



**Humanitaire**

Enjeux, pratiques, débats

**33 | 2012**

**Migration : une chance à saisir**

---

## Expatriés et nationaux: les deux faces d'un même projet

Stéphane Vinhas

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/humanitaire/1417>

ISSN : 2105-2522

### Éditeur

Médecins du Monde

### Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 2012

ISSN : 1624-4184

### Référence électronique

Stéphane Vinhas, « Expatriés et nationaux: les deux faces d'un même projet », *Humanitaire* [En ligne], 33 | 2012, mis en ligne le 06 novembre 2012, consulté le 05 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/humanitaire/1417>

---

Ce document a été généré automatiquement le 5 mai 2019.

© Tous droits réservés

---

# *Expatriés et nationaux: les deux faces d'un même projet*

Stéphane Vinhas

---

- 1 Le « sans frontiérisme » de l'action humanitaire est relativement jeune : quarante ans environ. C'est l'âge de la maturité et de la remise en cause. Depuis plusieurs années, les interrogations portent sur la question des bénéficiaires, des moyens, des modalités et des buts de l'action. Les travailleurs humanitaires, expatriés et nationaux, sont également objets de ces réflexions. De nouvelles études et une récente évolution de la gestion des ressources humaines au sein des ONG (organisations non gouvernementales)<sup>2</sup> prennent en compte une des composantes principales des projets humanitaires : ceux qui les mettent en œuvre sur le terrain. À travers mon expérience avec Médecins du Monde, voilà ce que j'en ai vu : des expatriés et des nationaux qui se donnent rendez-vous, malgré leurs différences. Dans l'équilibre et les tensions d'une équipe humanitaire, ils contribuent à un objectif commun : apporter leur savoir-faire au profit des plus vulnérables.

## **La plus-value de l'expérience internationale partagée**

- 2 Les travailleurs humanitaires sont habituellement divisés en deux catégories<sup>3</sup> : les « expatriés » engagés pour travailler loin de leur pays d'origine et les « nationaux » recrutés sur place pour participer au même projet. Sur le terrain, la réalité des ressources humaines des projets humanitaires est la suivante : la majorité du personnel est nationale<sup>4</sup> mais les postes à responsabilités<sup>5</sup> sont assurés par la minorité expatriée.
- 3 Les raisons de cette organisation sont diverses et la liste dressée ci-après n'est pas exhaustive. Dans les contextes humanitaires d'urgence, la nécessité est impérieuse d'avoir une réponse rapide et expérimentée d'expatriés spécialisés venus en renfort pour apporter un soutien précis, structuré et une disponibilité importante. La population locale est alors traumatisée et le personnel de santé est lui-même touché et débordé. Après les tremblements de terre de 2006 au Pakistan ou celui de 2010 en Haïti, les

expatriés ont été indispensables. Dans les contextes humanitaires de plus long terme, la recherche de compétences locales expérimentées est parfois limitée, faute de candidats, dans des pays au système éducatif défaillant, comme c'est le cas en Haïti, au Liberia ou au Yémen. En outre, le personnel national ne souhaite pas toujours briguer des postes à responsabilités et subir la pression professionnelle et sociale inhérentes à ces fonctions. Les salaires des ONG pour les postes clés ne sont pas non plus toujours à la hauteur des attentes des cadres nationaux éduqués qui leur préfèrent les multinationales, les agences des Nations unies ou encore l'expatriation vers des pays occidentaux. En outre, une professionnalisation croissante de la gestion des projets humanitaires est en marche – requise notamment par les bailleurs de fonds – pour assurer un meilleur suivi et un impact plus conséquent des actions financées. Les travailleurs nationaux manquent parfois de cette expérience spécifique, ne maîtrisent pas les outils et techniques requis ou ne parlent tout simplement pas la langue dans laquelle doivent être écrits les rapports au siège ou aux bailleurs. Cette expertise s'acquiert progressivement. Aujourd'hui, de plus en plus d'anciens employés nationaux d'ONG montent dans la hiérarchie et tentent à leur tour l'expatriation. Cette dernière ne représente cependant pas toujours pour eux l'objectif souhaité de leur carrière.

- 4 Ma plus-value en tant qu'expatrié repose sur les nouvelles propositions, voire innovations, techniques et organisationnelles, fondée sur les expériences acquises à l'étranger. Cette plus-value est également symbolique : la présence de ressortissants internationaux assure parfois un « prestige » pour faire avancer un projet, ce fut le cas dans tous les pays où je me suis rendu. Le personnel national est difficilement prophète en son pays. En tant qu'expatrié, on bénéficie de plus de liberté, plus de marges de manœuvre et plus d'impact dans les négociations avec les autorités locales. On reçoit également de la reconnaissance de la part des populations locales qui nous remercient d'être venus dans leur pays, eux qui rêvent parfois de vivre en Europe. Il m'a paru exister une étrange évidence de confiance envers les travailleurs humanitaires expatriés de la part des autorités, des bénéficiaires ou du personnel national ; mis à part les pays où les internationaux sont vus comme des intrus ou des espions. Au Liberia, en Palestine, au Yémen, les centres de santé où Médecins du Monde intervenait ont connu des augmentations de fréquentations sitôt l'information passée qu'une ONG étrangère y développait un projet. De plus, les relations institutionnelles avec les autorités – passage obligé de tout projet humanitaire – nécessitent voire obligent parfois à la présence d'expatriés considérés comme neutres. C'est le cas en Palestine<sup>6</sup> ou dans les contextes de crises et conflits. Les expatriés sont également considérés comme plus à même de pouvoir respecter les principes humanitaires d'impartialité et d'indépendance qu'un personnel national dans son propre pays<sup>7</sup>.
- 5 La présence d'expatriés reste avantageuse mais elle n'en est pas pour autant inévitable. Les projets peuvent se développer grâce au personnel national seul, lorsque les postes de coordination tenus par des expatriés n'ont pas pu être pourvus. L'avancée du projet est alors ralentie et différente<sup>8</sup> mais le personnel national reste le cœur de la mise en marche des projets humanitaires. Cette évidence renforce le besoin de désengagement corrélatif à tout engagement humanitaire. Comme expatrié, je conçois ma présence comme passagère. Une fois une situation rétablie, une connaissance ou habilité acquise, une fois la raison principale de leur présence évanouie, il faut savoir faire place. Il est important de préparer la passation à ceux qui resteront : le personnel local mais aussi et surtout les autorités locales et les populations bénéficiaires. Tous sont également concernés. À eux

alors de continuer ce qu'ils ont commencé avec des expatriés mais, cette fois-ci, sans eux. Si transmettre est la condition du progrès alors il faut accepter de planter aujourd'hui ce que quelqu'un d'autre récoltera demain. En ce sens, le personnel national est incontournable sur bien des aspects.

## La double casquette du personnel national, un élément indispensable

- 6 La tentation médiatique reste grande de montrer les humanitaires expatriés en action et les « locaux » en attente ; l'image d'Épinal reste le médecin blanc auscultant un bébé noir. C'est oublier ceux que certains appellent les « héros méconnus ». Les citoyens nationaux sont en effet les premiers engagés à sauver des vies dans les contextes d'urgence, prêtant main-forte pour les premiers secours. Dans les projets pilotés à distance<sup>9</sup>, le personnel local des ONG est également celui en charge, soumis aux risques d'appartenir à une ONG internationale et d'être sur place, en première ligne. Traumatisés par les situations qui ont amené le projet humanitaire à se développer – catastrophe naturelle, conflit, politique publique inadéquate... – ils sont pour beaucoup à la fois victimes des situations stressantes et professionnels chargés de mettre en place le projet humanitaire d'aide aux bénéficiaires dont ils font, au final, partie. Tout ceci renvoie au trauma vécu et mène parfois au sentiment d'impuissance face aux besoins ressentis ou à l'aide demandée par les populations<sup>10</sup>. Cet aspect de la condition très spéciale du personnel national est important à prendre en compte dans la gestion de l'urgence. La quête de l'efficacité ne doit pas occulter la contextualisation et le décentrage identitaire nécessaire à toute intervention humanitaire.
- 7 Le personnel national est au cœur du projet puisqu'il travaille chez lui et pour ses propres compatriotes. Il occupe tous les postes opérationnels de terrain qui permettent au projet de se développer<sup>11</sup>. Son rôle reste primordial du fait de sa situation : il est originaire du pays dans lequel le projet humanitaire se met en place. En ce sens, il est le mieux informé sur les contextes, les situations, les besoins et les risques encourus. Il joue, à ce titre, un rôle important dans la gestion de la sécurité, l'amélioration de l'acceptance locale et l'évaluation de la pertinence de l'approche. Pont entre l'ONG où il travaille et populations bénéficiaires indirectes auxquelles il appartient, le personnel national aide ainsi à expliquer une culture aux expatriés étonnés, déstabilisés ou critiques. Il facilite la compréhension mutuelle avec les bénéficiaires à qui il explique qui sont les expatriés et le projet dont il est le premier représentant. Il sert également de traducteur linguistique mais aussi culturel des projets humanitaires pour l'adaptation de fond et de forme des messages-clés à faire passer. De plus, le personnel national bénéficie des réseaux locaux précieux pour débloquer les situations difficiles. Il s'avère d'une aide indispensable et d'une présence complémentaire à celle des expatriés dans les représentations auprès des autorités et des partenaires.
- 8 Le personnel national reste toutefois tiraillé par cette double appartenance ONG internationale-population locale. Il tire un avantage professionnel et symbolique, socialement valorisé, à travailler avec des expatriés dans une structure internationale. Cependant, il court aussi parfois un risque en tant qu'ils représentent les premières victimes des crimes perpétrés contre les humanitaires<sup>12</sup>...

## Les projets inter-nationaux : dans la rencontre, l'enrichissement réciproque

- 9 Les projets humanitaires restent ainsi, pour moi, essentiellement des lieux de rencontres entre ces individus, expatriés et nationaux, venus d'horizons différents. Les synergies des modes de pensée et d'action font tout l'intérêt premier de ces équipes mixtes. À travers cette mixité et les échanges qui en découlent, les projets s'en trouvent renforcés et chaque membre de l'équipe peut y peaufiner son expérience.
- 10 Le « Nord » et le « Sud » s'y rencontrent et travaillent ensemble à des projets qui n'ont pas pour but d'exploiter les ressources du pays. Aujourd'hui, les profils et pays d'origine des expatriés tendent à se diversifier en incluant de plus en plus de personnes du « Sud » avec des échanges de points de vue et de pratiques bénéfiques pour tous. La richesse et l'intérêt d'un projet humanitaire tient dans cette rencontre internationale dont le but premier est d'apporter un soutien à une population locale.
- 11 Les pays en difficulté – où l'intervention des ONG est considérée comme plus légitime – souffrent surtout de leur système d'éducation déficient. Cet état de fait a des conséquences sur tous les autres aspects de la vie quotidienne: organisation du commerce et de l'industrie, prévention sanitaire, renforcement des droits de l'Homme... En tant qu'expatrié, et au-delà de la coordination de projet, il me paraît important de s'affairer à l'amélioration des compétences locales à travers des formations continues, ponctuelles ou du compagnonnage. Non pas « faire » mais former « à faire ». Le problème des avantages concurrentiels à préserver ne se pose pas en humanitaire. Il y a au contraire obligation de faire savoir son savoir-faire sur la gestion de projet, gestion financière et des ressources humaines ou encore l'utilisation des ordinateurs, le développement d'approches nouvelles, le questionnement éthique des pratiques, le transfert de techniques et expertises diverses acquises à travers des expériences internationales précédentes. Le personnel national est ainsi bénéficiaire du projet humanitaire à double titre: bénéficiaire du projet humanitaire en tant que tel, pour lui, sa famille ou ses concitoyens, mais aussi bénéficiaire des formations et des échanges qui lui permettront d'acquérir une expérience professionnelle non négligeable – en sus de ses revenus financiers. Au final, le désengagement des expatriés ne doit pas se faire par une obligation dogmatique d'absence mais par la non-nécessité de leur présence – inutilité préparée à laquelle chacun doit travailler.
- 12 Comme expatriés, je ne suis pas en reste dans cette rencontre « inter- ». Chaque expérience remet en cause les certitudes acquises. Elle permet de fuir la sécurité des habitudes pour découvrir de nouvelles opportunités et des manières de faire et de penser toujours différentes. Comme le souligne Philippe d'Iribarne : « une recette de gestion qui a fait ses preuves dans un contexte donné ne conduit pas pour autant un succès dans un autre contexte »<sup>13</sup>. Il faut réussir l'exercice peu évident de se mettre à la place de l'autre pour ne pas perdre de pertinence dans nos propositions et actions; intégrer les contraintes et réalités de la vie quotidienne locale<sup>14</sup> – loin des représentations – pour enfin comprendre et trouver la solution la plus adéquate: « Tu nous dis toujours comment faire mieux mais tu ne nous demandes jamais pourquoi nous faisons comme nous faisons »<sup>15</sup>. Les projets humanitaires sont également des écoles de l'humilité...

## Quand l'origine définit la destination

- 13 Expatriés et nationaux font peut-être partie du même projet humanitaire mais ils n'y sont pas tous investis pour la même durée, pour les mêmes raisons et de la même manière. Le projet est bien commun mais les approches restent différentes. Tout d'abord, et par définition, les expatriés sont semi-nomades<sup>16</sup> et les nationaux sont sédentaires. Cette différence crée des tensions et des paradoxes qui rendent parfois difficile l'unité de l'approche dans les projets humanitaires.
- 14 Le rapide et récurrent renouvellement<sup>17</sup> des expatriés m'apparaît comme un des inconvénients majeurs des projets humanitaires. Les causes en sont diverses, et encore une fois, ici, non exhaustives: éloignement de la famille et des amis, nostalgie du chez-soi, limitation financière pour les volontaires, isolement professionnel par rapport à un marché de l'emploi, sacrifices endurés et manques divers, stress envahissant des missions humanitaires, élévations des risques encourus (maladies, sécurité...), fatigue professionnelle... Raisons auxquelles s'ajoutent parfois l'instabilité émotionnelle, le manque d'adaptation à la situation locale rencontrée, l'envie de bouger en permanence, de vivre de nouvelles choses ou tout simplement de retourner à sa vie d'origine.
- 15 Cette rotation d'expatriés entraîne un remplacement rapide des cadres du projet ne suivant pas toujours la ligne stratégique de leurs prédécesseurs. Ceci peut être dû à un manque de capitalisation adéquate, des manières de travailler différentes ou des points de vue divergents sur le projet. L'expérience humanitaire acquise compte ici pour beaucoup pour non pas stopper ou changer les initiatives prises mais bien pour les continuer et les améliorer. Dans ce contexte, j'ai noté que les personnels nationaux, souvent fatigués par cette situation récurrente, adoptaient deux postures. D'une part, ceux qui représentent pourtant la mémoire du projet, préféraient jouer les caméléons : s'adapter ou s'arranger aux nouvelles manières de faire en dépit de ce qui a déjà pu être fait. Ils évitent ainsi toute sorte d'opposition ou de propositions trop hâtives par crainte de perdre leur emploi face aux nouveaux expatriés qui sont aussi, au final, leurs nouveaux responsables... D'autre part, les nouveaux expatriés sont ignorants de la vie passée des projets – initiatives prises, échecs, traumatismes d'équipe. Les nationaux ont alors profité parfois de ce flou pour réinventer l'histoire du projet, les profils de poste et les obligations professionnelles de chacun<sup>18</sup>.
- 16 Au final, le vécu et l'analyse de la relation expatriés/nationaux ne peut se déprendre de la variable écran induite par le positionnement hiérarchique dirigeants/dirigés. Au Pakistan, en Haïti et au Liberia, ma vision d'une direction plutôt démocratique du personnel des ONG s'est heurtée à une demande de gestion plus dirigiste et autocratique de la part des employés nationaux eux-mêmes... La barrière de la culture, de la langue, de la couleur aussi, mais surtout celle de la hiérarchie explique pour beaucoup les distances parfois difficilement surmontables entre expatriés et nationaux. La relation locale à l'autorité est une des dimensions qui doit être nouvellement prise en compte, sur chaque nouvelle mission, pour relire les interactions qui en découlent.
- 17 La représentation et les motivations pour participer à un projet humanitaire me sont apparues différentes pour les uns et les autres. Pour les expatriés, la mission vécue est un moment définie dans le temps, l'expérience professionnelle est mise à disposition du projet humanitaire. Pour les nationaux, l'emploi se conçoit dans la durée, le salaire mensuel est une chance dans des pays à fort chômage et le projet est une opportunité

d'acquérir une expérience professionnelle pour un futur dans d'autres ONG, dans les services publics ou à l'étranger. Quoi qu'il en soit, importe ici moins le pourquoi que le comment l'engagement se traduit en termes d'efficacité.

- 18 Les enjeux d'un projet humanitaire sont aussi parfois contradictoires. L'implication du personnel national dans les décisions stratégiques est restée pour moi un exercice compliqué et limité. La gestion participative et l'envie d'avoir un point de vue local sur l'avenir d'un projet s'est souvent heurté au dilemme vécu par le personnel national: le projet humanitaire signifie également situation professionnelle personnelle et revenu financier, important dans les contextes économiquement précaire. Il est alors individuellement et collectivement délicat de plaider pour un désengagement d'une ONG - inévitable pourtant - car cela signifie également la perte d'un emploi. Une tension existe entre les expatriés qui veulent partir au plus vite pour permettre l'autonomie d'un pays quand le personnel national souhaite, au contraire, que l'ONG reste le plus longtemps possible.
- 19 Malgré ces différences, il reste important d'entretenir le même niveau d'engagement des équipes expatriées et nationales dans le projet humanitaire.

## Prendre part pour faire partie : l'importance de la motivation

- 20 La responsabilité de la réussite d'un projet ne repose pas que sur ceux qui le dirigent. La présence et le travail bien fait du personnel national restent primordiaux. Idéalement, les expatriés, soucieux d'un bon déroulement, ne devraient être que des accompagnateurs d'un projet qui « roule » tout seul. L'efficacité de ce dernier dépend en effet de facteurs extérieurs aux expatriés : motivation et efficacité du personnel national qui reste sur la durée, acceptation de la population locale, actions et participation responsable des autorités. Comme le questionne Pascal Bruckner<sup>19</sup> : « Que peut-on faire pour le Sud mais surtout que peut-il faire pour lui-même ? ». Le projet humanitaire et ses effets impliquent ceux qui les mettent en œuvre mais concernent aussi ceux à qui il est destiné. De ce fait, et à double titre, le personnel national doit aussi jouer le rôle de moteur dans la dynamique de motivation expatriés-nationaux qui se doit d'être réciproque.
- 21 Il est toujours important de redire les évidences: les projets humanitaires ne se font pas *pour* mais bien *avec*. Comme le soulignait Ghandi : « Ce que tu fais pour moi, sans moi, alors tu le fais contre moi ». La motivation passe évidemment par la participation à la prise de décision sur la direction d'un projet qui veut avoir un impact sur la vie des gens. Il est important de s'appuyer sur des points de vue locaux différents pour mettre en place un projet le plus pertinent, adéquat et pérenne possible. Toutefois, les individus parlent toujours et avant tout en fonction de ce qu'ils sont et d'où ils viennent. Les regards croisés sont alors nécessaires. L'analyse de synthèse neutre et *a priori* désintéressée des expatriés semble ici importante. La population locale n'a pas toujours toutes les données en main ou le recul nécessaire pour pouvoir définir un besoin ou un projet ; le personnel national n'en reste pas moins dans une position particulière comme décrit plus haut. De même, représentants des communautés et autorités locales et nationales ont leur propre agenda qui peut altérer la destination d'un projet<sup>20</sup>. L'équilibre trouvé entre les différents apports permettra un projet inventif, original et adapté.

- 22 La question des salaires comme facteur de motivation est un point sur lequel j'ai été régulièrement interpellé sur le terrain. Les enjeux sont cependant bien cernés par les administrateurs des ressources humaines. Assurer de trop hauts salaires au personnel national par rapport au niveau des salaires locaux fomentent des disparités problématiques pour la stabilité économique du pays : augmentation artificielle des prix locaux qui porte préjudice aux plus pauvres, création d'un niveau salarial inaccessible qui débilite le renforcement des structures publiques incapables de payer de tels salaires ; baisse drastique du niveau de vie des nationaux après le départ de l'ONG, mise en danger du personnel national dont les salaires trop élevés pourraient attirer les convoitises ; budget des ONG qui n'est pas extensible à l'infini et où les salaires ne doivent pas empiéter sur les fonds du développement du projet lui-même. À cela s'ajoute le débauchage de cadres professionnels éduqués vers des emplois moins spécialisés mais mieux payés entraînant une perte d'expérience et une pénurie de personnes qualifiées pour les positions clés d'un pays<sup>21</sup>.
- 23 La présence d'une ONG dans un pays en difficulté représente un apport économique non négligeable à travers l'achat local de matériel et la contractualisation de services extérieurs. Les travailleurs humanitaires nationaux des ONG se constituent, dans la durée, en classe moyenne solide ; un des bénéfices indirects de la présence d'organisations internationales. Cet apport financier et le pouvoir associé au travail d'aide humanitaire dans une organisation internationale est cependant parfois objet de convoitise et source de dévoiement.

## L'éthique humanitaire mise à mal

- 24 Le risque de la corruption<sup>22</sup> représente pour moi un élément perturbateur de la relation entre les équipes expatriés et nationaux<sup>23</sup>. La crainte, avérée ou non, de possibles écarts de conduite est essentiellement liée au sentiment du manque de contrôle que peut éprouver toute personne dans un contexte étranger. Elle prend malheureusement souvent beaucoup de place et crée des tensions. La plupart des missions humanitaires se déroulent dans des contextes précaires où les structures d'État et administrations policières et judiciaires sont faibles ; ceci favorisant le développement des arrangements officieux<sup>24</sup>.
- 25 Les moyens utilisés par les ONG représentent parfois une manne intéressante pour les autorités locales tentées par le vampirisme financier. Dans de tels contextes, le manque de liberté, le clientélisme et la pression sociale pèsent d'autant plus sur le personnel national. Ils font face aux autorités et servent d'interface avec la population locale. Ils paient parfois les errements des ONG du fait de leur statut perçu comme privilégié. On leur demande alors des informations, de l'argent, des privilèges, des emplois... Face à tout cela, le personnel national ne bénéficie pas toujours des garde-fous juridiques et sécuritaires nécessaires.
- 26 La corruption se retrouve dans toute organisation humaine, dans tous les pays du monde, y compris ceux du « Nord »<sup>25</sup>. Ce fléau est par définition l'antinomie des principes humanitaires. Quand un incident se produit, il est difficile de gérer les conséquences désastreuses sur la gestion d'équipe : empoisonnement de l'environnement de travail, rupture de confiance entre collègues voire impact négatif sur l'image de l'organisation. Les vols et les histoires de malversations ont tendance à conforter les préjugés tenaces,



semer le doute et fragiliser les bonnes impressions. Les contextes n'excusent pas tout mais donnent souvent des éléments factuels de compréhension des agissements pour prendre les décisions les plus justes possibles. Les expatriés, loin des sièges, ne sont pas plus à l'abri de possibles détournements. Moins nombreux que les personnels nationaux sur les projets ils sont tout autant à risques. Cependant, aujourd'hui, aucune étude ne permet de mesurer l'étendue des actes de corruption et ses effets<sup>26</sup>. Ces derniers tendent toutefois à prendre beaucoup de places ou, au contraire, à être tus dans la vie des équipes humanitaires. Il faut pouvoir les aborder sereinement et justement sans en faire le point central de la relation entre expatriés et personnel national.

- 27 Des mécanismes de suivi de plus en plus efficaces sont mis en place pour lutter contre tout manquement à la déontologie humanitaire. Ces contrôles réguliers doivent être conjoints et réciproques entre tous les membres de l'équipe, qu'ils soient expatriés ou nationaux. Sur les projets dont j'ai eu la gestion, les agissements souterrains et parallèles ont souvent été décelés et dénoncés par le personnel national, plus à même de comprendre ce qui se passe. Comme le soulignait Lénine: « La confiance n'exclut pas le contrôle », ne serait-ce que pour éviter les erreurs. Il est important que cette confiance interne soit préservée pour assurer le meilleur impact possible des projets sur le terrain.

## Ensemble pour le meilleur

- 28 Si les situations, les moyens de voir et de faire sont différents, le chemin vers un but commun unit les membres d'une équipe humanitaire. Sous les bienfaits de la confiance et du respect réciproque, expatriés et nationaux peuvent devenir des bénéficiaires à titre personnel du projet dans lequel ils s'investissent pour les autres. Tout l'intérêt est d'arriver à une connaissance mutuelle, à la relativisation des manières de penser, à cette chance de faire tomber des préjugés, de surmonter la désillusion, de découvrir les autres à travers ce qu'ils sont et non ce que nous pensons qu'ils sont. Il est important d'en finir enfin avec les approches inappropriées d'idéalisation, de misérabilisme, de glorification, de pitié, d'infantilisation ou de stigmatisation des expatriés et des personnels nationaux. Nous ne sommes, tous, au final, que des hommes et rien d'autre... mais c'est déjà beaucoup.
- 29 La mixité des équipes humanitaires m'apparaît essentielle. Elle constitue la possibilité d'un échange de compétences et une complémentarité où chacun peut apporter ce qu'il est et ce qu'il sait, ses propres différences, ses propres connaissances. L'aide humanitaire n'est ainsi non plus une simple, humiliante et pauvre interaction financière mais bien une présence humaine et l'opportunité d'une mise en relation d'individus d'univers différents. Expatriés et nationaux devraient pouvoir travailler ensemble, cheminer ensemble, se découvrir ensemble. C'est l'occasion de se questionner mutuellement à travers un regard extérieur, de se donner à voir des manières de vivre alternatives, de contextualiser. Ils se font ainsi ponts et ciments entre des sociétés par ailleurs si éloignées culturellement et géographiquement ; des sociétés qui n'auraient, si ce n'est à travers eux, que bien peu d'opportunités de vivre de telles rencontres humaines avec pour objectif d'apporter une aide. Expatriés et nationaux représentent la part de l'autre à intégrer dans les projets humanitaires ; complémentaire et essentielle dans nos projets humanitaires.

---

## NOTES

1. Comme la préparation au retour des expatriés et la valorisation et le parcours des ressources humaines nationales.
2. Comme la préparation au retour des expatriés et la valorisation et le parcours des ressources humaines nationales.
3. Catégorisation fictive qui suppose indûment une unité d'identité dans les deux types définis. Les expatriés sont de pays différents, d'expérience et d'approche du développement divers. Les nationaux ont des identités propres et vivent cette identité de manière différente (sexe, couleur de peau, religion, ethnie, région de provenance...) selon l'histoire de leur pays.
4. Environ 90 % du total de l'équipe selon le *Rapport moral MDM 2012* - p.4 et le rapport OCHA *Stay and Deliver*, p.40. Certaines ONG, telle *Save the Children*, fonctionne avec des équipes 100 % nationales sur le terrain.
5. Coordination générale, technique, administrative et logistique, principaux corps de métier.
6. Il y a un intérêt à être étranger dans les discussions avec les autorités israéliennes mais aussi avec les représentants du Hamas de la bande de Gaza.
7. Dans la mesure où la nationalité de l'expatrié n'a pas de connotation politique dans le pays où il travaille.
8. Non du fait de l'absence d'expatrié mais du fait que le poste de coordination du projet est vacant.
9. En anglais "*remote control*". Ces projets (par exemple Irak ou Somalie) sont suivis par des expatriés depuis les pays voisins, suite à la croissante insécurité dans des contextes où les expatriés humanitaires sont pris pour cible. Voir sur ce point le rapport *Once Removed, Lessons and challenges in remote management of humanitarian operations for insecure areas* de Humanitarian outcome, février 2010.
10. Intervention « gestion du stress et soutien du personnel humanitaire : n'oublions pas les équipes locales » de Mme Clouin dans « Les humanitaires : une culture du stress » colloque du 17 juin 2010 organisé par ACF et le CNAM.
11. Dans les postes d'administration, de logistique et technique du projet : chauffeurs, gardiens, agents de propreté, assistants, comptables, spécialistes techniques divers (santé, eau, nutrition, handicap, protection de l'enfance...).
12. Voir à ce sujet le rapport OCHA *Stay and Deliver*, 2011. En août 2006, 17 personnels nationaux de ACF ont été assassinés dans leur base de Muttur au Sri Lanka.
13. Citation tirée de *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1993.
14. Comme par exemple : les marches de cinq heures pour atteindre une clinique, l'analphabétisme pour la promotion de la santé, les cycles agricoles, les situations climatiques, les réalités militaires et socio-culturelles qui impactent l'accès aux services...
15. Citation de Clair Michalon, *Différences culturelles, mode d'emploi*, Éditions Sépia, 2007.
16. Expression empruntée à Jacques Attali - *Une brève histoire de l'avenir*, Éditions Fayard, 2006.

17. En anglais, « turn-over ».
  18. Cette situation n'est pas propre au projet humanitaire. La seule différence ici est que la dimension interculturelle parasite encore plus l'accès à l'information organisationnelle et au passé de la mission.
  19. *La tyrannie de la pénitence*, Grasset, 2006.
  20. On peut parler de volonté de prestige ou d'intention électorale à travers les « éléphants blancs ». Jean-Christophe Ruffin, dans *Le piège humanitaire*, Jean Claude Lattès, 1986 définit d'autres manières de possibles déviations dans l'instrumentalisation de l'aide.
  21. Au Liberia, le poste de chauffeur aux Nations unies est mieux rémunéré que la position de médecin en charge d'une clinique de campagne...
  22. Terme définit ici, au-delà de la simple question financière, comme "le détournement d'un pouvoir confié pour des fins privées » selon les organisations Transparency International et Overseas Development Institute.
  23. Voir le rapport *Corruption perceptions and risks in Humanitarian Assistance* de l'Overseas Development Institute
  24. Il suffit de comparer les pays d'intervention des ONG et les pays considérés comme les plus corrompus selon le rapport *Corruption index 2010* de Transparency International.
  25. Voir les deux notes de bas de page précédentes.
  26. Voir toutefois le rapport *Preventing corruption in humanitarian assistance* de Transparency International.
- 

## RÉSUMÉS

Le « sans frontiérisme » de l'action humanitaire est relativement jeune : quarante ans environ. C'est l'âge de la maturité et de la remise en cause. Depuis plusieurs années, les interrogations portent sur la question des bénéficiaires, des moyens, des modalités et des buts de l'action. Les travailleurs humanitaires, expatriés et nationaux, sont également objets de ces réflexions. De nouvelles études et une récente évolution de la gestion des ressources humaines au sein des ONG (organisations non gouvernementales)<sup>1</sup> prennent en compte une des composantes principales des projets humanitaires : ceux qui les mettent en œuvre sur le terrain. À travers mon expérience avec Médecins du Monde, voilà ce que j'en ai vu : des expatriés et des nationaux qui se donnent rendez-vous, malgré leurs différences. Dans l'équilibre et les tensions d'une équipe humanitaire, ils contribuent à un objectif commun : apporter leur savoir-faire au profit des plus vulnérables.

## AUTEUR

### STÉPHANE VINHAS

Stéphane Vinhas a été responsable des projets Moyen-Orient au département Long Terme de Médecins du Monde après plusieurs missions sur le terrain (Colombie, Pakistan, Mexique, Haïti, Liberia, Territoires Palestiniens). L'auteur remercie Aurélien Fayet et Sophie Sanfaçon pour leur relecture attentive.