**Rôle dans le leadership humanitaire**

**Introduction :** Je m'appelle Claire Messina et je suis Franco-Italienne. Je travaille pour OCHA, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, et je suis responsable de la haute direction.

**Question (écrite) : Qu'est-ce qui vous a amenée à travailler dans le secteur humanitaire ?**

**Réponse :** Ce sont les valeurs. C'est un secteur qui touche à la vie. C'est plus qu'un travail. C'est un appel. Ce métier correspond vraiment à qui je suis en tant que personne et à ce que je veux faire dans la vie. Mon lien avec mes actions va bien au-delà de qui je suis, qui je pense être, qui je veux être en tant que personne.

**Question (écrite) : Avez-vous été surprise par la trajectoire de votre carrière ?**

**Réponse :** Je me souviens que lorsque j'étais étudiante à l'Université de Columbia, j'ai fait un stage dans une ONG exactement au moment où la Résolution 46/182 de l'Assemblée Générale des Nations Unies, celle qui a conduit à la création de l'OCHA, était discutée et adoptée. Après lecture de cette résolution, je me souviens clairement m'être demandé : « C'est bien pensé, car au lieu de laisser toutes ces organisations, les Nations Unies et les ONG non membres de l'ONU faire cavalier seul... en plus de toutes les organisations humanitaires qui accomplissent chacune son travail, n'est-il pas judicieux de les avoir regroupées sous une entité, afin de s'assurer qu'elles travaillent de manière coordonnée, de façon à obtenir des résultats communs, car il est clair qu'aucune organisation ne peut à elle seule atteindre les objectifs humanitaires ? » Je me rappelle clairement avoir pensé que ce concept de rassembler les organisations était très attrayant.

**Question (écrite) : Quelles sont les qualités nécessaires pour réussir dans le leadership humanitaire ?**

**Réponse :** Pour les résumer... il en existe trois qui sont vraiment essentielles. La première est ce que j'appellerais « la pensée systémique », c'est-à-dire comprendre le lien existant entre les différentes parties d'un problème, voir au-delà du problème immédiat qui se présente à vous, comprendre l'ampleur et la profondeur d'une situation. J'expliquerai plus tard pourquoi c'est si important. La deuxième est la vision... c'est-à-dire la capacité à aller au-delà du problème immédiat qui se présente, après avoir analysé une situation dans ses grandes lignes... et très souvent les situations humanitaires sont très complexes, la capacité à élaborer une vision de la portée de l'action humanitaire et du travail humanitaire. Jusqu'à quel niveau vous pouvez vous occuper d'un problème, et je dis bien vous occuper et non résoudre...avoir cette clarté, être capable de regarder au-delà des problèmes et d'avoir une vision claire de ce que le résultat souhaitable et réaliste peut être. Et la troisième, fondamentale, c'est la capacité à mobiliser les gens autour de vous, qu'il s'agisse de votre personnel, mais aussi de vos pairs, vos parties prenantes et de vos partenaires. Les associer à vos actions. Les mobiliser autour de cette vision que vous avez forgée afin que vous obteniez des résultats ensemble, car aucun individu ni aucune organisation ne peut obtenir des résultats seuls dans des environnements aussi complexes que ceux où travaillent les humanitaires.

**Question (écrite) : Pourquoi ces qualités sont-elles importantes ?**

**Réponse :** Demandez-vous quelle est la différence entre un professionnel des secours et un humanitaire ...voilà comment je visualise cette question. Un professionnel des secours est une personne qui mène très bien son petit projet, creuse des puits pour les personnes qui n'ont pas accès à l'eau, ou fournit des soins de santé primaires aux populations qui n'en ont pas, et qui obtient des résultats très utiles dans le cadre de son propre projet. Mais à quoi bon nourrir les gens s'ils n'ont pas d'eau potable ? À quoi bon soigner les gens si l'eau qu'ils consomment n'est pas potable ou si les aliments qu'ils consomment ne sont pas sains, et finissent par retomber malades ? Comme vous pouvez le voir, tous les acteurs humanitaires, qui font un peu d'action humanitaire et ces tâches spécifiques, sont très utiles, mais à moins que vous n'analysiez la situation dans son ensemble, vos efforts seront vains, parce que vous pouvez nourrir les gens autant que vous le souhaitez, si la raison pour laquelle les enfants souffrent de diarrhée est une eau de mauvaise qualité, si votre projet est uniquement axé sur la nourriture, vous pouvez les nourrir éternellement. Les enfants continueront à tomber malades et à mourir. Voilà pourquoi il est non seulement important d'avoir une approche systémique, en exécutant bien sûr votre petit projet dans un secteur très spécifique, mais aussi de faire le lien avec la réalisation plus large de l'objectif global, qui est de maintenir les gens en vie et leur permettre de vivre dans la dignité. C'est la raison pour laquelle il est si important de faire le lien entre votre petit projet et l'objectif plus large... voilà mon raisonnement. Je pense que c'est la différence entre les professionnels des secours, qui font un excellent travail au niveau des projets, mais n'ont pas une vue d'ensemble du problème, et ne s'en soucient jamais, et ceux qui perçoivent le lien entre leur projet et les autres, ainsi que la nécessité de le mener à bien dans le cadre d'efforts plus larges.

**Question (écrite) : Quels facteurs sont nécessaires pour permettre aux directeurs d'obtenir des résultats positifs sur le terrain ?**

**Réponse :** Même le meilleur directeur du monde n'obtiendra pas de résultats positifs s'il n'est pas correctement soutenu, s'il ne dispose pas du personnel adéquat, non seulement sous lui dans son bureau, à l'échelle du pays, mais aussi au niveau du siège. S'il a besoin de soutien politique, etc. Et même le meilleur directeur du monde n'obtiendra pas de résultats positifs s'il n'est pas bien encadré, car quel que soit votre niveau, vous avez besoin de quelqu'un pour vous guider et vous donner un retour sur votre performance. Donc, le deuxième niveau va bien au-delà du rôle du directeur. Visualisez cette réalité sous le prisme d'une série de cercles concentriques. Tout d'abord, au cœur du cercle, vous avez le directeur. Le deuxième niveau est le niveau de gestion, c'est-à-dire la façon dont les directeurs sont soutenus et encadrés. Ensuite, le troisième niveau est l'environnement dans lequel les directeurs se trouvent, car vous pouvez choisir le meilleur directeur au monde, le former autant que vous voulez, le soutenir au niveau national, l'encadrer à partir du siège...si cette personne se trouve dans un contexte favorable à l'échec, elle va échouer ou sera contre-performante.

Le plus important, à mon avis, n'est pas d'avoir un héros, mais de produire des résultats. Qu'est-ce que ça veut dire ? En ce qui concerne nos coordonnateurs humanitaires, par exemple, cela signifie que nous devrions aller au-delà de ce modèle de leadership héroïque, dans lequel cette personne peut régler l'ensemble de la situation, et penser davantage à des équipes de leadership. Ainsi, un coordonnateur humanitaire, donc le directeur de l'intervention humanitaire dans un pays doit avoir autour de lui ce qu'on appelle l'équipe humanitaire de pays, qui est composée des chefs des agences de l'ONU et des ONG présents dans le pays, et ensemble ils doivent diriger l'opération, car là encore, il y a une limite à ce qu'un directeur peut accomplir seul. Il est donc essentiel de mettre autour du directeur une équipe qui partage la responsabilité de produire des résultats pour maximiser son efficacité.