

### Former les nouvelles générations de professionnels de la solidarité internationale : enjeux et pistes

*Stéphanie Tchiombiano* • Coresponsable du master « Développement et aide humanitaire » (Paris 1 Panthéon Sorbonne)

---

Pour former les jeunes générations désireuses de s'engager, l'Hexagone ne manque pas de formations. À la tête de l'un des plus prestigieux master, Stéphanie Tchiombiano s'interroge ici sur la nécessaire adéquation entre les besoins du milieu et les attentes des étudiants.

---

**I**l existe aujourd'hui en France plus d'une centaine de masters dédiés à l'action internationale. Le passage par ce type de formation diplômante – qui sera la dernière année d'études pour la grande majorité des étudiants – est aujourd'hui considéré comme une condition presque *sine qua non* à l'entrée dans les « métiers » de la solidarité internationale.

Personnellement impliquée dans ces formations depuis une dizaine d'années, notamment au sein du master « [Développement et aide humanitaire](#) » (anciennement « Coopération internationale, action humanitaire et politiques de développement ») de Paris 1 Panthéon Sorbonne<sup>1</sup>, je m'interroge sur les conditions de formation des nouvelles générations : quelles compétences leur transmettre, quelles références leur donner, quels messages leur faire passer ?

Si l'enjeu est évidemment de trouver le juste milieu entre la nécessaire « professionnalisation » des étudiants et le renforcement de leurs capacités d'analyse critique, il s'agit également de réfléchir à la place qu'occupent, ou que devraient occuper, certaines questions transversales, comme les migrations, le genre ou les enjeux climatiques.

#### Quels types de compétences transmettre ?

Les étudiants sont en général avides d'acquérir des compétences techniques : savoir poser un diagnostic, identifier des besoins, élaborer un projet, gérer un budget. Au-delà des outils propres à la gestion de projet, il s'agit avant tout de les initier à la « novlangue » de notre petit monde, de leur donner quelques rudiments de gestion de projet et surtout de les aider à appréhender les différents types de métiers qui s'offrent à eux, du plaidoyer à la logistique, du *reporting* à la recherche de financement. Ils n'ont en général pas conscience de l'étendue des possibilités et des particularités de chaque poste. Nous avons donc la difficile tâche de les initier à la bureaucratie galopante du monde de la solidarité internationale – leur apprendre notamment à construire (et à

---

<sup>1</sup> Créé en 1981 au sein du département de science politique de Paris 1 Panthéon Sorbonne, on peut considérer que ce DESS (devenu master en 2005) a inauguré la voie des formations universitaires dédiées à l'action internationale, [www.pantheonsorbonne.fr/ufp/ufp11/scolarité/master/master-2/parcours-developpement-et-aide-humanitaire](http://www.pantheonsorbonne.fr/ufp/ufp11/scolarité/master/master-2/parcours-developpement-et-aide-humanitaire)

## HUMANITARIAN ALTERNATIVES

déconstruire<sup>2</sup>) le sacro-saint cadre logique – et de les préparer à ce qui les attend : trouver le juste ton, coordonner des équipes, trouver leur place (ou non) dans une vie d'expatriés bien souvent en décalage avec ce qu'ils imaginent, gérer le stress et le doute, se poser les bonnes questions, toujours.

En réalité, leurs premiers stages ou leurs premières expériences professionnelles sur le terrain seront bien plus formateurs que nos exercices pratiques en classe, mais il s'agit avant tout de leur donner quelques références communes, quelques réflexes pour qu'ils s'intègrent le plus facilement possible et soient capables de comprendre cette langue étrange que parle couramment la communauté des professionnels de l'humanitaire. Il faut évidemment qu'ils aient conscience des évolutions du secteur (culture de la gestion des risques<sup>3</sup>, paradigme de la localisation<sup>4</sup>, importance croissante des consortiums/partenariats, recherche permanente de financements, injonction de transparence et d'efficacité des projets<sup>5</sup>, etc.), mais il faut aussi et surtout leur donner des bases sur le plan théorique.

Les compétences analytiques sont en effet essentielles. Les étudiants, pressés de rentrer dans la vie professionnelle et d'être confrontés à l'épreuve du réel, n'en sont pas toujours conscients sur le moment, mais cet appareillage critique auquel nous tentons de les initier fera souvent la différence. L'idée est de leur donner des bases solides (de science politique, de sociologie, d'histoire ou encore d'anthropologie) pour qu'ils soient capables de comprendre par eux-mêmes les enjeux et la singularité de chaque contexte, de décrypter les limites (et le caractère souvent indécent) des discours « développementalistes », de mener une réflexion éthique ou de poser un regard critique sur les dérives de la profession. Il s'agit non seulement de leur donner des repères historiques sur les grands paradigmes de la solidarité internationale (et sur les dynamiques sociales et politiques qui les ont historiquement portés), mais aussi de les amener à se questionner sur les effets sociaux et politiques des pratiques du développement et de l'aide humanitaire. Lire Achille Mbembe, Felwine Sarr, Jean-Pierre Olivier de Sardan, Olivier Nay, Johanna Siméant, Jean-François Bayart, Béatrice Hibou ou Didier Fassin devrait être considéré comme obligatoire pour tous ceux qui veulent s'engager dans le développement ou l'humanitaire, à côté d'auteurs plus politiques comme Rony Brauman (liste non exhaustive à laquelle nous pourrions bien sûr ajouter de nombreux auteurs anglo-saxons !).

Ces lectures stimulantes leur permettront d'appréhender avec recul les dynamiques, les questionnements, les logiques auxquels ils seront bientôt confrontés sur le terrain. Les discussions collectives sont souvent passionnantes, entre le positionnement (généralement) altruiste des étudiants, le regard (généralement) critique des universitaires, et le point de vue (généralement) pragmatique des professionnels qui interviennent dans ce type de master. La solidarité internationale n'est pas un métier comme les autres, et elle ne doit pas le devenir. Parce qu'ils sont liés à des contextes profondément inégalitaires, et surtout parce que les relations qu'ils

---

<sup>2</sup> François Giovalucchi et Jean-Pierre Olivier de Sardan, « Planification, gestion et politique dans l'aide au développement : le cadre logique, outil et miroir des développeurs », *Revue Tiers Monde*, vol. 2, n° 198, 2009, p. 383.

<sup>3</sup> Michaël Neuman et Fabrice Weissman (dir.), *Secourir sans périr. La sécurité humanitaire à l'ère de la gestion des risques*, CNRS Éditions, 2016.

<sup>4</sup> La localisation peut être définie comme la volonté de penser et de porter les actions d'urgence et de développement à partir des acteurs et actrices se trouvant « au plus près du terrain ». Elle fait partie des grands principes du Grand Bargain, lancé lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire en mai 2016, <https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/Synthese-ETUDE.pdf>

<sup>5</sup> Sur ces questions, on peut par exemple se référer aux travaux de Béatrice Hibou, ou à l'article suivant : Perrine Laissus-Benoist, « La restructuration sans fin du monde humanitaire : une recherche inadaptée de la performance ? », *Alternatives Humanitaires*, n° 9, novembre 2018, p. 52-62, <http://alternatives-humanitaires.org/fr/2018/11/13/la-restructuration-sans-fin-du-monde-humanitaire-une-recherche-inadaptee-de-la-performance>

## HUMANITARIAN ALTERNATIVES

sous-tendent sont largement asymétriques<sup>6</sup>, les métiers de la solidarité imposent une réflexion éthique quasi permanente. De nouvelles voix se font entendre, au nord comme au sud et appellent une nouvelle approche. Les nouvelles générations devront questionner les récits que nous avons collectivement construits et véhiculés, trouver de nouvelles façons de faire.

La mondialisation nous invite à repenser la solidarité internationale, en établissant des liens beaucoup plus forts entre ce qui se passe « ici » et ce qui se passe « là-bas ». Nos liens, nos interdépendances sont tels, au sein du « village mondial », que la distinction classique entre ceux qui s'investissent en France et ceux qui s'investissent à l'international perd de son sens. La logique des objectifs du développement durable, en ce qu'ils ne s'appliquent plus seulement aux pays à revenus limités mais à l'ensemble des pays, y compris les plus riches, illustre bien ces nouvelles dynamiques, impliquant de dépasser les logiques d'« aide au développement », et prônant ce concept de « biens publics mondiaux ». Nombreux sont ceux d'entre nous qui mobilisent aujourd'hui, sur des terrains français, des compétences qu'ils ont acquises à l'international, auprès des migrants, des personnes marginalisées, des plus fragiles. Les carrières des nouvelles générations seront à mon avis moins homogènes, de ce point de vue, et je peux imaginer qu'elles se construiront autant en France qu'à l'étranger, en allers et retours permanents. Il s'agira demain avant tout de lutter contre les inégalités, où qu'elles soient. De plus en plus d'associations initialement dédiées à la solidarité internationale s'investissent aujourd'hui sur des programmes nationaux<sup>7</sup>. Les équipes deviennent par ailleurs (et c'est tant mieux) de plus en plus multiculturelles : les professionnels de la solidarité viennent de partout dans le monde, comme les bénéficiaires. L'espace humanitaire s'élargit en quelque sorte, et nos formations doivent s'ouvrir à ces nouvelles réalités de la solidarité internationale.

### Trois domaines à approfondir

Je n'ai pas choisi ces trois thèmes parce que les jeunes générations sont particulièrement sensibles à ces sujets, parce qu'ils sont dans l'air du temps, ou parce qu'ils sont dans le « collimateur » des bailleurs de fonds. On pourrait m'objecter que d'autres secteurs sont centraux (je me suis moi-même spécialisée dans le domaine de la santé), mais il me semble que ces trois thèmes sont profondément, et chacun à leur manière, transversaux et qu'ils sont insuffisamment pris en compte dans les projets de solidarité internationale. Quel que soit le secteur d'intervention (santé, éducation, développement agricole, microcrédit, etc.), quelle que soit la nature du projet (urgence, post-urgence, développement, plaidoyer, etc.), quel que soit le mandat (précis ou large) de l'organisation, de nouveaux réflexes doivent émerger, au moment de l'élaboration des projets, au moment de leur mise en œuvre, au moment de leur évaluation. Se poser systématiquement la question de la prise en compte de ces trois types d'enjeux (climat, genre, migrations) permettrait certainement de gagner en efficacité. Il s'agit d'enjeux complexes, qui ont des répercussions importantes, dans tous les secteurs de la solidarité internationale. L'idée n'est pas uniquement ici d'appeler à la création de masters spécialisés sur ces questions, dans l'optique de former des spécialistes, mais plutôt de donner à l'ensemble des futurs professionnels de la solidarité des références, des réflexes, des outils pour mieux appréhender ces phénomènes.

---

<sup>6</sup> On peut reprendre ici les mots de Didier Fassin : « Celles et ceux qui font l'objet de l'attention humanitaire savent bien que l'on attend d'eux l'humilité de l'obligé plutôt que la revendication d'un ayant droit » ; voir Didier Fassin, *La Raison humanitaire. Une histoire morale du temps présent*, EHESS, Gallimard/Seuil, 2010.

<sup>7</sup> Si Médecins du Monde n'a jamais cessé de s'impliquer sur des programmes France depuis 1986, d'autres organisations ont également investi (ou réinvesti) ce champ ces dernières années. On peut notamment lire l'article de Michaël Neuman sur les débats internes que cette décision a provoqués au sein de Médecins Sans Frontières : « Médecins Sans Frontières-France : les tensions liées aux projets "Migrations" », *Alternatives Humanitaires*, n° 10, mars 2019, p. 22-35, <http://alternatives-humanitaires.org/fr/2019/03/25/medecins-sans-frontieres-france-les-tensions-liees-aux-projets-migrations>

Sur le climat et l'environnement, les enjeux sont évidents, et urgents. Le rapport du *think tank* « The Shift Project » nous invitait en mars 2019 à former de manière systématique l'ensemble des professionnels de tous les secteurs et à systématiser les enseignements sur les « enjeux verts » dans toutes les filières universitaires<sup>8</sup>. Une réflexion est en cours, autour de l'équipe de Coordination Sud, mais aussi au sein de nombreuses ONG françaises<sup>9</sup>, sur la façon dont elles peuvent intégrer les questions climatiques : comment atténuer notre impact sur l'environnement (notamment changer nos pratiques pour diminuer nos « bilans carbone », absolument catastrophiques), comment réduire notre dépendance, comment nous adapter aux changements à venir<sup>10</sup> ?

Sur les questions liées au genre, les étudiants me semblent particulièrement alertes, et mobilisés. Le fait que nos masters soient largement féminins n'y est certainement pas pour rien, mais je me réjouis de voir que les nouvelles générations semblent profondément déterminées sur le sujet. La confrontation avec certains terrains, comme les pays du Sahel dans lesquels j'ai travaillé, risque d'être douloureuse : ce sont là des enjeux sensibles, qu'il faut manier avec souplesse pour obtenir des résultats. Les projets dédiés à l'accès à la contraception, au droit à l'avortement, à la lutte contre les violences faites aux femmes ou au renforcement du pouvoir et de l'autonomie des femmes sont particulièrement complexes. Si les combats pour l'égalité entre les hommes et les femmes sont quasi universels, ces enjeux sont particulièrement importants dans le domaine de la solidarité internationale. Le scandale de 2011, lié aux dérives de plusieurs membres de l'équipe d'Oxfam Grande-Bretagne en Haïti, a éclaboussé tout le milieu humanitaire et nous a rappelé que le milieu de la solidarité internationale n'échappe pas à ce type d'affaires. Les ONG se doivent évidemment d'être irréprochables sur ces sujets, mais, au-delà de ces précautions évidentes, les questions liées au genre doivent être intégrées à l'ensemble des projets. Il est donc nécessaire de former les étudiants, de leur donner des références conceptuelles et des réflexes pratiques.

Enfin, il me semble important de former l'ensemble des étudiants aux enjeux migratoires, trop souvent oubliés par les ONG. En premier lieu, les acteurs de terrain sont de plus en plus confrontés à de nouveaux enjeux humanitaires liés à l'importance du fait migratoire, à la fermeture des frontières et à ce que Michel Agier appelle « l'encampement du monde<sup>11</sup> » : création de zones de déshérence, villes tampons, etc. Les conditions de vie de ceux qui cherchent une vie meilleure sont terribles dans ces zones de non-droit, et de nombreuses organisations s'investissent sur ces questions. Mais il ne s'agit pas seulement ici de pointer du doigt l'émergence de programmes spécifiquement dédiés aux questions migratoires (et donc le développement d'un nouveau champ d'expertise pour les futurs professionnels). Il s'agit aussi et surtout d'appeler à une intégration systématique de ces questions dans les projets de terrain, tous secteurs confondus. Au-delà des controverses et des simplifications médiatiques, les migrations sont des réalités complexes, répondant à des pratiques très diversifiées, mais qui jouent un rôle majeur dans les dynamiques sociales. Les professionnels de demain doivent connaître ces dynamiques, travailler davantage avec les diasporas et appréhender les nouvelles pratiques économiques liées

<sup>8</sup> On peut se référer au site internet du *think tank* : <https://theshiftproject.org>

<sup>9</sup> Sur l'exemple de Médecins du Monde : Astrid Fossier-Heckmann et Hugo Tiffou, « La santé environnementale à Médecins du Monde : de l'émergence à la structuration d'un combat », *Alternatives Humanitaires*, n° 12, novembre 2019, p. 78-89, <http://alternatives-humanitaires.org/fr/2019/11/14/la-sante-environnementale-a-medecins-du-monde-de-lemergence-a-la-structuration-dun-combat>

<sup>10</sup> Guillaume Devars, Julien Fouilland, François Grunewald, Thuy-Binh Nguyen et Julie Mayans, « Anticiper l'incertain, se préparer à l'inattendu : les acteurs humanitaires face aux enjeux liés au changement climatique », *Alternatives Humanitaires*, n° 11, juillet 2019, p. 10-23, <http://alternatives-humanitaires.org/fr/2019/07/18/anticiper-lincertain-se-preparer-a-linattendu-les-acteurs-humanitaires-face-aux-enjeux-lies-au-changement-climatique>

<sup>11</sup> Michel Agier, « L'encampement du monde », *Plein droit*, vol. 3, n° 90, 2011, p. 21.

## HUMANITARIAN ALTERNATIVES

aux migrations – qu’il s’agisse des fameuses « remises » (ou transferts financiers vers les pays d’origine), ou d’autres pratiques liées à l’essor des migrations (commerce à la valise, système de tontine, réseaux familiaux, négoce confrérique, etc.) –, en somme intégrer la mobilité des hommes dans leurs stratégies. Ces enjeux sont peu enseignés, alors que la demande des étudiants est importante, comme pour le genre et le climat (et je m’en rends compte chaque année, notamment lors des entretiens de sélection des étudiants). Le voyage et la migration (notamment sud-sud) doivent non seulement devenir l’objet de projets dédiés (il est d’ailleurs intéressant de voir fleurir les postes de « référent migrations » dans les organigrammes de nombreuses ONG ces dernières années), mais ils doivent également être pris en compte lors de la conception de l’ensemble des projets, tous secteurs confondus.

Les mutations de notre monde nous invitent à reformuler de manière plus juste les problématiques de solidarité internationale, à faire évoluer nos pratiques et donc, logiquement, à repenser le contenu de nos formations. Ces dernières années d’études sont précieuses (elles resteront pour beaucoup d’étudiants les plus belles de leur parcours universitaire), elles doivent être l’occasion pour eux de mettre en perspective les pratiques et les représentations des professionnels, de faire des lectures approfondies, de porter un regard critique sur les discours et les politiques de développement, et de prendre le temps de la réflexion... avant le grand saut.

---

### Biographie • Stéphanie Tchiombiano

Diplômée en science politique et en santé publique, Stéphanie Tchiombiano est maîtresse de conférences associée dans le département de science politique de Paris 1 Panthéon Sorbonne. Elle est coresponsable du master « Développement et aide humanitaire ». Elle a travaillé pendant plus de quinze ans dans le domaine de la santé en Afrique de l’Ouest. Elle a d’abord, et pendant huit ans, été déléguée de la Croix-Rouge française (Niger, Togo, Mali, Tchad, Burkina Faso). Elle a notamment participé à la mise en place de plusieurs centres de traitement ambulatoire (CTA). Elle a ensuite été cheffe de mission pour l’ONG Solthis au Niger, au Mali et en Guinée, pendant huit autres années, durant lesquelles elle a essentiellement travaillé sur l’accès aux antirétroviraux pour les patients séropositifs et le renforcement des systèmes de santé. Elle a passé ensuite trois années au sein de FEI/Expertise France, pour l’Initiative 5 % sida, tuberculose et paludisme, dont elle a été la coordinatrice. Elle partage aujourd’hui son temps entre l’enseignement universitaire et la coordination du *think tank* « Santé mondiale 2030 » ([www.santemondiale2030.fr](http://www.santemondiale2030.fr)).

---

*Reproduction interdite sans l'accord de la revue Alternatives Humanitaires.*

*Pour citer cet article : Stéphanie Tchiombiano, « Former les nouvelles générations de professionnels de la solidarité internationale : enjeux et pistes », Alternatives Humanitaires, n°13, mars 2020, p. 59-68,*

<http://alternatives-humanitaires.org/fr/2020/03/13/former-les-nouvelles-generations-de-professionnels-de-la-solidarite-internationale-enjeux-et-pistes/>

*ISBN de l'article (PDF) : 978-2-37704-635-5*