



OBSERVATOIRE DES QUESTIONS HUMANITAIRES

DE LA DISPARITION DU CORPORATISME ?

PAR ANTOINE PETIBON

*Responsable des Programmes Internationaux
de la Croix-Rouge française*

AVEC LA PARTICIPATION D'AMÉLIE CHAUVIN
Diplômée de Sciences Po Lyon

MARS 2014

Les opinions exprimées n'engagent que l'auteur et ne reflètent pas nécessairement l'opinion de l'organisation pour laquelle il travaille.



DE LA DISPARITION DU CORPORATISME ?

Par **Antoine PETIBON** / Responsable des Programmes Internationaux de la Croix-Rouge française.

Avec la participation d'Amélie CHAUVIN, diplômée de Sciences Po Lyon

PREAMBULE

Cette modeste tentative de contribution s'orchestre autour de la perception française de l'expression anglaise « *be corporate* » et ne s'inspire pas de la définition *stricto sensu* du corporatisme qui se réfère plus à un groupement de corps de métiers. La perception de ce mot, à tort ou à raison, dans le monde de l'humanitaire est plus de l'ordre de l'adhésion pleine et entière à la ligne politique de l'association pour laquelle ses membres ou salariés s'agitent quotidiennement. Ligne politique décrite dans les chartres, les déclarations d'intention, les lettres d'engagements, bref tout document ou support permettant à chacune d'entre elles de se signifier, et surtout de se différencier des autres. D'être un porte-drapeau, un étendard, un ambassadeur convaincu et convaincant de la cause que défend « son » association, voilà mon propos.

INTRODUCTION : L'HUMANITAIRE D'AUJOURD'HUI

Les Organisations de Solidarité Internationale (OSI), plus couramment nommées Organisations Non Gouvernementales (ONG), ont été soumises à des mutations organisationnelles profondes et souvent paradoxales depuis ces quinze dernières années.

L'envergure et la recrudescence des crises civiles, des catastrophes naturelles, leur médiatisation quasi instantanée, leur complexification quant à l'orchestration de leur réponse, ont mis les OSI sur des chemins fonctionnels multiples et compliqués. Les OSI ont dû croître, diversifier leurs compétences, et furent donc soumises à des nécessités de cadrage et de pratiques internes très importantes.

Concomitamment, les bailleurs de fonds institutionnels ont structuré puis renforcé continuellement les règles de fonctionnement des fonds qu'ils allouent aux opérateurs, exerçant d'autant une pression croissante en termes de gestion contractuelle vers les OSI. La grande majorité de ces associations fortement dépendante de ces fonds a alors dû structurer les services supports aux opérations en regard à ces impératifs et exigences.

Ces deux axes de pression, opérationnelle et contractuelle, ont contraint les OSI à recruter des profils, dans un premiers temps plus divers issus de filières traditionnelles de la gestion comptable et financière par exemple, puis issus de nouvelles filières « professionnelles » créées de façon ad-hoc.

Ainsi, l'engagement et/ou le militantisme ne sont plus nécessairement des critères observés aujourd'hui dans le recrutement des membres des OSI, faisant disparaître peu à peu le corporatisme. Inversement, les candidatures se font auprès de ces dernières comme si elles étaient interchangeable. En effet, la solidarité internationale se professionnalisant et s'homogénéisant, on passe d'un humanitaire « politique » et très médical, à un humanitaire plus « technique » et salarié avec des organisations moins militantes mais plus gestionnaires. Ces dernières s'uniformisent via la codification et l'homogénéisation de leurs pratiques, de leur valeurs, de leur charte, et donc, entre autres, de leurs recrutements. De plus, les terrains d'intervention sont souvent communs ce qui place les OSI en situation de concurrence face aux mêmes viviers de candidats.

Parallèlement à tout ceci, on peut noter un engouement pour les métiers de l'humanitaire de la part des étudiants qui s'orientent en masse dans le domaine de la solidarité internationale, désormais vue comme une vocation professionnelle à part entière. De nombreuses formations universitaires dédiées à l'humanitaire ont ainsi émergé mais ne correspondent pas forcément aux attentes des propres acteurs de la solidarité internationale comme nous le verrons dans ce document.

La concurrence devient rude, les places sont chères et précaires et la motivation et l'engagement à eux seuls ne suffisent plus. Certains diront que l'humanitaire a été victime de son propre succès.

Jean S. Renouf¹, reprenant le constat fait par Roni Brauman que « *nombre d'acteurs humanitaires et d'observateurs d'aujourd'hui* » se reconnaissent dans la « *description de l'humanitaire d'hier* » se dit frappé « *de voir aujourd'hui le nombre d'humanitaires faisant référence, souvent de manière nostalgique, à la « glorieuse » époque de l'humanitaire d'hier. Cet imaginaire ne constitue pas nécessairement une restitution historique, mais est plutôt caractéristique d'un exécutoire des frustrations d'aujourd'hui : distance par rapport aux populations ; rédaction infinies de rapports pour des bailleurs – et sièges d'ONG – situés loin des réalités du terrain ; professionnalisation bienvenue mais se faisant au prix de l' « âme » humanitaire ; difficultés de recrutement et de fidélisation ; manipulation politico-militaro-commerciale de l'action humanitaire ; etc, le tout alimentant un certain nombrilisme humanitaire* ».

La professionnalisation et la bureaucratisation de l'humanitaire signifient-elles pour autant la fin du militantisme et de l'engagement ? La professionnalisation est une logique imposée par les bailleurs mais les OSI ne fonctionnent-elles que sur un modèle managérial ? Quelles sont alors les recommandations ?

¹ <http://www.grotius.fr/debat-la-fin-de-l%E2%80%99humanitaire-sans-frontieres-2/>

1. PERTE DU CORPORATISME : PROFESSIONNALISATION, SALARISATION ET BUREAUCRATISATION

1.1. Homogénéisation des pratiques pour plus de professionnalisation

Au nom de la qualité, les OSI se sont regroupées et ont mis au point des manuels, des standards, des normes communes, des directives afin de guider les actions sur le terrain et le fonctionnement au sein des sièges. Les outils de travail et les procédures administratives se sont homogénéisés et les méthodes opérationnelles ont convergées d'une OSI à l'autre via l'émergence des rosters thématiques, et ce, dans une perspective légitime de coordination des opérations. Montrant des chartes quasi similaires entre les OSI, leurs domaines d'intervention et les populations cibles tendent également à s'homogénéiser. En effet, ces OSI se différencient chaque fois un peu moins ajoutant confusion, duplication et de manque de coordination entre les acteurs.

Sur le terrain, la réalité est moins marquée par le geste altruiste et l'engagement profond des individus. On y observe davantage d'énormes déploiements logistiques et organisationnels. Les missions de l'ONG reflètent beaucoup plus un univers de la gestion, de la RH et du contrôle financier. Par ailleurs, une division stricte du travail et des tâches à accomplir ont été mises en place cantonnant ainsi les recrutements vers des profils très spécifiques généralement propres à la gestion.

1.2. Dé-fidélisation des acteurs, turn-over grandissant

La division stricte des tâches au sein des organismes est couplée à un « turn-over » (rotation dans l'emploi) important des ressources humaines diminuant ainsi la fidélisation et l'attachement aux valeurs de l'organisation de la part de ces dernières. Les problèmes causés par le turn-over sont nombreux. Cela entraîne des coûts directs (fins de contrats, recrutement, accueil, formation, intégration, départs...) et des coûts indirects (baisse de l'implication et de la motivation, inefficacité, erreurs, retards, perte de mémoire institutionnelle). Le turn-over a de graves conséquences au niveau individuel (surcharge de travail, moral et satisfaction au travail médiocres, maladies liées au stress), au niveau organisationnel (perte de savoir sur l'organisation, les programmes et les opérations, pas de relève des dirigeants), au niveau des programmes (manque de continuité, qualité moindre), et enfin au niveau sectoriel (pertes de talents, capacité de réponse insuffisante, moindre capacité à collaborer entre agences).

Ainsi, plusieurs effets pervers sont observés tels un désintérêt pour son rôle sur le terrain du fait de l'absence de proximité avec les bénéficiaires des programmes, une remise en cause des programmes

au nom de la logique politique du siège ou encore un déficit associatif et l'absence de cadrage militant par l'organisation.

Les principaux motifs de départ pour un travailleur dans une OSI sont les meilleurs salaires et conditions ailleurs (50%), les valeurs de la direction et cultures médiocres (40%), l'absence d'opportunités de carrières et de développement (38%), le surmenage, la déception et les contrariétés (29%).²

Le turnover dû aux lacunes de la fidélisation des travailleurs est également imposé par la durée des contrats signés. La tendance générale démontre que les contrats des travailleurs humanitaires appartenant au noyau dur de l'organisation passent approximativement de 5 ans à 1 an et demi. Les contrats de types CDI se raréfient face à une explosion de contrats à durée déterminée et/ou au recours à des stagiaires sans forcément de perspectives d'embauche durable par la suite.

2. L'HUMANITAIRE : UNE CARRIERE PROFESSIONNELLE COMME UNE AUTRE

2.1. Une pression accrue des bailleurs de fonds et des partenaires locaux

Les OSI sont devenues de véritables entreprises au sens wébérien³, constituant des structures bureaucratiques solides et fiables. Ce cadre cognitif a été imposé ces dernières années par les bailleurs de fonds et les partenaires locaux qui exigeaient davantage de rationalité gestionnaire. « *Pour être clair, les pays bénéficiaires n'ont pas vocation à accueillir ni des aventuriers nostalgiques ni les déclassés sans qualifications* ». ⁴

Il y a une emprise et une pression croissante des bailleurs de fonds en faveur d'une approche technicienne de l'humanitaire. La logique des bailleurs de fonds suppose un cadre davantage procédurier pouvant être synonyme de lenteur et lourdeur administrative et financière. De plus, le « reporting » constant réduit la liberté programmatique d'action. En effet, les BDF influencent la programmation en orientant les domaines d'intervention, le choix des populations cibles et celui des zones dans lesquelles les OSI interviennent.

² Cécile de Calan. *Recruter et fidéliser le personnel humanitaire. Bilan et enseignements des pratiques actuelles*, People in Aid, 2008. <http://www.peopleinaid.org/pool/files/pubs/Recruter%20et%20fidéliser.pdf>

³ Max Weber est considéré comme le fondateur de la sociologie compréhensive. La sociologie compréhensive est une approche sociologique qui fait du sens subjectif des conduites des acteurs le fondement de l'action sociale.

⁴ Pascal Dauvin, *Etre un professionnel de l'humanitaire ou comment composer avec le cadre imposé*, Tiers Monde, 2004.

Mis à part Médecin Sans Frontières⁵ et le CICR, les OSI s'accrochent et s'adaptent très bien à ce système (salarisation, qualités des programmes, compétences des expatriés) remettant sur le devant de la scène la tension entre militantisme et professionnalisme.

Cependant, les profils nécessaires pour aller sur le terrain doivent allier compétences professionnelles (contraintes procédurales) et compétences relationnelles. Le discours des OSI s'appuie de moins en moins sur les ressorts de la dynamique associative. Cependant, le bricolage consensuel entre ces deux aspects est une condition de l'efficacité de l'action. Aujourd'hui un bon humanitaire est un individu capable de jouer des relations interpersonnelles et d'instrumentaliser les procédures. Les logiques managériales sont valorisées car ce sont des acteurs qui les interprètent en y mêlant savoir-faire, qualifications avérées et ressorts affectifs. Il est dangereux de relativiser la pertinence du clivage entre espace professionnel et espace privé. Le pouvoir social des acteurs ne se résume pas aux compétences attribuées dans les profils de la fiche de fonction.

2.2. Une émergence des formations spécifiques aux métiers de l'humanitaire

Pour répondre aux besoins accrus des ONG et aux désirs des jeunes étudiants, de nombreuses formations dites « professionnalisantes » et spécialisées dans l'humanitaire se sont développées (universités, instituts, écoles) et de nombreuses publications consacrées aux métiers de l'humanitaire ont vu le jour. Aujourd'hui, pas moins de 35 formations spécialisées dans l'humanitaire sont comptabilisées en France. Mais où vont ces jeunes nouvellement diplômés ? Les promesses faites à ces jeunes de pouvoir vivre de l'humanitaire sont-elles en adéquation avec la réalité ?

D'une part, les nouvelles formations ne sont pas efficaces en terme d'employabilité car les nouveaux cursus spécialisés dans l'humanitaire ne correspondent pas aux attentes des propres ONG elles-mêmes, et sont loin de faire l'unanimité. On observe un problème de coordination, voire d'adéquation, entre les besoins réels des ONG et ce que proposent les cursus académiques.

D'autre part, le recrutement en ONG est très restreint et sélectif. L'époque où les ONG recrutaient du fait de la professionnalisation et de la salarisation de l'humanitaire suite à la remise en question des compétences de ces dernières est révolue. Très peu de postes sont à pourvoir car il y a un nombre réduit de salariés pour un nombre de candidatures sans précédent et les postes à pourvoir requièrent des profils spécifiques et précis qui ne sont pas forcément compatibles avec ces nouveaux diplômés

⁵ Je pense que ni MSF (et surtout sa section française), ni le CICR ne sont soumis aux mêmes pressions externes que les autres OSI. Leur modèle économique innovant, essentiellement basé sur la collecte publique ou la contribution étatique et leur identité si affirmée les épargnent toutes deux des deux axes de pression évoqués.

créant ainsi un « surplus de mal diplômés »⁶. En effet, les postes accessibles sont bien plus souvent dans les associations caritatives au cœur de nos propres villes que sur le terrain à l'international.

Les OSI axent leur recrutement sur des profils précis, un savoir-faire spécifique et des qualifications avérées car les situations aujourd'hui sont beaucoup plus complexes. Ce sont des profils mixtes voire atypiques, des individus venus d'entreprises, des spécialistes en ressources humaines, des managers spécialisés dans la logistique, des informaticiens, des communicants, des juristes, ayant accumulés une certaine expérience et une maturité professionnelle, qui sont clairement recherchés. « *Il y a un hiatus, ces diplômés trop généralistes s'avèrent en décalage avec les besoins du secteur.* » (Christophe Moreau, CRf) En effet, le secteur a besoin de professionnels aboutis ayant des compétences pointues dans les domaines de l'agronomie, du biomédical, de la logistique, du bâtiment, des spécialités médicales, des cadres administratifs et financiers.

En définitive, la concurrence est rude sur le marché de l'emploi de l'humanitaire. De plus, les individus se font bien souvent une mauvaise idée de ce qu'est réellement le travail humanitaire sur le terrain. Il est donc essentiel de s'assurer de la qualité des formations. Il est entre autres de la responsabilité des OSI de créer des formations adaptées afin de combler le fossé existant entre la théorie et la pratique et le manque d'adéquation entre le contenu des cursus et les attentes des OSI.

3. RECOMMANDATIONS : RESTAURER DES VALEURS DISPARUES

Ainsi, ces dernières années, il n'est pas risqué d'affirmer que l'humanitaire a perdu la force de ses valeurs et de son corporatisme. Il est essentiel de tenter de reconstruire les valeurs propres aux OSI afin de leur créer une identité propre. Voici quelques recommandations pour éviter ces écueils du secteur humanitaire d'aujourd'hui :

- Augmenter la collecte de fonds privés pour pouvoir diminuer les fonds institutionnels et gagner de l'indépendance et une capacité de décision ;
- Améliorer la gestion des carrières et donner une place stratégique à la gestion des ressources humaines dans les ONG (plan de carrière, meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle) ;
- Mesurer l'engagement, jauger les motivations sociales, comprendre les démarches individuelles, et les passer au crible des documents politiques de l'association dès l'entretien initial ;

⁶ Marine Gagnard, *Travailler dans le secteur de l'humanitaire : quel cursus pour réussir ?*, Grotius, Juillet 2012.

- Assurer un suivi des formations ad-hoc par les OSI afin de les évaluer et de les orienter quant à l'évolution de leurs contenus ;
- Fidéliser le personnel humanitaire : salariés, volontaires, bénévoles... Les employeurs doivent cultiver le sentiment d'appartenance et l'implication au sein de l'organisation, au-delà d'un attrait pour le domaine humanitaire (il est essentiel de renforcer les analyses du turnover pour l'organisation) ;
- Tenter de substituer la collaboration à la compétition pour les mêmes ressources en ouvrant des pistes à l'interaction chez les acteurs humanitaires ;
- Renforcer l'existence de valeurs propres à l'organisation, définir un mandat singulier et une stratégie d'intervention différenciée.

La différenciation opérationnelle entre ONG mais surtout la formalisation et la mise en œuvre de leur chartre (et donc de leur identité) doivent redevenir les fondations de nos organismes. ■

BIBLIOGRAPHIE

- Erwan Queinnec, *La croissance des ONG humanitaires*, Revue française de gestion, 8/2007 (n°177), p. 83-94.
URL: www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-8-page-83.htm.
DOI: [10.3166/rfg.177.83-94](https://doi.org/10.3166/rfg.177.83-94).
- Natalie Lauriac, *Les paradoxes de l'humanitaire, l'humain confisqué ?*, Economie et Humanisme N° 356, avril 2001
http://www.revue-economie-et-humanisme.eu/bdf/docs/r56_paradoxes_humanitaire.pdf
- Pascal Dauvin, *Etre un professionnel de l'humanitaire ou comment composé avec le cadre imposé*, Tiers Monde 2004, tomes 45 N°180, Cairn Info
<http://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2004-4-page-825.htm>
- Johanna Siméant, *Urgence et développement, professionnalisation et militantisme dans l'humanitaire*, 2001
http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/mots_02436450_2001_num_65_1_2485
- Cécile de Calan, *Recruter et fidéliser le personnel humanitaire. Bilan et enseignements des pratiques actuelles*, People in Aid. 2008.
<http://www.peopleinaid.org/pool/files/pubs/Recruter%20et%20fidéliser.pdf>

ARTICLES DE PRESSE

- Adeline Farge, « *Bien choisir sa formation humanitaire* », 12/09/2011, Youphil
<http://www.youphil.com/fr/article/04315-bien-choisir-sa-formation-humanitaire>
- Chadia Boudarssa, « *Les différents visages de l'engagement humanitaire* », 11/05/2012, Youphil
<http://www.youphil.com/fr/article/05196-les-differents-visages-de-l-engagement-humanitaire>
- Eric Gazeau, « *La difficile reconversion des humanitaires* », 29/01/2013, Youphil
<http://www.youphil.com/fr/article/05764-la-difficile-reconversion-des-humanitaires>
- Marine Gaignard, « *Humanitaire, Quel cursus pour réussir ?* », 30/07/2012, Youphil
<http://www.youphil.com/fr/article/05491-humanitaire-quel-cursus-pour-reussir>
- Matthieu Favre, « *Mais pourquoi cet engouement autour de l'humanitaire ?* », 17/02/2012, Youphil
<http://www.youphil.com/fr/article/06033-engouement-humanitaire-ong-bioforce-formation>
- Adeline Farge, « *Comment choisir sa mission humanitaire ?* », 13/09/2013, Youphil
<http://www.youphil.com/fr/article/04331-comment-choisir-sa-mission-humanitaire>
- Le monde pour Lyon plus, « *Je me lance dans l'humanitaire* », 11.04/2011
http://www.bioforce.asso.fr/IMG/pdf/Articles_Lyon_Plus_11_Avril_2011_professionalisation_du_secteur_humanitaire.pdf
- Marine Gaignard, « *Travailler dans le secteur humanitaire : quel cursus pour réussir ?* », Grotius International, Géopolitique de l'humanitaire, 01/07/2012
<http://www.grotius.fr/travailler-dans-le-secteur-humanitaire-quel-cursus-pour-reussir/>

DE LA DISPARITION DU CORPORATISME ?

Par **Antoine PETIBON** / Responsable des Programmes Internationaux de la Croix-Rouge française.

Avec la participation d'Amélie CHAUVIN, diplômée de Sciences Po Lyon

Les opinions exprimées n'engagent que l'auteur et ne reflètent pas nécessairement l'opinion de l'organisation pour laquelle il travaille.

OBSERVATOIRE DES QUESTIONS HUMANITAIRES

Dirigé par Michel Maietta, chercheur associé à l'Iris et conseiller stratégique à la direction humanitaire de Save the Children International

maietta@iris-france.org

© IRIS

TOUS DROITS RÉSERVÉS

INSTITUT DE RELATIONS INTERNATIONALES ET STRATÉGIQUES

2 bis rue Mercœur

75011 PARIS / France

T. + 33 (0) 1 53 27 60 60

F. + 33 (0) 1 53 27 60 70

iris@iris-france.org

www.iris-france.org

www.affaires-strategiques.info