

**Quelle gestion des ressources humaines pour le secteur de
la solidarité internationale?**

*L'expatrié MSF entre engagement associatif et professionnalisation du
secteur*

Bérangère Musseau

Mémoire présenté pour le Master en

Discipline : Science Politique

Mention : Relations Internationales

Directeur du mémoire : Rony Brauman

2015

Remerciements

Avant tout, un grand merci à Rony pour sa disponibilité, sa gentillesse et son regard critique qui m'ont grandement permis d'avancer. Merci également à Ivan pour son soutien et ses conseils durant ses deux dernières années. J'adresse également un remerciement sincère à chacune des personnes interrogées pour leurs riches et précieux témoignages. Enfin, Merci à Béatrice ma maman, à Mag et à Joseph pour leur important travail de relecture.

Je dédie ce travail de recherche à la mémoire de Damien et Sébastien, collègues et amis de l'institut Bioforce, morts en mission en janvier 2008 et mars 2011.

Table des matières

Introduction-	4
Chapitre I-Travailler dans le secteur de la solidarité internationale, un métier comme un autre ?	10
I Les spécificités d'une organisation humanitaire médicale d'urgence en tant qu'employeur, l'exemple de MSF	10
II la gestion des ressources humaines à MSF vue par ses salariés terrain	24
Chapitre II : Éthique du métier d'humanitaire et Gestion des Ressources Humaines.....	31
I Les risques du métier	31
II Le volontaire terrain est-il un employé associatif ou un militant rémunéré ?.....	38
Chapitre III Jusqu'où les valeurs managériales de l'entreprise sont-elles applicables à une structure associative telle que MSF ?	44
I En quoi la professionnalisation pose-t-elle la question de l'engagement associatif ?.....	44
II Quel statut pour le volontaire en retour de mission ?.....	56
Conclusion générale-	65

Introduction-

En quoi la gestion des ressources humaines d'une grande ONG comme *Médecins Sans Frontières* peut-elle trouver sa place au cœur d'une recherche en sciences politiques des relations internationales? Désormais ancrée dans le paysage mondial comme un acteur décisif lors de conflits ou de catastrophes majeures, MSF est reconnue pour l'efficacité et la réactivité de ses réponses sur le terrain. Organisation médicale d'urgence, titulaire du prix Nobel de la Paix, MSF est une véritable organisation *d'entreprise*, au sens wébérien du terme, c'est en ce sens qu'elle représente un groupement organisé en entreprise qui correspond à « une association comportant une direction administrative à caractère continu, agissant en finalité¹ », dont le domaine d'action s'étend à l'international. Le rôle de l'association en temps de crises a depuis les années 1980 largement dépassé celui de « simples » soigneurs de guerre. Les prises de paroles publiques de l'ONG ont eu des répercussions sur les relations internationales de l'après-guerre froide, de l'Éthiopie de 1984 où elle a posé la question de l'utilisation de l'aide humanitaire à des fins politiques, à la dénonciation de l'utilisation d'armes chimiques en Syrie en 2013, en passant par l'alerte sur les génocides du Rwanda et dans l'Est du Congo en 1994. MSF a bien l'image d'une organisation réactive qui témoigne lorsque cela est nécessaire. En effet, on compte sur elle à la fois pour agir, c'est-à-dire pour soigner, mais aussi pour dénoncer. Soutenue essentiellement par le « pouvoir civil », elle préserve son indépendance vis-à-vis des pouvoirs étatiques et ainsi sa liberté de parole et d'action. Par conséquent, elle a su se faire respecter de ses donateurs et plus largement d'un public devenu a contrario, au fil des ans, de plus en plus sceptique envers les politiques publiques. Ainsi, MSF, acteur de terrain présent sur la grande majorité des crises de la planète, a su se faire entendre jusque dans les hautes sphères de l'action internationale. Il semble dès lors tout à fait logique que l'action humanitaire, et plus spécifiquement celle de MSF, fasse l'objet d'études de recherche en relations internationales, au même titre que l'action des États ou celle d'organisations internationales étatiques.

Choisir de s'intéresser aux volontaires terrains eux-mêmes et à leurs pratiques plutôt que par exemple, aux liens unissant MSF et les populations des pays dans lesquels elle intervient, est également une décision qui mérite une explication. Nombreux sont les praticiens et les chercheurs qui se sont penchés avec succès sur la gestion de MSF lors de

¹Max Weber, *Économie et société*, tome I, Paris, Pocket Agora, 1995, p.94

crises humanitaires dites « historiques ² ». Il peut être tout aussi passionnant d'étudier les débats internes à l'ONG concernant notamment son rapport aux autres entités internationales (ONU, CPI³, autre ONG...). Il pourrait être également fort utile pour la recherche en sciences politiques d'étudier le fonctionnement d'une ONG comme MSF, de sa création à aujourd'hui, et de tenter d'en évaluer l'impact sur le système international comme sur les pays bénéficiaires.

J'ai pourtant fait le choix d'une recherche qui transcende les pays comme les desks⁴ ou les sections, en étudiant principalement la gestion qui est faite des ressources humaines au sein des ONG. Ceci à l'aide de ma propre expérience, ayant pu constater que les conséquences qu'avait pu avoir sur moi une Gestion des Ressources humaines (GRH) approximative avaient aussi été vécues par d'autres acteurs. Afin de confirmer ou d'infirmer ce constat, j'ai interrogé un panel représentatif de ceux qui font l'action sur le terrain : les expatriés humanitaires. J'étudie ainsi la pratique par le regard de ceux qui font l'action, exclusivement sur le terrain. Ainsi, seize personnes ayant un parcours semblable au sein de MSF ont accepté de répondre à des questions sur leurs pratiques professionnelles, et d'ainsi livrer leurs réflexions sur leur travail, mais également sur le suivi des ressources humaines à l'échelle de l'organisation. Suite à un état de l'art non exhaustif, hormis les travaux de P. Dauvin et J. Siméant⁵, (2002), il semblerait en effet que la problématique de la gestion des ressources humaines en ONG soit peu explorée, malgré l'évolution du contexte international et l'importance de cette étude sur la durée.

Cette recherche s'appuie bien évidemment sur des ouvrages importants de science sociale (sociologie des acteurs, sociologie de l'entreprise, sociologie du militantisme...etc.) et d'histoire (Histoire des relations internationales, documents historiques de MSF, etc.) ce qui permet une analyse de fond appuyée par une recherche scientifique légitimant l'étude. Les sciences sociales académiques, la science politique, mais également le droit international s'intéressent au « phénomène ONG », mais n'ont produit pourtant « que fort

²Voir le Site du Centre de recherche pour l'action humanitaire, (CRASH), fondation MSF, <http://www.msf-crash.org/>

³ Cour Pénale Internationale (ICC en anglais)

⁴ Un « desk » représente la cellule de base du système MSF. Constitué de superviseurs médical et logistique, d'un ou de deux administrateurs RH et d'un responsable de desk, il a en charge le suivi de plusieurs pays/missions distribués aux différents « desks » en fonction du « Yalta » (réunion annuelle ou bi annuelle de répartition). Le « desk urgence » a quant à lui un statut particulier du fait, comme son nom l'indique, de sa fonction première : la gestion des urgences en cours. Son fonctionnement administratif est ainsi simplifié pour permettre une plus grande souplesse dans la mise en œuvre des activités de terrain.

⁵ Pascal Dauvin et Johanna Siméant, Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain. Presses de Sciences Po, 2002

peu de travaux relatifs à ces objets difficilement identifiés⁶ », et encore moins dans le domaine de la gestion du personnel au sein des OSI. Ceci est particulièrement vrai au sein de la recherche française, la littérature anglo-saxonne étant plus prolifique sur le champ du « *Non Profit management* ». Car étudier l'ONG en tant « qu'objet social⁷ », dans le sens où Durkheim l'a défini, est une démarche nécessaire pour comprendre les rouages et dégager du sujet de grands axes généraux. Durkheim, pour qui la sociologie, science des faits sociaux, doit avant tout élaborer sa méthodologie propre en n'étudiant pas au hasard tous les événements humains, mais au contraire en délimitant le *fait social*. Celui-ci se définit par son caractère d'extériorité, se manifestant à l'individu par la contrainte. Pour Durkheim, le fait social peut ainsi être étudié avec objectivité « *comme une chose*⁸ ». Pour J. Siméant et P. Dauvin: « La nécessité d'une approche attachée à l'identification et à la compréhension des imbrications entre réseaux étatiques et associatifs est d'autant plus vitale qu'elle se pose dans deux espaces géographiques au moins, celui des pays donateurs et celui des pays bénéficiaires ». Par souci d'une méthodologie plaçant la comparaison des acteurs (expatriés et locaux) sur un même niveau (mandat d'urgence médicale, grille des fonctions...) j'ai délimité ma recherche à l'ONG *Médecins Sans Frontières*, (toutes sections confondues) pour laquelle j'ai travaillé en tant que volontaire/salariée terrain, de 2006 à 2013. J'ai pu y constater les difficultés de gestion des ressources humaines de l'ONG et y être directement confrontée. Le choix de cette recherche n'est donc pas anodin, cet axe de recherche me semble pertinent et ma motivation pour cette étude est à la hauteur de l'engagement sincère que j'ai pour l'organisation *Médecins Sans Frontières*.

Cet intérêt pour l'engagement et pour le partage de principes ou de valeurs communes permettant l'action collective est antérieur à mon engagement avec l'ONG. Mon implication au sein de différentes associations fin 1990, puis mon engagement plus politique au sein de la ville où j'ai grandi, Rezé (Loire Atlantique, 40 000 habitants), en tant que conseillère municipale en 2001, m'a permis d'évoluer dans un monde militant en plein questionnement sur le sens de l'engagement. À 21 ans, j'étais déléguée aux relations internationales et à la coopération décentralisée au sein d'une ville dirigée par la Gauche, active dans le domaine de l'entraide et de la réflexion politique internationale, notamment au travers des jumelages engagés au côté des Sahraouis en exil ou encore des Palestiniens en souffrance d'identité.

⁶ E. Quéinnec et J. Igalens, *Les organisations non gouvernementales et le management*, Vuibert, 2004

⁷Émile Durkheim, *Qu'est ce qu'un fait social ?* (Chapitre 1) in *Les règles de la méthode sociologique*, 1895

⁸ Emile Durkheim, *Les règles de la méthode sociologique*, 1895

Même si je percevais une petite indemnisation d'élue, cet engagement n'était évidemment pas un métier. Je poursuivais donc en parallèle mes études d'Histoire à l'Université de Nantes, celles-ci étant financées par un emploi à mi-temps à l'administration du personnel du Crédit Lyonnais, ceci jusqu'à 2005. J'ai tourné en effet en partie la page de la mairie de Rezé en 2005, à la recherche d'une formation professionnelle adaptée. Décue par le lourd fonctionnement municipal en lui-même, n'envisageant pas de faire carrière dans la banque ni d'entamer une thèse d'histoire, je me suis tournée vers la formation professionnelle Bioforce, à Vénissieux (69), qui forme les acteurs de la solidarité internationale. L'objectif premier était bien alors de trouver un métier qui allie volonté d'engagement militant pour un monde plus égalitaire à un véritable métier pour lequel j'étais rémunérée. Les six missions que j'ai effectuées avec la section française de MSF, mais également avec la section suisse, au Tchad, au Nigéria, au Darfour, au Nord Kivu, en Haïti et en Arménie, ainsi que les quelques mois passés à travailler pour MSF Logistique à Mérignac (33) m'ont permis un important travail d'observation. Suite à cet engagement humanitaire, le choix de reprendre mes études et de postuler pour un Master de recherche en relations internationales à Sciences Po était mûrement réfléchi et correspondait à un réel besoin de réponses, de sens, face aux questions posées par le système international du XXI^e siècle et ses crises majeures, au sein desquelles je me suis engagée ces dernières années.

Le choix de mon sujet de recherche n'est donc pas une coïncidence, mais correspond selon moi à un manque dans le paysage de la recherche en relations internationales. Les ONG sont parfois des objets de recherche, par leurs prises de positions où par leurs activités à un moment précis, mais on place plus rarement les expatriés terrains et la gestion humaine qui leur est appliquée au cœur d'une recherche de science politique. Pourtant, les expatriés jouent un rôle stratégique évident dans le bon déroulement d'une mission, et se placent en trait d'union entre les sièges et les populations. La problématique des ressources humaines est inhérente à chaque mission et constitue souvent la principale source de problèmes rencontrés sur le terrain par les personnes interrogées. Suite à mes expériences, et avec le recul nécessaire à l'analyse, je crois réellement que c'est une question prioritaire à prendre en compte pour l'organisation. Pour avoir été confrontée à de nombreux conflits d'équipes dans des contextes sécuritaires tendus, mais aussi à des comportements abusifs sur des terrains où cela était encore moins permis qu'ailleurs, il me semblait nécessaire de faire le point sur cette question. La reconnaissance du travail effectué, l'évaluation des compétences, la thématique

des salaires, les difficultés liées au retour de missions et à la réinsertion dans la « vie d'origine » sont de réelles questions partagées par nombre de collègues expatriés (essentiellement non médicaux). Ce travail académique n'a pas pour objectif d'être représentatif du fonctionnement de l'organisation dans sa globalité; il se base en effet sur les témoignages de seize expatriés MSF et de trois expatriés d'organisations différentes, *Handicap International*, *Triangle Génération Humanitaire* et *Solidarités internationales*, m'ayant répondu (sur une trentaine de demandes envoyées et renouvelées). Cette recherche ne prétend donc pas à l'exhaustivité, mais la qualité des réflexions reçues permet toutefois une mise en lumière sur la problématique étudiée, qui mérite selon moi toute l'attention du lecteur.

J'ai par ailleurs personnellement travaillé pour d'autres OSI⁹ telles que *Triangle Génération Humanitaire* (Algérie, Campements Sahraouis 2007), ou encore *Handicap International* (Pakistan, 2010). Plusieurs collègues de ces organisations ont également accepté de répondre à mes questions, ces entretiens me permettant notamment de comparer les différentes gestions de ressources humaines, mais aussi de mettre en perspective dans un cadre plus large ces questions de gestion des ressources humanitaires, à l'échelle internationale.

Les problématiques inhérentes à la gestion humaine des volontaires terrains sont en effet multiples et non sans conséquence sur les actions de l'association, et plus encore sur ce qu'elle *représente*. Entre professionnalisation et militantisme, quelle politique de gestion de ressources humanitaires pour les ONG ? En tant qu'organisations, « celles-ci sont en effet confrontées à d'importants phénomènes de division du travail et de concurrence interne. Ces derniers permettent de comprendre comment s'effectue le travail de mise en cohérence d'une complexité inévitable, comment s'articulent façons d'agir et façons de penser l'action humanitaire. (...) Parce que l'humanitaire se déploie à distance et dans l'international, le choix des lieux pertinents de l'observation est rendu plus complexe¹⁰. »

À la recherche d'un personnel à la fois spécialiste et multi disciplinaire, disponible, flexible, adaptable aux différents contextes d'interventions, engagé, parfois militant, aux compétences et au savoir-être irréprochables, les ONG comme MSF sont en perpétuelle recherche

⁹ OSI: Organisation de Solidarité Internationale

¹⁰Pascal Dauvin et Johanna Siméant, Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain, Presses de Sciences Po, 2002, p. 23

d'expatriés afin de répondre aux demandes croissantes des terrains d'opérations. Une analyse rapide du fonctionnement interne de MSF tend pourtant à démontrer des failles dans la gestion des ressources humaines (GRH), failles qu'elle ne récuse pas. Car pour l'ONG, la difficulté de gérer et de fidéliser ses ressources humaines afin par exemple de limiter les nombreuses rotations d'expatriés sur les terrains, est profonde et reconnue de longue date. Au regard de la professionnalisation de l'organisation, quelle est la place de l'engagement militant et associatif en son sein ? N'y a-t-il pas un paradoxe pour le volontaire qui s'engage au nom d'une certaine idée de l'humanitaire et qui se retrouve au cœur d'une chaîne hiérarchique bancaire digne d'un fonctionnement d'entreprise sans contre-pouvoir? Existe-t-il encore une logique associative à MSF ou la logique d'entreprise prend-elle le pas, au sein de la structure telle qu'elle existe aujourd'hui ? La gestion des ressources humaines serait-elle, paradoxalement, un volet oublié de la professionnalisation du secteur ?

Ainsi, cette recherche se donne pour mission de répondre à ces principales questions qui me paraissent utiles et essentielles, malgré le peu d'attention qui leur est portée, tant pour la recherche en science sociale et politique, que pour l'évolution de l'ONG elle-même. Cette étude propose un plan en trois parties : la première pose la problématique de la spécificité du *travail humanitaire* et de la gestion des ressources humaines qui en découle, dans une perspective socio-historique construite à partir d'entretiens réalisés principalement auprès des salariés de MSF, ainsi que des documents historiques spécifiques¹¹. Dans un second chapitre intitulé « Éthique de l'humanitaire et gestion des ressources humaines », nous approfondirons la question en tentant de mettre en perspective l'action de terrain de MSF avec l'évolution du contexte international de ces dix dernières années. Enfin, dans un troisième temps, nous tenterons d'apporter des réponses à la question du paradoxe entre l'engagement associatif et la professionnalisation, en mettant en avant les enjeux du parcours des acteurs de la solidarité internationale.

¹¹ Statistiques 2014/source MSF OCP

Chapitre I-Travailler dans le secteur de la solidarité internationale, un métier comme un autre ?

I- Les spécificités d'une organisation humanitaire médicale d'urgence en tant qu'employeur, l'exemple de MSF

1-La professionnalisation du secteur de la solidarité internationale

a) Une évolution nécessaire ? (perspective Historique MSF 1970's-aujourd'hui)

L'étude de P. Dauvin et J. Siméant fait apparaître que « l'un des axes centraux relatifs à l'analyse de l'humanitaire consiste à interroger la tension permanente constatée entre la référence au registre de l' « engagement » et du « militantisme » et la référence à celui de la professionnalisation¹² ». MSF, née dans la mouvance de mai 1968, s'est créée autour de la problématique du Biafra en 1971, dans une société alors en pleine renaissance sociale et culturelle. *L'engagement* à l'international auprès des populations les plus démunies était l'aboutissement de réflexions politiques. La création de MSF s'inscrit à cette époque où l'action collective et le pouvoir civil entendaient bien participer aux décisions politiques internationales de la guerre froide. Qu'en est-il aujourd'hui ? La fin du monde bipolaire, la mondialisation et ses crises, l'impact d'internet et des réseaux sociaux ont considérablement changé notre vision de l'ailleurs, du lointain, mais également nos rapports plus larges au *collectif*. MSF se développe et fait entendre sa voix au cœur des institutions en se gardant de conserver son indépendance financière et politique. Les ONG des années 1970, MSF incluse, deviennent de véritables entreprises internationales, ayant pour « fonds de commerce » la misère humaine internationale : famines, guerres, épidémies, séismes, catastrophes naturelles... Les spécialisations de ces organisations de solidarité sont à la hauteur de leur diversité : *Action Contre La Faim, Handicap International, Médecins Du Monde, Première Urgence, Aide Médicale internationale, Triangle génération humanitaire, Solidarités*, etc. (et ceci seulement pour les organisations françaises...). La création de centres de formation des acteurs de la solidarité internationale (Bioforce, IUT, Masters...) est un indicateur de cet engouement pour le secteur dans les années 1990/2000.

¹²Pascal Dauvin et Johanna Siméant, Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain. Presses de Sciences Po, 2002, p.21

Les années 1990 marquent un changement à l'échelle internationale, l'époque de la guerre froide révolue, le système international se transforme peu à peu en monde apolaire. Le rapport à la solidarité se modifie et les organisations provenant des sociétés civiles s'agrandissent pour devenir les entreprises associatives que l'on connaît aujourd'hui. Cependant, malmenée par la sémantique qui va associer non sans danger le secteur de l'aide internationale aux opérations militaires dites « humanitaires », par exemple lors des interventions irakienne ou afghane, l'action humanitaire va être contrainte de se différencier et pour cela de se définir elle-même. Le risque de kidnapping et d'exactions contre le personnel international s'accroît à mesure de l'augmentation du nombre d'expatriés sur le terrain, mais également au regard de l'évolution du contexte international. La fin des années 2000 consacre la montée des menaces contre les expatriés occidentaux dans la zone sahélienne particulièrement, et la prise en compte scientifique de la sécurité des expatriés devient une réalité pour les ONG.

Dans les pays donateurs, la multiplication des « vendeurs de l'humanitaire » qui associe l'engagement humaniste international à de banals démarchages de rue, est peut-être bien le meilleur indicateur de cette dérive de l'engagement militant vers l'action commerciale. La professionnalisation du secteur qui s'est instaurée depuis les années 1990 commence à porter ses fruits: normes, procédures et bureaucratisation du secteur sont de mise, comme le souligne Annie Collovald¹³ (en 2001) : « Depuis une quinzaine d'années en France, un nouveau mode d'action humanitaire est apparu se structurant autour du modèle de l'expertise ». Comme nous allons l'observer plus loin à l'étude des personnes interrogées, l'expatrié humanitaire « type » à MSF n'est plus exclusivement médical, il s'engage dans la solidarité pour plusieurs années, se forme pour cela, évolue au sein de la structure, une petite proportion parvient même à travailler au siège pour quelques années, d'autres poursuivent pour un temps, parfois en famille, ou encore se réorientent. Le rapport au travail évolue, et le sens donné à l'engagement humanitaire se rapproche désormais plus de l'engagement professionnel que d'un aboutissement de réflexions politiques personnelle et/ou collective.

b) De l'aide humanitaire politique à la dépolitisation de l'action humanitaire

Les expatriés humanitaires du XXI^e siècle considèrent-ils leur engagement comme étant politique ? Pas nécessairement, loin de là. Pour être passée d'un mandat municipal politique à

¹³ Annie Collovald, De la défense des pauvres nécessiteux à l'humanitaire expert. reconversion et métamorphoses d'une cause politique, Politix. Vol. 14, N°56. Quatrième trimestre 2001. pp. 135-161.

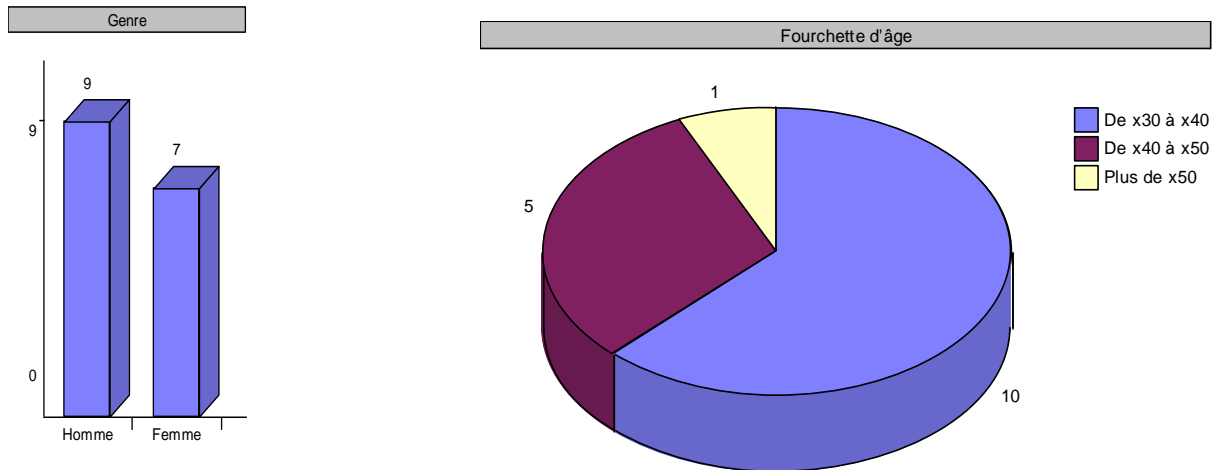
une école de formation humanitaire en 2005, j'ai pu comparer les deux engagements et tenter de définir ce en quoi ils sont différents. À Bioforce, « institut de formation des acteurs de la solidarité internationale », les participants recherchent avant tout à « être utiles ». Les motivations divergent, mais pour la plupart, ce métier de logisticien ou d'administrateur qu'ils apprennent à Bioforce n'a évidemment de sens que dans le but de travailler en mission humanitaire. Pour autant, l'engagement humanitaire de *sens politique* tel qu'on l'entendait dans les années 1970 n'a ici pas d'écho ; au contraire, rares sont les participants à être politisés ou syndiqués. Il est même de bon ton de mettre dans le même sac « les politiciens » et « le sens politique des événements ». L'Histoire, les relations internationales, l'engagement militant de ma vie rezéenne étaient bien loin... J'avais l'impression de passer d'un monde à l'autre. « L'humanitaire n'est pas seulement une forme de désespoir du politique, mais aussi un moyen de sa redécouverte par d'autres voies¹⁴ », dit Rony Brauman en 1996. Militante de Gauche déçue, j'avoue avoir été personnellement effrayée par l'esprit de « neutralité » qui qualifie la sphère humanitaire, mais j'espérais bien en y entrant, pouvoir mettre en pratique mes idées plus que cela n'avait été possible durant mon engagement municipal. Annie Collovald¹⁵ analyse ainsi l'évolution du secteur: « L'étude de l'histoire de la construction de la cause humanitaire montre qu'il s'agit là d'une reconversion d'une cause politique : celle de la défense des plus démunis. En restituer les modalités d'élaboration éclaire sur ce qui est attendu de la part de ces anciens militants politiques : non pas changer de dispositions, mais changer leur conception de leurs dévouements et plus précisément leur vision des autres aidés. Ce qui ne va pas sans les placer devant plusieurs dilemmes inattendus qui constituent les ressorts pratiques de leur carrière morale».

¹⁴ Rony Brauman, Humanitaire, le dilemme, Textuel, 2002 (1996), p.96

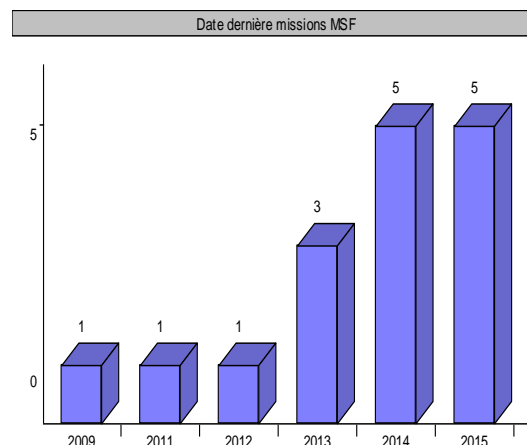
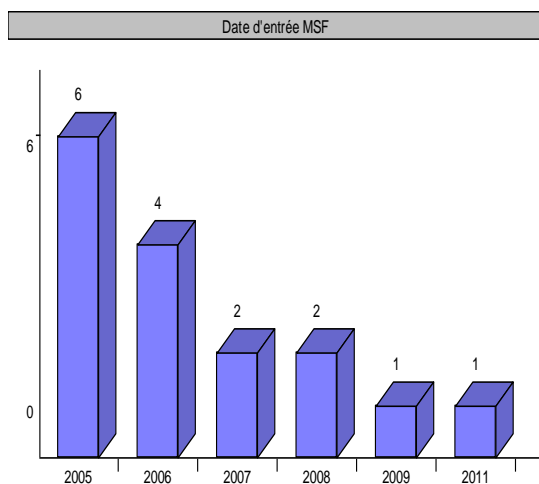
¹⁵ Annie Collovald, De la défense des pauvres nécessiteux à l'humanitaire expert, reconversion et métamorphoses d'une cause politique, Politix. Vol. 14, N°56. Quatrième trimestre 2001. pp. 135-161.

2- Présentation des volontaires/salariés interrogés

a) Données générales



Qui sont les volontaires interrogés ? Pour être exacte sur la terminologie, aucune de ces personnes n'a plus conservé le statut de *volontaire*, celui-ci étant réservé aux deux premières années de mission en tant qu'expatrié. Ayant quelques années d'expérience, ils sont désormais employés en CDD comme salariés d'MSF, pour la durée de la mission. Seize personnes en tout ont donc accepté de répondre à des questions sur leurs visions de l'évolution du secteur en général, et de leurs pratiques en termes de gestion des ressources humaines ; en tant que personne à responsabilité, mais aussi en tant que personne gérée par l'organisation. Neuf d'entre eux sont des hommes et sept sont des femmes, majoritairement entre trente et quarante ans. La plupart d'entre eux sont entrés à MSF entre 2005 et 2007, et font toujours des missions sur le terrain, avec MSF, mais également au côté du CICR (Comité International de la Croix Rouge) ou d'Alima, (ONG médicale créée par d'anciens MSF) par exemple. Plusieurs de ces entretiens ont par ailleurs été réalisés à distance depuis le Congo, l'Inde, la Centrafrique ou encore depuis la cellule d'isolement réservée au retour de mission Ebola...

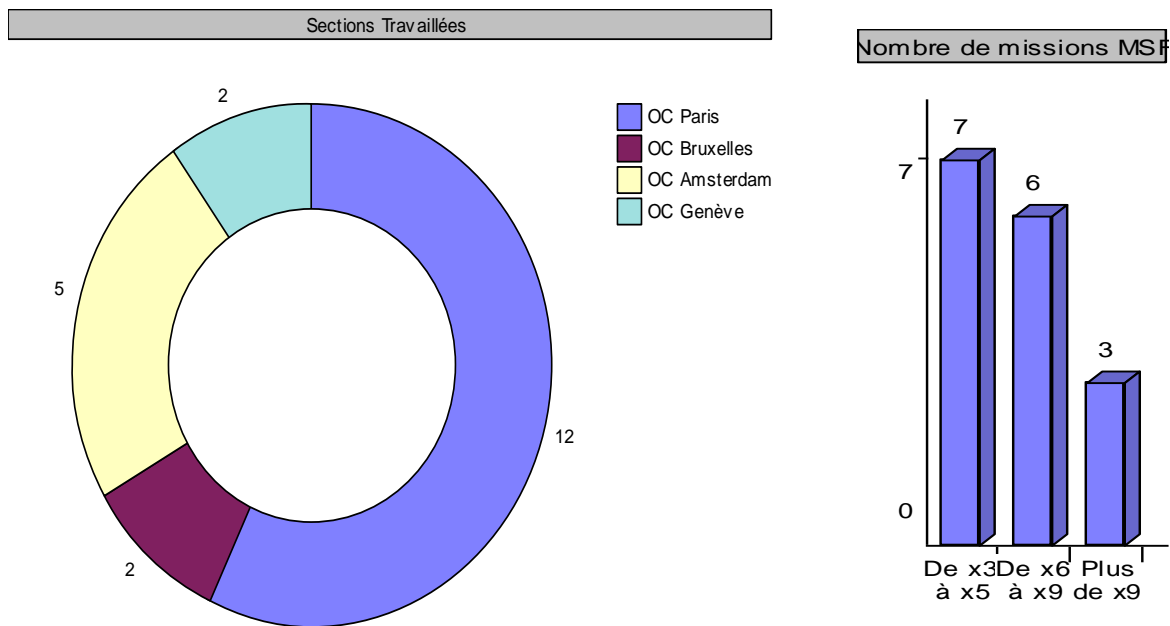


Par souci de méthodologie, j'ai restreint ma recherche à l'ONG MSF, toutes sections confondues. En effet, le secteur médical dans lequel s'inscrit l'organisation rend spécifique l'engagement au côté de MSF, qui se caractérise par des interventions au cœur des crises, souvent plus intenses qu'avec d'autres structures. L'indépendance et la bonne santé financière de MSF lui permettent en effet une réactivité unique qui se traduit par la mise en place rapide d'activités médicales sur les principaux lieux de débâcles. En tant qu'acteur terrain, lors d'interventions en véritables temps de crises, comme ce fut le cas par exemple lors de ma mission au Tchad à l'été 2007, mais encore plus vrai, comme le souligne Mme F., chef de mission pour MSF OCA, lors de la gestion post-séisme en Haïti en 2010, il faut être réactif immédiatement et efficacement. L'ONG va alors privilégier l'envoi régulier de nouvelles équipes pour une durée plus courte (environ 3 mois) que sur des missions plus « raisonnées », afin que les activités ne pâtissent pas de la fatigue du personnel expatrié.

La grille des fonctions des employés, tout comme celle des salaires, est un outil unique à chaque organisation et bien souvent diffère d'une organisation à l'autre, tant en termes de responsabilités que de terminologie employée. Ainsi les fonctions d'un *chef de mission* (CDM) chez Handicap International par exemple, seront comparables chez MSF à celles que peut avoir un *coordinateur de projet* (CP). Un *chef de projet distribution* chez Triangle Génération Humanitaire aura une équivalence de responsabilité à un coordinateur logistique chez MSF. Il est par conséquent difficile d'élaborer des variables communes aux différentes structures, même en restant sur les OSI françaises. Cependant, le panel des personnes interrogées (aussi nommées « personnes ressources ») s'étend bien sûr aux différentes sections de MSF. Paris, Amsterdam, Bruxelles, et Genève sont en effet quatre

des cinq « OC » (*Operational Centers*) représentés, la section espagnole fait en effet défaut, mais ceci est représentatif de la proportion des activités de terrain de la section catalane par rapport aux autres sections opérationnelles.

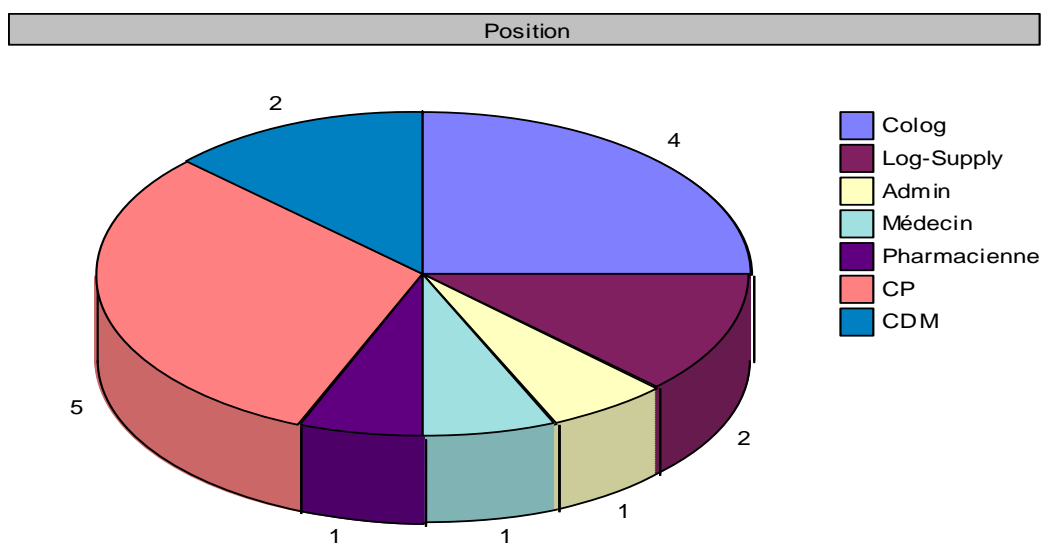
b) Nombre et durée de missions



Le nombre de missions de chacune des personnes ressources varie entre trois et douze. En fonction du contexte d'intervention, mais également de la position de la personne interrogée, la durée d'une mission est elle-même très variable. Comme le souligne J. Siméant : « Les missions humanitaires, même celles dont l'image publique est la plus orientée vers l'urgence (MDM, MSF), ne sont pas toutes de court terme ou correspondant à des « crises ». (...) malgré leur image publique, l'essentiel des missions des ONG médicales ne se déroule pas en urgence. » De plus¹⁶, « l'évolution des grosses organisations humanitaires a vu baisser la proportion d'acteurs médicaux (proportion qui était de 100% à la fin des années 1970), au profit d'une importante population de paramédicaux, d'administrateurs, de logisticiens, de spécialistes en eau et assainissement, en réhabilitation, en nutrition, etc. Or, pour les médecins comme pour les infirmiers, le rapport temporel à la mission n'est pas le même que pour ces travailleurs souvent formés pour travailler spécifiquement dans ces contextes spécifiques (les

¹⁶Pascal Dauvin et Johanna Siméant, Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain. Presses de Sciences Po, 2002, p.106

administrateurs et les logisticiens particulièrement). Comme le démontrent les résultats de l'étude sur les seize personnes interrogées, 54% ont fait la formation Bioforce afin de pouvoir « entrer » dans le secteur de la solidarité internationale et en toute logique, ce sont essentiellement des *Non-médicaux*. Ces derniers ne trouveront pas forcément un travail leur correspondant à leur retour de mission, précipitant peut-être ainsi leur départ sur une mission suivante, comme le souligne Mr H., coordinateur logistique à MSF : « *Mon ressenti est que bien souvent les expatriés « lâchent » leurs logements pour des raisons financières et se retrouvent chez leurs parents, ou à « squatter » les banquettes des ami-e-s et repartent ainsi plus vite en mission qu'ils ne l'auraient souhaité... ».*

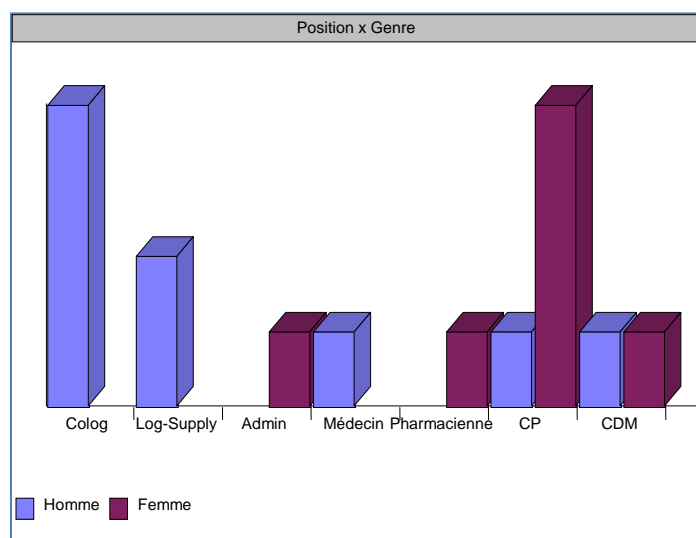
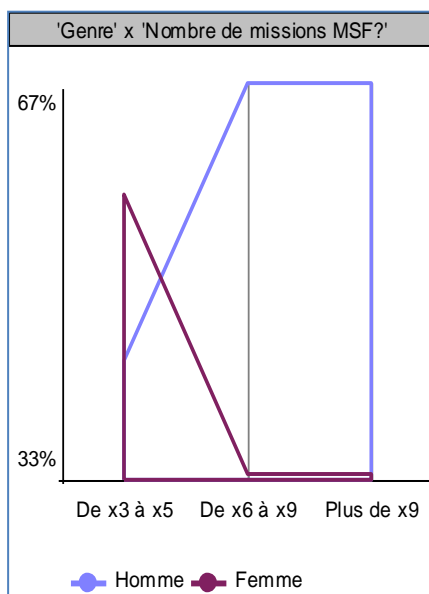


Pour les médicaux, le retour de mission est plutôt vu comme un « retour au réel » et ils retrouvent ainsi la routine de leur profession de médecins, pharmaciens ou d'infirmiers. On comprend dès lors aisément que l'engagement dans la durée ne soit pas de la même importance pour l'une comme pour l'autre de ces populations. Ainsi, les salariés terrains ayant participé à ma recherche sont en grande partie des logisticiens: *coordinateurs logistiques* ou *logisticiens approvisionnement*, ils assurent notamment le transport, l'approvisionnement, la sécurité, la gestion matérielle, la mise en place et le suivi des structures médicales. Ils ont pour cela la responsabilité d'assurer la coordination d'équipes d'expatriés ou de locaux. Les *PC* ou *coordinateur de projets* arrivent en deuxième position dans le panel des personnes ressources. Cette position est souvent attribuée aux personnes ayant déjà un profil expérimenté et dont l'envie est de prendre des responsabilités sur le terrain. Il peut être attribué à des non médicaux, bien souvent à défaut de médicaux prêts à

s'engager dans le temps. On constate là encore que les logisticiens font en moyenne plus de missions que les médicaux. Les coordinateurs de projets/chefs de mission sont logiquement ceux qui ont une expérience plus longue avec l'ONG.

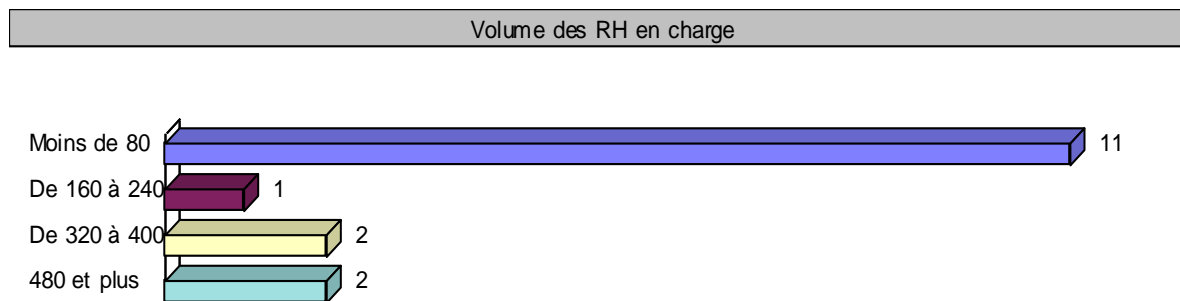
c) Genre et mission

Lorsque l'on analyse la corrélation entre le genre et le nombre de missions de MSF des personnes ressources, il apparaît clairement que les hommes font plus de missions que les femmes. Ceci peut s'expliquer, comme pour un travail plus classique, par le fait que les femmes font des enfants et qu'elles préfèrent s'en occuper dans leur pays d'origine plutôt que de les emmener en mission, les hommes hésitent moins à laisser leur famille pour quelques mois, le temps d'une mission, comme le souligne l'étude. De plus, les femmes vont s'engager sur un temps de durée généralement plus long que les hommes. Ceci peut se comprendre à l'étude des corrélations existant entre le genre et les positions occupées par les femmes. Les logisticiens ayant choisi de poursuivre dans la coordination logistique sont presque exclusivement des hommes. On retrouve les femmes sur des positions d'encadrement relatives au projet : coordinatrice projet ou chef de mission, qui nécessitent un engagement sur la durée, plus que pour les logisticiens. Dès lors, le nombre de missions des femmes est moindre que celui des hommes, mais il s'équivalait lorsque l'on compare le nombre de mois passés sur le terrain.



3- Volume de responsabilités et problèmes rencontrés

a) Volume de responsabilités



Comme le montre le graphique ci-dessus, les personnes expatriées sur le terrain peuvent avoir jusqu'à près de cinq cents personnes sous leur responsabilité. Mme C., chef de mission MSF explique : *« Les problèmes rencontrés sont toujours liés aux ressources humaines expatriées ; c'est très frustrant, tu penses aller bosser sur un projet, tu fais de la gestion d'expats... beaucoup d'expatriés arrivent sans même savoir qu'ils vont avoir à gérer des équipes. C'est un problème du fait qu'ils ne sont pas formés pour ça ! En premier lieu les médecins... Ce problème vient aussi du siège qui n'arrive pas à avoir assez de monde du fait des urgences, qui met la pression sur les terrains, qui envoie des RH non adaptés, non briefés, non préparés, de cela résulte des chocs, des inadaptations, du stress, des tensions, des pressions pour l'équipe et pour la mission sur le terrain. En conséquence également, des premières missions envoyées sur des contextes sécuritaires super difficiles sans à peine le savoir... C'est un problème. Si le niveau de professionnalisme est élevé à MSF, techniquement, on produit des soins de qualité, mais on n'est pas professionnel sur la GRH »*. Mr E., logisticien désormais confirmé avec cinq missions à son actif, ayant eu jusqu'à trente personnes sous sa responsabilité témoigne : *« Avec du recul, j'ai constaté un manque de formation dans le domaine de la GRH, qui était une notion relativement étrangère avant mon entrée à MSF »*.

b) Problèmes rencontrés en tant que responsable d'équipe « terrain »

La difficulté pour le volontaire partant en première mission est bel et bien de se confronter au rôle, souvent pour la première fois, de responsable d'équipe. Les contextes d'opérations de Médecins Sans Frontières sont souvent difficiles : conflits armés, zones

d'épidémies, lendemains de séisme, etc., et l'expatrié n'a guère de temps pour son acclimatation : une ou plusieurs équipes d'une dizaine de personnes à sa charge attendent déjà ses directives. L'une des plus grandes richesses de l'association est de regrouper sur le terrain des parcours professionnels très différents, d'origine et d'inspiration diverses, de groupes sociaux variés. Loin de la mystification du travail de MSF sur le terrain, il est réellement difficile de trouver ailleurs, même auprès d'autres OSI, cette richesse en diversité culturelle. Le système de recrutement MSF s'étend en effet à l'international grâce à ses antennes dans les pays aux sections-partenaires, non opérationnel sur « le terrain », mais opérationnel sur le recrutement comme par ailleurs sur la récolte de fonds.

Ainsi, à la question des problèmes majeurs rencontrés lors de leurs pratiques personnelles de la GRH, les praticiens terrains ont livré différentes réponses. J'ai ainsi compilé leurs retours en les regroupant sous quatre catégories majeures (qui peuvent ailleurs par se recouper).

Pb liés au manque de RH	Pb liés au manque de suivi	Pb liés à la hiérarchie	Une GRH personnelle plus que professionnelle
Pression mise sur les terrains pour combler les gaps/Pression mise par les Opérations sur les pools manager pour avoir des RH (urgences)	RH mal préparées/ pas briefées/pas formées à la gestion d'équipes /à un contexte sécu spécifique	Manque de support de la hiérarchie (voir absence de hiérarchie directe sur le terrain)	GRH dépend beaucoup trop de la personne en charge = GRH repose sur la relation que tu créés (ou pas) avec ton "boss"
Turnover des expatriés, principaux personnels encadrant	« Premières missions » envoyées sur des zones à risques élevés , sans à peine le savoir	Non-respect du circuit hiérarchique	GRH subjective bien plus qu'objective, tributaire de la personne en charge (voir de son incompétence)
Incompétence des RH envoyés sur le terrain face aux responsabilités demandées/ Manque de staff formés ou opérationnels	Conséquences sur le terrain de ce manque de suivi des RH: conflits d'équipes , conflits internes liés à certaines personnalités... = GRH d'expatriés prend plus de temps sur terrain que la gestion du projet lui-même...	Micro gestion par la coordination/par le siège	Des outils GRH qui ont du mal à s'implanter au sein de MSF ("culture" de l'association ?)
Manque d'expérience des expats face aux responsabilités demandées	Mauvais suivi des RH: Perte d'informations, manque de capitalisation	Incompétences en matière de GRH d'expats en charge de parfois de dizaine de personnes	Copinages , amitiés et relations de bonne entente avec le Pool Manager/responsables hiérarchiques sur la mission sont de mises
RH à qui on cache volontairement des informations sécu afin qu'ils n'annulent pas leur départ	Outils d'évaluations obsolètes ou mal utilisés	Abus d'autorité/attitude néocolonialiste	Des briefings/débriefings qui tournent vite à "la blague"

Que nous apprend ce tableau sur les problématiques de GRH rencontrées lors de la pratique des RH par les expatriés MSF sur le terrain ? On l'a vu, sans en être des experts, ces derniers sont avant tout des responsables d'équipe et celle-ci peut comporter jusqu'à plus de cinq cents

personnes... L'étude des pratiques aux travers les regards de ceux qui mettent en œuvre l'aide humanitaire sur le terrain, permet rapidement de soulever des problématiques communes à beaucoup de missions.

Les problèmes cités sont par ailleurs connus des responsables de l'organisation. En octobre 2012, alors que je participais à une formation MSF de « coordinateur projet » au siège à Paris, l'une des intervenantes, spécialisée en RH, a commencé par nous lister les nombreux problèmes rencontrés sur le terrain. Pour beaucoup, cette liste reprenait les questions soulevées par les personnes interrogées dans le tableau ci-dessus. On s'interroge alors, au vu de l'ampleur du problème et des conséquences de cette gestion « aléatoire », pourquoi, si elles sont connues par l'ONG, ces problématiques ne sont-elles pas résolues, ou a minima, en voie de résolution ?

Cela tient sans aucun doute au fonctionnement de MSF, qu'il faut étudier plus en profondeur. James Gardner March, professeur émérite à Stamford, est l'un des pionniers de la théorie des organisations, qui a pour objet de comprendre la manière dont une organisation évolue, s'adapte à son environnement et modifie celui-ci. Il va se pencher notamment sur la manière dont les décisions sont prises et mises en œuvre. L'ouvrage qu'il publie en 1958 avec Herbert Simon, *Les organisations*¹⁷, est considéré avec *Une théorie comportementale de l'entreprise*¹⁸ comme le fondement de la *théorie des organisations*. Il va passer en revue les différentes théories existantes qui marquent encore les systèmes institutionnels actuels, puis va examiner les motivations inspirant la prise de décision, en insistant sur la participation des groupes. L'analyse des conflits au sein des organisations fait l'objet du chapitre V, où ce concept est utilement détaillé pour la recherche qui nous intéresse. March et Simon ont souhaité apporter une vision plus normative à la science de l'administration. « Leur représentation de l'organisation met l'intervention des individus au centre de l'analyse. En ce sens, ils ont contribué à établir un modèle décisionnel de l'organisation¹⁹ ».

Michel Crozier et Erhard Friedberg²⁰ vont eux étendre le schéma de March et Simon. En partant du postulat que « la division du travail inhérente à toute activité organisée fait que,

¹⁷James March et Herbert Simon, *Les Organisations*, Dunod, 1999

¹⁸Richard M. Cyert and James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963. 2nd éd. Oxford: Blackwell Publishers, 1992

¹⁹Catherine Ballé, *Sociologie des organisations*, PUF, 2013 (1990)

²⁰Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Point Seuil, 1977 p.93

selon sa place dans l'organigramme, selon la fonction qui lui est dévolue, chaque membre de l'organisation aura une vision particulière, « déformée » des objectifs de celle-ci (...), chaque acteur de l'organisation hiérarchisera de façon différente les objectifs de l'organisation et ajustera son action en conséquence sur un plan général ». C'est la démonstration de March et Simon, qui analyse les limites structurelles « que la parcellisation des objectifs impose aux capacités cognitives des autres acteurs²¹. » Pour Michel Crozier et Erhard Friedberg, l'organisation est bel et bien un lieu d'affrontement et de conflit, « on pourrait dire qu'une organisation existe non pas tant à cause que malgré l'action de ses membres ». Cette définition correspond bien à MSF lorsque l'on étudie l'histoire de l'organisation, qui s'est construite sur des différends, des combats d'idées et des batailles de pouvoir. « Toute organisation doit se maintenir dans un contexte non seulement de *rationalité limitée* découlant tout autant des relations de pouvoir entre acteurs que des limites cognitives individuelles » souligne March et Simon. A cela Michel Crozier et Erhard Friedberg vont ajouter le concept de *légitimité problématique*, « due à l'absence ou à la précarité de l'intégration normative des acteurs, et d'interdépendance incomplète due à la réduction voire à la remise en cause dans les stratégies des acteurs de leur intégration fonctionnelle²². » Sur la base de cette analyse, on peut inscrire le fonctionnement de MSF dans un schéma similaire, la problématique qui ressort effectivement des entretiens est bel et bien relative à ce concept de *légitimité problématique*. Le sentiment qui revient couramment dans les témoignages, et que j'ai personnellement ressenti lors de mes missions et de mes passages au siège, est celui d'une impression de non-coordination, voire de non-existence de politique de GRH. La résultante est une gestion personnelle de la part des acteurs en charge de représenter MSF, au siège notamment, mais pas seulement. Le concept de « légitimité problématique » prend tout son sens, tant sur le terrain où les normes en matière de GRH sont parfois très aléatoires, mais également lors des passages au siège, que ce soit à l'aller ou au retour d'une mission. C'est encore vrai lors de la distribution des postes terrains, qui est décidée par des acteurs du siège loin de toute transparence, avant tout guidée par un besoin urgent en provenance des terrains. Pour Mr. H. en effet : « les passages au siège au retour sont surtout l'occasion de caler la mission suivante », pour Mme C : « *Les outils existent. Le problème c'est qu'il faut un minimum de professionnalisme en RH pour utiliser ces outils de manière objective et non subjective. À MSF, ça tourne vite à : « j't'aime bien, j't'aime pas », et ce n'est pas respecté*

²¹James March et Herbert Simon, Les Organisations, Dunod, 1999,

²²Michel Crozier et Erhard Friedberg, l'acteur et le système, Point Seuil, 1977 p.95

comme ça devrait l'être du coup... ». Il faut reconnaître une volonté d'amélioration de la part de l'organisation sur ce point. Au vu des entretiens réalisés, les sections Belge et Suisse ont travaillé sur cette question depuis environ cinq ans et l'amélioration y est reconnue par les expatriés, mais la gestion RH reste complexe. Selon Mme F., chef de projet actuellement au Kivu (RDC) : « Le problème des pools managers²³, c'est qu'ils sont mis sous pression, par les opérations pour remplir les positions des terrains, c'est ça, « la top priorité », avant le suivi des expats. À OCB, ils ont doublé les positions de pools managers, mais ça ne les a pas du tout aidés à gérer les RH, ça permet surtout d'avoir moins de « trous » sur les terrains. »

Un exemple qui revient plusieurs fois dans les entretiens et que j'ai vécu moi-même, est celui d'une personne à responsabilité sur un terrain à risque qui n'assume pas son rôle, par choix ou par incapacité. En résultent des conséquences parfois dramatiques, tant pour le projet que pour les personnes gérées. La gestion subjective des ressources humaines de MSF peut être lourde de conséquences pour les personnes qui s'engagent et se retrouvent au sein de conflits personnels, sur le terrain ou au cœur de relations tendues que la coordination entretient avec le siège. Si effectivement, tout travail a son lot de frustrations et d'incompréhensions, particulièrement vis-à-vis du système hiérarchique duquel l'acteur dépend, la force d'un engagement au cœur de conflits, loin de chez soi pour quelques mois au côté de MSF ne mérite-t-il pas une gestion moins personnelle et plus professionnelle de ses expatriés ? L'approche structuro-fonctionnaliste de la théorie des organisations, dont Robert Kahn est l'un des représentants, atteste que « les occupants d'un rôle organisationnel donné se conforment naturellement aux attentes de leurs partenaires de rôle²⁴ ». Ici, les situations de conflits, d'ambiguïté de rôle, sont des situations *anormales* qui génèrent du stress, source de l'angoisse moderne. En reprenant des concepts liés à la bureaucratie wébérienne, le mouvement met l'accent sur le jeu des structures informelles et les dysfonctionnements qui peuvent en résulter. Le modèle de Weber, qu'il qualifiait de *bureaucratique*, « s'articulait autour de la primauté du droit, de l'établissement de fonctions impersonnelles, du contrôle et de l'avancement par la hiérarchie, de l'importance des compétences, et surtout, de la prédominance de l'écrit comme vecteur de communication et de décision. Weber ne s'est toutefois intéressé ni aux conséquences de cette bureaucratisation, ni aux conditions de sa légitimation face aux modèles traditionnels et charismatiques, évidemment déjà en place

²³ Les Pools managers sont les personnes en charge du placement des expatriés sur les terrains, en collaboration avec les Desks. Ils sont, en théorie, les référents des expatriés en recherche ou en retour de missions.

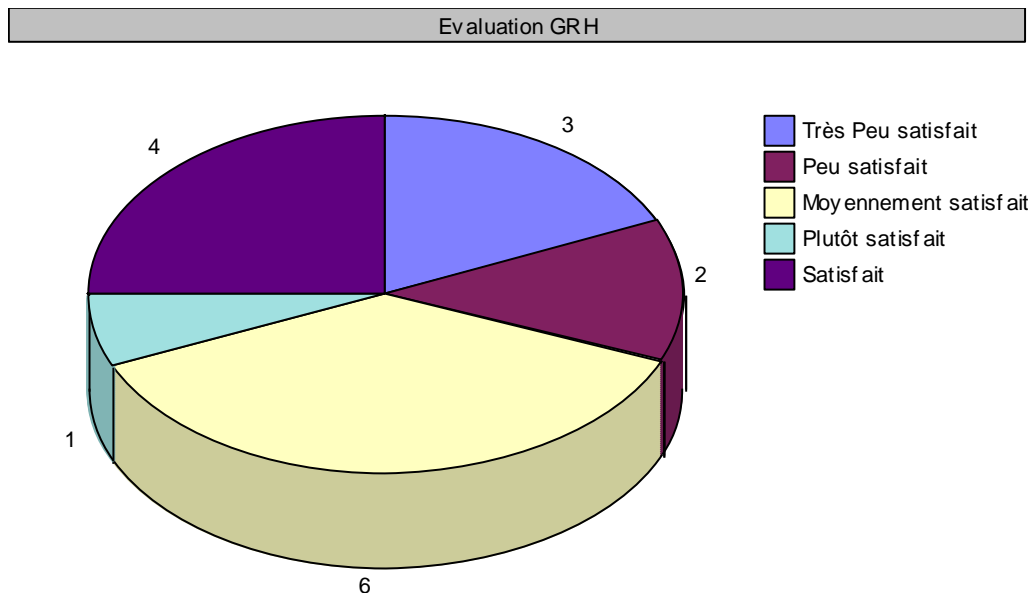
²⁴ M. Crozier et E. Friedberg, *l'acteur et le système*, Point Seuil, 1977 p.98

avant elle²⁵ ». Ces aspects sont ceux traités dans les travaux structuro-fonctionnalistes, la majorité de ces études ayant pris place dans les années 1950 et 1960. Cependant, cette approche qui fait de l'acteur un récepteur passif des injonctions normatives de la structure n'est pas suffisamment exacte, il faut lui ajouter des variables qui modifient de manière considérable cette théorie, particulièrement au sein d'une organisation associative internationale telle que MSF.

II- la gestion des ressources humaines à MSF vue par ses salariés terrain

1-Évaluation du suivi des Ressources Humaines par les MSF interrogés

À la question de l'évaluation du suivi des ressources humaines, le résultat est prononcé : cinq des personnes interrogées sont très peu ou peu satisfaites par la gestion des Ressources humaines telle qu'elle est pratiquée à MSF, six se déclarent moyennement satisfaites, contre seulement cinq personnes qui se disent, a contrario, plutôt satisfaites ou satisfaites par la GRH de MSF.



Quels sont les principaux griefs des expatriés à l'encontre de cette GRH qu'ils jugent aussi sévèrement? Comme on l'a dit plus haut, « le copinage » et les relations personnelles et

²⁵ Philippe Bernoux, La sociologie des organisations, 2014

subjectives primant sur une gestion professionnelle et objective des RH est le premier reproche fait à l'organisation. C'est ce que révèle la majorité des entretiens, et ceci se retrouve à tous les niveaux, des terrains jusqu'aux sièges. Ainsi Mme F. témoigne: « *le suivi n'est pas bon. Je pense que c'est l'expat. qui gère sa carrière et s'il s'entend bien avec son pool manager, c'est évidemment plus facile...* ». Une professionnalisation des rapports humains serait bien le premier critère choisi par les expatriés vers une amélioration de la GRH au global. Pour Mme I., chef de projet actuellement dans les camps de réfugiés syriens, le problème est lié à la pression des terrains : « *Je ne trouve pas qu'il y ait une logique de suivi, nous ne sommes que des pions qu'il faut mettre dans les postes vacants.* ».

Mme A. elle, se pose la question de l'utilité des évaluations : « *le suivi par les pools managers est bon, mais je suis sceptique sur les évaluations : celles-ci peuvent avoir un intérêt pour la personne, mais j'ai de gros doutes sur le fait qu'elles soient objectives ou même simplement prises en compte.* » Mme G., administratrice « nationale » depuis plus de cinq ans confirme cette idée : « *On pratique des évaluations une fois par an, mais celles-ci sont très formelles, aucun manager n'écrit de mots sur les problèmes réels existants avec la personne évaluée, personne ne veut écrire des choses mauvaises. Donc, au final, je ne pense pas que ces évaluations soient très utiles.* » Mr K., médecin de retour de Sierra Léone (Ebola) exprime également son étonnement : « *Je n'ai fait que 3 missions avec MSF au sein de centres d'opérations différents à chaque fois. (OCP, OCG, OCA). Je n'ai jamais ressenti qu'ils prêtaient attention à mon envie de poursuivre ma carrière avec MSF et de me développer à leur côté. Je n'ai pas reçu de commentaires vis-à-vis de mon attente d'obtenir des formations. En termes d'évaluation, pour être honnête, je ne comprends pas à quoi cela sert. À la fin de l'une de mes missions, le siège n'a même pas demandé au terrain d'envoyer mon évaluation (pourtant, faite). Lors d'une autre mission, je ne me suis pas fait évaluer du tout en sortant du terrain.* » Pour certains, ce non-suivi a eu des répercussions directes sur leur engagement, ce fut le cas pour Mr L., ancien coordinateur logistique à MSF OCB : « *J'ai connu une évaluation terrain de qualité à la moitié de ma 1^{ère} mission MSF. Ensuite, je n'ai pas eu les évaluations régulières de terrain préconisées. J'ai connu d'ailleurs un moment difficile où, suite à une mission compliquée, un certain temps s'est écoulé avant que l'on me fasse une nouvelle offre de départ. Un moment donné, j'ai connu une forte rotation de mon référent RH. En outre, la taille et le nombre de missions chez OCB ont crû fortement, ce qui a occasionné à mon avis un goulot d'étranglement ingérable. En outre, une partie importante*

des documents RH des salariés du pool au siège a été perdue à cette époque. Plus tard, j'ai eu la sensation de n'être qu'un numéro au sein de l'organisation. J'ai eu l'impression que la grosseur de l'entité OCB amenait un processus de déshumanisation en interne ».

Ce manque de professionnalisme peut être source de danger pour l'expatrié, comme l'explique Mr M., chef de projet pour OCP : *« Y a-t-il une logique de suivi de parcours? Je me suis assez vite retrouvé sur des missions à risques très difficiles. MSF m'envoyait en mission sur tel ou tel contexte loin de tout suivi de parcours, mais bien parce que personne ne voulait y aller. Ces contextes à risques élevés sont aussi un choix personnel que j'assume, mais à aucun moment MSF ne s'est posé la question : "cela fait peut-être un peu trop?". Lors de mon retour, fin 2012 de Mogadishu, je suis revenu à moitié "barge" et j'ai mis plusieurs mois à me reconstruire. MSF n'avait en aucun cas identifié le problème (malgré un débriefing "psy") et n'a fourni aucun support. Toutes les formations initialement prévues ont été annulées, car MSF préférerait m'envoyer en mission. J'ai postulé plusieurs fois pour des positions au siège et une des choses qui m'a été reprochée dans mon parcours est de ne pas avoir fait les formations MSF (chercher l'erreur)!! ... »* Mr E. confirme cette impression de *« n'être qu'un pion »*, à défaut même de prise en compte de la sécurité de la personne et des équipes dont elle va être en charge : *« La logique de suivi sert à alimenter les besoins RH dans l'urgence, je n'ai jamais eu l'impression d'être évalué de façon pertinente. On m'a, pour anecdote, proposé la Somalie (contexte sécurité très complexe) le jour même du retour de ma première mission lors de l'évacuation du Darfour en février 2009. Une amie s'est vu également proposer une mission alors qu'elle se remettait à peine d'une maladie tropicale! Je sais qu'il y a un besoin réel d'amélioration de la politique de suivi RH, d'accompagnement, et d'une politique ambitieuse, l'inertie naturelle, propre à la structure risque de freiner sa bonne mise en œuvre»*. Les témoignages se poursuivent et se ressemblent, mettant en avant l'idée d'une véritable faille dans le suivi du personnel de l'ONG.

2-Briefings, Débriefings et passages aux sièges en question

Le constat est semblable lorsque l'on analyse le point de vue des expatriés sur la pertinence des passages au siège avant et au retour de la mission. *« L'Organisation des briefings et des débriefings est lamentable, et je pèse mes mots. Le plus souvent, on « poireaute » au siège pour rien durant des heures, quand finalement on est reçu ; mais le plus souvent l'entretien*

est finalement annulé. Rares sont les personnes qui le font sérieusement lorsqu'elles le font ». Mr E. ajoute : *« les briefings sont inutiles quatre fois sur cinq ; les Desks semblent déconnectés de la réalité terrain, et sont même souvent contre-productifs. Quant aux débriefings c'est une bonne blague, dans le meilleur des cas. Il dépend du feedback du terrain (oh combien subjectif !), qui va « colorer » l'entretien. C'est une question de personne, de disponibilité, de moment opportun... ».*

Mme C., Chef de mission, analyse cela plus sévèrement : *« Les briefings sont importants, mais ils ne sont généralement pas faits. Au Congo où j'étais cet été (CDM Kivu = risque kidnappings élevés), les expats voulaient venir directement sans passer par Amsterdam, et moi je savais qu'il n'y avait personne à Amsterdam... Je préfère à ce moment-là prendre les gens, les garder deux jours sur la mission pour les briefer avant de les amener sur les projets, parce qu'on travaille quand même dans des contextes spécifiques où c'est important. T'as des gens qui pensent que ce n'est pas important, que les gens apprendront sur le tas, moi je pense qu'il y a un minimum quand même. Et si au siège ce n'est pas fait, et que ce n'est pas fait en arrivant sur la mission, qu'est-ce qu'on peut attendre quoi ? Ce n'est pas acceptable. »* À ce témoignage correspond celui de Mr H., logisticien puis coordinateur logistique à MSF OCP puis OCA : *« Il est possible de partir en mission sans briefing ou très peu lorsqu'un poste est vacant. J'ai pu constater parfois que des « infos sécu » n'étaient pas données aux expatriés sur le départ afin d'éviter qu'ils annulent leur mission (Par exemple MSF au Nord Kivu). Au retour, les débriefings sont inexistantes, si ce n'est sur l'aspect administratif et la fameuse question : « tu penses repartir ? D'ici combien de temps ?... »*

Au-delà de ce doute persistant concernant l'opérationnalité des passages aux sièges, une impression de mal être, ou du moins de n'être pas à sa place au siège, ressort dans beaucoup de témoignages d'expatriés. *« Au retour de missions, le sentiment de gêner les équipes du desk se fait ressentir, on se retrouve face à une personne derrière un ordinateur, avec un meeting à préparer, une présentation à finir, un budget à clôturer... clairement, il y a un fossé entre le terrain et le siège qu'il serait bien de combler »* souligne Mr J. Mme I. confirme elle aussi cette impression de déranger lorsqu'elle passe au siège : *« Tout le monde est toujours très pressé, il n'y a pas vraiment d'oreilles pour écouter nos problèmes ou nos constats. Et même nos joies... ».*

Face à ce constat, « *la section Belge a depuis peu supprimé les briefings du siège, ils sont gérés par la capitale, ce qui semble beaucoup plus logique. Un site internet existe et permet de consulter tous les documents avant départ. Les rapports de fin de mission ont aussi été remplacés par le « Quick feedback form », où seuls certains points sont abordés, cela me semble plus pertinent* », explique Mme B. Mais ce changement n'est pas complètement positif pour autant, ainsi pour Mme F.: « *Gros changement à OC Bruxelles l'an dernier puisque suppression des passages au siège pour les premières missions et les personnes n'ayant pas de responsabilité de coordination. C'est pas mal, bien que je pense que c'est important de débriefer en « face to face », ça atténue les frustrations de la mission et ça permet de se « soulager ». En tant que coordinatrice sur le terrain je débrieфе toujours en « face to face ». Concernant la pertinence, je dirais que ça dépend de l'interlocuteur, ça l'est quand on a quelqu'un qui écoute, sinon...* » Mon expérience personnelle avec MSF confirme cette impression d'être de trop et d'être accueillie presque comme coupable de quelque chose en retour de mission.

Ceci est peut-être plus vrai à OCP qu'à OCG, au vu de la taille des structures. Ce ressenti rejoint par ailleurs le concept de *légitimité problématique* développé plus haut. Pour exemple, à l'arrivée sur Paris après plusieurs heures d'avion et une longue mission d'où je revenais chargée de colis professionnels, le siège m'avait calé un rendez-vous à Pasteur dès mon retour de l'aéroport pour raison de contagion potentielle. Le court délai qui me séparait de l'heure du rendez-vous suite au retard de l'avion m'obligeait alors à prendre un taxi. Le long délai d'attente à l'institut Pasteur me conduisit ensuite à reprendre un taxi afin de pouvoir effectuer mes débriefings au siège avant le weekend. La totalité de mon coût de transport s'élevait à près de cent euros ; ma demande de remboursement au « bureau des départs » (qui gère aussi les arrivées) fut pourtant reçue comme des plus outrageantes envers l'ONG et refusée par le responsable dudit bureau, de manière bien peu cordiale. Au-delà de l'aspect financier (pourtant important), c'est bien la manière de fonctionner des différents salariés de MSF qui pose question. J'étais pendant neuf mois chef de projet, salariée de MSF, écoutée et respectée par l'équipe qui m'entourait, mais le retour de mission est synonyme de chômage et de non-statut. Ces comportements à notre arrivée à Paris ont le mérite de nous le rappeler rapidement.

De manière générale, il me semble que l'expatrié est considéré comme une personne qui s'engage pour les populations en difficultés, et non pour l'organisation. Ceci peut être une

manière positive de responsabiliser les acteurs. Pourtant, la reconnaissance n'est jamais au rendez-vous, elle provient en effet rarement des coordinateurs terrains et elle est simplement inexistante lors des débriefings de fin de mission au siège. Pourtant, comme Mme C. l'explique : « *La reconnaissance du travail est importante, être reconnu, c'est ce que tout le monde attend... On s'engage... C'est quelque chose qui manque un peu quand même. Même souvent. MSF, on n'y va pas pour le salaire ni pour la carrière... L'esprit positif et la reconnaissance, c'est un peu la seule façon que tu as de motiver les gens. On grossit, on doit se professionnaliser en GRH, c'est plus de l'amateurisme quoi... Il faut que ça avance, on demande des professionnels, mais on n'agit pas comme des professionnels au niveau des RH, donc y'a un gros, gros problème quoi...* » À mes débuts avec MSF, je me souviens avoir entendu « *Si au siège, ils ne te disent rien à ton retour, c'est que tout va bien !* ». J'ai par ailleurs fait l'expérience du contraire, qui confirme la première idée.

Une autre remarque assez grave ressort des entretiens sur les briefings, celle de la question de la « manipulation des bonnes âmes » par l'organisation. L'idée que l'on puisse cacher des informations à l'expatrié sur le départ afin qu'il n'annule pas sa mission, comme le mentionne plus haut Mr H., pose la question de la *manipulation* des motivations des « premières missions » par les gestionnaires de ressources humaines. Motivé et confiant, l'acteur en recherche de première mission n'osera que très rarement s'opposer à sa première affectation. Je l'ai personnellement vécu lors de mon départ au Darfour en 2008. J'y ai en effet appris des informations graves concernant des exactions commises contre le personnel expatrié et local sur la mission où j'étais affectée, une fois arrivée sur le terrain. Aurais-je pour autant annulé mon départ en connaissance de cause ? Il est possible que non, mais c'est toujours frustrant de sentir qu'on n'a pas eu toutes les clés en main lors de la prise de décision. Ceci n'est pas propre à la section parisienne, je me souviens d'une jeune expatriée asiatique en briefing à MSF Logistique pour la section Suisse, lorsque j'y travaillais en tant qu'aide-opérateur en 2007. Elle partait en première mission en Somalie, mais en discutant avec elle, je me suis aperçue qu'elle ne connaissait absolument rien du contexte dans lequel elle allait travailler en tant que pharmacienne, comparant la Somalie au Niger ou encore au Sénégal ! Pour elle, « *tout ça, c'était l'Afrique* ». Je ne sais pas ce qui m'a le plus sidérée : son ignorance sur la mission dans laquelle elle allait se retrouver, ou l'inconscience des chargés de RH qui l'avaient affectée sur cette première mission. Deux mois plus tard à peine, j'apprenais le décès de l'un

de mes collègues et amis de Bioforce, logisticien pour MSF en Somalie, dans un attentat à la voiture piégée jamais revendiqué.

Chapitre II : Éthique du métier d'humanitaire et Gestion des Ressources Humaines

I- Les risques du métier

1-Des contextes à hauts risques



En rouge, les zones d'intervention des MSF interrogés (entre 2005 et 2015)

a) Responsabilités et prises de risques sur le terrain

On l'a vu plus haut, le volume des responsabilités est variable, mais peut atteindre jusqu'à plusieurs centaines de personnes à gérer, dans des contextes sécuritaires bien souvent difficiles. En 2010, le séisme haïtien, sa sur médiatisation et le tsunami de dons qui a suivi, ont donné plein pouvoir aux organisations humanitaires pour intervenir auprès des populations. Cette crise un peu particulière dans le paysage international a provoqué un réel besoin en matière de RH au sein de MSF. Le témoignage de Mme C., chef de mission OCA, est sur ce point édifiant : *« L'exemple d'Haïti à l'époque c'était.... Il n'y avait absolument aucun briefing, parce que les gens venaient directement de chez eux.... On les mettait dans l'avion, on leur disait tu vas à Haïti, pour faire quoi, tu vas voir sur place... On réceptionnait des gens à Haïti on ne savait même pas pourquoi ils venaient ! « T'es quoi toi ? Tu dois être ah ! Un log machin, OK, bon OK, on va te mettre ici, on va te mettre là, on va te mettre là... »*

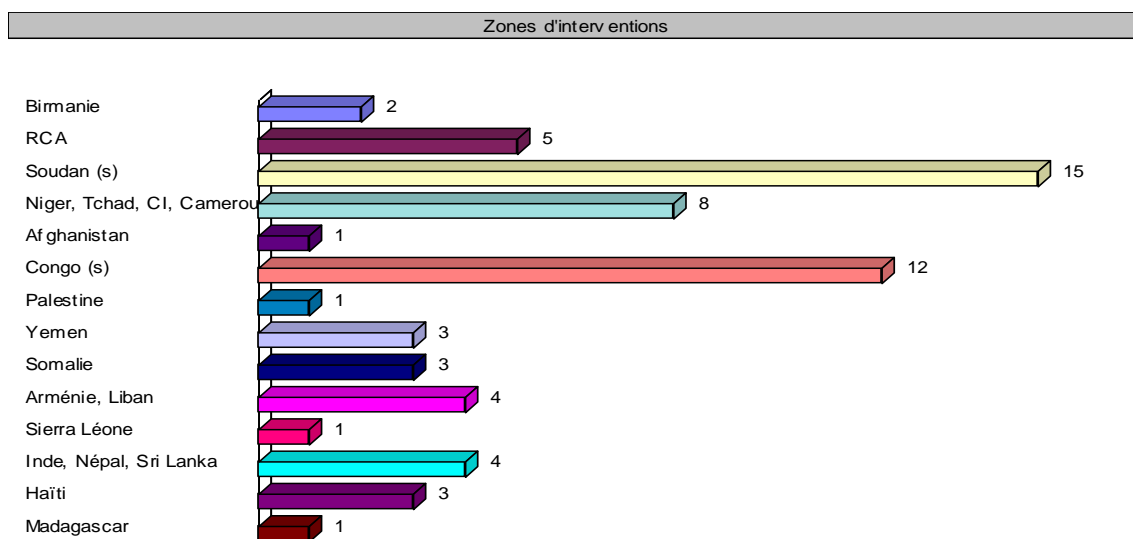
On avait juste besoin de ressources humaines... Donc, oui, au bout du compte, on les a pris... on a pris des premières missions qui n'avaient aucune idée de ce qu'ils venaient faire... donc, là, MSF... Ils ne savaient même pas qui c'était MSF et je pense qu'à la fin de leur mission de deux, trois mois dans l'urgence, ils ne savaient toujours pas ce que faisait MSF d'ailleurs... On les a pressés comme des citrons à bosser tous les jours pendant vingt heures, et au bout du compte, ils ont fini leurs missions, ils étaient épuisés, frustrés... Pas bien...et...dégoutés de MSF ! ... Mais au bout du compte ce que MSF voulait, c'était juste avoir des ressources humaines, et pendant deux mois, trois mois, ils ont « fait le taf »... Eh oui, on savait que ces gens-là, probablement qu'ils allaient être dégoutés de MSF et ne plus jamais revenir, mais tant pis ...c'était... À ce moment-là, il fallait... À ce moment-là, il faut du monde, il faut du monde...Et t'as pas du personnel expérimenté... Alors tu les restreins à ne pas pouvoir bouger. Et pour la sécurité c'est : « tu ne sors pas, vous n'avez pas le droit de sortir le soir, vous êtes là juste pour bosser, le reste, ne vous posez pas de questions sur rien, vous faites juste votre taf, point. ... Mais... voilà, c'est accepté ... c'est accepté, parce qu'à ce moment-là tu n'as pas trop le choix ...tu ne veux juste pas qu'il n'y ait des incidents, mais tu veux aussi qu'ils fassent le taf quoi... ».

Cet exemple haïtien nous démontre la difficulté pour l'organisation d'être à la hauteur à la fois des attentes des populations, de ses donateurs et de celles des médias... La violence du séisme dans ce morceau d'île déjà bien meurtrie, l'arrivée du choléra à la fin de l'année 2010 ont fait de cette crise une situation à part. Pour autant, nombre de missions MSF plus « classiques » s'effectuent en contexte sécuritaire très difficile. Les risques d'enlèvements, d'exactions, d'attentats ou encore d'attaques à main armée sont très généralement acceptés et compris par l'expatrié MSF qui représente l'ONG sur le terrain. La sécurité de MSF tient principalement aux résultats de ses actions médicales, mais aussi aux comportements de ses expatriés sur le terrain. Sans armes au cœur des conflits les plus destructeurs, le personnel de MSF tente ainsi d'accéder aux populations, en se drapant d'une neutralité médicale exemplaire et nécessaire à sa sécurité. Les risques liés aux conflits armés ne sont pourtant pas les premières raisons des décès d'expatriés en mission. En premier lieu viennent en effet « tout bêtement » les accidents de la route, très fréquents en mission. Il faut également compter avec les risques infectieux liés aux maladies mortelles pouvant être contractées tels que le paludisme, la tuberculose, le Sida, etc. L'environnement direct peut être également source de différents risques sans que l'expatrié ne s'en rende compte immédiatement : une

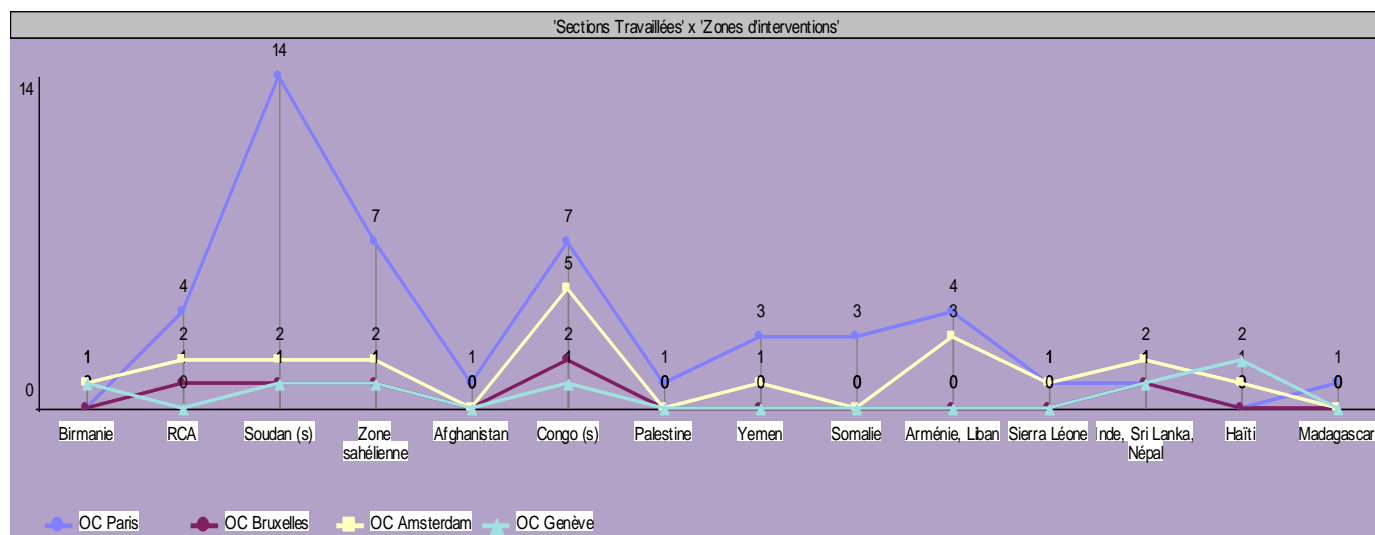
centrale nucléaire « fragile » en Arménie, la pollution au soufre liée au volcan à Goma (RDC), des expositions solaires intenses, des baignades dans des eaux infestées...etc. Les risques liés aux facteurs humains sont un aspect important à prendre en compte dans l'étude du contexte de travail de l'expatrié. Le stress et l'angoisse de la mission peuvent atteindre un point de non-retour appelé *burn-out*, fréquemment constaté chez l'expatrié sur le terrain ou en période post-mission (Stress post-traumatique). J'ai personnellement atteint ce stade lors de ma mission au Congo en 2009. Plusieurs missions enchaînées (Tchad, Nigéria, Darfour, Congo...), un contexte de mission difficile associée à une faible dynamique d'équipe à Goma et un poste sur lequel j'étais frustrée, tout ceci a contribué à me faire perdre la motivation, puis la santé, jusqu' à une « explosion émotionnelle » incontrôlée, ayant conduit à un retour anticipé du terrain après trois mois de mission.

b) Gestion des risques liés à l'environnement terrain

Où travaillent les MSF interrogés ? L'enquête réalisée à partir des témoignages recueillis révèle sans surprise que les lieux d'interventions des MSF font partie des zones les plus risquées de la planète. En tête, les « Soudan (s) » (Sud-Soudan, Darfour, Soudan) suivi de peu par les « Congo (s) » (RDC : Kivu, Katanga et Congo Brazzaville) dans le classement des « destinations les plus privilégiées » par les expatriés MSF. En troisième position vient la zone sahélienne comprenant le Tchad, le Mali, le Cameroun, le Nigéria et la Côte d'Ivoire. La quatrième place revient à la seule République Centrafricaine, quasiment à égalité avec à la « zone Asie » (Inde, Népal et Sri Lanka).



Le graphique plus bas permet une corrélation entre les zones d'interventions et les différentes sections où travaillent les MSF interrogés. On le constate, la section française, surreprésentée dans le panel des personnes interrogées, ceci étant le reflet de l'important flux d'expatriés géré en comparaison avec les autres sections, est présente sur toutes les crises. La section hollandaise quant à elle, si elle assure une présence régulière sur les crises majeures, intervient plus que les autres sections sur des programmes à plus long terme, en Asie notamment. MSF OCG, section partenaire de MSF OCP, est présente également sur la majeure partie des crises d'envergure, mais aussi très active dans la lutte contre Ebola, d'où sa présence remarquable dans les zones infestées.



Quelle gestion de la sécurité est préconisée par MSF ? La politique globale est à la responsabilisation des acteurs plutôt qu'à l'interdiction ou à la militarisation des plans de sécurité. En temps de conflits armés, ce choix de l'ouverture aux populations et de la promotion des services de santé offerts plutôt qu'à une « Bunkerisation » des activités, est une politique qui réussit plutôt bien à l'organisation, selon ce que j'ai pu observer personnellement lors de mes expériences de terrain. Il est cependant bien difficile d'établir des généralités communes à toutes les missions, celles-ci ayant leurs spécificités contextuelles. Ainsi, au Tchad nous refusons l'enfermement (Murs barbelés, portes blindées...etc.) face aux menaces d'attaques à notre encontre, mais il en était autrement lors de nos activités au nord du Nigéria ou nous évitions de placarder le nom de MSF sur nos lieux d'activités. Au Darfour, la situation a évolué au cours de ma mission en 2008-2009, et la

situation sécuritaire s'est largement détériorée, nous empêchant de poursuivre nos activités correctement. Les ânes ont alors remplacé les 4x4 estampillés MSF, nous permettant une discrétion toute relative.

2- Une flexibilité à toute épreuve

a) Une flexibilité nécessaire ?

Emil Cock, médecin et chercheur de l'action humanitaire à Genève, analyse ainsi « le système ONG » : « On a fait du système des ONG un système très libéral et flexible dans les économies de marché. On peut créer, agrandir, réduire et supprimer des ONG et des postes comme on le veut, sur la base d'un choix de termes qui ont un rapport avec la morale et la politique : *aide et volontariat*. C'est l'interprétation qu'il faut donner aussi lorsque les experts parlent et admirent les caractéristiques des ONG, qui ont, entre autres, *la souplesse, la capacité de prendre des risques et d'expérimenter, la capacité d'agir rapidement, une bureaucratie réduite au minimum*. (...) Leurs structures internes sont plus flexibles, mieux à même de réagir rapidement aux situations d'urgence²⁶ » La flexibilité humanitaire et spécifiquement celle de MSF, repose sur des ressources humaines qui se doivent d'être eux aussi, flexibles, c'est bien l'idée que sous-entend cette analyse et qui est par ailleurs confirmée par les témoignages des MSF interrogés. La flexibilité est bien le critère premier qu'un expatrié voulant travailler avec l'ONG se doit d'être doté. Cette qualité est mise à l'épreuve dès lors qu'il informe l'organisation de ses disponibilités, commence alors l'attente de l'affectation, qui peut parfois durer un temps indéterminé. Pour exemple, lors de ma première mission avec MSF, on m'informe au mois de mars 2007 que je pars sur une urgence dans l'est du Tchad. Je démissionne alors de mon poste de travailleuse sociale à Emmaüs Paris et me prépare à partir comme on me l'indique. Pour autant, les semaines s'écoulent et mon départ est repoussé à une date indéfinie, jusqu'à ce que l'on m'appelle pour me dire d'être à Paris le lendemain...pour finalement annuler encore ce départ et le repousser à des jours ultérieurs...La difficulté est réelle de se préparer psychologiquement à partir au Tchad, de quitter sa vie quotidienne et ses proches pour un temps, mais lorsqu'en plus elle est changeante chaque semaine, il est bien difficile de se préparer à quoi que ce soit. Après multiples rebondissements dont je n'ai toujours pas les clés de compréhension, je suis

²⁶ Emil Cock, Le dispositif humanitaire, géopolitique de la générosité, l'Harmattan, 2005, p. 112

finalement partie à Abéché le 27 juin 2007. Cette dynamique de départ/faux départ s'est reproduite ensuite sur plusieurs de mes missions suivantes. Mme R., qui fait partie des personnes interrogées « non-MSF », travaille pour Handicap International comme responsable programme. En 2006 après sa formation à Bioforce, elle postule et est retenue à MSF OCP comme logisticienne. L'ONG lui offre comme à chaque expatrié une préparation au départ de deux semaines à l'issue de laquelle elle est validée. Pour autant, malgré ses nombreuses relances, plusieurs mois après la formation, Mme R. n'a jamais reçu d'affectation de mission. Elle est finalement partie avec une autre organisation et n'a jamais voulu relancer MSF après cela. Les exemples sont nombreux et presque non crédibles pour quelqu'un qui ne connaîtrait pas le fonctionnement interne de la section parisienne. Bien évidemment, cette flexibilité personnelle est attendue et indispensable pour effectuer une mission terrain. Pourtant, si en effet lors de la mission, on peut et on doit même s'attendre à des imprévus et s'adapter aux situations qu'il nous incombe de résoudre, pour autant, le leitmotiv de l'urgence n'est-il pas souvent utilisé comme une excuse à un fonctionnement bancal de l'organisation ? Sur 100% des missions MSF, même sur les plus régulières d'entre elles, « l'urgence RH » est une raison servie aux expatriés, volontaires ou salariés, pour les rendre le plus flexibles possible. En soi, cela n'est pas condamnable lorsque l'on a pour objectif la meilleure réactivité possible pour les personnes bénéficiant de l'aide. Mais lorsqu'elle est une disculpation à un fonctionnement et une gestion bancal des ressources humaines qui pourrait largement être améliorée par le haut, ceci est difficilement acceptable. Jusqu'où cette flexibilité demandée par l'organisation-employeur peut-elle alors être considérée comme abusive, et reconnue comme telle, pour et par son personnel ?

b) Turn-over et flexibilité

Pour Emil Cock, « On a fait croire que le développement des pays de Sud passe par *l'aide* et que celui qui veut aider doit le faire en tant que *volontaire*. En effet, très souvent (...) les ONG recrutent des « volontaires » qui généralement aiment travailler en milieu rural avec la population locale et acceptent des conditions de travail particulièrement difficiles. (...) On nous dit souvent que l'économie et l'industrie d'un pays en voie de développement passent par une politique volontariste ; c'est pourquoi le personnel et les volontaires employés par les ONG sont généralement motivés par des sentiments altruistes et de solidarité, plutôt que par

l'esprit de lucre ou l'ambition. Leur récompense réside dans la satisfaction morale d'assistance directe et utile aux autres, proches et lointains²⁷. »

Cette réflexion nous amène à nous poser une question : jusqu'à quel point l'organisation est-elle consciente des difficultés de sa GRH, et jusqu'où l'accepte-t-elle ? À la première question, il faut répondre par des chiffres. Il faut en effet savoir qu'après une première mission, un peu moins de la moitié des expatriés renouvellent l'expérience, et pas forcément avec la même ONG²⁸. Un volontaire sur deux effectue donc une seule mission. Différentes raisons peuvent expliquer ce taux de rotation élevé des volontaires sur le terrain. Premièrement, beaucoup de candidats à l'action humanitaire conçoivent cet engagement a priori comme une parenthèse dans leur vie professionnelle ou personnelle. Les conditions de vie souvent difficiles, sur des zones de catastrophes ou en conflits, associées à certains manques relationnels, culturels voir alimentaires, amènent souvent les expatriés humanitaires à aspirer à un retour à une vie normale. Un changement de vie familiale peut être également à l'origine de l'arrêt des missions pour un expatrié souhaitant s'établir avec un(e) conjoint(e) ne partageant pas le même métier. Mais c'est surtout la précarité du statut de volontaire qui va favoriser l'abandon de ce mode de vie. C'est un large débat sur la reconnaissance du statut, sur les rémunérations, sur les couvertures sociales... Rappelons que l'expatrié qui postule à MSF en première mission doit accomplir deux ans de volontariat (715 euros/mois) quelle que soit sa profession, avant de pouvoir prétendre à un contrat salarié. (Ce dernier donnant droit aux indemnités chômage en France, en Belgique ou au Canada, pour exemple). L'expatrié est pris en charge à 100% par MSF lorsqu'il est en mission, recevant, en plus de son indemnité de volontaire ou de son salaire, un *per-diem* lui permettant d'assurer ses besoins quotidiens. Par ailleurs, les contextes d'interventions ne sont généralement pas propices aux dépenses futiles et au retour d'une mission de six mois par exemple, le volontaire, s'il n'a pas de loyer à payer en France, peut alors théoriquement mettre de l'argent de côté afin de subvenir à ses besoins pendant sa période d'entre deux missions. Cependant, un volontaire parisien par exemple, qui choisit de continuer avec MSF va nécessairement avoir besoin d'un pied à terre en France, sachant qu'un loyer minimum à Paris est de 600 euros, il paraît bien difficile de subvenir à ses besoins avec la seule indemnité de volontariat.

²⁷ Emil Cock, Le dispositif humanitaire, géopolitique de la générosité, l'Harmattan, 2005, p. 113

²⁸ Le Guide du Routard de l'Humanitaire, Hachette, 1998

Pour cette raison, beaucoup d'expatriés poursuivent leur engagement en tant que salariés au siège quand ils en ont l'opportunité, ou encore repartent avec des organisations qui rémunèrent mieux. Si cette politique paraît assumée, la difficulté est réelle pour les responsables RH de MSF qui disent ne pas réussir à pérenniser les salariés expatriés sur le moyen-long terme. Mais le souhaite-t-elle réellement ? Pour Mme C., chef de mission, ce problème est constant : *« J'ai l'impression de m'investir à chaque mission sur la formation d'expats première mission, pour qu'ils comprennent ce qu'est MSF, mais au bout du compte, combien de missions font les gens ? La personne va n'en faire qu'une seule quoi ! Pour ma prochaine mission, je vais encore reprendre toute une équipe de « premières missions », c'est un peu frustrant...on veut des professionnels, qu'on forme un minimum, dans lesquels on investit, mais on ne met pas les moyens derrière pour les garder. On veut que les gens gardent l'esprit volontaire, très bien, pour les salaires, ok, on ne veut pas que les gens viennent travailler pour le salaire...pour la carrière, c'est pareil...on ne veut pas en faire des professionnels, mais on veut quand même qu'ils soient professionnels pendant leurs missions ! Au final, je crois que MSF accepte que les gens ne restent pas, qu'il y ait ce turnover. »*

II- Le volontaire terrain est-il un employé associatif ou un militant rémunéré ?

1-Le volontaire terrain entre logique militante et logique bureaucratique

Interroger la relation entre professionnalisme et militantisme au cœur de l'organisation MSF suppose de comprendre le contexte historique dans lequel s'inscrit l'évolution du secteur. L'expatrié qui entre aujourd'hui à MSF, on l'a vu plus haut, n'a pas tout à fait la même approche de l'action humanitaire que celle que pouvaient en avoir les fondateurs il y a quarante ans. J. Siméant et P. Dauvin²⁹, analysent ainsi cette évolution³⁰ : « Le fait d'avoir vécu une jeunesse dans un contexte de politisation intense, distingue fortement ces acteurs de leurs cadets, nés dans les années 70, et plus prompts à rejeter ce type d'engagement politique. Il s'agit ici d'un effet générationnel, dont on peut observer des manifestations identiques chez les militants d'ONG humanitaires, par exemple. Cette expérience permet surtout de mieux comprendre comment l'entrée en coopération peut alors être vécue sur le mode de

²⁹ Pascal Dauvin et Johanna Siméant, Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain. Presses de Sciences Po, 2002, p.116

³⁰ Pascal Dauvin et Johanna Siméant, Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain. Presses de Sciences Po, 2002, p.101

l'engagement militant (...). Cette socialisation particulière distingue ici les jeunes volontaires de la génération « fondatrice » de ces ONG et principalement MSF et MDM».

La professionnalisation du secteur de l'aide internationale qui s'est poursuivie tout au long de ces quarante dernières années a transformé petit à petit l'acte humanitaire militant en véritable engagement professionnel calqué sur le modèle de l'entreprise. « Les salariés militants inscrivent leur engagement dans la valorisation de l'expertise et du savoir-faire et revendiquent un double refus, à la fois celui du positionnement politique sur les causes du sous-développement et celui d'une perspective caritative. (...) L'humanitaire est avant tout un espace d'agrégation de trajectoires diverses qui se rejoignent dans une forme spécifique d'engagement, tournée vers l'action et vers la personne. Si en effet les fondateurs (...) ont tous un passé militant (...) les organisations qu'ils ont créées ont été rejointes par de nouveaux venus, jeunes salariés sans passé militant et possédant d'autres conceptions de l'engagement public. Cette agrégation est possible parce que l'humanitaire constitue une nouvelle « offre » d'engagement, qui s'appuie sur une configuration sociale nouvelle marquée par le déclin d'un militantisme plus classique et la promotion de valeurs managériales issues de l'entreprise.³¹ ». Effectivement, comme l'observe Erwan Quéinnec et Jacques Igalens, professeurs en sciences de gestion, si dans les années 1970, le volontaire peut s'apparenter à un bénévole militant motivé par une éthique de conviction, les années 1980 consacrent « l'arrivée d'une génération plus professionnelle, désireuse de substituer aux bons sentiments une contribution plus efficace. Aujourd'hui, ces tendances se mêlent (Haeringer, 1998), mais ne s'intègrent pas complètement : chaque volontaire doit à présent se positionner entre ces deux traditions. »³².

2-Logique associative ou logique d'entreprise ?

Les personnes interrogées se sont exprimées sur la façon dont elles perçoivent ces relations entre militantisme et professionnalisme au sein de l'ONG et leurs témoignages vont globalement tous dans le sens des analyses développées plus haut. Au vu de la taille de l'organisation, la logique associative a-t-elle encore un sens à MSF ou la logique d'entreprise a-t-elle pris le pas ? Mme A. par exemple, espère bien que la logique associative prime toujours, mais constate pourtant que la logique d'entreprise prend de grosses proportions, qui

³¹ Ibid.

³² Erwan Quéinnec et Jacques Igalens, Les organisations non gouvernementales et le management, Vuibert, 2004, p.139

sont justifiées par la taille, la nécessité de s'organiser, d'évoluer... : « *Ces arguments font sens, mais justifient-ils que l'on ait recours à une logique d'entreprise ? Ces notions sont à mon avis peu compatibles* ». Mme H., chef de projet ayant travaillé au siège sur un projet intersection de « mise en cohérence des règles RH », nommé « IRP2 », s'interroge sur les rapports de MSF, qui fonctionne comme une entreprise, à l'associatif: « *Ces notions se devraient de l'être, compatibles, mais je ne sais pas vraiment comment.... Je pense que nous luttons entre l'associatif, le volontariat et la vision « pas très pro. » de l'humanitaire d'il y a 30 ans d'un côté et de l'autre, la professionnalisation et logique d'entreprise qu'on essaie d'implémenter et qui, je pense, ne colle plus avec l'esprit de volontariat.... Aujourd'hui je sens MSF entre ces 2 extrêmes... Pour avoir travaillé au siège OCB et sur un projet intersections, je me suis rendue compte que les départements RH des sièges (ceci est valable pour toutes les sections) vont de plus en plus chercher des techniques, des théories du privé. Ce qui ne colle absolument pas à l'humanitaire (le privé et l'associatif ne répondent pas aux mêmes objectifs, l'un cherche le gain d'argent, l'autre pas). J'ai moi-même étudié les RH et je peux dire que mes études ne m'ont servi à rien pour le monde de l'humanitaire... Donc je trouve tous ces développements RH de plus en plus compliqués à comprendre, mais aussi à implémenter. Or chez MSF, peu d'entre nous sont spécialisés en RH, ce qui finalement donne que, auparavant, les systèmes étaient simples, mais déjà pas correctement appliqués (par exemple, le taux d'erreurs dans le calcul de l'expérience du salaire de l'expatrié...) et maintenant les systèmes deviennent ultra compliqués et il y a encore plus d'erreurs (je pense pour OCB au nouveau circuit briefing-débriefing, l'IRP2, au nouveau système d'évaluation...) les RH sièges ((admin, pool managers, etc.) sont encore un peu plus noyées par ces projets RH compliqués), et ont tendance à finalement rendre ces RH incompetents dans leur fonction.... Exemple : avant, techniquement un « matching » (« placement ») prenait deux minutes pour le Pool Manager. Aujourd'hui ça prend au minimum deux heures... C'est un cauchemar pour eux (le technique devient si compliqué – et encore une fois, c'est MSF qui se met des bâtons dans les roues elle-même....). Bref, je pense qu'on se dirige vers un mur, ces derniers temps chez MSF, au niveau RH j'entends... ».*

Mr I. analyse ainsi l'évolution de la démarche de l'acteur humanitaire : « *Je crois que l'on vient à l'humanitaire pour des raisons de valeurs, d'engagement, de sens, etc. Mais que bien souvent ces notions après une ou deux missions sont mises de côté pour aller vers des notions qui se rapprochent effectivement de celles de l'entreprise. (Opportunités de carrière dans le*

domaine, etc.). » Certains MSF interrogés sont sceptiques et plus pessimistes encore quant à la capacité de l'ONG de conserver un esprit associatif. C'est le cas de Mr F. : « Au vu des enjeux à venir et de la taille de la structure, l'associatif risque de devenir purement ornemental. Il y a un besoin et une volonté de professionnalisation. Il y aura des choix identitaires à faire. Après, à trop vouloir se développer, on en paie un certain prix... ». Mme E. quant à elle, ne considère pas que le fonctionnement d'entreprise ait pris le pas sur l'associatif à MSF, mais ce n'est pas pour autant qu'elle ne le juge pas sévèrement : « OCP n'a pas de logique d'entreprise à mon sens. Copinage au siège et sur les desks, clientélisme pour les RH et autres réalités décevantes font en sorte qu'aucune logique réelle ne trouve sa place selon moi. L'associatif actif semble malheureusement réservé à quelques passionnés, dont je crois faire partie, mais la majorité des expatriés/salariés du siège, etc. négligent l'associatif et n'ont parfois même pas conscience de ce que c'est, spécialement sur le terrain. La compatibilité me semble possible, mais l'engagement des gens doit y être et je ne pense pas que ce soit le cas de la majorité. Pour certains MSF c'est un job comme un autre, pour d'autres un « ego trip », pour certains une agence de tourisme médical et pour peu apparemment, une passion qui ne se gonfle pas d'orgueil. ».

Mr L. est quant à lui plus positif sur la capacité de l'organisation à évoluer sans oublier ses valeurs originelles : « Je pense que cela est compatible, même si ce n'est pas facile de faire aller ces deux notions ensemble. Les objectifs et les motivations de MSF doivent s'ancrer au cœur d'un engagement civique. Comment arriver à de tels objectifs ? La façon d'évaluer le travail effectué par MSF devrait appartenir à la «logique d'entreprise» en quelque sorte. Ce n'est pas parce que MSF a des fins humanitaires qu'elle ne peut être jugée. Dans le même temps, MSF a la responsabilité d'utiliser les fonds efficacement et de manière efficiente, par responsabilité envers les donateurs, essentiellement individuels. » Mme I. confirme cette idée : « Je n'ai pas l'impression que ces deux notions soient incompatibles. Il y a d'un côté le travail, comme dans une entreprise, car nous n'allons pas sur le terrain en camp de vacances: les bénéficiaires attendent des résultats de notre part, en particulier lorsqu'il s'agit de la santé. D'un autre côté, toute cette vie associative permet de se poser plein de questions et de faire avancer cette grande « association/entreprise ». ». Mr J. est en partie d'accord avec cette idée basée, comme pour une entreprise, sur une obligation de résultats, pour les populations avant tout, mais également vis-à-vis des donateurs. Cependant, la spécificité un peu « borderline » de MSF fait aussi son charme, et il admet préférer MSF avec ses défauts à

un fonctionnement Onusien typiquement bureaucratique: « *Je n'ai aucun problème à exiger des équipes un professionnalisme basé sur des indicateurs de réussite du projet, de la pertinence d'un projet et de l'évaluation de celui-ci. La logique d'entreprise est essentielle pour la réussite d'une mission. Cela n'a rien avoir avec une culture qui ne serait basée que sur la finance, car la logique humaine y est toute aussi importante. MSF n'est ni une banque, ni les Nations Unies et j'espère que jamais elle ne voudra leur ressembler.* » Cette frayeur de la bureaucratisation, très nette au sein de MSF renvoie selon Erwan Quéinnec et Jacques Igalens « à une crainte plus diffuse et plus fondamentale de « perte de contrôle » sur soi-même. À fur et à mesure que se diversifient les métiers et se durcissent les procédures, l'organisation perdrait le fil conducteur de sa raison d'être³³. ».

3-Vers une gestion des RH « d'entreprises de solidarités internationales » ?

La « bureaucratisation » de MSF inquiète donc plus qu'elle ne rassure. Est-ce possible d'effectuer des tâches purement bureaucratiques sans perdre l'esprit militant qui caractérise l'association ? « Il s'agit de veiller à ce que certaines logiques de bureaux (entre autres celle des services comptables et financiers) ne constituent pas une fin de non-recevoir systématiquement opposée à tout entrepreneuriat associatif, il y a là un légitime motif de vigilance³⁴ ». Lors de ma première formation à MSF en tant qu'administratrice en 2006, le message était clair : les administrateurs, qu'ils gèrent les RH ou la finance, arrivent à MSF en dernière position dans le processus décisionnel, après les médicaux et les logisticiens. Ceci est la conséquence d'une évolution logique de l'organisation, qui était au départ, rappelons-le, formée uniquement de médicaux. Cette politique présente des avantages sur le terrain, l'intérêt de l'action médicale primant sur tout autre facteur implique un déploiement logistique rapide et efficace, tandis que globalement, les finances suivent. Pour autant, cette logique, qui s'applique spécifiquement lors des missions gérées par le desk des urgences, n'a pas que des avantages. À l'été 2007, lors de ma mission au Tchad où je travaillais en tant que logisticienne approvisionnement à Abéché, nous avions quelques mois pour effectuer un approvisionnement d'urgence de nourriture thérapeutique et de vivres aux populations déplacées de l'est du pays, avant la saison des pluies. Un avion MSF « intersections » était à notre disposition et nous permettait d'effectuer des rotations rapides dans des conditions pourtant difficiles. Cependant, après quelques mois de missions, il apparut évident à toute

³³ Erwan Quéinnec et Jacques Igalens, Les organisations non gouvernementales et le management, Vuibert, 2004, p.206

³⁴ Ibid. p. 154

l'équipe que les dépenses engagées n'avaient pas été maîtrisées, ni même optimisées. Une analyse du siège confirmait quelques mois plus tard ce constat. Cette maîtrise du budget, encadré par des procédures établies en amont, n'a donc pas que des désavantages. « Professionnalisation, salarisation, structuration management correspondent à des itinéraires stratégiques plus ou moins intentionnels, plus ou moins assumés, mais dont, pour beaucoup d'organisations, les avantages l'emportent sur les inconvénients, notamment en termes d'apprentissage, de qualité des projets et d'implication personnelle...³⁵». On ne saurait évidemment aller à l'encontre d'une gestion associative qui rationaliserait ses ressources en fonction des besoins du terrain. Il est intéressant de noter que les stratégies qui permettent à l'ONG de se développer relèvent explicitement de logiques issues du marketing et de la gestion financière. Pour Erwan Quéinnec et Jacques Igalens, « C'est ici l'éthique associative qui est susceptible de constituer un facteur dirimant de l'idéalisme entrepreneurial ; l'association qui aspire à concilier d'une manière immaculée la symbolique de ses intentions et l'efficacité de son service est ainsi souvent conduite à sélectionner des alternatives qui sacrifient certaines finalités à d'autres. ». Les notions de « valeurs militantes » sont-elles solubles dans celles, plus larges, de « gestions professionnelles » ? Cette « peur de la gestion » n'est-elle pas une déclinaison de l'aversion du « monde militant » envers l'intérêt et le profit, au sens large ? Les différentes problématiques constatées en matière de GRH ne sont-elles pas le résultat de ce refus de la bureaucratisation ? Jusqu'où dès lors, au nom de « valeurs militantes », l'ONG peut-elle accepter une GRH aléatoire due principalement à une mauvaise utilisation des outils existants ? MSF est reconnu pour ses débats en interne et sa capacité à s'autocritiquer, pour autant, à la lecture de sa GRH, ce type de militantisme ne va-t-il pas à l'encontre des valeurs qu'il promeut ?

³⁵ Ibid.

Chapitre III Jusqu'où les valeurs managériales de l'entreprise sont-elles applicables à une structure associative telle que MSF ?

I- En quoi la professionnalisation pose-t-elle la question de l'engagement associatif ?

1- Du terrain au siège : une GRH incontrôlable ?

a) La légitimité hiérarchique du siège en question

Les témoignages des expatriés MSF interrogent sur la prise en charge des expatriés par le siège, notamment lorsqu'ils y évoquent leurs passages avant ou au retour de leurs missions. Pour certains, le sentiment de gêner des salariés en plein travail, pour d'autres, l'impression d'être invisibles... La question de l'efficacité de ces passages est posée par tous les expatriés. On l'a vu plus haut, la section belge a solutionné la question en supprimant ces briefings/débriefings pour le personnel non-coordonateur, au vu de cette remise en cause.

Pour autant, on l'a vu également, le dilemme posé par les cadres hiérarchiques de l'entreprise sur la démarche du volontaire est une question qui interroge des sièges jusqu'aux terrains, elle n'est pas uniquement liée à des problématiques de siège. Dès lors, la spécificité des questionnements liés aux relations unissant le siège et les expatriés en général peut se poser en d'autres termes. En partant du postulat que l'expatrié de terrain est la cellule de base de l'ONG, sans pour autant dénier le nécessaire rôle du siège dans la conduite des opérations, jusqu'où peut-on éthiquement accepter qu'il se sente comme un étranger lors de ses passages dans la maison mère ? Cette question induit celle, plus globale, de la légitimité du poids croissant des sièges, toutes sections confondues. En effet, on comprend aisément que les travailleurs du siège aient des impératifs liés à leurs fonctions, mais la manière dont sont reçus les expatriés de passage pose la question plus large de la part donnée par le siège aux problématiques de terrain. La prise en charge des acteurs de terrain ne devrait-elle pas être considérée comme prioritaire par le(s) siège(s) ?

L'exemple de l'un de mes collègues MSF souligne parfaitement cette incohérence. Si c'était une exception, cette histoire pourrait prêter à sourire. Docteur sud-coréen en première mission pour OCP, il était affecté sur la mission « tuberculose » en Arménie. Comme tous les

expatriés, il devait passer signer son contrat avant de partir, et alla pour cela à Tokyo, l'antenne MSF liée à OCP. Cependant, la tuberculose résistante est une maladie spécifique et plusieurs rendez-vous sont alors programmés à Paris avant sa mission (soulignons que l'Arménie est globalement à mi-chemin entre la Corée du Sud et la France...). Arrivé à Paris après beaucoup d'heures d'avion, il apprend finalement qu'aucun de ses briefings ne pourrait avoir lieu, pour des raisons non communiquées. Il eut le droit tout de même à un petit entretien improvisé avec l'une des personnes en charge de la maladie, puis il reprit l'avion, cette fois pour Erevan. À travers cet exemple, plusieurs pistes de réflexion sont à creuser: tout d'abord celle de la prise en compte de l'expatrié dans cette gestion des départs. Quelle pertinence à l'obliger à faire un Séoul-Tokyo-Paris-Arménie pour finalement ne pas l'accueillir à Paris, sans par ailleurs lui en donner les raisons ? Quelle image de MSF pour un départ en première mission ? La seconde interrogation est d'ordre financier : quelle coordination y a-t-il à MSF dans la gestion des coûts des trajets précédents/suivants la mission ? Enfin, la troisième question, d'ordre éthique, est peut-être la plus essentielle pour cette recherche: quelle place l'expatrié de terrain a-t-il réellement au sein d'un fonctionnement tentaculaire tel que celui de MSF? Comment se fait-il que plus le siège augmente, moins l'expatrié bénéficie de l'attention qu'il mérite pourtant de la part de salariés concentrés majoritairement sur des « affaires de siège » ? Il est important de rappeler ici que l'existence du siège de MSF serait loin d'avoir le sens qu'elle a aujourd'hui sans l'expatriation de la majorité de ses membres, non-salariés à leur retour.

b) Contrôle des comportements éthiques

La difficulté est réelle pour le siège de gérer des problèmes de relations humaines de terrain. Sur quelle base se fier ? On l'a vu plus haut, l'objectivité et la pertinence des évaluations ne sont clairement pas de mise, tandis que le suivi des expatriés se résume à une collecte de rumeurs remontées jusqu'au siège... Pour les cas les plus graves, MSF OCP a mis en place en 2007 une « cellule des abus » afin de lutter contre les comportements tendancieux sur le terrain. Elle s'appelle désormais la cellule « éthique et comportement » et a pour objectif, comme son nom l'indique, de limiter les comportements abusifs sur le terrain. Une seule personne est donc responsable au niveau du siège de « collecter » et de tenter de résoudre des conflits internes ou externes aux équipes de terrains.

J'ai personnellement « expérimenté » cette cellule en pratique. En 2009, au retour de ma mission à Goma (Kivu, RDC), je l'ai mentionné plus haut, je suis rentrée plus tôt du terrain pour cause de *burn-out*. Je ne dénie pas mon état psychologique lors de cette mission, qui se dégradait petit à petit au vu du contexte dans lequel j'évoluais. C'était en effet ma cinquième mission en tant que logisticienne et j'aspirais à un poste en coordination, correspondant à la formation que j'avais suivie à Bioforce. De plus, n'étant pas une grande amatrice de soirées « d'expatriés », la vie à Goma ne me correspondait vraiment pas. Le contexte me minait le moral tandis que l'environnement direct n'était pas des plus propices non plus...³⁶

Pour compléter cette ambiance déjà bien sombre, l'ambiance d'équipe, qui permet souvent de surmonter nombre d'épreuves, était inexistante. Je sortais d'une mission au Darfour où le terrain, l'équipe et le contexte (Expulsion de MSF en février 2009) avaient été propices à une ambiance d'équipe intelligemment soudée, et cela contrastait alors avec que je vivais à Goma. Une goutte d'eau a fait déborder le vase: la présence régulière de prostituées dans la (grande) maison n'était déjà pas pour me plaire, mais c'est une conversation de la part des hommes de la mission qui m'a fait remettre profondément en cause mon engagement avec MSF sur ce terrain. Un matin au petit déjeuner, l'un d'eux se vante de sa nuit au côté d'une femme congolaise, il s'interroge alors dans un soupir pour savoir s'il doit oui ou non la rémunérer... S'en suit une conversation très masculine dont je tairais les détails, mais globalement, la problématique était de savoir si oui ou non, les hommes expatriés se devaient de rémunérer leurs prostituées... Le mot de la fin fut pour le chef de mission, qui conclut ce débat animé avec très grande classe: « *Mieux vaut se taper des expatriées, elles au moins, tu ne les payes pas !...* ».

Même si nous sommes ici dans la sphère privée, rappelons tout de même que MSF promeut au Kivu la protection des femmes, violemment victimes des guerres entre groupes armés. Pour moi, c'en est vraiment trop pour continuer à supporter cette ambiance, dans laquelle définitivement je ne me reconnaissais pas. Un soir, suite à une nouvelle réflexion machiste du

³⁶La pollution due au soufre expulsé par le volcan se déverse par milliers de tonnes sur Goma, elle s'ajoute à celle des nombreux véhicules super-polluants, incluant les 4x4 humanitaires, qui s'agglutinent sur l'une des rares routes goudronnées de la ville... Le lac Kivu qui borde les maisons d'expatriés, abrite des poches de méthane en son fond, ce qui limite les envies de baignades pour ceux que les histoires des anciens MSF n'auraient pas déjà arrêtés... Ce lac en effet, pendant l'année du génocide en 1994 et lors des répercussions qui ont eu lieu jusque dans les camps de réfugiés du Congo, a été le théâtre morbide des plus grands massacres : « *On n'y voyait plus le reflet de l'eau tellement il y avait de cadavres qui flottaient...* ».

chef de mission, j'explose et hurle ma colère et ma déception lors d'un repas au restaurant devant tous les expatriés... Dès le lendemain, je suis convoquée et sortie immédiatement de la mission. À mon arrivée à Paris, après un retour long et très difficile, je suis écoutée et prise en charge par un responsable RH qui me montre alors l'évaluation qui a été faite de moi, mais sans moi, par le chef de mission. Si rien ne m'est reproché professionnellement parlant, on me qualifie dans cette évaluation écrite de « *psychologiquement instable* ». Je conteste violemment cette note, subjective et diffamatoire. Le responsable RH m'explique alors qu'il existe « une cellule des abus », et que je peux m'y adresser si j'estime avoir été abusée. Par ailleurs, le siège décide de mettre fin à mon contrat, comme s'il s'agissait d'une fin de mission volontaire, et me renvoie chez moi dans les jours qui suivent.

Après plusieurs semaines de réflexion, j'ai effectivement pris contact avec le responsable de ladite cellule des abus. Mal m'en a pris ! Je réclamaïis alors le paiement de mon salaire jusqu'ouï bout, en effet, j'avais signé un contrat de six mois, mais il a été rompu au bout de trois mois et demi, sur décision unique du chef de mission. En fait, au-delà de cette réclamation financière, je demandais une réparation d'ordre éthique, j'estimais en effet avoir été abusée, me retrouvant au cœur d'une mission MSF bien loin des valeurs qu'elle était censée promouvoir... Malheureusement pour moi, ce responsable de mission avait plus d'appuis que moi au siège et la réponse de la cellule des abus à mon « affaire » a mis plus d'un an et demi à se concrétiser. Pendant tout ce temps, MSF OCP refusait de me payer ma fin de contrat et de me faire repartir en mission. Je me trouvais donc au chômage, mais surtout dans une tristesse infinie, les mots sont faibles, au regard de mon engagement avec MSF... Le mythe s'écroulait, les questions d'éthique se bouscuaient... Impossible pour autant de trouver un travail « hors humanitaire », non sans avoir pourtant essayé. Je suis alors repartie avec Handicap International au Pakistan, puis en Haïti avec la section suisse de MSF où j'ai malencontreusement retrouvé ledit chef de mission, alors responsable de la section française en Haïti...

Un an plus tard, sur ma demande sans cesse réitérée, MSF OCP me proposait enfin une mission en Arménie et j'apprenais alors que ce chef de mission contesté s'était fait « attraper » en Haïti pour comportement abusif et licencié, au moins pour un temps, de MSF OCP... Mon « affaire » était alors enterrée, me semblait-il... Je n'ai pas de chiffres globaux permettant de dresser les bénéfiques ou au contraire, remettant en cause la pertinence de cette

cellule des abus, mais mon expérience m'a démontré que le fonctionnement de celle-ci était loin d'être objective et bien trop lié à la direction de MSF pour poser de réelles questions d'éthique et surtout pour pouvoir y apporter de réelles réponses. Cette expérience a été pour moi bien plus néfaste que positive, et ceci sur le long terme.

c) Comment expliquer cette incohérence/absence de politique RH ?

Au cours de mon expérience personnelle, mais aussi à la lecture des témoignages des personnes ressources, on constate qu'il existe un réel flou de coordination qui permet à chaque salarié du siège d'utiliser sa position au gré de sa volonté personnelle sur l'expatrié terrain, oubliant ce que ce dernier représente pour l'ONG. Ce n'est pas une question de compétences individuelles, mais un réel manque de cohérence en termes de politique de ressources humaines siège/terrain confondu, qui créé par ricochet ce manque de coordination, de transparence, et finalement, de professionnalisme dans la prise en charge des ressources humaines sur le moyen terme. Cette idée d'un « pouvoir hiérarchique individuel » est présente au siège comme sur le terrain, comme si certaines personnes en responsabilité utilisaient leurs positions de pouvoir sur le personnel dont ils ont la charge pour y exercer des pressions de différentes sortes, pas toujours légitimes. Et quand bien même elles le seraient, il y a l'art et la manière et il est toujours délicat, par principe, d'imposer des ordres de manière dictatoriale au sein d'une mission composée de volontaires MSF... C'est bien là le paradoxe de l'engagement professionnel associatif. Les démarches professionnelles spécifiques à la gestion de personnel, on l'a vu, ne sont pas connues, ou pas applicables au sein de MSF ; le vide ainsi laissé par l'absence de politique globale en termes de ressources humaines laisse alors la place aux divers abus de pouvoir constatés.

Si elle était coordonnée et encadrée par des procédures reconnues et appliquées, la démarche hiérarchique individuelle des différents acteurs rencontrés aurait sans doute plus de légitimité au regard des expatriés qu'elle ne peut en avoir aujourd'hui. L'un des aspects les plus spécifiques du travail humanitaire est qu'il s'inscrit au cœur d'une entreprise sans contre-pouvoir existant. En effet, les représentants du personnel sont ici entièrement décoratifs, et ne défendent par ailleurs que les salariés du siège, tandis que le pouvoir des syndicats est inexistant. Même si on peut comprendre la difficulté réelle à représenter des salariés géographiquement répartis sur tout le globe, cette absence de contre-pouvoir est regrettable.

En effet, c'est un problème, et peut être même une question éthique, pour une section comme OC Paris qui envoie près de 2000 expatriés par an sur les terrains (1961 expatriés³⁷ sont partis avec MSF OCP en 2014). Dans un contexte où le volontaire se doit d'être flexible à 100% afin de répondre au mieux aux activités de terrain, il n'existe personne pour le défendre contre de potentiels abus de la part de l'ONG employeur, ou encore à l'inverse pour intervenir en cas d'abus de pouvoir exercé par les propres employés de MSF. On en revient à la question de l'utilisation de la bonne volonté des volontaires par MSF, aux capacités de ces derniers et à leurs compétences en termes de GRH, à leurs limites dans l'application terrain.

Ajoutons que l'action humanitaire s'inscrit dans des contextes de crises où les différences entre personnels aidants et personnes soignées sont criantes et particulièrement frappantes. Les pouvoirs donnés aux expatriés sont parfois très conséquents, on l'a vu, ceux-ci peuvent avoir jusqu'à cinq cents personnes sous leur responsabilité. MSF est une organisation à gros budget et la mise en œuvre de ses activités sur le terrain souligne sa supériorité financière et renforce ainsi le prestige des aidants. Ainsi, il n'est pas exagéré de dire que la nature même du travail, qui place l'expatrié humanitaire sur un piédestal, peut-être parfois même être considérée comme une véritable « incitation aux abus ».

2- Quelles sont les conséquences d'une gestion des ressources humaines « aléatoire » ?

a) Sur les populations où MSF intervient ?

L'impact de la gestion des ressources humaines de MSF a un impact direct sur ses activités et sur les populations. En premier lieu et constaté par 100% des personnes interrogées, l'importante rotation des équipes expatriées a pour conséquence un suivi en pointillé des équipes nationales et du projet en lui-même. Difficile pour autant de remédier à ce *turn-over* pour une ONG qui se refuse à professionnaliser le suivi de ses ressources expatriées. La durée des missions, mais aussi la pluralité des conflits internes provoquant nombre de retours anticipés, n'est en effet pas sans conséquence pour le projet. Les équipes nationales se plaignent régulièrement de devoir s'adapter tous les six ou neuf mois, quand ce n'est pas moins, à de nouveaux responsables, qui ont chacun leurs exigences.

³⁷Départs MSF-OCP 2014- Statistiques 2014 MSF OCP

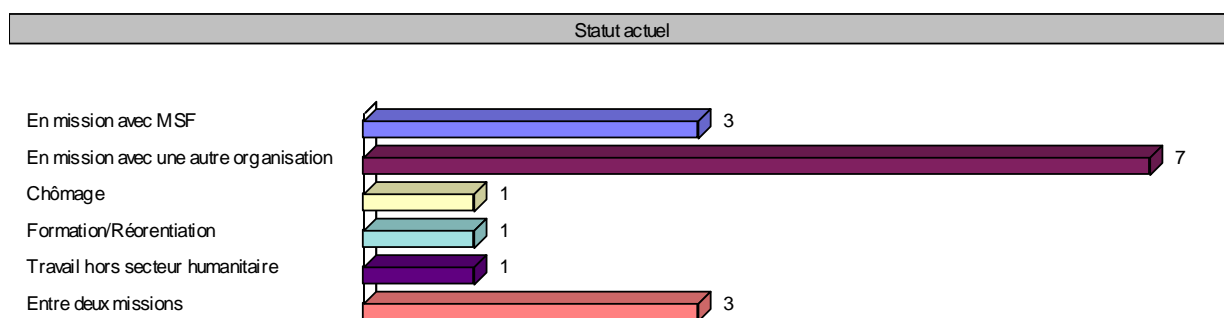
D'une manière plus large, Annie Collovald analyse la relation entre aidants et aidés, en sous-entendant l'idée que l'aide extérieure participe à la destruction des codes sociaux locaux existants³⁸ : « On touche ici au plus troublant de l'histoire de la carrière morale des dévouements humanitaires. Ceux-ci ne peuvent « convenir » (...) qu'ils déniaient sans cesse « l'humanité » (c'est-à-dire l'existence sociale et politique concrète) des autres lointains ou des étrangers proches au service desquels ils se mettent. C'est dans et grâce à ce déni qu'ils peuvent se déployer avec la force de conviction nécessaire pour que soient assumés les coûts moraux (en temps, en efforts, en travail sur soi) qu'ils ne manquent pas de susciter. Est-ce vrai seulement pour le militantisme humanitaire ou celui-ci ne livre-t-il pas la « vérité » de toutes les causes actuelles mêmes les mieux arrimées aux groupes qu'elles défendent : qu'il n'y a de dévouements possibles que dans et par la mise à distance de ceux auxquels on se dévoue, sans cesse renvoyés au statut « d'étrangers » à leur propre destinée ? Là se situerait peut-être la nouveauté sans cesse invoquée et proclamée du militantisme d'aujourd'hui: le rapport fortement distendu aux autres, que les loyautés militantes s'emploient à la fois de protéger et d'éviter. Lié à l'écart social et politique accru entre ceux qui portent les causes et ceux dont il est dit qu'ils en bénéficient, il serait non pas l'expression de l'avènement réussi d'un « militantisme par conscience » ou d'un militantisme « distancié », car contractuel, mais l'indice de la déstabilisation efficace et silencieuse des anciens porte-parole établis des plus démunis et des groupes qui trouvaient en eux et dans la délégation de leur voix les moyens de leur autonomie et de leur salut collectifs. » Si cette idée d'une « mise à distance » peut se vérifier dans le secteur de l'humanitaire, elle s'étend finalement à tous les domaines militants, les milieux syndicaux et les partis politiques par exemple.

Elle est intéressante dans la façon dont l'expatrié aborde sa mission et ses relations avec les équipes locales et les populations pour lesquelles il travaille. Mme G. fut longtemps administratrice « staff national », elle commente : « *J'ai le sentiment que les opinions et les actions des expatriés sont très subjectives. J'ai vu des gens créer des positions pour des personnes, faire des promotions tout à fait déraisonnables et des faveurs à leurs préférés. Parfois le chef de projet va être comme un roi dans son royaume, comme au tout début du projet. Le chef de mission le savait pourtant, mais ne faisait rien pour y remédier.* » Les relations entre expatriés et le personnel national mériteraient une recherche à elles seules tant les facteurs d'études sont multiples au cœur de ces situations d'inter culturalité. Difficile

³⁸ Annie Collovald, De la défense des pauvres nécessiteux à la l'humanitaire expert. Reconversion et métamorphoses d'une cause politique, In: Politix. Vol. 14, N°56. Quatrième trimestre 2001. pp. 135-161.

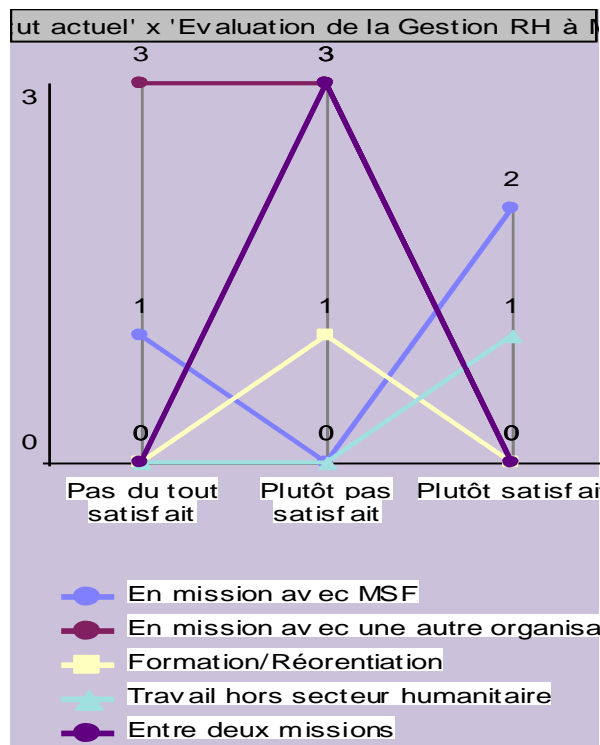
d'établir des variables communes à toutes les missions, mais on peut cependant observer certaines limites dans les comportements, comme en témoigne Mme D. : « *Mes impressions sont généralement mauvaises : des situations de racisme et de néocolonialisme sont souvent constatées. Il existe aussi des privilèges accordés par préférences personnelles (amitiés, relations amoureuses, etc.). De plus, c'est une réelle difficulté de gérer des équipes dans des pays où je ne suis pas familière avec les mœurs locales.* ». Mme A. analyse ainsi ses missions : « *C'est difficile de généraliser, mais deux impressions me sont revenues régulièrement : soit la GRH des équipes locales était inexistante et l'autogestion des équipes s'installe, soit on fait preuve de paternalisme à leur égard. Avec du recul, ce n'est pas facile de trouver le juste milieu.* ».

b) Sur les expatriés ?



On l'a vu tout au long de cette recherche, la difficulté est réelle, tant pour l'ONG qui ne parvient pas à garder, par volonté ou par non-choix, son personnel et pour l'expatrié qui veut poursuivre dans la durée avec MSF. À l'image de Mme F. « *Cela fait deux ans que j'essaie de quitter MSF et de travailler pour d'autres ONG, mais je n'y arrive pas! Je sais que je bosse pour la Roll Royce des ONG médicale... Mais mon problème reste le salaire (Même avec l'IRP2). Je me sens parfois prête à aller bosser pour les UN, quelque temps, juste pour gagner de l'argent et de revenir ensuite chez MSF.* » Mme B. se pose également la question de « l'après-expatriation » : « *Je ne me vois pas continuer avec une autre ONG, mais je viens d'avoir 50 ans et je ne sais pas si je pourrais continuer très longtemps. L'idéal serait un poste au siège, à Paris, Bruxelles ou Genève* ». D'autres témoignages sont plus critiques vis-à-vis de MSF, comme celui de Mme D. : « *Je ne compte pas repartir avec MSF sous peu. Ma dernière mission m'a beaucoup déçue, car je n'avais aucun support de ma hiérarchie et qu'il*

« y avait de nombreux manques de RH au sein des équipes (Absences de coordinateur médical, de chef de mission, etc.) ».



Il peut être intéressant de rechercher une éventuelle corrélation entre le point de vue des expatriés sur la gestion des ressources humaines de MSF et leur statut actuel. Le graphique ci-dessus permet ainsi de relever que les expatriés « pas du tout satisfaits » sont pour la plupart en mission avec une autre organisation aujourd'hui ; les personnes étant « entre deux missions » se disent quant à elles moyennement satisfaites, tandis que les expatriés se déclarant « plutôt satisfaits » sont en mission avec MSF à ce jour. À partir de cet échantillon interrogé, on peut donc constater une corrélation entre le regard des expatriés sur la gestion des RH et leur durée d'engagement avec l'organisation.

3- Que reste-t-il de l'associatif au cœur de l'action opérationnelle d'urgence ?

a) La valeur du témoignage au retour de mission

Jusqu'où est pris en compte le regard de l'expatrié sur sa mission ? Les opinions des personnes ressources divergent sur ce point et par ailleurs, soulignons qu'un tiers des personnes interrogées ne s'est pas exprimées sur ce sujet. M. K., docteur à MSF, a effectué sa

dernière mission en Sierra Léone au côté des patients atteints d'Ebola: « *Selon mon expérience, j'ai le sentiment que MSF est assez conservatrice. Je veux dire que c'est très difficile d'amener même des petits changements sur le terrain suite à des débriefings avec mes collègues. Bien sûr, cela dépend du système hiérarchique de l'organisation. Mes superviseurs directs ont été plus flexibles que la coordination ou le desk. Je n'ai jamais ressenti en tout cas que mon expérience personnelle ou mon opinion ait pu être prise en compte sérieusement par les desks au retour de mes missions* ». Mme A., chef de projet, recadre cette idée de la prise en compte du témoignage dans celle plus large, de la subjectivité des ressources humaines : « *Tout dépend s'il s'agit d'une mission « à la mode » ou non, mais encore une fois cela dépend surtout des personnes qui nous débriefent.* ». Mme C., chef de mission, confirme l'importance du témoignage provenant du terrain et inscrit cette problématique dans une certaine manière de faire « à la MSF », qui est peut être du ressort de l'aspect militant de la conduite des RH: « *Je dirais que c'est pris en compte, mais...faut gueuler! Après moi je ne me gêne pas pour critiquer, on a des gens sous notre responsabilité, c'est important de soulever les problèmes et d'être sûr que ce soit suivi derrière...* » Mme F. est chef de projet pour OC Bruxelles, pour elle, il faut différencier sur ce point les sections : « *Depuis que je suis coordinatrice et « vieille MSF » comme ils disent, on m'écoute et on accorde de la valeur à ce que je dis. Ce n'était pas le cas lors de mes premières missions, mais à cette époque j'étais avec MSF OCP et je les ai finalement quitté, les trouvant trop arrogants, tant sur le terrain qu'au siège par rapport aux autres OC et autres ONG, etc.* ».

Pour Mr. H., coordinateur logistique, le retour de mission est finalement géré de manière assez pragmatique : « *Les critiques ne sont pas toujours les bienvenues et les débriefings sont surtout un moyen de caler la mission suivante.* » Mr. M., également coordinateur logistique, voit dans cette GRH du retour une façon de trier les informations importantes et finalement de responsabiliser les acteurs: « *J'ai plutôt le sentiment que la place sera faite pour ce témoignage si l'expatrié de retour de mission décide de le mettre en avant... Donc mis à part quelques contextes spécifiques où MSF souhaite ces témoignages, pour les autres terrains c'est à l'expatrié d'être moteur et de proposer son témoignage.* » On le constate, la valeur attribuée au témoignage est considérée comme largement inexistante, mais on voit également que la possibilité est donnée aux expatriés qui souhaitent s'exprimer sur un/des point(s) spécifique(s) en retour de mission. Le ressenti personnel de l'expatrié qui ferme la porte sur « sa » mission et l'aspect professionnel de la fin de contrat peut être vécu individuellement de

manière douloureuse. Ceci peut-être accentué par le fait qu'il n'existe pas de place réelle pour que l'expatrié puisse ensuite participer, ou même simplement suivre, les grandes décisions prises par MSF au sujet de la mission d'où il revient et où il représentait pourtant l'ONG.

b) La part de l'engagement militant, celle de la reconnaissance professionnelle

Le paradoxe de la professionnalisation du secteur associatif réside également dans la part de la reconnaissance attribuée au travail des volontaires en retour de mission. D'un point de vue sociologique, « la catégorie de la reconnaissance peut-être conçue comme un moyen d'analyser le jeu des identifications sociales et des jugements de valeurs qui leur sont associées, que ces identifications soient définies au niveau des interactions par l'intermédiaire des rôles (Goffman), qu'elles soient « le résultat d'effets de subjectivation produits par les institutions particulières (Foucault), ou qu'elles soient définies comme l'effet des classifications sociales et de l'affrontement symbolique des groupes (Bourdieu)³⁹ ». Quand est-il à MSF ?

Mme C., chef de mission, répond à la question de la rétribution de l'engagement au sein de l'ONG: « *Je trouve qu'il n'est pas très bien rétribué... L'engagement par rapport aux responsabilités, je trouve qu'il n'est pas à la hauteur ... La rémunération, que ce soit ...financière, mais aussi personnelle, au bout du compte, je dirais qu'on est vraiment à un niveau qui est très, très bas...bien en dessous de ce qu'on devrait être...ça, c'est clair. Par rapport à l'engagement personnel, on parle de personnes qui s'engagent à 100%, 24h/24 pendant six mois, neuf mois, douze mois... Avec des risques quand même partout, qui sont quand même relativement importants...Rétribution, rémunération... Ce n'est vraiment pas à la hauteur, ça, c'est clair... Mais bon on le sait, on ne le fait pas pour l'argent. Mais il faut quand même qu'il y ait...qu'on peut... qu'on doit avoir, et de sa hiérarchie et de l'organisation en elle-même, on doit avoir à ce moment-là justement **une rémunération qui est autre, qui est une reconnaissance de notre engagement**. Je pense que ça, c'est important. Pour moi la première, c'est que moi je n'ai pas envie d'avoir quelqu'un qui me dise : « oh, c'est super, tu fais du bon travail », j'm'en fous de ça...enfin ce n'est pas ce que j'attends. Mais je veux avoir des exemples concrets de : « on a pris en considération ce que tu as dit, ce que tu as fait, ce que tu as vu, comment tu l'as compris... » Ceci pour faire évoluer la*

³⁹ Emmanuel Renault, Philosophie de la reconnaissance et sociologie de l'injustice, S.l.n.d.

mission... voilà...et ça, ça ... je pense que c'est quelque chose que même beaucoup d'expats, même en première mission, ils pensent que..... ouais, ça à de l'importance... Donc, la hiérarchie malgré tout, c'est quand même important par ce que ça, ça vient de ta hiérarchie...La motivation...ça vient de ta... Enfin si t'es motivé, ça vient de ta hiérarchie...et....ouais, pour moi, c'est important (...) Moi c'est mon rôle à moi quelque part, en tant que manager, de dire « OK, faut qu'on soit réaliste ... On ne peut pas atteindre des niveaux qui sont « surréalistes », on ne peut pas faire du parfait, on est dans des milieux qui sont... avec des équipes... ou ce n'est pas possible de faire du parfait, dans des situations avec qui parfois, il faut se dire : « bon, voilà quoi, on fait le maximum de ce qu'on peut faire, avec ce qu'on a, dans les situations que l'on a... C'est bien »... Mais de dire régulièrement, souvent, à tes équipes, « c'est bien quand même » ! De leur dire parfois « ce n'est pas bien » et là franchement, on recadre tout ça, mais de leur dire : « c'est bien ce que vous avez fait », on a fait du bon boulot, ça, c'est des résultats... » Et oui quelque part (...) c'est ce que tout le monde attend quand même ! D'être reconnu quoi, ce qu'on fait c'est bien quand même ! On s'engage...Y'a quand même beaucoup de monde qui s'engage donc il faut... Moi je dis souvent, c'est quelque chose qui manque un peu quand même à MSF...et même souvent... »

Ce témoignage est particulièrement important pour le sujet qui nous intéresse. Les études en provenance du privé sur le management, autant que les études sociologiques des organisations démontrent l'importance du concept de reconnaissance dans le travail. Ceci est particulièrement vrai au cœur d'une organisation à but humanitaire non lucratif, où l'acteur qui s'engage va le faire avant tout pour pallier à des manques dus à des situations de crises, qui vont soustraire pour un temps toutes possibilités d'accès à des structures médicales à une population donnée. L'action de terrain est partie prenante d'un engagement plus large que celle de l'acteur lui-même et si ce dernier n'attend pas de rémunération financière élevée en retour, il est tout de même payé, logé et nourri. Ce que veut dire Mme C., c'est que l'expatrié ne recherche évidemment pas le profit personnel lorsqu'il part en mission, mais plus que tous les autres acteurs professionnels encore, il est en attente de reconnaissance. Celle-ci peut venir des populations pour lesquelles il intervient, du personnel local dont il a la charge, mais avant tout, particulièrement dans les contextes où il travaille, cette reconnaissance professionnelle doit venir de sa hiérarchie. D'une part, car c'est elle qui est censée avoir la vision globale du projet sur lequel l'expatrié intervient, mais d'autre part, parce que c'est humainement indispensable pour motiver et faire avancer des équipes sur le terrain. Mon expérience

personnelle rejoint celle de Mme C. à ce sujet, la reconnaissance du travail effectué n'a jamais été à l'ordre du jour, et ceci dans n'importe quel contexte, on l'a vu plus haut, bien au contraire.

II-Quel statut pour le volontaire en retour de mission ?

1-Quelle logique dans le suivi des parcours ?

a) Quelle logique dans l'attribution de futures missions ?

On l'a vu également à la lecture de cette recherche, c'est un euphémisme de dire que le système d'évaluation et de suivi des RH doit être perfectionné à MSF. « Pourtant, il fonctionne! », rétorqueraient certains responsables salariés du siège, trouvant pour chaque exemple individuel des raisons individuelles...On l'a noté également, les nombreuses activités de l'ONG sont source de besoins importants en RH, et c'est principalement ce qui fait tourner le siège, qui s'attèle, sans doute du mieux qu'il peut, à envoyer les ressources humaines le plus adaptées possible aux contextes rencontrés. Pour autant, « l'urgence RH » est bien la principale cause de problèmes rencontrés par les personnes interrogées, qu'elle soit sur le terrain (manque de RH qualifiées, conflits d'équipes, abus hiérarchique, etc.), ou au siège (Copinages, décisions aléatoires et subjectives, conflits de pouvoirs, etc.). C'est également la principale raison (excuse ?), pour invoquer la flexibilité et l'adaptabilité, constamment demandées aux expatriés. Le volontaire qui veut s'inscrire dans la durée avec MSF va nécessairement rechercher à repartir avec l'ONG. Mais au vu de la qualité du suivi des RH, on peut se poser la question : y'a-t-il une logique dans l'attribution des missions ? La réponse semble venir d'elle-même à ce stade de la recherche. Comment une logique pourrait-elle tenir place lorsque d'un côté, les terrains sont en perpétuelle demande de RH qualifiées qu'ils n'arrivent pas à garder, et de l'autre, le siège ne parvient pas à tenir un minimum de suivi professionnel de ses expatriés ?

b) Quelle logique dans l'attribution des postes aux sièges ?

« À partir du moment (...) où l'association choisit de recruter des professionnels ou de créer des postes de travail salariés à temps plein (professionnalisation « internalisée »), elle valide la légitimité des préoccupations habituellement liées à l'emploi. Il peut ici en résulter un motif

de rancœur irréductible, entre salariés et bénévoles, tant, ici, la contrepartie salariale de l'engagement associatif se laisse voir. Les associations peuvent commodément régler cette source de dissonance entre leur éthique et leurs pratiques en ayant recours à des politiques salariales de type « social » (...) ou en offrant des rémunérations volontairement modestes et faiblement évolutives⁴⁰. » Cette analyse, empruntée à l'ouvrage de Erwan Quéinnec et Jacques Igalens, peut s'appliquer à la structure de MSF. Un expatrié entre deux missions, ou s'étant engagé dans une autre voie après sa/ses missions, peut vouloir s'investir dans le côté associatif de MSF ; cependant, il va en priorité tenter sa chance sur un poste de remplacement au siège ou dans les structures satellites de MSF (MSF Logistique, Épicentre, CRASH...). Pour autant, malgré le poids croissant des sièges, les places restent chères au vu du nombre d'expatriés en demande à leurs retours de missions. Par ailleurs, la transparence n'est pas le mot qui reflète le mieux le processus de recrutement interne à l'ONG. Je suis personnellement entrée à MSF en 2006 et je peux compter aujourd'hui sur les doigts d'une main les propositions de postes en interne que j'ai reçu du siège pour un poste au siège à Paris. On peut retrouver ces offres sur le site intranet de l'association, rétorquerait le responsable du siège en recherche d'excuses. Certes, mais d'une, elles n'y sont pas toutes, de loin, et de deux, le fait que j'ai pu recevoir certaines de ces offres par mail, dans le détail (Offres de superviseur logistique ou de coordinateur approvisionnement au siège, etc.) démontre bien que le processus de recrutement en interne existe officiellement. Peut-être alors que c'est la définition du terme « en interne » qui est plus problématique ?...

2-Un statut précaire ?

- a) Quel statut entre deux missions ? Quel droit du travail pour le volontaire terrain en retour de mission?

« Vivre *pour* l'humanitaire et s'y consacrer, plus ou moins longtemps et intensément, vivre *de* l'humanitaire en en faisant éventuellement sa profession apparaît aujourd'hui comme un choix particulièrement valorisé. Il faudrait retourner au succès social qui a entouré la communication dans les années 1980, ou aujourd'hui l'environnement, pour trouver un équivalent de cet engouement dont une des particularités est qu'il se traduit par une double

⁴⁰ Erwan Quéinnec et Jacques Igalens, Les organisations non gouvernementales et le management, Vuibert, 2004, p. 155

dimension militante et professionnelle⁴¹. ». Cet extrait de J. Siméant, qui date de 2001, est-il encore d'actualité ?

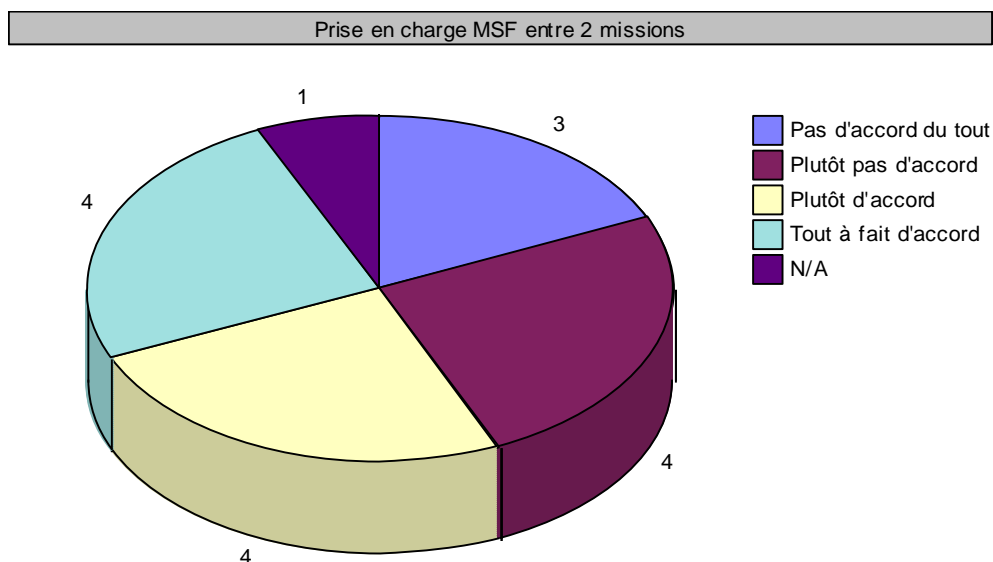
D'un point de vue contractuel et éthique, quelle prise en charge administrative du salarié en fin de contrat est élaborée par MSF? On vient de le voir, la transparence dans l'accès aux missions comme dans celui des postes au siège n'est pas des plus évidentes. Le suivi des expatriés étant ce qu'il est lorsque l'expatrié est encore « fonctionnel » pour l'ONG, on peut imaginer ce qu'il en est du suivi post-mission. Une politique de valorisation des compétences du personnel expatrié afin qu'il puisse rapidement retrouver une place sur le marché du travail relève-t-elle pourtant du fantasme ? L'idée ne semble toutefois pas totalement incongrue et des associations se sont même créées avec pour objectif « la prise en charge du retour de mission » des expatriés, en proposant une aide et un soutien moral au retour jusqu'à une certaine « réinsertion » professionnelle.

Hors contrat, c'est-à-dire au retour de sa mission, l'expatrié n'existe tout simplement plus pour l'organisation, sauf éventuellement en tant que bénévole associatif en régions. La réalité du volontaire/salarié terrain est alors tout autre : elle s'appelle Pôle Emploi. Une comparaison peut être faite avec le statut des intermittents du spectacle : ces derniers bénéficient, une partie de leur temps, d'une indemnité afin de pouvoir vivre et créer entre deux représentations. Pour l'expatrié humanitaire, ce statut « d'intermittence » n'existe pas alors qui enchaîne pourtant les CDD et qu'il est tout aussi essentiel d'avoir un temps de repos entre chaque mission afin de se ressourcer. Il lui est par ailleurs difficile de trouver un emploi en France pendant ce laps de temps, les compétences transversales obtenues en missions étant en effet difficilement remarquées par les employeurs. L'expatrié choisira donc très vite de repartir en mission et devra ré-entreprendre le parcours de la demande, puis de l'attente de l'attribution d'une nouvelle mission par l'ONG. Mme C. explique son cheminement: « *Pendant l'entre-deux missions, je n'avais pas de statut au début, car je ne voulais pas m'inscrire à Pôle Emploi. Trop de paperasses et puis je n'avais jamais été au chômage avant. Je ne me sentais pas « au chômage » mais j'avais juste besoin de faire une pause entre deux missions. J'avais l'impression de mentir en disant « Si, si, je cherche du travail... » Au début, tu t'arrêtes juste un ou deux mois, tu enchaînes les missions et tu vis avec ce que tu as mis de côté. Mais maintenant, je ne peux plus faire ça, j'ai besoin de breaks plus longs... et bien dans ces cas-là,*

⁴¹ Siméant Johanna et Dauvin Pascal, Le travail Humanitaire, les acteurs de l'ONG du siège au terrain, presses de Sciences Po, 2002, p. 30

c'est bien d'avoir un revenu quand même, et enfin, c'est normal, t'as le droit à quelque chose puisque t'as un contrat français ... ».

Cette période d'entre deux missions pourrait-elle ou devrait-elle être à la charge de l'ONG ? À cette question, les avis sont partagés parmi les MSF interrogés. En fait, sept personnes ne sont pas du tout d'accord ou plutôt pas d'accord avec cette idée et quasiment la même proportion, huit personnes, est plutôt d'accord ou tout à fait d'accord avec cette proposition (La personne ne s'exprimant pas était « personnel national » jusqu'à présent. Elle est actuellement en attente de sa première mission en tant qu'expatriée et ne se prononce donc pas sur cette question).



Les personnes qui ne sont pas en faveur de cette idée, comme Mme A., (Chef de projet), par exemple, argumente que : « *Ce n'est pas le rôle de l'ONG* » pour différentes raisons, que Mme B., (Chef de projet/Coordinatrice Admin) souligne : « *Cela serait vraiment trop difficile à gérer et très coûteux.* ». Mme I., pharmacienne, affirme quant à elle: « *Il faut que les personnes se prennent en charge* ». Mr M., coordinateur logistique est moins catégorique, mais doute cependant de la mise en œuvre opérationnelle d'une telle décision : « *Cela me semble difficile, c'est un système qui devait être mis en place à un moment où je ne travaillais qu'en Somalie (où le desk me "réservait" entre deux missions avec vacances payées et travail de fond pour quelques mois au siège avant de repartir sur le terrain). Cela ne se fit jamais...par contre au lieu de prendre en compte cette période entre-deux, il y aurait peut-*

être d'autres choses à mettre en place comme aide ponctuelle... Le staff national et les employés du siège ont droit à un treizième mois, pourquoi ne pas l'appliquer aux expats? Cela permettrait d'avoir au retour de mission un treizième mois au prorata avec son solde de tout compte ... » Mr K. lui, est docteur et peut aisément retrouver du travail entre deux missions. Il analyse ainsi la situation : *« Basiquement, je ne pense pas que MSF doit prendre en charge cette période. Mais cela peut dépendre de la situation des travailleurs sur le terrain en quelque sorte. Si il / elle prévoit de revenir à des projets de MSF après une courte pause (plusieurs semaines), le soutien financier de MSF va l'aider. »* Mme C., chef de mission, appuie cette idée: *« À un moment, si on veut des professionnels, il faut penser à les fidéliser. Pourquoi pas des CDI où tu as des breaks intégrés si tu t'engages à repartir... ? Mais beaucoup d'autre chose pourrait fidéliser les gens : l'exemple du FSB à MSF OCA (après 48 mois sur le terrain, il donnait droit à trois mois de congés payés ou à une bourse de 12000 euros), qui s'est arrêtée dernièrement à cause de l'harmonisation des grilles entre sections (IRP2). Mais tout cela relève d'une stratégie globale pour avoir ou non des gens qui restent, qui s'engagent sur la durée. »* C'est un peu la même idée que développe Mr E. : *« Si oui, cela doit rentrer dans le cadre plus vaste de la politique RH dont on veut se doter. Ce n'est nullement un dû pour l'employé ni un devoir pour l'employeur, mais pareille politique pourrait fidéliser les RH désireuses de s'impliquer sur le long terme sans se « cramer » ou se désocialiser (Investissement). Ce n'est pas forcément un luxe compte tenu du stress inhérent à la profession. Indépendamment des questions financières, un délai minimum devrait être fixé entre deux missions ».* Mme F., chef de projet, ajoute : *« Cela existe sur certains contrats. (CDI ou contrat de « vocationers » avec l'IRP2). Le problème c'est que ce type de contrat est extrêmement contraignant et fatiguant. Je pense que ce serait en fait la moindre des choses de couvrir ces « entre-deux missions » pour des profils d'expats qui vouent leur vie professionnelle à l'humanitaire et à MSF... ».* Pour Mr H., coordinateur logistique : *« Une forme de CDI un peu à la mode CICR (Comité International de la Croix Rouge) serait la bienvenue, quitte à avoir des périodes sans solde, cela donnerait plus de stabilité au retour ».*

Pour Mr., également coordinateur logistique, la réponse à une prise en charge par MSF de l'entre-deux missions est claire : *« Définitivement, oui. Au moins pour une période d'un mois, pour se remettre d'une mission, ce n'est pas à l'État de nous prendre en charge lors de cette période essentielle de "retour aux sources" ».* Enfin, Mr L., (coordinateur logistique) souligne un point important du débat: *« Je considère la prise en charge par MSF envisageable,*

d'autant plus lorsqu'il s'agit d'un retour anticipé pour raisons sécuritaires et/ou politiques. ». La question est importante, en effet, le droit du travail français mentionne que le contrat, s'il est rompu par l'employeur unilatéralement, reste à sa charge jusqu'à la fin initiale du dit contrat. Cependant, une clause spécifique du contrat terrain MSF signé par l'expatrié stipule qu'en fonction des conditions sécuritaires et/ou politiques, MSF se réserve le droit de rompre ledit contrat plus tôt que prévu, sans prise en charge obligatoire après la date de rupture. La problématique restante est alors la définition de la responsabilité de MSF lors de ces prises de décisions. Sont-elles toujours liées aux contextes sécuritaires difficiles ? La frontière entre les tensions externes constatées et les conséquences d'une mauvaise gestion RH et/ou sécuritaire en interne est parfois difficile à définir.

b) Les difficultés du retour de mission

La difficulté de réinsertion des expatriés humanitaires est de plus en plus connue et reconnue par le secteur. Pour autant, les ONG, on l'a vu avec l'exemple de MSF, sont loin d'être en capacité de prendre en charge ce retour à une vie professionnelle plus banale, ne serait-ce qu'au travers la valorisation des compétences acquises sur le terrain. L'association loi 1901 *Résonances Humanitaires*, s'est créée en France en juillet 2002 suite à la volonté d'une poignée d'anciens humanitaires de lever le tabou sur les difficultés rencontrées par les expatriés humanitaires à leurs retours de missions. Une enquête qui parut dans la presse dans le même temps révèle alors « la grande précarité sociale persistante dans le secteur de la solidarité internationale et ce, malgré l'allongement des durées d'engagement et la professionnalisation des acteurs. Les expatriés de retour ont de très grandes difficultés à se projeter à moyen ou long terme sur le plan professionnel, malgré un niveau d'études élevé et les responsabilités polyvalentes qu'ils ont exercées. Ils ont fréquemment un sentiment d'isolement et d'incompréhension à leur retour de mission⁴². » *Résonances Humanitaire* est l'unique association nationale à se positionner « comme un appui direct aux anciens expatriés de la solidarité internationale dans leurs problématiques de repositionnement social et professionnel⁴³ ». Elle se donne concrètement pour objectif de prendre en charge l'expatrié à son retour de mission et de l'aider à la valorisation de son parcours s'il le souhaite. Éric Gazeau⁴⁴, l'un des responsables de *Résonances Humanitaires* explique : « La précarité sociale des

⁴² Site internet de *Résonances Humanitaires* : <http://www.resonanceshumanitaires.org/categorie/qui-sommes-nous/>

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Éric Gazeau, *La difficile reconversion des humanitaires*, 2013, Revue humanitaire *Youphil*

humanitaires a été révélée au grand public il y a dix ans, par un certain nombre de personnes ayant plusieurs années de missions humanitaires derrière elles. C'est ce qui avait provoqué la création de l'association *Résonances Humanitaires*. Cette association a en effet été créée dans l'objectif de mettre l'accent sur la précarisation du travail humanitaire. ».



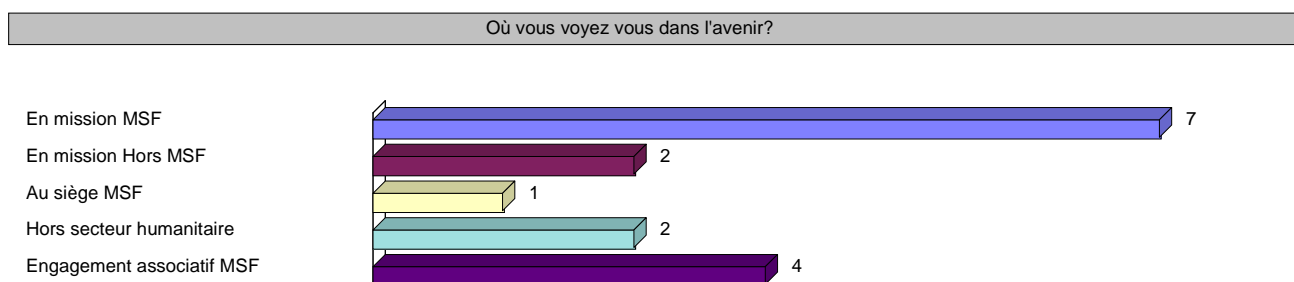
Rash Brax

pour MSF

À l'image de ce dessin satirique de Rash Brax pour MSF, Éric Gazeau développe son point de vue sur la situation de l'expatrié en retour de mission⁴⁵ : « Paradoxale en apparence dans un milieu qui la combat au quotidien, cette précarité sociale semble liée à une perception caricaturale du monde de l'humanitaire. Celle-ci complique toute recherche d'emploi pour un volontaire souhaitant se réorienter. À l'instar du grand public, la plupart des recruteurs semblent en effet ne percevoir l'humanitaire que par le prisme du journal télévisé ou des documentaires. L'image généralement renvoyée au grand public, souvent valorisante, met en avant le geste de sauver dans des environnements souvent extraordinaires et des circonstances chargées d'émotion. La diversité des métiers autres que médicaux, et pourtant bien plus nombreux et indispensables au bon fonctionnement d'une mission – chefs de mission, administrateurs, coordinateurs, ingénieurs, logisticiens, chargés de communication, etc. – passe souvent inaperçue. ».

⁴⁵ Ibid.

En France, le constat de la difficulté du retour est partagé à la fois par les expatriés, les ONG et les pouvoirs publics. Plusieurs raisons sont ainsi expliquées : « Malgré la professionnalisation du secteur de la solidarité, les expatriés rencontrent fréquemment des difficultés de réinsertion à leur retour de mission et connaissent une précarité sociale persistante. Leur potentiel humain et professionnel est en effet peu ou mal reconnu par les autres secteurs d'emploi. Les expatriés de retour ont de grandes difficultés à se projeter à moyen ou long terme sur le plan professionnel, alors qu'ils ont souvent un niveau moyen d'études élevé et ont exercé d'importantes responsabilités. Ces acteurs humanitaires éprouvent souvent un sentiment d'isolement et d'incompréhension⁴⁶ ». L'effet de distance et de décalage ressenti par l'expatrié en retour de mission est maintenant reconnu par les ONG, et les prises en charge psychologiques ne sont plus taboues. L'intensité des expériences vécues et la hauteur des responsabilités confiées sur le terrain est souvent pour le volontaire une difficulté dans la recherche d'emploi à son retour.



À la question d'un futur plus ou moins lointain, les MSF interrogés, comme le souligne le graphique, se projettent pour la plupart encore en mission dans le secteur, avec MSF ou une autre organisation. La difficulté de s'inscrire dans une logique de l'emploi « pour le salaire » est réellement présente pour les expatriés ayant vécu l'adrénaline des missions MSF. L'aspect collectif et multiculturel des missions MSF est une richesse reconnue unanimement par tous les expatriés interrogés. En France, l'humanitaire existe peu, on va passer sur le secteur associatif ou sur le secteur social, or un curriculum vitae de « logisticien de l'aide internationale » va être regardé par ces employeurs avant tout comme un C.V. de logisticien et non comme celui d'un travailleur social (ce qu'il n'est d'ailleurs pas...).

Il reste aux expatriés la possibilité de se réorienter en reprenant éventuellement des formations. Nombreux sont les MSF qui ont valorisé leurs expériences de terrain pour entreprendre un autre parcours, dans le privé, dans la recherche, en politique... J'ai même

⁴⁶ Site de *Résonances Humanitaires* : <http://www.resonanceshumanitaires.org/nos-actions/quels-objectifs/>

croisé un ancien administrateur qui entreprenait, à près de quarante ans, des études d'infirmier, son expérience avec MSF l'ayant poussé à vouloir exercer un métier « d'aidant » qu'il pourrait exercer n'importe où... À la question de l'engagement associatif, on note que seulement quatre personnes sur seize se disent prêtes à s'engager de manière « associative », sous-entendu « bénévolement », sur des actions ponctuelles afin de faire connaître les activités de MSF par exemple, au sein des différentes antennes régionales de l'association. Selon les chiffres d'Éric Gazeau⁴⁷, 40% des adhérents à l'association *Résonnances humanitaires* (environ 200 personnes) ont trouvé un travail dans le domaine de l'action sociale et solidaire, 15% parviennent à valoriser leurs compétences dans le secteur marchand et 40% ont finalement poursuivi leur engagement humanitaire sur le terrain. Pour autant, « Le monde des ONG révèle des personnalités dotées de qualités managériales et attachées à certaines valeurs, pouvant se montrer utiles dans bien des milieux et pas seulement le monde des ONG internationales ».Éric Gazeau en conclut : « On peut donc se féliciter de la professionnalisation de ces dernières années. Tout l'enjeu consiste à accompagner ce mouvement sans perdre de vue ce qui constitue le moteur de l'engagement, à savoir les valeurs humanistes qui permettent de remettre de la nuance là où la standardisation détruit ce qu'il y a de plus beau et d'unique dans la relation humaine. Ces valeurs que l'on retrouve chez ceux qui, un jour, se sont engagés dans l'action humanitaire doivent être davantage mises en avant auprès des employeurs en France, notamment ceux qui œuvrent dans la responsabilité sociale des entreprises (RSE), le développement durable ou la cohésion sociale. »

⁴⁷Éric Gazeau, La difficile reconversion des humanitaires, 2013, Revue humanitaire *Youphil*

Conclusion -

On le constate à la lecture de cette recherche, les problématiques entourant la gestion des ressources humaines humanitaires sont nombreuses et importantes par leurs conséquences sur les expatriés, mais aussi sur l'organisation elle-même et les objectifs qu'elle met en avant. Après s'être posé la question de la part de l'aspect militant dans l'expatriation humanitaire telle qu'elle se pratique aujourd'hui, on a pu constater que l'engouement pour le secteur humanitaire s'était fait en parallèle d'un détachement pour la classe et les causes politiques. Pourtant, le travail humanitaire malgré la professionnalisation du secteur ne peut pas se réduire à un « banal » métier. L'ampleur des équipes gérées par les expatriés sur des terrains à haut risque sécuritaire et sanitaire souligne en effet l'importance du travail demandé aux expatriés et par conséquent, la nécessité pour l'ONG de prendre en compte les problématiques rencontrées.

Le devoir est réel pour les organisations-employeurs d'élaborer et de mettre en œuvre de réelles politiques de gestion des ressources humaines au sein des structures, en tentant d'y placer et d'y faire respecter une certaine éthique, par égard pour les personnes expatriées, mais aussi pour les équipes que celles-ci gèrent sur le terrain. Les valeurs managériales de l'entreprise ont été pour beaucoup déjà appliquées au secteur humanitaire. Dans le domaine de la GRH pourtant, un effort de professionnalisation reste à faire, qui serait sans aucun doute bénéfique à tous : au parcours de l'expatrié, à l'organisation elle-même et *in fine*, par ricochet, aux populations bénéficiant des actions de l'ONG. Entre professionnalisation et militantisme, il reste à MSF à trouver la bonne corrélation des deux notions permettant de créer une politique interne cohérente en la matière, nécessaire pour ses salariés.

Les témoignages des MSF interrogés, s'ils ne sont pas en nombre statistiquement révélateurs, sont par leurs points communs assez édifiants pour mettre en question la politique actuelle en matière de RH. Les interrogations des expatriés sont d'autant plus importantes qu'elles proviennent de personnes engagées sur le terrain depuis plusieurs années, qui croient sincèrement aux valeurs que promeut l'ONG. Pour tous, la problématique des ressources humaines s'inscrit dans celle plus large d'un choix politique de l'organisation. Car les solutions permettant une pratique plus saine de la GRH existent : rendre lisibles les processus de recrutements en interne comme en externe, manifester un sincère accueil aux expatriés qui

partent ou qui reviennent de mission, assouplir ou expliquer les règles non-dites, ou les codes qui mélangent l'associatif et le bureaucratique... Coordonner les règles régissant la gestion des ressources humaines au siège et sur les terrains par une éthique appropriée et acceptée par les expatriés qui s'engagent... Réduire peut-être les salariés en CDI au sein de ces sièges qui grossissent à vue d'œil ?

Car si cette étude met en lumière certaines pratiques inacceptables pour une organisation telle que MSF, elle met aussi en avant un manque réel de coordination des ressources humaines. Pourtant, il semblerait que les responsables de l'ONG ne considèrent pas cette thématique comme prioritaire. La solution semble pourtant être dans la prise en compte du problème et d'une amélioration *par le haut* de la GRH. Car il faut nécessairement une politique de mise en œuvre *volontaire* à des fins d'améliorations durables. Pareils choix permettraient ainsi d'impacter l'ensemble du fonctionnement de l'organisation, dans le respect des valeurs de l'association. Car élaborer un cadre dans la GRH humanitaire ne permettrait-il pas finalement à l'ONG de préserver ses valeurs militantes d'origine ? La mise en place d'une gestion professionnelle des ressources militantes semble bien être une solution afin d'améliorer le fonctionnement d'ensemble. La résultante en serait des relations éclaircies, basées sur un respect mutuel qu'il n'est pas toujours évident de trouver aujourd'hui par exemple, au siège, en amont ou au retour de mission. L'éthique humanitaire, au nom de laquelle l'expatrié s'engage et accepte les risques inhérents à sa mission, si elle n'est pas respectée au cœur de la GRH de MSF, présente alors le risque d'être également absente des terrains d'interventions.

Cette recherche met également en lumière la précarité du statut des expatriés s'inscrivant durablement avec MSF. La question de l'entre-deux missions ne permet pas de souligner des propositions claires de la part des personnes ressources, cependant, il apparaît certain que la prise en compte de cette problématique par l'ONG permettrait d'impacter la durée d'engagement de l'expatrié non médical sur le moyen/long terme. Plus importantes encore, les difficultés du retour de mission et de la réinsertion dans le monde du travail sont des axes soulignés par les personnes interrogées. Là encore, la valorisation des compétences acquises en mission, on l'a vu, est difficilement applicable par l'ONG, même si elle semble essentielle pour l'expatrié en recherche d'emploi en France, par exemple. L'image d'Épinal du volontaire humanitaire médical, n'est plus, ou bien s'est transformée. Si on peut comprendre que l'ONG ne soit pas en capacité de valoriser individuellement le parcours de chacun de ses

expatriés, on pourrait imaginer qu'elle mette en avant à titre global, en direction des employeurs « classiques », le parcours et les compétences déployés par ses salariés sur le terrain. Une telle politique provenant du secteur associatif humanitaire dans son ensemble existe déjà depuis quelques années et s'inscrit dans le cadre de la professionnalisation du secteur. Pourtant, on remarque que ce terme de « professionnalisation » est utilisé dans le but de promouvoir une certaine efficacité de l'action humanitaire, mais rarement pour promouvoir la réinsertion de ses acteurs dans le monde du travail « classique ».

Il semble bien également que cette problématique de la réinsertion au retour des missions s'inscrive, dans celle plus large, d'un contexte économique difficile dans les pays d'origine des expatriés. La valorisation du travail de terrain (volume de personnes en charge dans des contextes à risques, volume et conditions de travail, etc.) est ainsi à la charge de chaque expatrié. Sans pour autant tomber dans l'extrême en réclamant un statut de « gloire à l'expatrié humanitaire », il me semble essentiel de mettre en avant dans la société, ces métiers spécifiques qui mélangent le désintéret financier et la solidarité humaine, engendrant ainsi des équipes de terrain parvenant bien souvent à relever des objectifs plus qu'extraordinaires. L'image que donne la gestion des ressources humaines de MSF est ici pourtant bien loin d'être glorieuse. La prise en compte par l'ONG de l'ampleur de la problématique semble nécessaire, et peut être une première étape vers la reconnaissance du travail de l'humanitaire de terrain.

Bibliographie

Ouvrages :

- Ballé Catherine, Sociologie des organisations, PUF, 1990
- Benoît Thierry, Développer les RH à l'international : pour une géopolitique des RH, Broché, 2011
- Philippe Bernoux, La sociologie des organisations, 2014
- Brauman Rony, Humanitaire, diplomatie et droits de l'homme, 2009
- Brauman Rony, Humanitaire le Dilemme, Textuel, 1996
- Cock Emil, Le dispositif humanitaire, l'harmattan, 2005
- Crozier Michel et Erhard Friedberg, l'acteur et le système, édition du seuil, 1977
- Richard M. Cyert and James G. March, A Behavioral Theory of the Firm, 1963. 2nd ed. Oxford: Blackwell Publishers, 1992
- Di Maria Catherine, La gestion des Ressources Humaines, Guide Synergie qualité, Coordination Sud, 2010
- Duffe Bruno M, L'éthique humanitaire, Guide Synergie qualité, Coordination Sud, 2010
- Émile Durkheim, Qu'est-ce qu'un fait social ? (Chapitre 1) in *Les règles de la méthode sociologique*, 1895
- James March et Herbert Simon, Les Organisations, Dunod, 1999,
- Mazzella Sylvie, Sociologie des Migrations, PUF, 2004
- Queinnec Erwan et Igalens Jacques, Les ONG et le management, Vuilbert, 2004
- Rouleau Linda, Théories des Organisations, PU Québec, 2007
- Siméant Johanna et Dauvin Pascal, Le travail Humanitaire, les acteurs de l'ONG du siège au terrain, presses de Sciences Po, 2002
- Siméant Johanna et Dauvin Pascal, ONG et Humanitaire, l'harmattan, 2004
- Weber Max, Economie et société, tome I, Paris, Pocket Agora, 1995, p.94
- Weber Max, L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, Plon, 1964

Articles:

- Briquet Jean-Louis, Communiquer en actes. Prescriptions de rôle et exercice quotidien du métier politique. In: Politix. Vol. 7, N°28. Quatrième trimestre 1994. pp. 16-26.

Collovald Annie, De la défense des « pauvres nécessiteux » à l'humanitaire expert. Reconversion et métamorphoses d'une cause politique, Politix. Vol. 14, N°56. Quatrième trimestre 2001. pp. 135-161.

Farge A., Bien choisir sa formation humanitaire, (2011), Youphil.com

Éric Gazeau, La difficile reconversion des humanitaires, 2013, Revue humanitaire *Youphil*

Lefevre Sylvain, Le sale boulot et les bonnes causes, Institutionnalisation et légitimation du marketing direct au sein des ONG, *Politix* 3/ 2007 (n° 79), p. 149-172

Piron Florence, la production politique de l'indifférence dans le nouveau management publique, *Anthropologie et Sociétés*, vol. 27, n° 3, 2003, p. 47-71.

Quéinnec Erwan, L'étonnante croissance des ONG humanitaires françaises au regard de leur situation de gestion : Un exemple d'entrepreneuriat institutionnel ?, Journée de Recherche «Quel management pour les associations ? » 12 Janvier 2006, IAE de Tours

Quéinnec Erwan, L'ambivalence être/objet des organisations humanitaires : un objet de recherche pour les sciences de gestion, *Revue internationale des sciences sociales*, 2003/3 n° 177, p. 557-580.

Emmanuel Renault, Philosophie de la reconnaissance et sociologie de l'injustice, S.l.n.d.

Rieff David, L'humanitaire en crise, traduit de l'anglais (États-Unis) par Sylviane Lamoine Rocher/Serpent à plumes, 2004

Siméant J, Entrer, rester en humanitaire : des fondateurs de MSF aux membres actuels des ONG médicales françaises, *Revue française de science politique* 1/ 2001 (Vol. 51), p. 47-72

Méthodologie :

Berthier Nicole, Les techniques d'enquêtes en sciences sociales, 3^e édition, Armand Colin, 2006

Logiciels utilisés:

Excel 2010

Google Drive Map

Sphinx Version Plus², (traitements d'enquête et analyses de données)

Word 2010

Zotero version 4.0.26 (gestion de références)

Entretiens :

Quatre entretiens ont été conduits de manière semi directive sur la base d'une trame de questions (Une expatrié MSF et un salarié siège MSF (ex-expatrié) ainsi que deux salariés non MSF).

Quatorze expatriés MSF ont répondu à ce même questionnaire par écrit. La taille des réponses est variable selon les personnes.