

Les acteurs de l'aide internationale : vers quels savoirs, engagements et compétences ?

Actes du colloque international
et synthèse des ateliers
11 et 12 septembre 2017 – Bordeaux-Pessac

Colloque organisé
par l'université
Bordeaux Montaigne – IATU/STC,
UMR Les Afriques dans le monde (LAM)
et la chaire Unesco « Formation de
professionnel/-les de développement durable »,
l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne,
IEDES/UMR Développement et sociétés PI-IRD,
la chaire Unesco « Défis partagés pour le
développement : savoir, comprendre, agir »
et le Gret

Imprimé en décembre 2018 sur les presses
de l'imprimerie Primo (France).

Responsables éditoriaux : François Enten, Marie Camus.

Relecture : Marie Camus, Véronique Beldame, François Enten.

Conception de maquette et composition :
Hélène Gay, Marie Camus.

Dépôt légal : janvier 2019.

Les acteurs de l'aide internationale : vers quels savoirs, engagements et compétences ?

Actes du colloque international et synthèse des ateliers
11 et 12 septembre 2017 – Bordeaux-Pessac

DÉCEMBRE 2018

Retranscription et résumé par Raphaël Mège

Dans le milieu de la recherche et des professionnels de la solidarité, il est désormais courant de relever comment la dynamique de professionnalisation et de diversification des métiers de l'aide internationale est guidée par de grandes tendances, telles que la généralisation et l'imprégnation de logiques techniques et instrumentales érigées en modèles d'action, la montée en puissance et la normalisation des procédures et des règles de gestion et de management, ou encore l'exacerbation de la concurrence entre organisations et acteurs devant la rareté des financements.

Les deux journées du colloque de Bordeaux ont été bâties en partant de l'hypothèse que la bureaucratisation et la normalisation de l'aide riment également avec des modalités de résistance et de contournement de ces formes standardisées, ainsi qu'avec des propositions alternatives d'hybridation, d'expérimentation faisant preuve d'inventivité et d'innovation, et le plus souvent d'une volonté de s'inscrire dans les valeurs de réciprocité et de solidarité.

En prenant le parti de s'interroger sur un *continuum* structurant le processus de professionnalisation des acteurs de l'aide – la production et la transmission des savoirs et savoir-faire liés à ces professions, les déclinaisons des engagements militants et les compétences requises pour exercer ces métiers –, les participants à ces journées se sont attachés à explorer ses dynamiques, oscillant entre adaptation aux tendances lourdes de l'évolution du champ de l'aide et émergence de changements.

À cet exercice exploratoire se sont joints des acteurs très divers, aux profils professionnels et académiques de tous horizons, avec une large participation de collègues africains : cadres d'ONG et de collectivités territoriales engagées dans la coopération décentralisée, praticiens béné-

voles, volontaires et militants, professionnels de l'expertise et de la formation, chercheurs et enseignant-chercheurs, doctorants et étudiants. Prenant appui sur des recherches

variées et sur des programmes et dispositifs d'actions éprouvés ou innovants, ils ont fait part, lors des plénières et des neuf ateliers multi-acteurs, de leurs retours d'expériences et de recherches empiriques en évitant l'opposition stérile ou la naïveté d'une simple complémentarité affichée.

Quelques éléments de constats méritent d'être succinctement mentionnés :

- Se former, s'engager et se spécialiser constituent toujours le socle de la capacité d'adaptation et de l'innovation, qui représente un processus fragile, souvent expérimental et peu résilient aux démarches managériales et de rationalisation gestionnaire dominantes. Ainsi, les contributions montrent que le cadre du « mode projet » évolue à la marge, mais sa rigidité contraste avec les approches participatives prônées et les objectifs de « transformation sociale » qui sont ciblés.

- Le rapport à l'autre évolue lentement dans le milieu complexe des acteurs de l'aide internationale. Si la dissipation d'un raisonnement Nord/Sud est volontiers appelée par les acteurs de tous leurs vœux, voire revendiquée par la plupart d'entre eux, la mise en pratique de cette intention s'avère seulement ébauchée. Elle ébranle les représentations sociales et bouscule les postures et pratiques professionnelles. Les bases et indicateurs d'un

ordonnancement plus démocratique restent peu visibles.

Les structures d'intervention et leurs dispositifs, aussi innovants fussent-ils, n'ont pas toujours fait ressortir la place forte que l'on souhaite désormais accorder aux acteurs

CHAIRE UNESCO « DÉFIS PARTAGÉS DU DÉVELOPPEMENT : SAVOIR, COMPRENDRE, AGIR »

Créée en avril 2017, la chaire Unesco « Défis partagés du développement : savoir, comprendre, agir » est le fruit de la collaboration de six établissements académiques constitués en réseau depuis 2011 et engagés sur les questions de développement :

- le Centre d'études de la coopération internationale et du développement (Cecid) de l'université libre de Bruxelles (ULB) – **Belgique** ;
- l'École de développement international et mondialisation (Edim) de l'université d'Ottawa – **Canada** ;
- l'École nationale supérieure de statistique et d'économie appliquée (ENSEA) d'Abidjan – **Côte d'Ivoire** ;
- l'Institut d'études du développement de la Sorbonne (Iedes) de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – **France** ;
- l'Institut supérieur des sciences de la population (ISSP) de l'université Ouaga 1 Pr. Joseph Ki-Zerbo – **Burkina Faso** ;
- l'université Général Lansana Conté (UGLC-SC) de Sonfonia-Conakry – **Guinée**. ■

nationaux et locaux. Associée à une dimension politique parfois ténue, la caractérisation de ces acteurs reste floue : à côté des populations concernées par les projets, dont il s'agit de connaître finement les besoins et les environnements, les acteurs professionnels locaux et d'autres parties prenantes des projets se positionnent et interagissent avec les autres acteurs de l'aide, comme acteurs d'appui, courtiers du développement, voire simple exécutant de projets pensés ailleurs... Dans ces configurations complexes, voire ambiguës, il est difficile d'échapper au retour de lectures culturalistes délicates qui demandent à être entendues, prises en compte mais aussi surmontées. Il faut prêter une attention redoublée à l'analyse des reconfigurations des rapports de force, de l'attrait et du poids grandissant de nouveaux acteurs, et de la montée en puissance des techniques favorables au *soft power*.

Ces deux journées furent d'une part l'occasion d'inaugurer la chaire Unesco « Défis partagés du développement : savoir, comprendre, agir¹ » de l'université Paris 1 – Iedes et de ses cinq membres académiques, et d'autre part de marquer les 15 ans de la licence professionnelle « Chargé(e) de projet de solidarité internationale et de développement durable » portée par la chaire Unesco « Formation de professionnel/-les du développement durable² » de l'université Bordeaux Montaigne – LAM (Les Afriques dans le monde). Ces deux chaires ont en commun avec le Gret, ONG de professionnels du développement, la volonté de placer le retour critique sur les expériences, la transmission des savoirs et la formation au cœur de l'évolution des postures et pratiques professionnelles.

CHAIRE UNESCO « FORMATION DE PROFESSIONNEL/-LES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE »

La Chaire Unesco « Formation de professionnel/-les du développement durable » créé en 2000, a pour objectifs de capitaliser des expériences de formation professionnelle, d'améliorer les formations existantes et de susciter des formations nouvelles dans le développement durable et la solidarité internationale. Parmi ses activités, on retrouve l'expérimentation de formes d'apprentissage innovantes ou peu reconnues (coaching, évaluation formative, engagement militant, etc.) sur lesquelles l'équipe mène des recherches et recherches-actions, aussi en lien avec des problématiques plus larges (approches participatives, genre, etc.).

La chaire est animée par une équipe d'enseignants-chercheurs de l'Institut d'aménagement, de tourisme et d'urbanisme (université Bordeaux Montaigne) et du laboratoire Les Afriques dans le monde (UMR CNRS 5115), qui s'appuie sur un réseau de partenaires (ONG, organismes de formation professionnelle et universités) situé dans la zone euro-méditerranéenne et en Afrique. ■

1. <https://chaireunesco.defisdev.org/>

2. <http://www.chaire-unesco-developpement-durable.org/>

Enfin, une autre particularité de ce colloque international a été l'implication de la région Nouvelle-Aquitaine qui, par sa présence, a montré son adhésion à des formes d'échanges interprofessionnels, croisées avec les apports de la recherche, afin de partager des analyses et des perspectives. La participation active de quelques acteurs régionaux a témoigné de la dynamique du réseau local et de l'importance d'ancrer également les débats généraux dans les milieux locaux, avec leurs tissus d'acteurs territoriaux spécifiques. Le penchant africaniste des cas étudiés est indéniable, reflétant par-là la dynamique de la recherche africaniste dans le Sud-Ouest, fédérée par le laboratoire Les Afriques dans le monde (LAM).

Cette synthèse a été possible grâce à Raphaël Mège, qui a fait office de transcripteur durant ces deux journées de colloque. Il a su capter l'essentiel des échanges pour en restituer les synthèses qui suivent. Qu'il soit remercié pour sa plume et son efficacité! ■

Sommaire

Sigles et acronymes	11
Première partie - ACTES	
Table ronde – Focus sur les acteurs de l'aide internationale de Nouvelle-Aquitaine	16
■ Les approches orientées changement (AOC)	18
■ La professionnalisation à géométrie variable	28
■ Les enjeux de la formation à la solidarité internationale	36
Ouverture du colloque	44
Plénière – Dynamiques des acteurs face à l'essoufflement des modèles de l'aide internationale	58
■ Introduction	61
■ Des mutations sources de complexité	62
■ Une aide sous influence	63
■ Des défauts conceptuels	65
■ Des décisions confisquées	67
■ Des défis en suspens	69
Plénière – Diversité des modes d'engagement et des raisons d'agir	72
■ Introduction	75
■ Des modes d'engagement au crible de la recherche	76
■ Une affaire de parcours plus que de profils ?	80
■ Des motivations diverses, voire paradoxales	82
Plénière de clôture	88
■ Introduction	91
■ Un champ professionnel face au(x) changement(s)	92
■ Les parcours : professionnalisation ou standardisation ?	93
■ Une dimension politique aux abonnés absents ?	94

- Un besoin de pluridisciplinarité et de sciences sociales 96
- Des registres de normes à identifier et prendre en compte 98

Deuxième partie – SYNTHÈSE DES ATELIERS

Atelier 1 – Des outils et approches qui font évoluer les actions de l'aide internationale ?	102
■ Introduction	103
■ Le cadre logique, marqueur de professionnalisation du secteur	104
■ Ajustement des cadres logiques en AOC	105
■ De la théorie au chemin du changement en Afrique	106
■ Contribution de l'approche « système » au dialogue entre techniciens et producteurs	107
■ La mesure comme objet de recherche	108
Atelier 2 – Modes de transmission des savoirs comme objet et enjeux de l'aide internationale	110
■ Introduction	111
■ L'évaluation de projets par le mentorat est-elle possible ?	112
■ Défis à l'efficacité de la formation professionnelle par apprentissage de type dual au Bénin	113
■ Acteurs d'appui, accompagnateurs, co-apprenants ?	114
■ L'appui à la transition agroécologique	115
■ La capitalisation d'expériences : qui apprend quoi ?	116
Atelier 3 – Normes et compétences dans des enjeux transversaux	118
■ Introduction	119
■ Communication et éducation : gage de réussite des projets de développement durable en Afrique	120
■ Vers un territoire de commerce équitable à Pondichéry-Auroville	121
■ Entre injonction institutionnelle et hostilité contextuelle : vers l'égalité de genre au Burkina Faso	122
■ L'apprentissage des techniques managériales par les acteurs de l'aide – Quelles conceptions de la pauvreté ?	123

Atelier 4 – Des enjeux de la professionnalisation à géométrie variable	124
■ Introduction	125
■ Configuration hybride et figures plurielles de la coopération internationale des collectivités territoriales françaises et maliennes	126
■ La professionnalisation de l'aide – Quelle place pour les petites associations locales de solidarité internationales (Alsi) ?	127
■ Les petites associations : l'artisanat de la solidarité internationale	128
■ Tourisme et sociétés locales en Amérique latine	129
■ Rôles et fonctions du chef de projet	130
Atelier 5 – Postures et trajectoires d'experts	132
■ Introduction	133
■ Projets de développement en Afrique subsaharienne – L'agent du développement à l'épreuve du terrain	134
■ Pour un renouvellement des pratiques d'expertise dans l'aide publique au développement	135
■ Professionnalisation des consultants sénégalais d'une unité de gestion de projets	136
■ Professionnalisation de la sécurité humanitaire	137
■ Les trajectoires professionnelles du monde humanitaire en Haïti	138
Atelier 6 – Les formations de l'aide internationale : vers quelles compétences ?	140
■ Introduction	141
■ La professionnalisation des acteurs du développement : de quoi parle-t-on ?	142
■ Professionnalisation de l'aide humanitaire, hybridité et pouvoir entre le Nord et le Sud géopolitiques	143
■ Le genre dans l'action humanitaire	144
■ Demande de compétences et offres de formation sur l'égalité de genre au Cameroun	145

Atelier 7 – La difficile adéquation entre valeurs et outils de l'aide internationale	146
■ Introduction	147
■ L'idéologie managériale et les relations de travail dans le contexte humanitaire en Haïti	148
■ Les valeurs à l'épreuve de l'action en faveur du développement – Le modèle des congrégations religieuses catholiques	149
■ L'aide internationale en Suisse : une laïcisation très partielle	151
■ Le système islamique de financement de l'aide internationale	152
Atelier 8 – Pratiques et outils de la gestion des risques et des incertitudes dans l'aide internationale	154
■ Introduction	155
■ La robotisation, ultime étape de la professionnalisation ?	156
■ Recherche et coopération – Retours d'expérience autour de la gestion des risques en Équateur	157
■ Professionnalisation des acteurs de l'aide	158
■ Bilan et enjeux actuels de la coopération internationale pour la résilience climatique des populations des îles du Saloum (Sénégal)	159
Atelier 9 – Focus sur des acteurs « Sud » de l'aide internationale	162
■ Introduction	163
■ Les coopérants cubains comme acteurs de changement ?	164
■ Le personnel international de Médecins sans frontières	165
■ Entre <i>gatekeepers</i> et associations islamiques : la pluralisation des formes d'engagement humanitaire au Mali	166
■ Acteurs de l'aide internationale et géopolitique des médias – Le secteur de l'aide aux médias dans les pays arabes	167
Liste des participants	169

Sigles et acronymes

AFD	Agence française de développement
AFDI	Agriculteurs français et développement international
ALSI	Associations locales de solidarité internationale
ANR	Agence nationale de la recherche
AOC	Approches orientées changement
APDRA	Association pisciculture et développement rural en Afrique tropicale humide
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
AVSF	Agronomes et vétérinaires sans frontières
CCFD	Comité catholique contre la faim et pour le développement
CEPED	Centre population et développement
CERI	Centre de recherches internationales
CERLIS	Centre de recherche sur les liens sociaux
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNFPT	Centre national de la fonction publique territoriale
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COSIM	Collectif des organisations de solidarité internationale issues des migrations
CREED	Centre de recherche et d'expertise sur l'éducation et le développement
DUT	Diplôme universitaire de technologie
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
FORIM	Forum des organisations de solidarité internationale issues des migrations
FPAE	Fondation Paul Ango Ela
GIAC	Groupeement interprofessionnel des artisans du Congo
IATU	Institut d'aménagement, de tourisme et d'urbanisme
IdEx	Initiative d'excellence
IEDES	Institut d'études du développement de la Sorbonne

IEP	Institut d'études politiques
IFAID	Institut de formation et d'appui aux initiatives de développement
IMAF	Institut des mondes africains
LAM	Les Afriques dans le monde
LCSP	Laboratoire du changement social et politique
LERSEM	Laboratoire d'études et de recherches en sociologie et en ethnologie de Montpellier
LISST	Laboratoire interdisciplinaire solidarités, sociétés, territoires
MSF	Médecins sans frontières
ODD	Objectifs de développement durable
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
OSI	Organismes de solidarité internationale
OSIM	Organisations de solidarité internationale issues des migrations
PME	Partenariat mondial pour l'éducation
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PRA/OSIM	Programme d'appui aux projets des OSIM
RADSI-NA	Réseau associatif pour le développement et la solidarité internationale Nouvelle-Aquitaine
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SETECI	Secretaría Técnica de Cooperación Internacional
STC	Sciences des territoires et de la communication
SVE	Service volontaire européen
UMR	Unité mixte de recherche
UNHCR	Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés
VGMS	Violences de genre en milieu scolaire



Première partie



ACTES

Table ronde

Focus sur les acteurs
de l'aide internationale de
Nouvelle-Aquitaine

ANIMATION : David ELOY, journaliste

Les approches orientées changement (AOC)	18
La professionnalisation à géométrie variable	28
Les enjeux de la formation à la solidarité internationale	36

Les approches orientées changement (AOC)

Intervenants :

- **Gaëlle GANDEMA**, responsable du pôle « Partenariats », Initiative Développement, Poitiers.
- **Clémence LARTIGUE**, chargée de projet, pôle « Éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale », Cool'eurs du Monde, Bordeaux.
- **Yvan OUSTALET**, animateur, Afdi Nouvelle-Aquitaine, et responsable pays, Afdi Nationale.
- **Josyane PEREZ**, présidente, Radsî-NA.

De nouveaux cadres méthodologiques apparaissent et se développent pour accompagner les pratiques des acteurs et leur évolution. À côté du cadre logique, encore massivement utilisé, d'autres approches émergent, plus participatives et/ou collaboratives, axées sur le changement et privilégiant la dimension qualitative. Ces « approches orientées changement » (AOC) mettent l'accent sur les relations entre acteurs et métiers afin de définir une vision collective, de tracer des chemins de changement et de concevoir des activités y contribuant. L'évaluation fait partie intégrante de tels processus, dans une logique d'adaptation et d'amélioration chemin faisant. Le F3E et 28 organisations expérimentent depuis 2014, à travers le programme Prisme, les AOC dans une dizaine de pays. ■

Caractéristiques des AOC

La professionnalisation de l'action internationale et de l'aide au développement a conduit les acteurs à adopter – avec une forte incitation, voire exigence, des bailleurs de fonds – des démarches censées assurer la rigueur et l'efficacité de leurs interventions. Le cadre logique a ainsi fait son entrée dans les projets afin de penser l'action selon un schéma préétabli – objectifs/résultats attendus/activités mises en œuvre à cette fin – et de l'évaluer en fonction d'indicateurs essentiellement quantitatifs. Cette « approche projet » a fait les preuves de sa capacité à promouvoir des interventions élaborées de manière plus rigoureuse, non sans poser une question centrale : ne tend-elle pas à uniformiser la façon de penser l'action, et à brider une forme de créativité favorisant la diversité des projets et des points de vue ? Une certitude est partagée sur le fait que cette approche a imprégné l'ensemble des acteurs d'une culture du chiffre devenue boussole, au détriment d'une approche plus qualitative. Sans forcément remettre en cause le cadre logique de manière monolithique, nombre d'acteurs font aujourd'hui état d'une aspiration profonde : (re)placer l'humain au cœur des dispositifs.

Les AOC se distinguent de l'approche projet sur plusieurs points. En premier lieu, note Josyane Perez, elles se fondent sur « une vision positive de l'avenir, plutôt qu'une vision axée sur des problèmes ». S'ajoute à cela le fait de se focaliser non sur les actions mais sur les acteurs, en tant que « fondement du changement social et de la pérennité ». Enfin, elles offrent une « projection sur le temps long [...] pour définir une vision, avec des grands chemins de changement, puis des chemins intermédiaires et, au bout, les activités ». Le prisme se trouve donc renversé : « On part de l'arrivée pour regarder le point de départ », indique Josyane Perez. C'est-à-dire que l'on commence par définir « quels changements [on cible] pour mettre en place telles activités [permettant de les atteindre] », avant de dérouler « l'organisation de la planification et du

suivi » dans un cadre collectif qui « intègre tous les acteurs environnants ». Ceux-ci deviennent « des contributeurs au projet à tous les niveaux où ils se trouvent ». En somme, résume-t-elle, « cette démarche respecte le pouvoir d’agir de chacun ». Pour Yvan Oustalet, le fait d’associer toutes les parties prenantes apporte « une plus-value sur les phases de conception et d’évaluation ». « On n’est plus tellement sur des données chiffrées, mais sur des impacts sur les comportements et les processus », conclut Josyane Perez.

Récits d’expériences

Les quatre organisations présentes sont toutes impliquées dans des démarches AOC.

L’association Initiative Développement expérimente cette approche en Haïti et au Tchad. Par ce biais, elle s’efforce de permettre aux bénéficiaires des actions « de travailler à partir de leurs représentations, puis de définir des changements à leur niveau ». Le rôle de l’ONG est alors de « mettre en œuvre des actions pour accompagner les acteurs » dans le sens qu’ils auront choisi. Au Tchad, Initiative Développement a utilisé des AOC dans un projet cherchant à lutter contre la déscolarisation des filles dans 21 écoles. Elle a ainsi mobilisé l’ensemble des acteurs concernés (institutionnels, parents, élèves, etc.) afin de recueillir leurs réflexions et d’esquisser avec chacun d’eux des chemins de changements spécifiques. Les mères d’élèves, par exemple, comptent s’impliquer davantage dans la scolarité de leurs filles, ou encore rencontrer les enseignants. Cela, « ce sont les femmes qui l’ont défini elles-mêmes. L’avoir fait, c’est déjà se mettre en mouvement pour contribuer à la vision collective et positive ».

Présente depuis 40 ans auprès d’organisations paysannes, en particulier en Afrique, l’Afdi accompagne la structuration du monde paysan. Ayant intégré le programme Prisme du F3E, elle expérimente actuellement une démarche AOC avec un réseau d’organisations paysannes

béninoises. Pour l'heure, elle a « du mal à voir ce que ça apporte de plus », concède Yvan Oustalet. Cela tient notamment à l'histoire et à la philosophie de l'association : se définissant comme « pas du tout formatée projet », elle est depuis l'origine « dans du partage de maîtrise d'œuvre », privilégiant « l'accompagnement longue durée d'organisations souveraines dans l'idée qu'elles développent des services pour leurs membres ».

L'association Cool'eurs du Monde a recours à l'AOC dans un but éducatif. À la fois actrice et bénéficiaire du projet Prisme, elle participe à un programme cherchant à mettre en relation des enfants à travers le monde. « L'association Aide et Action porte le projet, et notre association se trouve à l'échelon en-dessous, avec d'autres associations en France qui sont face au public », expose Clémence Lartigue. Cool'eurs du Monde accompagne les équipes éducatives afin d'« implémenter les AOC sur le terrain, au bout du bout, auprès des jeunes qui construisent une vision ». À ses côtés, Aide et Action joue un rôle d'observateur « pour voir en quoi la démarche AOC a des impacts sur nous ».

Le Réseau associatif pour le développement et la solidarité internationale (Radsî) expérimente les démarches AOC sur lui-même. Engagé dans une dynamique d'expérimentation de l'innovation, il a créé en son sein une commission « Plan triennal » chargée de monter un projet associatif régional. S'agissant d'une démarche foncièrement collective, « il était important que les structures membres suivent le mouvement. Nous avons organisé des ateliers décentralisés [...] permettant aux membres de s'exprimer sur les changements ». Dans un second temps, l'association a réuni ses partenaires pour leur expliquer la démarche : « Il était important qu'[ils] partagent notre vision, et qu'ils l'appuient de manière opérationnelle parce qu'ils se sentent partie prenante. » Cette approche nouvelle essaime au sein du réseau : « Le CCFD 47 s'approprie en ce moment cette démarche-là et va l'adopter sur son territoire. »

Atouts, apports et intérêts

Forts de parcours différents, et impliqués à des titres divers dans des AOC, ces quatre acteurs associatifs en tirent des appréciations convergentes quant à leur intérêt et leur pertinence. En premier lieu, « les AOC paraissent beaucoup plus souples que les approches classiques cadre logique, plus normées », estime Yvan Oustalet. Josyane Perez juge pour sa part l'exercice « intellectuellement fascinant et motivant », tandis que Clémence Lartigue qualifie la démarche d'« intéressante et enrichissante. On sort de ses zones de confort, on rencontre des partenaires dont on n'avait pas pris le temps de mesurer l'influence [...]. Ça développe des compétences d'adaptation et de prise en compte de la réalité de l'autre ». La relation partenariale est également soulignée par Yvan Oustalet, qui voit dans les AOC l'opportunité d'« aborder la question des échanges avec notre partenaire de manière spécifique, alors qu'avant c'était un moyen. Aujourd'hui, les échanges [avec eux] sont mieux anticipés et programmés ». En fin de compte, les AOC favoriseraient tout particulièrement « ces partenariats organisation-organisation ».

Les répercussions touchent aussi les structures en interne. « C'est un peu tôt pour mesurer la montée en compétence des bénévoles, mais pour les administrateurs, c'est le cas », affirme Josyane Perez. Cela s'étend aux équipes salariées. Auparavant, l'Afdi se souciait avant tout de connaître les répercussions de ses actions auprès des bénéficiaires. Désormais, il lui importe de « savoir ce que les missions apportent à celui qui reçoit et à celui qui part », c'est-à-dire la façon dont les actions et leurs enseignements peuvent être réinvestis dans le champ professionnel, ici en France. « On a des résultats assez concrets là-dessus », indique Yvan Oustalet. Gaëlle Gandema complète le propos, soulignant que « même si ce n'est pas nouveau, les AOC viennent questionner le sens de ce qu'on fait. Au siège, ça nous remotive, et sur le terrain c'est un élément de motivation [des personnels], parce qu'ils ne sont plus seulement res-

ponsables de mener des activités et d'en rendre compte, ils sont aussi des acteurs de changement sur le territoire. [Ensemble], on ne discute plus seulement des activités qu'on a faites, mais aussi des changements qu'on a constatés ». Enfin, la finalité des interventions s'exprime dans des termes nouveaux : la démarche de coconstruction permet de « se projeter sur une dynamique positive : former des futurs citoyens qui seront capables de raisonner par eux-mêmes », se félicite Clémence Lartigue.

Contraintes et difficultés

Les atouts offerts par les AOC ne gommant pas certaines difficultés, principalement liées à la complexité de ces démarches et aux compétences requises pour les mener à bien. « Ça nécessite pour les équipes de se renforcer sur l'animation et sur la facilitation, précise Yvan Oustalet. Il faut se former à ça sur du temps long. » L'une des difficultés tient à l'obligation de devoir faire cohabiter les AOC avec l'approche projet, laquelle demeure incontournable pour les bailleurs. « On est obligés de coupler des dispositifs classiques de suivi-évaluation avec ces démarches de changement », déplore Yvan Oustalet. Face à ce double processus « lourd et chronophage », l'Afdi a resserré ses ambitions et choisi de mettre en avant l'animation multi-acteurs. Gaëlle Gandema souligne à son tour la difficulté de rester sur des projets qui exigent « un suivi quantitatif » tout en portant une « nouvelle approche [qui] n'est pas technique mais demande des compétences en animation pluri-acteurs ». Au-delà de cette difficulté, le principal obstacle réside sans doute dans la prééminence de la logique projet chez les bailleurs institutionnels, qui « n'ont pas forcément envie de sortir de leur zone de confort », estime Santiago Núñez Regueiro (CARE France).

Enseignements et pistes d'actions

En attendant de pouvoir tirer de leur expérience des éléments de bilan plus stabilisés, les acteurs partagent certaines réflexions. Au plan des compétences mobilisées pour animer les AOC, ils évoquent en premier lieu des capacités d'ouverture et d'adaptation. Le « désir d'un changement social et sociétal » porté par les associations impose « d'impliquer les partenaires qui sont au Sud », signale Josyane Perez. Cela, enchaîne Clémence Lartigue, demande de « prendre en considération des visions différentes, avec des cultures différentes ». À ce titre, Azara Nfon Dibié (Gret Burkina Faso) souligne que, sur l'approche genre, « on a tendance à vouloir définir des objectifs qui ne sont pas nécessairement partagés ». Elle en conclut que l'on ne « peut pas réussir à faire évoluer les rapports hommes-femmes sans adopter une démarche de ce type, dans la mesure où les acteurs doivent être placés au centre ». « C'est un changement de carte mentale, assure Josyane Perez. Ça modifie la manière d'appréhender les problèmes, et ça fait ressortir les impacts sur les comportements humains. »

En outre, les démarches AOC permettent de compléter les bilans quantitatifs attendus par les bailleurs. « Les populations qui définissent des chemins de changement ne s'engagent pas vis-à-vis de l'ONG sur ces changements, ils s'engagent vis-à-vis d'eux-mêmes », remarque Gaëlle Gandema. Cela « donne aux bailleurs des informations qualitatives qui montrent l'atteinte des résultats, qui sont des changements ». Plus globalement, cela « donne plus de visibilité sur ce qu'on a fait, et met des êtres humains qui ont interagi derrière les chiffres, souligne Clémence Lartigue. L'outil de suivi [...] permet de voir la part et l'utilité de ce qu'on fait [...] et de le mettre en valeur. Ça motive, ça donne envie de continuer, de s'engager dans de nouvelles dynamiques. Il y a un côté émulation dans ces nouvelles démarches ». Les AOC permettent aussi de « mieux renseigner tout le haut du cadre logique [...] que [ne le font] les dispositifs classiques », indique Yvan Oustalet.

Enfin, les acteurs considèrent que l'« approche projet » et l'« approche changement », loin d'être antagoniques, sont complémentaires. Il reste à travailler leur articulation : la question centrale est celle des « moyens et du temps que ça demande », pointe Bertrand Arribe (Coopération Concept). Aujourd'hui, plusieurs besoins sont donc identifiés. Il convient de « démontrer que les AOC peuvent être utiles sur les phases de *monitoring*, de suivi et de mise en œuvre », avise Yvan Oustalet. En parallèle, il faut développer des outils, dont certains sont déjà disponibles, ainsi que des formations, dont certaines sont proposées par le F3E. Mais, pour tout cela, « on a besoin de financements sur dix ans », conclut Yvan Oustalet.

La professionnalisation à géométrie variable

Intervenants :

- **Nicolas DUMONT**, ancien étudiant de la licence professionnelle « Chargé(e) de projets de solidarité internationale et de développement durable », coordinateur d'équipes et de projets à Unis-Cité.
- **Anne-Marie FORTUNÉ**, ancienne étudiante de la licence professionnelle « Chargé(e) de projets de solidarité internationale et de développement durable ».
- **Franck FORTUNÉ**, directeur, SO Coopération.
- **Alexandra NAUD**, cheffe de service Afrique-Caraïbes/Solidarité et citoyenneté internationales, région Nouvelle-Aquitaine.

Dans les années 1990, de nombreuses associations de développement ont pris le virage de la professionnalisation. Fortes de leur expérience, elles ont accompagné l'évolution du paradigme de l'aide au développement et contribué à l'émergence de nouvelles problématiques ainsi qu'à la reconfiguration du paysage de la solidarité internationale. Leurs missions et actions se sont diversifiées, leur influence affermie, leur rôle d'employeur renforcé. Dans le même temps, leur rapport aux institutions a changé : à la fois cibles, partenaires et bailleurs, l'affirmation de cette société civile structurée a sur elles certaines répercussions. Ce processus de professionnalisation n'est pas achevé, et se transforme au fil des années et des mutations de la société. Mais de quoi parle-t-on précisément ? Où en est-on aujourd'hui ? Et, comment se fait l'articulation engagement/professionnalisation ? ■

Qu'est-ce que la professionnalisation des acteurs ?

Le terme de « professionnalisation » recouvre deux réalités distinctes mais qui cependant se croisent. La première correspond au sens littéral du mot, à savoir l'acquisition de compétences de façon « intimement liée à la question de la qualité et de l'efficacité de l'aide au développement dans les pays tiers », énonce Franck Fortuné. En formation, cela consiste à « faire en sorte que les acteurs des associations passent de la bonne volonté d'action à l'acquisition d'un vocabulaire, de méthodes de gestion, de critères, de manières de faire », c'est-à-dire à « une communauté de pratiques », poursuit-il. La seconde touche à la question du statut : « On imagine intuitivement un passage de bénévole ou volontaire à salarié », avance-t-il. De fait, certaines compétences (en comptabilité, informatique, communication, etc.) correspondent à « des nouveaux métiers qui prennent plus de place au sein des associations », observe Anne-Marie Fortuné. Mais ce n'est pas une loi d'airain. « La professionnalisation englobe plus de choses que la simple question des compétences », conclut-elle. C'est même, ajoute Franck Fortuné « un mouvement assez complexe ».

« À partir de quand devient-on professionnel de la solidarité internationale ? », questionne-t-il. Selon lui, « ces points de passage sont complexes à étudier ». Plus que le statut, l'appartenance à cette communauté professionnelle serait surtout marquée par « l'adoption d'un langage, d'une communauté de débat sur l'aide au développement ». Une quête partagée par de nombreuses associations, quel que soit leur profil. Un élément vient le confirmer dans l'enquête réalisée par Anne-Marie Fortuné auprès de petites associations aquitaines : « 80 % des acteurs ont besoin de se former sur le langage technique », parmi lesquels « beaucoup de petites associations : 73 % n'ont pas de salariés, et 80 % pas de local ». Faute de disposer en interne des compétences nécessaires, le temps passé à « la réflexion

sur le projet et à la rédaction du document » peut être très important et contraindre les structures à « faire appel à des externes », pointe Anne-Marie Fortuné.

Une professionnalisation choisie ou subie ?

Si la professionnalisation a à voir avec la montée en qualité des interventions, celle-ci s'adosse à « un devoir de redevabilité au regard de la collectivité et des citoyens », qui impose de « montrer qu'il y a eu les résultats escomptés », explique Alexandra Naud. Les attentes des bailleurs constitueraient un volet de cette « professionnalisation », ce qui ne va pas sans générer « des mouvements de résistance. Lorsqu'on fait des accompagnements des acteurs sur leur projet, la première réaction, face à nos termes et à notre vocabulaire, c'est de dire : est-ce que ce n'est pas une exigence du bailleur de fonds ? », rapporte Franck Fortuné. Mais en fin de compte, les acteurs finissent par jouer le jeu. Leur position est de dire : « S'il faut s'y conformer, je m'y conformerai. »

Face à cette acceptation un peu forcée, l'enjeu pour les structures d'accompagnement est « de passer de ce cadre normé à une vraie sensibilisation sur la qualité des projets et l'efficacité de l'aide » qui, indépendamment du régime imposé par les bailleurs, sont un vrai sujet. Cela implique « une question de transmission des compétences, mais aussi que les acteurs engagent une réflexion plus mature, plus poussée, sur les questions de qualité ». Mais Franck Fortuné conçoit aussi l'action de SO Coopération comme un vecteur d'affranchissement : « Certes, on arme les gens pour faire de la gestion de projets, mais on leur donne aussi les clés pour sortir de la boîte. On développe donc des formations en rapport avec l'actualité dans le monde de l'aide au développement pour que les acteurs gardent à bonne distance ces outils, et les voient comme étant au service de leur projet. »

Engagement et professionnalisation : une relation complexe

L'engagement est *a priori* un socle commun à tous les acteurs du développement. Il est en tout cas intimement lié à la notion même d'association, au point que l'on voit décliner un grand nombre d'organisations qui n'ont pas pu ou su renouveler leur base bénévole. « 53 % des associations notent un essoufflement, avec de moins en moins de bénévoles actifs », signale Anne-Marie Fortuné en s'appuyant sur les résultats de son enquête. « Il y a un challenge inter-générationnel. Il faut faire en sorte que le capital acquis ne se perde pas », pointe Franck Fortuné. D'autant que le turnover au sein des associations rend parfois difficiles « les passations et la transmission des savoirs ».

Quelle est la place de l'engagement dans ce contexte ? « On a tendance à croire qu'un processus de professionnalisation met au second plan la question des valeurs et de l'engagement, puisqu'on met au premier plan la question de l'efficacité, remarque Franck Fortuné. Ce que je vois, c'est que l'engagement reste la boussole des projets de coopération et de solidarité internationale [...] et garde toute son acuité malgré ce mouvement de professionnalisation. » Alexandra Naud l'atteste : « Qu'on soit bénévole ou professionnel, on est très engagé et convaincu par ce qu'on fait [...]. Être bénévole n'empêche pas de monter en compétences [...] et de mettre à disposition ses compétences. » Et, complète Franck Fortuné, « la question de l'engagement se construit », notamment par le biais des « mouvements d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale, qui viennent là pour structurer la pensée et l'engagement des jeunes sur une meilleure compréhension de l'aide au développement, qui est en constante évolution ».

Cette notion d'engagement s'apprécie de manière particulièrement fine à Unis-Cité. L'association, dont le cœur de métier est le service civique, offre à des jeunes de seize à

vingt-cinq ans la possibilité de vivre « une expérience d'intérêt social », spécifie Nicolas Dumont. Parmi ces jeunes, il distingue trois grands profils : « ceux qui viennent pour se trouver et sont peu diplômés, issus de milieux précaires, [...] ceux qui veulent se tester et travailler dans la solidarité, et ceux qui veulent se conforter, c'est-à-dire des diplômés du supérieur qui vont chercher à capitaliser de l'expérience. » Mais, nuance-t-il, « on voit décliner la part des jeunes qui disent s'engager pour des motifs altruistes, au profit d'une logique de parcours. L'engagement est perçu comme un débouché potentiel [...] pour accéder au marché du travail ou à un master ». En fin de compte, la professionnalisation « concerne 15 % des jeunes qui s'engagent dans le dispositif », indique-t-il. Unis-Cité assume le fait de ne pas chercher à professionnaliser ses jeunes recrues, préférant « donner un espace d'engagement à des jeunes qui ensuite ne seront pas professionnels ». Une sorte de « pré-professionnalisation ».

Les canaux de la professionnalisation

La professionnalisation telle que la qualifient les quatre panélistes passe principalement par deux biais : d'un côté, les appels à projets diffusés par les bailleurs – dont le conseil régional Nouvelle-Aquitaine –, de l'autre la mission d'accompagnement remplie par des acteurs associatifs dédiés à cette entreprise. Les deux sont en interaction, avec pour objectif « d'accompagner, former nos acteurs, des associations mais pas uniquement, [...] qui ne sont pas des professionnels » pour assurer la « montée en compétence de ces personnes ». Pour cela, la région a lancé en 2003 un dispositif d'appels à projets de « développement solidaire » axés sur des projets au Sud ou sur des projets d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ECSI). Quant à SO Coopération, elle dispense « des formations courtes pour une meilleure compréhension de l'environnement et du milieu professionnel dans lequel les

acteurs mettent les pieds ». Au-delà de ces temps d'apprentissage, l'association « cible le moyen terme pour que l'acquisition de compétences puisse se diffuser et être appropriée en interne ».

Après une dizaine d'années d'expérience, le conseil régional observe « une montée en qualité des documents de projets grâce à SO Coopération », affirme Alexandra Naud. « Les gens comprennent mieux les questions qu'on leur pose [...]. Globalement, tous les projets qu'on a soutenus ont atteint leurs objectifs au plan quantitatif. La difficulté est plus sur le qualitatif, sur comment ils ont conduit le projet, et notamment la relation partenariale. » Car un écueil subsiste : « Ce n'est pas parce qu'on maîtrise la fiche projet qu'on maîtrise la gestion de projets. On connaît mieux les termes, mais un décalage subsiste », considère-t-elle. Aujourd'hui, « on a des difficultés sur le rendu technique des projets mais l'amont est mieux travaillé ». Dans le même temps, dans les pays bénéficiaires, « on observait que les partenaires étaient plus compétents que nos associations ici sur la gestion de projets. Ils sont plus aguerris à ces méthodologies ». La conclusion s'impose : « Il y a des choses à travailler sur la réciprocité. »

Des questions en suspens

Les participants ont soulevé un certain nombre de questions connexes à celle de la professionnalisation. Un grand nombre d'entre elles touche à la formation. Christian Cabrit (Projets solidaires) salue l'intérêt et l'efficacité des formations ciblant la montée en compétences des personnes, mais plaide aussi pour l'organisation de « démarches collectives [...] pour accompagner les acteurs, les associations, sur le long terme, sur une démarche projet ».

Quand on parle d'« acteurs », il est important de n'oublier aucune catégorie. Car si le secteur associatif est concerné au premier plan par l'enjeu de la professionnalisation, d'autres structures ou institutions s'y sont elles aussi inté-

ressées, en particulier les collectivités territoriales, le milieu de l'enseignement ou encore les entreprises. Simon Bekker (Stellenbosch University) relève ainsi que la formation et la montée en compétence des petites et moyennes entreprises dans ce domaine ne sont pas à négliger. Quant à Alexandra Naud, elle insiste sur le fait que cela s'adresse à « tous les acteurs, y compris les agents des collectivités, qui ne sont pas toujours formés à la gestion de projets ». Des dispositifs existent, adaptés à chaque public : le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) pour les agents de la fonction publique territoriale, les rectorats pour les enseignants, etc.

Pour finir, Paul Bénos (Santé Sud) s'interroge notamment sur la maîtrise par les acteurs des « connaissances culturelles et anthropologiques du contexte dans lequel ils vont agir » et sur la formation qui leur est dispensée en la matière. Franck Fortuné admet que « la connaissance anthropologique est une question essentielle » qu'il convient de mieux prendre en charge. Il souligne l'importance de « travailler notamment avec les acteurs de la recherche pour aider les acteurs de terrain à être mieux renseignés sur les contextes où ils interviennent ».

Les enjeux de la formation à la solidarité internationale

Intervenants :

- **Karl BELMONT**, administrateur, Cosim, région Nouvelle-Aquitaine.
- **Jean-Claude CUISINIER-RAYNAL**, président d'honneur, Ifaid.
- **François DELUGA**, président, CNFPT.
- **Stéphanie WOHLSCHEGEL**, étudiante de la licence professionnelle « Chargé(e) de projets de solidarité internationale et de développement durable », en projet tutoré avec SO Coopération.

Introduction



En un peu plus de deux décennies, la solidarité internationale est devenue un secteur professionnel à part entière, avec ses métiers, ses pratiques et ses qualifications. Différentes structures relèvent le défi de la formation, chacune dans son domaine. ■

Des acteurs, des enjeux

L'avènement de l'action internationale en tant que secteur professionnel s'est progressivement accompagné du développement d'une offre de formation diversifiée, couvrant l'ensemble des métiers – opérationnels, administratifs, stratégiques. Cette offre s'adresse tant à des étudiants en formation initiale qu'à des personnes déjà salariées ou bénévoles. Le diagnostic territorial des formations en solidarité et coopération internationales en Nouvelle-Aquitaine réalisé par Stéphanie Wohlschlegel, Aurore Tersou et Marine Favreau, fait ressortir deux enjeux : « La rencontre avec le milieu professionnel [...] et l'employabilité. » Ainsi, illustrent-elles, « l'Institut de formation et d'appui aux initiatives de développement (Ifaid) s'est adapté au marché du travail en formant des professionnels du local à l'international ». Précisant les choses, Jean-Claude Cuisinier-Raynal explique que l'Ifaid a toujours eu deux sujets de préoccupation, axés davantage sur des aptitudes que sur des compétences techniques. « Le premier, c'est de transformer un stagiaire qui a des compétences en quelqu'un qui va être capable de faire un diagnostic et de prendre des décisions [...]. Le deuxième, c'est de savoir trouver le moyen d'une adaptation permanente car le développement est une mouvance perpétuelle », notamment liée à l'« évolution des politiques publiques ».

Le Collectif des organisations de solidarité internationale issues des migrations (Cosim) Nouvelle-Aquitaine axe son accompagnement des acteurs sur la gestion de projets et sur les organisations de solidarité internationale issues des migrations (Osim), à travers le Programme d'appui aux projets des Osim (PRA/Osim). Ce dispositif national a été créé en 2003 dans une perspective d'accompagnement, de cofinancement, de capitalisation et de valorisation des projets de développement local portés par les Osim. Opérateur d'appui en Nouvelle-Aquitaine, le Cosim accueille des organisations dont l'objectif est « d'obtenir un financement pour leur

projet, indique Karl Belmont. Souvent, ce sont des organisations qui ont agi sur le terrain par leurs propres moyens, parfois sur des projets exceptionnels », précise-t-il. L'enjeu pour le Cosim est de leur permettre de « repartir avec des outils nouveaux » qui viendront compléter et renforcer « leurs engagements et leur savoir-faire ».

Les collectivités territoriales ne sont pas en reste. « Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) gère la formation de 1,9 million de fonctionnaires territoriaux, rapporte François Deluga. Nous avons un million de stagiaires par an, soit un fonctionnaire territorial sur deux. » Parmi eux, le CNFPT a évalué à 1 500 le nombre d'agents qui relèvent des métiers de la coopération internationale. Ce chiffre n'évolue plus depuis dix ans, révélant une stagnation plutôt que l'atteinte d'une vitesse de croisière : dans un contexte budgétaire toujours plus tendu pour les collectivités territoriales, la coopération internationale n'apparaît pas comme un champ d'intervention prioritaire. Entre « la baisse des dotations et la suppression des emplois aidés [...], elles cherchent la variable d'ajustement dans leurs budgets, et la coopération en fait partie. Mais, souligne-t-il, ce n'est pas le cas en Nouvelle-Aquitaine ».

État des lieux des pratiques

Depuis sa naissance en 1985, l'Ifaid centre son intervention et sa réflexion sur « le métier de responsable de projet de développement, apparu il y a une trentaine d'années. Cette réflexion a abouti à un noyau dur : les compétences, qui se sont professionnalisées depuis le bénévolat et l'humanitaire à l'aide au développement humain ». Concrètement, cela implique d'une part de « s'entourer d'intervenants professionnels [...] et de créer des outils pédagogiques différents », tels que des « mises en situation », et d'autre part d'imaginer un « système d'accompagnement des initiatives de développement pour intégrer

des retours d'expériences de ces initiatives ». Le Cosim privilégie quant à lui la carte interne dans les processus de formation des acteurs associatifs. Il s'adresse en effet à un public « qui connaît déjà le terrain », et qui tantôt « utilise déjà des outils comparables » à ceux des professionnels, tantôt non, auquel cas le Cosim « repart sur de la formation de base sur la gestion de projets ».

La particularité du CNFPT est de faire reposer l'action de formation sur 16 500 professionnels experts de leur métier ou secteur (agents de la fonction publique territoriale, cabinets privés, entreprises privées). « Ça nous permet d'être agiles, réactifs, et de chercher les bons professionnels pour les bonnes formations », explique François Deluga. Au plan des principes, le CNFPT assied son intervention sur « les valeurs d'abord, la technique après ». Son action touche principalement des agents de catégories A et B ainsi que des contractuels, avec un nombre de stagiaires en coopération internationale fluctuant mais tendant à augmenter : 73 en 2013, pour 314 en 2015. En dehors de la formation des agents français, le CNFPT mène en propre depuis 2009 des projets de coopération en Afrique de l'Ouest et dans le Bassin méditerranéen. Il agit « soit à la demande du ministère des Affaires étrangères [...], soit à la demande d'une collectivité territoriale qui veut être accompagnée sur le volet formation ou décentralisation, ou d'États qui [lui] demandent d'intervenir directement ». Ainsi, il apporte son appui à la « reconstruction d'une fonction publique territoriale » en Tunisie, intervient avec une association de maires au Liban « sur des questions techniques très précises », ou bien mène « une coopération sur le *e-learning* » en Algérie.

Des évolutions à l'œuvre, des changements nécessaires

Le secteur du développement fait face à des tensions qui déterminent de nouveaux enjeux et orientations. Contraintes budgétaires et impératif d'employabilité, en particulier, exigent des acteurs de la formation un effort d'adaptation et de renouvellement des approches et des pratiques. L'Ifaid, par exemple, a pris « le virage du local » il y a une quinzaine d'années, en concordance avec l'évolution des politiques publiques. Avec « une bonne surprise : il n'était pas nécessaire de monter un autre système pédagogique », car les acteurs « avaient tous les outils pour adapter leurs compétences à leur environnement », relate Jean-Claude Cuisinier-Raynal.

Stéphanie Wohlschlegel pointe par ailleurs que, malgré l'intérêt de la démarche, faire intervenir des professionnels qui « apportent leur expérience » achoppe sur « des contraintes financières et administratives ». Or, « les universités n'ont pas de budget extensible » et se heurtent à des difficultés administratives, comme l'impossibilité de contractualiser avec une personne morale (comme une ONG) pour faire intervenir un de ses employés. Si les probables baisses de financements à venir hypothèquent l'avenir de la formation diplômante qu'elle propose, l'Ifaid imagine déjà une double parade : « L'enseignement à distance, et le découpage du cycle en modules plus accessibles financièrement et *bankable*. » Le numérique fait également partie des perspectives du CNFPT, qui l'a adopté depuis déjà quelques années. Celui-ci « permet de développer une formation à distance peu coûteuse et efficace », et de passer « d'une forme de formation assez classique à une pédagogie inversée ». En 2018, les formations se feront pour moitié *via* l'outil numérique et pour moitié en présentiel, avec une dimension d'échange d'expériences. « C'est une révolution complète et un saut considérable », lance François Deluga.

Le lien avec le milieu de l'entreprise fait également figure d'enjeu majeur. « Est-ce que les compétences liées à la solidarité internationale sont intéressantes pour des entreprises privées, ou est-ce deux mondes totalement éloignés ? », questionne Benjamin Buclet (Creed). Jean-Claude Cuisinier-Raynal convient qu'il « faut apprendre à se parler » et évoque d'ores et déjà « des tentatives de tisser des liens entre des entreprises qui interviennent en Afrique et des associations ». Karl Belmont note quant à lui que « le mécénat d'entreprise se développe beaucoup ». Stimuler des passerelles entre ces deux mondes est d'autant plus nécessaire que, dans le strict secteur de l'action en faveur du développement, le nombre d'emplois disponibles est inférieur au nombre de diplômés, du fait d'une offre de formation pléthorique.

Ouverture du colloque

Frédéric Boutouille	46
Élisabeth Hofmann	48
François Enten	51
Anne Le Naëlou	54

Frédéric Boutouille

Vice-président de la commission Recherche,
université Bordeaux Montaigne

“ Au nom d'Hélène Velasco-Graciet, présidente de l'université Bordeaux Montaigne, je suis très heureux de vous adresser ce mot de bienvenue et de participer à l'ouverture de ce colloque organisé par l'unité mixte de recherche (UMR) Développement et sociétés de l'université Panthéon-Sorbonne (Paris 1), l'Institut de recherche pour le développement (IRD), le laboratoire Les Afriques dans le monde, l'Institut d'études politiques – Sciences Po Bordeaux, l'université Bordeaux Montaigne et le Gret. Je profite de l'opportunité qui m'est donnée pour saluer le travail réalisé par les collègues qui se sont engagés dans le montage scientifique, logistique, linguistique de cette importante manifestation. Nous savons que ce sont des charges extrêmement lourdes et prenantes.

Ce colloque touche à des thèmes chers à l'université Bordeaux Montaigne, comme la solidarité internationale, la formation professionnelle ou encore la recherche-action. Cette sensibilité à la solidarité internationale nous a très concrètement amenés à prendre notre part à l'effort national d'accueil et d'accompagnement des réfugiés et demandeurs d'asile que les guerres ont jetés sur les routes de l'exil, en mettant en place dès l'année dernière, avec l'aide de la région Nouvelle-Aquitaine et de Bordeaux Métropole, un programme de formation au français et d'aide à la poursuite d'études universitaires sur le site bordelais. Mais avant cela, et depuis de nombreuses années, l'université Bordeaux Montaigne a soutenu la chaire Unesco sur la formation des professionnels du développement durable qu'animent Elisabeth Hofmann, Catherine André et Cécile Broutin, après Annie Najim. C'est la plus ancienne des deux chaires Unesco de l'établissement, et elle fête cette année ses 15 ans.

Cette chaire a pour finalité de produire de l'ingénierie pédagogique en vue de la formation de cadres intermédiaires dans les domaines du développement et de la soli-

darité internationale. Son rôle est double. Premièrement, elle anime un réseau de partenaires au service de la formation pour les professionnels du développement durable et de la solidarité internationale. Deuxièmement, elle porte, au sein de l'UFR Sciences des territoires et de la communication (STC) et du département « Institut d'aménagement, de tourisme et d'urbanisme (Iatu) », la licence professionnelle « Chargé(e) de projet de solidarité internationale et de développement durable ». De notre point de vue, celle-ci est une réussite puisqu'elle repose sur un socle méthodologique novateur, des compétences transversales, une interculturalité et des approches participatives, inclusives, liées à des connaissances sur ces fameux « mondes des Suds ».

Nous fêtons donc aujourd'hui les 15 ans de cette formation, mais également la sortie de sa quinzième promotion, composée de jeunes gens tout autant motivés que leurs aînés. Cette licence professionnelle, qui bénéficie de l'aide de la région, est un exemple caractéristique des formations professionnelles : elle est interdisciplinaire, bien sûr, mais a également su se mettre en cohérence avec les mutations sociales, géopolitiques et culturelles en s'adaptant constamment au rythme des changements politiques, aux réformes de l'aide publique au développement, à la recomposition du paysage des acteurs, à la conjoncture économique, à la gravité du changement climatique et à des enjeux comme le terrorisme, les conflits ou encore les vagues migratoires.

C'est par le biais de la politique scientifique de l'établissement que s'exprime le soutien de l'université Bordeaux Montaigne à cette chaire, plutôt que par des politiques de soutien à l'internationalisation ou aux formations, ce à quoi elle pourrait aussi prétendre. Il nous importe en effet de promouvoir, au côté de la recherche fondamentale, la recherche appliquée, dite aussi recherche-action. Les programmes de recherche auxquels nous participons avec la région Nouvelle-Aquitaine, qui nous accueille aujourd'hui, sont pensés dans cette articulation recherche fondamentale/recherche appliquée/recherche-action, de même que les projets soumis à l'Agence nationale de la recherche (ANR). Nous

venons ainsi de créer, avec l'Initiative d'excellence (IdEx) de l'université de Bordeaux, deux centres d'innovation sociétale dont la mission est d'assurer le transfert des savoirs et des savoir-faire, élaborés dans un contexte académique avec les acteurs socio-économiques.

Enfin, le thème du genre, que la chaire a intégré dans ses approches, est aussi au cœur de nos préoccupations. J'en veux pour preuve l'ouverture, l'année dernière, d'un master Genre avec deux parcours, recherche et professionnel. C'est une formation moins ancienne que la licence professionnelle dont nous venons de parler, mais nous espérons qu'elle aura le même succès. L'université exprime également son attachement à la thématique du genre par la création et la mise en place d'un pôle d'attractivité destiné à fédérer recherche, innovation, partenariat et formation.

En parcourant le programme de ce colloque, plutôt dense, on peut mesurer la richesse du réseau qui existe autour de cette chaire et l'intérêt que soulèvent les thèmes sur lesquels elle œuvre. Elle répond bien aux objectifs et ambitions que l'Unesco avait définis pour elle dès 1992.

Pour toutes ces raisons, l'université Bordeaux Montaigne ne pouvait manquer de soutenir ce colloque, qui est aussi pour nous l'occasion d'exprimer notre attachement au lien qui nous unit au laboratoire Les Afriques dans le monde.

””

Élisabeth Hofmann

Responsable de la licence professionnelle « Chargé(e) de projet de solidarité internationale et de développement durable », chaire Unesco « Formation de professionnel/-les du développement durable », université Bordeaux Montaigne (Iatu/STC), laboratoire Les Afriques dans le monde

“ “ Ce n'est pas chose habituelle de fêter les 15 ans d'une licence professionnelle par un colloque international. Cette idée a émergé l'année dernière, lors de la réflexion sur la façon de célébrer l'anniversaire de la seule chaire Unesco labélisant une licence professionnelle.

L'action d'Annie Najim a, à ce titre, été absolument décisive. Pourquoi une chaire Unesco pour une licence professionnelle ? Il me faut, pour expliquer cela, revenir un petit peu en arrière.

Dans les années 1990, Annie Najim avait créé un diplôme universitaire de technologie (DUT) à l'IUT Bordeaux Montaigne, d'abord nommé « Techniques du développement », puis « Gestion du développement et de l'action humanitaire ». Or, ce DUT n'était pas reconnu en tant que tel et restait un DUT d'animation sociale et socioculturelle. Le passage au système de Bologne, avec la première vague de création de licences professionnelles, a été l'opportunité de créer une formation d'un niveau de troisième année de licence. Annie Najim a donc cherché des partenariats pour soutenir cette initiative, et l'Unesco a été très intéressée par l'idée, d'une part car il n'existait principalement que des formations pour former des professionnels du développement au niveau supérieur, mais surtout parce que le niveau des cadres intermédiaires, censés faire le lien entre les différentes fonctions, des techniciens aux cadres supérieurs, était très peu couvert par les formations. L'idée était de cibler ce champ de la méthodologie transversale de la gestion de projets, notamment avec des approches participatives, inclusives, véritable maillon manquant dans les formations existantes. Enfin, beaucoup de jeunes étaient en quête de formations dans ce champ-là à des niveaux post-bac et licence. L'Unesco a donc soutenu cette initiative avec la création d'une chaire, qui a abouti avec l'accueil en 2002 de la première promotion. Nous accueillons aujourd'hui la seizième.

Cette formation reste malheureusement toujours un peu dans le collimateur lorsqu'il faut renouveler l'habilitation ministérielle, tous les trois à cinq ans, et nous devons chaque fois la défendre contre la menace d'une fermeture. Le secteur de la solidarité internationale est en effet très peu reconnu comme un milieu professionnel à part entière, et il a même été insinué, lors de la dernière phase de renouvellement, que nous formions des bénévoles.

Nous avons jusqu'à maintenant toujours réussi à contester les refus, à développer des argumentaires et à mobiliser des appuis : le conseil régional nous a toujours soutenu, de même que certaines ONG : le Comité catholique contre la faim et pour le développement (CCFD), le Gret ainsi que nos partenaires associatifs locaux. Nous essayons chaque fois d'expliquer que ce milieu professionnel de la solidarité et de la coopération internationale mobilise des savoirs et des compétences que l'on retrouve dans d'autres domaines : l'approche par projet, par exemple, qui s'est beaucoup généralisée. Ces savoirs et compétences se combinent de manière spécifique pour se déployer dans des environnements inter-culturels et des contextes très complexes et politiquement instables, ce qui justifie la nécessité d'une formation spécifique. Et, toujours de manière combinatoire, la dimension de l'engagement est elle aussi centrale, car ces fonctions professionnelles doivent se déployer de manière éthique sur la base de valeurs partagées entre partenaires (cela fait d'ailleurs partie des axes forts de notre colloque). Comme l'a dit Alexandra Naud, du conseil régional, nous cherchons en effet à former des professionnels engagés.

Ce colloque sur l'évolution des savoirs, compétences et engagements dans le domaine de la solidarité internationale et du développement durable aux Suds, est une opportunité pour réunir le monde académique et professionnel. Favoriser ce dialogue est au cœur de cette chaire Unesco, et le pari est plutôt réussi lorsque l'on regarde les inscriptions pour ce colloque, qui recense environ 40 % de chercheurs et enseignants, 40 % de professionnels et 20 % d'étudiants. Le label « développement durable » a lui aussi quelque peu guidé l'organisation de cet événement : nos badges sont artisanaux, la documentation a été envoyée par e-mail et nous ne proposons pas de sacs, tout cela afin de limiter au maximum notre empreinte écologique.

Un immense merci à toutes celles et ceux qui nous ont soutenus : aux soutiens institutionnels énumérés par monsieur le vice-président, à tous les intervenants et intervenantes, en partie venus de très loin, aux animateurs et animatrices des séances, à David Eloy, qui

a animé avec brio la table ronde du *focus* Nouvelle-Aquitaine, et à celles et ceux qui ont été en coulisses. Ces personnes nous ont aidés de différentes manières, et c'est important de le dire. Des remerciements très particuliers aussi à Marjorie Mensah, qui nous a prêté main-forte en tant que stagiaire, et aux 15 promotions d'étudiants, dont certains vont prendre la parole dans les ateliers ou les plénières. Ces jeunes gens, parfois un peu moins jeunes, viennent toujours avec leur enthousiasme, leur curiosité, leur envie de collaborer avec des personnes très différentes, d'apprendre et de faire apprendre, et de bien faire, avec du sens. Ces personnes m'occupent beaucoup chaque année, me poussent dans mes retranchements, me font enrager parfois, rire souvent, et réfléchir toujours. Merci particulièrement à vous.

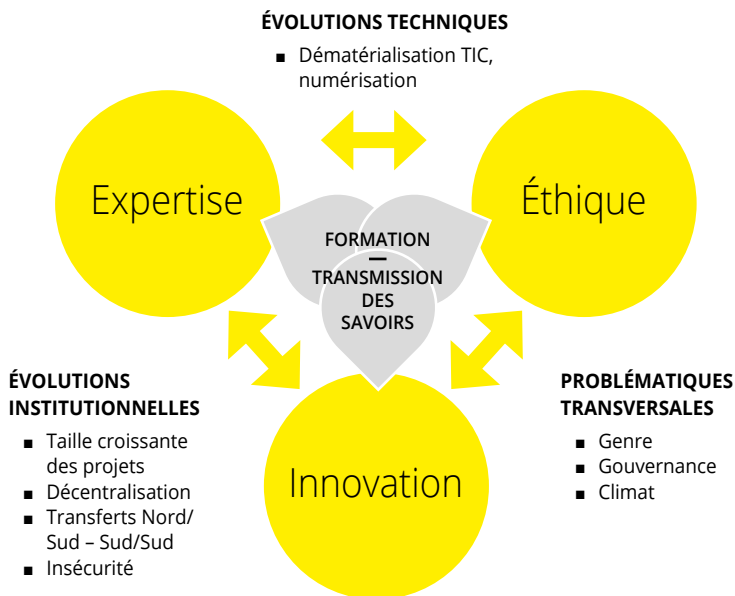
”

François Enten

Responsable de la Cellule d'animation scientifique, Gret

“ Aujourd'hui responsable de la Cellule d'animation scientifique au Gret, j'ai auparavant travaillé avec Médecins sans frontières (MSF) et l'Unicef en tant que technicien sanitaire. Je suis également socio-anthropologue, et cette double expérience de praticien et de recherche appliquée au monde de l'aide m'a conduit à cette fonction qui consiste, comme une sorte de coach, à accompagner les experts dans leurs réflexions et productions de capitalisations et d'ouvrages de référence. Cette activité se faisant parfois en collaboration avec des chercheurs, cela m'a conduit à travailler à la préparation du colloque en commun avec Anne Le Naëlou et Elisabeth Hofmann.

Le cadrage tel qu'il est annoncé dans le programme est extrêmement touffu, avec des thématiques complexes présentées par des intervenants très divers : praticiens, chercheurs, professeurs, doctorants, etc. Pour essayer de synthétiser ce cadrage, nous proposons un schéma qui, bien qu'un



peu réducteur, va nous permettre de baliser les réflexions. Il reprend tous les points déjà largement explorés ce matin.

Ces questions sur les dynamiques de professionnalisation et d'équilibre entre la transmission des savoirs, les formes d'engagements militants ainsi que la montée en compétences et expertises, font aussi débat entre les praticiens – les équipes de direction comme les équipes de terrain – à différents niveaux, avec des points de vue, des sensibilités et des priorités extrêmement différentes. Finalement, au travers de ces débats, trois grands registres de normes sont mis en tension.

Le premier, classique, est celui de l'expertise : l'expertise thématique ou sectorielle, dont nous sommes un peu porteurs et promoteurs comme praticiens du développement, tant dans le technique « dur » qu'en termes de gouvernance ou d'ingénierie sociale, mais aussi l'expertise de gestion financière ou du management. Cela se conjugue avec une volonté de durabilité.

Le second registre est celui de l'éthique, qui parle en termes d'engagement des individus professionnels et/ou volontaires, de déontologie (lutte contre la pauvreté ou réduction des inégalités pour les acteurs du développement, chartes de neutralité, d'indépendance et d'impartialité pour les humanitaires) mais aussi de valeurs républicaines. Ces deux registres sont évidemment en tension, en discussion permanente.

Le troisième registre – peut-être davantage en résonance avec la nature du Gret – est celui qui permet, face à ces exigences d'éthique et d'expertise, de tendre vers des approches et techniques innovantes : innovations techniques, innovations en termes de dispositifs de gouvernance, innovations dans des montages, assez nouveaux dans le monde de l'aide internationale – utilisation de techniques de marketing par exemple –, et innovations en termes de partenariats ou de formation par les pairs. Ces innovations peuvent être initiées en collaboration étroite avec les chercheurs, dans des démarches de recherche-action.

Ces grands secteurs forment des corpus, des registres de normes dans lesquels nous puisons pour orienter nos actions et qui caractérisent aussi nos identités institutionnelles, trouvant ainsi un équilibre qui compose nos logiques d'action. Ces normes sont transmises, voire formalisées, au travers des dispositifs et des processus de formation des professionnels de l'aide. Cet équilibre peut aussi être transformé, voire bousculé, par les évolutions institutionnelles. Nous avons parlé des exigences des bailleurs en termes de gestion financière et managériale et de résultats. On a aussi parlé des outils de cadrage, avec l'approche changement ou les Objectifs de développement durable (ODD) qui nous orientent dans nos actions. Il y a également les dynamiques de décentralisation, qui modifient complètement les rapports entre les praticiens, les rapports de hiérarchie, les transferts de savoirs Nord-Sud, Sud-Sud et Sud-Nord, ainsi que la manière de gérer la sécurité sur les terrains, qui modifie les rapports à l'expertise, à l'innovation et à l'éthique. Nous avons également mentionné les évolutions techniques – les techniques de

l'information et de la communication, numérisation – qui peuvent faire complètement basculer tous ces différents éléments. Et, pour finir, les problématiques transversales liées au genre, à la gouvernance, au climat, etc.

Ces questions, déjà débattues et abordées en partie ce matin, constituent une grille de lecture pour explorer et interroger les dynamiques d'évolution des savoirs, des engagements et des compétences des acteurs de l'aide internationale. Il s'agit d'illustrer et de décliner la façon dont ces équilibres existent dans des dynamiques de tension, d'hybridation et de conflit éventuel entre ces différents registres de normes et de logiques, incarnés par les acteurs institutionnels.



Anne Le Naëlou

Responsable de la chaire Unesco « Défis partagés du développement : savoir, comprendre, agir », université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – Iedes, UMR Développement et sociétés



Sociologue et enseignant chercheur, je dirige depuis 2013 l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – Iedes (Institut d'études du développement de la Sorbonne). Mes travaux de recherche portent sur les mutations de l'aide internationale, principalement analysées du point de vue des trajectoires des jeunes diplômés dans ces métiers. Que nous disent ces cheminements ? En prolongement de la licence professionnelle, beaucoup de ces étudiants poursuivent leurs études en faisant une maîtrise et un doctorat ; le niveau général augmente. Par ailleurs, si la majorité va ensuite travailler dans les métiers du développement, d'autres se dirigent vers des secteurs de plus en plus divers pas forcément directement liés à l'aide internationale : le domaine est donc peu étanche et les circulations dans et en dehors du développement sont fortes. Grâce à leur bon niveau universitaire, ils peuvent intégrer, après quelques années passées dans le monde de la coopération

et de la solidarité internationale, d'autres secteurs, publics ou privés, en France ou en Europe : l'université est un lieu d'acquisition de savoirs et de méthodes qui préparent largement à l'insertion professionnelle. L'expérience de ces étudiants à l'international (stages, volontariat, CDD, etc.) est déterminante et est ensuite sans cesse mobilisée dans leur parcours professionnel. Il s'agit donc de parcours qui, pour beaucoup, ne sont pas des parcours de continuité. On sait par exemple qu'un jeune formé dans nos masters travaille en moyenne une dizaine d'années dans la coopération internationale avant de partir progressivement vers d'autres secteurs – l'éducation, la santé, les institutions politiques, les syndicats et toutes les structures intermédiaires. Ils ont des trajectoires différenciées. Que les étudiants présents dans la salle soient assurés que l'expérience de terrain au niveau national ou international constitue un très bon socle pour travailler ensuite dans d'autres métiers et domaines. Le rapport à l'étranger et à l'autre, la connaissance de pays et d'environnements tiers permettent d'acquérir des compétences qui offrent la possibilité de trajectoires riches et diversifiées.

Nous accueillons aussi dans nos formations académiques respectives des étudiants ayant par le passé fait une licence, suivie de quelques années d'expérience professionnelle : ils reviennent à l'université et poursuivent au niveau master dans leur discipline d'origine ou une autre. La formation tout au long de la vie est essentielle pour assurer l'évolution des pratiques professionnelles. Le schéma proposé par François Enten met en avant trois défis.

Tout d'abord, il ne faut pas perdre de vue que nous sommes une université. Nous sommes donc des universitaires avant d'être des techniciens, et nous accompagnons nos étudiants à consolider des capacités analytiques adossées à des disciplines. La maîtrise d'un registre disciplinaire, notamment dans le champ des sciences humaines et sociales, exige un long processus d'acquisition des connaissances et de leur mise en pratique. Il faut bien quatre, cinq, parfois six ans, pour maîtriser une discipline comme la géographie, la démographie, l'anthropologie, la

socio-anthropologie ou la philosophie. La qualité de ces parcours d'apprentissage est, à notre sens, extrêmement important pour former les étudiants à mettre à distance les réalités, à travailler pour les comprendre (en cerner les différentes dimensions), à construire des méthodologies pour les documenter et les tester, et enfin à analyser les résultats avec finesse avant d'agir. C'est pour conforter les communautés pédagogiques dans cette mission que la chaire Unesco « Défis partagés du développement : savoir, comprendre, agir » jette les bases d'un réseau francophone de formations sur les questions du développement.

Outre ces connaissances disciplinaires, il y a aussi une vraie gageure pour nos formations universitaires à assurer de solides volets professionnels et techniques sur la gestion de projets, les normes juridiques, les cadres réglementaires, etc. Les cadres appelés à travailler dans les ONG, les collectivités territoriales, les entreprises privées ou la recherche combinent quotidiennement ces deux entrées.

Enfin, nous constatons de plus en plus que les jeunes universitaires que nous formons – ouverts, engagés, avec une solide capacité technique et analytique – sont confrontés à une nouvelle donne. Dans les pays tiers non européens, des jeunes comme eux, de mieux en mieux formés, montent en puissance pour accéder aux postes de responsabilités dans les institutions et organismes d'aide internationale. Travailler autrement et innover est devenu une nécessité pour tous. Cela concerne les questions de gouvernance, de capacité à partager les connaissances et la prise de décision, à construire de l'animation avec d'autres acteurs professionnels, d'autres scientifiques et d'autres chercheurs. Apprendre à travailler avec les laboratoires dans les pays tiers est essentiel. À l'arrivée dans un pays tiers, le premier réflexe doit être d'écouter son homologue étudiant, chercheur ou praticien afin de savoir ce qui a déjà été exploré et ce sur quoi il travaille. Ce sont ces nouvelles compétences d'ouverture disciplinaire et de dialogue avec des métiers différents que nous essayons de promouvoir dans le master « Études du développement ». Les deux chaires Unesco « Formation de professionnel/-

les du développement durable » et « Défis partagés du développement : savoir, comprendre, agir » appuient les établissements membres dans une démarche de partage et de construction de connaissances et savoirs professionnels. Cinq établissements académiques sont à ce jour membre de la chaire « Défis partagés du développement » : l'École nationale supérieure de statistique et d'économie appliquée d'Abidjan (Côte d'Ivoire), l'université Ouaga 1 Pr. Joseph Ki-Zerbo (Burkina Faso), l'université Général Lansana Conté de Sonfonia-Conakry (Guinée), l'École de développement international et mondialisation (université d'Ottawa) et le Centre d'études de la coopération internationale et du développement (université libre de Bruxelles). D'autres candidatures sont en cours d'instruction. Ensemble, ces réseaux essaient de promouvoir une démarche de formation d'acteurs professionnels, cultivés, ouverts, bons techniciens, curieux et innovants. ””

Plénière

Dynamiques des acteurs face
à l'essoufflement des modèles
de l'aide internationale

Introduction	61
Des mutations sources de complexité	62
Une aide sous influence	63
Des défauts conceptuels	65
Des décisions confisquées	67
Des défis en suspens	69

Intervenants :

- **Simon BEKKER**, professeur émérite en sociologie, Stellenbosch University, Afrique du Sud.

Afrique du Sud : le défi d'impliquer les citoyens et les élites dans les programmes de développement.

- **Hélène CHARTON**, chargée de recherche, CNRS, Sciences Po Bordeaux, laboratoire Les Afriques dans le monde.

Les communautés épistémiques dans l'aide internationale : le cas du secteur de l'éducation.

- **Robin NAËL**, chargé de mission, Migrations & Développement.

Renouveler les relations Nord-Sud dans les actions de solidarité internationale.

Présidence :

- **Dominique DARBON**, IEP Bordeaux, laboratoire Les Afriques dans le monde.

- **Anne LE NAËLOU**, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – Iedes, UMR Développement et sociétés.

L' aide internationale semble faire face à une forme d'essoufflement. S'agit-il de l'essoufflement des modèles de développement, des acteurs, ou des deux ? Plus encore, s'agit-il d'un essoufflement ou plutôt d'une période de flou liée à la recomposition en profondeur et dans son ensemble du domaine de l'aide internationale au développement et favorable à des reconfigurations qui restent difficile à analyser ? Le repérage des dynamiques à l'œuvre permet-il d'esquisser les contours de ces évolutions ? ■

Des mutations sources de complexité

L'observation de l'évolution des acteurs en présence et du contexte du développement donne à voir des transformations qui se nourrissent mutuellement. Cela commence par l'énoncé d'une évidence : l'interdépendance des enjeux, plus forte que jamais, rend obsolète et caduc le traditionnel axe « Nord-Sud ». « Si on conserve ce prisme descendant, on passe à côté du problème », estime Robin Naël. D'autres axes sont aujourd'hui pris en compte, qui complexifient mais enrichissent le panorama mondial des relations bi et multilatérales. Robin Naël pointe également une « croissance exponentielle des voix », c'est-à-dire la multiplication du nombre de personnes bénéficiant d'un niveau d'éducation moderne qui, conjuguée à l'expansion des moyens d'expression digitaux, ouvre une possibilité d'expression individuelle ou collective sans précédent.

La multiplication des acteurs et des voix, ainsi que l'interdépendance des enjeux, participent à créer une complexité inédite à laquelle les bailleurs de fonds, confrontés qui plus est à des compressions budgétaires, répondent par une (ré)orientation de leur aide et une évolution de leurs pratiques. Robin Naël relève en particulier une « hypertrophie procédurière » qui a des conséquences concrètes sur les ONG, leur fonctionnement et leurs projets. En premier lieu, plus de 70 % des ONG françaises disent passer trop de temps sur le *reporting* lié au cofinancement de leurs actions, d'après une étude Coordination SUD/France Active. Or, « plus on accroît ces procédures, plus l'accès aux financements sera difficile », et *a fortiori* pour les organisations fonctionnant avec des bénévoles, ce qui est le cas de beaucoup d'organisations issues des migrations, indique Robin Naël. En d'autres termes, les tendances actuelles tendent à « nier la diversité » des structures, portent un risque d'« éloignement du terrain et du projet » et favorisent les « gros projets portés par des consortiums, souvent au détriment des petites associations ».

Pour finir, les ONG « ne risquent-elles pas de devenir des prestataires de service ? ». Cette question se pose vivement lorsque les appels à projets sont soumis à des conditions imposées par le bailleur. Cela renvoie à la notion même de codéveloppement, dont la signification n'est pas la même pour les uns que pour les autres. « Le mot est polysémique à souhait. De quel développement parlons-nous ? » Derrière ce terme, « les pouvoirs publics lient le développement aux flux migratoires, tandis que les ONG qualifient plutôt l'implication dans le pays ou la région d'origine ». Il convient toutefois d'éviter la tentation du manichéisme et de reconnaître la validité de certaines « injonctions », notamment sur la question du partenariat : quand les bailleurs « poussent les ONG à mettre des organisations du Sud dans leurs partenariats », les évolutions sont réelles. Il faut cependant veiller à ce que cela ne consiste pas uniquement, pour les ONG du Nord, à « gérer des fonds pour les partenaires du Sud, [sinon] elles deviennent juste des bailleurs à leur tour », avise Robin Naël.

Une aide sous influence

Depuis plus de vingt ans, l'action internationale en faveur du développement est l'objet d'une approche imprégnée d'idéologie libérale. Cette dernière s'est déployée dans les années 1990, lorsque les institutions financières internationales imposaient aux pays du Sud l'adoption de mesures radicales censées favoriser leur croissance économique et, selon cette même logique, leur développement. Ces « programmes d'ajustement structurels » ont sonné le glas non seulement des expériences endogènes de développement menées par certains États, mais aussi des services publics dans des domaines essentiels comme l'accès aux soins, à l'eau ou à l'éducation. Le virage pris à la fin de la décennie 1990, avec des programmes de lutte contre la pauvreté censés promouvoir un « néolibéralisme à visage humain », n'a « pas remis en question le paradigme libéral

ni le régime des conditionnalités ». Désormais, « l'accès à l'aide internationale est soumis à la validation de documents stratégiques de réduction de la pauvreté, déclinés en stratégies sectorielles ». L'éducation en a fait les frais en premier chef, au Sénégal comme ailleurs, d'autant que l'ingérence internationale ne s'est pas arrêtée là. Les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) adoptés par les Nations unies en 2000 ont consacré un « nouvel ordre éducatif mondial », et l'éducation a fait figure de *success story*. « Au cours des deux dernières décennies, le paysage éducatif a considérablement évolué en Afrique, marqué par des formes inédites d'interventions internationales en faveur de l'éducation », remarque Hélène Charton. Mais celles-ci se sont caractérisées par « un élargissement de l'espace d'énonciation des politiques d'éducation occidentales au-delà [de leurs] frontières », induisant une forme d'homogénéisation du paysage éducatif. Cette uniformisation est aussi le fruit de « nouvelles configurations d'acteurs » qui font la part belle au « consensus mou ».

La trajectoire de Mamadou Ndoye, instituteur et leader de la gauche syndicale sous la présidence de Senghor, devenu ministre de l'Alphabétisation puis de l'Éducation en 1993, puis consultant pour la Banque mondiale, illustre la façon dont « les institutions de l'aide façonnent l'école au Sénégal, en imposant des logiques gestionnaires au détriment des déterminants politiques qui avaient jusque-là prévalu », considère Hélène Charton. En 1981, le Sénégal entame une réflexion en profondeur sur son système éducatif, qui débouche sur la réunion d'états généraux de l'éducation dont l'un des objectifs était de « décoloniser l'école ». Mais, alors que son arrivée au ministère de l'Éducation devait lui permettre de mettre en œuvre la politique qu'il avait toujours promue, Mamadou Ndoye est tenu d'adopter les réformes structurelles imposées au secteur de l'éducation par les bailleurs internationaux. Celles-ci s'avèreront néfastes. Ainsi, « le recrutement d'enseignants volontaires a favorisé l'émergence d'une classe d'enseignants mal formés, mal payés, au statut précaire, et accusés d'être à l'origine de la mauvaise qualité de

l'éducation dispensée dans les écoles ». L'institution en est sortie victorieuse « en faisant porter la responsabilité de ces réformes à l'un des plus vigoureux pourfendeurs des politiques libérales » qui, après avoir ferrailé « contre la Banque mondiale, [a travaillé] avec, puis pour elle ».

Des défauts conceptuels

Dans son *Rapport sur le développement dans le monde* publié en 2017, la Banque mondiale affirme que « l'aide n'est intrinsèquement ni bonne ou mauvaise pour le développement », que « les politiques optimales d'un point de vue économique ne sont pas nécessairement les meilleures d'un point de vue général » et que « le pluralisme juridique peut poser des défis, mais également générer des opportunités », relève Simon Bekker. Dans cette « évaluation implicite du bilan [...] des organismes d'aide occidentaux au cours du dernier demi-siècle en Afrique », comme la qualifie le chercheur, on peut voir la reconnaissance d'un certain nombre de critiques adressées à l'institution depuis déjà plusieurs années.

Afin de confronter ce jugement à la réalité de terrain, Simon Bekker et David Christianson se sont penchés sur la grille d'interprétation du programme Gijima (« courir », en zoulou), conçu et soutenu par l'Union européenne dans le cadre de la politique de soutien au développement économique local (LED) lancée en 2000 par l'Afrique du Sud. Ce programme, d'une durée de six ans (de 2002 à 2008), poursuivait trois objectifs : promouvoir le développement économique local de la province du KwaZulu-Natal, renforcer les capacités du gouvernement local à gérer ce développement économique et accroître la compétitivité locale grâce à des partenariats commerciaux. Le KwaZulu-Natal avait été sélectionné par l'Union européenne car il était l'une des trois provinces les plus pauvres du pays. « Les résultats des actions économiques locales devaient bénéficier aux pauvres, notamment par l'emploi, les

compétences ou l'esprit d'entreprise », précise Simon Bekker. Le programme Gijima s'est déroulé pendant une période de forte croissance économique en Afrique du Sud. Les subventions avaient pour objectif de soutenir d'une part les partenariats facilitant l'investissement du secteur privé, et d'autre part la capacité de l'État local à mettre en œuvre le développement économique local.

Les résultats du programme se sont avérés décevants, à l'exemple du projet d'abattoir de poulets. Sélectionné par la municipalité, celui-ci avait été confié à deux consultants chargés de superviser sa construction ainsi que la création de coopératives. Il a finalement échoué en raison d'un « manque de compétences commerciales et de marketing » du côté des coopératives, et d'un « désaccord entre le gérant municipal et les coopératives qui a conduit à l'interruption de l'approvisionnement de l'abattoir en électricité ». Plus globalement, s'il a permis de professionnaliser les responsables du LED, le programme Gijima n'a pas pu surmonter « le mauvais état des municipalités » ni « la déconnexion profonde entre l'État local et les affaires formelles », obstacles majeurs au développement économique local. Enfin, le secteur privé s'est peu engagé dans le processus, les petites entreprises n'ayant pas la capacité de fournir l'apport de fonds de 30 % qui leur était demandé, et les grandes entreprises estimant trop faibles les sommes mises à disposition par le programme.

Outre l'absence de prise en compte des faiblesses, en particulier au niveau local, le programme Gijima a négligé certaines dimensions pourtant déterminantes pour l'appropriation du projet, et plus particulièrement la « représentation directe [...] des pauvres [...] et du leadership institutionnel traditionnel dans les arènes des politiques provinciales et des projets ». En conclusion, Simon Bekker et David Christianson soulignent que la « grille » a été utile à la fois pour identifier la façon dont le programme et ses différents projets se sont déroulés et les raisons pour lesquelles les phases de ce déroulement ont eu lieu au niveau du programme et du projet, mais qu'elle ne semblait pas très utile pour « proposer ce qu'il faut

faire au niveau du programme, en particulier [...] pour aborder des demandes de développement profondes plutôt que proches ».

Des décisions confisquées

Ces récits mettent en évidence un problème de déconnexion entre les sphères où sont pensées certaines politiques ou orientations et le terrain, où celles-ci sont mises en pratique. La prééminence des élites est questionnée. Julio Nganongo Osséré (université Marien Ngouabi, Brazzaville) explique qu'« au Congo, les élites sont les principaux acteurs pour définir les politiques publiques ». Et, poursuit-il, « cette approche n'a pas été efficace, notamment sur la municipalisation accélérée, qui a donné des éléphants blancs ». Et de questionner : « À quels niveaux doivent participer les élites ? » Simon Bekker confirme que, surtout en Afrique subsaharienne, « les institutions donnent aux élites [...] davantage de possibilités pour prendre des décisions ». Il ajoute à cela que ces élites, « enracinées presque partout en Afrique », ne sont « ni toutes négatives, ni toutes positives », et qu'« il faut les reconnaître ».

La « confiscation » de la décision, avec au passage la validation, dénoncée par Hélène Charton, d'« arbitrages gestionnaires qui prennent le pas sur des considérations politiques », et *in fine* l'homogénéisation des politiques, sont néanmoins des risques étroitement liés à la problématique des élites. Hélène Charton étaye son propos de deux exemples. Première illustration : le Partenariat mondial pour l'éducation (PME), imaginé par la Banque mondiale pour aider les pays les plus pauvres à atteindre l'objectif de scolarisation universelle, et au sein duquel « tous les acteurs sont censés participer aux prises de décision ». Or en réalité, « on ne vote jamais lors des assemblées » et « les arrangements et les arbitrages [ont lieu] en amont de ces réunions, dans ces coulisses où se trament négociations et alliances stratégiques », alors même que « tous les

membres du PME ne disposent pas des mêmes ressources pour faire entendre leur voix ». Seconde illustration : les revues sectorielles du secteur éducatif en Afrique, qui doivent permettre de « faire le point sur l'avancée des engagements », mais qui sont avant tout une « mise en scène de l'union et de l'unanimité autour des progrès de l'éducation », qui « donne à voir une espèce de consensus autour des réalisations faites par le gouvernement, appuyées par le bailleur ».

Pour Hélène Charton, « ces exemples illustrent les stratégies mises en œuvre à différentes échelles par l'administration et les institutions de l'aide pour homogénéiser [...] des espaces cognitifs différents ». En somme, « les dispositifs de l'aide produisent leur propre légitimation, en privilégiant d'une part le consensus comme mode de prise de décision, et d'autre part en favorisant la production de discours légitimateurs portés par des agents hétérogènes ». Parmi ces acteurs, les élites des pays bénéficiaires sont en quelque sorte mises à contribution pour contribuer à un ersatz de processus démocratique qui, sous couvert de « simplifier l'espace du dialogue », crée des conditions favorables à l'adoption de réformes « impossibles à faire passer » sans cela. Les acteurs de la société civile n'en sont pas exclus. Il existe même une « tentative pour faire émerger un interlocuteur unique représentant la société civile dans le secteur de l'éducation, avec lequel l'administration va pouvoir traiter ». Cet interlocuteur représentant des acteurs très différents, « on se retrouve sur des consensus très mous à la maille très large, qui permettent d'évacuer les dissensions ». Mais l'objectif final est atteint, puisque « ces formes de regroupements permettent de reporter sur ces différents acteurs la responsabilité de l'atteinte des objectifs fixés par les plans décennaux », analyse Hélène Charton.

Des défis en suspens

D'autres évolutions sont à l'œuvre sur le terrain. Créée il y a trente ans, l'association Migrations & Développement se fixait pour but de « participer au développement des zones enclavées du Maroc » par le biais de projets très locaux et grâce à l'argent de la diaspora. Son ancienneté lui donne une position idéale pour observer les mutations en cours, marquées, selon Robin Naël, par un double phénomène : du côté de la diaspora, l'évolution de « la pratique sociale d'engagement et de changement [...] vers le pays d'origine » et, du côté des bailleurs, « le risque d'instrumentalisation [de l'engagement de la diaspora] par les pouvoirs publics ».

Le profil des migrants marocains intervenant dans le développement a en effet beaucoup évolué : plus jeune, plus éduqué, plus féminin. Dans leur sillage, les modes d'intervention connaissent eux aussi des changements. « L'engagement des jeunes est moins centré sur le village d'origine que sur le pays » et l'échange de flux est davantage « centré sur des compétences », raconte Robin Naël. Et le fait d'avoir un pied dans les deux réalités se révèle un formidable atout dans une période où « les enjeux environnementaux et de durabilité priment, notamment la question climatique [...]. Être capable de penser sur un double espace permet de mieux appréhender les enjeux d'interdépendance. » Mais, indique-t-il, les acteurs locaux « ne l'ont pas encore vraiment appréhendé ». D'après Robin Naël, « ce champ devrait être davantage investi par les acteurs de la solidarité internationale et du codéveloppement ».

Par ailleurs, si, dans les années 1980-1990, le migrant était le seul « opérateur » sur le terrain, d'autres acteurs sont désormais impliqués, au premier rang desquels les communes et l'État marocain. Ayant pris conscience du potentiel des transferts d'argent – dont le montant, à l'échelle mondiale, est deux à trois fois plus important que l'aide publique au développement –, les autorités maro-

caines essaient de les orienter vers des projets d'intérêt général. Au point de créer un ministère « dédié aux Marocains de l'étranger, en partie pour mieux les intégrer à la gouvernance globale », rapporte Robin Naël. Les appétits et ambitions de ces acteurs publics « façonnent les acteurs de changement ».

Les associations ne sont pas toujours armées pour faire face à ces évolutions. Dans une enquête qu'elle réalise actuellement, Jacqueline Bobèche (Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action, Cnam) a constaté que « la plupart des projets éducatifs réalisés par certaines diasporas ont été réalisés (...) sans bailleurs de fonds ». De fait, si certaines diasporas sont capables à présent de répondre aux appels à projets du Forum des organisations de solidarité internationale issues des migrations (Forim), d'autres ne sont pas en mesure de le faire ou ne le font pas. Cela soulève un enjeu fort d'accompagnement et de soutien aux acteurs.

En dépit de ces difficultés, « le rôle des Osim commence à être reconnu par les pouvoirs publics », relativise Robin Naël. Pour elles comme pour nombre d'ONG de taille modeste, l'une des priorités est « d'apprendre à parler la langue des bailleurs, à travers [des] programmes de renforcement de capacités et [...] des formes de coalition », estime Hélène Charton. L'enjeu étant de parvenir à garder une distance critique permettant, quand c'est nécessaire, l'expression sinon d'une opposition, au moins d'une contestation. Mais « c'est difficile de critiquer celui qui vous donne à manger ». D'ailleurs, « les critiques les plus virulentes viennent de ceux qui se tiennent hors de ce consensus : les acteurs de l'éducation coranique, les syndicats minoritaires ».

Surtout, la question de l'efficacité de l'aide n'est pas résolue. Considérant les dispositifs et processus mis en place par les bailleurs internationaux comme « des instruments de promotion individuelle », un participant s'interroge : « Est-ce qu'en adoptant de nouvelles façons de faire, on arrive à [...] une aide plus efficace pour le destinataire final ? Est-ce que l'aide extérieure joue véritablement son

rôle? [...] Est-ce qu'il faut trouver autre chose? » Ces interrogations se posent avec une acuité d'autant plus grande que, même s'il est bousculé, le modèle historique s'adapte sans difficulté aux tendances du moment. « La lutte contre la pauvreté est remplacée par la croissance économique », constate Dominique Darbon, qui juge ce modèle « en très bonne forme ». Dès lors, de quel essoufflement parle-t-on?

Plénière

Diversité des modes
d'engagement et des
raisons d'agir

Introduction	75
Des modes d'engagement au crible de la recherche	76
Une affaire de parcours plus que de profils ?	80
Des motivations diverses, voire paradoxales	82

Intervenants :

- **Véronique ANDRÉ-LAMAT** et **Marina DUFEAL**, maîtres de conférence, université Bordeaux Montaigne, UMR Passages.

Des circulations, des data, des femmes et des hommes.

- **Larissa KOJOUÉ**, chercheuse associée, FPAE, Yaoundé.

Per diem et projets de développement, la tâche aveugle du marché de l'aide internationale.

- **Céline LEROUX**, chercheuse associée, université Paris Descartes, UMR Cerlis.

Les parcours professionnels après un volontariat de solidarité internationale, révélateur d'un travail social sans frontières ?

- **Virginie TALLIO**, chercheuse, Makerere Institute of Social Research, Makerere University, Kampala.

La RSE : une particularité au sein du secteur de l'aide au développement ? Modes d'action et engagements.

- **Rosie WESTERVELD**, chercheuse associée, Institut d'éducation de l'University College, Londres.

Réflexions éthiques et méthodologiques sur la pratique « en milieu sensible ».

Présidence :

- **Philippe RYFMAN**, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

- **Anne LE NAËLOU**, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – Iedes, UMR Développement et sociétés.

Le domaine de l'aide internationale possède autant de facettes que d'acteurs. Derrière la multiplicité des intervenants, de leurs cadres et enjeux institutionnels, on trouve différentes logiques, pratiques et motifs de s'engager, par le biais desquels on observe que les profils et trajectoires ne sont pas sans rapport avec l'engagement et la façon dont celui-ci s'exerce. ■

Des modes d'engagement au crible de la recherche

Le volontariat, support d'engagements pluriels

Cette plénière n'avait pas vocation à embrasser l'ensemble des champs et vecteurs d'engagement, mais à approcher certains d'entre eux, dans des sphères encore peu étudiées. Parmi elles, le volontariat de solidarité internationale a récemment fait l'objet d'une cartographie réalisée par une équipe « hybride » (ingénieurs, enseignants-chercheurs, étudiants), dans le cadre du master « Innovation territoriale et expérimentation » (InTex) de l'UMR Passages, à l'université Bordeaux Montaigne. Cette étude, mise à jour d'un premier travail réalisé en 2013, a pour objectif de « mettre en visibilité des individus, des ONG et ces fameuses mobilités qui se déploient dans des espaces pour des durées variables et avec des objectifs diversifiés », énoncent Véronique André-Lamat et Marina Duféal. Elle se fonde sur une véritable « jungle de données à déchiffrer et défricher », fournies par différents organismes : France volontaires, le Fonjep, l'Agence du service civique, Cotravaux, les Scouts et Guides de France, ATD Quart Monde et l'Agence française Erasmus +. Cette diversité des sources ne va pas sans poser certains problèmes : « Nous avons eu des bases de données hétérogènes, parfois renseignées de manière très précise sur le volontaire et sur la mission, et parfois plus succinctes », précisent les chercheuses. Selon les cas, le parcours du volontaire pouvait être retracé assez finement ou de façon approximative. Les informations disponibles ont conduit à opérer une distinction entre missions de courte durée (inférieures à six mois) et de longue durée (supérieures à six mois) – les données étant beaucoup plus exhaustives dans le second cas.

Il ressort de ce travail qu'il « n'existe pas un volontariat, mais des formes de volontariat », et que le volontariat de

longue durée reste très majoritaire. Un certain nombre d'aspects restent toutefois dans l'ombre. Ainsi, les mobilités de courte durée (chantiers de jeunes en particulier) « demeurent sous-représentées dans les représentations cartographiques », de même que l'Europe, pourtant « devenue une des cibles privilégiées des volontaires » depuis la mise en place du Service volontaire européen (SVE). Cela « traduit des contraintes institutionnelles et politiques liées au mandat du commanditaire, France volontaires », dont les volontaires sont déployés exclusivement hors Europe, et induit un décalage entre la réalité, marquée par « une réécriture de la carte de destination des volontaires », et la permanence d'un « imaginaire sur ce qu'est le volontaire », à savoir « une personne débrouillarde qui s'engage au Sud, mais sûrement pas en Europe ». Or la « ligne de démarcation » séparant Nord et Sud se réfère à une grille de lecture obsolète, que les chercheuses invitent à « franchir, dépasser, voire enterrer », et ce d'autant plus que l'on observe « de nouvelles mobilités volontaires à rebours des imaginaires classiques, de l'Afrique vers l'Europe ». Et celles-ci, bien que « peu nombreuses en quantité, [sont] fondamentales ».

Les difficultés d'une recherche-action au carrefour d'enjeux multiples

Dans un autre registre, il est fait mention d'une initiative internationale portant sur l'élimination à l'échelle globale des violences de genre en milieu scolaire (VGMS). Cette initiative, menée depuis trois ans dans quatre pays (deux pays d'Afrique francophone et deux pays d'Afrique anglophone), emploie l'approche méthodologique « recherche-action » fondée sur l'« implication continue de tous les partenaires dans la conception et l'exécution du projet », expose Rosie Westerveld. Le cadre multipartenarial de cette initiative (institutions internationales, instituts de recherche, organisations de la société civile) se justifie par le fait que le projet est « à l'intersection de thématiques sensibles telles que les violences, le genre, les inégalités de pouvoir, les droits des enfants, pour n'en

citer que quelques-unes, et de champs complexes tels que les pratiques éducatives, la mise en œuvre politique, la production de données qualitatives et quantitatives, les dysfonctionnements systémiques entre autres ». Se référant à Célestin Freinet, Rosie Westerveld qualifie cette approche de « tâtonnement expérimental », laquelle n'est pas dénuée de difficultés et d'enjeux multiples, mais aussi d'opportunités à travers une participation plus horizontale des parties prenantes, en termes de capacités et de compétences, de moyens, de ressources logistiques, organisationnelles ou humaines.

Travailler avec autant de partenaires, dont les activités et les objectifs diffèrent considérablement mais dont la finalité est la lutte contre les inégalités et la pauvreté, sous-tend des motivations variées et des modes d'engagements divers. La pluralité et le niveau des partenaires suggèrent aussi des motivations différentes. Rosie Westerveld a ainsi présenté cinq modalités d'engagement observées au cours de cette initiative :

- l'engagement stratégique, qui permet aux participants de bénéficier de la visibilité et du rayonnement international ainsi que des réseaux et contacts qui viennent avec un projet d'une telle envergure ;
- l'engagement utilitariste, lorsque certains partenaires s'engagent pour bénéficier des « à-côtés » – participer à des réunions à enjeux élevés ou recevoir des dédommagements monétaires – qui pourraient compenser des activités autrement bénévoles ou des manquements salariaux ;
- l'engagement militant, qui correspond à l'implication d'organisations qui constatent les impacts des VGMS sur les bénéficiaires de leurs interventions et sont déjà impliquées dans la lutte contre la pauvreté ;
- l'engagement symbolique, qui révèle une volonté enthousiaste d'être au centre du débat, sans toutefois forcément bénéficier des compétences ou des connaissances y ayant trait, sans maîtrise du débat, de ses complexités et des critiques ;
- l'engagement politique, qui a davantage trait à des enjeux et à des stratégies politiques.

Ces typologies révèlent des motivations pour l'engagement plurielles, qui peuvent se recouper, se chevaucher, se cumuler, être complémentaires, non exclusives et évolutives en fonction des contraintes externes, de la nature des partenariats et des modalités de participation.

L'entreprise, un acteur (pas) comme les autres

Si l'on n'y pense pas spontanément lorsque l'on évoque l'aide internationale, les entreprises ne prennent pas moins une place grandissante dans ce domaine. Elles déploient leurs actions *via* des fondations et des partenariats publics-privés, mais aussi par le biais de la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Aussi nommée philanthropie entrepreneuriale, citoyenneté entrepreneuriale, philanthropie stratégique ou éthique entrepreneuriale, la notion de RSE renvoie à « la prise en charge par l'entreprise de projets ciblant l'amélioration du bien-être de la société dans laquelle elle opère et qui va au-delà de son cœur de métier », précise Virginie Tallio. S'agissant des modes d'engagement, la RSE mobilise « des méthodes managériales calquées sur celles utilisées dans le cœur d'activité » de l'entreprise. Dans le cas africain, poursuit-elle, « ces méthodes sont censées apporter une plus-value au monde du développement : un meilleur contrôle de l'utilisation des ressources, [...] une meilleure connaissance des résultats obtenus, notamment au regard de l'investissement fait, un ciblage des objectifs à atteindre et, en fin de compte, une objectivité et une scientificité qui feraient défaut jusque-là au management des projets et expliqueraient le manque de résultats tangibles des différents projets de développement implantés ultérieurement ».

Au plan du contenu, Virginie Tallio relève que les projets financés dans le cadre de la RSE portent souvent sur des thématiques « consensuelles et déjà testées de longue date dans l'industrie du développement : santé materno-infantile, éducation, notamment des filles, etc. » Ces projets « prennent en charge des domaines où les actions sont concrètes et peu politiques », et cela pour un motif

assez simple : « L'entreprise [...] a besoin du gouvernement national pour exercer son activité et ne se mettra pas en porte à faux avec lui pour un projet de RSE, qui reste anecdotique au regard de ce qui constitue son activité principale. » Ainsi, « les projets incluant des activités pouvant mettre en péril les structures politiques en place sont absentes de la RSE ». Cela n'empêche pas la réalisation de « projets très innovants en matière de développement ». Ces démarches s'insèrent dans la politique de recherche et de développement des entreprises, et traduisent un « besoin de se différencier et de se légitimer sur le terrain du développement [...]. Dans le cadre plus général de la professionnalisation des départements de RSE d'une part, et de la privatisation de l'industrie du développement d'autre part, [ces] départements sont devenus des acteurs à part entière et se doivent de se distinguer par une plus-value par rapport [aux] acteurs classiques ». Ainsi, certains projets financés dans le domaine de la santé ont « un très haut niveau technologique ».

Une affaire de parcours plus que de profils ?

Des profils variés, difficiles à définir

Faute de données et d'études exhaustives suffisantes et comparables, il est délicat de dresser un tableau exhaustif des profils d'engagement. Tout au plus remarque-t-on une prééminence des femmes dans le volontariat international. « La représentation de la distribution genrée des volontaires en deux catégories homme/femme montre que, quels que soient la durée de la mission [...] et le dispositif, les femmes [...] représentent autour de 60 % des individus volontaires », signalent Véronique André-Lamat et Marina Duféal. Il s'agit là d'un « fait ancien mais qui avait été en partie masqué par un certain nombre de don-

nées », et notamment par le fait que « l'image du volontaire était souvent associée à un jeune homme aventurier et débrouillard ». La fin du service national civil en coopération a permis une plus grande visibilité des femmes dans l'engagement volontaire sur le terrain.

Au sein des entreprises, les profils des personnels engagés dans les départements de RSE « correspondent au cœur de métier de l'entreprise », observe Virginie Tallio. On voit donc un certain nombre d'ingénieurs de formation qui « se sont orientés par la suite vers le département de RSE, souvent par lassitude et besoin de découvrir de nouveaux horizons professionnels [...]. Ces personnes tentent de se servir de leurs acquis professionnels pour trouver des "solutions" à des points d'achoppement ». On trouve aussi des personnes « passées par des filières menant à des emplois dans l'industrie du développement (économie du développement, gestion de projets ou développement international) », dont la « formation professionnelle est similaire à celle du personnel travaillant au sein des acteurs dits "classiques" du développement ». Dans le cas de l'Angola, certains personnels dédiés à la RSE sont « des transfuges des ONG qui étaient présentes lors de la phase d'urgence » et apportent « une perception fine du paysage du développement angolais, ancrée dans l'histoire récente du pays ».

Des parcours au carrefour de l'engagement personnel et professionnel

Plus que des profils archétypaux, l'engagement dans le développement révèle des cheminements individuels qu'il est intéressant d'explorer. C'est à quoi s'est attachée la cartographie du volontariat à l'international, dont l'ambition était « de montrer que derrière les data du volontariat, se trouvaient des individus, des parcours professionnels et des trajectoires de vie qu'il convenait aussi de restituer ». L'exemple d'une jeune volontaire, Marie, permet d'observer comment son expérience au Niger se situe dans un parcours d'engagement qui a commencé par du bénévolat, s'est poursuivi par un master 2 « Développement local à l'international » avant de se répercuter sur sa trajectoire

professionnelle. Dans ce cas comme dans de nombreux autres, le volontariat prolonge un engagement antérieur, puis nourrit un processus de professionnalisation. Cet exemple vient conforter l'idée que « le statut de volontaire est une entrée assez classique pour les acteurs de l'aide internationale » et constitue à ce titre un « engagement professionnalisant », souligne Philippe Ryfman.

La notion de « professionnalisation » suggère l'acquisition de compétences éventuellement « valorisables dans d'autres contextes », stipule Elisabeth Hofmann. L'enquête conduite par Céline Leroux dans le cadre de sa thèse auprès de 446 volontaires révèle que 80 % d'entre eux considèrent « avoir acquis des compétences au cours de leur mission et les remobiliser dans leur activité professionnelle ». Parmi ces apprentissages, ils citent en premier lieu l'échange et l'ouverture à l'interculturel (28,6 %), puis la continuité entre leur mission et leur activité professionnelle actuelle (21,6 %), l'adaptabilité, la flexibilité, la prise d'initiative (16,9 %), la gestion de projets (10 %), la prise de recul et enfin la patience (9,6 %). Les compétences techniques comptent pour moins de 5 %, au profit de compétences plus transversales. Quant aux secteurs vers lesquels se dirigent les personnes de retour de leur volontariat, ils se répartissent principalement entre sanitaire et social (21 %), agriculture et environnement (17 %), solidarité internationale (14 %), formation et éducation (13 %).

Des motivations diverses, voire paradoxales

De l'engagement militant à la motivation professionnelle

On a souvent tendance à penser que la démarche militante est la première des motivations des acteurs de l'action internationale pour le développement. Cette hypothèse n'est pas suffisamment documentée ou étayée pour

pouvoir être corroborée. Dans le champ du volontariat, Véronique André-Lamat suggère une possible « corrélation avec les grandes catastrophes humanitaires survenues en Haïti, en Asie du Sud-Est » mais, faute de données disponibles, cela reste à l'état de supposition. À l'avenir, des informations plus qualitatives ou des récits de vie sont espérés et attendus pour approfondir ce point. Véronique André-Lamat rapporte ainsi que la « jungle » de Calais a fait l'objet d'un certain nombre de récits de volontaires ayant accompagné les migrants. Le projet de recherche-action sur les violences de genre en milieu scolaire (VGMS), présenté par Rosie Westerveld, met pour sa part en évidence un éventail de motivations qui varient selon les partenaires, mais pointe également la prégnance d'un engagement militant « d'ONG de terrain, nationales, internationales, qui observaient cette question dans leur travail et la percevaient comme un vecteur de désengagement pour certains bénéficiaires ». Un parti pris qu'elle a également relevé chez « certains inspecteurs très sensibles à cette dimension d'engagement ».

Autant que le désir d'engagement en tant que tel, « le volontariat est aussi un mode d'insertion dans la vie professionnelle », remarque Philippe Ryfman. Dès la fin des années 1950, le service national civil en coopération a attiré des jeunes issus du monde agricole puis, au fur et à mesure, « un nombre croissant de diplômés de l'enseignement supérieur, avec un but d'insertion professionnelle », signale Céline Leroux. Cette dimension reste présente aujourd'hui, où elle se mêle au « sentiment d'engagement dans le travail ». L'imbrication des deux dimensions personnelles/professionnelles se retrouve dans la mobilisation croisée de compétences et d'outils. Le cadre logique est ainsi utilisé lors de missions de volontariat sur le terrain puis réemployé ensuite dans la sphère professionnelle en France, car il permet aux acteurs « de pallier les incertitudes de situations où ils seront plongés, mais aussi de faire face aux exigences de résultats auxquelles ils sont confrontés ».

Faire d'un impératif une stratégie

La mobilisation des entreprises revêt un caractère différent. Dans certains pays, comme la France, l'adoption d'une stratégie RSE, désormais obligatoire, peut inciter les entreprises à transformer cette contrainte en opportunité d'agir de façon plus vertueuse – y compris par intérêt. Dans le cas plus spécifique de l'Afrique, et notamment de l'Angola, la RSE vient couronner un engagement sociétal plus ancien. Ce phénomène remonte à la colonisation, avec « la prise en charge par de grandes compagnies concessionnaires coloniales de la santé de leurs travailleurs puis celle de leurs familles. Ensuite, leur aide s'est étendue à leur environnement géographique immédiat et en élargissant leur champ d'action à l'éducation, au logement, etc. », explique Virginie Tallio. La décolonisation n'a pas infléchi cet engagement. « L'aide apportée aux sociétés dans lesquelles les entreprises opéraient a continué en empruntant des formes différentes. » Passé la seconde guerre mondiale, « la notion de développement est entrée dans l'arène internationale pour répondre aux préoccupations et orientations politiques de l'époque. L'État était en charge de certains grands domaines, à charge pour les autres acteurs de mener des actions pour pallier les déficiences étatiques ». Or, en Angola, peu d'acteurs étaient en capacité d'agir en dehors des entreprises. « Les ONG d'urgence étaient présentes pendant la guerre civile mais, après la guerre, il n'y a pas eu d'ONG de développement », indique Virginie Tallio. Pays pétrolière, l'Angola est en effet « considéré comme ayant des ressources propres pour son développement. C'est aussi un pays cher, et il est cher pour les ONG d'y maintenir les équipes ». Enfin, « le gouvernement angolais n'était pas favorable à l'installation d'ONG sur son territoire. Il leur préfère des entreprises privées, notamment pétrolières, qui sont moins regardantes sur les exactions du régime ».

Les entreprises ont été investies quasi officiellement de cet engagement en direction de la société. La politique d'« angolisation » lancée en 1982 avait pour

objectif « d'une part d'augmenter le nombre d'heures travaillées par les Angolais, et d'autre part de renforcer la capacité productive du pays en important de moins en moins les produits et services nécessaires au cœur de métier de l'entreprise », indique Virginie Tallio. Si l'on ne peut pas parler de développement au sens strict, les entreprises estimaient qu'en « permettant un transfert de technologies, [...] elles donnaient au pays les outils pour construire une économie solide et diversifiée, et ainsi participer à son effort de développement ». Cela a en outre « facilité la professionnalisation de départements de RSE ». Si, à l'origine, les postes dédiés au développement étaient souvent occupés par des femmes d'expatriés ou par des employés « placardisés », avec une « approche plus caritative que développementaliste », cette action a peu à peu « gagné en légitimité » dans les entreprises, qui ont commencé à créer « des départements dédiés à l'aide au développement ». Plus encore, ces départements ont permis l'affirmation de valeurs communes fédérant les employés.

Dans quel cadre ces entreprises agissent-elles aujourd'hui, et quelles sont leurs motivations ? « Avec l'émergence d'une opinion publique mondiale connectée et réactive, la RSE est une nécessité pour beaucoup de multinationales, affirme Virginie Tallio. Elles doivent respecter des régulations législatives, mais aussi répondre à des exigences éthiques touchant le droit et les conditions de travail, et l'impact écologique de leurs activités, dont le non-respect peut être très dommageable pour leur image de marque. » En outre, une stratégie d'engagement sociétal peut contribuer à « acheter la paix sociale ». Pour les multinationales, cet engagement en faveur du développement est d'autant plus intéressant à l'heure où « le marché africain prend de plus en plus d'importance », avec un taux de croissance économique élevé, mais aussi une classe moyenne émergente attentive aux « entreprises agissant de manière éthique ». La RSE devient dès lors une stratégie donnant accès à un « marché juteux pour les multinationales ».

Des effets d'opportunité

Certains exemples présentés ici mettent clairement en relief des raisons de s'engager moins altruistes, davantage motivées par un intérêt personnel ou une stratégie institutionnelle. Dans le cas du projet sur les violences de genre, des facteurs tels que la visibilité, le rayonnement international ou la possibilité de faire du *networking* à haut niveau ont pu motiver certains organismes à s'impliquer dans le processus. Sur un versant plus individuel, certains participants ont pu voir dans cette initiative un tremplin politique ou une ligne de plus sur leur *curriculum vitae*. Reste une dernière motivation, réelle et problématique : la distribution de *per diem*. Aborder les problèmes que posent ces incitations financières génère un certain malaise et reste en grande partie tabou. « On contourne la question et on utilise d'autres expressions : indemnités, primes, dédommagements », constate Larissa Kojoué. Or, cette « perdiémite » est quasiment devenue « une pathologie », selon la chercheuse, qui voit cette pratique comme « une sorte d'infection chez les acteurs du développement ».

Comment en est-on arrivé là ? L'apparition des *per diem* date de la naissance de l'« industrie de la coopération internationale » dans les années 1960-1970. D'abord conçus comme une « pratique de rémunération/indemnisation journalière », les *per diem* ont évolué vers « une pratique d'incitation/dédommagement » utilisée par certains États pour compenser les baisses des salaires des fonctionnaires induites par les programmes d'ajustement structurel. « L'État camerounais a créé des petites récompenses. Vu son petit salaire, un fonctionnaire sera plus intéressé à participer à une activité s'il y a quelque chose à gagner. » Cette évolution est allée de pair avec le développement d'un véritable marché de l'aide internationale, où « les facteurs de concurrence sont déterminants [et où] l'incitation financière est un élément incontournable de cette concurrence », note Philippe Ryfman. Si on peut la considérer comme « une forme de redistribution de l'aide », cette pratique n'en est pas moins une « petite corruption qui fait

mal », déplore Larissa Kojoué, en empruntant l'expression du titre du livre de Guy Blaise Nkamleu sur les *per diem*. Imaginés initialement comme un dispositif compensatoire, les *per diem* sont bel et bien devenus une fin en soi. Intégrés aux projets, ils font partie d'une *project mentality* au titre de laquelle on considère que « le plus important, c'est que le projet commence et qu'il faut mobiliser les gens ».

Cet outil devenu finalité est un motif d'engagement plus que problématique. « Proposer de l'argent aux gens pour les intéresser » relèverait « d'une sorte d'intoxication qui préside à l'action », pense Larissa Kojoué. Dans sa forme actuelle, le *per diem* constitue « une culture de travail institutionnalisée » qui « ne peut être balayée de la main ». Une récente tentative d'interdiction des *per diem* au Bénin s'est d'ailleurs soldée par un échec. Des propositions de réforme ont été formulées, qui se heurtent à de fortes résistances, alors qu'il s'agit non de les supprimer mais de les ramener à un usage plus raisonné. Ces propositions n'ont donc pas encore été suivies d'effets visibles. « Les enjeux sont connus de tous mais difficiles à discuter », conclut Larissa Kojoué, pour qui la sortie du problème pourrait passer notamment par « une régulation ou une harmonisation pour fixer les primes et salaires en fonction du niveau de revenu du pays ». Mais, reconnaît-elle, « il faut du courage et de l'ouverture pour résoudre cette question ». Dans cette perspective, elle invite les donateurs et chercheurs à « s'ouvrir au dialogue », et les donateurs et politiques à « prendre des risques ».

Plénière de clôture

Introduction	91
Un champ professionnel face au(x) changement(s)	92
Les parcours : professionnalisation ou standardisation ?	93
Une dimension politique aux abonnés absents ?	94
Un besoin de pluridisciplinarité et de sciences sociales	96
Des registres de normes à identifier et prendre en compte	98

La séance de clôture a permis d'élargir les horizons vers un certain nombre de réflexions abordées dans les échanges (ou parfois simplement esquissées) : de quoi alimenter d'autres débats qui pourront se prolonger dans d'autres arènes. ■

Un champ professionnel face au(x) changement(s)

Elisabeth HOFMANN

« Nous ne prétendons pas faire l'exégèse de la professionnalisation des métiers de l'aide internationale, mais souhaitons partager avec vous quelques pistes d'ouverture. Je retiens de ces deux journées une confirmation de la complexité de ce champ professionnel des acteurs de l'aide internationale. C'est un champ professionnel à géométrie très variable : volontaires, experts, bénévoles, petites ONG, expatriés, leaders des associations communautaires, agents des coopérations bi et multilatérales et des coopérations décentralisées, et enfin toutes celles et ceux qui naviguent entre ces catégories, loin d'être étanches. Par ailleurs, je retiens que ces évolutions de l'aide internationale obligent notamment les formations à s'adapter continuellement : évolution des modes d'intervention, changements de paradigme, d'approche, changements de terminologie, de rapports de force, changements des possibilités technologiques, mais aussi évolution des types d'acteurs, notamment avec le poids des acteurs marchands, et évolution vers quelque chose de plus normé, que ce soit l'approche qualité ou la certification des compétences humanitaires. Ces évolutions influencent évidemment les enjeux éthiques – nos engagements, les valeurs qui motivent nos étudiants et nos étudiantes – et la recherche de sens, importante pour beaucoup des acteurs de l'aide internationale, avec ce rappel que l'instrumentalisation de ces enjeux éthiques n'est jamais très loin – qu'il s'agisse des valeurs de développement durable, de genre, de l'égalité, de l'inclusivité ou des approches participatives. »

”

Les parcours : professionnalisation ou standardisation ?

« Ce qui a été frappant au cours de ces deux journées, c'est la manière de donner à voir et à comprendre la diversité des profils des différents acteurs, la multiplicité des interactions et le dynamisme de leurs parcours. La plupart des portraits ont montré cette évolution et cette circulation des personnes au sein des institutions. Cela permet de voir comment les savoirs et les compétences se construisent, se coconstruisent et évoluent, [comment] cette circulation participe en même temps de l'homogénéisation des normes et des outils [et comment] la circulation des intervenants, Nord, Sud, etc., finit par lisser ces formes de savoirs et de compétences, malgré les inégalités dans les accès à la prise de décision, aux responsabilités, etc. Nous avons également posé la question de savoir si les experts, les agents de développement ou les organismes de solidarité internationale (OSI) deviennent prestataires des bailleurs : [cela] soulève des questions éthiques assez fortes. Enfin, nous avons noté l'existence d'une sorte de vase communicant entre ces montées en expertise technique [et] une baisse des intentions éthiques ou de l'engagement. »

François ENTEN

« Je suis toujours très contente de voir le renouvellement générationnel à l'œuvre. Beaucoup de jeunes chercheurs ici présents ont travaillé dans les ONG, certains d'entre eux ont fait des thèses en Cifre, coproduites avec des structures. En tant que formatrice, c'est une excellente nouvelle. Les jeunes chercheurs sont de plus appelés à travailler avec le monde professionnel. La professionnalisation est un processus et une dynamique. Elle donne lieu à des expérimentations, selon les acteurs qui les portent, selon leurs objectifs stratégiques. Elle est inachevée et indéterminée parce qu'elle est portée par des acteurs et

Anne LE NAËLOU

ancrées sur des territoires évolutifs. Ces deux journées nous rappellent qu'il n'y a pas une professionnalisation, mais des professionnalisations : il y a là quelque chose de très réconfortant. Nous ne sommes pas du tout sur un processus bureaucratique, technocratique – en tout cas c'est loin de n'être que cela.»

””

““

Monique BEERLI,

doctorante à Sciences Po Paris et associée au Ceri, université de Genève

« J'ai été surprise par la manière dont le terme « professionnalisation » a été utilisé durant ces deux jours. Je crois qu'il y a confusion entre standardisation et professionnalisation. La standardisation correspond plutôt à une déprofessionnalisation. »

””

Un dimension politique aux abonnés absents ?

““

François ENTEN

« À la question de savoir si le cadre logique était substitué par les AOC, il ressort des échanges que nous étions plutôt en présence d'une sorte d'empilement ou de panachage de ces différents outils. L'appropriation et la généralisation de ces outils participent également d'une dépolitisation des actions, d'une part par la prédominance des logiques techniques et comptables qui président à leur élaboration et usage, et d'autre part parce qu'ils participent à façonner un consensus social entre les parties prenantes – ne serait-ce qu'en apparence – mais qui a toutefois pour effet de rejeter toutes contestations politiques. Une troisième idée avait été évoquée en plénière, esquissant ces liens entre généralisation des outils et dépolitisation de l'action, lorsque la dépolitisation apparente des discussions et des prises de décision de certains espaces formels participerait plutôt d'une politisation informelle et diffuse des enjeux, à travers des dynamiques cachées de luttes de pouvoir. »

“

« J'ai été un peu étonnée de l'absence ou de la faible place accordée au politique durant ces deux journées. Le changement social, nous en avons parlé ; il s'agit de l'accompagner en étant à l'écoute des partenaires. Mais nous avons surtout partagé durant ces deux jours une lecture d'un changement social qui demeure apolitique : nous avons très peu parlé de conflits, de rapports de force, de tensions. Il faut s'interroger sur cette question-là de façon collective, parce que cette vision, consciemment ou à notre insu, pose question au moment même où il y a une invitation à porter une attention accrue aux acteurs locaux. Nous revenons sur les acteurs locaux, mais du fait de cette absence d'entrée politique, ces derniers semblent parfois un peu lissés. Nous parlons d'eux comme de demandeurs caractérisés par des attentes, des besoins auxquels il s'agit de répondre. Nous avons très peu parlé d'acteurs sociaux, et nous n'avons même pas évoqué le syndicalisme, les mouvements sociaux, l'engagement politique ou l'entreprenariat. Il convient d'être attentif à cette lecture et à ses conséquences. Un auditeur a souligné durant la première matinée qu'il fallait revenir aux contextes locaux et les connaître finement. « On ne peut pas travailler partout » disait-il, « on ne peut pas être expert dans tous les contextes ». C'est vrai, mais alors interrogeons-nous sur l'aide internationale qui, elle, fait prévaloir ce que l'on peut appeler une « plurivalence ethnologique », c'est-à-dire l'idée qu'il est possible de travailler partout : j'ai travaillé sur l'eau au Sri Lanka, je peux donc travailler sur l'eau en Bolivie. Cette plurivalence ethnologique est un leurre et un danger, car elle aveugle l'analyse. En tant que formatrice, cela me convainc que nous devons absolument, dans nos formations, préparer les professionnels de demain à être en capacité d'observer d'abord, de comprendre ensuite et d'analyser enfin avant d'agir, et le plus finement possible, les dynamiques locales, les acteurs locaux et les contextes locaux. Accepter le fait que l'on ne peut pas être spécialiste et expert de tout est essentiel. »

Anne LE NAËLOU

”

“

PUBLIC

« La dimension politique de l'aide internationale est visible sur le terrain et mériterait que l'on s'y intéresse. L'argent vient de quelque part, et ces institutions ont des exigences. Il est toutefois possible d'influencer les décisions de nos gouvernements, parlements, commissions régionales. Si nous ne changeons pas fondamentalement certaines choses, le changement apolitique restera superficiel, et cela ne changera rien pour les personnes sur le terrain. »

« Ce colloque aiguise à nouveau ma vigilance sur ce que nous faisons du politique dans notre travail de recherche, de praticien, sur la façon dont on le porte. Ça passe par un sens critique. J'ai découvert les travaux des petites associations qui interviennent hors système de l'aide et ce qu'elles peuvent véhiculer localement comme évolutions. Nous avons également discuté des associations de migrants : d'une certaine manière, ces structures sont des contre-pouvoirs. »

« Des ONG se sont mobilisées pour faire bouger les gouvernements africains en place. Les effets des victoires remportées ces deux dernières années par les sociétés civiles n'ont pas été ressentis. »

« L'insistance sur l'absence du politique m'étonne. Ça a été intrinsèque à toutes les présentations. Nous pouvons en effet raccrocher de plusieurs manières le politique à ce que nous faisons ici. »

”

Un besoin de pluridisciplinarité et de sciences sociales

“

François ENTEN

« La nécessité d'incorporer plus de sciences sociales au bagage d'expertise technique des métiers de l'aide a été soulignée à plusieurs reprises. Au Gret, ces observations reviennent de façon récurrente, car nous réalisons que nous sommes peu outillés pour comprendre les dimensions socio-

politiques de nos terrains d'intervention et des intrications de jeux d'acteurs avec les institutions étatiques ou l'aide internationale. En amont, et en cours de projet, il y a nécessité d'aider les praticiens à mieux cerner ces jeux d'acteurs et enjeux de pouvoir autour des projets qu'ils coconstruisent, animent et mettent en œuvre, sachant qu'une bonne part de ces activités relève de négociations multiples entre les parties prenantes, dans le registre du formel comme de l'informel. On ne peut qu'appeler à une meilleure collaboration avec les chercheurs et introduire davantage de sciences sociales dans la formation des experts, en les aidant à raisonner avec les logiques socio-politiques qui sous-tendent les projets et à démystifier les méthodes de ces disciplines. Cela aiderait à la fois à identifier les facteurs socio-politiques à incorporer dans les cycles des projets, mais aussi à savoir engager ce genre de collaborations dans une démarche rigoureuse d'accompagnement. »

”

“

« Il y a des disciplines qui ont pour objectif d'analyser le changement social avec une méthodologie, des outils d'observation et de recueil de données. Les sciences humaines et sociales nous aident à comprendre la réalité telle qu'elle est, et pas telle que nous souhaitons ou pensons qu'elle soit. Une vigilance et une distanciation sont sans cesse à construire. »

”

Anne LE NAËLOU

“

« Il y a une confusion sur l'idée de “comprendre le contexte”, qu'on associe souvent à “contexte culturel”. Il faut aussi prendre en compte la dimension historique et les trajectoires institutionnelles, organisationnelles et techniques. »

”

Céline SÉGALINI, Ater et chercheuse associée, Sciences Po Bordeaux, laboratoire Les Afriques dans le monde

“

« Le politique doit être davantage pris en considération, mais aussi l'approche historique. Ces débats étaient-ils différents dans les années 1970 ? »

”

PUBLIC

“

« Nous sommes quelque peu responsables concernant la dimension historique, car nous avons poussé les participants à fortement synthétiser ces parties. Nous n'avons probablement pas assez mis en avant le politique dans l'appel à communications, pensant qu'il aurait été spontanément abordé. »

”

Anne LE NAËLOU

Des registres de normes à identifier et prendre en compte

“

« Je voulais revenir sur les registres de normes qui régulent les prises de décision et d'action : le registre des normes professionnelles, le registre des normes sociales et le registre des normes pratiques/pragmatiques, en faisant référence aux travaux récents de Jean-Pierre Olivier de Sardan. Concernant les normes professionnelles, nous avons montré combien elles étaient imprégnées par un registre technico-scientifique, par la montée de la gestion de projets et des exigences en management, ainsi par cette “quantophrénie” où chiffres et indicateurs quantitatifs structurent l'ensemble des normes professionnelles. Les ODD en sont l'exemple le plus abouti, à valeur universelle. D'un autre côté, nous avons toutes les normes sociales partagées localement par les acteurs des terrains d'intervention, mais qui peuvent être perçues comme lointaines par les praticiens, comme dans une sorte de brouillard, alors qu'elles peuvent contredire les normes professionnelles, brouillant ainsi la compréhension et la réception du projet par les “bénéficiaires”, les acteurs locaux ou encore les intermédiaires. Les impératifs d'égalité de genre sont aussi un bon exemple des contradictions entre registres de normes. Je constate que, doté de ces normes professionnelles, l'expert ou l'agent de développement, le “technicien”, est en vérité très peu outillé pour comprendre la nature et les dynamiques des normes sociales, compréhén-

François ENTEN

sion pourtant nécessaire pour mieux orienter ou conduire ses actions. Pour chacun de ses choix, il se retrouve à devoir négocier avec ses collègues ou partenaires du “terrain” la prise en compte de ces deux registres de normes, professionnelles et sociales. Enfin, avec le registre des normes pratiques, normes qui s’inventent, qui évoluent dans des espaces informels de non-dits, nous nous trouvons dans un registre plus empirique, qui relève aussi de négociations, de contournements et d’ajustements personnels. Ce dernier registre peut également guider les décisions individuelles, voire collectives, lorsqu’il s’agit de se positionner sur un marché de l’aide très concurrentiel – pour sécuriser sa position et sa carrière, éventuellement pour capter des *per diem* –, mais aussi au sein des institutions – dans des jeux de pouvoir, de légitimation, de positionnement avec la hiérarchie –, et au sein des métiers des institutions. Trois registres de normes, au sein desquels les registres présentés en début de ce colloque – éthique, expertise et innovation –, se distribuent et se combinent de façon plus ou moins proportionnée ou disproportionnée d’un acteur à l’autre, d’une institution à l’autre et d’un contexte ou situation d’intervention à l’autre. »





Deuxième partie



SYNTHÈSE DES ATELIERS

ATELIER 1

Des outils et approches qui font évoluer les actions de l'aide internationale ?

Animation :

- Jean-Étienne BIDOU, laboratoire Les Afriques dans le monde.
- Cécile BROUTIN, université Bordeaux Montaigne, laboratoire Les Afriques dans le monde, Gret.

La rareté des ressources disponibles pour financer les projets et programmes de développement crée une concurrence pour la captation de l'aide publique au développement. Les appels à projets sont devenus le mode d'allocation généralisé, imposant par leurs procédures et leurs formats un traitement des projets relativement standardisé. Malgré les nombreuses critiques qu'il suscite, le cadre logique, avec son raisonnement causal et linéaire, reste l'outil de référence de montage et de suivi de projet, servant aussi de cadre de dialogue entre bailleurs et opérateurs. D'autres modes apparaissent en parallèle ou en combinaison avec le cadre logique : plus systémiques ou « orientés changement », quel sera l'effet réel de ces renouvellements d'approches sur la qualité des projets ? Cette dernière peut-elle être évaluée autrement qu'à travers le prisme gestionnaire généralisé, nourri par la production de données parfois très détachées des réalités de vie des populations ? ■

Le cadre logique, marqueur de professionnalisation du secteur

Le cadre logique est arrivé avec la professionnalisation des acteurs de l'aide internationale. Il permet de montrer l'expertise et le sérieux du travail des structures, mais aussi de manipuler le réel, de le simplifier et de le symboliser. Malgré de fortes résistances, au sein des ONG comme à l'Agence française de développement (AFD), les acteurs se sont appropriés cet outil et s'y sont massivement formés. Intégré aux demandes de subvention, il passe pour neutre mais va en réalité amener une façon de penser, de modéliser l'action.

Delphine VINCENOT,
doctorante,
université Paris
Diderot, Laboratoire
du changement
social et politique

Lorsqu'un groupe de personnes crée une ONG, il formalise par-là la réponse spécifique qu'il entend apporter à un problème donné. Avec le cadre logique, la logique instituante de cette ONG va se mettre en conformité avec le modèle dominant (logique isomorphique). En fin de compte, ce sont les projets qui vont découler du cadre logique. Il n'y a plus de distinction entre la forme de l'activité et l'activité elle-même. L'organisation va dès lors plutôt être orientée sur sa fonction productive, avec un portefeuille de projets dont on va mesurer les résultats. Au bout du compte, cela induit des actions plus standardisées ainsi qu'un changement de culture dans les organisations, marqué par l'avènement d'une logique gestionnaire et bureaucratique et l'adoption d'un vocabulaire plus libéral.

Ajustement des cadres logiques en AOC

Le Gret a lancé en 2015 à Pointe-Noire (Congo) le projet Partag en partenariat avec le Groupement interprofessionnel des artisans du Congo (Giac). Cette recherche-action porte sur l'appréciation et la compréhension des changements intermédiaires (méthode des « petits pas ») dans le secteur artisanal. Conçu au départ suivant le schéma du cadre logique, le projet a adopté les approches orientées changement (AOC) en intégrant le programme Prisme, programme d'innovations méthodologiques pour planifier, suivre et évaluer des processus de changement porté par le F3E. L'adaptation des AOC à la gestion des projets consiste à repositionner les outils de pilotage dans l'appréciation des changements. Ce réajustement s'est opéré en plusieurs étapes : définition collective de la vision du Giac en 2025 et des étapes intermédiaires pour y parvenir, élaboration des outils de suivi-évaluation correspondants et ajustement de l'approche cadre logique aux AOC. Dans ce cadre, les résultats (quantitatifs et qualitatifs) sont formulés comme des changements intermédiaires découlant d'une situation initiale et sont perçus comme une évolution de la situation. Cette méthode permet d'apprécier avec les acteurs le chemin du changement.

Roger AIHOU,
représentant pays
au Congo-Brazzaville,
Gret, et
François Enten,
responsable de la
Cellule d'animation
scientifique, Gret.

De la théorie au chemin du changement en Afrique

L'approche orientée changement (AOC) telle que mise en place par l'ONG suédoise Reach for Change, consiste à identifier des jeunes entrepreneurs sociaux locaux ayant des initiatives innovantes, puis à les aider à développer leurs activités grâce à une approche mixte fondée sur la théorie du changement et l'utilisation d'une feuille de route. La théorie du changement, définie comme un processus continu de réflexion pour explorer le changement et la façon dont il se produit, permet la compréhension approfondie du problème identifié, une vision nette du changement souhaité et la prise en compte de la complexité de l'écosystème dans lequel celui-ci doit s'opérer dans le long terme. Cela favorise également la revue régulière des activités prévues et, si besoin, des ajustements, au gré notamment des opportunités qui se présentent et des innovations, ce qui est au cœur du mouvement entrepreneurial. En tant qu'incubateur, Reach for Change a multiplié par 100 le nombre de bénéficiaires en huit ans.

Koundja MAYOUBILA,
program manager,
Reach for Change.

Contribution de l'approche « système » au dialogue entre techniciens et producteurs

Une expérience dans un projet
de développement rural en Guinée

La rizi-pisciculture est récente en Guinée forestière. Dans une économie de plantation fragilisée par l'instabilité des prix et la pression foncière, l'aménagement d'étangs piscicoles permet d'intensifier la production de riz et d'apporter des aliments ou revenus supplémentaires. Environ 1 500 exploitations familiales ont adopté la pisciculture en complément d'une autre activité, et la filière bénéficie du soutien actif de l'État et des bailleurs de fonds. Les modèles classiques de diffusion des techniques ont toutefois montré leurs limites. Dans le domaine du conseil agricole, la relation prescriptive est appelée à laisser sa place au dialogue et à l'accompagnement des producteurs. Cela modifie profondément les attendus du métier des techniciens agricoles, à l'interface des producteurs et des projets, et l'on assiste parfois à des incompréhensions entre techniciens et producteurs, comme entre techniciens et chercheurs. Pour dépasser ces « dialogues de sourds », des approches « système », fondées sur des enquêtes, analyses et représentations graphiques, ont été mises en œuvre dans une vingtaine d'ateliers piscicoles, et chaque cas d'étude restitué publiquement. Plus que le résultat de l'analyse, c'est le processus de production et d'interprétation de ce résultat qui est apparu être le plus important, et en particulier la reconnaissance de l'expertise des pisciculteurs. Cela a favorisé une évolution des rôles de chacun, les techniciens s'appuyant désormais sur les producteurs.

Augustin PALLIÈRE,
chef de projet,
APDRA pisciculture
paysanne, et
Charline RANGÉ,
géographe associée,
UMR Prodig.

La mesure comme objet de recherche

Données quantitatives et cartographie des camps de réfugiés de Zaatari en Jordanie

Léa MACIAS,
doctorante,
EHESS, Paris.

Le camp de Zaatari, dans le nord de la Jordanie, accueille depuis 2012 des réfugiés syriens. Placé sous la gestion du Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR), il est devenu en termes démographiques la quatrième « ville » la plus peuplée du pays. En tant qu'espace de contrôle fermé, ce camp est un lieu idéal et idéalisé pour la production de statistiques (enregistrement des flux de population entrant et sortant, échantillonnage et production de résultats dits statistiquement représentatifs, etc.). Il fait donc l'objet d'une production pléthorique de savoirs humanitaires : plus de 80 rapports d'évaluation et 140 cartes ont été mis en ligne depuis son ouverture. Les données recueillies sur place sont nettoyées et analysées dans les bureaux des organisations humanitaires en Jordanie, cartographiées à Genève puis diffusées sur des plateformes globales (Reliefweb, UNHCR portal). La cartographie permet de mettre un peu d'ordre en diffusant une vue normalisée du camp, et d'en faire une sorte de ville où figurent les infrastructures ainsi que le nom des rues. Elle devient un outil de la panoplie de l'humanitaire, prêt à être déployé et répliqué dans n'importe quel contexte. Toutefois, cette carte n'est presque jamais traduite, ni distribuée aux réfugiés. Dans un contexte d'approche fondée sur les besoins, ces données nourrissent donc un système humanitaire qui cherche à sélectionner ses bénéficiaires et à adapter ses programmes selon un modèle coûts-bénéfices. L'urbanisation des camps de réfugiés est devenue un paradigme d'analyse qui affecte les perceptions, les discours, les représentations cartographiques et les politiques mises en place autour de ce lieu.

ATELIER 2

Modes de transmission des savoirs comme objet et enjeux de l'aide internationale

Animation :

- Anne LE NAËLOU, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – Iedes, UMR Développement et sociétés.
- Boubou Alhadji NOUHOU, université Bordeaux Montaigne.

Les organismes et institutions engagés dans l'aide internationale au développement s'investissent de plus en plus dans la définition des cadres et modalités de l'évaluation de leurs activités afin de mieux guider leurs transformations. Les innovations sont nombreuses, souvent portées par les engagements remarquables des acteurs praticiens et académiques concernés, qui envisagent avec audace de privilégier les processus locaux ainsi que les partages de connaissance et de décision, souvent source d'interactions constructives. Mais ces dynamiques se heurtent souvent à des contraintes, qui empêchent des modes de transmission, pourtant éprouvés, de se consolider. C'est par exemple le cas de l'absence de politiques publiques clairement énoncées par les gouvernements, telles que pour la formation continue tout au long de la vie. Comment ces contraintes sont-elles ressenties et par quels moyens sont-elles levées par les porteurs d'innovations? ■

L'évaluation de projets par le mentorat est-elle possible ?

Benjamin BUCLET,
socio-économiste
du développement,
Creed.

La professionnalisation du secteur du développement rend l'évaluation externe de plus en plus complexe. Quelle est, dans ce contexte, la plus-value du « mentorat évaluatif » ? Celui-ci enrichit la pratique de l'évaluation et propose un accompagnement sur le long terme avec pour objectif l'identification et la valorisation des connaissances produites au sein des projets. Il repose sur deux composantes, qui caractérisent tout projet : le facteur humain et le facteur temps. Ce dispositif d'accompagnement s'appuie, dans une atmosphère de confiance et sur la durée, sur la relation entre le mentor, le bailleur et le porteur de projet, ainsi que sur l'échange de connaissances. Ce processus doit être anticipé dès le montage du projet (cadre logique) et intégrer dès le départ des indicateurs d'impacts. La durabilité, difficile à mesurer du fait de l'influence du contexte (jeux de pouvoir, phénomènes sociologiques, etc.), bénéficie du recours à une expertise extérieure qui permet d'anticiper les effets du projet sur ces équilibres. D'autres sources de complexité, comme le financement, le modèle économique ou encore l'appropriation institutionnelle, sont mieux traitées avec le mentorat, dont la valeur ajoutée réside dans la distance, la neutralité et l'absence d'enjeu personnel. Certaines questions se posent toutefois : quelles modalités pratiques adopter pour que le mentorat contribue effectivement à améliorer l'impact, la durabilité et la qualité des données relatives au projet ? Si notre expérience dans le domaine du renforcement de capacités des institutions d'enseignement supérieur valide nos hypothèses et nous incite à développer un modèle de « mentorat évaluatif », ce dernier est-il pertinent dans d'autres secteurs de la coopération ? Quel profil professionnel doit avoir le mentor ? Quelles modalités d'interaction mentor/mentoré ? Et, enfin, s'agit-il vraiment d'une nouvelle façon d'agir ?

Défis à l'efficacité de la formation professionnelle par apprentissage de type dual au Bénin

Au Bénin, le financement endogène de la formation professionnelle par apprentissage de type dual (ou par alternance) demeure faible en plus d'être fortement tributaire de l'aide extérieure (coopérations allemande et suisse). Par ailleurs, le recrutement des apprentis, le renforcement de capacités des maîtres-artisans, la formation des formateurs, l'apprentissage, l'évaluation ou encore la supervision subissent tous des dysfonctionnements critiques. L'effort budgétaire du gouvernement béninois étant moindre que celui des bailleurs extérieurs, la faiblesse des résultats de la politique de formation professionnelle est le signe d'une aide extérieure incapable de donner à l'apprentissage de type dual l'importance qui doit être la sienne du fait de ses effets positifs en matière d'emploi. Sans réponse financière forte et adaptée des autorités en charge, l'enseignement technique et la formation professionnelle risquent de connaître une dégradation structurelle durable. Il est donc recommandé que le gouvernement en assure la prise en charge budgétaire intégrale.

Moïse-Emmanuel DAVID-GNAHOUI, enseignant, faculté des sciences humaines et sociales, département de psychologie et des sciences de l'éducation, université d'Abomey-Calavi, Bénin.

Acteurs d'appui, accompagnateurs, co-apprenants ?

Les évolutions des métiers des praticiens des ONG à travers les regards croisés d'une ONG française et d'un organisme de formation continue

Perrine DUROYAUME,
responsable de
formation F3E, et
Pauline DE LA CRUZ,
directrice, Batik
International.

Depuis une quinzaine d'années, les relations partenariales entre ONG sont en pleine mutation. La montée en compétences des partenaires basés dans les pays de mise en œuvre des projets est venue réinterroger le rôle d'appui traditionnel des ONG du Nord. Leur métier a évolué, et travailler avec les Suds ne se fait plus de la même façon. Le renforcement de ces acteurs du Sud passe par des échanges entre une communauté d'expériences, des actions de formation et des projets de recherche-action. Hier sous un format imposé, la montée en compétences est aujourd'hui organisée sous la forme d'un appui personnalisé, d'un accompagnement pour apprendre à se positionner judicieusement ou de séminaires d'échanges de pratiques – éventuellement avec des secteurs comme celui de l'action sociale. Les organismes de formation eux-mêmes cherchent à s'adapter aux évolutions en termes de métiers, d'apprentissage et de transmission des savoirs. Ainsi, le F3E a-t-il développé de nouvelles compétences (en contrôle de gestion, résolution de conflits, coopération et prise de décision). Dans ce nouvel environnement, le rapport aux savoirs crée une plus grande horizontalité dans les relations partenariales.

L'appui à la transition agroécologique

Quelle évolution des compétences pour passer du transfert de technologies à la dynamisation de processus locaux d'innovation ?

Dans le cadre de ses interventions en appui à la transition agroécologique dans les pays du Sud, AVSF expérimente différentes démarches et dispositifs centrés sur le renforcement des processus locaux d'innovation plutôt que sur le transfert de techniques et de « bonnes pratiques » : paysans-relais (Madagascar), champs-écoles (Togo), démarches interactives de réflexion pour formuler les problèmes et construire des solutions, etc. L'analyse de ces expériences a permis d'approfondir la réflexion sur les compétences requises pour mettre en œuvre des formes d'intervention rompant avec des postures pédagogiques ou de conscientisation encore prédominantes, et placent les agriculteurs au cœur du processus de production de connaissances, construites à partir de leurs conceptions et aspirations et en s'appuyant sur les dynamiques sociales dont ils sont partie prenante. La mise en place de modalités de travail centrées sur l'appui aux dynamiques locales de changement, avec ce que cela comporte d'inventions et de réajustements au fil de l'action, suppose aussi de s'affranchir de la logique gestionnaire des projets et, pour ce faire, de construire au sein des « équipes de projet » des dynamiques autonomes de réflexion et d'apprentissage collectif dans le suivi et la capitalisation des actions. La mise à disposition d'outils et de moyens d'analyse, issus des sciences sociales afin de mieux comprendre les situations et dynamiques locales, définir à partir de là des dispositifs adaptés et être en capacité d'analyser en retour les effets produits sur ces dynamiques, peut y contribuer.

Laurent DIETSCH,
coordinateur pour
l'Amérique centrale
(jusqu'en 2016), AVSF,
Claire RUAULT,
sociologue chargée de
recherche-formation,
Gerdal, et
Teatske BAKKER,
assistante technique,
AVSF.

La capitalisation d'expériences : qui apprend quoi ?

Franck FORTUNÉ,
directeur,
SO Coopération, et
Pierre-Jean ROCA,
ingénieur de
recherche, CNRS,
laboratoire Les
Afrique dans
le monde,
SO Coopération.

Que capitalise-t-on, au profit de qui et pour en faire quoi ? La capitalisation renvoie à la gestion des connaissances (*knowledge management*), née dans le milieu de l'entreprise afin de conserver les connaissances et l'expertise acquises par les personnes tout au long de leurs parcours professionnels. La gestion des connaissances s'intéresse tant à l'individu qu'à des équipes ou à des communautés de pratiques, afin d'en comprendre les processus d'apprentissage et de diffusion. Dans le champ de la coopération internationale, la capitalisation cherche à répondre à l'absence réelle ou supposée d'une « mémoire du développement ». Les premiers efforts de capitalisation entendaient garder trace de ce qui s'était passé dans un projet et de l'expérience acquise, en recueillant après coup la parole des acteurs. L'idée d'une « nécessité de capitaliser » s'est ensuite généralisée, tant sur le terrain que parmi les cadres nationaux, les opérateurs, les bailleurs de fonds ou encore les ONG. Malgré la diversité des visions et des pratiques, nous avons progressé vers des définitions ayant un cœur commun : l'interrogation rétrospective des acteurs du « système projet » sur l'expérience vécue, l'idée d'en tirer ensemble des leçons et la transmission de ces dernières sous forme soit de *feedback* adressé aux membres du « système-projet », soit de publication destinée à l'ensemble du milieu professionnel et des acteurs des territoires. Concomitante à la « logique projet », la capitalisation fait désormais partie de cette novlangue et de ces novpratiques soucieuses d'observer « ce qui marche et ne marche pas » et de mettre en valeur de « bonnes pratiques ». Elle représente une sorte de label de qualité pour la durabilité et, si elle est demandée par les bailleurs de fonds, elle est également plébiscitée par les acteurs eux-mêmes. De nécessité, elle s'est finalement transformée en une sorte de mantra.

ATELIER 3

Normes et compétences dans des enjeux transversaux

Animation :

- **Élisabeth HOFMANN**, université Bordeaux Montaigne (Iatu/STC), laboratoire Les Afriques dans le monde.
- **Marie MELLAC**, université Bordeaux Montaigne.

L' aide internationale se déploie dans des cadres normatifs imposant une prise en compte transversale de certaines thématiques qui font – du moins en apparence – l'objet d'un consensus au sein de la « communauté internationale », affirmé à travers des objectifs mondiaux, des conventions internationales ou encore des déclarations onusiennes : le développement doit être durable, en respectant ses piliers économiques, environnementaux et sociaux, générer des revenus pour les pauvres et notamment bénéficier aux femmes... La liste des injonctions est longue, ce qui représente des défis en termes de compétences des agents de cette aide : comment rendre chaque projet conforme à ces divers standards, sans se limiter à une rhétorique qui masque difficilement le caractère équilibré de l'adaptation de chaque projet à ces cadres normatifs prétendument universels ? ■

Communication et éducation, gage de réussite des projets de développement durable en Afrique

Rodolphine Sylvie
WAMBA,
professeur titulaire
des universités en
sciences du langage,
université Yaoundé 1.

La réponse à la question « Communiquer et éduquer pour qui ? » trouve ses germes dans la définition même du concept de développement durable, dont l'enjeu est de prendre en compte à parts égales les dimensions sociale, environnementale et économique. L'accent sur le social doit permettre de comprendre les institutions sociales et leurs rôles, d'encourager l'accès aux droits fondamentaux tels que la santé, l'éducation ou la justice sociale, à travers des systèmes démocratiques et participatifs. L'accent sur l'environnement doit permettre de sensibiliser les citoyens à leur empreinte écologique afin qu'ils appréhendent mieux les enjeux de la protection de l'environnement et de la biodiversité. Enfin, l'accent sur l'économie doit permettre d'éclairer les citoyens sur les possibilités et les limites en matière de croissance économique, relativement aux répercussions sur la société et l'environnement, et de les sensibiliser à la production et à la consommation responsables. La réussite de tout projet de développement durable en Afrique est largement tributaire de la communication et de l'éducation, dont l'enjeu majeur est l'adhésion éclairée et la participation active et responsable des citoyens.

Vers un territoire de commerce équitable à Pondichéry-Auroville

Comment diffuser les valeurs de commerce équitable ?

L'initiative des territoires de commerce équitable, née en 2000 en Angleterre, est aujourd'hui présente dans 30 pays. Il s'agit d'un modèle « normé » mais adaptable, axé sur cinq objectifs : un engagement de la part des collectivités locales, la création d'un conseil local de commerce équitable, des produits équitables disponibles dans les commerces locaux, des achats réalisés par les organisations privées et publiques (écoles, mairies, etc.), et enfin des événements et une couverture médiatique. Dans le cas de l'Inde, la classe moyenne augmente, de même que la volonté de « consommer éthique ». Le choix de faire d'Auroville un territoire de commerce équitable tient au contexte particulier de cette cité, construite autour de la quête d'une spiritualité universelle fondée sur l'utopie. Bien que ces valeurs soient solidement ancrées dans le territoire, l'idée de commerce équitable est faiblement appropriée par la population, qui manque aussi de compétences en animation et en participation. Dans ce contexte, la promotion du commerce équitable passe par la présence d'un volontaire pour favoriser l'appropriation de ces enjeux, par la recherche de financements et par un besoin de forces vives, de bénévoles et de partenariats internationaux pour animer ce projet.

Kamala MARIUS,
maître de conférence,
HDR, université
Bordeaux Montaigne,
laboratoire Les
Afriques dans le
monde, et

Aurélié
CARIMENTRAND,
maître de conférence,
université Bordeaux
Montaigne,
UMR Passages.

Entre injonction institutionnelle et hostilité contextuelle : vers l'égalité de genre au Burkina Faso

Azara Remalia
NFON DIBIÉ,

chargée de projet,
Gret (Burkina Faso).

Les bailleurs de fonds ont orienté l'action des ONG travaillant au Burkina Faso vers la lutte contre les inégalités de genre en tant qu'objectif transversal et spécifique, notamment avec les Objectifs du millénaire pour le développement 2000 (OMD) – qui promouvaient l'égalité entre hommes et femmes et l'autonomisation de ces dernières. Depuis la mise en place du Fonds commun genre en 2005, des initiatives ont été expérimentées afin d'assurer l'effectivité des droits fondamentaux des femmes (santé, éducation, droits économiques et politiques, etc.). Ces projets adoptent diverses stratégies, fondées sur l'argument utilitariste (l'égalité de genre pour la participation de tous au développement), l'argument humaniste (l'égalité parfaite de l'homme et de la femme dans tous les domaines) ou l'argument idéologique (la reprise par les femmes du pouvoir exercé les hommes). Mais, sous couvert de s'inscrire dans la politique nationale Genre, les ONG n'imposent-elles pas la reproduction de leurs propres modèles d'égalité? Le respect mutuel des cultures, traditions et opinions doit être au fondement des liens de coopération, et les acteurs de développement doivent confronter leurs positionnements aux aspirations des communautés (femmes et hommes) des contextes où ils interviennent.

L'apprentissage des techniques managériales par les acteurs de l'aide

Quelles conceptions de la pauvreté ?

Le processus de managérialisation des ONG est à mettre en lien avec la quête d'une certaine efficacité, mais aussi avec la rencontre d'acteurs privés. Au contact des ONG, ceux-ci participent à la construction d'un nouveau regard sur la pauvreté et d'une nouvelle orientation des techniques pour la combattre, fondée sur une logique de marché. L'exemple d'un partenariat ONG-entreprise dans le secteur de la nutrition, à Madagascar, illustre les différences d'approches entre des acteurs ayant chacun leur regard sur la notion de pauvreté. L'objectif de ce partenariat était la mise au point d'un complément nutritionnel destiné à compenser, chez les enfants en bas âge, le retard de croissance causé par une alimentation trop centrée sur le riz. Mais, alors que l'association misait sur la sensibilisation des femmes et sur un prix bas pour inciter la population à utiliser massivement ce produit, l'entreprise était guidée par une approche marketing fondée sur l'attractivité du produit et sur l'idée qu'un prix élevé est un gage de qualité. Si ces différentes visions ont engendré des tensions au moment de leur implémentation, les techniques marketing semblent aujourd'hui acquises. Bien que certains dispositifs révèlent une volonté de les adapter afin de rendre le produit accessible à tous, l'adoption d'une logique marchande tend à remettre en cause le principe d'un traitement spécifique vis-à-vis de la catégorie des personnes pauvres.

Zoé TINTURIER,
doctorante,
IEP Bordeaux,
laboratoire Les
Afriques dans
le monde.

ATELIER 4

Des enjeux de la professionnalisation à géométrie variable

Animation :

- **Delphine VINCENOT**, université Paris Diderot, Laboratoire du changement social et politique.
- **Kamala MARIUS**, université Bordeaux Montaigne, laboratoire Les Afriques dans le monde.

La professionnalisation des organisations de l'aide internationale a des répercussions sur les petites associations locales, aux mandats et statuts plus diffus, en les fragilisant face aux organisations de taille plus importante. Organisations multiples, hybrides et dispersées, ou moins visibles dans le champ de l'aide internationale, celles-ci disposent néanmoins d'une certaine indépendance ou d'une capacité de mise en œuvre de projets plus participative. Reposant parfois sur un volontariat issu de la société civile, dans quelle mesure leurs difficultés à répondre aux injonctions de la professionnalisation creusent-elles les inégalités dans les jeux de concurrence, entre association du Nord, associations du Sud et du Nord, associations d'usagers, etc. ? Les stratégies déployées leur permettent-elles de mieux s'inscrire dans les logiques de courtage pour l'accès aux financements, telles que le regroupement d'associations en fédération, la fusion ou encore l'organisation en réseau ou plateforme ? ■

Configuration hybride et figures plurielles de la coopération internationale des collectivités territoriales françaises et maliennes

Sadio SOUKOUNA,
docteur en sociologie
politique, université
Paris 1 Panthéon-
Sorbonne, UMR
Développement et
sociétés / Imaf.

Les acteurs impliqués dans la coopération décentralisée au Mali sont divers (collectivités locales, associations locales, ONG, associations de migrants, etc.) mais occupent un positionnement intermédiaire entre l'État et les populations locales. L'hypothèse présentée ici est que les pratiques de courtage développées par les ONG et les associations de migrants créent une situation de dépendance réciproque, notamment vis-à-vis des bailleurs de la coopération décentralisée. Le drainage des ressources de la coopération décentralisée réalisé par les ONG ou les associations de ressortissants de la région de Kayes a permis la mise en relation de ces acteurs intermédiaires du développement avec les pouvoirs locaux français et maliens. Elle a également constitué une source de conflits entre une ONG, le GRDR migration-citoyenneté-développement, et l'association des ressortissants de Yélimané, basée à Montreuil. Quand, dans les années 1990, a été mis en œuvre un programme de jumelage-coopération entre les deux municipalités, le GRDR a été désigné comme opérateur des projets, tandis que les migrants organisés en diverses associations avaient un simple rôle d'interlocuteur. Finalement, ces derniers se sont réunis dans une fédération, l'Association des ressortissants du cercle de Yélimané en France, afin de présenter un front uni face aux autorités locales. Cela a bouleversé les rôles des différents acteurs et entraîné des rivalités. Les élus montreuillois ont investi l'association de migrants d'un pouvoir plus important, au détriment du GRDR, qui s'est retrouvé « dépossédé » de la maîtrise d'ouvrage des projets de coopération. Malgré ces tensions, les deux asso-

ciations ont établi en 2010 une convention de partenariat mettant en lumière leur interdépendance, mais également la prévalence de leurs intérêts ainsi que leur capacité à taire leurs griefs pour pouvoir accéder aux financements.

La professionnalisation de l'aide

Quelle place pour les petites associations locales de solidarité internationale (Alsi) ?

Une enquête menée auprès des Alsi du Gard et de l'Hérault révèle que 75 % d'entre elles ont été créées entre 2001 et 2010, preuve d'un fort dynamisme. Ni en opposition, ni en complémentarité, elles perçoivent peu de financements publics et sont peu intégrées avec les « grosses structures ». Ces associations comptent peu de jeunes (35 % de plus de 70 ans et 35 % de 35-49 ans) et une proportion plus forte de femmes que d'hommes. Si les profils sont très variés, il s'agit majoritairement de personnes diplômées (bac + 4 et plus). Les mutations dans le système de l'aide internationale – en termes d'injonction à la professionnalisation et à l'efficacité, et à l'adoption de méthodes, d'outils, de formations – tendent à nier à ces citoyens « ordinaires » le droit de la participation libre à la solidarité internationale. Ce contexte est à mettre en regard avec la volonté de participation des agents au Sud. La faible sollicitation des subventions publiques par les Alsi, corrélée à leur faible intégration dans le système de l'aide internationale, peut aussi être interprétée comme une stratégie pour conserver leur indépendance. En fin de compte, leur mode d'action, fondé sur la réciprocité, contribue-t-il à changer la vision des populations locales bénéficiaires-partenaires vis-à-vis de l'aide internationale classique ?

Emmanuel AMOUZOUN,
doctorant, université Paul-Valéry, Montpellier 3, Laboratoire d'études et de recherches en sociologie et en ethnologie de Montpellier.

Les petites associations : l'artisanat de la solidarité internationale

**Jean-Claude
DESSAIVRE,**
président, Les
Amis d'Handri.

Depuis le milieu des années 1980, plus de 100 associations en lien avec Madagascar se sont montées en Loire-Atlantique, dont 55 environ sont toujours actives. La majorité de ces petites ONG a été créée en soutien à des missionnaires dans les domaines de la scolarisation, de la santé et du commerce de produits réalisés sur place, et se sont ensuite étiolées. On trouve ensuite, en plus petit nombre, les associations issues de la diaspora, les associations locales issues d'une structure nationale, avec une grande autonomie de projets, les associations nées d'une rencontre et d'un parcours professionnel (culture, art), et enfin les associations d'étudiants. Ces structures font face à cinq grands défis : leur nombre et la concurrence, la pérennité et le renouvellement générationnel, la prise en compte dans le temps des décalages culturels, les inégalités objectives de conditions (rapport de domination) et la dimension affective. Si la question de l'utilité de leur professionnalisation est posée, l'impératif de formation est jugé indispensable. Il y a également un fort enjeu de structuration en réseau et de dialogue.

Tourisme et sociétés locales en Amérique latine

Une approche « sentipensante » de l'agent de
développement et de l'universitaire

Le tourisme alternatif s'est développé parallèlement à la mondialisation et à l'expansion du phénomène touristique, qui s'est emparé de nombreux territoires et sociétés. Il est présenté comme une solution pour combattre la pauvreté et protéger les ressources naturelles, mais la commercialisation, la diffusion et la promotion de ces initiatives sont souvent trop faibles. De plus, ces dernières ne remplissent pas toujours les objectifs fixés. Des projets de recherche et des sorties terrains cherchant à analyser, au Costa Rica notamment, la relation de la société locale à son environnement et le rôle des acteurs dans la planification de la destination touristique, ont permis de comprendre que le développement touristique n'était pas systématiquement nocif pour l'environnement.

Samuel JOUAULT,
professeur-
chercheur associé,
faculté de sciences
anthropologiques,
université autonome
du Yucatán (Mexique),
et chercheur associé,
Centre d'études
mexicaines et
centraméricaines.

Rôles et fonctions du chef de projet

Empirisme, management et transdisciplinarité du processus d'apprentissage et de formation

Bertrand ARRIBE, spécialiste « Appui de projets, management interculturel, levée de fonds et RSE », Cooperation Concept, et chargé de cours, universités Toulouse 2, Toulouse 3 et Sciences Po Toulouse.

Les Accords de partenariat économique signés en 2000 entre l'Union européenne et les pays du Groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) ont marqué un tournant dans le champ du développement, en accordant une nouvelle place aux pays bénéficiaires dans l'élaboration des stratégies des financeurs de l'APD. Les bailleurs de fonds ont aussi modifié leurs pratiques avec les Forums de haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui, avec les Objectifs de développement durable (ODD), ont conduit à une structuration et à une coordination de l'aide, du très local jusqu'à l'échelle planétaire. Couplées à la multiplication des acteurs, aux outils méthodologiques et aux méthodes d'évaluation, ces évolutions ont bouleversé le paysage et les pratiques de la solidarité internationale et induit une nécessaire adaptation et formation des responsables des projets. Aujourd'hui, toutes les organisations font part de leur besoin de personnels formés et compétents.

Certains éléments ont été mis en place pour améliorer la coordination du développement. Le fonctionnement actuel, avec l'articulation des processus allant des ODD aux stratégies nationales de réduction de la pauvreté, pose les bases pour un minimum de coordination et d'efficacité dans les actions de développement. Les principaux dysfonctionnements sont liés au fait qu'une majorité d'acteurs publics ou de la société civile ne connaissent ou ne maîtrisent pas les processus et recommandations minimales du champ de l'aide. Par ailleurs, la connexion avec la sphère universitaire et la recherche reste encore insuffisante. Or l'université, de par son interdisciplinarité, a des atouts majeurs, et l'importance des sciences sociales dans les projets de développement n'est plus à démontrer. Il faudrait évoluer vers davantage de travail en commun et de transdisciplinarité.

ATELIER 5

Postures et trajectoires d'experts

Animation :

- François ENTEN, Gret.
- Rohen D'AIGLEPIERRE, AFD.

L'expertise des professionnels de l'aide internationale se caractérise par l'expérience en gestion de projets et par l'acquisition de diplômes. De plus en plus requise pour travailler au sein des organisations de l'aide, l'expertise répond à la montée des exigences de maîtrise technique, gestionnaire ou managériale des projets, accentuées par la rationalisation des instruments de gestion de projet ainsi que par la complexité d'application des ODD ou de certains terrains d'intervention en matière de sécurité. S'inscrivant dans des processus sociaux de professionnalisation, à quel faisceau de contraintes les experts sont-ils soumis ? Selon ses propres contingences et stratégies individuelles, comment chacun s'ajuste-t-il à la tension entre engagement militant, gestion de carrière et ascension professionnelle ? Comment chacun fait-il face à la compétition sur le marché du travail, soumis à la précarité des emplois ou contrats de consultance, et aux contradictions entre normes « expertes » universalistes et normes sociales locales ? ■

Projets de développement en Afrique subsaharienne

L'agent du développement à l'épreuve du terrain

**Julio NGANONGO
OSSÉRE,**

enseignant-chercheur,
faculté des lettres
et des sciences
humaines/sciences
économiques,
université Marien
Nguoubi, Brazzaville.

L'Afrique subsaharienne est un terreau « idéal » pour les interventions humanitaires et les projets de développement de base du fait de la quasi-absence de politiques publiques pertinentes et structurantes, de la faiblesse des politiques sociales et de la protection sociale, des inégalités de genre, de la mal-gouvernance ou encore de la persistance des conflits ethnico-religieux. Dans ce type de contexte, l'agent de développement doit-il agir au nom des droits de l'Homme, de son éthique professionnelle, ou plutôt se conformer aux normes sociales locales définies comme « l'ensemble des us et coutumes qui régissent les comportements et interactions au sein d'une société » ? La vision du développement que porte l'agent de développement se fonde sur les normes sociales occidentales, induisant un dualisme avec les normes sociales locales. La question de la vaccination est emblématique de certaines difficultés. Suscitant une forte opposition pour des motifs d'ordre religieux, il a fallu développer des stratégies de contournement : la technique du « hibou », c'est-à-dire attendre la nuit pour vacciner de façon plus discrète les personnes doutant de leur croyance, et celle du « Cheval de Troie », consistant à former des individus afin qu'ils vaccinent eux-mêmes la population *a posteriori*. L'enjeu est de sauver les vies tout en préservant les cultures locales et de définir le développement suivant les besoins locaux. En somme, déployer des stratégies à même de respecter la structure sociale locale relève moins de la formation que d'un « bon sens social ».

Pour un renouvellement des pratiques d'expertise dans l'aide publique au développement

Cayambe Éducation intervient en appui au développement et à la qualité de l'éducation et de la formation, du préscolaire au supérieur. Dans ce secteur, où faire consensus est chose aisée, un certain nombre de bureaux d'études agissent de manière non adaptée. Cayambe entend pour sa part favoriser l'apprentissage par la recherche, dans l'idée que son action puisse nourrir la recherche universitaire et la recherche-action. Son cahier des charges a été touché par les Objectifs de développement durable (ODD) : le nouveau cadre qu'ils imposent, extrêmement large, est un défi pour les pays bénéficiaires. Ces 17 objectifs sont en effet nombreux, ambitieux et nécessaires, et posent un problème de priorisation en termes d'action publique. On relève également, pour les approches sectorielles, un problème de cohérence entre les moyens et les cibles : un certain nombre des moyens prévus sont déconnectés des cibles qui ont été définies. Et, si l'ODD n° 17 (« Pour des partenariats efficaces entre les gouvernements, le secteur privé et la société civile ») illustre la volonté de la communauté des bailleurs de disposer d'outils de mesure et de capacités de suivi, il ne prend pas en compte le fait que, dans certains pays, la donnée est rare et difficile à collecter.

Finalement, ce cadre mondial n'est pas véritablement éclairant pour l'action publique. En outre, le paysage des acteurs techniques et financiers est d'une grande complexité : institutions financières internationales, banques régionales, organismes issus des Nations unies, ONG, États, aide bilatérale, etc. Cela rend la coordination extrêmement difficile et complique l'action publique. Enfin, cela soulève la question de l'expertise. À chaque étape du cycle du projet, les acteurs de l'aide sont en effet accompagnés par des experts dont la sélection, déterminante pour la qualité de

Lorène PRIGENT,
présidente, Cayambe
Éducation, et
**Léonore
MONCOND'HUY**,
directrice de projets,
Cayambe Éducation.

l'intervention, se fait sur *curriculum vitae*. Cette manière de faire, loin d'être satisfaisante en termes de compétences, reste extrêmement perfectible.

Professionnalisation des consultants sénégalais d'une unité de gestion de projets

Céline SÉGALINI,
attachée temporaire
d'enseignement et de
recherche, Sciences
Po Bordeaux, et
chercheuse associée,
laboratoire Les
Afriques dans
le monde.

Au Sénégal, la qualification professionnelle s'apprécie à l'aune de deux critères : le suivi d'une formation diplômante et l'expérience en gestion de projets. Cela suffit-il à éclairer le processus de professionnalisation des personnes et à jauger leur apport pour la gestion de projets et l'aide au développement ? L'approche constructiviste et sociologique envisage plutôt la professionnalisation comme un processus social à part entière. Une étude, réalisée auprès de cinq consultants-experts sénégalais travaillant dans une unité de gestion de projets d'un programme environnemental, révèle que leur professionnalisation s'est appuyée sur une conception pragmatique (et non altruiste) du métier, elle-même liée à l'évolution institutionnelle de l'État sénégalais.

L'analyse des trajectoires professionnelles de ces acteurs, ayant intégré le marché du travail dans les années 1970-1980 ou 1980-1990, est assez similaire. Leur ambition était avant tout de gagner leur vie tout en envisageant une ascension socio-professionnelle. Contrairement aux acteurs mus par une logique motivationnelle ou militante, la professionnalisation de ces personnes est passée par un rapport pragmatique à l'emploi et à l'évolution de carrière. Attachés à leur indépendance et à leur carrière personnelle, ils entretiennent entre eux une relation de défiance plutôt que d'entente ou de confiance. Ce pragmatisme a été exacerbé par la désagrégation de l'État sénégalais

causée par les programmes d'ajustement structurel qui, dans les années 1990, ont notamment entraîné une mise en tension du marché de l'emploi dans le champ environnemental (gels de postes, arrêt des recrutements, naissance d'un marché très concurrentiel de la consultance). De plus, la politique de renforcement de l'État qui s'en est suivie s'est faite au profit de quelques îlots de prospérité, au détriment des autres.

Professionnalisation de la sécurité humanitaire

Luttes de pouvoir intraprofessionnelles
et hiérarchies socioprofessionnelles

Face à l'impératif de plus en plus aigu de protéger les acteurs de l'humanitaire sur le terrain, la professionnalisation des personnes ayant occupé des postes de sécurité, ou qui se proposent comme experts-sécurité auprès des organisations humanitaires, apparaît comme un enjeu social. C'est dans les années 1970 qu'apparaît, dans les organisations humanitaires, le personnel dédié aux ressources humaines. La dimension sécuritaire est prise en compte par l'octroi d'un salaire plus important. Dans les années 2000, la sécurité commence à mobiliser des personnels spécifiques et de nouveaux postes sont créés : managers de sécurité au siège des organisations, officiers de sécurité au niveau régional, officiers du terrain (national ou international), officiers mobiles envoyés dans tel ou tel contexte en tant que support supplémentaire. On voit également apparaître des consultants indépendants. L'ensemble de ces experts constitue aujourd'hui un marché du travail, dont l'expansion est source de luttes professionnelles. Comment, dans un contexte de multiplication de ces postes sur le terrain, gérer le retour en France de

Monique BEERLI,
doctorante, Sciences
Po Paris - Cerj,
université de Genève.

ces experts en sécurité, alors même que l'organisation a peu de place à leur proposer au siège ? Comment gérer l'opposition entre la « loyauté organisationnelle » d'une personne ayant fait carrière dans la même organisation en y exerçant différentes fonctions, et un parcours marqué par des changements d'organisation afin d'exercer le même métier ou de rester dans un même pays ? Comment enfin, dès lors qu'émerge une profession qui n'est pas encore reconnue, décider de qui a la compétence ou non de travailler dans ce domaine ?

Les trajectoires professionnelles du monde humanitaire en Haïti

Jan WORLEIN,
attachée temporaire
d'enseignement et
de recherche en
sciences politiques,
université de Lille 2.

La répétition des crises humanitaires en Haïti a entraîné l'avènement, dans le pays, d'une véritable logique professionnelle humanitaire, devenue une norme. Celle-ci est marquée par une concurrence interne, une division du travail et une professionnalisation, mais également par une rationalisation des instruments (cycle de gestion de projets, cadre logique, etc.), une centralisation des instances de décision et une internationalisation des parcours professionnels. L'analyse des trajectoires professionnelles révèle une interdépendance et une contradiction entre ces processus. L'observation d'un premier exemple montre la professionnalisation graduelle d'une personne ayant entamé son parcours par un militantisme de gauche, teinté d'engagement religieux, avant d'entrer dans le secteur humanitaire, de se spécialiser dans un domaine et d'accéder peu à peu à des responsabilités plus importantes. Deux autres exemples montrent des parcours centrés sur des fonctions de coordination et marqués par l'importance du réseau (contacts, connaissances), par l'absence de véritable spécialisation et par la précarité (contrats courts dans une multiplicité d'organisations, consultance).

Malgré une certaine différenciation dans les parcours en fonction du pays d'origine, il est plus intéressant d'observer ces trajectoires à partir des pays d'action plutôt que par le pays d'origine, dans un secteur aujourd'hui fortement internationalisé. Ces trajectoires ne sont pas seulement globales : elles sont aussi en lien et en interdépendance avec le terrain.

ATELIER 6

Les formations de l'aide internationale : vers quelles compétences ?

Animation :

- **Élisabeth HOFMANN**, université Bordeaux Montaigne (Iatu/STC), laboratoire Les Afriques dans le monde.
- **Tourya GUAAYBESS**, université de Lorraine.

Les formations préparant les apprenants à devenir des professionnels de l'aide internationale sont nombreuses, répondant à une demande importante émanant de personnes souhaitant travailler « dans l'humanitaire ». Quelles soient diplômantes ou non, à quels degrés ces formations contribuent-elles à la professionnalisation du milieu ? Et à quelle professionnalisation ? Comment les formations peuvent-elles relever le défi de rester en phase avec les profils de compétences exigés par ce milieu professionnel fortement évolutif ? En dépit de l'existence de ces formations, beaucoup de salariés arrivent dans ce secteur sans formation initiale spécifique et, quoiqu'il en soit, l'ensemble des salariés continue à apprendre durant l'exercice de leur métier : quels rôles jouent alors les diverses formes de validation de ces apprentissages ? Quelle est l'importance des formations courtes pour des personnes en poste (comme par exemple sur le genre) afin de compenser d'éventuelles inadéquations de leurs formations initiales, mais aussi pour les aider à s'adapter au rythme rapide des changements des modes d'intervention et des priorités ? ■

La professionnalisation des acteurs du développement : de quoi parle-t-on ?

Ghislain BRÉGEOT,
directeur,
Ifaid Aquitaine.

Engagée dans la formation depuis plus de 30 ans, l'Ifaid Aquitaine accompagne la professionnalisation des acteurs du développement. Au-delà de la seule formation, la professionnalisation comporte, selon le sociologue Raymond Bourdoncle, cinq dimensions : la professionnalisation de l'activité, la professionnalisation des savoirs, la professionnalisation des individus, la structuration de la formation et la professionnalisation de groupe. On peut appliquer cette approche au domaine du développement.

- La professionnalisation de l'activité : d'abord remplies par les bénévoles, certaines fonctions sont devenues des métiers, avec notamment une reconnaissance financière.

- La professionnalisation des savoirs : elle recouvre le développement de compétences, telles que la conception et le montage de programmes, le renforcement des acteurs, la gestion des ressources, la mise en réseau ou encore l'informatique.

- La professionnalisation des individus : passant par la formation ou la reconnaissance des pratiques, elle permet d'évaluer les bagages pédagogiques des personnes engagées. Elle croise ainsi professionnels et universitaires.

- La structuration de la formation : elle s'inscrit dans la sphère universitaire et doit être validée par les professionnels.

- La professionnalisation du groupe : elle requiert la mise en place d'associations professionnelles/syndicats, et n'est pas encore au point dans le secteur du développement.

Professionnalisation de l'aide humanitaire, hybridité et pouvoir entre le Nord et le Sud géopolitiques

La coconception de normes dans la formation et l'évaluation des compétences des métiers de l'humanitaire

L'accès à un apprentissage et à une évaluation de qualité, partout dans le monde, peut contribuer à briser le plafond de verre auquel les personnels nationaux et locaux sont trop souvent soumis. Le Centre de qualité pour l'évaluation et l'apprentissage signale les formations et les évaluations de compétence de qualité partout dans le monde, d'une part afin de réduire les inégalités dans l'accès à la formation, et d'autre part pour normaliser l'évaluation des compétences comme outil de professionnalisation du secteur humanitaire. Afin de faciliter la formalisation des compétences des professionnels humanitaires, il a été établi dans le cadre de l'Initiative de passeport humanitaire (HPass), la qualité de leurs apprentissages et l'évaluation de leurs compétences. Cette plateforme HPass permet de répertorier les valeurs, savoir-faire et savoir-être des humanitaires, de réaliser des bilans personnels et de délimiter les institutions par la mise en place de badges électroniques permettant d'identifier les personnes. La mise en place de la valorisation des acquis de l'expérience est une évolution importante. Accessible à tous, elle offre la possibilité d'une reconnaissance des compétences et d'une meilleure mobilité professionnelle pour les personnels du secteur humanitaire.

Victoria FONTAN,
PhD, EdD, Centre
Manager, Institut
Bioforce (France),
Visiting Professor,
ITESO Guadalajara
(Mexique), et Visiting
Professor and Senior
Research Fellow,
University of Duhok
(Irak).

Le genre dans l'action humanitaire

GiHA : un *curriculum* de formation du GenCap pour les acteurs humanitaires

Jean-Baptiste MIKULU, professeur, PhD, conseiller interagence en genre dans l'action humanitaire, Roster GenCap, Cameroun.

Les 25 experts genre du GenCap, à Genève, apportent un appui technique et accompagnent les ONG afin de différencier femmes/hommes/filles/garçons dans leurs projets. Le travail se fait avec des organisations de la société civile, et en partant du quotidien des personnes. Des formations sont mises en place pour renforcer les compétences des formateurs et les rendre plus légitimes, complétées par des formations axées sur la communication et les arguments permettant de mieux convaincre. Il s'agit d'être le plus inclusif possible et de porter des « lunettes genre » afin de pouvoir faire une analyse correcte, d'identifier les besoins et les risques et d'anticiper les violences liées au genre. Les outils utilisés sont le journal des apprentissages (pour les formés), la boîte à outils (qui encadre la gestion pédagogique de la formation, pour quelqu'un qui est déjà facilitateur) et le kit de documentation de référence. Les modules proposés portent sur l'explication de la notion de genre, le cadre juridique, le genre et la culture, l'analyse genre, le genre dans l'architecture humanitaire, le genre et le cycle projet, les marqueurs de genre, les violences sexuelles, etc. La méthodologie se fonde sur les interactions participatives. Une formation en ligne de quatre heures est disponible, intitulée « Femmes, filles, hommes, et garçons : des besoins différents, des chances égales. Améliorer l'efficacité de l'action humanitaire ».

Demande de compétences et offres de formation sur l'égalité de genre au Cameroun

État des lieux et perspectives

L'Objectif de développement durable (ODD) no 5 porte sur l'égalité entre les sexes. Au Cameroun, le ministère de la Promotion des femmes et de la famille (Minproff) décline différents plans qui ne sont pas toujours efficaces. Si les discours politiques et les stratégies développées sont en phase, l'application est plus compliquée. L'appropriation des concepts par les acteurs à la base est freinée par les traditions, croyances et mythes produits et entretenus par la société patriarcale. Il faut en outre connaître le contexte, et notamment les mécanismes endogènes de promotion des droits humains, pour percevoir si les inégalités sont apparentes ou réelles. Malgré tout, le développement de la société civile sur le sujet est intéressant, avec un nombre croissant de militants, et surtout de succès dans l'arène de la participation politique de la femme. Des ateliers et des espaces traitant de ce thème sont en développement, ainsi que des modules et diplômes genre dans les universités. Par ailleurs, les outils développés dans la perspective « genre dans la gestion des projets de développement » ne combleront plus les attentes des professionnels. Afin de prendre en compte le genre dans les secteurs comme le tourisme ou les infrastructures, il est nécessaire de mettre à leur disposition des guides spécifiques et non plus génériques. Des pistes restent à explorer, autour notamment de la question de l'éducation familiale et de l'interrogation des sources endogènes, du soutien aux formations universitaires, de l'adaptation des modules aux besoins des professions et branches techniques, et du développement de systèmes de certification des compétences en genre. Pour l'instant, l'offre de formation en genre ne satisfait pas la demande du secteur professionnel.

Thaddée YOSSA,
consultant en genre,
Yaoundé.

ATELIER 7

La difficile adéquation entre valeurs et outils de l'aide internationale

Animation :

- Rodolphine Sylvie WAMBA, université Yaoundé 1.
- Anne LE NAËLOU, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – Iedes, UMR Développement et sociétés.

Travailler et s'engager dans les domaines de l'aide internationale s'accompagnent souvent d'une quête de sens de l'engagement. Histoire de l'aide et de la solidarité internationale irriguée par différents registres (religieux, tiers-mondisme, mouvement social, etc.) d'une part, et déontologies propres aux groupes professionnels concernés d'autre part, sont autant d'éléments constitutifs des sens que les acteurs donnent à leurs activités. Ces raisons de travailler et de s'engager sont aussi des composantes de l'évolution plus générale des idéologies qui donnent des interprétations du monde et du changement social. Comment assurer l'impartialité et l'inconditionnalité de l'aide telle qu'officiellement préconisée par les bailleurs internationaux, lorsque les modalités d'intervention ne sont pas compatibles avec ces différents registres ? Si ces décalages sont souvent sources de frustrations, dans quelle mesure peuvent-ils aussi s'avérer salutaires pour contourner des démarches managériales classiques inadaptées à couvrir des problématiques complexes ? ■

L'idéologie managériale et les relations de travail dans le contexte humanitaire en Haïti

Le cas des travailleurs sociaux

Louis WILSOT,
étudiant en master 2
en sociologie clinique,
université Paris
Diderot.

Après le séisme qui a secoué Haïti en 2010, l'action des ONG a été importante. Le contexte d'État affaibli dans lequel elles se sont développées soulève toutefois la question de leur qualité. En se centrant sur des projets portés par des travailleurs sociaux, notamment sur un projet de microfinance ayant pour objectif d'accompagner des familles afin de les réinsérer dans une activité économique, plusieurs témoignages expriment la difficulté d'assurer la qualité dans la mise en œuvre des projets. Dans ce projet, les travailleurs sociaux ont fait face à une logique managériale qui diffère de leur pratique d'intervention. En matière d'intervention, la confrontation entre la logique de l'action sociale et celle de l'idéologie managériale des ONG consiste à réduire, dans certains cas, les résultats du travail des professionnels en actions mesurables et leurs compétences en capacité à produire des chiffres. Ainsi donc, l'idéologie managériale inspirée de la philosophie néolibérale est centrée sur la rentabilité, le contrôle et la performance liée aux indicateurs chiffrés établis. On assiste dans ce cas à une nouvelle configuration d'exigences des ONG, qui se structurent de plus en plus en appliquant des principes de l'industrie dans le secteur humanitaire. À partir de ce moment, les indicateurs de gestion deviennent l'objectif de leur intervention au lieu de s'attaquer aux vrais problèmes des familles en situation difficile. Par exemple, Jacqueline (nom d'emprunt), qui a travaillé sur ce projet, a rapporté lors de nos entretiens que le temps nécessaire pour effectuer une intervention de qualité s'est heurté aux exigences de l'ONG. Le nombre de familles à accompagner et les difficultés individuelles

des personnes suite à la catastrophe, notamment psychologiques, impliquent de prendre du temps, en opposition avec la temporalité de l'ONG. On constate donc deux types de professionnalisation : l'une est fondée sur une logique de moyens, l'autre sur une logique de résultats. Dans ce projet, le principal critère d'évaluation pris en compte était celui du nombre de bénéficiaires, indépendamment de la question de la qualité de l'intervention (la prise en charge de la souffrance des familles). Or, cette question est à la source de ce qui définit les compétences de ces professionnels. En les contraignant à agir de façon contraire à leur formation de départ, les exigences de l'ONG ont produit chez les travailleurs sociaux de la frustration, du stress, une perte de sens du travail et un sentiment de culpabilité.

Les valeurs à l'épreuve de l'action en faveur du développement

Le modèle des congrégations religieuses catholiques

La mission catholique de Voka (Congo-Brazzaville) accueille différentes missions religieuses. Parmi elles, les frères marianistes animent une ferme agropastorale d'apprentissage choisie par le Programme des Nations unies pour le développement (Pnud) comme ferme pilote pour un projet de formation des paysans. Principal financeur du projet, le Japon mandate un jour son ambassadeur pour qu'il en contrôle la gestion. Le diplomate constate alors que seule la moitié de la somme allouée a été dépensée par les frères marianistes. Ces derniers expliquent que, ayant reçu trop d'argent par rapport aux besoins du projet, le solde a été placé sur un compte bancaire. L'ambassadeur leur ayant demandé de dépenser tout le budget afin de rendre compte de la juste allocation des fonds, les frères marianistes ont préféré ne pas reconduire leur collabora-

Antoine HÛE,
secrétaire général,
Fondation Marianiste.

tion avec le Pnud... En tant que secrétaire général de la Fondation Marianiste, Antoine Hüe est chargé d'évaluer l'efficacité et les performances des projets mis en œuvre. Il découvre ici une approche dominée avant tout par les valeurs. Une congrégation ne s'attarde guère sur la mesure de son efficacité : elle se réfère à la pensée sociale de l'Église qui promeut précisément trois valeurs (la vérité, la liberté, la justice), une vertu (la charité) et cinq principes (la solidarité, le bien commun, la destination universelle des biens, la subsidiarité et la participation). En bref, les marianistes se demandent si ce qu'ils font est bien ou mal. La congrégation défend délibérément la primauté des valeurs sur les outils, mettant en doute l'idée selon laquelle les outils (d'aide à la décision, d'analyse, de prospection, d'évaluation) sont plus objectifs que les valeurs morales et éthiques. En effet, le choix, l'élaboration et l'interprétation des outils sont motivés par des conditions souvent irrationnelles, parfois éthiques et morales, plus ou moins conscientes. Un autre élément fait des congrégations religieuses des acteurs atypiques de l'aide internationale : elles ancrent leur action dans le temps, ce qui leur permet, au mépris d'une certaine idée de la performance, de réaliser des projets intégrés à la vie locale et vecteurs de vie locale, en respectant le rythme imposé par le contexte.

L'aide internationale en Suisse : une laïcisation très partielle

Les ONG confessionnelles ont une place importante dans le paysage de l'aide suisse. Les valeurs chrétiennes continuent d'ailleurs d'en irriguer les discours et les dispositifs. Lorsque, dans les années 1970, la Suisse a décidé de soutenir des actions de développement, elle s'est intéressée à des pays montagneux comme elle (Bhoutan, Bolivie, Burundi, Équateur, Népal, Pérou, Rwanda), et à des pays avec lesquels elle entretenait déjà des relations dans le cadre de programmes d'évangélisation (Mozambique, Népal, Syrie). Les ONG confessionnelles suisses peuvent aujourd'hui être classées en trois catégories : les ONG issues des missions, les ONG créées par les églises institutionnelles et les ONG évangéliques. Le profil de leur personnel est étroitement lié à cette typologie. Certaines ONG ne mentionnent pas les valeurs religieuses dans leurs offres d'emploi, et recherchent avant tout des professionnels du développement. D'autres, à l'inverse, cherchent à recruter des chrétiens engagés. Entre les deux se situent des ONG confessionnelles soucieuses de l'adéquation entre leurs valeurs et celles des candidats. Dans ce genre d'ONG, les motifs d'engagement vont de l'engagement missionnaire à la socialisation religieuse (scouts par exemple), en passant par la recherche d'un stage de terrain ou d'une première expérience professionnelle suite à une formation en développement/humanitaire. Les ONG confessionnelles sont soutenues financièrement par les acteurs publics, mais reçoivent aussi des fonds privés. La baisse du nombre de paroissiens les amène aujourd'hui à professionnaliser la recherche de fonds et à l'élargir en direction d'une population plus éloignée de l'Église.

Antoine KERNEN, maître d'enseignement et de recherche, université de Lausanne, Institut des sciences sociales, et **Justine HIRSCHY**, doctorante, université de Lausanne, Institut des sciences sociales.

Le système islamique de financement de l'aide internationale

Bouba Alhadji

NOUHOU,

enseignant,
université Bordeaux
Montaigne.

La première organisation humanitaire se référant à la culture islamique est le Croissant-Rouge, créé par l'Empire ottoman en 1876 et reconnu par le Comité international de la Croix-Rouge en 1929. La première organisation gouvernementale, l'Organisation internationale islamique de secours, est créée par l'Arabie saoudite en 1979 afin de contrer l'Islam chiite de la révolution iranienne, de soutenir l'Afghanistan face à l'URSS et de financer des mouvements africains s'opposant à l'influence de Mouammar Kadhafi. Il s'agissait moins d'aide que de financement de projets plus ou moins géopolitiques. En 1984, le Front islamique soudanais, alors au pouvoir au Soudan, crée la Chambre de la Zakat, destinée à récupérer les fonds de la Zakat au profit des pauvres. Cet impôt, que doit payer tout musulman ayant un niveau minimum de richesses, fait partie des cinq piliers de l'Islam. Les sommes en jeu sont considérables. Suite à une accusation de détournement de ces fonds au profit d'Al Qaïda, l'Arabie saoudite promulgue en 2010 une fatwa contre le financement islamique du terrorisme. La Chambre de la Zakat tente ensuite de se professionnaliser. Islamic Relief naît elle aussi en 1984, au Royaume-Uni. Active dans le secours d'urgence, le développement durable et la solidarité internationale, elle se réfère à l'Islam sur son site Internet et bénéficie de la Zakat qui, en dehors de l'assistance aux nécessiteux, œuvre « dans le chemin de Dieu ». Islamic Relief s'appuie toutefois sur une approche ouverte de la Zakat, destinée à tous ceux qui en ont besoin sans aucune distinction, afin de solliciter des subventions européennes et britanniques. Le système de financement islamique s'appuie donc sur des principes religieux mais est confronté à la réalité de l'aide, qui se doit d'être impartiale et inconditionnelle.

ATELIER 8

Pratiques et outils de la gestion des risques et des incertitudes dans l'aide internationale

Animation :

- **Véronique ANDRÉ-LAMAT**, université Bordeaux Montaigne.
- **Henri WAMBA**, université Yaoundé 2.

L' aide internationale est dirigée vers des pays dont le niveau de développement est relativement bas, ce qui va souvent de pair avec un risque d'instabilité politique et sécuritaire ainsi qu'avec une vulnérabilité face aux catastrophes climatiques. Comment faire face aux risques et incertitudes ? Quel est l'apport des démarches systématiques de gestion des risques qui s'introduisent au sein des acteurs de l'aide depuis une décennie, parfois croisées avec des démarches qualité ? La robotisation peut-elle ouvrir de nouvelles perspectives en la matière, en permettant une intervention à distance, réduisant les risques pour les professionnels ? Dans le cas des projets de lutte contre le changement climatique, la prévention et la résilience face aux risques ne sont plus seulement des variables de stratégie à intégrer transversalement, mais représentent les principaux objectifs des projets de développement, créant ainsi de nouveaux défis. ■

La robotisation, ultime étape de la professionnalisation ?

Philippe RYFMAN,
professeur et
chercheur associé
honoraire, université
Paris 1 Panthéon-
Sorbonne.

L'automatisation et le numérique ne concernent plus le seul secteur de la production de biens et de marchandises. Après le secteur éducatif et le milieu médical, le système international est à son tour confronté aux conséquences de la quatrième révolution industrielle. La dynamique d'innovations technologiques a déjà pénétré les divers segments de l'aide. Au cours des dix dernières années, la cartographie instantanée des lieux de l'aide, Internet, les réseaux sociaux et les smartphones ont largement métamorphosé la praxis. L'usage des drones humanitaires se répand, l'utilisation de véhicules automatisés afin d'accéder à des populations vulnérables ou d'intervenir en situation de crise ou dans des zones difficiles d'accès est étudiée par les agences humanitaires, et la fabrication de matériels à bas coût sur le terrain par imprimante 3D est imminente. La rapidité du changement fait voler en éclats nombre de distinctions traditionnelles dans le champ humanitaire, et des changements encore plus radicaux se profilent dans la prochaine décennie, dont certains facteurs font déjà partie de notre quotidien. Le Japon avance à grand pas dans la mise au point d'un « robot humanitaire » doté de quatre facultés décisives : la polyvalence, la capacité d'interactions, l'autonomie décisionnelle et l'aptitude à l'apprentissage. Enfin, le big data est l'objet de débats au sein du milieu, et l'intelligence artificielle, les capacités humaines augmentées ainsi que le transhumanisme ne sont pas à écarter. Ces changements se heurteront à des réticences fortes, car ils accentueront radicalement la mise à distance entre le personnel et les individus ou communautés cibles. Mais, s'il s'avère qu'ils permettent réellement de faciliter l'accès aux populations, de favoriser la décentralisation et la relocalisation, de progresser en termes de qualité et d'efficacité, et d'abaisser les coûts de transaction et d'intermédiation, il est probable que nombre d'acteurs les considéreront sérieusement en termes de coûts/avantages.

Recherche et coopération

Retours d'expérience autour de la gestion des risques en Équateur

Présent en Équateur depuis le milieu des années 1970, l'Institut de recherche pour le développement (IRD) y a réalisé plusieurs recherches en coopération. Le programme « Système d'information et risques dans le district métropolitain de Quito », mené entre 1999 et 2004, a apporté une proposition qui change fondamentalement la conception du risque, formulé comme « la possibilité de perdre ce à quoi on accorde de l'importance ». Au lieu de se demander ce qui nous menace, on se demande ce que l'on veut protéger. La réponse en termes d'enjeux majeurs offre l'intérêt de désigner des cibles concrètes pour les politiques publiques. Ces enjeux sont nécessairement déterminés socialement sur le territoire. Longtemps, cette nouvelle façon d'analyser la vulnérabilité du territoire a donné lieu à de nouveaux discours et études, sans déboucher sur la mise en œuvre concrète de nouvelles stratégies de prévention des risques. Dix ans après, l'identification des enjeux majeurs dans 21 cantons et l'analyse de leur vulnérabilité devraient enfin aboutir à la formulation de nouvelles politiques publiques locales. Une autre initiative de recherche a consisté à examiner l'évolution de la coopération internationale dans le domaine de la gestion des risques. En Équateur, la coopération est structurée autour d'un organisme public, la Seteci (Secretaría Técnica de Cooperación Internacional), qui attribue les permis d'opérer en fonction de l'agenda national.

Trois autres éléments marquent les transformations de l'activité de coopération : le passage d'une coopération de type *hardware* (interventions physiques, structurelles, etc.) à une coopération de type *software* (transmission de savoir-faire, formation, etc.), le déploiement de la coopération décentralisée et la montée en gamme de l'offre de coopération ainsi que la professionnalisation de ce

Julien REBOTIER,
chercheur, CNRS,
Laboratoire
interdisciplinaire
solidarités, sociétés,
territoires, et
Pascal METZGER,
chercheuse, IRD,
UMR Prodig.

secteur. L'examen des acteurs de la coopération dans le domaine des risques révèle la multiplicité des opérateurs (ONG, agences des Nations unies, agences de coopération nationales ou régionales, organismes multilatéraux) et la multiplicité de leurs activités (financement, prestation de service, coconstruction de programmes). Cela ne facilite pas la mise en place par les pouvoirs publics d'un système national décentralisé de gestion des risques sur l'ensemble du territoire.

Professionnalisation des acteurs de l'aide

Analyse réflexive de la mise en place d'une démarche « qualité » au sein d'une ONG internationale

**Santiago NÚÑEZ
REGUEIRO,**
chargé de projet,
CARE.

Ces dix dernières années, les démarches « qualité » ont conduit à l'apparition de nouveaux métiers au sein de beaucoup d'ONG : référent qualité et impact, chargé de la gestion de connaissances, responsable évaluation et capitalisation, etc. Définies de manières très diverses par les organisations, ces approches et les pratiques qui y sont associées s'imposent progressivement, illustrant l'évolution des différents acteurs du secteur. La mise en œuvre de ces approches dans les ONG génère des tensions et débats. Ce sont souvent les trajectoires individuelles des personnels occupant ces fonctions qui sont à l'origine des créations de postes ou de départements spécifiques dans les structures. Elles sont motivées par une volonté de recentrage sur la pertinence et non plus seulement sur l'efficacité des actions, par la déconstruction du récit déterministe des interventions, par les enjeux sur la gestion des savoirs et la recherche, etc. Or, les motivations organisationnelles et institutionnelles qui poussent les ONG à développer ces démarches qualité (légitimation de l'expertise, réponse

stratégique aux exigences externes sur l'efficacité, etc.) sont parfois très différentes de celles des individus, et leurs finalités parfois opposées. Chez CARE, les exemples du *workflow program* (outil d'optimisation des processus programmatiques, issu de l'ingénierie managériale) et des approches orientées changement (nouvelles méthodes d'évaluation du changement social, issues des sciences sociales) renvoient à des logiques différentes, générant dans la pratique un dialogue difficile entre les deux.

Bilan et enjeux actuels de la coopération internationale pour la résilience climatique des populations des îles du Saloum (Sénégal)

Entre mars 2013 et septembre 2014, le projet *Entrepreneuriat féminin et adaptation* financé par le gouvernement canadien dans le cadre du Fonds canadien pour la résilience climatique en Afrique a été exécuté. Il cherchait alors à lutter contre la pauvreté des populations des îles du Saloum en améliorant les capacités d'adaptation des groupes de femmes des villages de Dionewar, de Niodior et de Falia aux changements climatiques qui affectent la dynamique des écosystèmes de mangrove et réduisent la production de coquillages et de poissons. Les populations insulaires devaient ainsi s'approprier de nouvelles façons de faire pour améliorer leur économie, assurer la sécurité alimentaire et maintenir le rôle et la position des femmes dans les communautés. Les différentes initiatives proposées avaient pour objectif l'atténuation de l'appauvrissement économique des couches vulnérables en réhabilitant et en sécurisant les économies. Près de 720 femmes, sur une population de 13 528 habitants, dont 7 210 hommes et

Marie FALL, professeur en géographie et coopération internationale, université du Québec, Chicoutimi, département des sciences humaines et sociales.

6 318 femmes, ont été directement touchées par les interventions. Une dimension particulière devait être donnée à la problématique cruciale de la gestion des ressources et de la promotion de la culture locale. Elle consoliderait la dynamique de développement durable à travers la gestion participative des ressources naturelles. Les activités proposées dans le cadre de ce projet devaient renforcer les capacités de gestion des femmes pour leur offrir une meilleure compréhension des impacts des changements climatiques sur les activités de production et sur le développement économique local. L'entrepreneuriat féminin devait être valorisé, avec la création d'une unité de transformation pour chacun des trois villages ciblés, et une meilleure mise en marché des produits transformés. Un espace de dialogue et de partage devait être créé par la mise en œuvre de comités villageois de gouvernance des unités de transformation. L'analyse du degré d'articulation/désarticulation entre les énoncés explicites du projet et les résultats atteints en termes de participation des populations locales, d'atténuation des vulnérabilités environnementales et d'autonomisation socio-économique des femmes, permet de souligner un certain nombre de points intéressants mais aussi les limites de ce type d'initiative.

ATELIER 9

Focus sur des acteurs « Sud » de l'aide internationale

Animation :

- Jean-Philippe FONTENELLE, Bordeaux Sciences Agro.
- Sadio SOUKOUNA, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, UMR Développement et sociétés / Imaf.

L' analyse des relations de coopération et des logiques d'acteurs au Sud permettent de voir la reconfiguration des rapports de force et l'attrait de nouveaux acteurs (associatifs, religieux, médiatiques), en plus des professionnels de l'aide humanitaire, dans le secteur de la coopération internationale. Ces mutations sont visibles à travers la pluralité des formes d'engagement et l'influence d'acteurs méconnus ou négligés de l'aide internationale en Afrique, en Asie, dans les pays arabes et aux Caraïbes. Impliquant une prise de distance avec la distinction Nord-Sud, quelles nouvelles lectures peut-on faire des intérêts, limites et contraintes de l'engagement de profils variés d'acteurs du Sud ? À quelles modalités de structuration des réseaux et à quel rôle d'intermédiation participent-ils dans leurs parcours et trajectoires professionnels ? Comment infléchissent-ils les jeux de pouvoir dans les relations internationales ? ■

Les coopérants cubains comme acteurs de changement ?

Analyse d'un exemple d'aide internationale Sud-Nord

**Marie-Michèle
GRENON,**
doctorante en
anthropologie,
université Laval,
Québec, Canada.

La coopération Sud-Sud prend de l'importance depuis les années 2000. Des États comme le Brésil, l'Inde et le Venezuela fondent leur coopération sur le principe de non-ingérence, de solidarité, de complémentarité et d'horizontalité. Dans le cadre de la politique internationaliste soucieuse de partager ses succès sociaux, Cuba propose une collaboration intégrale, respectueuse des valeurs culturelles et stimulatrice de changements sociaux. Bien qu'opérationnelle depuis plus de cinquante ans, la coopération cubaine ne semble toutefois pas totalement incorporée au champ de la coopération Sud-Sud. Depuis 1998, cette coopération est orientée vers l'humanitaire d'urgence, les soins médicaux et l'alphabétisation avec le programme *Yo, sí puedo*. Depuis 2001, celui-ci s'est déployé dans plus de vingt pays en développement, mais aussi en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Espagne et au Canada, ce qui en fait un modèle de coopération Sud-Nord encore jamais étudié. La déclinaison canadienne de ce programme, intitulée *ArrowMight*, fait l'objet d'un accord signé avec une ONG canadienne et d'une collaboration avec les autorités locales. L'équipe cubaine, composée d'universitaires et d'enseignants, apporte la méthodologie, tandis que l'équipe locale vérifie l'adéquation du projet avec la culture et le contexte locaux. La méthodologie cubaine amène à une réflexion sur la culture du pays dans lequel le projet est mis en place. Cette coopération favorise l'émergence de nouvelles perspectives. Le projet n'étant pas financé par l'État canadien, il peine cependant à s'insérer dans le système éducatif.

Le personnel international de Médecins sans frontières (MSF)

Vers un effacement de la distinction entre Nord et Sud

Depuis la parution de l'ouvrage de Pascal Dauvin et Johanna Siméant, *Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain* (2002), le secteur humanitaire a évolué. Le personnel international, dit expatrié, est de moins en moins occidentalisé. Médecins sans frontières (MSF), l'une des organisations non gouvernementales majeures du paysage humanitaire, compte aujourd'hui des cadres expatriés de plus d'une centaine de pays différents, dont 24 % sont issus des pays dits du Sud. Depuis le début des années 2000, l'organisation recrute en ligne et *via* ses bureaux au Sud, et permet également au personnel national des projets de devenir expatrié. En agissant ainsi, MSF peut compter sur des ressources humaines qualifiées, qui connaissent et exercent le métier de l'humanitaire depuis longtemps. Si les disparités Nord-Sud, en particulier les disparités économiques et de pouvoir, sont encore présentes, la tendance est à leur effacement. D'une organisation française héritière d'une pensée développementaliste, MSF prend aujourd'hui la forme d'une organisation internationale paradoxalement plus « sans frontières » qu'à ses origines.

Ludovic JOXE,
doctorant, université
Paris Descartes, UMR
Ceped.

Entre *gatekeepers* et associations islamiques : la pluralisation des formes d'engagement humanitaire au Mali

Verena RICHARDIER,
doctorante,
École normale
supérieure de Lyon,
UMR Triangle.

Les travailleurs des organisations intermédiaires, c'est-à-dire travaillant entre donateurs et donataires (*La Solidarité à distance : quand le don passe par les organisations*, Naulin S., Steiner P., 2016), présentent au Mali une grande variété de modalités d'engagement, et ce malgré la « professionnalisation » progressive de leurs pratiques. En effet, différentes conditions entraînent des formes parallèles ou contradictoires d'engagement qui diffèrent de cette professionnalisation, demandant aux acteurs des compétences et ressources de traduction importantes afin de faire tenir ensemble des logiques parfois opposées.

Les ONG islamiques sont par exemple apparues au Mali au début des années 2000. Si elles partagent des valeurs religieuses communes, leurs axes et objectifs politiques et économiques peuvent diverger, ce qui influence le comportement des acteurs. Les ONG islamiques sont en apparence en marge de la professionnalisation dans la mesure où elles sont presque invisibles pour les autres organisations et, pour beaucoup d'entre elles, stigmatisées. Cela ne signifie pas qu'elles ne demandent pas à leurs salariés un comportement professionnel. Elles s'ancrent néanmoins dans un paradigme universaliste très différent de l'humanitaire occidental. Certaines ONG internationales s'allient parfois à des ONG locales pour réaliser des investissements et aider à la gestion, mélangeant alors des normes d'action. Les fêtes et événements religieux, comme les distributions du Ramadan, sont des moments particulièrement forts de métissage. Les organisations non religieuses sont également très différentes et plus ou moins intégrées dans le système officiel de l'aide. Les

ONG maliennes travaillant au niveau national sont les plus proches du modèle dominant de la professionnalisation, mais gagner la confiance des bailleurs de fonds exige des salariés l'apprentissage du « bon » langage. Seuls les mieux dotés socialement arrivent, grâce à leur expérience et leurs contacts dans le milieu, à tirer leur épingle du jeu. Ainsi, plus qu'une professionnalisation homogène des organisations intermédiaires de type ONG, nous pouvons parler, pour le Mali, d'une hybridation des normes, au coup par coup, suivant l'engagement des acteurs dans un milieu social et professionnel, et en fonction de leurs obligations et ressources.

Acteurs de l'aide internationale et géopolitique des médias

Le secteur de l'aide aux médias dans les pays arabes

L'aide au développement par les médias est un outil de la diplomatie d'influence. Au moment de la guerre du Golfe, CNN s'est imposé comme la principale chaîne télévisée. En 1998, Al Jazeera a couvert l'opération « Renard du désert ». En 2003, l'offensive américaine en Irak a été principalement couverte par des chaînes françaises, allemandes, anglaises... mais arabophones. En 2011, Al Jazeera a commencé à décliner. Depuis quelques années, les moyens de communication se caractérisent par une transformation technologique, l'apparition de nouvelles chaînes privées, mais aussi une nouvelle génération d'utilisateurs. Il faut aujourd'hui réfléchir à de nouveaux moyens d'information moins coûteux.

Tourya GUAAYBESS,
maître de
conférence,
université de
Lorraine.

Liste des participants

NOM	FONCTION	ORGANISME
AIHOU Roger	Représentant pays au Congo-Brazzaville	Gret
AMOUZOUN Emmanuel	Doctorant	Université Paul-Valéry, Montpellier 3, Lerssem
ANDRÉ-LAMAT Véronique	Maître de conférence	Université Bordeaux Montaigne
ARRIBE Bertrand	Spécialiste « Appui de projets, management interculturel, levée de fonds et RSE », et chargé de cours	Cooperation Concept et universités Toulouse 2, Toulouse 3 et Sciences Po Toulouse
BAKKER Teatske	Assistante technique	AVSF
BEERLI Monique	Doctorante	Sciences Po Paris – Ceri, université de Genève
BEKKER Simon	Professeur émérite en sociologie	Stellenbosch University, Afrique du Sud
BELMONT Karl	Administrateur	Cosim, région Nouvelle-Aquitaine
BIDOU Jean-Étienne	Chercheur associé	LAM
BOUDINEAU Isabelle	Vice-présidente, chargée de l'Europe et de l'international	Région Nouvelle-Aquitaine
BOUTOULLE Frédéric	Vice-président de la commission Recherche	Université Bordeaux Montaigne
BRÉGEOT Ghislain	Directeur	Ifaid Aquitaine
BROUTIN Cécile	Maître de conférence associée et chargée de projet	Université Bordeaux Montaigne, LAM, Gret
BUCLET Benjamin	Socio-économiste du développement	Creed
CARIMENTRAND Aurélie	Maître de conférence	Université Bordeaux Montaigne, UMR Passages

NOM	FONCTION	ORGANISME
CHARTON Hélène	Chargée de recherche	CNRS, Sciences Po Bordeaux, LAM
CUISINIER-RAYNAL Jean-Claude	Président d'honneur	Ifaid
D'AIGLEPIERRE Rohen	Économiste développement humain	AFD
DARBON Dominique	Professeur	IEP Bordeaux, LAM
DAVID-GNAHOUI Moïse-Emmanuel	Enseignant	FASHS, département de psychologie et des sciences de l'éducation, université d'Abomey-Calavi, Bénin
DE LA CRUZ Pauline	Directrice	Batik International
DELUGA François	Président	CNFPT
DESSAIVRE Jean-Claude	Président	Les Amis d'Handri
DIETSCH Laurent	Coordinateur pour l'Amérique centrale (jusqu'en 2016)	AVSF
DUFEAL Marina	Maître de conférence	Université Bordeaux Montaigne
DUMONT Nicolas	Ancien étudiant de la licence professionnelle « Chargé(e) de projets de solidarité internationale et de développement durable », et coordinateur d'équipes et de projets	Unis-Cité
ELOY David	Journaliste	
ENTEN François	Responsable de la Cellule d'animation scientifique	Gret
FALL Marie	Professeur en géographie et coopération internationale	Université du Québec, Chicoutimi, département des sciences humaines et sociales,
FONTAN Victoria	Centre Manager, Visiting Professor et Senior Research Fellow	Institut Bioforce (France), ITESO Guadalajara (Mexique), University of Duhok (Irak)
FONTENELLE Jean-Philippe	Délégué Agreenium & relations internationales	Bordeaux Sciences Agro

Liste des participants

NOM	FONCTION	ORGANISME
FORTUNÉ Anne-Marie	Ancienne étudiante de la licence professionnelle « Chargé(e) de projets de solidarité internationale et de développement durable »	
FORTUNÉ Franck	Directeur	SO Coopération
GANDEMA Gaëlle	Responsable du pôle « Partenariats »	Initiative Développement, Poitiers
GRENON Marie-Michèle	Doctorante en anthropologie	Université Laval, Québec, Canada
GUAAYBESS Tourya	Maître de conférence	Université de Lorraine
HIRSCHY Justine	Doctorante	Université de Lausanne, Institut des sciences sociales
HOFMANN Elisabeth	Responsable de la licence professionnelle « Chargé(e) de projets de solidarité internationale et de développement durable » et de la chaire Unesco « Formation de professionnel/-les du développement durable »	Université Bordeaux Montaigne (latu/STC) et LAM
HÛE Antoine	Secrétaire général	Fondation Marianiste
JOUAULT Samuel	Professeur-chercheur associé	Faculté de sciences anthropologiques, université autonome du Yucatán (Mexique), Centre d'études mexicaines et centraméricaines
JOXE Ludovic	Doctorant	Université Paris Descartes, UMR Ceped
KERNEN Antoine	Maître d'enseignement et de recherche	Université de Lausanne, Institut des sciences sociales
KOJOUÉ Larissa	Chercheuse associée	FPAE, Yaoundé
LALLAU Jean-Christophe	Directeur des ressources humaines	Gret
LARTIGUE Clémence	Chargée de projet, pôle « Éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale »	Cool'eurs du Monde, Bordeaux

NOM	FONCTION	ORGANISME
LE NAËLOU Anne	Responsable de la chaire Unesco « Défis partagés du développement : savoir, comprendre, agir »	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – IeDES, UMR Développement et sociétés
LEROUX Céline	Chercheuse associée	Université Paris Descartes, UMR Cerlis
MACIAS Léa	Doctorante	EHESS, Paris
MARIUS Kamala	Maître de conférence HDR	Université Bordeaux Montaigne, LAM
MAYOUBILA Koundja	Program manager	Reach for Change
MELLAC Marie	Maître de conférence	Université Bordeaux Montaigne
METZGER Pascale	Chercheuse	IRD, UMR Prodig
MIKULU Jean-Baptiste	Professeur et conseiller interagence en genre dans l'action humanitaire	Roster GenCap, Cameroun
NAËL Robin	Chargé de mission	Migrations & Développement
NAUD Alexandra	Cheffe de service Afrique-Caraïbes/Solidarité et citoyenneté internationales	Région Nouvelle-Aquitaine
NFON DIBIÉ Azara Remalia	Chargée de projet	Gret (Burkina Faso)
NGANONGO OSSÉRÉ Julio	Enseignant-chercheur	Faculté des lettres et des sciences humaines/sciences économiques, université Marien Nguabi de Brazzaville
NOUHOU Boubou Alhadji	Enseignant	Université Bordeaux Montaigne
NÚÑEZ REGUEIRO Santiago	Chargé de projet	CARE
OUSTALET Yvan	Animateur et responsable pays pour le Bénin, le Togo et Haïti	Afdi Nouvelle-Aquitaine et Afdi Nationale
PALLIÈRE Augustin	Chef de projet	APDRA pisciculture paysanne
PEREZ Josyane	Présidente	Radsi-NA
PRIGENT Lorène	Présidente	Cayambe Éducation
RANGÉ Charline	Géographe associée	UMR Prodig

Liste des participants

NOM	FONCTION	ORGANISME
REBOTIER Julien	Chercheur	CNRS, LISST
RICHARDIER Verena	Doctorante	ENS Lyon, UMR Triangle
ROCA Pierre-Jean	Ingénieur de recherche	CNRS, LAM, SO Coopération
RUAULT Claire	Sociologue chargée de recherche-formation	Gerdal
RYFMAN Philippe	Professeur et chercheur associé honoraire	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
SÉGALINI Céline	Ater et chercheuse associée	Sciences Po Bordeaux, LAM
SOUKOUNA Sadio	Docteure en sociologie politique	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, UMR Développement et sociétés / Imaf.
TALLIO Virginie	Chercheuse	Makerere Institute of Social Research, Makerere University, Kampala
THIRIOT Céline	Directrice	IEP Bordeaux, LAM
TINTURIER Zoé	Doctorante	IEP Bordeaux, LAM
VINCENOT Delphine	Doctorante	Université Paris Diderot, LCSP
WAMBA Henri	Doyen	Université Yaoundé 2
WAMBA Rodolphine Sylvie	Professeur titulaire des universités en sciences du langage	Université Yaoundé 1
WESTERVELD Rosie	Chercheuse associée	Institut d'éducation de l'University College, Londres
WILSOT Louis	Étudiant en master 2 en sociologie clinique	Université Paris Diderot
WOHLSCHLEGEL Stéphanie	Étudiante de la licence professionnelle « Chargé(e) de projets de solidarité internationale et de développement durable », en projet tutoré avec SO Coopération	
WORLEIN Jan	Ater en sciences politiques	Université de Lille 2
YOSSA Thaddée	Consultant en genre	Yaoundé

CONTRIBUTEURS :



Les acteurs de l'aide internationale : vers quels savoirs, engagements et compétences ?

Actes du colloque international et synthèse des ateliers
11 et 12 septembre 2017 – Bordeaux-Pessac

Le colloque international « Les acteurs de l'aide internationale : vers quels savoirs, engagements et compétences ? », organisé à Bordeaux et Pessac en septembre 2017, portait sur les effets attendus et induits par les processus de professionnalisation des acteurs de l'aide. En croisant tendances lourdes de l'évolution du champ de l'aide et émergence de changements, les réflexions ont été conduites autour de trois entrées principales : la production et la transmission des savoirs et savoir-faire liés à ces professions, les formes d'engagements militants et les compétences requises pour exercer les métiers.

Ces actes restituent les échanges des plénières et proposent un résumé des ateliers qui se sont déroulés lors de ces deux journées, auxquels des intervenants aux profils professionnels et académiques très diversifiés ont participé.

Le colloque a été organisé par l'université Bordeaux Montaigne – LAM (Les Afriques dans le monde), l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne – Iedes, l'UMR Développement et sociétés et le Gret, ONG de professionnels du développement. Placé sous l'égide des deux chaires Unesco « Formation de professionnelles du développement durable » et « Défis partagés du développement : savoir, comprendre, agir », il a bénéficié de la forte implication de la région Nouvelle-Aquitaine.

AVEC LA PARTICIPATION FINANCIÈRE DE :



ISBN 978-2-86844-320-5

