci en ont encore une connaissance limitée, voire très récente :

*« Je suis nouveau dans l'humanitaire, donc je connaissais très très peu l'humanitaire, le développement avant d'arriver chez MDM, je savais pas comment ça fonctionnait, comment c'était financé, etc, donc je connaissais pas grand-chose, donc encore moins la politique de localisation, parce que pour faire des recrutements, pour demander ce que c'est que la politique de localisation de l'aide, il y a même beaucoup de personnes qui sont*

*dans ce milieu depuis très longtemps et qui savent pas ce que c'est, je prends des exemples, je sais qu'en plusieurs recrutements en Afrique du Nord, la directrice régionale aimait bien nous poser cette question, ou l'inclure dans les tests techniques, qu'est-ce que la localisation d'aide, etc, il y a beaucoup de personnes qui savaient pas y répondre, donc voilà, même au sein de notre milieu, de personnes qui ont de l'expérience, c'est pas toujours connu, compris, etc, donc moi je l'ai découvert en commençant chez MDM, en faisant des entretiens recrutements, en regardant un peu les faits techniques, etc,»* (Entretien 6)

Pour l'instant, la politique de localisation ne s'accompagne pas, à ce stade, de changements radicaux dans l'organisation des ressources humaines. Les évolutions se font plutôt progressivement, en fonction des opportunités contractuelles :

*« Alors, MDM pour le moment a choisi une approche que je vais qualifier de douce dans la mesure où les changements se font au fur et à mesure des fins de contrat des uns et des autres. Ou des opportunités liées au contrat. Des personnes qui veulent rentrer dans une mobilité ou des fins de contrat. Donc on n'est pas sur des licenciements, pas du tout. »* (Entretien 2)

La mise en œuvre de la localisation dépend fortement du contexte géographique. Dans certaines zones, elle est encouragée par des conditions favorables, alors que dans d'autres, elle reste limitée par des environnements instables ou par la méfiance des bailleurs à l'égard des acteurs locaux, une membre du département des relations internationales constate des tensions entre les discours politiques et les pratiques du terrain :

*« C'est un contexte instable [le Niger et la RDC], les bailleurs sont hyper réticents. Et en fait, il faut se dire que localisation, c'est un beau mot que les bailleurs adorent, mais ils ne veulent prendre aucun risque. C'est pour ça que ça reste quand même pas mal le système de « on contractualise des ONG internationales qui vont contractualiser, elles, des OSC, et nous en donner un appui technique, etc. » À la fin, s'il y a un risque financier, s'il y a des inéligibles, c'est nous qui payons. Selon les contrats qu'on a mis avec les partenaires, mais c'est souvent ça. À la fin, c'est le chef de file qui est redevable, c'est le chef de file qui doit être garde-fou de tout. Donc, il y a une localisation qui est quand même mitigée. C'est une demi-localisation parce que c'est donné au fur et à mesure de la responsabilité dans les contextes directement. Mais ce n'est pas vouloir prendre les risques du côté des bailleurs. »* (Entretien 5)

Même si la localisation est encouragée dans les discours des bailleurs, elle est freinée dans les faits, car les bailleurs ne sont pas prêts à en assumer les risques, notamment financiers. Sans cette confiance dans les organisations locales, les ONG internationales restent responsables et doivent jouer le rôle d'intermédiaire, ce qui limite l'autonomie réelle des acteurs locaux :

*« Ils [les bailleurs de fonds] prennent une grosse ONG, par exemple, Médecins du Monde, qui n'est pas prête de fermer. S'ils contractualisent directement une OSC qui fait faillite, qui ne les rembourse jamais, ils perdent la thune. [...] S'ils nous font 1,4 million d'inéligibles, on est obligé de les payer. Donc voilà. À la fin, c'est nous qui devons faire. On a tout un travail. On appuie énormément/ parfois on fait vraiment les finances/ la compta de nos partenaires pour nous mettre à l'abri des risques. Chose que les bailleurs n'auraient pas le temps de faire. »* (Entretien 5)

Même si des initiatives sont mises en place pour transférer davantage de ressources aux acteurs locaux, les contraintes fixées par les bailleurs freinent encore la décentralisation, une des caractéristiques de la localisation. Dans ce cadre, le partenariat avec des organisations locales reste un moyen concret d'appliquer la localisation, à condition de leur apporter un appui suffisant en gestion financière pour répondre aux exigences des financeurs.

*« Par exemple, on va aider [...] à financer un projet qui est déjà en place, par une asso' qui fait déjà des cliniques mobiles, etc. Et donc, nous, on va se mettre des partenariats, en mode, est-ce que vous pouvez étendre votre projet là ? On va compléter, nous, en faisant ça. Ouais, c'est ça. Donc, partenaires locaux [...] c'est les initiatives locales qu'on va essayer de renforcer; de leur faire accéder à des financements auxquels ils n'auraient pas accès, notamment parce qu'ils n'ont pas la gestion financière pour où on gère. On est un peu leur garde-fou financier là-dessus. »* (Entretien 5)

Même si la localisation est mise en avant dans les discours de MdM BE, certaines personnes interrogées relèvent que le siège conserve l'essentiel du pouvoir. Cette organisation peut rappeler un fonctionnement vertical, commun dans les relations entre ONG du Nord et acteurs du Sud :

*« Je trouve qu'on a encore trop cet aspect siège qui contrôle un peu et qui a la plupart du pouvoir et qui pilote, qui prend les bains de l'incident stratégique et le terrain est un peu plus exécutant, a moins de pouvoir, etc, et je pense qu'il faudrait du coup plus faire laisser la place et ça va pas forcément dans notre sens à nous. Je sais pas si c'est le cas en Belgique et à Bruxelles, mais avoir des sièges beaucoup plus restreints, et de toute façon j'imagine qu'à terme je pense qu'on ne serait même pas forcément hyper intéressant qu'il y ait encore des personnes qui travaillent à Bruxelles, mais que toute l'aide arrive directement là où elle est nécessaire. »* (Entretien 6)

Plusieurs membres du siège évoquent un décalage entre le centre décisionnel de Bruxelles et ce qui se vit concrètement sur le terrain. Ce décalage complique la circulation des informations, en particulier celles provenant des équipes nationales : *« J'ai l'impression que les collègues du terrain voient encore et voient toujours le siège très fort comme ce gros truc très loin, intouchable. »* (Entretien

8). Le processus de régionalisation, tel qu'il est mis en œuvre dans certaines zones, est également perçu comme un moyen de transformer les rapports entre siège et terrain :

*« Mais c'est vraiment aussi ce but de casser ce rôle du siège et un peu ce grand frère qui est au-dessus. Du coup, de tout décentraliser sur le terrain. Je pense que c'est hyper important. »* (Entretien 8)

Pour que la décentralisation soit réellement efficace, elle doit être accompagnée d'un effort dans la communication interne. Plusieurs personnes interrogées mettent en garde contre le risque d'exclure les staffs nationaux, alors qu'ils jouent un rôle central dans la mise en œuvre des projets humanitaires :

*« Après, il faut faire attention de bien le faire, de bien communiquer avec des équipes sur comment le faire. Parce que dans les staffs nationaux, on a des personnes, ça fait 15 ans qu'ils bossent chez MDM. Ils ont vu je ne sais pas combien de chefs de mission passer. Ils voient tous ces changements. En fait, c'est hyper important de communiquer avec eux, de communiquer. En fait, j'ai l'impression que souvent, comme les staffs nationaux sont sur le terrain et qu'on ne les voit pas, on les oublie assez facilement. Et qu'on oublie de communiquer, qu'on oublie de partager comment ça va l'avancer, comment l'ONG évolue, etc. Un peu les challenges qu'il y a, les nouveautés, les victoires aussi. Et qu'en fait, sans eux, on ne fait rien. Sans eux, on ne fait aucune activité. Sans eux, ça ne sert à rien d'avoir de l'argent. Et souvent, quand on dit oui, il faut restructurer, on va penser aux staffs Nat. En fait, ça ne sert à rien. Désolée, mais quand on voit le salaire des staffs Nat comparé au salaire des expats, c'est aberrant. Et surtout, sans nos staffs Nat, on ne fait rien. »* (Entretien 8)

En conclusion, les propos recueillis au sein du siège montrent une volonté de soutenir la localisation, notamment à travers la décentralisation de certaines fonctions et la création et le support de partenariats locaux. Toutefois, la mise en œuvre de ces politiques reste partielle, en raison des contraintes liées aux contextes d'intervention et à la prudence persistante des bailleurs vis-à-vis des acteurs locaux.

### **3.1.2. Positionnements des membres du personnel du terrain**

Sur le terrain, le personnel local joue un rôle central pour faciliter l'intégrations des projets de MdM BE dans les contextes d'intervention et favorise l'acceptation de ceux-ci par les communautés locales. L'influence de personnalités locales peut agir comme un levier stratégique :

*« Je pense que le bénéfice, en général, était clair pour la mission, pour l'intégration, pour l'acceptation de nos activités, surtout dans un pays comme la Tunisie où il y a beaucoup de répression de la société civile. Donc, c'est important d'avoir des personnes qui, comme [La*

*Directrice régionale de l'Afrique du Nord], sont, par exemple, connues politiquement et qui sont connues par la communauté, qui parlent les langues. Donc, c'est important d'avoir une grande partie de ton équipe qui est locale. »* (Entretien 3)

La localisation peut être vue comme un moyen de préparer le personnel national à assumer des rôles de coordination et de direction, qui étaient historiquement réservés aux expatriés. Cette démarche est notamment justifiée par une analyse des risques, où la stabilité d'un contexte peut inciter à privilégier l'expertise locale :

*[La localisation] C'est aussi pour tout ce qui est staff international, de pouvoir former de façon adéquate le staff que nous venons de trouver localement. Donc on recrute un staff international parce qu'il n'y a pas, j'allais dire l'expertise localement, ou alors pour une analyse de risque peut-être liée à tel ou tel contexte, nous oblige à nous dire, OK, peut-être la compétence est là localement, mais par rapport à tel risque identifié, il serait préférable que ce soit un expatrié. »* (Entretien 9)

La localisation implique également un investissement dans le renforcement des capacités des équipes locales. Pour certains managers, cet engagement est aussi personnel. Ayant eux-mêmes été formés par des expatriés, ils jugent essentiel de transmettre à leur tour ces compétences afin de faire progresser les équipes :

*« J'ai quand même bénéficié de la formation d'un expatrié qui est venu avec l'expertise, qui nous a trouvé localement, qui nous a formés et qui a vraiment contribué à notre développement et à l'élosion de notre talent. Donc, aujourd'hui, ma mission en arrivant sur une mission, c'est de me dire OK, je trouve une équipe à une situation A, et pourquoi au moment où je suis en train de quitter, s'ils ne sont pas au moins à Z, qu'ils soient au moins à O ou à B. Donc, ça, c'est un défi personnel et je pense que tous les expatriés devraient être là. »* (Entretien 9)

La localisation génère également des inquiétudes chez le personnel expatrié. Cette transition remet en question les perspectives de carrière traditionnelles du secteur humanitaire et pousse certains à reconstruire leur avenir professionnel :

*« D'autre part, les internationaux, ça les interpelle d'une autre manière, où ils se disent, [...] si ça continue à ce rythme-là, moi, soit j'aurai pris un contrat expat, soit, simplement, je quitte, je cherche, je commence à chercher ailleurs des opportunités d'expatriation, ou alors, dans quelques temps, on va proposer de passer en contrat local. »* (Entretien 7)

Le processus de régionalisation de MdM BE suit l'accord du *Grand Bargain*. Le personnel du terrain interrogé rappelle que ce type de transformation prend du temps. Déconstruire les rapports de pouvoir et les préjugés existants ne peut pas se faire à court terme. Pour certaines ONG, cela suppose

aussi d'assumer des risques, comme celui de perdre un financement, en choisissant délibérément de recruter du personnel national à des postes stratégiques, par exemple un *grant manager*, responsable de la gestion des subventions et des exigences des bailleurs :

*« Le changement des comportements, c'est clair que ce n'est pas quelque chose que tu peux atteindre en un projet de deux ans, c'est sur le long terme. [...] Oui, mais après, c'est avec des actions comme ça que tu peux contribuer à changer ces préjugés-là, sinon à les corriger. C'est des petites actions qui vont forcément demander du courage parce que c'est difficile pour une organisation de dire, OK, moi, j'assume le premier risque de chute d'un financement pour la première année, juste parce que j'ai décidé de recruter un grant manager tunisien, par exemple. C'est très peu d'ONG avoir le courage de faire. »* (Entretien 7)

Même si la régionalisation vise à rapprocher les fonctions de coordination des contextes d'intervention, sa mise en œuvre peut créer des tensions internes. Lorsqu'un ancien collègue devient le nouveau superviseur régional, les relations de proximité qu'il conserve avec son ancienne équipe peuvent compliquer l'autorité du nouveau responsable local. Ce dernier peut se retrouver affaibli dans son rôle, car les membres de l'équipe continuent à se référer à leur ancien supérieur, brouillant ainsi les repères hiérarchiques :

*« C'est un problème parce que souvent, la personne qui est N+1, qui est devenue régionale, travaille avec les équipes que l'autre vient reprendre. Donc, la relation entre celui qui est devenu régional et son équipe, le cordon n'est pas cassé. Donc, qu'est-ce qui se passe? Celui qui est nouveau vient, mais il n'arrive pas à maîtriser son équipe parce qu'il sait que celui qui est son N+1, ils ont plus d'entrées à son niveau. Donc, tu te retrouves à des moments où il y a des rabots. »* (Entretien 9)

La mise en place de la régionalisation ne se fait pas sans difficultés. Plusieurs témoignages évoquent une résistance au changement de la part des équipes déjà en place, notamment lorsque des postes à responsabilités sont confiés à de nouveaux membres du personnel local. Ces derniers peuvent se sentir mis à l'épreuve, voire infantilisés, leur légitimité étant contestée par ceux qui sont en poste depuis longtemps. Malgré les efforts organisationnels en faveur de la localisation, des déséquilibres de pouvoir persistent dans les pratiques quotidiennes. Le manque de confiance accordé au personnel local, souvent lié à des préjugés implicites, constitue un frein majeur à une transformation réelle des rapports hiérarchiques :

*« Il y a de fait un déséquilibre de pouvoir et de préjugés, de préjugés structurels. Ça veut dire que quand tu as un personnel national, tu n'as pas forcément le même niveau de confiance, par exemple. »* (Entretien 7)

Cette inégalité de traitement se reflète dans les pratiques managériales, où l'autonomie accordée à un chef de projet expatrié par son supérieur expatrié diffère de celle accordée à un national, même pour des responsabilités similaires :

*« Il [le manager expatrié] peut bien laisser son chef de projet expatrié tranquille, lui donner son autonomie au travail, gérer ses priorités tout seul, mais il ne va pas donner la même confiance à un national. [...] C'est qu'on insiste plus lors des discussions avec les managers ou alors lors des évaluations à comprendre où ils étaient, comment ils ont fait, avec qui ils ont parlé, etc., qu'ils ne font pas du tout ça avec le personnel international, par exemple. [...] C'est arrivé, mais à plusieurs reprises, qu'on ne fasse pas la même chose quand le manager est local. Quand le manager est local, ce qu'on fait, c'est qu'on appelle le chef de mission qui est expatrié ou alors un autre coordinateur qui va recruter pour lui parce qu'il est local. Et ça a créé des frustrations énormes. »* (Entretien 7)

Au sein des équipes, des préjugés persistants tendent à associer le pouvoir de décision au statut d'expatrié, indépendamment du rôle ou des compétences réelles. Cette hiérarchisation implicite des statuts, souvent inconsciente, renforce le sentiment d'inégalité perçu par le personnel local. Pour ces derniers, être national signifie devoir constamment faire ses preuves, là où un expatrié est plus facilement reconnu comme ayant de la légitimité :

*« Quand tu es expatrié, tu as tout de suite ce pouvoir de décider. Les gens [locaux ou du siège] oublient en fait parfois le poste, [...] ils pensent expat ou nat. Donc, si tu es expatrié, les personnes peuvent penser que tu as déjà ce pouvoir de décision. »* (Entretien 7)

Les obstacles rencontrés par le personnel local ne se limitent pas aux dynamiques internes des ONG. Dans certains contextes géopolitiques sensibles, leur nationalité peut devenir un facteur de disqualification implicite. Même lorsqu'ils disposent des compétences nécessaires, il leur est parfois difficile d'accéder à certaines fonctions, comme le plaidoyer, en raison des soupçons de partialité que leur origine pourrait susciter :

*« Ce n'est pas parce que tu ne trouveras pas les capacités locales, ni des profils locaux qui vont faire du plaidoyer correctement. C'est juste parce que, encore une fois, tu es tout de suite perçu comme clairement pro-polisario. Donc tu ne peux pas être objectif si tu es algérien et que tu travailles sur la cause sahraoui. C'est pareil, si tu es algérien et que tu travailles sur la cause palestinienne, c'est difficile pour une ONG ou alors pour tes interlocuteurs de voir que tu peux être impartial et que tu peux vraiment présenter les choses de manière objective. »* (Entretien 7)

Ce type de disqualification ne fait généralement pas l'objet d'un débat ouvert au sein d'ONG. Les décisions prises en conséquence sont rarement justifiées ou partagées de manière transparente avec les

personnes concernées. Ce genre d'informations reste cantonné à l'équipe de coordination, ce qui renforce le sentiment d'un manque de clarté.

Un autre enjeu soulevé par le personnel local est celui des barrières linguistiques et culturelles, qui, paradoxalement, pèsent davantage sur le personnel local que sur les ONG internationales. Contrairement aux valeurs promulguées par les politiques de localisation, ce sont souvent les acteurs nationaux qui doivent s'adapter aux codes et aux langages utilisés par l'ONG ou par les bailleurs, plutôt que l'inverse. Cette asymétrie traduit la persistance d'une approche occidentale des relations de partenariat :

*« Ce qui est le plus malheureux dans tout ça, c'est que tu as des barrières linguistiques et culturelles pour les locaux, ce qui est censé être plus des barrières pour les internationaux. C'est très malheureux parce que tu verras que dans beaucoup de cas, c'est les associations locales ou alors le personnel local qui essayent d'apprendre les éléments de langage, la langue utilisée par l'ONG internationale ou bien par le bailleur de fond. Ce n'est jamais l'inverse, ça veut dire que quand une ONG internationale arrive sur le terrain ou un bailleur de fond, ce n'est pas eux qui font l'effort de comprendre la langue et aussi les cultures dans lesquelles ils s'apprêtent à travailler. »* (Entretien 7)

*« On [MdM BE] veut faire des partenariats [...] sur base du principe de réciprocité. Quand tu vas au fin fond de la Tunisie, dans le désert tunisien, tu invites des associations locales avec qui tu souhaites travailler parce que tu vois qu'ils font un bon travail sur le changement des mentalités, par rapport à la perception des gens, par rapport à la migration. [...] Et donc, si Médecins du Monde souhaite travailler avec elles, tu ne vas pas organiser tes réunions et tes présentations en français et en anglais, par exemple. À Tunis, les gens parlent français. À Sousse, c'est un peu... Enfin, les grandes villes, quoi. Mais si tu vas dans les gouverneurs tunisiens, que ce soit à l'intérieur du pays ou alors au sud, et que tu arrives avec des réunions à PowerPoint en français et les styles de communication aussi sont différents, ben là, tu ne vas pas t'attendre à ce que les gens contribuent de manière à l'aise et surtout constructives parce qu'il y a la barrière de la langue que tu leur imposes. »* (Entretien 7)

La communication interne apparaît également comme un point de tension. Un manque de transparence, notamment sur les décisions liées au recrutement ou aux orientations stratégiques, peut générer de la frustration chez le personnel local, qui ne se sent pas suffisamment impliqué dans les choix qui impactent directement son travail :

*« Je pense que l'équipe qui travaille déjà des années sur des projets qui avancent sur des choses, sur des chantiers, sur des partenariats, en fait, ils doivent être tenus au courant de dans quelle direction on va. Ce n'est pas juste, on va parler de la localisation et de la*

*stratégie, mais [...] si on veut être dans les réunions de trois journées sur ça, alors on peut aussi être dans une réunion de quelques heures pour parler d'un poste spécifique et de comment est-ce qu'on veut l'ouvrir, de qui on va avoir dans notre équipe, des choses comme ça. Je trouve qu'on ne le fait pas assez. »* (Entretien 3)

Malgré ces difficultés, les acteurs de terrain reconnaissent que MdM BE est engagé dans un processus positif. Le passage de l'intention à l'action est perçu comme un progrès notable, dans un secteur où de nombreuses organisations restent au stade du discours :

*« Ce qui est positif, c'est que déjà, on est en train d'y aller parce que [...] la localisation beaucoup l'ont à la bouche, mais sur le terrain, on ne voit rien. C'est déjà un pas de commencer quelque chose, même si tout n'est pas parfait, c'est avec le temps qu'on arrive à perfectionner certaines choses. Donc, déjà de se lancer, de se dire OK, on est à ce niveau 1, dans deux ans, on sera au niveau 5 et dans cinq ans, on sera au niveau 10. Donc, il vaut mieux déjà commencer quelque chose. »* (Entretien 9)

Cette démarche de localisation est également vue comme une opportunité d'évolution de carrière pour le personnel local. Les efforts de MdM BE dans ce sens sont notamment visibles par la nationalisation progressive de postes de coordination et de direction. Même si cette politique n'est pas toujours formalisée, elle se traduit concrètement par des opportunités d'évolution et par la reconnaissance des compétences acquises au fil des années :

*« Médecins du Monde va aussi vers la localisation du personnel, parce que pour la localisation d'aide, c'est tout à fait transparent, ça a été communiqué, c'est une stratégie de MDM qui est écrite, qui est discutée, qui est dite et redite dans les projets également qui sont écrits [...] Entre 2020 et 2021, en deux ans, il y a eu au moins quatre nationalisations de postes, de coordination et même de direction. Donc, ça, c'est des choses que les gens voient et qui peuvent les interpeller. Donc, pour les nationaux, ça les interpelle, [...] qui dit, ah, j'ai quand même des opportunités d'évolution dans cette boîte. Même si je suis tunisien, je peux espérer ou alors aspirer à des postes de coordination et de management. »* (Entretien 7)

*« On voit que quand même des personnes qui étaient là dans l'organisation depuis des années se retrouvent à être retenues pour des postes régionaux. Donc, ça veut dire que MDM joue quand même sur la gestion de carrière, même si ce n'est pas très, très clairement établi, mais quand même, on reconnaît l'apport des personnes qui ont contribué, on leur permet d'évoluer au sein de l'organisation. »* (Entretien 9)

Cependant, certaines limites sont relevées dans la mise en œuvre de cette politique. L'une des principales concerne le manque d'ouverture à des profils extérieurs pour les postes régionaux. En privilégiant quasi

exclusivement les recrutements internes, l'organisation risque de restreindre l'apport de nouvelles perspectives et d'idées innovantes :

*« On ne s'ouvre pas à de nouvelles expériences en gardant tous les postes seulement pour des personnes de MDM. Donc, si je regarde, par exemple, le cas du Sahel [...] On se rend compte que c'est finalement les mêmes personnes de MDM qui se retrouvent à cette position. Alors que moi, j'estime que moi qui viens d'ailleurs, qui suis en train d'avoir un regard nouveau à partir de MDM, je pense qu'on aurait pu se permettre d'avoir aussi d'autres profils qui ne sont pas forcément de MDM et avoir un souffle nouveau. »* (Entretien 9)

Certains redoutent que des pressions familiales ou sociales fragilisent l'intégrité des membres du personnel local. Les observations de terrain montrent pourtant que les personnels locaux exercent avec professionnalisme :

*« Il faut qu'à un certain niveau, on ait des personnes expatriées qui ont quand même démontré une certaine intégrité dans des postes précédents pour pouvoir venir et permettre de garantir que le maximum de ressources sera préservé pour le bénéficiaire final. [...] La famille a un poids trop important sur le personnel [centrafricain]. Donc, si tu as un certain poste, on va te dire, mais toi, tu es là-bas, mais tu ne recrutes pas tes frères. Toi, tu es là-bas, mais ton papa n'a même pas de moyens de déplacement correct, tout ça. Donc, la société t'oblige à aller au crime. [...] La tendance, [...] c'est qu'une personne de nationalité malienne qui a un poste de coordo finance, par exemple, peut très bien faire la mission et correctement sans qu'on ait à détecter des cas de corruption, de détournement. »* (Entretien 9)

En résumé, le personnel de terrain reconnaît les progrès de MdM BE en matière de localisation, notamment grâce aux opportunités offertes aux nationaux, mais souligne aussi des freins comme le manque d'ouverture à de nouveaux profils, les inégalités de traitement envers le personnel local et certains préjugés, dont l'idée que les expatriés seraient plus légitimes ou plus dignes de confiance que les personnels locaux.

### **3.2. Mise en place de la localisation**

La mise en place d'équipes régionales vise avant tout à attirer plus de personnel issu des régions d'intervention de MdM BE. C'est un pas en avant pour engager plus de personnels locaux, issus de ces régions et payer des impôts dans le pays d'intervention (Entretien 4). Cette reconfiguration entraîne également une évolution du type de profil recherché, adapté aux nouveaux modes de *management* et à l'organisation des équipes régionales :

*« On ne sera pas nécessairement sur les mêmes profils qu'on soit sur un management à distance ou un management localisé. Donc par exemple, si on prend ma fonction en tant que référente RH opération internationale basée au siège, mon poste va disparaître à l'issue de mon contrat et sera remplacé au Sahel par une fonction de coordinateur RH régional. Donc le profil sera très probablement soit une personne expatriée avec beaucoup d'expérience en tant que RH expat, soit une personne nationale qui a eu des expériences RH à l'international. [...] Si on prend l'exemple du Sahel, ça se décline par plus de participation entre les deux pays pour s'assurer que nous sommes sur les mêmes enjeux et même stratégie de régionalisation. Et donc au niveau de l'équipe RH, il y a plutôt un regain d'intérêt de la part des collaborateurs de l'équipe RH, parce que ça leur permet de gagner de nouvelles compétences et de co-créer cette régionalisation. À côté de ça, je sens aussi qu'il y a certaines craintes dans la mesure où des profils de postes vont changer pour atteindre l'organigramme régional. »* (Entretien 2)

Cette réorganisation ouvre des perspectives de développement professionnel pour les collaborateurs RH, qui peuvent acquérir de nouvelles compétences et participer activement à la construction de l'organigramme régional. Cependant, elle génère aussi des inquiétudes et des craintes, car les profils de postes sont amenés à évoluer de manière significative.

### **3.2.1. L'aspect financement de la localisation**

Ces dynamiques internes s'articulent avec les contraintes financières externes qui influencent directement la mise en œuvre de la localisation. L'accélération du déploiement de celle-ci répond parfois à des considérations opportunistes, liées à la crise que traverse le secteur humanitaire, notamment due aux pertes de financement de l'USAID, et aux politiques des bailleurs de fonds (Entretien 4). Les bailleurs de fonds financent de moins en moins les postes basés au siège d'ONG :

*« Il faut savoir que les bailleurs de plus en plus refusent de financer les postes sièges. Donc c'est très peu de bailleurs qui acceptent. C'est peut-être BHA, DGD qui acceptent encore qu'on ait des postes sièges dans les budgets. Donc si tu prends un bailleur comme ECHO, UNICEF et autres, dès que tu mets un poste siège, ils le biffent tout de suite. Parce qu'ils estiment qu'ils doivent s'autosuffire avec les coûts indirects. Sauf qu'au niveau du siège, les coûts indirects, ce n'est pas colossal. Ça ne permet pas de couvrir tous les postes, par exemple, aux sièges qui sont à la priorisation. Donc d'accélérer la localisation, c'est de recréer un poste qui était initialement au siège, au niveau régional, sans forcément dire qu'il faut que la personne soit blanche, noire, grise. [...] Mais de se dire que le poste est localisé au niveau du terrain. Et c'est plus facile pour un bailleur, par exemple, de payer*

*un référent basé au Mali, qui fait exactement le même rôle que s'il était au siège, que de financer un poste basé à Bruxelles. »* (Entretien 9)

La GRH dans un projet humanitaire est encadrée par une structure budgétaire précise, composée de deux grandes catégories : les coûts directs et les frais administratifs (FA). Les coûts directs couvrent à la fois les dépenses opérationnelles liées aux activités du projet (par exemple, le poste de chef de projet ou la distribution de médicaments) et les coûts supports nécessaires à leur réalisation (ressources humaines, logistique, finances, etc.). Les frais administratifs, fixés en pourcentage par les bailleurs de fonds, financent des initiatives spécifiques, comme la création d'un poste lié à la régionalisation. Leur utilisation doit être prévue dès la conception du projet, car toute modification ultérieure, comme un recrutement imprévu, nécessite de l'imputer à un nouveau projet :

*« Il [un projet humanitaire] a deux sortes de coûts. Coûts directs et FA [Frais Administratif]. Coûts directs, c'est séparé en deux parties. Il y a les coûts directement pour ton projet, ton chef de projet, ta distribution de médicaments [...] Et coûts supports c'est [...] tout ce qui est activité pure et dure, tout ce qui est lié aux activités (Support, ressources humaines, log, fin). Et après, t'as les FA pré-administratifs, et ça, c'est un pourcentage qui est défini par les bailleurs, qui est écrit dans l'appel à projet. Donc, nous, on essaie que ce soit 7%. [...] Et c'est des coûts sur lesquels tu imputes ce que tu veux. Donc là, le siège vit là-dessus [...] Et par exemple, une création de poste, ça peut aller sur les FA [...] En Afrique du Nord, ils ont un projet Union Européenne, on va dire ECHO, ils ont imputé quelques petits trucs de la régionalisation, qui sont préalables ou se dire on va recruter quelqu'un, on va le mettre sur le projet, si quasiment vers la fin du projet, ou à la moitié, il y a une autre RH qui arrive pour la régionalisation, on ne va pas pouvoir l'imputer sur ce projet, on va le recruter sur un nouveau, un autre, bref. Tu as expliqué ton setup de base, après il ne peut pas être modifié, t'es censé avoir estimé tes RH, estimé ton matériel avant, et après, quand il y a des recrutements, c'est nouveau projet, et voilà. »* (Entretien 5)

Par ailleurs, il n'est pas garanti que l'argent alloué par un bailleur pour une fonction spécifique, comme un poste RH, serve à payer exclusivement ce poste, ce qui rend la gestion financière moins transparente :

*« Par exemple, tu as un contrat ECHO, tu as dit que tu allais mettre un chef de projet dessus, full time, ton chef de projet il est dédié qu'à ECHO. Par contre, il y a des fonctions [...] comme un RH, ce n'est pas parce qu'ECHO te donne de l'argent pour cet RH qu'il sera forcément payé par l'argent d'ECHO »* (Entretien 5)

Les financements bilatéraux sont eux aussi attribués selon des critères stricts. Par exemple, pour obtenir des fonds de la DGD belge, une ONG doit être enregistrée en Belgique. Cette contrainte incite les ONG à collaborer avec les partenaires locaux d'une manière qui ne soit pas uniquement financière :

*« Et souvent, quand ça va être lié à un pays, par exemple la DGD, la coopération belge, tu es obligé d'être une ONG belge pour avoir les sous. C'est la même chose pour l'AIC de la coopération espagnole, tu dois être une ONG espagnole pour avoir l'argent d'office dès que tu n'es pas une ONG de ce pays-là, tu n'y as pas le droit. Donc ça, c'est un premier challenge, vraiment, parce que du coup, ils doivent passer par nous, mais sauf qu'on ne veut pas passer forcément juste pour une banque et en fait juste passer l'argent. Donc c'est pour ça qu'on fait aussi plein d'activités et de plans de renforcement de capacité, parce que c'est voir avec eux, OK, qu'est-ce que vous avez besoin comme renforcement ? »* (Entretien 8)

Au-delà des contraintes imposées par les bailleurs, MdM BE cherche à renforcer l'autonomie de ses partenaires locaux en défendant une répartition plus équilibrée des ressources. Cette position, défendue par MdM dans ses échanges avec leurs réseaux internationaux, vise à remettre en question les pratiques de centralisation financière et à favoriser un partage plus juste des moyens disponibles.

*« Mais par exemple, tu vois, on doit partager des frais administratifs quand on a des financements. Et donc, tu as des règles au sein du réseau Médecins du Monde. [...] Et du coup, qui vont plutôt en faveur de donner des gros pourcentages des frais administratifs à Médecins du Monde. Mais nous, par exemple, on va dire, non, désolé, mais nous, notre partenaire local, il implémente 50 % du budget, il va en avoir 50 % des frais administratifs. Et donc, c'est des négociations qu'il faut avoir. Et très souvent, on les a. Parfois, on ne les a pas. Et voilà, that's life. Mais c'est quelque chose qu'on promeut aussi au sein du réseau. »* (Entretien 8)

### 3.2.2. L'aspect recrutement de la localisation

Pour revenir sur l'implémentation de la localisation chez MdM BE, il y a généralement deux interprétations de celle-ci dans le milieu humanitaire, une centrée sur le contrat de travail et une autre orientée vers le recrutement de personnel local :

*« La première définition qui est donnée, c'est de dire, en fait, pour nous, nationaliser ou alors localiser le personnel signifie la localisation du contrat de travail. C'est-à-dire qu'on parle là plus sur un aspect contractuel. Ça signifie que je peux bien recruter, en dehors de ce pays-là, d'intervention, des personnes qui peuvent venir de l'étranger, mais à qui je vais offrir un contrat de travail de droit local. [...] dans les statistiques, ça c'est pris en compte comme travailleur local. [...] La deuxième définition qui est venue dire, en fait, non, la localisation ou la nationalisation des emplois voudrait dire qu'on va employer du personnel local qui existe dans les pays d'intervention. »* (Entretien 7)

Les possibilités d'embaucher du personnel local varient fortement selon le pays d'intervention, et son cadre réglementaire et les politiques migratoires propres à chaque pays. Dans certaines zones, comme le Sahel, des accords régionaux facilitent la mobilité et l'accès à l'emploi pour les ressortissants des pays voisins :

*« Tu as depuis un peu plus d'un an maintenant, l'AES, c'est l'Alliance des États du Sahel, et du coup, c'est Burkina Faso, Mali, Niger, les trois pays ont eu un coup d'État, donc leur gouvernement qui s'est fait renverser, et donc c'est les milices qui sont au pouvoir. [...] Ils sont sortis de grands accords internationaux, donc au niveau économique, c'est quand même pas top, et en fait, là, ils ont créé leur passeport de l'AES, il y a un visa qui va être pour les trois pays, après, ça tant mieux, ça veut dire que si nous, on a un seul visa, on peut être dans les trois pays, parce qu'actuellement, le Niger ne délivre plus de visa pour personne, enfin, aucun européen, en tout cas »* (Entretien 8)

*« Les premières choses à savoir, c'est est-ce qu'on peut embaucher un profil national dans X pays, enfin dans tel pays. En Tunisie, pour l'équipe régionale Afrique du Nord, tu peux. En RDC, ça dépend les postes, il faut faire attention. En fait, tout dépend de l'attitude qu'on a pour pouvoir embaucher des profils nationaux dans leur pays. Il y a l'effet inverse de la RDC, il y a au Mali, au Niger, c'est beaucoup plus simple d'embaucher un Malien, un Nigérien, ou en tout cas quelqu'un qui vient de la zone Sahel, puisque c'est des pays où c'est très compliqué d'avoir des visas. [...] Donc tu sais que c'est beaucoup plus intéressant de promouvoir et de chercher à recruter une personne qui a cette nationalité X. »* (Entretien 6)

Cette alliance fut également créée dans une optique de décolonisation par rapport à la France « *C'est pour ça que les français n'avaient plus accès et n'ont plus accès à ces trois pays.* » (Entretien 8)

Certaines limitations en matière de recrutement ne relèvent cependant pas des politiques d'État mais du marché local de l'emploi lui-même. L'absence de formations spécialisées dans certaines disciplines tel que MEAL (*Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning*) restreint la disponibilité de compétences sur place, obligeant les ONG à maintenir des recrutements internationaux pour certaines fonctions :

*« Ça [Les postes MEAL], c'est des postes qui sont difficiles à trouver en Afrique du Nord, par exemple, et partout d'ailleurs en Afrique. Pourquoi ? Simplement parce que ce n'est pas une branche universitaire qui existe dans les facultés dans ces pays-là. »* (Entretien 7)

La prise en compte des risques en termes de sécurité est également importante dans le recrutement du personnel. MdM BE doit évaluer les conséquences que peut avoir l'exercice de certaines fonctions

pour des employés nationaux dans des contextes sensibles, et s'assurer que ces derniers sont informés et protégés au mieux. :

*« On a eu l'exemple qu'on a recruté la coordinatrice générale Tunisie, qui est Tunisienne, [...] On était dans une époque où le gouvernement Tunisien nous avait un peu dans le viseur, donc c'était compliqué les relations, et on sait que par le passé, quelques mois, années avant, etc., il y a des personnes qui pouvaient se retrouver en prison, ou des personnes qui ont fait des activités relativement similaires aux nôtres. Donc il faut aussi bien prendre en compte le risque pour la personne elle-même, et l'en informer. Donc en fait, quand on a validé le recrutement et les emprunts de cette personne, on lui a dit, avant de lui envoyer l'offre, on a fait un meeting avec elle pour lui expliquer la situation de A à Z, et lui dire attention, il peut y avoir des risques si tu travailles avec nous, si tu es Tunisien en Tunisie, tu n'as pas forcément de possibilité d'extradition, c'est beaucoup plus compliqué, on ne peut pas te renvoyer entre guillemets dans ton pays. »* (Entretien 6)

La possibilité de nationaliser un poste est aussi conditionnée par les ressources déjà disponibles au sein de l'organisation. Avant d'opter pour un recrutement externe, une évaluation est réalisée afin d'identifier si des collaborateurs en poste disposent des compétences et de l'expérience nécessaires pour assumer des responsabilités plus importantes. :

*« On a un coordinateur financier expatrié qui est là depuis trois ans. Est-ce que ce poste-là peut être facilement nationalisé ? [...] On regarde d'abord, est-ce qu'en interne, on a une équipe ? On a des employés qui travaillent dans le département finance qui sont chez nous depuis longtemps et qui sont très bien évalués et qui pourraient éventuellement remplacer le coordinateur financier étranger ? Et si oui, quand tu dis oui, ça veut dire que tu as au moins deux évaluations positives de la personne sur le plan technique et comportemental. »* (Entretien 7)

Dans certaines situations, la nationalisation d'un poste passe par une phase transitoire, durant laquelle un adjoint local est recruté pour travailler aux côtés du titulaire expatrié. Cette période d'accompagnement, qui peut s'étendre sur plusieurs mois, permet de transférer progressivement les compétences et de préparer la prise de fonction en contrat national :

*« À ce moment-là, il y a des décisions qui peuvent être prises, comme là, j'ai un coordinateur de programme qui est expatrié depuis dix ans. Ça a toujours été un contrat expat. Donc, à ce moment-là, je vais tout de suite [6 mois/1 an] [...] lui recruter un adjoint ou une adjointe locale qui va être accompagnée pendant une certaine période pour qu'elle puisse ensuite occuper ce poste-là en contrat national. »* (Entretien 7)

La distinction entre postes nationaux et expatriés reposait autrefois sur l'idée que les postes à fortes responsabilités devaient être recrutés par le siège. Aujourd'hui, c'est principalement le type de contrat qui détermine ce rôle : les contrats belges ou expatriés restent majoritairement gérés par le siège, même si ces postes sont de plus en plus ouverts aux candidatures locales :

*« Les postes expatriés, c'est les contrats belges, et donc c'est vrai que ça paraît un petit peu plus cohérent, [...] ce n'est pas forcément complètement dévoué, que ce soit la Belgique et le siège qui s'en occupe. »* (Entretien 6)

Une politique de localisation efficace exige que les conditions salariales soient en cohérence avec les compétences attendues. Offrir une rémunération insuffisante pour un poste à forte responsabilité réduit les chances d'attirer des profils qualifiés et peut faussement laisser penser que ces compétences n'existent pas localement :

*« Il y a beaucoup d'éléments qui viennent avec [la régionalisation]. Il faut jouer sur les organigrammes, il faut travailler sur les grilles salariales parce qu'on ne peut pas parler de localisation et puis ne pas proposer des conditions de travail et des salaires qui soient à la hauteur et qui puissent nous permettre quand même de capter les compétences. Donc, si par exemple, vous voulez un staff local coordonnateur financier et vous proposez un salaire d'assistant, vous n'aurez jamais la compétence. Vous allez dire que c'est parce que la compétence n'existe pas, mais c'est tout simplement parce que vous n'avez pas mis le niveau de salaire et qui permettent à ces compétences-là de venir à MDM. »* (Entretien 9)

### 3.2.3. Nationalisation des postes : étapes et critères

Pour guider la mise en œuvre de la localisation, MdM BE s'appuie sur un outil de *Workforce Analysis*, ciblant les postes de coordination et de *management* classés dans les catégories 7 à 11, qui correspondent aux fonctions les plus élevées de l'organisation :

*« La structure des postes [internationaux] chez Médecins du Monde est de 1 jusqu'à 11. Donc, le 1, c'est pour les femmes de ménage, les agents d'entretien, ainsi de suite. Et le 11, c'est pour la direction. [...] Moi, je voulais comprendre uniquement sur les postes de catégorie 7 à 11, donc les postes les plus élevés dans l'organisation. Je voulais faire ressortir les ratios du personnel national recruté par Médecins du Monde sur ces missions internationales et qui étaient locaux. »* (Entretien 7)

Cette analyse permet d'obtenir une vision plus claire de la répartition entre personnels nationaux et internationaux dans les fonctions stratégiques internationales, tout en identifiant les postes pouvant être progressivement confiés à des cadres locaux, dans l'objectif d'augmenter leur présence à ces

niveaux de responsabilité. Elle permet également de situer l'avancement de la nationalisation : si un recrutement local sur des postes de *management* ou de coordination a déjà commencé, on parle de « phase 2 ». S'il n'y en a pas, on est en « phase 1 », soit parce que les compétences locales nécessaires manquent, soit parce que le recrutement est limité d'emblée au niveau international :

*« Si on a déjà commencé, ça veut dire que là, ce sera un peu l'étape 2 de la localisation des postes. Si on n'a pas commencé, on va devoir considérer qu'on est à la phase 1 de nationalisation de ces postes-là. [...] si on recrutait du personnel local sur du poste de management et de coordination [...]. Ça veut dire que les qualifications existent dans les pays. [...] Et dans le cas où on ne recrutait pas, soit on n'avait pas de personnel local sur des postes de coordination, soit les qualifications n'existent pas. Et du coup, on n'a pas trouvé. Pour nous, il s'agit, on a un poste vacant, on a des candidatures nationales à l'expatrié. Évidemment, on va prendre le meilleur. Et ça voudrait dire que les qualifications nationales n'existent pas sur tous ces postes-là. Ou alors, la deuxième suggestion, c'était que si on n'en a pas, est-ce qu'on faisait, on ne ciblait que, on n'ouvriraient ces postes de coordination qu'à l'international. Et on excluait, de fait, depuis le début de recrutement, on excluait tout de suite le personnel local. »* (Entretien 7)

La distinction entre contrats internationaux et locaux peut biaiser l'évaluation de la localisation. Certains profils régionaux, bien qu'originaires d'un pays où MdM BE est actif, sont considérés comme expatriés lorsqu'ils travaillent dans un autre pays de mission :

*« On [MdM BE] a des programmes au Mali et au Niger. MdM BE recrute des Maliens pour qu'ils travaillent au Niger. Les Maliens sont de nationalité où Médecins du monde a aussi un autre programme. Donc, ces Maliens qui partent au Niger, ils auraient très bien pu travailler au Mali autant que personnel national. [...] Quand ils vont travailler au Niger, à ce moment-là, ils ont un contrat international. Ils sont considérés comme expatriés. Ils ne sont plus employés locaux. [...] Ça biaise un peu les données, du coup, les conclusions. [...] Moi, je suis de ceux qui disent que le contrat ne veut pas dire grand-chose. [...] Je veux plus me baser sur la nationalité de la personne. La personne est malienne, elle a les compétences nécessaires pour occuper des postes de coordination. Ça me suffit pour dire qu'au Mali, on a le potentiel pour recruter du personnel local. »* (Entretien 7)

Sous cet angle, MdM BE disposeraient d'un plus grand nombre de recrues locales potentielles. Un autre exemple allant dans ce sens provient d'une analyse interne sur la localisation réalisée par l'organisation. Celle-ci montre que MdM BE compte 51 postes de *management* et de coordination sur ses missions internationales, dont 31 sous contrat international et 20 sous contrat local :

*« Le nombre de postes de management et coordination chez Médecins du Monde dans ces missions internationales est de 51. Donc, il y a 51 postes de management et de*

*coordination. Sur les 51, nous avons 31 contrats internationaux. OK ? Donc, c'est des contrats expatriés. Après, et on a 20 contrats locaux. Contrats locaux, ça veut dire qu'ils sont soumis à la loi du travail du pays où on intervient. [...] Du coup, les 61 % des équipes de management viennent des pays où Médecins du Monde ne travaille pas. Ça veut dire qu'ils viennent généralement de l'Europe ou encore de l'Occident. [...] Mais c'est faux. »*

(Entretien 7)

En reclassant certains profils régionaux comme appartenant au potentiel local, la proportion de ressources nationales ou régionales compétentes atteindrait 59 %, contre 41 % d'expatriés originaires de pays où MdM BE n'a pas de mission. Autrement dit, une partie des contrats actuellement considérés comme internationaux pourrait en réalité être comptabilisée comme relevant de la capacité locale :

*« On a 31 contrats internationaux. Sur les 31 contrats internationaux, combien, du coup, nous avons de contrats locaux ? [...] C'est 10 personnes potentielles qui peuvent retourner dans leur pays et travailler en tant que personnel local. [...] Le nombre total du personnel local, ça veut dire qu'ils sont issus des pays où Médecins du Monde a une mission internationale, est au nombre de 30. Il représente 59 % de personnel local, de potentiel local ou alors de capacité locale de ces pays-là, contre 41 % du personnel expatrié [21 contrats] qui vient des pays où Médecins du Monde n'a pas une mission humanitaire, comme, généralement, c'est des Européens ici. »* (Entretien 7)

La réussite de cette transition vers du personnel local repose sur deux éléments clés : rapprocher les grilles salariales entre expatriés et nationaux pour rendre les postes attractifs et communiquer clairement avec les expatriés occupant des fonctions stratégiques difficiles à remplacer. Dans certains cas, cela peut passer par la prolongation d'un contrat expatrié ou par l'ajustement de la rémunération lors du passage en contrat local :

*« La difficulté de ce projet-là est sur deux volets. Le premier volet, c'est la volonté et la capacité financière de l'organisation d'harmoniser les politiques de rémunération entre expatriés et national, sans pour autant rester sur les mêmes, harmoniser, ça veut dire les rapprocher, ça ne veut pas dire les garder exactement. Voilà. Et la deuxième difficulté, c'est la communication qui doit être faite au personnel expatrié que tu as sur la mission, qui sont là, qui sont là surtout s'ils occupent des postes importants et que tu sais que c'est des profils qui ne sont pas faciles à trouver dans ton pays de mission. [...] un spécialiste en santé mentale qui est là depuis deux ans, qui connaît super bien Médecins du Monde. [...] Je ne les trouve pas facilement. Et donc là, tu vas devoir faire des concessions. Ça veut dire, OK, pour des postes difficilement remplaçables, je ne vais pas aller sur six mois de prolongation, je vais aller sur une année de prolongation sur un contrat expatrié, et là, je vais chercher un autre profil local en attendant, je me donne le temps de le faire. Ou alors*

*tu vas plus faire des concessions sur le package de rémunération que tu vas offrir à cette personne, même si elle passait en contrat local. »* (Entretien 7)

Contrairement à certaines ONG internationales qui envisagent la nationalisation principalement comme un moyen de réduire les coûts, MdM BE ne considère pas cet objectif comme prioritaire. Ses priorités en matière de localisation sont plutôt d'« *attirer, recruter et fidéliser des employés qualifiés pour réussir l'implémentation de la stratégie actuelle [2025/2026]* », « *aligner la politique de mobilité internationale et d'expatriation avec les valeurs de l'organisation* » et « *maintenir des niveaux de rémunération aussi compétitifs que possible* » (Entretien 7).

Enfin, des facteurs politiques et sécuritaires renforcent l'importance de développer une équipe locale. Dans certains contextes, comme au Niger, la méfiance des autorités envers les ONG internationales et le risque d'expulsion imposent d'avoir, en amont, des partenaires locaux et nationaux capables de maintenir les activités si l'organisation devait quitter le pays :

*« Il y a quand même une grosse réticence aux ONG, surtout au Niger. [...] Dès qu'on remet en question le gouvernement, on peut être sujet à l'expulsion de l'ONG. [...] Et en fait, là, pour moi, c'est aussi une ouverture pour la localisation. C'est que si, en tant qu'ONG internationale, on peut être mis à la porte du jour au lendemain, il faut qu'on ait déjà des contacts au niveau local et national, que des activités soient déjà mises en place avec ses partenaires. »* (Entretien 8)

### **3.2.4. Régionalisation : communication et gestion du changement**

Une fois les décisions prises par le CoDir concernant la mise en œuvre de la régionalisation, un plan de communication est élaboré pour accompagner ces changements organisationnels :

*« Ils [le CoDir] ont tous les éléments qui permettent de prendre des décisions. Une fois ces décisions prises, de dire oui, nous allons commencer l'application de ce projet-là à partir de telle date, [...] il y a une communication qui est aussi prévue dans ce projet-là. Celle-ci est détaillée en termes de calendrier, en termes d'éléments de langage à éviter pour que les gens partent précipitamment, tu vas pas simplement dire : « Ok, j'ai quatre postes expatriés au Maroc, je vais les supprimer, les remplacer par des Marocains », c'est pas du tout comme ça. »* (Entretien 7)

Cependant, cette planification peut être amenée à évoluer en raison de contraintes budgétaires, comme cela a été le cas dans la région du Sahel, où la mise en œuvre a connu une anticipation de douze mois :

*« Normalement, la localisation selon le planning initial devrait être entamée à partir de 2026. Mais là, on a dû l'anticiper 12 mois en avance parce que pour des questions budgétaires, on n'avait plus de budget pour garder certaines positions. [...] »* (Entretien 9)

Il n'y a pas eu de communication formelle sur ce projet, les équipes n'ont pas été consultées :

*« Il n'y a pas eu de communication officielle, formelle sur ce projet-là, [...] donc non, on n'a pas pu faire des, [...] des sondages ou alors des entretiens individuels avec les équipes, ni encore moins le collectif, pour voir ce qu'ils en pensent. »* (Entretien 7)

Cette absence de communication avec les équipes était intentionnelle, afin d'éviter d'éventuelles réactions de crainte ou de mécontentement liées à la perte perçue d'avantages :

*« Par rapport à la réaction potentielle des employés, c'est simplement basé sur l'expérience que j'ai eue dans les localisations des postes, sur les inquiétudes exprimées par certains collègues par rapport à la perte de certains avantages qui n'étaient pas liés à ce projet-là, mais liés par exemple à des exigences des bailleurs de fonds. »* (Entretien 7)

Ce principe de régionalisation est globalement soutenu par le personnel de MdM BE, mais la manière dont il a été communiqué, en particulier concernant la suppression de certains postes, a parfois créé des frustrations :

*« J'ai toujours été d'accord de soutenir cette régionalisation, d'aller dans ce sens-là, et je trouve ça tout à fait normal et légitime que des postes se suppriment, même le mien. [...]. Mais il y a des [...] problèmes de communication là-dessus [...] On l'a appris devant tout le monde, devant tous nos collègues. On nous a montré un nouvel organigramme où nos postes n'étaient pas là »* (Entretien 8)

L'accélération du processus de régionalisation, liée aux contraintes budgétaires, est identifiée comme l'une des principales causes des manquements en matière de communication. Cette situation peut faire naître des inquiétudes chez les membres du personnel de MdM BE :

*« Si on ne suit pas le planning de base, il y a des choses qui vont être sautées, des communications qui vont être sautées. [...] Des gens [membres du personnel] se demandaient : quels sont les impacts de cette localisation? Est-ce que moi, mon poste va rester? Quel est l'organigramme qui va rester? »* (Entretien 9)

Malgré une adhésion générale à cette régionalisation, la transparence dans cette transition est importante pour les membres du personnel de MdM BE. Des recommandations, telles qu'annoncer individuellement ces changements aux personnes concernées avant une annonce plus collective, ont été mentionnées :

*« Il n'y a jamais personne qui s'est opposé à cette régionalisation. [...] Mais on est tous d'accord [...] il faut avoir une transparence sur les changements de postes [...]. Nous prévenir en one-to-one [...] que chaque N+1 prenne la personne avant de l'annoncer. [...] Parce qu'en fait, ils ne disent pas forcément qu'on va être virés, mais juste que notre poste va évoluer. Et donc, en fait, sa fonction actuelle va être supprimée, mais du coup, on peut évoluer vers d'autres choses. Mais ça, [...] on n'est pas censé l'apprendre en même temps que nos collègues. [...] C'est prendre le temps avec les personnes concernées de les prévenir, de voir les options possibles. »* (Entretien 8)

Au-delà de l'annonce de ces changements, la mise en place de la régionalisation demande de s'assurer que les personnes promues à des postes régionaux s'approprient pleinement leurs nouvelles missions, sans revenir aux tâches qu'elles exerçaient auparavant au niveau national. Ce changement de responsabilités peut aussi amener des questions sur qui représente l'ONG auprès des partenaires externes :

*« Par exemple, [...] un RH Pays et qui est promu [...] et qui prend le poste de RH régional, il faut s'assurer qu'il reste dans son rôle de RH régional et qu'il n'ait pas tendance à revenir faire les tâches qu'il avait l'habitude de faire. Et ça, c'est très facile de glisser, de vouloir toujours donner, continuer à gérer l'équipe comme on était avant. [...] Le pays doit avoir son autonomie normalement dans sa gestion, mais on ne peut pas avoir deux représentants, par exemple, si un bailleur demande à rencontrer [...] MDM, il y a peut-être le coordonnateur général du Mali qui est là, et on a le directeur régional qui est là. Qui va aller à cette rencontre? »* (Entretien 9)

### 3.3. Enjeux de la localisation

La mise en place de la localisation chez MdM BE est marquée par des enjeux spécifiques au secteur humanitaire, tels que les inégalités entre les statuts d'expatriés et de locaux, ainsi que les défis liés à l'inclusion dans les projets internationaux.

#### 3.3.1. Enjeux de statut : expatrié vs local

Les inégalités entre expatriés et locaux peuvent se manifester dans les perceptions culturelles et professionnelles, notamment dans la façon dont les bailleurs de fonds, souvent européens, voient les professionnels locaux :

*« Il y a des préjugés assez forts quand ils reçoivent une grant manager qui est tunisienne, par exemple. Ils ne vont pas prêter l'oreille exactement comme ils le feront face à un grant*

*manager français ou italien. C'est dommage et ça, ça n'a absolument rien à voir avec les compétences des uns ou des autres. C'est tout de suite la perception. Il y a un problème de préjugé assez lourd sur ces postes de grant. Et du coup, là, l'organisation doit faire un choix. Soit tu as un grant local acquis qui aura beaucoup de mal déjà à avoir des rendez-vous avec des institutions de financement de projets humanitaires, et tu auras beaucoup de mal à se faire entendre s'il fait une requête. »* (Entretien 7)

Cela démontre une autre inégalité de statut : les opportunités de carrière limitées pour les locaux, malgré leurs compétences. Ils rencontrent souvent des obstacles pour accéder à des postes à responsabilité, contrairement aux expatriés qui, après leur volontariat, obtiennent plus fréquemment un poste permanent :

*« Donc, il y a eu beaucoup de fois où il y avait un ou une volontaire comme moi qui est arrivée, qui a fait ses six mois, ses dix mois, et puis après ont été offerts un poste. [...] Quand tu es offert un poste sur une mission, le poste doit quand même être ouvert sur le site. [...] »* (Entretien 3)

Un autre aspect de cette inégalité d'accès aux opportunités concerne le parcours éducatif des personnels locaux « *Certains pays ne peuvent pas proposer le parcours scolaire et universitaire d'un niveau aussi comparable à celui de l'Occident.* » (Entretien 2). Cet écart d'accès à l'éducation crée un désavantage supplémentaire pour les travailleurs locaux, limitant leurs chances de progression professionnelle par rapport aux expatriés.

Les différences salariales entre expatriés et locaux sont génératrices de frustrations. Les expatriés bénéficient de nombreux avantages financiers, tandis que les locaux peinent à couvrir leurs besoins de base :

*« Je pense que les gens sont frustrés, en même temps, ils sont habitués, d'une certaine manière, c'est l'injustice qui existe depuis longtemps [...] À chaque fois qu'on attendait le salaire, les personnes locaux, mes collègues, ils étaient en stress parce qu'ils ne pouvaient pas payer leur loyer, jusqu'à ce qu'ils reçoivent leur salaire. Alors qu'en fait, ceux qui sont expats [...] leur loyer était déjà payé, et puis ils allaient avoir assez. »* (Entretien 3)

Figure 4 - Tableau de comparaison des rémunérations brutes entre pays en 2025 (perdiem inclus pour les expatriés) (dans projet statut unique, MdM BE, 2025)

Catégorie Nationale	Expatrié	Maroc	Tunisie	Niger	Mali	RDC
11	5 007,86	4 991,09	4 717,23	2 796,98	2 468,99	3 140,56
10	4 413,32	4 419,23	4 168,99	2 566,04	2 265,13	2 881,25
9	3 896,34	3 922,73	3 698,43	2 332,76	1 812,15	2 081,10
8	3 583,01	3 619,73	3 428,82	2 120,70	1 449,63	2 059,39
7	3 174,33	2 333,50	1 849,92	1 606,59	1 304,70	1 191,81

Ce tableau compare les rémunérations brutes entre les personnels nationaux et expatriés dans différentes catégories salariales (de 7 à 11) dans les pays où MdM BE mène ses missions (Maroc, Tunisie, Niger, Mali et la RDC). Il met en évidence les disparités salariales notables entre les expatriés et les locaux. Par exemple, pour un poste de Catégorie 11, un expatrié au Niger perçoit un salaire brut de 5 007,86 €, tandis qu'un employé avec un contrat local reçoit 2 796,98 €. Ces différences de rémunérations sont plus conséquentes dans des pays de la région du Sahel que dans ceux d'Afrique du Nord :

*« Les salaires au Sahel ne sont pas du tout bons. [La référente RH] a fait là le benchmark MSF qui contient, je crois, 400 ONG au Sahel. Comparé à nous, clairement, on est super mauvais. »* (Entretien 8)

Ces différences de rémunération entre expatriés et locaux sont d'autant plus problématiques lorsque les locaux occupent des postes de responsabilités équivalents à ceux des expatriés :

*« À partir du moment où tu as du personnel local sur les mêmes niveaux de responsabilité qu'un expatrié, il faut t'attendre à ce qu'il y ait des insatisfactions par rapport à ces différences des rémunérations énormes, alors qu'on a exactement le même niveau de redevabilité par rapport à l'organisation. Et on est sur les mêmes niveaux de qualification. Donc pourquoi une différence de salaire de 2000-3000 dollars ? »* (Entretien 7)

Pour réduire ces disparités salariales, certains expatriés insistent pour être payés dans la monnaie locale du pays où ils interviennent :

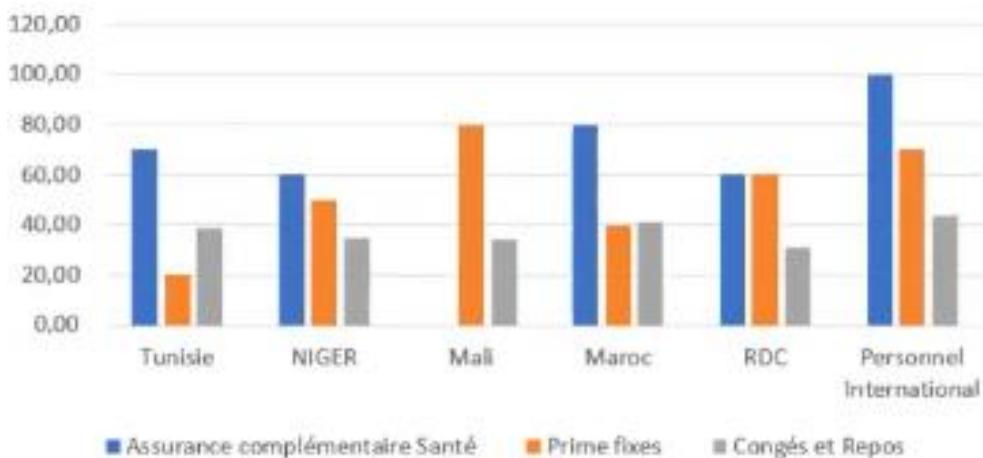
*« Elle [une coordinatrice] a décidé d'être payée en dinars, et donc de ne pas avoir un salaire en euros, ce qui était proposé de multiples fois pour elle, mais elle a dit que ce n'est pas juste, et qu'elle ne veut pas être payée beaucoup plus que ses collègues. »* (Entretien 3)

Les avantages que possèdent les membres du personnel expatriés ne se limitent pas à la rémunération :

*« Les expats bénéficient de la prise en charge du logement, de la santé, de leur billet d'avion pour leur congé, de chauffeur. »* (Entretien 2)

*« C'est pas juste un salaire, ils reçoivent aussi un perdiem, ils reçoivent une voiture, ils reçoivent une maison, ils reçoivent la scolarisation de leurs enfants. »* (Entretien 3)

Figure 5 - Comparatif des avantages sociaux entre les pays d'interventions de MdM BE (dans projet statut unique, MdM BE, 2025)



Ce graphique compare les avantages octroyés aux différents types de membres du personnel chez MdM BE. Nous pouvons constater que les membres du personnel sous contrat expatrié bénéficient, de manière générale, de plus d'avantages que leurs collègues sous contrat local dans les pays d'intervention de MdM BE. Ces inégalités sont courantes dans le secteur humanitaire « *C'est un peu l'injustice acceptée du monde humanitaire.* » (Entretien 3). Ces inégalités peuvent générer de la frustration :

*« Je prends l'exemple de l'avantage qui dit que si tu es un personnel international, tes frais de transport sont remboursés à 100 %. Domicile, bureau. Pourquoi, en fait ? Si on habite dans la même ville, à Tunis, on reçoit tous les deux un salaire, pourquoi est-ce que moi, je n'ai pas droit à un remboursement de mes frais de transport, maison, bureau, alors que toi, si ? [...] C'est la même chose pour les frais de vie. Si on a un salaire, pourquoi on a des frais de vie ? »* (Entretien 7)

Ces différences de statut entre expatriés et locaux existent depuis les années 80. Lors d'une présentation chez MdM BE, le Directeur Général d'Enabel a mentionné une thématique qui faisait beaucoup parler d'elle dans le secteur humanitaire ces dernières années : la mise en place d'un statut contractuel unique. Ce statut unique viserait à harmoniser la grille salariale et à sortir de cette distinction entre expatriés et locaux. Avant cette intervention du Directeur Général d'Enabel, MdM BE avait déjà lancé un dossier sur l'étude du statut unique dans ses missions internationales (Entretien 4). L'implémentation d'un statut unique est complexe en raison des différences dans les systèmes fiscaux des pays où MdM BE intervient :

*« [Le DRH] en a parlé plusieurs fois d'avoir ces statuts uniques et sortir de ce côté expat/ contrat belge [...], tu vois, un mec ou une femme, peu importe, qui va travailler pendant 15 ans en RDC, et dans 15 ans, il a un contrat belge, ça paraît hyper bizarre. Mais ça, c'est aussi des enjeux énormes, parce que c'est des législations différentes, c'est aussi des fiscalités différentes. [...] On peut prendre l'exemple d'un Malien en Mali [...] on ne peut pas lui proposer un contrat expat, au niveau fiscal, si l'administration nous attrape, ce n'est pas possible. Donc, on lui propose un contrat Malien, mais les grilles de salaire locales, est-ce qu'elle correspond à la grille expatriée ? Tu vois, c'est toujours la grande question. Quand tu es expatrié, [...] tu ne vas pas payer les impôts forcément dans le pays où tu travailles, ce qui est un peu bizarre, parce qu'en théorie, de mon point de vue, tu es censé payer des impôts dans le pays où tu vis et où tu travailles. »* (Entretien 6)

### **3.3.2. Enjeux de genre et d'inclusivité**

Les initiatives en faveur de l'égalité des genres, bien qu'encouragées par les bailleurs de fonds internationaux, sont souvent confrontées à des résistances dans les pays d'intervention. Ces résistances sont renforcées par des différences culturelles et religieuses qui influencent la vision locale du rôle des femmes :

*« Quand vous transmettez du pognon vers le sud, vous transmettez plus que du pognon, vous transmettez aussi ces contraintes de politique de genre, notamment, vers le sud. Et le sud le réceptionne et risque de dire, dans un premier temps, « oui, oui, oui, parce qu'on a besoin du pognon, on est d'accord », mais n'en pense pas moins et va jouer un double discours. Une fois que vous tournez les talons, ils rebasculeront. Et notamment, pensez surtout dans ces régions, la religion est extrêmement importante. Et on est avec des cultes religieux qui sont extrêmement conservateurs, notamment dans les rapports hommes-femmes. »* (Entretien 1)

Le taux de femmes employé par MdM BE varie considérablement d'une région d'intervention à l'autre, avec des avancées notables dans certaines zones par rapport à d'autres en matière de représentation féminine dans les rôles de leadership, comme c'est le cas en Afrique du Nord :

*« En Afrique du Nord, tu es à plus de 70% de femmes. Sur la coordination, sur la direction régionale actuellement en Afrique du Nord, ben tu as, alors, tu as 7 femmes et 1 homme. [...] Mais si tu vas au Congo, ben là, tu es à moins de 20% de femmes. Et du coup, encore moins des postes de direction ou de responsabilité. Et au Congo, on a une seule collègue femme qui n'est même pas encore coordonnatrice, mais qui est adjointe à la coordination RH. »* (Entretien 7)

Dans des régions comme le Sahel, les femmes sont confrontées à des barrières socio-culturelles qui restreignent leur accès à des rôles de responsabilité, notamment en raison des normes traditionnelles qui privilégient les hommes. Ces obstacles incluent également un accès limité à l'éducation et à la formation, ce qui les empêche souvent d'acquérir les qualifications nécessaires pour des postes de leadership dans le secteur humanitaire :

*« Je pense que tu l'inclus dans toute cette optique culturelle, contexte socio-culturel au Sahel. Il n'y a quand même pas beaucoup de femmes qui ont accès à des études, et donc ça va être principalement des hommes. Après, c'est vrai que dans nos équipes, j'ai l'impression qu'il y a beaucoup de femmes au niveau national. Au niveau expat, par contre, on n'a que des mecs. Ici, on a vraiment juste sur la finance, où notre coordinatrice finance régionale est une femme, et notre coordinatrice finance du Mali est une femme. Mais sinon, on n'a que des hommes. [...] Mais par contre, dans nos staffs locaux, je pense qu'il y a clairement une plus grande diversité. Mais par exemple, tous nos chauffeurs vont être des mecs. Alors que je me souviens quand on avait été visiter Plan International au Mali, après eux, c'est leur ONG aussi qui empower même des femmes. Mais du coup, leurs gardiennes et tous leurs chauffeurs, c'était que des femmes. Donc, c'est possible [...] mais il y a toujours le comment est-ce que tu le fais ? »* (Entretien 8)

Dans le processus de recrutement, les femmes sont sous-représentées, tant dans le nombre de candidatures que dans les recrutements effectifs, malgré les efforts de discrimination positive de MdM BE. Cette disparité est particulièrement marquée pour les postes expatriés :

*« Sur les postes internationaux, c'est assez rare d'avoir des profils femmes. En termes de genre, c'est beaucoup d'hommes, surtout pour les postes top management. [...] Il y a un peu plus de mixité en termes de genre sur des postes un peu plus faibles au niveau des échelons, donc plus des coordinateurs RH, finances, etc., que sur des coordinateurs généraux, coordinateurs-coordinatrices généraux, et sur des directrices régionales. [...] Moi, quand c'est une femme, ça me fait presque plaisir, parce que je n'en vois quasiment pas, et on fait un peu de la discrimination positive parfois. Peut-être qu'on va mettre un peu plus en avant, parce que quand tu vois 200 hommes et que tu vois seulement une femme, tu te dis, oh, je ne suis pas sûr que ça aide tellement. »* (Entretien 6)

*« Quand on publie une offre expat. Là, on a publié Country Program Manager, c'est comme coordinateur général au Mali. Dans la longue liste de [Recruteur], j'avais une seule femme, alors qu'il m'a proposé 11 candidatures. Bon, je sais qu'il y a presque 300 personnes qui ont postulé, mais dans celles que j'ai eues au final, j'avais qu'une seule femme sur 11 personnes. »* (Entretien 8)

Les défis rencontrés par les femmes dans les processus de sélection ne se limitent pas uniquement aux postes d'expatriés. En effet, même au sein des équipes locales, les femmes restent largement sous-représentées, un phénomène particulièrement évident au Mali. Cela est en grande partie dû au contexte socio-culturel, où le rôle traditionnel des femmes est souvent perçu comme étant lié à la sphère domestique, ce qui limite leur accès à des postes à responsabilités :

*« Au niveau de MDM, le Mali est très vilain, parce qu'on est seulement 13% de femmes, c'est très, très bas. Bon, mais qui est aussi lié généralement au contexte, parce qu'il y a des pays où tu vas aller, c'est facile, les femmes ont l'esprit, l'esprit ouvert, ça veut dire que la société permet l'éclosion de la femme, la formation, les études et tout, mais il y a des pays où, par exemple, au Mali, ça va encore un peu, mais il y a des pays où c'est encore pire, où le rôle de la femme, c'est avoir un bon mari, faire des enfants, la famille, donc on n'encourage pas du tout les études des femmes. Donc, du coup, au final, dans les structures, on va le ressentir à terme, parce que souvent, vous avez besoin juste qu'une candidate sorte un peu du lot, qu'elle ait au moins la moyenne de compétences. Parce que nous, on fait des discriminations positives aussi, parce que si, à compétences égales, on va prendre une femme, et même si l'homme est souvent un peu plus en capacité, même quand on se rend compte que la candidature féminine a de bonnes perspectives et qu'on peut gérer rapidement à court terme pour que la personne soit à niveau, il nous arrive de le faire, mais même ça, pour trouver des candidates adéquates, souvent, c'est très difficile. »*

(Entretien 9)

Ces obstacles socio-culturels à l'inclusion des femmes dans le milieu professionnel persistent même après leur recrutement, entraînant des défis supplémentaires dans l'exercice quotidien de leurs fonctions. Les femmes se retrouvent souvent confrontées à des préjugés et des remarques sexistes :

*« J'ai déjà eu des collègues, femmes qui ont travaillé sur le Sahel qui m'ont dit [...] : en fait, moi, je me reprends des remarques comme : « de toute façon, tu es une femme. Donc moi, je vais aller demander à ton collègue homme » même si ce n'est pas son boulot, même si ce n'est pas sa branche., [...] Alors, ce n'est pas forcément chez MDM. Là, je pense que c'est de manière générale. »* (Entretien 8)

Malgré les efforts pour favoriser l'accès des femmes aux postes de responsabilité, des obstacles persistent, liés aux dynamiques socio-culturelles du contexte. La localisation n'a pas modifié cette tendance et un effort au niveau des valeurs sociétales est certainement nécessaire pour induire un changement, notamment en matière d'éducation et de formation des femmes :

*« Donc, il n'y a pas vraiment de changement [créé par la localisation] au niveau tendance, comparativement au moment où il n'y avait pas la région, je veux dire. C'est toujours la même chose. Il faut que le travail soit fait à la base, donc il faut que l'éducation de base*

*soit renforcée, que les femmes fassent des études un peu plus poussées, qu'elles soient intéressées à faire des formations qui leur permettent d'avoir un certain niveau de poste. Sinon, voilà, MdM tout seul ne peut pas changer la donne. »* (Entretien 9)

Certains comportements des équipes restent en contradiction avec les valeurs de l'organisation. Un atelier a révélé que certains membres du personnel, bien qu'engagés dans des activités de sensibilisation sur l'IVG et l'inclusion des communautés LGBT, adoptent des comportements discriminatoires dans leur vie privée :

*« On se rend compte que nos staffs, principalement nationaux, vont faire des activités, tu vois, qui vont pour la promotion de l'IVG, de la sensibilisation, qui vont pour l'inclusion des personnes marginalisées, des communautés LGBT, etc. Mais par contre, tu te rends compte qu'ils le font pour le travail, mais que dans leur vie privée, ils ne le font pas du tout. [...] Il y avait eu un atelier une fois : vous avez comme bénéficiaire quelqu'un qui s'est fait mettre à la rue de chez ses parents parce qu'en fait, il est homosexuel. Et en fait, il y avait plusieurs participants, donc des staffs à nous, qui avaient dit, oui, mais moi, si mon fils est homosexuel, je le mets aussi dehors. Et on est là, bah en fait, non. Si vous occupez des personnes, des autres, enfin des enfants des autres, pour cette raison, c'est pas pour aller faire la même chose après. »* (Entretien 8)

Malgré les efforts de MdM BE pour promouvoir l'inclusion, des comportements contraires aux valeurs de l'organisation persistent. Cela montre qu'en plus de la sensibilisation, des actions concrètes comme les formations sur les valeurs de MdM sont nécessaires pour encourager la réflexion et favoriser le respect des différences au sein des équipes :

*« Il y a de la sensibilisation à faire à ce niveau-là, et c'est ce qu'on fait aussi avec le département de santé. [...] Et en fait, c'est une formation sur les valeurs de nos staffs et les valeurs de MDM. [...] Et c'est pas du tout pour changer la vie des gens, pas du tout. C'est juste pour, en fait, permettre la réflexion, permettre un endroit safe où discuter avec ses collègues. Et donc souvent, c'est des formations où t'inclus tout le monde. T'inclus autant les coordinateurs que le chauffeur, que la femme de ménage, que la comptable, les chargés d'activité, les chefs de projet et tout. [...] C'est une formation d'une semaine. La fin de la semaine, on dit pas forcément que tout le monde a changé ses valeurs parce que c'est pas le but non plus. On se revendique pas de changer les valeurs, mais juste d'avoir une ouverture d'esprit et de se dire, ok, ça c'est un mode de vie de certaines personnes et c'est ok de le respecter quoi. »* (Entretien 8)

## 4. ANALYSES DES RÉSULTATS

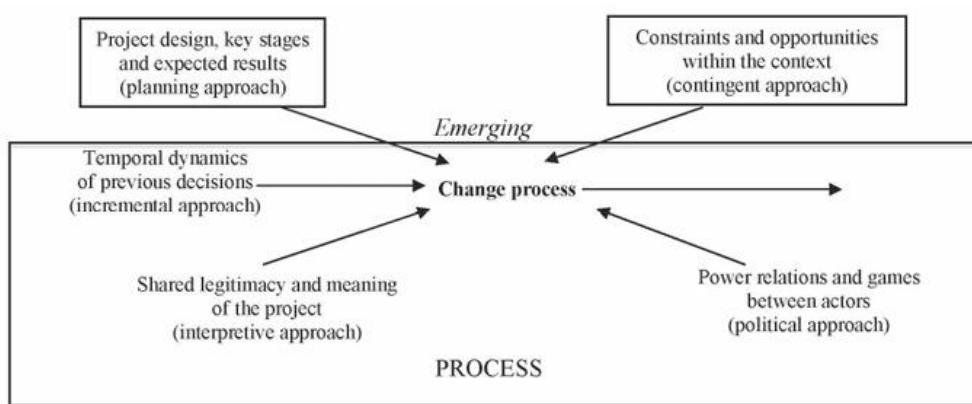
Dans la quatrième partie de ce mémoire, nous définissons et mobilisons le modèle théorique des cinq forces de Pichault, Castro et Chevalier (2022) pour analyser nos résultats.

### 4.1. Modèle théorique mobilisé

Dans le cadre de notre recherche, nous avons voulu comprendre comment les politiques de localisation des missions internationales des ONG influencent leurs travailleurs. Les données récoltées des entretiens menés ont révélé que la localisation induit des changements organisationnels complexes, affectant les positionnements des acteurs, les modalités de mise en œuvre et soulevant des enjeux multiples.

Nous avons alors constaté que nos données empiriques recueillies sur le changement organisationnel dû aux politiques de localisation chez MdM BE peuvent se calquer sur le modèle des cinq forces proposé par Pichault en 2013, et développé davantage en 2022. Ce modèle conçoit le changement comme un processus émergent résultant de l'articulation de cinq approches différentes : l'approche planificatrice, l'approche contingente, l'approche politique, l'approche incrémentale et l'approche interprétativiste (Pichault et al., 2022). Ces approches ne sont pas mutuellement exclusives ; des éléments de chacune peuvent être présents aux différentes phases du changement, selon les caractéristiques du contexte (Pichault, 2013).

Figure 6 - Modèle des cinq forces (dans Pichault et al., 2022)



Il nous paraît alors pertinent d'interpréter nos résultats à travers ce modèle des cinq forces. Cela nous permet de mieux comprendre quelles approches, prises par MdM BE, influencent ce processus de changement lié à la mise en place des politiques de localisation et l'influence de celui-ci sur le personnel de MdM BE. Ci-dessous, nous présentons chacune de ces approches et examinons leurs liens avec le processus de changement observé chez MdM BE.

## 4.2. Analyse des résultats selon le modèle des cinq forces

En premier lieu, **l'approche planificatrice** conçoit le changement comme un processus intentionnel et rationnel. Elle suppose un processus linéaire, où les managers définissent des objectifs clairs et des étapes précises par des stratégies délibérées, qui doivent être mises en œuvre pour atteindre les résultats escomptés. Cette approche est souvent associée à des outils de gestion de projet comme les diagrammes de GANTT (Pichault et al., 2022).

Cette approche se traduit chez MdM BE par une mise en place stratégique et intentionnelle du changement vers la localisation. Une note stratégique interne de 2018 a formalisé la position de MdM BE sur le partenariat et la localisation, visant à clarifier cette notion et à détailler la construction de ces relations. L'objectif est de transférer les responsabilités vers les entités locales. La régionalisation des pays de mission, notamment dans le Sahel et en Afrique du Nord, est le mécanisme principal de cette planification. Elle se traduit par une réorganisation des organigrammes et la création d'une entité régionale intermédiaire entre le terrain et le siège, encadrée par une équipe régionale. Pour ce faire, l'organisation s'appuie sur une planification méthodique, en utilisant des outils de gestion comme la *Workforce Analysis* pour identifier les postes de coordination pouvant être nationalisés.

Ensuite, **l'approche contingente** se base sur le contexte, considérant le changement comme une réaction nécessaire aux contraintes et opportunités de l'environnement, qu'il soit interne ou externe. Elle s'intéresse à la manière dont l'organisation doit s'adapter pour garantir sa performance, en alignant sa structure, sa stratégie ou ses politiques de ressources humaines avec les conditions du contexte.

L'implémentation de la localisation chez MdM BE peut être considérée comme une adaptation stratégique aux contraintes et opportunités de son environnement. Les exigences des bailleurs, notamment les procédures de *due diligence* et de *reporting*, poussent MdM BE à rester un intermédiaire financier, ce qui limite l'autonomie réelle des acteurs locaux. De plus, l'encadrement juridique et fiscal des pays d'opération influence directement le choix entre un contrat local ou expatrié, ce qui a une répercussion sur la composition des équipes. Le contexte géopolitique joue également un rôle important : les alliances régionales, comme celle de l'AES, ont rendu plus difficile l'obtention de visas pour les profils européens. Cette contrainte a pour conséquence de créer des opportunités d'emploi pour le personnel local, facilitant le processus de localisation. Par ailleurs, le manque de formations locales pour des postes spécialisés, tels que le MEAL, est une contrainte interne qui incite MdM BE à continuer le recrutement du personnel international pour ces types de postes, faute de compétences locales disponibles. Enfin, la crise du secteur humanitaire, causée notamment par la suspension des activités de l'USAID, a mené à une régionalisation anticipée au Sahel, bousculant le planning initial.

Par la suite, **l'approche politique** perçoit le changement comme le résultat de jeux de pouvoirs et de conflits d'intérêts entre différents groupes d'acteurs. Historiquement développée par des auteurs tels que Crozier et Friedberg (Pichault dans CCMP, 2021), cette approche illustre comment les acteurs,

en formant des alliances et en mobilisant leurs moyens d'influence, déploient des stratégies pour défendre et promouvoir leurs propres intérêts dans le processus de changement. Elle explique ainsi les raisons de la stagnation et de la résistance face au changement, mais tout en démontrant également comment ces mêmes jeux de pouvoirs peuvent mener à des points de rupture et à des réorientations imprévues du processus de changement (Pichault et al., 2022).

Sous cette perspective, la mise en œuvre de la localisation chez MdM BE altère les équilibres établis entre les groupes d'acteurs et fait apparaître des tensions. Les disparités de statut, de rémunération et d'avantages entre le personnel expatrié et le personnel national constituent une source majeure de friction, créant un sentiment d'injustice et de manque d'équité chez les employés locaux, même pour des postes aux responsabilités comparables. Ces inégalités salariales, qui proviennent historiquement du secteur de l'aide, renforcent un déséquilibre de pouvoir persistant. La légitimité des acteurs locaux est également mise à l'épreuve. Des préjugés structurels, parfois inconscients, tendent à associer le pouvoir de décision au statut d'expatrié, indépendamment des compétences réelles, ce qui peut affaiblir l'autorité des nouveaux responsables locaux. Cette situation engendre des résistances au changement de la part des équipes déjà en place, notamment lorsque des postes à responsabilités sont confiés à de nouveaux profils locaux dont la légitimité est contestée. De même, les barrières linguistiques et culturelles pèsent paradoxalement davantage sur le personnel local, les forçant à s'adapter aux codes internationaux et renforçant ainsi l'asymétrie de pouvoirs. Par ailleurs, la communication autour de la localisation révèle des jeux de pouvoir liés au contrôle de l'information. L'absence de communication formelle et le manque de transparence sur certaines décisions, notamment en ce qui concerne les suppressions de postes ou les orientations stratégiques, sont perçus comme une stratégie délibérée pour éviter les réactions négatives, mais génèrent de la frustration et un sentiment d'exclusion chez des membres du personnel.

Enfin, les contraintes imposées par les bailleurs de fonds, qui exigent des procédures de conformité rigides, contribuent à délégitimer les acteurs locaux en les plaçant sous une surveillance constante et en remettant implicitement en question leur autonomie et leur capacité de gestion, malgré leur expertise de terrain. Cette dynamique consolide le rôle d'intermédiaire des ONG internationales comme MdM BE, leur permettant de conserver une position centrale par le contrôle des financements et des risques, ce qui freine l'autonomie locale malgré les discours de décentralisation.

De plus, **l'approche incrémentale** met l'accent sur la dimension historique et la temporalité du changement. Plutôt que d'être une rupture radicale, le changement est perçu comme un processus graduel et non linéaire, où la stratégie est souvent émergente, se construisant par tâtonnements successifs plutôt que d'être entièrement planifiée dès le départ. Cette approche insiste sur le fait qu'un projet de changement n'est jamais isolé : les décisions passées et les projets existants précédemment ou en parallèle viennent influencer et interférer avec les actions présentes, limitant ou orientant ainsi le cours du processus (Pichault et al., 2022).

Cette approche se manifeste chez MdM BE par un processus de localisation graduel et non linéaire. La régionalisation a d'abord débuté en Afrique du Nord, et une fois son implémentation réalisée, MdM BE a commencé à planifier celle du Sahel. La nationalisation des postes s'opère progressivement, en s'alignant sur les fins de contrats existants et les opportunités budgétaires. Le caractère imprévu du changement est illustré par l'accélération de la régionalisation du Sahel due à la crise humanitaire, bousculant le planning initial. Ce processus n'est pas isolé ; il s'entremêle avec d'autres dynamiques, telles que l'adaptation aux alliances régionales comme l'AES et la promotion interne du personnel, témoignant d'une évolution construite par tâtonnements successifs.

Pour finir, l'**approche interprétativiste** s'intéresse à la dimension symbolique du changement, en mettant en lumière la manière dont les acteurs construisent collectivement le sens de ce processus. Inspirée notamment des travaux de Weick (Pichault dans CCMP, 2021), elle étudie comment les personnes qui mènent le changement utilisent la communication, le dialogue et les actions symboliques pour ancrer le projet dans un ensemble de savoirs, d'expériences partagés de connaissances et de vécus similaires au sein de l'organisation, afin de le rendre légitime et acceptable pour tous (Pichault et al., 2022).

Nous retrouvons cette approche dans la manière dont la localisation est perçue et interprétée par les différents acteurs au sein de MdM BE, construisant ainsi collectivement son sens. Pour des membres du siège, elle est vue comme un moyen de réduire le rôle centralisateur et la perception paternaliste du siège, symbolisant ainsi une décentralisation du pouvoir. Le plaidoyer pour un « statut unique » représente une tentative de réconcilier les valeurs de l'ONG avec les réalités des inégalités de traitement, donnant un sens d'équité au processus. Pour le personnel local, la localisation est une opportunité d'évoluer et d'accéder à des postes de direction, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives de carrière. Cependant, cette approche met aussi en lumière des tensions dans la construction de sens, notamment quand les comportements privés de certains personnels locaux au Sahel contredisent les valeurs d'inclusion (femmes, communautés LGBT) promues par MdM BE.

Pour conclure, l'analyse de la localisation chez MdM BE via le modèle des cinq forces de Pichault et al. (2022), illustre un processus de changement complexe et multidimensionnel. L'approche **planificatrice** révèle une démarche intentionnelle de décentralisation par la régionalisation et des outils comme la *Workforce Analysis*. L'approche **contingente** souligne une adaptation nécessaire aux exigences des bailleurs, aux cadres réglementaires et à la crise humanitaire. L'approche **politique** met en lumière les jeux de pouvoirs, les tensions liées aux inégalités de statut et à la légitimité des acteurs locaux. L'approche **incrémentale** révèle un processus graduel, influencé par les projets passés et les opportunités budgétaires. Enfin, l'approche **interprétativiste** explore la construction collective du sens, confrontant les valeurs affichées aux réalités du terrain et aux perceptions des rôles. La localisation chez MdM BE est ainsi le résultat d'une interaction dynamique entre ces diverses forces.

## 5. DISCUSSION

Cette cinquième et dernière partie de ce mémoire est dédiée à la discussion des résultats empiriques obtenus. À partir de l'analyse menée au sein de l'ONG MdM BE, nous confrontons nos constats à la littérature existante pour en dégager les contributions qu'ils apportent. Nous tentons ainsi de répondre à notre question de recherche : « *Comment les politiques de localisation des postes et des contrats dans les missions internationales influencent-elles les travailleurs d'une ONG belge ?* ». Enfin, cette section propose des recommandations pour mieux préparer les ONG à ce type de changement, tout en identifiant les limites de notre travail et les pistes potentielles pour de futures recherches.

Tout d'abord, l'analyse de nos résultats à travers le modèle des cinq forces de Pichault et al. (2022), a permis de mettre en évidence la nature nuancée et multifacette du processus de localisation chez MdM BE. Loin d'être une simple planification linéaire, ce changement est le fruit d'une interaction dynamique de différentes forces. Les stratégies planifiées ont montré la volonté de MdM BE de décentraliser ses opérations, formalisées par des notes stratégiques et des outils de gestion. Toutefois, la dimension contextuelle a souligné comment cette volonté est constamment réajustée par les pressions externes, telles que les exigences des bailleurs de fonds et les dynamiques géopolitiques, ainsi que par des contraintes internes comme les compétences locales. Les dynamiques d'influence ont révélé les jeux de pouvoirs sous-jacents, les tensions liées aux inégalités de statut et de rémunération, et les défis de légitimité des acteurs locaux. L'évolution graduelle de la localisation se déroule comme un processus continu, influencé par des décisions passées, comme la régionalisation progressive et des ajustements constants aux réalités du terrain. Enfin, l'aspect symbolique a mis en lumière la complexité de la construction collective du sens, notamment face aux décalages entre les valeurs affichées et les comportements observés sur le terrain. Le modèle des cinq forces propose ainsi un cadre précieux pour décoder les dynamiques complexes à l'œuvre dans la localisation indiquant que les résultats et les difficultés liés à ce changement dépendent de la manière dont ces forces interagissent et sont gérées.

Pour aborder plus spécifiquement les implications de nos constats, nos résultats confirment et précisent les défis spécifiques de la GRH dans le secteur humanitaire, notamment quant à la dualité des statuts contractuels d'expatriés et locaux. Les écarts de statut, de rémunération et d'avantages entre ces deux catégories de personnel alimentent des perceptions d'injustice au sein des équipes locales (McWha-Hermann & MacLachlan, 2011 ; Azimi et al., 2025). La persistance de ces disparités et l'accès inégal aux opportunités de développement de carrière pour le personnel national freinent la mise en place de la localisation. Par ailleurs, la nationalisation des postes s'accompagne d'une reconfiguration des rôles, des lignes hiérarchiques et des organigrammes (Frennesson et al., 2020), une réorganisation visible dans l'implémentation des organigrammes régionaux de MdM BE. La GRH en ONG doit ainsi s'adapter à une diversité interculturelle complexe, où les différences de statut contractuel ont des répercussions directes sur l'engagement et la rétention du personnel (Mer & Virdi, 2021). Cela implique

pour les ONG de repenser leurs pratiques de GRH pour soutenir cette transition, en allant au-delà de la simple substitution de profils.

Ces défis spécifiques en matière de GRH s'inscrivent dans des dynamiques plus larges. Notre analyse des rapports de pouvoir et de l'influence des bailleurs dans le processus de localisation met en évidence la persistance de hiérarchies Nord–Sud, centralisant les décisions au siège (Davey et al., 2013 ; Pérouse de Montclos, 2015). Les exigences rigides des bailleurs de fonds, notamment en matière de *due diligence* et de *reporting*, telles qu'observées chez MdM BE, sont identifiées dans la littérature comme des obstacles majeurs à un financement direct et autonome des acteurs locaux (Barbelet et al., 2021). Notre recherche illustre également la délégitimation implicite des acteurs locaux dans le secteur humanitaire : malgré leur expertise de terrain, ils sont soumis à des contrôles et des procédures excessifs. Cette notion résonne avec les appels à la décolonisation de l'aide et la remise en question des termes paternalistes (Peace Direct, 2021 ; Pailey, 2020). Les barrières linguistiques et culturelles (Fujita, 2020) exacerbent les asymétries de pouvoirs et complexifient la construction collective du sens de la localisation. Ces dynamiques renforcent les hiérarchies Nord-Sud et perpétuent les héritages coloniaux de l'aide (Davey et al., 2013 ; Pérouse de Montclos, 2015).

Sur la base de nos constats issus de l'analyse du processus de localisation chez MdM BE, nous souhaitons désormais formuler des pistes de recommandations. Celles-ci visent à mieux préparer les organisations humanitaires à gérer ce type de changement complexe et pourraient s'appliquer à d'autres contextes.

Compte tenu des inégalités de statut, de rémunération et d'avantages entre personnels expatriés et nationaux, il nous paraît pertinent de poursuivre un statut contractuel unique pour le personnel de mission, un projet que MdM BE a déjà initié et dont notre étude encourage la concrétisation. Cette approche vise à harmoniser les conditions d'emploi entre le personnel expatrié et national en éliminant les différences de traitement basées sur le statut. Cela implique de revoir les grilles salariales et les avantages sociaux afin d'atténuer les inégalités structurelles, en se basant sur une évaluation objective des responsabilités du poste, des compétences individuelles et des conditions du lieu d'affectation, notamment le coût de la vie et la fiscalité du pays d'affectation. L'objectif est de faire coïncider les valeurs d'équité de l'ONG avec ses pratiques contractuelles concrètes, réduisant le sentiment d'inégalité.

Nous estimons qu'il est essentiel d'adopter une approche de *management polyphonique* du changement par rapport au processus de localisation chez MdM BE, telle que présentée dans l'ouvrage « *Towards a Polyphonic Approach to Change Management* » de Pichault, Castro et Chevalier (2022). Cette approche permet de reconnaître la diversité des points de vue et des logiques d'action des acteurs de ce changement. Concrètement, la localisation doit être le fruit d'une discussion collective impliquant activement tout le personnel concerné (local, expatrié, siège), où les décisions sont prises de manière concertée grâce au dialogue et à la participation de tous, au lieu d'être imposées. Nous suggérons que

cette démarche favorise la concertation et la négociation, permettant ainsi de construire un sens partagé de la localisation, et que son implémentation ne soit pas une surprise pour les employés, évitant ainsi des annonces soudaines de perte de poste. Pour cela, il est crucial d'améliorer la transparence de la communication concernant les décisions stratégiques ainsi que les réorganisations internes et les changements de rôles, en utilisant des moyens de communication adaptés au contexte, tels que des réunions en personne, des communications écrites structurées et des mécanismes de feedback anonymes.

Ce mémoire explorant l'influence des politiques de localisation sur les travailleurs d'ONG à travers le cas de MdM BE offre une compréhension plus précise des dynamiques complexes présentes au sein de ce changement organisationnel. Les analyses développées pourront servir de référence pour d'autres organisations humanitaires confrontées à des processus de localisation similaires, en leur fournissant des perspectives sur les enjeux humains et managériaux.

Cependant, il est essentiel de reconnaître les limites inhérentes à cette étude. Bien que notre analyse qualitative du cas de MdM BE offre des enseignements précieux pour d'autres organisations humanitaires, notre focalisation sur une seule entité rend difficile l'application de nos conclusions à l'ensemble du secteur. Les spécificités culturelles, structurelles et historiques de MdM BE peuvent en effet influencer la manière dont la localisation est perçue et mise en œuvre. De plus, des difficultés ont été rencontrées concernant l'échantillonnage de nos participants. Il est important de noter que, malgré leur acceptation initiale, nous n'avons pas pu interroger les directeurs des régions du Sahel et d'Afrique du Nord. Leurs perspectives auraient été précieuses pour enrichir notre compréhension de l'implémentation de la localisation sur le terrain et des défis spécifiques rencontrés par les équipes régionales. Par ailleurs, bien que des informations sur le changement de statut aient été obtenues auprès des participants de notre étude, l'avis d'un représentant syndical pour le personnel sous contrat belge aurait été pertinent pour mieux appréhender les enjeux sociaux et les perceptions des employés directement impactés par les réorganisations ou de potentielles suppressions de postes liées à la localisation.

Pour pallier ces limites et approfondir le sujet, de futures recherches pourraient envisager d'élargir le champ d'étude en menant des études comparatives au sein de différentes ONG humanitaires, ou en explorant la localisation dans des contextes géographiques variés, comme l'Asie ou l'Amérique du Sud. L'inclusion d'un échantillon plus diversifié d'acteurs impliqués, incluant des représentants syndicaux, des représentants des bailleurs de fonds, du personnel de terrain national non-cadre, et des représentants des autorités locales des pays d'intervention permettrait également d'obtenir une compréhension plus complète et nuancée des dynamiques organisationnelles liées à la localisation. De plus, des pistes futures pourraient explorer les aspects écologiques de la localisation tel que la réduction des vols vers les pays de mission, et les implications pour l'avenir des ONG en cas de localisation totale de leurs opérations, des sujets soulevés par nos participants bien que hors du cadre de notre recherche.

## CONCLUSION

À travers cette recherche, nous souhaitions explorer et comprendre comment les politiques de localisation des postes et des contrats dans les missions internationales influencent les travailleurs d'une ONG belge. Notre étude de cas au sein de MdM BE sur la régionalisation de ses missions nous a permis d'examiner les dynamiques organisationnelles et les stratégies adoptées pour répondre aux enjeux de la localisation, ainsi que leurs influences sur le personnel.

Ce travail a débuté par une revue de la littérature explorant transversalement la définition et les spécificités des ONG humanitaires, les particularités de la GRH en leur sein, ainsi que les mouvements de décolonisation du secteur de l'aide qui ont menés à l'émergence des processus de localisation. Cette priorisation stratégique dans le secteur humanitaire souligne la nécessité d'une décentralisation des opérations et d'un transfert de responsabilités vers les acteurs locaux. Cette revue a également permis de cerner les implications concrètes de ces transformations sur les ressources humaines des ONG internationales, un champ de recherche encore en développement. Nous avons ainsi cherché à examiner ces dynamiques afin de contribuer à une compréhension plus concrète et nuancée des transformations en cours dans le cas de MdM BE.

La méthodologie adoptée pour cette recherche a reposé sur une approche qualitative et une démarche inductive. Ce choix étant justifié par l'aspect sous-étudié des répercussions de la localisation dans le secteur humanitaire sur ses travailleurs et la nécessité de construire une compréhension plus précise à partir des données recueillies sur le terrain. Les entretiens semi-directifs ont été privilégiés auprès d'un échantillon diversifié de participants, dont des membres du CoDir, de l'équipe RH, des membres du DOI et du personnel de terrain, tels que des collaborateurs administratifs et d'anciens membres du personnel de MdM BE. La mise à plat de nos résultats s'est structurée en trois sections : le positionnement des acteurs du siège et du terrain face à la localisation, la mise en place de la localisation, et ses enjeux. Cette méthodologie nous a permis d'explorer en détail les dynamiques organisationnelles propres à la localisation et d'en obtenir une compréhension plus nuancée.

Le modèle des cinq forces nous a servi de base à l'analyse de nos résultats, permettant d'interpréter la nature nuancée du processus de localisation chez MdM BE. Cette analyse a révélé que le processus de changement engendré par la localisation est loin d'être une simple planification linéaire. Nous avons ainsi mis en évidence comment les stratégies de décentralisation sont régulièrement réajustées par des conditions externes, telles que les exigences des bailleurs et les contextes géopolitiques. Elles sont aussi influencées par les rapports de pouvoirs et les conflits d'intérêts découlant des disparités de statut et de rémunération, ainsi que par les héritages de la centralisation du pouvoir et des inégalités de traitement issus des pratiques passées du secteur humanitaire. Nos constats soulignent que la légitimité de ce processus de localisation, notamment auprès du personnel et des partenaires, est conditionnée par la capacité de l'ONG à gérer les tensions liées aux inégalités et à assurer la cohérence entre les discours et

les pratiques. Ces mêmes observations mettent en lumière que les politiques de localisation ont une influence sur les travailleurs d'une ONG belge. Bien que ces politiques visent à renforcer la capacité des acteurs locaux et à promouvoir une aide plus juste et efficace, elles génèrent également des défis spécifiques en matière de GRH. Les écarts de statut et de rémunération entre personnels expatriés et nationaux en sont un exemple notable. Ces disparités ont des répercussions directes sur le personnel, se manifestant par des perceptions d'injustice, entraînant de la frustration et de la démotivation. De plus, la délégitimation implicite des acteurs locaux, héritée du secteur humanitaire que la localisation vise à transformer, intensifie ces sentiments négatifs et entrave davantage la pleine réalisation des objectifs de localisation. Enfin, des communications tardives, voire absentes, sur les changements de postes, notamment au siège, alimentent l'insatisfaction à l'égard du processus de localisation. Malgré ces défis, les démarches entreprises par MdM BE pour une localisation plus juste témoignent d'une avancée significative dans le secteur humanitaire.

Face à ces enjeux, nous recommandons à MdM BE de poursuivre son projet de mise en place d'un statut contractuel unique pour le personnel de mission. Cette démarche vise à aligner les valeurs d'équité de l'ONG avec ses pratiques contractuelles, réduisant ainsi le sentiment d'injustice perçus par les travailleurs interrogés. Nous estimons également pertinent que MdM BE adopte une approche polyphonique du *management* du changement par rapport à la mise en place des politiques de localisation. Cette approche encourage la co-construction du changement en impliquant activement tout le personnel (local, expatrié, siège). Cette recherche présente certaine limites, notamment par rapport à sa focalisation sur une seule organisation et aux difficultés d'échantillonnage de certains profils clés (directeurs régionaux, représentants syndicaux). Pour de futures recherches, il serait pertinent d'élargir le champ d'étude par des études comparatives dans d'autres contextes géographiques et d'inclure un échantillon plus diversifié d'acteurs impliqués. Des pistes futures pourraient également être l'exploration des aspects écologiques de la localisation et des implications d'une localisation totale sur l'avenir des ONG. En conclusion, la localisation est une transformation majeure du secteur humanitaire. Sa réussite dépend de la capacité des organisations à gérer des dynamiques de changement complexes et à placer l'humain au cœur de leurs stratégies.

## BIBLIOGRAPHIE

- Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP). (2022). *The State of the Humanitarian System*. London: ALNAP/ODI.
- AgendaForHumanity. (2019). *Agenda for Humanity*. <https://agendaforhumanity.org>
- Alami, S., Desjeux, D., & Garabau-Moussaoui, I. (2009). *Les méthodes qualitatives* (coll. *Que sais-je ?* No 2591). Presses universitaires de France.
- Alice, H. Y., & Weber, A. (2021). When my pay is lower than my expatriate colleagues: Effects of compensation disparity on local employee outcomes in development organizations. International Journal of Human Resource Management. [https://ira.lib.polyu.edu.hk/bitstream/10397/93099/1/Hon\\_When\\_My\\_Pay.pdf](https://ira.lib.polyu.edu.hk/bitstream/10397/93099/1/Hon_When_My_Pay.pdf)
- Aldashev G., (2009) « La logique compétitive des ONG du Nord ». In Rémon M. (éd.) : *ONG et acteurs locaux : l'ultime alternative ? Les limites du modèle participatif au Sud et la concurrence des ONG dans le Nord*, Namur, Presses universitaires de Namur : 61-81.
- Azimi, A., Rahman, A., & Ali, M. (2025). *Role of International Human Resource Management in International NGOs and Humanitarian Organizations*. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/393851506\\_Role\\_of\\_International\\_Human\\_Resource\\_Management\\_in\\_International\\_NGOs\\_and\\_Humanitarian\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/393851506_Role_of_International_Human_Resource_Management_in_International_NGOs_and_Humanitarian_Organizations)
- Barbelet, V., Davies, G., Flint, J. and Davey, E. (2021) Interrogating the evidence base on humanitarian localisation: a literature study. HPG literature review. London. [https://odi.org/documents/7834/Localisation\\_lit\\_review\\_WEB.pdf](https://odi.org/documents/7834/Localisation_lit_review_WEB.pdf)
- Bendana, A. (2006). *NGOs and social movements: A North/South divide?* United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD).
- <https://www.unrisd.org/en/library/publications/ngos-and-social-movements-a-northsouth-divide>
- Blais, M. & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. Recherches qualitatives, 26(2), 1–18. <https://doi.org/10.7202/1085369ar>
- Bornstein, L. (2003). *Management standards and development practice in the South African aid chain. Public Administration and Development*, 23(5), 393–402. <https://doi.org/10.1002/pad.292>

Bouchard, D. (2023). *La construction du chemin de fer Congo-Océan : impératifs impériaux, travail forcé et quotidienneté (1921-1934)* [Mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke]. Savoires UdeS. <http://hdl.handle.net/11143/20293>

Carboni, L., & Bandelli, A. (2022). Non-Governmental Organisations (NGOs) as development actors: strengthening social relations and networks. *Sustainability*, 14(8), 4386. <https://doi.org/10.3390/su14084386>

Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques, CCMP (2021), *Dialogue 3 : François Pichault- Jean-Luc Castro : Mise en oeuvre du changement*, Youtube, [https://www.youtube.com/watch?v=qShgP\\_iULwo](https://www.youtube.com/watch?v=qShgP_iULwo)

CharterForChange. (2015). *Charter for Change*. <https://charter4change.org/2015/07/31/thecharter/>

Contor, J. (2021). *Les ONG face au management* (Antipodes, n°234). ITECO. <https://www.iteco.be/revue-antipodes/les-ong-face-au-management/>

Council of Europe. (2015). *Human rights activism and the role of NGOs*. <https://www.coe.int/en/web/compass/human-rights-activism-and-the-role-of-ngos>

Croix-Rouge de Belgique. (2023). *Aide aux personnes migrantes: 138.000 visites au Hub humanitaire en 2022*. <https://www.croix-rouge.be/2023/04/06/aide-aux-personnes-migrantes-138-000-visites-au-hub-humanitaire-en-2022/>

Davey, E., Borton, J., & Foley, M. (2013). *A history of the humanitarian system: Western origins and foundations* (HPG Working Paper). Overseas Development Institute. <https://www.odi.org/publications/7535-global-history-humanitarian-action>

Dejoux, C., Pennaforte, A., Condomines, B., Zaïbet, O., Bender, A.-F., & Storhaye, P. (2020). Fonctions RH : des stratégies, métiers et outils en transformation (5e édition). Pearson.

Development Initiatives. (2023). *Global Humanitarian Assistance Report 2023*. Development Initiatives. <https://devinit.org/resources/global-humanitarian-assistance-report-2023/donors-of-humanitarian-and-wider-crisis-financing/>

Directorate-General for Development Cooperation and Humanitarian Aid (DGD). (2022). *Évaluation de la stratégie belge pour l'aide humanitaire*. Gouvernement de Belgique. [https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/2022-11/Evaluation%20Humanitarian%20Aid\\_FinalReport\\_Volume%201%2012.10.2022\\_layoutnew0211\\_complet.pdf](https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/2022-11/Evaluation%20Humanitarian%20Aid_FinalReport_Volume%201%2012.10.2022_layoutnew0211_complet.pdf)

Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)

Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, (112), 29-42. <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre1-2013-2-page-29.htm>

European Commission. (2022). *Guidance on the operationalisation of the Minimum Environmental Requirements and recommendations for EU-funded humanitarian aid operations*. European Commission. [https://ec.europa.eu/echo/files/policies/environment/guidance\\_on\\_the\\_operationalisation\\_of\\_the\\_mers\\_for\\_eu-funded\\_humanitarian\\_aid\\_operations.pdf](https://ec.europa.eu/echo/files/policies/environment/guidance_on_the_operationalisation_of_the_mers_for_eu-funded_humanitarian_aid_operations.pdf)

Fechter, A.-M., & Hindman, H. (Éds.) (2011). *Inside the Everyday Lives of Development Workers: The Challenges and Futures of Aidland*. Kumarian Press. <https://dokumen.pub/inside-the-everyday-lives-of-development-workers-the-challenges-and-futures-of-aidland-1nbsped-9781565493889-9781565493247.html>

Frennesson, L., Kembro, J., De Vries, H., Jahre, M., & Van Wassenhove, L. (2020). Localisation of logistics preparedness in international humanitarian organisations. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 11(1), 81-106. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-06-2020-0048>

Frison S., Smith J., Blanchet K. (2018). *Does the Humanitarian Sector Use Evidenceinformed Standards* ? A Review of the 2011 Sphere Indicators for Wash, Food Security and Nutrition, and Health Action. PLOS Currents Disasters Edition 1. doi: 10.1371/currents.dis.40805a591152be1c1431b5dab43e516d

Fujita, Y. (2020). *Rethinking humanitarian aid from a postcolonial/decolonial perspective: Shelter policies after the 2010 Haiti earthquake* [Master's thesis, International Institute of Social Studies, Erasmus University Rotterdam]. Social Policy for Development (SPD). <http://hdl.handle.net/2105/55971>

Genotte, C. (2024). *La professionnalisation de la fonction RH en PME – Étude de cas au sein de la société Meurens Natural* (Mémoire de master inédit). Université de Liège. <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/20304>

Globalong. (2025). *ONG humanitaire : définition et impact des missions à l'étranger*. Globalong. <https://www.globalong.com/blog/ong-humanitaire-definition/>

Harvard School of Public Health. (2007). *PVOs and NGOs: Promotion of Democracy and Health.* <https://www.hsph.harvard.edu/international-health-systems-program/wp-content/uploads/sites/1989/2020/04/No-7-4.pdf>

Hermann, E., & Oberholzer, S. (2019). *Security risk management and risk aversion in the humanitarian sector: Assessing decision-making processes in local and international humanitarian NGOs* [Capstone report]. Graduate Institute of International and Development Studies & International Council of Voluntary Agencies (ICVA).

Humanitarian Aid Office – ECHO. (2003). *Project cycle management manual*. European Commission. [https://ec.europa.eu/echo/files/evaluation/watsan2005/annex\\_files/ECHO/ECHO10%20-%20ECHO%20Project%20Cycle%20Management%20Guideline.pdf](https://ec.europa.eu/echo/files/evaluation/watsan2005/annex_files/ECHO/ECHO10%20-%20ECHO%20Project%20Cycle%20Management%20Guideline.pdf)

Humanitarian HR Blog : *Should international expatriate staff be paid more than national staff?* (2016) [https://humanitarianhr.org/blog/should-international-expatriate-staff-be-paid-more-than-national-staff?utm\\_](https://humanitarianhr.org/blog/should-international-expatriate-staff-be-paid-more-than-national-staff?utm_)

Inter-Agency Standing Committee (IASC). (2021). *The Grand Bargain and localisation commitments*. <https://glocalisation.ifrc.org/wp-content/uploads/2021/02/Section-2.pdf>

International Council of Voluntary Agencies (ICVA). (2025). *Humanitarian Financing Landscape – ‘Grab and Go’ Pocket Guide*. ICVA., from [https://www.icvanetwork.org/uploads/2025/04/ICVA-HF-Pocket-Guide-Humanitarian-Financing-Landscape\\_250410.pdf](https://www.icvanetwork.org/uploads/2025/04/ICVA-HF-Pocket-Guide-Humanitarian-Financing-Landscape_250410.pdf)

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. (2023). *Localization* <https://www.ifrc.org/happening-now/advocacy-hub/localization>

Jaramillo, E. T., Willging, C. E., Green, A., Gunderson, L., Fettes, D. L., & Aarons, G. A. (2019). “Creative Financing”: Funding Evidence-Based Interventions in Human Service Systems. *J Behav Health Serv Res*, 46(3), 366–383. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6816239/>

Kaufmann, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif* (J. de Singly, dir.) (4<sup>e</sup> éd.). Armand Colin. <https://shs.cairn.info/l-entretien-comprehensif--9782200613976?lang=fr&tab=auteurs>

Kroonen, C. (2023). *La gestion des ressources humaines dans les organisations non gouvernementales. Entrevues avec les directeurs des ressources humaines et enquête auprès du personnel de cinq ONG belges* [Mémoire de master, HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège]. MatHeO – Université de Liège. <http://hdl.handle.net/2268.2/16740>

Liu, H., & Altamimi, M. (2023). Drivers of flexible labor adoption in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(4), 781–804. <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/5/180>

Malkki L., août 1996 – Speechless Emissaries : Refugees, Humanitarianism, and Dehistoricization. *Cultural Anthropology*, 11 (3) : 377-404.

Marquet, J., Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales* (6e édition). Armand Colin.

Martens, K. (2002). Mission impossible? Defining nongovernmental organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13(3), 271-285.

Martens, K. (2010). NGOs and International Relations, UN. In: Anheier, H.K., Toepler, S. (eds) International Encyclopedia of Civil Society. Springer, New York, NY.  
[https://doi.org/10.1007/978-0-387-93996-4\\_27](https://doi.org/10.1007/978-0-387-93996-4_27)

Mauss M., 2007 (1<sup>re</sup> éd. : 1924) – *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Paris, PUF, 248 p.

McWha-Hermann, I., & MacLachlan, M. (2011, February). *The roles of, and relationships between, expatriates, volunteers, and local development workers*. *Development in Practice*, 21(1), 29-40.  
<https://doi.org/10.1080/09614524.2011.530225>

McWha-Hermann, I. (2021). *Paying local staff less than international staff is detrimental to employee motivation*. University of Edinburgh Business School. Retrieved August 1, 2025, from <https://www.business-school.ed.ac.uk/about/news/paying-local-less-than-international-detrimental-to-motivation>

MDPI. (2025). *Drivers of flexible labor adoption in nonprofit organizations*. *Administrative Sciences*, 15(5), 180. <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/5/180>

Médecins du Monde Belgique. (2025). *L'Essentiel 2024*. Médecins du Monde Belgique.  
[https://medecinsdumonde.be/system/files/publications/downloads/ESSENTIEL%202024\\_FR%20FINAL.pdf](https://medecinsdumonde.be/system/files/publications/downloads/ESSENTIEL%202024_FR%20FINAL.pdf)

Médecins du Monde Belgique. (2025). *Manuel de partenariat*. Médecins du Monde Belgique.

Médecins du Monde Belgique. (2025). *Projet statut unique*. Médecins du Monde Belgique.

Médecins du Monde Belgique. (2024). *Nos combats*. <https://medecinsdumonde.be/nos-combats-1>

Médecins du Monde Belgique. (2018). *Note stratégique – le partenariat chez MdM*. Médecins du Monde Belgique

Médecins Sans Frontières. (2014). *Ebola crisis update – 18th December 2014*. MSF.  
<https://www.msf.org/ebola-crisis-update-18th-december-2014>

Mer, M., & Virdi, A. (2021). *Human resource challenges in NGOs: Need for sustainable HR practices*. [ResearchGate].

[https://www.researchgate.net/publication/355513539\\_Human\\_resource\\_challenges\\_in\\_NGOs\\_need\\_for\\_sustainable\\_HR\\_practices](https://www.researchgate.net/publication/355513539_Human_resource_challenges_in_NGOs_need_for_sustainable_HR_practices)

Michel Doucine. Les organisations non gouvernementales “acteurs-agis” des relations internationales?. Science politique. Institut d’études politiques de Bordeaux; Université Montesquieu- Bordeaux IV, 2005.

Moshtari, M., Zaeferian, G., & Vanpoucke, E. (2023). How stakeholder pressure affects the effectiveness of international-local nongovernmental organization collaboration in localization of humanitarian aid. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.  
<https://doi.org/10.1177/08997640231196886>

Oh, K. (2013). *A comparative study of partnerships between Northern and Southern NGOs* [Master’s thesis, Lund University]. [https://www.academia.edu/5752469/A\\_Comparative\\_Study\\_of\\_Partnerships\\_Between\\_Northern\\_and\\_Southern\\_NGOs](https://www.academia.edu/5752469/A_Comparative_Study_of_Partnerships_Between_Northern_and_Southern_NGOs)

Omnitas. (2023). *Challenges and Solutions in Cross-cultural HR Management*. Omnitas.  
<https://www.omnitas.com/challenges-and-solutions-in-cross-cultural-hr-management/>

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). *Comparing multilateral and bilateral aid: A portfolio similarity analysis* (OECD Development Perspectives, No. 22).[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/03/comparing-multilateral-and-bilateral-aid\\_7b441bde/81686d2f-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/03/comparing-multilateral-and-bilateral-aid_7b441bde/81686d2f-en.pdf)

Pailey, R. N. (2020). De-centring the ‘white gaze’ of development. *Development and Change*, 51(3), 729–745. <https://doi.org/10.1111/dech.12550>

Parvais, M. (2023). *La localisation de l'aide humanitaire : Le cas de Médecins du Monde Belgique*. Louvain School of Management.

Peace Direct. (2021). *Time to decolonise aid: Insights and lessons from a global consultation* (Second Edition). Peace Direct. [https://www.peacedirect.org/wp-content/uploads/2023/09/PD-Decolonising-Aid\\_Second-Edition.pdf](https://www.peacedirect.org/wp-content/uploads/2023/09/PD-Decolonising-Aid_Second-Edition.pdf)

Peretti, J-M. (2015). Ressources Humaines (14e édition). Vuibert.

Pérouse de Montclos, Marc-Antoine. *Pour un développement « humanitaire » ?*. IRD Éditions, 2015, <https://doi.org/10.4000/books.irdeditions.8720>.

Pichault, F., & Nizet, J. (2024). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : Nouveaux contextes, nouvelles controverses* (3e éd.). Éditions du Seuil.

Pichault, F., Castro, J.-L., & Chevalier, F. (2022), *Towards a Polyphonic Approach to Change Management*, Cambridge Scholars Publishing

Pichault, F. (2013). *Gestion du changement. Vers un management polyphonique*. Bruxelles, Belgium: De Boeck.

Robert-Huot, G., & Cloutier, J. (2020). La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature. *Revue Internationale PME*, 33(1), 101-146.  
<https://doi.org/10.7202/1069285ar>

Samantaroy, S. (2025). *USAID 'officially' gutted, but administration overstepped constitutional power, judge rules. Health Policy Watch* <https://healthpolicy-watch.news/usaid-officially-gutted-but-administration-overstepped-constitutional-power-judge-ruled/>

Scheper, E., Parakrama, A., & Patel, S. (2006). *Impact of the tsunami response on local and national capacities: Sri Lanka country report*. Tsunami Evaluation Coalition.  
<https://www.humanitarianlibrary.org/sites/default/files/2014/02/capacities-final-report.pdf>

Sparwald, O. (2018). *Médecins du Monde face aux mutations du système humanitaire : vers une nouvelle gouvernance des ONG internationales ?* [Mémoire de master, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne]. HAL archives ouvertes. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02542053/document>

Trompetter, D.; Bussin, M.; Nienaber, R. (2016) : The relationship between family adjustment and expatriate performance, *South African Journal of Business Management*, ISSN 2078-5976, African Online Scientific Information Systems (AOSIS), Cape Town, Vol. 47, Iss. 2, pp. 13-21,  
<https://doi.org/10.4102/sajbm.v47i2.56>

UNHCR. (2024). *Flexible Funding Report 2023*. UNHCR. <https://www.unhcr.org/publications/flexible-funding-report-2023> UNHCR.

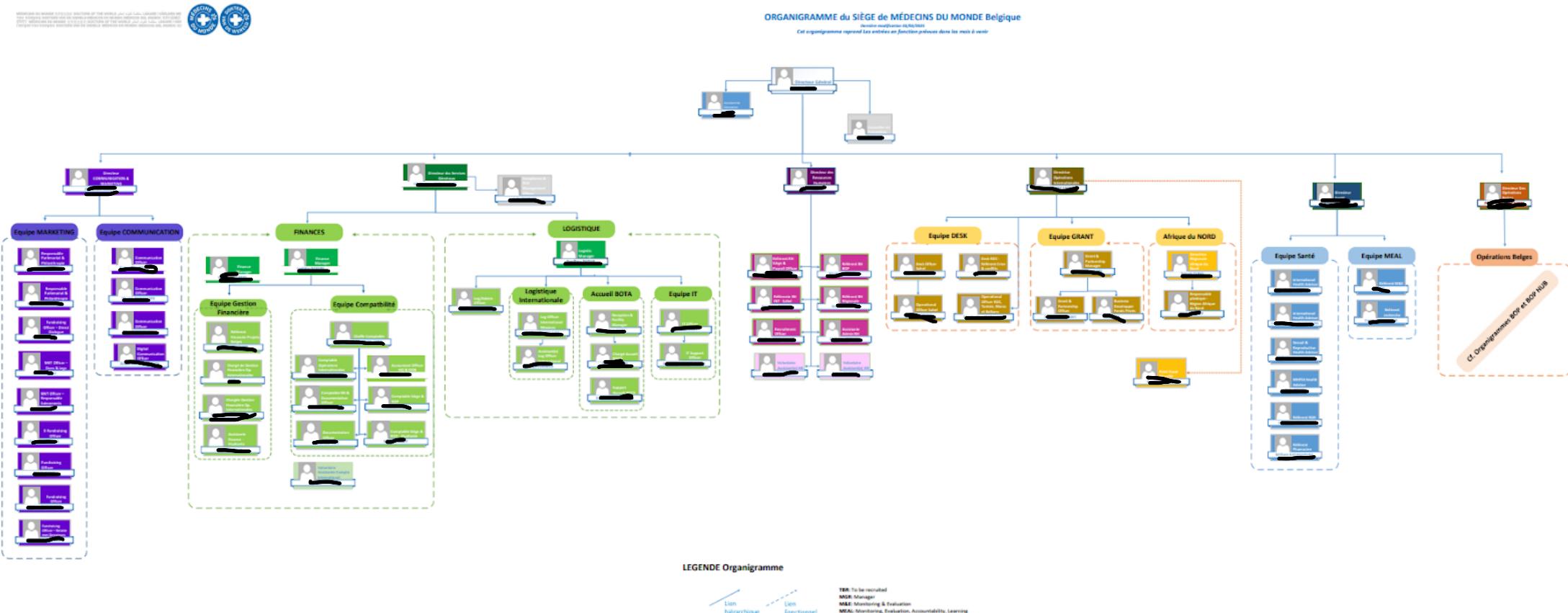
United Nations. (2017). *New York Declaration for Refugees and Migrants*.  
<https://refugeesmigrants.un.org/declaration>

Van Brabant, K., & Patel, S. (2018). *Localisation in practice: Emerging indicators & practical recommendations*. Start Network & CDAC Network.  
<https://resourcecentre.savethechildren.net/document/localisation-in-practice-emerging-indicators-and-practical-recommendations>

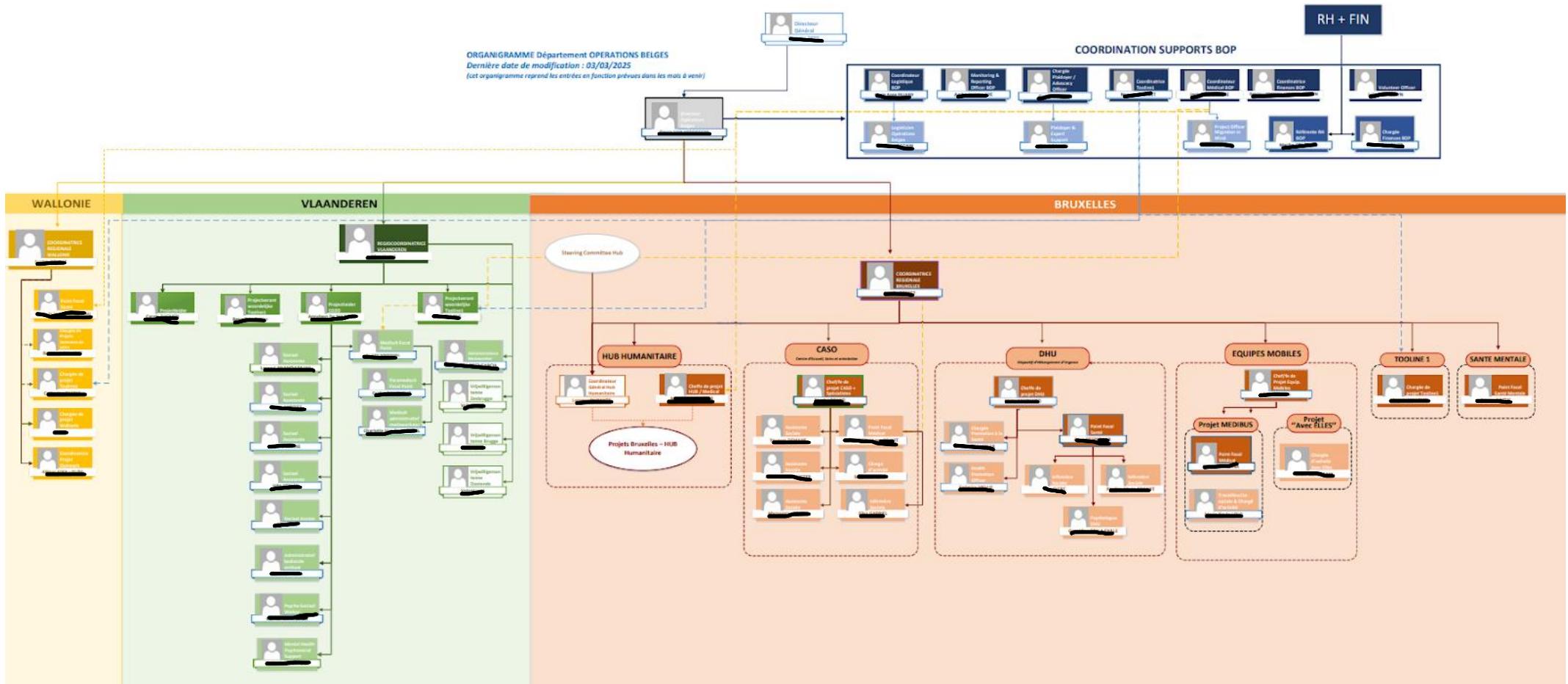
Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>

## ANNEXES

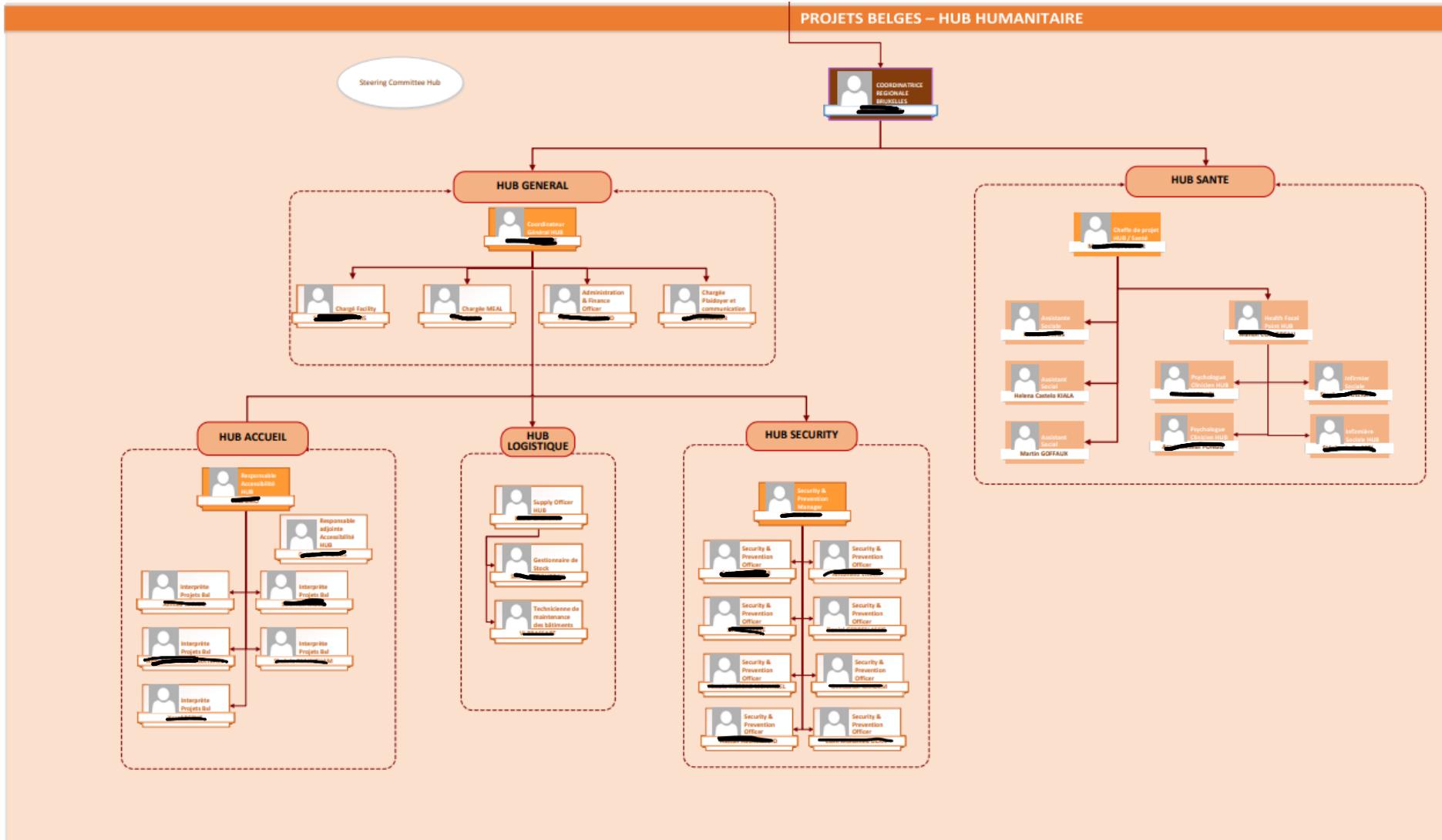
### Annexe I : Les différents organigrammes de Médecins du Monde Belgique



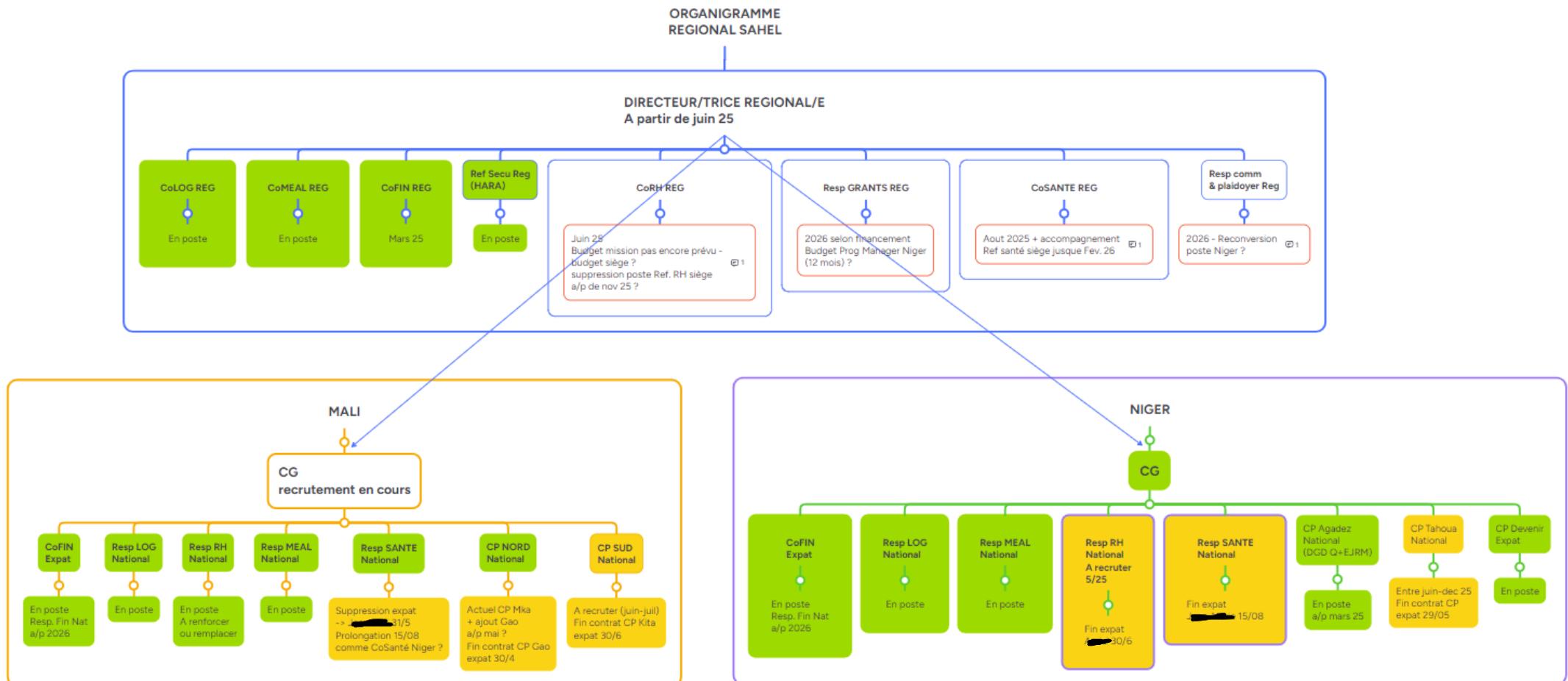
## Annexe II : Organigramme Projet Belge



### **Annexe III : Organigramme HUB**



## Annexe IV : Organigramme de la régionalisation du Sahel



## Annexe V : Grille d'entretien N°1, personnel du siège

Thématiques	Sous-thèmes/questions
Ouverture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande d'enregistrement</li> <li>- Explication RGPD + Signature</li> <li>- Explication des raisons derrière l'entretien</li> </ul>
Parcours	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment la personne est arrivée à ce poste (Études, formations, précédents postes,...)</li> </ul>
Fonctions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son rôle chez MDM/ Tâches réalisées</li> <li>- Zone(s) ou mission(s) suivie(s)</li> <li>- Types d'interactions avec le terrain</li> </ul>
Connaissances des politiques de localisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances de la thématique</li> <li>- Approches au sein du département</li> <li>- Influence sur les décisions stratégiques</li> <li>- Influence sur les projets</li> <li>- Communications sur le sujet</li> </ul>
Impact sur le travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changements observés dans l'organisation du travail</li> <li>- Effets sur le recrutement</li> <li>- Relations siège/terrain</li> </ul>
Perspectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspects positifs</li> <li>- Améliorations possibles/ Critiques</li> <li>- Renforcement/ Réduction des inégalités (genre, salaire, statut)</li> </ul>
Clôture de l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dernières choses à ajouter, remarques ou des questions ?</li> <li>- Remerciement</li> </ul>

## Annexe VI : Grille d'entretien N°2, personnel du terrain

Thématiques	Sous-thèmes/questions
Ouverture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande d'enregistrement</li> <li>- Explication RGPD + Signature</li> <li>- Explication des raisons derrière l'entretien</li> </ul>
Parcours	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment la personne est arrivée à ce poste (Études, formations, précédents postes,...)</li> </ul>
Fonctions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son rôle chez MDM/ Tâches réalisées</li> <li>- Zone(s) ou mission(s) suivie(s)</li> <li>- Motivation(s) pour aller sur le terrain</li> </ul>
Vécu des politiques de localisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances de la thématique</li> <li>- Influence sur les projets/ Mise en œuvre concrète sur la mission</li> <li>- Communications sur le sujet</li> <li>- Répartition expats/nationaux</li> <li>- Exemples de postes transférés localement</li> </ul>
Enjeux et effets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changements observés dans l'organisation du travail</li> <li>- Relations siège/terrain</li> <li>- Réactions et impacts sur l'équipe</li> <li>- Effets sur la hiérarchie et la prise de décision</li> </ul>
Perspectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéfices observés</li> <li>- Difficultés rencontrées (capacités, perception, continuité)</li> <li>- Améliorations possibles/ Critiques</li> <li>- Renforcement/ Réduction des inégalités (genre, salaire, statut)</li> </ul>
Clôture de l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dernières choses à ajouter, remarques ou des questions ?</li> <li>- Remerciement</li> </ul>