

Intervention Master 2 - Humanitaire et solidarité - janvier 2005
Geneviève Iacono
Module management

Introduction

L'humanitaire à la croisée des chemins

L'humanitaire moderne est confronté à une crise de maturité
Doutes, interrogations, reconfigurations

Le contexte géopolitique et la nouvelle problématique des conflits,

Le contexte sociologique lié à la mondialisation, aux technologies de l'information, à la société de l'image et de l'émotion

Le contexte juridique lié à une nouvelle approche de la société internationale à la recherche de nouvelles formes de gouvernance qui passent par une articulation nouvelle entre la société civile, les acteurs politiques et les OIIG

Le contexte international reconfiguré autour de nouveaux enjeux dans le cadre la mondialisation

Le contexte financier défini par la déréglementation, la volatilité des capitaux mais aussi la recherche de placements éthiques

Tous ces éléments constituent la toile indispensable à la compréhension des nouveaux enjeux de la problématique de l'humanitaire.

Les questions qui se posent aujourd'hui s'inscrivent dans une logique des tensions qui voit s'opposer, s'articuler plusieurs concepts :

Entre urgence et du développement : un nouveau rapport au temps à renégocier

Entre bénévolat et professionnalisme : un nouveau rapport à la compétence à inventer

Entre résistance et soumission : un nouveau rapport au politique à trouver

Entre don et business : un nouveau rapport à l'éthique et à l'argent à définir

Entre intelligence et émotion : un nouveau rapport aux conflits à prendre en compte

1- Questions de méthode pour aborder les questions de management dans l'humanitaire et plus précisément la GRH :

➔ 3 précautions de méthode sont à mettre en œuvre pour aborder la question du management dans l'humanitaire : contextualisation, prendre en compte le processus historique, enfin le dernier point concerne le statut épistémologique de la professionnalisation

A- La contextualisation :

L'humanitaire et par conséquent les métiers qu'il recouvre, est une réalité très diversifiée ; on ne peut le considérer comme une catégorie homogène : comme le souligne Le HCR, c'est un vaste concept, qui couvre un éventail d'activités mises en œuvre par des institutions aussi diverses que nombreuses.

On ne peut donc envisager la question du management de l'humanitaire au singulier. C'est évidemment le pluriel qui s'impose.

De cette constatation, un certain nombre de précautions devront être prises sur le plan méthodologique.

La première précaution concerne la nécessaire contextualisation de la démarche d'analyse, pour prendre la mesure de la spécificité de l'organisation.

Le contexte

Mais cette contextualisation sera à mettre en œuvre tout en s'imposant dans le même temps un exercice de théorisation qui suppose de généraliser d'une certaine manière le propos.

→ Le débat sur la professionnalisation de l'humanitaire s'inscrit dans cette tension, entre contextualisation et généralisation, ce qui suppose une certaine prudence dans les analyses qui seront menées.

B- le deuxième point renvoie à une dimension historique.

Il y a un cycle de l'humanitaire : il y a des générations d'organisations qui ont dû répondre des problèmes particuliers. Cette généalogie des organisations est un travail préalable indispensable à la réflexion sur le processus de professionnalisation, car il en découle en filigrane une représentation de la culture, de l'identité, du savoir-faire, de sa raison d'être.

Le secteur associatif, et particulièrement le secteur de la solidarité est en pleine expansion dans tous les pays occidentaux, notamment dans les pays occidentaux.

Ce tiers secteur prend en charge des activités liées à la santé, à l'environnement, à l'éducation, à la formation à la solidarité sociale et à l'humanitaire.

La part de ce secteur augmente rapidement en terme d'emplois ; il représente en France environ 1 million de salariés auquel il faut rajouter 7 millions de bénévoles.

Après une décennie d'engagement fondé sur le cœur et une certaine forme d'improvisation, le mouvement est maintenant très ancré dans le processus de professionnalisation.

C- Enfin le dernier point de méthode, pour poser le cadre introductif concerne la question de la professionnalisation de l'humanitaire.

Celle-ci sera plus ou moins marquée selon le niveau de technicité de la mission que les fondateurs de l'organisation se sont assignés.

La question qui taraude les milieux de la solidarité et de l'humanitaire est celle de savoir comment combiner la logique de l'engagement qui est la raison d'être de la mission humanitaire avec la nécessaire technicité des opérateurs ?

On sait bien que la bonne volonté ne suffit plus ; la complexité grandissante des missions à mettre en œuvre, la forte médiatisation des engagements humanitaires, les attentes de la société civile par rapport aux ONG font que l'obligation de résultat s'est amplifiée.

L'humanitaire est aujourd'hui à un tournant de son histoire

Plusieurs événements récents ont accentué la prise de conscience

- chute des valeurs boursières
- crise financière grave
- montée des risques
- affaire Sylvie Brunel
- émergence de nouveaux problèmes, inédits dans leur forme
- réapparition de problèmes anciens (notamment dans le domaine de la santé : peste ou choléra)
- enfin le raz de marée

→ Le défi de la professionnalisation questionne l'humanitaire de manière transversale et récurrente. Cette question a fait l'objet d'un débat assez passionnel entre deux courants. Certains voyaient derrière la professionnalisation le risque de perdre la fibre associative, de dissoudre le pôle du militantisme au profit du salariat et de l'expertise. D'autres insistaient sur la nécessaire expertise, comme levier de l'efficacité. Aujourd'hui si le mouvement de balancier s'est largement orienté vers la tendance à la professionnalisation, il n'en demeure pas moins qu'un certain nombre de questions continue à être posées.

- comment faire travailler les bénévoles et les salariés ?
- peut-on faire carrière dans l'humanitaire ?
- y-a-il des métiers spécifiques à l'humanitaire ? si oui où commencent-ils ? quel est le périmètre de la mission spécifique à l'humanitaire ? quelle relation entre les opérationnels et les administratifs ? entre le siège et le terrain ?
- quel équilibre trouver entre spécialistes et généralistes ?
- Quelles sont les urgences, les priorités ? peut-on tout faire ? faut-il tout faire ?
- Où est la raison d'être de l'humanitaire ? est-ce uniquement en amont dans la prise de conscience, dans le coup de gueule, dans l'indignation ou est-ce aussi dans la mise en œuvre des actions sur la durée ? quel lien avec le service public
- Quel lien avec les pouvoirs publics ? comment faire pour que l'humanitaire ne soit pas que les soins palliatifs d'une société en crise ? ou un tampon amortisseur d'un état qui n'assume pas ses responsabilités ?
- Comment mettre en œuvre une coopération efficace entre les acteurs de l'humanitaire

- Comment éviter le piège de la privatisation de l'action publique ?

Il est impossible de répondre à toutes ces questions. Mais il s'agit d'ouvrir une discussion
Le débat de la professionnalisation peut être appréhendé concrètement à travers une lecture des défis qui de fait renvoient à la dynamique du projet de l'organisation.

Première partie : les défis de l'humanitaire

L'humanitaire est traversé par le défi du temps

Temps de l'urgence

Temps du long terme, du développement comment de faire les deux en même temps

Nécessité de mettre en œuvre les eux logiques : comment jouer en même temps sur les temps ?

Il y a le temps long de la prise de conscience, mais le temps court de l'indignation

Il y a le temps long du financement des projets et le temps court de la collecte de fonds

Réactivité, logistique.

Flexibilité des équipes, polyvalence des équipes.

Réhabilitation

Question de l'intergénérationnel : comment faire cohabiter des retraités de plus en plus nombreux, de plus en plus compétents avec des salariés et des volontaires jeunes ?

Question de la représentation de la culture (des cultures ?) suppose le temps long : la légitimité d'une action ne peut se valider que sur le temps long

Le problème du temps se traduit concrètement à travers les conditions de travail : stress, fatigue des équipes, sentiment d'insécurité, management de la prise de risque

Réactivité réponse à l'urgence : comment maintenir un espace de réflexion, indispensable pour donner du sens ?

Importance du temps de la parole, comme moment de reformulation du vécu...

2) Défi du territoire

Territoire géographique

- l'humanitaire, c'est la mise en mouvement, c'est « aller vers l'autre » qui connaît une situation de détresse

- La prise en compte du territoire pertinent pour une organisation n'est pas une évidence ; comment définir un champ de compétence ?
- Le champ de l'humanitaire c'est à priori le champ de l'universel, parce- qu'il fait référence au champ d'humanité. La mondialisation est un puissant vecteur de la prise de conscience de la nécessaire intervention, dans le même temps elle questionne la nature le l'action
- L'espace humanitaire est en perpétuelle reconfiguration en raison de données géopolitiques, des nouveaux enjeux et des nouveaux problèmes

➔ Comment faire travailler des équipes multi culturel
 Comment travailler sur un territoire ?
 Problématique de la mise en réseaux, du partenariat ? De la concurrence ?
 Problématique du centre et de la périphérie : relation du siège et des sites
 Problématique du maillage de l'action humanitaire avec le problème des trous dans le filet de la solidarité : cf les territoires sur médiatisés et qui font l'objet d'une intervention massive des humanitaires et des territoires hors champ

Les Territoires de compétence.

Débat entre l'expertise et le caractère généraliste
 Recentrage sur le cœur du métier va-t-on voir une concentration des métiers de l'humanitaire
 Y- a- t- il une taille critique pour être efficace ? Si oui laquelle

Variété des statuts : Bénévoles, volontaires, salariés
 Congés de solidarité internationale

➔ Réforme du statut des volontaires

3°) Défi de la complexité

Le défi de la complexité est lié à la fois à la complexité du monde et à la difficulté du décryptage des enjeux géopolitiques, mais aussi à la complexité grandissante de la gestion des organisations humanitaires.

Sur le premier aspect, on est en présence de réalités très complexes du fait de l'interdépendance : dialectique privé public

Du Financement croisé, de plus en plus complexe Problème de la capitalisation boursière des fonds de l'humanitaire. Complexité du fait des difficultés de décryptage des enjeux

En ce qui concerne la gestion des organisations humanitaires, c'est également la complexité qui domine le référentiel.

Complexité de la compétence pour piloter les projets portés par les OSI

Mobiliser des ressources humaines à l'articulation des populations et des organisations, des experts et des institutions

Etre à l'écoute des populations et leurs demandes, susciter l'expression de leurs besoins , monter des projets, constituer des dossiers de demande de financements, être capable de suivre la mise en œuvre d'un projet , respecter les normes de bonne gouvernance diffusée par les organismes internationaux (banque mondiale FMI, commission européenne)

Complexité de l'évaluation des actions engagées, des projets. Quels critères retenir ? Quelle méthode d'évaluation ?

Evaluation et recrutement : Quel profil pour quelle mission ?

Complexité pour mesurer les enjeux de l'environnement international

Ce qui renvoie à une vision claire de ce que peut représenter « la catastrophe humanitaire » de la notion d'ingérence, de la notion de victimes

4°) Défi de la responsabilité

Le défi de la responsabilité définit d'abord le rôle des différents acteurs et leur champ d'intervention respectifs. Les bailleurs de fonds financent les projets qui sont conformes à leur plan global d'intervention. Ces projets sont validés dans le cadre d'une procédure très encadrée, formalisée. Le respect de la règle établie, transparente et connue de tous les opérateurs de l'humanitaire est la garantie du bon fonctionnement du dispositif. Les autorités locales, cherchent à valoriser les actions des ONG .Mais les rapports sont très subtils entre les ONG bailleurs de fonds et autorités nationales.

Dans certains cas il y a consensus sur la légitimité et véritable partage de responsabilité, -

Dans d'autres il y a refus des autorités locales de toute intervention humanitaire

C'est le cas aujourd'hui de l'Inde qui refuse toute aide internationale

Ce fut le cas du Japon en 1995 après le tremblement de terre de Kobé

En contrepoint de ce qui précède il y a des situations où l'on perçoit une énorme compétition entre les acteurs de l'humanitaire

C'était déjà le cas à Goma (RDC) en 1994 après l'afflux des réfugiés rwandais , c'est aujourd'hui le cas en Indonésie

Les institutions humanitaires dépendent de leurs donateurs, et ces donateurs seront d'autant plus prompts à être généreux que leur action en sera plus visible sur le terrain

Aucune organisation n'échappe aujourd'hui à ce besoin de visibilité

Si les médias ne parlent pas de vous, vous n'existez pas

Il est donc plus efficace d'être présents là où sont les médias, plutôt que là où sont vraiment les victimes

C'est à ce niveau que ne convergent pas toujours les logiques institutionnels et les logiques d'aide aux victimes

Le défi de la responsabilité est multiforme :

Il renvoie à la question des valeurs, et de l'éthique

Identification claire des valeurs : impartialité, non discrimination, absence de prosélytisme

Responsabilité à l'égard des équipes : cohérence des principes ;

Responsabilité à l'égard des donateurs (quelle transparence, quelle évaluation ?)

Responsabilité à l'égard des bénéficiaires (quel partenariat, quelle efficacité ?)

Responsabilité et principe de précaution

Responsabilité et droit à l'erreur
Responsabilité morale ? Civile ? Pénale ?

Les trois groupes d'acteurs principaux bailleurs de fond, ONG et autorités locales sont chacun à l'origine de situations discutables dues principalement à des errements imputables aux 3 catégories d'acteurs

a) Les bailleurs de fond

Les lourdeurs bureaucratiques des bailleurs de fond provoquent parfois l'incapacité à répondre dans les délais raisonnables aux demandes de financement des projets d'urgence

Les rigidités technocratiques

Le gaspillage en frais de fonctionnement, et la multiplication des intermédiaires inutiles entre les bailleurs de fonds et les ONG

b) les errements imputables aux ONG

Les expatriés ont parfois des comportements irresponsables, soit du fait du manque de respect des personnes dont ils ont la charge, soit par sentiment de supériorité, soit par méconnaissance des spécificités culturelles du pays

Les risques liés aux risques de corruption, aux frontières fragiles entre légalité et légitimité aux tentations de passer outre une réglementation locale pour sauver une population

- Le risque de l'incompétence : certaines ONG sont incompétentes. « S'auto proclamer sauveur du monde » n'est pas a priori un gage de compétence

L'action de l'ONG peut entraîner un certain nombre d'effets pervers, dont il faut prendre la mesure pour agir en structure responsable.

Exemple : Un programme d'alimentation qui déstructure le marché alimentaire local

L'équipement d'un hôpital de campagne qui ne dure que l'espace de l'intervention mais qui déstructure la médecine traditionnelle

Le défi de la responsabilité pour l'ONG suppose de s'inscrire dans le contexte local, tout en coopérant avec les autorités locales

b) les autorités locales

- la réalité des informations transmises par les autorités locales : ou l'effet d'aubaine !!
- le risque de la manipulation politique par les autorités locales
- le risque de corruption

5°) défi du sens

Le défi du sens renvoie principalement à des questions éthiques qui elles-mêmes s'adosent à des questions sémantiques

Plusieurs questions doivent être posées, sans qu'évidemment des réponses toutes faites puissent être trouvées.

Que signifie l'action humanitaire ?

Comment se situe-elle dans l'espace public, et notamment dans le rapport délicat à la société de l'information et de l'image ?

Quels sont les rapports aux valeurs ?

Quelle cohérence éthique ?

Une révolution du droit international est en marche, qui vise moraliser les relations internationales. Cette évolution est sans précédent dans l'histoire
Bien qu'elle en soit encore à son balbutiement

➔ Tous ces défis convergent en réalité sur la problématique de la gouvernance des organisations de solidarité internationale.

La notion de gouvernance s'enracine dans une vision complexe des réalités
Elle repose sur une approche en réseau articulé aux logiques de partenariat

Deuxième demi – journée

Introduction à la problématique de la gouvernance d'une OSI

1°) **la gouvernance une réponse à la complexité des OSI** dans un contexte en pleine mutation (bibliographie sur la gouvernance)

2°) **la gestion des ressources humaines, au cœur de la gouvernance des OSI**

→ Quelques points de repères :

- GRH au service du projet de l'organisation
- la gestion des ressources humaines à l'interface de l'environnement interne et externe
- la gestion des ressources humaines, au cœur des tensions de l'organisation

3°) les spécificités de la GRH dans le secteur de l'humanitaire

Une professionnalisation récente

Une approche non consensuelle et sous tension :

On observe une double tension entre le pôle de la compétence et celui de la mission et du projet

Une tension entre une approche managériale et une approche politique

Une faible théorisation de ce domaine
