



20 ans du Groupe URD

« Out of the box »

*Pour un humanitaire
en mouvement*

DOCUMENT DE PROBLÉMATIQUE

Les **20** ans du Groupe URD, ce sont **20** ans de débats passionnés au cours desquels nous avons tenté d'introduire des approches innovantes, **20** ans d'une prise de parole parfois si différente qu'elle s'est heurtée aux vents dominants. « Out of the box », c'est donc cette capacité à regarder de l'autre côté des évidences, à refuser les axiomes et les figures imposées, c'est ce goût nécessaire à la prise de risque : autant de « manières de voir » qui caractérisent le Groupe URD et lui sont aujourd'hui largement reconnues dans le secteur de l'aide humanitaire.

Ces deux décennies d'engagement pour un *Humanitaire en mouvement*¹, ces **20** ans d'une participation active à l'évolution d'un secteur en constante interrogation sur lui-même n'ont par ailleurs pas été faciles. D'abord pour le secteur lui-même qui, tantôt menacé par les tentatives d'instrumentalisation des acteurs politiques, tantôt bousculé par les évolutions internes propres aux organisations a su, bon gré mal gré, évoluer au rythme d'un monde lui-même en changement. Ensuite pour nous-mêmes, le Groupe URD, équipe à taille humaine installée dans les montagnes des Baronnies, qui démontre au quotidien qu'engagements social et environnemental ici et là-bas font partie d'une même démarche engageante et exigeante.

Mais ces **20** ans, ce sont peut-être – et avant tout – **20** ans de réflexions et d'actions au service des populations, au service de l'Humain. Doit-on rappeler en effet qu'au premier rang des principes codifiés par le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, le principe d'humanité vient se poser en véritable guide du geste humanitaire ? Ainsi, « l'humanitaire concerne au premier chef l'être humain, et met la personne au centre de sa préoccupation. Par "humanitaire", il ne faut pas entendre une, ou des actions particulières, mais le souci de mettre le bien de l'homme, la préservation de sa dignité au cœur de toute action, et ce, à l'endroit de tout homme² ». Placer l'Homme au centre des préoccupations, voilà donc l'essence même de l'action. Et pourtant...

A force de standardisation et de normalisation des pratiques, de professionnalisation, de structuration du « système » et d'injonction à la performance, l'aide humanitaire intervient-elle toujours – et d'abord – au nom de ce principe fondateur ? Doit-on penser, comme nombreux ont été à le souligner ces dernières années, que nous faisons face à un système en pleine crise identitaire, dérivant vers les affres d'un « marketing humanitaire » toujours plus compétitif ? Sans entrer dans le piège – parfois un peu simpliste et réducteur – de certaines de ces analyses, il est néanmoins aujourd'hui nécessaire de prendre le temps de la réflexion et de revenir à ce que notre action est de fait et par essence : humaine. Ainsi, parce qu'il ne suffit pas d'être au contact des populations pour entrer en relation avec elles de même qu'il ne suffit pas de provoquer mais qu'il faut aussi proposer, nous vous invitons une nouvelle fois à penser en hors du cadre (« out of the box » comme disent les anglophones). Et parce qu'un anniversaire marque une étape et non une fin, la réflexion continue à l'occasion des **20** ans du Groupe URD pour explorer des chemins moins parcourus et envisager, ensemble, une nouvelle intelligence collective, mêlant « intelligence de l'autre³ » et curiosité, rigueur et imagination, pieds sur terre et tête dans les étoiles de la Drôme provençale...

ENTRE ECHECS EVITES ET VIGILANCE A MAINTENIR : QUELQUES EVOLUTIONS MAJEURES DES 20 DERNIERES ANNEES

Des stratégies politiques d'instrumentalisation de l'aide humanitaire (voyant les ONG comme des « multiplicateurs de force ») aux débats sur les différentes approches Qualité, le secteur humanitaire a fait face ces 20 dernières années à de nombreux défis qui l'ont amené à se repositionner par rapport aux autres acteurs et à lui-même. Retour sur 20 ans d'apprentissage entre échecs évités et vigilance à maintenir.

Entre humanitaire et développement : pratiques en question

Né il y a 20 ans sur les espoirs que la fin de la guerre froide apporterait de nouvelles donnes et permettrait de mieux relier urgence et développement, le Groupe URD n'a eu de cesse depuis de suivre les évolutions liées à cette question. Les difficultés restent encore nombreuses, comme on l'a vu en Haïti, mais les avancées sont certaines, notamment la multiplication des mécanismes d'appui aux sorties de crise et la réflexion toujours plus poussée sur l'avant-crise (prévention et préparation aux catastrophes, liens développement-urgence, émergence du concept de résilience, etc.). Face aux enjeux du terrain, les cloisonnements administratifs et les logiques de guichet résistent encore mais leur rigidité commence à se fissurer. Des initiatives créatives émergent en effet un peu partout car, au final, c'est-à-dire pour les populations, ces dimensions administrativo-financières n'ont pas de sens : la reconstruction commence souvent le lendemain même du désastre, alors que les humanitaires ne sont pas encore arrivés.

Comment créer des ponts, rompre avec les logiques d'appareil, tout en tenant compte des spécificités et de la valeur ajoutée de chaque acteur ? Comment les enjeux de la nécessaire remise en place des institutions peuvent-ils s'accorder avec le principe d'impartialité humanitaire ? Quelles relations tisser alors entre acteurs de l'aide et institutions nationales ?



Les risques d'instrumentalisation de l'aide et les relations au militaire

Si le personnel humanitaire revendique sans relâche l'accès à un espace neutre ainsi que le respect de ses principes d'action, c'est parce qu'il en a incontestablement besoin : au-delà de leurs aspects respectivement symboliques et éthiques, l'espace et les principes humanitaires sont avant tout des nécessités opérationnelles. Les humanitaires sont ainsi constamment en train de négocier accès et modalités d'action car, sur la grande scène des politiques internatio-

nales, les places sont chères et celle des humanitaires semble particulièrement convoitée. Depuis le 11 septembre 2001 et la guerre totale contre le terrorisme, certains ont en effet vu l'humanitaire comme une ressource symbolique en puissance et les ONG comme de subtiles « multiplicateurs de force ». L'aide est alors souvent devenue un instrument de politique étrangère – stratégie dont on connaît aujourd'hui fort bien les dérives, notamment à travers la réalité afghane qui mêle brouillage des frontières entre actions politiques, militaires et humanitaires (le recours massif aux PRTs ayant accentué cette « confusion des genres ») –, entraînant ainsi une remise en cause directe de l'indépendance des organisations humanitaires et une diminution de leur acceptation auprès des populations. C'est ici tout l'ordre humanitaire – et donc le Droit International Humanitaire – qui s'est vu remis en question, pendant que dans le même temps, certains Etats s'approprièrent la rhétorique humanitaire dans des discours invoquant davantage la morale (la cause « juste » et humaine) que le droit pour justifier leurs interventions militaires⁴.

Quelles leçons avons-nous tirées de ces stratégies d'instrumentalisation politique ? Les acteurs humanitaires doivent-ils désormais assumer de faire partie intégrante des jeux de pouvoirs géopolitiques ? La politisation de l'aide humanitaire entraîne-t-elle une politisation nécessaire de ses acteurs ? Quelle position adopter ?

Si aujourd'hui ces différentes expériences nous forcent à une vigilance accrue et nous permettent, dans une certaine mesure, d'envisager les risques de façon plus éclairée, les situations actuelles n'en sont pas moins complexes et font parfois écho à certains épisodes du passé. En Syrie, par exemple, se pose aujourd'hui et de façon dramatique la question de l'acheminement de l'aide.

Avec des parties au conflit qui ne respectent pas le DIH et qui, loin de sanctuariser les hôpitaux, les ciblent ouvertement ainsi que leur personnel médical, l'aide humanitaire doit-elle accepter la mise en place de corridors « sécurisés » par les armes pour acheminer l'aide ? Les événements passés en Somalie reviennent alors immédiatement à l'esprit ...

De même, se pose aujourd'hui la question du déploiement futur d'une Opération de Maintien de la Paix (OMP) au Mali.

Comment cette OMP va-t-elle articuler ses actions politiques et sa présence militaire avec le secteur humanitaire, et, de façon concrète, avec le système des Nations unies en place ? Quel sera son mandat exact et quelles seront les règles d'engagement du dispositif militaire⁵ ?

L'évolution des débats autour de la qualité de l'aide

Il y a 20 ans, l'acteur humanitaire ne s'interrogeait pas sur la qualité de l'aide qu'il apportait et son aura le préservait de questionnements externes, l'engagement auprès des

FACE A UN MONDE QUI CHANGE ET DES SOCIETES TOUJOURS PLUS EN DEMANDE : REMETTRE DE L'HUMAIN DANS L'HUMANITAIRE

victimes semblant en quelque sorte l'immuniser quant à ces interrogations. Il aura ainsi fallu des tragédies comme le Rwanda, mais aussi la multiplication des acteurs et des budgets humanitaires au début des années 90 ou encore la prise en compte de la complexité des terrains d'intervention pour que le secteur dans son ensemble prenne conscience qu'« *il ne suffit pas de faire le bien, il faut encore bien le faire* » comme le remarquait déjà en son temps Diderot.

Diverses initiatives ont alors vu le jour à la fin des années 90 pour répondre à cet enjeu de l'amélioration de la qualité de l'aide : le projet Sphère puis le HAP, le code de conduite People in Aid, le projet Qualité qui donnera naissance au COMPAS Qualité... Ces propositions reflétant des visions différentes s'opposèrent parfois violemment car c'était la valeur même de ce qui constitue l'aide humanitaire qui était ainsi débattue : l'aide humanitaire est-elle un droit universel ? Si oui, qui peut définir son contenu ? La qualité peut-elle alors aussi se définir de façon universelle ou, au contraire, doit-elle s'adapter à chaque contexte lors d'une crise ? Et, au final, qui peut juger de cela et garantir sa bonne mise en application ?

Plus de 10 ans après leur apparition, ces diverses initiatives ont évolué tandis que d'autres ont émergé. Les organisations ont sans conteste avancé et les processus se sont clarifiés mais la qualité des programmes s'est-elle réellement améliorée ? Nombre d'évaluateurs s'accordent à dire que les conclusions des évaluations se répètent et que la question de la pertinence des programmes - c'est-à-dire la capacité à répondre aux besoins réels des populations - reste hier comme aujourd'hui l'enjeu central de l'aide. Sans compter que chaque nouvelle crise médiatisée de grande ampleur continue d'apporter son lot d'organisations non professionnelles...

Faudra-t-il donc un système de certification plus contraignant pour faire progresser le système dans son ensemble ? Si c'est le cas, comment garantir alors que les critères de qualité des programmes et d'impact pour les populations resteront prioritaires par rapport aux critères de bonne gestion et d'efficacité ? Enfin, comment garantir que ce mécanisme ne deviendra pas un outil de contrôle politique sur les mouvements de société civile ?



L'aide humanitaire a donc su évoluer au cours de ces 20 dernières années, cherchant à éviter les grands écueils de l'instrumentalisation politique et menant de front les débats parfois agités autour de la qualité de l'aide. Ces acteurs ont par ailleurs eu tendance à rechercher toujours plus d'efficacité et d'efficience, en particulier grâce à la révolution informatique, afin de produire toujours plus de rapports, de documents de projets, etc.

Toutefois, il apparaît depuis quelques années qu'en devenant de plus en plus fort techniquement, le secteur a perdu une partie de sa capacité d'interrelation avec les autres : populations affectées, sociétés civiles des pays du sud et même autorités nationales en charge de la gestion des catastrophes naturelles.

Les exigences accrues induites par la « structuration » du système ont-elles créé un fossé entre les acteurs humanitaires et les individus pour lesquels et avec lesquels ils sont censés travailler ?

Les risques de la professionnalisation : une carrière humanitaire plutôt qu'un engagement ?

La multiplication du nombre d'organisations humanitaires au cours de ces 20 dernières années et l'importance croissante des sommes allouées à l'aide ont conduit à un processus de professionnalisation interne des organisations, répondant aux nouvelles exigences de qualité, de transparence et d'efficacité. Si le terme de professionnalisation regroupe bien évidemment de nombreuses acceptions, on peut de façon générale le comprendre comme la recherche de pertinence de l'action. L'organisation professionnelle sera donc celle préparée à répondre aux crises, celle qui saura « mobiliser les compétences techniques nécessaires à l'efficacité de l'action⁶ ». L'organisation humanitaire devient dès lors cet espace qui recrute des experts de métiers différents, tous concourant – mais séparément ? – à l'efficacité de l'action.

Ainsi, cet « humanitaire-métier », en devenant potentiellement un espace pour faire carrière, tend-il à faire perdre son identité associative et militante aux ONG ? Participe-t-il d'un éloignement vis-à-vis des acteurs locaux (populations, équipes nationales) ? Ce processus de professionnalisation induit-il par ailleurs nécessairement le passage à un mode de management entrepreneurial qui écarterait du but même de l'action ?

Enfin, si l'opposition entre un « âge d'or de l'humanitaire » engagé, sans frontières et bénévole et un processus de « rationalité gestionnaire⁷ » que suivrait les ONG semble un peu caricatural, il n'en reste pas moins qu'elle interroge.

Les organisations humanitaires sont-elles en effet en train de tomber dans le piège d'une concurrence accrue ? Celle-ci n'est-elle pas en train de nuire aux mécanismes de coordination entre les ONG ? Comment penser alors la professionnalisation en dehors de ces approches normalisatrices ?

Entre le dogme de l'universalité et sa remise en cause : faut-il « désoccidentaliser l'aide » ou tout simplement s'ouvrir aux autres ?

Parce qu'« on est tous l'étranger de l'autre » (Albert Camus), il paraît pertinent de commencer par s'interroger sur la manière dont cet autre nous perçoit. Ainsi, les grandes organisations humanitaires occidentales portent en elles à la fois l'humanité universelle comme principe fondateur et une somme d'images et de représentations directement liées à l'histoire, à la culture et aux relations de pouvoirs qui ont fait et font le jeu des relations internationales. Le principe universel d'humanité viendrait donc parfois se mettre en tension avec les réalités historiques et culturelles, conférant au geste humanitaire des significations aussi diverses qu'il existe d'acteurs et de contextes. Cela nous invite par conséquent à remettre en question des notions que l'on pense partagées et qui ne le sont peut-être pas forcément, le dispositif humanitaire restant aujourd'hui en large partie dominé par les méthodes de travail des Occidentaux (mode d'organisation et de gestion, standards techniques, etc.).

Toutefois, au lieu de penser « désoccidentalisation », ne ferait-on pas mieux de penser « ouverture aux autres » ? « Désoccidentaliser » n'est-ce pas, d'une manière ou d'une autre, continuer de se positionner en tant que référent, s'empêchant ainsi de voir, d'abord, les pratiques des autres ? Si « l'important n'est pas d'ouvrir les autres à la Raison, mais de s'ouvrir à la raison des autres » comme le remarquait Claude Lévi-Strauss, ne devrions-nous pas alors mieux approcher les autres cultures, favorisant ainsi l'émergence d'alternatives aux modes d'actions existants ?

Les risques du « Value for money » (rapport coût-performance)

Intimement liée au débat sur l'efficacité de l'aide, la volonté actuelle des grands pays donateurs d'optimiser au maximum l'utilisation des ressources engagées dans l'aide humanitaire et l'aide au développement marque un véritable tournant – voire un risque – en ce qui concerne les

approches de financement. Ainsi, le concept de « Value for money », qui consiste à « maximiser l'impact de chaque centime dépensé pour l'amélioration des conditions de vie des populations pauvres⁸ », vient directement interroger les acteurs humanitaires. Tout a donc un prix, même la vie humaine ?

Dans un contexte de pression sur les budgets alloués à l'aide et d'injonction aux résultats, le rapport coût/performance pourrait-il devenir le critère principal pour juger de l'efficacité et de la qualité des programmes ? Quid alors des programmes les plus difficiles où les résultats sont aléatoires et tardent à apparaître mais qui se produisent souvent dans les situations les plus critiques au niveau humanitaire ? Si les donateurs veulent « en avoir pour leur argent », est-ce pour autant possible de tout rentabiliser, tout le temps ?



En outre, l'approche « Value for money » implique de fait la mise en place de procédures d'évaluation continue des résultats et donc l'élaboration d'une série d'indicateurs de performance qui eux-mêmes posent question.

« Value pour quoi ? Money de qui » ? Sur quels critères – déterminés par qui ? – mesurer les résultats ? Dans un système toujours plus compétitif où le moins disant tend à être préféré au mieux disant, encourageons-nous le risque d'un humanitaire « privatisé » au sein duquel les organisations humanitaires pourraient devenir de simples « opérateurs privés pour la mise en œuvre des stratégies des acteurs publics » ? Enfin, cette pression constante du résultat et de la preuve de la rentabilité à fournir n'inciterait-elle pas les acteurs à mettre en œuvre des projets aux résultats facilement mesurables, aux détriments de ceux aux impacts à plus long terme et donc plus difficilement mesurables ?

PERSPECTIVE D'AVENIR POUR LE SECTEUR HUMANITAIRE : QUELQUES OPPORTUNITÉS A NE PAS MANQUER

Ré-enchanter l'humanitaire, en refaire cet espace d'engagement et de rencontres, d'aventures d'équipes et d'individus qui parfois y consacrent leur vie, tout en améliorant la qualité de nos actions, qualité que nous devons aux populations qui se retrouvent dans la détresse. Retrouver l'esprit des Mémoires de Dunant et du Troisième combattant de Junod tout en étant capables d'utiliser les développements technologiques et méthodologiques qui permettent de mieux soigner, mieux aider, mieux coordonner : ce sont là les défis de demain. En ce sens, trois pistes « pilotes » peuvent être explorées.

La résilience comme nouvelle approche centrée sur l'humain

Au carrefour de plusieurs champs d'action (développement, humanitaire, adaptation au changement climatique, réduction de la pauvreté, gestion des risques de catastrophes, etc.), le concept de résilience semble opérer un changement de paradigme majeur en (re)plaçant l'humain au cœur de la démarche humanitaire. Elaboré dans le champ des sciences psychosociales (il s'agissait alors d'étudier le comportement d'individus ayant expérimenté des drames), le concept de résilience tente d'approcher les individus et les communautés à travers leurs propres stratégies de survie, plutôt que de les envisager sous le prisme de la vulnérabilité. De la même manière, l'approche Résilience¹⁰ tente de remettre les capacités et l'ingéniosité des groupes et des institutions au cœur des stratégies. Presque ignoré lorsque nous le mentionnions dans nos travaux il y a 15 ans, le concept de résilience s'est imposé dans le discours ces dernières années jusqu'à devenir aujourd'hui omniprésent. Dès lors, on peut s'interroger.

Au-delà de l'effet de mode, quelle utilité et quelles réalités opérationnelles conférer à ce concept ? Porte-t-il réellement en lui le pouvoir de renforcer la capacité des individus à résister aux chocs ? Peut-il devenir un outil novateur pour lier les différentes composantes du système de l'aide internationale ?

Redécouvrir le geste d'Henri Dunant

Sur le champ de bataille de Solferino et dans les abris pour blessés de Castiglione, Henri Dunant a mis en avant, bien avant les grands principes humanitaires et l'idée de la Croix-Rouge qui l'ont rendu célèbre, le geste qui reconforte : cigarettes pour le blessé, main tenue de l'agonisant, lettre écrite à la famille pour l'homme qui a peur.

Parce que replacer l'humain au cœur de l'action humanitaire, c'est se questionner sur notre relation aux autres, il importe de se rappeler que d'autres acteurs ont dans leur « ADN » ce geste que les humanitaires ont peut-être oublié. Ainsi, les acteurs de la protection civile, qui interagissent quotidiennement - ici et là-bas - avec les populations dans des situations extrêmement difficiles, ont su garder au cœur de leur pratique les gestes qui « rassurent », « protègent » et « soignent ». Tout simplement parler et écouter ceux qui ont peur ou qui souffrent et les rassurer. Bien qu'en uniforme et souvent aux cheveux courts, ils sont formés à ces actes simples si importants sur le terrain.

Comment optimiser – lors de catastrophes – le savoir-faire et l'expérience dont dispose la protection civile ? Quels ponts établir avec eux, plutôt que le si fréquent rejet ?¹

Les nouvelles technologies : d'un humanitaire pour les populations à un humanitaire par les populations ?

L'évolution d'Internet vers le Web 2.0 a été qualifiée par certains comme une révolution plaçant l'utilisateur au centre des dispositifs, le rendant acteur/producteur de contenu (du Web pour les internautes vers le web par les internautes). L'expression Humanitaire 2.0 a ainsi été utilisée pour décrire les usages potentiels de ces nouvelles technologies et leur impact sur l'aide humanitaire.

Mais au-delà des évolutions techniques, l'humanitaire 2.0 peut-il aussi être vu comme un changement de paradigme, comme le passage vers plus de transversalité dans les relations entre les différents acteurs ?

En tout état de cause, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) portent en elles le pouvoir de directement modifier le rapport entre organisations humanitaires et bénéficiaires. Ainsi après le séisme en Haïti a émergé une nouvelle dynamique de cartographie des crises : le recours aux techniques de géo-localisation et de télécommunication (téléphone portable, Internet) a par exemple permis aux populations de contribuer à l'élaboration de cartes en ligne, dotant les acteurs de l'aide d'informations précises et actualisées sur les lieux où intervenir en priorité.

Comment les organisations humanitaires vont-elles assumer et mûrir cette transition vers l'ère informatique ? Avec l'entrée en jeu de ces nouvelles techniques dans la gestion des crises, les organisations humanitaires vont-elles cesser d'être l'interface privilégiée des populations ? Comment gérer cette nouvelle position ?

UNE INVITATION... EN GUISE DE CONCLUSION

Grave et sérieuse, l'action humanitaire est aussi une extraordinaire aventure collective. Elle peut devenir stérile, technocratique et triste si elle oublie que les rencontres qui l'accompagnent et que les moments qui la façonnent sont aussi découvertes, joies et échanges entre les individus et entre les peuples.

C'est à cet humanitaire joyeux mais responsable, respectueux des autres mais attaché à ses principes, ouvert à la beauté du monde mais à l'écoute de ses si nombreuses souffrances, qu'au Groupe URD nous aspirons. C'est ainsi que nous vous invitons pour l'anniversaire de nos 20 ans à réfléchir « out of the box » pour un humanitaire en mouvement !

¹Référence à la revue du Groupe URD, *Humanitaires en mouvement*, créée en 2008. Pour plus d'informations et consulter l'ensemble des numéros : <http://www.urd.org/Humanitaires-en-Mouvement>

²Jean Luc Blondel, « L'humanitaire appartient-il à tout le monde? Réflexions autour d'un concept (trop?) largement utilisé », *Revue Internationale de la Croix-Rouge*, n°838, juin 2000.

³Terme emprunté à Michel Sauquet, auteur de *L'intelligence de l'autre : prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Editions Charles Léopold Mayer, 2007.

⁴Pour en savoir plus sur le sujet, lire notamment : Wolf-Dieter Eberwein, « Introduction : comprendre la complexité d'un champ d'action politique », *Cultures & Conflits*, n°60, hiver 2005. Disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://conflits.revues.org/1915>

⁵François Grünewald, Rapport de mission - Mali pour le Centre de crise, Ministère des Affaires Etrangères, Mars 2013

⁶Jean Freyss, « La solidarité internationale, une profession ? Ambivalences et ambiguïtés de la professionnalisation ». In : *Tiers Monde*, 2004, tome 45 n°180, pp. 735-772.

⁷Dauvin Pascal, « Etre un professionnel de l'humanitaire ou comment composer avec le cadre imposé ». In : *Tiers Monde*, 2004, tome 45 n°180, pp. 825-840.

⁸Voir DFID's Approach to Value For Money. Disponible à l'adresse suivante: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/49551/DFID-approach-value-money.pdf

⁹Jean Freyss, « La solidarité internationale, une profession ? Ambivalences et ambiguïtés de la professionnalisation ». In : *Tiers Monde*, 2004, tome 45 n°180, pp. 735-772.

¹⁰Références aux travaux du Groupe URD sur le sujet. Pour plus d'informations, voir : <http://www.reachingresilience.org/>

Renseignements et inscriptions :

Astrid Renet

assisturd@urd.org



Groupe URD

La Fontaine des Marins - 26170 PLAISIANS

Tel : +33 (0)4 75 28 29 35 -

Fax : +33 (0)4 75 28 65 44

www.urd.org

AVEC LE SOUTIEN DE :



Rhône-Alpes Région

