



**HAL**  
open science

## La “ diversification ” du personnel de MSF-France : analyse séquentielle des carrières humanitaires

Jules Minazzo

► **To cite this version:**

Jules Minazzo. La “ diversification ” du personnel de MSF-France : analyse séquentielle des carrières humanitaires. Sciences de l’Homme et Société. 2022. dumas-04000864

**HAL Id: dumas-04000864**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04000864>**

Submitted on 22 Feb 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0  
International License

*Master Sciences sociales - Parcours Quantifier en sciences sociales*  
2021-2022

MÉMOIRE DE RECHERCHE

# La « diversification » du personnel de MSF-France.

## Analyse séquentielle des carrières humanitaires

Soutenu par  
Jules Minazzo

Session  
Septembre 2022

Directrice  
Johanna Siméant-Germanos

Rapporteur  
Jérôme Deauvieu

## *Remerciements*

Je tiens à remercier Johanna Siméant, pour avoir accepté d'encadrer ce mémoire. Je voudrais également remercier Jérôme Deauvieu qui a accepté d'être rapporteur de ce mémoire.

Un grand merci à celles et ceux qui m'ont accueilli à MSF et ont rendu ce stage et ce mémoire possible. Merci à Michaël pour sa confiance, et à Stéphanie pour son aide précieuse pendant et après le stage. Un grand merci également à Pierre et Olivier, pour avoir été disponible et à l'écoute pour les nombreuses extractions et données que j'ai demandées ; merci beaucoup à Julie et Tiphaine, pour également avoir joué le jeu et facilité la tâche. Un énorme merci à toutes les autres personnes du siège et des terrains pour leur enthousiasme et pour m'avoir donné de leur temps.

Merci infiniment à Gaël Aulnette de m'avoir accompagné durant le stage, ainsi que pour ces discussions qui ont été précieuses pour la rédaction de ce mémoire.

Merci à mes camarades de Jourdan, grâce à qui je me suis senti moins seul lors de la rédaction de ce mémoire : Eliot, Elodie, Juliette, Abel, Sol, Ariane et bien sûr Clément, qui m'a accompagné le plus longtemps.

Merci, enfin, à mes amis et à ma famille, et tout spécialement à mon père et à Solange.

## ***Table des matières***

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>2</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
Du débat entre militantisme et professionnalisation à la question de la « diversification » : évolution des formes de l'engagement dans les organisations de l'aide internationale.....	5
Faire carrière : une mauvaise raison de s'engager dans l'humanitaire.....	9
La notion interactionniste de carrière : des récits de vie pour reconstituer le champ humanitaire ?.....	13
<b>CHAPITRE 1. POLITIQUES DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET (RE)DÉFINITION DE L'ACTION HUMANITAIRE : LA HIÉRARCHIE DES STATUTS FACE À LA DIVERSIFICATION .....</b>	<b>17</b>
<b>1. Évolutions de la hiérarchie professionnelle à MSF : Entre intégration du personnel national et promotion à l'expatriation.....</b>	<b>19</b>
<i>a) L'internationalisation des ONG humanitaires jusque dans les années 2000 : une visibilité croissante du personnel local.....</i>	<i>19</i>
<i>b) La tentative de convergence des politiques de gestion de main-d'œuvre des années 2000 : une lutte pour les valeurs de l'organisation ?.....</i>	<i>24</i>
<i>c) Les années 2010 : (re)structuration de la hiérarchie professionnelle autour de la mobilité.....</i>	<i>27</i>
<b>2. Les effets de la « diversification » sur la structure des relations entre personnel national et international, du siège au terrain.....</b>	<b>29</b>
<i>a) Transmission du discours militant face à la « diversification ».....</i>	<i>31</i>
<i>b) Les conceptions managériales des relations entre « nationaux » et « internationaux ».....</i>	<i>35</i>
<b>CHAPITRE 2. OPÉRATIONNALISER UNE BASE DE DONNÉES POUR UNE ANALYSE DES CARRIÈRES MILITANTES .....</b>	<b>39</b>
<b>1. Méthodes d'analyse longitudinale : analyse de séquences et <i>optimal matching</i>.....</b>	<b>39</b>
<i>a) Transformation d'une base de données « missions ».....</i>	<i>39</i>
<i>La méthode d'appariement optimal .....</i>	<i>41</i>
<i>b) La gestion du temps et de la temporalité.....</i>	<i>42</i>
<b>2. Opérationnalisation de la MAO et construction des séquences .....</b>	<b>46</b>

<i>a) Le codage de la carrière professionnelle .....</i>	<b>46</b>
<i>b) Chronogrammes et tapis de séquences : premières analyses temporalisées.....</i>	<b>47</b>
<b>CHAPITRE 3. TYPOLOGIE DE CARRIÈRES : RECONSTITUTION DES CARRIÈRES HUMANITAIRES DES EXPATRIÉS.....</b>	<b>49</b>
<b>1) Internationalité et voie d'entrée à l'expatriation.....</b>	<b>49</b>
<b>2) Espace des séquences de carrières professionnelles et associatives.....</b>	<b>50</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>62</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>65</b>

## Introduction

*Du débat entre militantisme et professionnalisation à la question de la « diversification » : évolution des formes de l'engagement dans les organisations de l'aide internationale*

« L'intérêt accru à l'égard de l'humanitaire renvoie à un contexte de remise en cause croissant du « totalitarisme » au fil des années 1970, de perte d'emprise des idéologies partisans, notamment de gauche, dans les années 1980, de fin de la guerre froide et de complexité accrue des conflits dans les années 1990. Par son refus affiché des clivages partisans, sa défense de l'humain en dehors des idéologies, sa valorisation de la relation de face-à-face avec les personnes souffrantes, sa référence à des droits de l'homme devenus un des mots clefs d'une partie de la vague libérale des années 1980 comme le sera la référence à la société civile dans les années 1990, l'humanitaire présente l'aspect d'une idéologie morale et neutralisée, condition de son succès dans la France des années 1980, dans un double contexte de dépolitisation et d'irrégion croissantes. »<sup>1</sup>.

Pascal Dauvin et Johanna Siméant rappellent dans ce passage du *Travail humanitaire* (2002) comment, dès la fin des années 70 et jusque dans les années 1990, le contexte politique -notamment français- a permis le développement du secteur de l'humanitaire. La confiance que les populations ont eue dans ces organisations et dans leurs actions a entraîné une « injection croissante de ressources financières au sein du monde humanitaire » (*Ibidem*), avec en plus des fonds privés, des financements publics de plus en plus importants. Cette confiance s'est accompagnée d'une accentuation des attentes en matière de résultats et d'efficacité de l'action humanitaire, phénomène exacerbé par l'émergence croissante de nouvelles ONG et de la compétitivité qui allait avec, rendant ces attentes d'autant plus difficiles à tenir (Siméant 2005).

Ce débat autour des financements de l'action humanitaire et donc de l'indépendance de ses acteurs, s'inscrivait alors dans un débat plus large autour de la « professionnalisation » des ONG, comme étant opposé à un militantisme qui serait et devrait être la seule motivation et le seul objectif de ces organisations. Une partie des acteurs des ONG voyaient alors la technicisation et la professionnalisation de l'humanitaire comme un moyen « d'éviter les bavures », en rendant leurs actions plus efficaces auprès des bénéficiaires, leur permettant d'avoir une confiance et une crédibilité accrue auprès de ces populations, mais également des bailleurs de fonds (détenteurs de ces fonds publics) et du public. Cet objectif de technicisation -trouver les détenteurs de ces compétences- réalisé conjointement à une inscription dans le

---

1 - Dauvin, Pascal, et Johanna Siméant. 2002. *Le travail humanitaire*. Presses de Sciences Po, p. 37. Voir le chapitre 1 « 1968-1976 Le « coup » des fondateurs » (pp. 35-57) dans lequel les auteurs rappellent certains aspects des évolutions historiques des organisations de l'aide internationale.

long terme de l'action humanitaire -garantir leur engagement auprès des ONG-, a donné lieu à un processus rapide de salarisation dans ces structures (Dauvin et Siméant *Ibid.* ; (Freyss 2004). Pourtant, rien ne garantit qu'un bénévole ou un volontaire<sup>2</sup> ne soit pas aussi -voir plus- compétent qu'un salarié, « De plus, l'« opérationnalité » accrue [pourrait] déshumaniser le geste humanitaire » (*Ibidem*) et par conséquent effacer sa dimension militante.

Cette opposition entre professionnalisation et militantisme ne recouvrait pas, déjà à l'époque, toute la réalité des tensions structurant les ONG humanitaires, non seulement parce qu'elle s'articulait et s'imbriquait dans d'autres débats<sup>3</sup>, mais surtout, car « pas plus que le terme de professionnalisation, celui de militantisme ne peut acquérir de signification univoque dans des structures aussi complexes que les ONG humanitaires. » (*Ibidem*). Aussi, cette tension ne se traduisait pas par une polarisation stricte entre la recherche de professionnalisation et la préservation d'une forme de militantisme, puisque les ONG elles-mêmes pouvaient rechercher des profils basés sur la compétence, mais se méfier des « mercenaires de l'humanitaire » disposés à partir avec « n'importe quelle » ONG susceptible de leur offrir un statut de volontaire, et se faisant plus hermétiques au travail d'inculcation des associations » (*Ibidem*). Technicisation, salarisation, financements par des bailleurs de fonds sont autant de processus et de contraintes qui ne sont pas gérés et intégrés de la même manière par toutes les ONG et par leurs membres.

En effet, comme l'ont également montré P. Dauvin et J. Siméant (*Ibid.*) les conceptions de la professionnalisation et du militantisme varient selon les acteurs, de leurs dispositions à l'entrée dans l'humanitaire, mais également des changements dans ces dispositions en fonction de leurs trajectoires. Leur analyse en termes de « carrière »<sup>4</sup> permet de comprendre la pluralité de ces conceptions comme découlant des investissements, des coûts et des rétributions variables de l'engagement -notamment en fonction des positions professionnelles-

---

2 - Ni bénévole ni salarié, « un volontaire humanitaire (expatrié) a une couverture sociale, il est nourri, logé et blanchi au sein de son ONG, et, en dehors de l'indemnisation de ses menus frais de vie sur le terrain, perçoit une indemnité, non assimilable à un salaire [...] versée sur un compte en France. [...] Sans assurer la sécurité d'une situation salariée, ce statut, juridiquement codifié, marque une réelle différence avec le bénévolat et apparaît comme un véritable hybride, caractéristique d'un engagement à mi-chemin de l'exercice de l'activité professionnelle et du militantisme. ». P. Dauvin et J. Siméant, *Le travail humanitaire*, op. cit., p. 112.

3 - Cf P. Dauvin et J. Siméant, *Le travail humanitaire*, op. cit., et notamment le chapitre 3 « Vivre de l'humanitaire ? L'ambivalente professionnalisation » (pp. 105-132) pour l'articulation du débat sur la professionnalisation au débat urgence/développement.

4 - Les auteurs font ici référence à la définition interactionniste de carrière qui permet « [D']interpréter [les] éléments biographiques, [ce qui] implique moins d'en faire *découler* l'engagement que de comprendre comment certaines de ces expériences ont pu amener des individus à se confronter très tôt à des réalités proches de celles qu'ils seront plus tard amenés à rencontrer dans l'action humanitaire. Ainsi, le passage par des institutions totales, communautaires et englobantes, fait presque écho à l'expérience des volontaires humanitaires sur le terrain, caractérisée par un mode de vie extrêmement collectif. ». P. Dauvin et J. Siméant, *Le travail humanitaire*, op. cit. p. 84.

que les personnes entreprenant de travailler dans l'humanitaire opèrent à *l'entrée*, mais aussi tout au long de leur carrière (*Ibidem*). L'importance des positions professionnelles dans ces carrières est justement liée à la tension entre professionnalisation et militantisme :

« Un des coûts centraux du militantisme, mesuré par exemple au travers du temps qui y est investi, est le coût professionnel, dans la mesure où certains engagements peuvent nuire au statut professionnel, ou au maintien des savoir-faire nécessaires à l'exercice d'une profession. La relation entre engagement et militantisme n'est pas à sens unique : la disponibilité plus ou moins grande autorisée par certaines professions détermine directement le coût de l'engagement. » (*Ibidem*).

Cette disponibilité, dépendante de la profession, a une importance centrale dans l'accès au salariat ou à l'expatriation, ces statuts étant plus ou moins faciles d'accès et/ou souhaités par les humanitaires selon leur position professionnelle aux moments où ils ont l'opportunité d'y accéder<sup>5</sup>. Les auteurs prennent l'exemple des médecins, pour lesquels un engagement non salarié sur de courtes périodes est « facilité » par leur position professionnelle, ce qui les amène rarement à quitter leur emploi pour devenir des humanitaires à plein temps. À l'inverse, les non médicaux se doivent d'opérer « une rupture plus profonde et une inflexion plus précoce de leur carrière professionnelle » s'ils veulent rentrer dans l'humanitaire, cela peut passer par l'acquisition de « savoirs [...] considérés comme les plus nécessaires au sein de l'humanitaire » (Dauvin et Siméant, *Ibid.*).

Ces injonctions à un travail humanitaire toujours plus « professionnel », induites par la compétitivité des ONG entre elles et donc par la recherche du personnel le plus qualifié, ont progressivement diminué le nombre de personnes potentielles à recruter, notamment sur les missions les plus longues. J. Siméant décrit, dans un article publié en 2005 sur l'internationalisation des ONG humanitaires, comment ces difficultés, couplées à une bureaucratisation croissante des sièges des ONG, les ont amenés à recruter de plus en plus de personnel directement sur les terrains. Aujourd'hui, ces staffs locaux représentent une très large part -si ce n'est la majorité- des travailleurs engagés par les ONG humanitaires. Si l'on prend l'exemple de Médecin Sans Frontières (MSF), le personnel international ou « expatriés » (« expats ») ne représentent qu'un dixième du personnel engagé sur les missions,

---

5 - Le concept de disponibilité biographique, renvoyant à l'importance de la socialisation des humanitaires dans leurs trajectoires, relève la pertinence de la notion de carrière : « Entrer dans l'humanitaire, du fait de l'investissement demandé, singulièrement en cas d'expatriation, suppose une disponibilité qui laisse mieux entrevoir les effets de certaines ruptures biographiques. C'est souvent [...] après un deuil ou une séparation que se manifestent des candidats au départ, pas uniquement, comme on le laisse souvent entendre, dans l'idée de « fuir leurs problèmes », mais aussi parce que personne ne retient alors les candidats, et que la question d'un sens à donner à sa vie est dans ces périodes susceptible de se poser de façon aiguë. » P. Dauvin et J. Siméant, *Le travail humanitaire*, op. cit. p. 85. Le terme de disponibilité biographique désigne ainsi au départ « l'absence de contraintes personnelles augmentant les coûts et les risques de participation aux mouvements sociaux, comme un emploi à plein-temps, un mariage ou une famille » (McAdam 1986, p.70).

le reste étant composé de ce personnel engagé localement, les « staffs nationaux » (« staffs nats ») (Joxe 2019). Pourtant, dans la littérature portant sur les ONG humanitaires, peu de travaux donnent une place conséquente au personnel employé localement : ce sont principalement soit dans les travaux dressant un portrait large de l'action humanitaire<sup>6</sup>, soit dans des études localisées, que les analyses de ces populations sont les plus poussées et étayées.

Si aujourd'hui l'accès au salariat semble être moins au centre des tensions liées à la professionnalisation, puisque la quasi-totalité des travailleurs des ONG profite de ce statut (Joxe 2020), la notion de professionnalisation recouvre toujours, dans et entre les ONG, des sens divers : compétence, financement par les bailleurs de fonds, diplôme... (Roth 2012) et correspond ultimement à ce que l'on observe des « tensions internes à ces organisations autour des formes légitimes de l'action » (Siméant-Germanos 2012). L'une de ces formes légitimes reste encore aujourd'hui le passage par l'expatriation (Dauvin et Siméant, *Ibid.*). Dans un article sur la conception de l'égalité professionnelle liée au statut chez MSF, Olga Shevchenko et Renée C. Fox (2008) détaillent l'organisation hiérarchique et la division du travail d'une mission en Russie menée par MSF-Belgique. Alors que les employés russes locaux étaient beaucoup plus nombreux que les expatriés employés par MSF-B, tous les postes à responsabilité sans exception ont été occupés par ces derniers (Shevchenko et Fox 2008).

Durant leur enquête, aucun des staffs nats n'a été envisagé pour accéder à l'expatriation, avec donc la possibilité d'accéder à un poste d'encadrement<sup>7</sup>. La justification avancée par MSF renvoyait au positionnement politique et au devoir de témoignage que l'organisation a vis-à-vis des populations bénéficiaires. Dans le cas où MSF serait visé à cause de ses obligations éthiques et morales, et donc que les responsables des missions seraient mis en danger, ces derniers peuvent être facilement évacués du pays de mission s'ils et elles sont expatriés, beaucoup moins dans le cas des staffs nats (Shevchenko et Fox, *Ibid.* ; Roth 2012). Ces justifications politiques ne permettent pas seules d'expliquer pourquoi les expatriés,

---

6 - Un chapitre du *Travail humanitaire* fait notamment référence à l'implication des ONG « dans l'économie des sociétés au sein desquelles elles interviennent » ainsi que des relations entre expatriés et populations locales (employés locaux ou bénéficiaires...). Ce chapitre donne des pistes intéressantes pour l'étude des staffs nats, à la fois du point de vue de leur rapport aux institutions d'aide internationale et de ce que le recours à cette catégorie de personnel implique pour les organisations, mais ils et elles ne bénéficient pas d'une étude aussi approfondie que les expatriés. P. Dauvin et J. Siméant, *Le travail humanitaire*, op. cit., chapitre 7, « Régulations et pratiques "au niveau de la rue" », pp. 233-264.

7 - Les expatriés sont, sauf dans de rares cas, les seuls à pouvoir accéder à la direction des missions. Leur relation privilégiée avec le siège fait qu'ils agissent comme une sorte d'« émissaire ».

pourtant largement minoritaires dans l'organisation, sont les seuls à avoir accès aux postes les plus importants. Les arguments avancés tendent à perpétuer une légitimation des Occidentaux à ces postes. Silke Roth montre dans un article publié en 2012 comment l'accès et la gestion de ces compétences et savoirs dans les ONG humanitaires favoriseraient grandement ces derniers, notamment grâce à la valorisation qu'ils peuvent faire des diplômes lors des missions, grâce auxquels ils peuvent prétendre à de meilleur poste et de meilleur salaire. L'écart de départ ne fait alors que se creuser : « A gap in certified knowledge could thus be perpetuated, as national staff tend to have fewer resources necessary to obtain further qualifications. » (Roth 2012).

Des stratégies à l'échelle des organisations apparaissent alors comme le moyen le plus efficace de lutter contre ces accès différenciés aux ressources. Aussi, certaines ONG ont suivi ce raisonnement en transférant une partie du pouvoir du Nord vers le Sud<sup>8</sup>, donnant lieu à des formes de diversifications de leur personnel international notamment en ce qui concerne les nationalités. Ce phénomène de « diversification » correspond à ce que L. Joxe qualifie de « sudisation » de ces organisations : « le déplacement [progressif] du centre de gravité décisionnel du secteur de l'aide internationale depuis le Nord vers le Sud », c'est-à-dire à un processus d'implication des populations locales dans l'action humanitaire (Joxe 2020). À la différence du processus de recrutement des populations locales décrit plus tôt, on parle ici d'une internalisation de cette main-d'œuvre humanitaire locale. La « diversification » du personnel international des ONG humanitaires apparaît alors comme une forme particulière, et particulièrement visible, de cette internalisation.

### *Faire carrière : une mauvaise raison de s'engager dans l'humanitaire*

Ce sont notamment les questionnements autour de ce processus de « diversification » qui ont amené la construction de l'enquête et du stage dont ce mémoire est issu, réalisés au

---

8 - Silke Roth note deux types de stratégies pour lutter contre les inégalités entre expatriés et staffs nationaux. Les premières, individuelles, sont « principalement informelles » et relèvent de l'initiative des expatriés à aider/valoriser les staffs nats que se soit professionnellement (leur faire confiance dans la réalisation d'une tâche qui ne relève pas *a priori* de leur expertise) ou financièrement. Les secondes, celles auxquelles je fais référence ici, sont celles initiées par les organisations elles-mêmes, et peuvent se traduire par le déplacement des centres de décisions du Nord vers le Sud, ou par la prise en charge de missions par des staffs nationaux plutôt que par des expatriés. Roth, Silke. 2012. « Professionalisation Trends and Inequality : Experiences and Practices in Aid Relationships ». *Third World Quarterly* 33 (8): 1459-74.

siège de MSF-France en collaboration avec un autre étudiant de Master. En 2020, à la suite du mouvement Black Lives Matter, des voix se sont élevées au sein de MSF pour dénoncer la reproduction de pratiques racistes et discriminatoires, provoquant un vif débat interne (cf. les prises de parole d'Avril Benoit, directrice générale de MSF-USA et d'Africa Stewart, présidente MSF-USA). Bureau de recherche chargé de produire des éléments de réflexions critiques et réflexifs sur les actions et interventions de terrains et les positionnements publics de MSF, le Centre de Réflexion sur l'Action et les Savoirs Humanitaires (CRASH) s'est emparé du sujet. Un projet d'enquête a été mis en place en collaboration entre le CRASH et le service Ressources Humaines de MSF-France, consistant à dresser un portrait sociodémographique et socioprofessionnel du « pool international », c'est-à-dire des expatriés, pour essayer de contribuer au portrait du MSF d'aujourd'hui<sup>9</sup>. Basée sur l'exploitation de la base de données RH nommée « Oracle »<sup>10</sup>, cette enquête se voulait principalement statistique. L'un des objectifs principaux de l'enquête a été de réussir à produire à partir d'extractions d'Oracle une base de données plus conforme à des analyses en sciences sociales. Ce travail statistique a posé de sérieuses limites sur ce que l'on pouvait faire ou non et a nécessairement amené un recadrage de l'enquête. La présentation de la base, des données et des recodages ainsi qu'une partie du processus de transformation est détaillée dans le chapitre 2.

Aussi, avec le processus de « diversification » présenté plus tôt, la réduction de la population de l'enquête au personnel international semble particulièrement étonnante dans le contexte d'une enquête visant à « produire de la connaissance sur ce que nous sommes »<sup>11</sup>. De plus, au siège, lors du stage, nous avons pu entendre des critiques sur la « diversification » du staff international de l'organisation, qui portaient notamment sur la nature différente de l'engagement et des motivations entre staff nat et expat, pouvant susciter des inquiétudes quant à une éventuelle perte d'engagement associatif<sup>12</sup>.

---

9 - Introduction du rapport de stage rendu en novembre 2021 à MSF.

10 - Il s'agit d'une des deux bases de données de MSF-France avec « Homère », qui elle rassemble les informations sur les staffs nats.

11 - Tiré du document de présentation du stage : « Proposition d'enquête : le personnel international de MSF » présent en annexe.

12 - Aussi, lors d'un entretien conduit par Gaël au siège auprès d'un expatrié médecin avec multiples expériences en coordination, en poste au siège au moment de l'enquête, ce dernier lui a expliqué que la « différence fondamentale entre un expat et un staff nat » relevait des motivations et des formes d'engagement avec l'institution. Il en résultait des attitudes et des attentes différenciées à l'égard de ces catégories de personnel sur la base de l'existence supposée de ces différences : « Un staff nat... Alors, y a des contre-exemples, le Yémen en est un, mais un staff nat on ne s'attend pas à ce qu'il fasse plus que les heures qu'on lui demande, tu vois. Un expat, on ne s'attend pas à ce qu'il fasse moins de 80 heures par semaine, quoi ! [rire] ». Entretien effectué par Gaël au siège (09/08/21).

À l'engagement associatif et humanitaire des expatriés correspondraient des motivations principalement économiques et carriéristes du personnel national. L. Joxe opère d'ailleurs, dans sa thèse sur l'insatisfaction du personnel humanitaire, une distinction similaire pour justifier son centrage exclusif sur les expatriés :

« Dans cette thèse, je ne m'intéresserai qu'à l'insatisfaction du personnel international. Je fais donc le choix de laisser de côté l'insatisfaction du personnel national, celle des partenaires locaux et celle des patients. Bien que les expatriés ne soient pas les plus nombreux dans l'organisation, ils se situent, comme Nino en Haïti, à la jonction « entre impératif gestionnaire et idéal militant » (Courtin 2006) ou « entre éthique associative et gestion » (Hély et Simonet 2013, 12). Les expatriés cristallisent, par leur position, les tensions du secteur de l'aide internationale et sont le reflet du double visage contemporain de la notion de travail évoqué en début d'introduction : entre activité productive et moyen d'expression de soi »<sup>13</sup>.

Considérer que les staffs nats ne sont pas aussi caractéristiques du travail humanitaire que les expatriés est une position qui trouve écho dans certains discours tenus à MSF : lors d'une discussion au siège avec une RH, alors que je me présente et aborde la raison de mon stage et le sujet de ce dernier, je lui fais part du questionnement que l'on a eu avec Gaël sur la prise en compte des staffs nats dans l'enquête. Elle me répond que le cadrage initial est « le bon », car les staffs nats voient l'expatriation comme « une promotion, alors que ce n'est pas le cas »<sup>14</sup>. Pourtant, la distinction entre expats et staffs nats recouvre très clairement un rapport hiérarchique ; en effet, là où le personnel international est responsable de l'encadrement des équipes sur le terrain et de la coordination des différentes interventions sur une mission ou un projet, le personnel national représente quant à lui une catégorie particulièrement hétérogène de travailleurs<sup>15</sup>.

L'une des principales distinctions étant l'encadrement d'autres salariés, il n'est pas étonnant que les staffs nats soient amenés à considérer l'expatriation comme une forme de promotion, tant professionnelle que sociale. Comme a pu le montrer M. Souley Issoufou dans une enquête ethnographique menée au Niger sur les effets de la diversification du personnel expatrié sur les relations avec le staff national<sup>16</sup>, les avantages matériels et symboliques que

---

13 - Joxe, Ludovic. 2019. « Les ressorts de l'(in)satisfaction : le cas du personnel international humanitaire », p. 13.

14 - Notes de terrain du 09/06/21. Voir également l'annexe 2 « Ce que n'est pas l'expatriation ».

15 - Les emplois des staffs nats sont divisés entre des jobs peu qualifiés : chauffeurs, gardiens, personnel de maison... et des postes similaires aux expatriés : médecins, infirmiers et infirmières, administrateurs et administratrices... mais sous contrat local.

16 - Plus particulièrement, il étudie comment l'« africanisation » du pool international d'Épicentre (centre de recherche épidémiologique créé par MSF) va engendrer une reconfiguration des rapports de domination dans l'institution. Souley Issoufou, Mamane Sani. 2018. « Une nouvelle élite dans les métiers de l'international : les expatriés africains d'Épicentre et leurs rapports professionnels avec les employés locaux ». *Critique internationale* N° 81 (4) : 83.

confère l'accès à l'expatriation sont autant de « bonnes raisons » de s'engager que ne l'est l'envie d'aider son prochain : « [Pour les membres du staff national devenus expatriés], leur patience et leur compassion pour la souffrance humaine justifient, à leurs yeux, leur qualité d'expatrié. Ils estiment que leur ascension sociale est le résultat de leur ancienneté dans l'action humanitaire, de leur action auprès des équipes déployées localement et de la confiance que leur accordent leurs employeurs occidentaux. Cela dit, la recherche de confort matériel et de reconnaissance professionnelle à l'international entre en ligne de compte. » (Souleye Issoufou 2018). Ces avantages matériels constituent même, dans certains cas, de « meilleures raisons » de prolonger leur engagement<sup>17</sup>. Il n'est bien sûr pas ici question d'appuyer l'essentialisation dont ont pu faire preuve certains cadres au siège de MSF puisque cette distinction entre staff nat et expatrié renvoie bien à une différence de *position* dans la division du travail humanitaire et non pas à une différence de *nature* de l'activité réalisée. Cette réduction des motivations des staffs nats à leur dimension « carriériste » a pour effet de refuser la diversité des considérations de l'engagement dont peuvent faire preuve les staffs nationaux. Que l'engagement soit bel et bien professionnel est une des possibilités qu'il ne faut pas si vite oublier et que certaines personnes tendent à ignorer ou rejeter.

Par ailleurs, il s'agit de ne pas oublier l'interrelation de ces *positions*, des *trajectoires* et des *raisons* qui structurent l'engagement humanitaire, qu'il soit local ou international, et à plus forte raison que cette distinction indique le caractère relationnel de ces catégories. Si les acteurs de l'aide humanitaire se définissent en grande partie dans et par leurs rapports à leurs bénéficiaires, la relation entre expatriés d'une part et travailleurs locaux d'autre part est tout autant constitutive de ces deux groupes et, de ce fait, de l'identité de travailleur ou travailleuse humanitaire. L'intérêt porté à la co-construction de ces catégories de personnel doit être d'autant plus fort du fait même du processus de « diversification » qui amène le personnel national, mais également les ressortissants de pays du Sud à intégrer de façon croissante le pool international, et que la position d'expatrié n'est évidemment pas déconnectée des parcours antérieurs des individus. En effet, même si « la pratique humanitaire homogénéise [certaines] différences entre volontaires » (Siméant-Germanos 2009) les différenciations observables au niveau des pratiques, des trajectoires et du rapport subjectif à l'engagement est corrélée à la position sociale, aux ressources des individus, ainsi qu'à leur socialisation

---

17 - Dans plusieurs extraits d'entretiens menés par M. Souley Issoufou, les enquêtés font référence à la pression des proches, notamment de la famille, à laquelle ils font face depuis leur accès à l'expatriation : les dépenses rendues possibles grâce à ce statut (aides financières à des proches, financement des études des enfants...) doivent être maintenues. M. Souley Issoufou. 2018. « Une nouvelle élite dans les métiers de l'international : les expatriés africains d'Épicentre et leurs rapports professionnels avec les employés locaux ». *Critique internationale* N° 81 (4) : 83. pp. 97-98.

antérieure (Zunigo 2007), mais est également le résultat de l'organisation du travail, qui tend à produire un « régime d'inégalités » spécifiques (Acker 2006).

Le développement d'accès différenciés à l'expatriation amène à s'intéresser aux dynamiques plurielles de ces trajectoires, en se penchant sur les usages qui peuvent en être faits. L'étude des carrières des expatriés de la « diversification » permettra de mettre au jour ces dynamiques : les groupes produits dans l'institution se retrouvent-ils dans des usages différenciés de l'expatriation ? Suivent-ils les mêmes carrières professionnelles ? Ont-ils les mêmes rapports à l'international ou à l'associatif ? En somme, comment des rapports et des accès différenciés à l'expatriation structurent-ils les carrières des humanitaires ?

*La notion interactionniste de carrière : des récits de vie pour reconstituer le champ humanitaire ?*

Comme énoncé plus tôt, l'emploi du terme de « carrière » renvoie ici à l'usage qui en a été fait par le courant interactionniste de la sociologie des professions, et repris en France par la sociologie du militantisme : il s'agit d'étudier les variations dans le temps des positions successives que les individus occupent, en prêtant attention aux relations et aux interactions qui orientent ces trajectoires. Mais l'on ne parle pas ici uniquement des trajectoires militantes, mais bien de l'ensemble des trajectoires de la vie des individus qui permettent de caractériser leur engagement militant. En mobilisant le concept de sphères de vie, Florence Passy (1998) montre comment l'imbrication des différents espaces de vie<sup>18</sup>, résultats des processus de socialisation des individus, permet d'expliquer la variabilité de leurs différentes formes d'engagements. La stabilité de l'engagement dépendrait de l'imbrication de cet engagement avec les sphères de vie d'un individu : plus elles sont liées à son engagement et plus il est stable ; à l'inverse, l'isolement de la sphère de l'engagement des autres sphères constitutives de la vie de l'individu tend à provoquer le désengagement de l'acteur. » (Passy 1998).

C'est à la fois au travers du *sens* que les individus donnent aux trajectoires constitutives de ces sphères de vie, mais également « par le biais de ces relations factuelles avec le monde social » que l'engagement -et sa stabilité- se joue (Passy 1998). Pour comprendre ce qui structure objectivement et subjectivement les parcours des individus, il faut passer par les

---

18 - F. Passy note l'existence de « six grands espaces, à la fois réels et symboliques, de vie : la sphère scolaire (études), la sphère professionnelle (travail), la sphère familiale, la sphère des amis, la sphère ludique (loisirs) et la sphère politique (engagements). ». Passy, Florence. 1998. « Chapitre VIII. Stabilité et fluctuations de l'engagement ». In *L'action altruiste*, 203-32. Travaux de Sciences Sociales. Genève : Librairie Droz.

récits de vie des individus, ces derniers permettant de saisir la dimension processuelle de cette structuration<sup>19</sup>. C'est l'entretien biographique permettant de recueillir les récits de vie qui est l'outil principal pour l'étude des carrières.

Dans notre cas, une diversité des entretiens en fonction de la voie d'entrée à l'expatriation serait nécessaire pour rendre compte des points communs et des variations entre et au sein de ces carrières. Cependant, les matériaux récoltés ne permettent pas d'avoir une telle diversité des profils. En effet, le cadrage initial de l'enquête ayant été amené à changer, ce n'est qu'après le stage que l'objectif de passer ces entretiens s'est imposé, et le fait de ne plus faire officiellement partie de l'organisation a posé un sérieux souci de confiance des enquêtés lorsque je les ai approchés<sup>20</sup>. Ayant anticipé une méfiance de la part des enquêtés vis-à-vis de ma légitimité à les contacter, plusieurs cadres de MSF ont bien voulu assurer les réponses à ces demandes. Et en effet, les enquêtés m'ont quasi systématiquement demandé un contact au sein de MSF qui confirmerait mon identité. Cependant, beaucoup de prises de contact n'ont pas débouché sur un entretien à cause de cette étape supplémentaire<sup>21</sup>. Cela a amené la réalisation de six entretiens seulement, dont cinq avec des expatriés (4 femmes et 1 homme) et un avec une membre du pôle associatif du siège. Tous les expatriés sont des « coordinateurs », c'est-à-dire qu'ils encadrent d'autres salariés de MSF. J'ai également eu l'occasion de passer neuf entretiens non enregistrés avec des RH et des poolmanagers travaillant ou ayant travaillé pour MSF. À ces entretiens s'ajoute une observation participante au programme de formation des nouveaux arrivants<sup>22</sup>. La pauvreté du matériau qualitatif ne

---

19 - Cela renvoie aux deux dimensions du concept de carrière chez Everett Hughes : la suite des positions (professionnelles, militantes, etc.) *objectives* occupées par les individus d'une part, et les changements *subjectifs* de perception de ces positions par ces mêmes individus d'autre part. Voir Hughes, Everett C. 1958. *Men and Their Work*. Glencoe, Illinois : The Free Press. Comme le précise Howard Becker, « une carrière est faite de changements dans la perspective selon laquelle la personne perçoit son existence comme une totalité et interprète la signification de ses diverses caractéristiques et actions ainsi que tout ce qui lui arrive », et Becker, Howard S. 1985. *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*. Leçons De Choses. Paris : Éditions Métailié. p. 126. Aussi J.-C. Passeron montre comment ces dimensions ne peuvent pas uniquement être saisies diachroniquement, de telle sorte que la notion de carrière puisse « saisir, par une description à la fois interprétative et explicative, le sens indissociablement subjectif et objectif que prend après coup comme *carrière* (pour le sociologue, mais aussi sous le regard rétroactif du sujet) une succession d'actions » et de « comprendre l'aspect indissociablement contraignant, non voulu (objectif) et vécu comme personnel (subjectif) d'une biographie ». Passeron, Jean-Claude. 1991. *Le raisonnement sociologique : l'espace non-poppérien du raisonnement naturel*. Collection Essais et recherches. Paris : Nathan. p. 204.

20 - Le fait d'avoir une adresse mail MSF nous a notamment beaucoup aidés pour toutes les prises de contact pendant le stage.

21 - La majorité des enquêtés contactée n'a plus repris contact, alors même que pas mal d'entre eux m'ont répondu qu'ils reviendraient vers moi après avoir contacté l'un de ces cadres, et ce malgré plusieurs relances de ma part.

22 - Ce programme, intitulé 'Welcome to MSF' dure 3 jours et accueille de manière indifférenciée staffs nats et expatriés. Se déroulant normalement au siège, la formation s'est cette fois-ci déroulée à distance, due aux mesures sanitaires en place. Une description plus détaillée du contenu et de l'objectif de ces journées de formations est disponible en annexe, et une partie du compte rendu de l'observation participante effectuée

me permet donc pas une analyse des carrières alliant qualitatif et quantitatif au sens où la sociologie des carrières militantes l'entend<sup>23</sup>, en revanche, et même s'il s'avère également moins complet que prévu, le matériau statistique est intéressant à exploiter et constituera donc le matériau central de ce mémoire<sup>24</sup>.

En essayant de retracer de manière rétrospective les carrières professionnelles et associatives des individus grâce à un historique de leurs missions et de leur adhésion<sup>25</sup>, on essaiera de voir comment dans notre base de données interagissent les voies d'accès à l'expatriation<sup>26</sup>, les évolutions professionnelles et l'engagement associatif parmi les expatriés de MSF. L'intérêt pour une telle analyse est soulevé par Frédéric Sawicki et Johanna Siméant dans leur article datant de 2009 faisant un bilan de la sociologie de l'engagement militant en France :

« C'est à la condition de ne pas partir des seuls publics militants, qu'on peut distinguer engagés et non-engagés et apprécier les caractéristiques respectives des deux catégories et, surtout distinguer les formes et les types d'engagement selon la génération d'appartenance, le sexe, l'origine sociale, le lieu d'habitat, la trajectoire professionnelle saisis de manière relationnelle. Seules de telles comparaisons pourraient permettre de distinguer ce qui tient à des transformations globales ou à des transformations qui touchent plus particulièrement la profession étudiée. » (Sawicki et Siméant 2009)

L'objectif sera donc ici d'utiliser le concept de carrière pour dénaturiser les formes d'engagement humanitaire (Darmon 2008). En effet, l'une des caractéristiques de l'approche longitudinale est de pouvoir démêler « les temps biographiques (en fonction de l'âge, du moment de l'engagement et de sa durée), générationnels et historiques (effets de période) »<sup>27</sup>. Or dans notre cas les variables sociodémographiques n'ont pas ce caractère diachronique, puisque ne sont présentes sur la base Oracle que les dernières données renseignées sur les

---

est présente dans le chapitre 1.

23 - Ces travaux, même quand ils combinent analyses qualitatives et quantitatives, rassemblent toujours un nombre d'entretiens conséquents. Pour plus de détails sur les évolutions des méthodes employées dans ce champ de recherche, Cf. Sawicki, Frédéric, et Johanna Siméant. 2009. « Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Note critique sur quelques tendances récentes des travaux français ». *Sociologie du travail* 51 (1) : 97-125.

24 - Les expériences professionnelles antérieures à MSF ; le niveau de qualification et le salaire ; ainsi que des données sur le statut familial des enquêtés sont au moins partiellement manquantes.

25 - Soit « la reconstruction des itinéraires a posteriori ». Fillieule, Olivier. 2001. « Post scriptum : Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel ». *Revue française de science politique* 51 (1) : 199-215.

26 - Je fais ici le choix de distinguer les expatriés selon les trois voies d'entrées possibles à l'expatriation : expats de recrutement du Nord, expats de recrutement du Sud et expats de promotion (ex staffs nats). Une dernière catégorie, assez marginale -voir très marginal concernant les recrutements au Sud-, est celle des expats recrutés depuis le siège.

27 - Agrikoliansky, Eric, et Isabelle Sommier. 2005. *Radiographie du mouvement altermondialiste : le second Forum social européen*. Série « Pratiques politiques » 2. Paris : Dispute. Voir le chapitre VI. « Carrières militantes et engagements contre la globalisation » de O. Fillieule et P. Blanchard.

salariés<sup>28</sup>. À une mission donnée pour un individu donné, nous n'aurons donc pas ses caractéristiques sociodémographiques de cette période précise. Si cela a peu d'importance pour l'âge, qui peut toujours être déduit et reconstruit à partir de la date de naissance, cela est plus compliqué dans le cas du pays de résidence par exemple, qui a pu changer dans le temps et qui est une information importante pour nos analyses<sup>29</sup>.

Pour autant, cela n'invalide pas la possibilité de raisonner en termes dynamiques. D'une part, car on peut considérer que dans une certaine mesure « les engagements présents sont aussi le produit des parcours antérieurs » (Fillieule et al. 2004) et d'autre part, parce que certains travaux de la sociologie des carrières militantes ont su être inventifs pour contourner les problèmes de mise en œuvre de données à la fois diachronique et synchronique. Je fais ici référence aux travaux qui ont mobilisé les méthodes d'analyse géométrique des données (AGD) et notamment de l'analyse des correspondances multiples (ACM) qui permet une analyse multivariée capable de rendre compte des ressemblances et dissemblances des populations soumises à l'analyse, notamment en fonction de la diversité de leurs trajectoires (Rossier et Fillieule 2019 ; Siméant, Pommerolle, et Sommier 2015, chap. 3 ; Pagis 2011b ; 2011a ; Fillieule et al. 2018, Conclusion ; Fillieule, Monnes, et Rayner 2019, chap. 1 ; Fillieule et al. 2004 ; Contamin et Delacroix 2009 ; Robette 2011). Les analyses de séquences (AS) sont également souvent utilisées pour permettre une prise en compte « de la diversité des parcours individuels, dans une pluralité de sphères de vie, et qui intègre la complexité des parcours en matière d'occupation de statuts et de rôles, d'opportunités de bifurcations et de réaménagements identitaires. » (Blanchard 2010). Les méthodes d'*optimal matching* ont été notamment employées pour permettre la construction de carrière à partir de séquences ou d'étapes standardisées (Fillieule, Monnes, et Rayner 2019, chap. 6 ; Contamin et Delacroix 2009 ; Fillieule et al. 2018, chap. 17 ; Rossier et Fillieule 2019 ; Blanchard 2010 ; Robette 2011). Au final, les travaux qui vont ici le plus nous intéresser sont ceux qui allient ces deux méthodes, permettant de contourner certains des problèmes liés à nos données (Rossier et Fillieule 2019 ; Fillieule et al. 2018, 1087-1106 ; Contamin et Delacroix 2009). Si l'absence de données liées à la sphère privée pose effectivement le problème de

---

28 - Ces données sont mises à jour à deux moments : manuellement et au cas par cas, lorsque cela est nécessaire ou demandé par un salarié (souvent lors des « briefs » de fins de missions) ; lors de la signature d'un contrat, moment où toutes les données d'un individu sont vérifiées pour être mises à jour.

29 - Quand on s'intéresse à la diversification des acteurs humanitaires et surtout des expatriés, les trajectoires géographiques ou d'internationalisation permettent de contextualiser les « propriétés sociales [des individus] dans les espaces internationaux ». Que ce soit pour les expatriés de recrutement ou de promotion, leur rapport à l'international -personnel et professionnel- est tout autant constitutif de leur trajectoire d'internationalisation. Siméant-Germanos, Johanna. 2012. « Localiser le terrain de l'international ». *Politix* 100 (4) : 129-47.

l'interprétation des résultats au-delà de leur carrière professionnelle ou associative, la dimension exploratoire et l'approche non causale de l'ACM se prêtent bien à démêler les caractéristiques des staffs nationaux devenus expatriés.

Si l'on veut comprendre comment s'imbriquent carrières professionnelles et carrières militantes, il est important de « prendre en compte [...] les collectifs et les institutions avec lesquels les individus sont aussi en interactions » (Collovald 2002) mais également du ou des contextes macro-sociaux qui permettent de rendre compte de la variabilité des engagements (Fillieule et al. 2018 ; Sawicki et Siméant 2009 ; Fillieule 2001). Le premier chapitre de ce mémoire consistera donc à retracer l'évolution des rapports institutionnels à l'aune de ce processus de « diversification ». Il s'agira de s'intéresser à la production des statuts d'expatrié et de staff national par les politiques de gestion de main-d'œuvre. Cette analyse qui vise à retracer dans le temps les rapports de pouvoir -des acteurs avec l'institution mais également entre eux- qui donnent lieu à des redéfinitions constantes des valeurs associatives, des règles professionnelles et des relations entre les acteurs.

Une fois le contexte historique de la « diversification » établi, nous reviendrons sur l'intérêt de l'exploitation de la base de données du Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) de MSF-France et de ses spécificités. Cela nous permettra de montrer comment la production d'une base de données permet, en la rendant compatible à un ensemble de méthodes statistiques, d'éclairer la « diversification » du pool international. Grâce aux méthodes d'appariement optimal, des typologies de carrière professionnelles et associatives seront établies.

Le troisième et dernier chapitre s'intéressera donc aux carrières d'expatriés de la « diversification » en mettant en lumière les imbrications de leurs trajectoires professionnelles et associatives au sein de l'organisation. Cela nous permettra de voir comment se structure l'espace des engagements humanitaires chez MSF-France, en démêlant les ressemblances et les dissemblances qui peuvent exister entre expatriés, selon leur trajectoire antérieure au sein de l'institution.

## CHAPITRE 1. POLITIQUES DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET (RE)DÉFINITION DE L'ACTION HUMANITAIRE : LA HIÉRARCHIE DES STATUTS FACE À LA DIVERSIFICATION

S'intéresser aux « carrières » des expatriés de la « diversification » nécessite de retracer à la fois leurs carrières professionnelles et associatives. Cette analyse ne doit néanmoins pas se limiter à une agrégation de trajectoires individuelles, mais doit s'efforcer de les recontextualiser à des échelles temporelles et sociales variées. Une telle approche se veut donc capable d'apprécier les variations des carrières des expatriés dans le temps, en fonction de la construction de ce statut par les politiques de gestion de main-d'œuvre et de l'évolution du rapport à l'associatif des membres qui la composent, que ce soit à MSF ou dans le contexte plus global de l'aide humanitaire. (Fillieule 2010 ; Fillieule, Monnes, et Rayner 2019). Si, en effet, un « groupement militant n'est pas qu'un agrégat d'individualités militantes, [mais] est aussi une institution sociale dotée d'une histoire passée, de valeurs et de normes héritées qui, en ce sens, « cadrent les expériences » des militants actuels. » (Collovald 2002), on ne peut alors pas dissocier la construction d'un tel groupe de l'organisation dans laquelle il se construit. Si l'intensité avec laquelle ce phénomène d'institutionnalisation des collectifs et des individus qui les composent peut largement varier d'un groupe ou d'une organisation à l'autre. Ce « façonnage institutionnel » soulève la question de la marge de manœuvre que les individus ont dans l'organisation et des « répercussions plus ou moins durables sur les acteurs engagés. » (Leclercq et Pagis 2011).

Aussi, parce que le statut d'expatrié est fortement lié à celui de staff national, il conviendra de s'intéresser aux évolutions historiques de ces deux statuts, ce qui nous permettra de remettre en perspective les analyses des carrières des expatriés selon différentes périodes (Fillieule et al. 2018). Il s'agira également d'observer les interactions entre ces groupes autour de la définition pratique des caractéristiques professionnelles et associatives des expatriés de la « diversification » (Collovald 2002 ; Fillieule 2001). Même si nous commencerons par nous pencher sur les évolutions européennes du champ de l'aide humanitaire jusque dans les années 1990, l'accent sera rapidement mis sur MSF, pour mettre à jour les rouages de la production de la différence et des hiérarchies dans cette organisation.

## **1. Évolutions de la hiérarchie professionnelle à MSF : Entre intégration du personnel national et promotion à l'expatriation**

*a) L'internationalisation des ONG humanitaires jusque dans les années 2000 : une visibilité croissante du personnel local*

Exception faite du Comité international de la Croix-Rouge (CICR), les principales ONG humanitaires sont, jusque dans les années 1980, presque uniquement anglo-saxonnes : Save the Children, World Vision, Oxfam, CARE, jouissent toutes à ce moment-là d'un rayonnement international avec des antennes dans d'autres pays comme le Canada et l'Australie. Ce sont les crises dans les années 70 qui vont faire émerger les principales ONG européennes -bien qu'elles soient alors toutes françaises- fondées dans les années 70-80 (Siméant 2005) : MSF, Médecins du monde (MDM), Aide médicale internationale (AMI), Handicap international (HI) et Action contre la faim (ACF). En très peu de temps, les institutions internationales comme la Banque mondiale, les Nations Unies ou le Fonds monétaire international commencent à donner la responsabilité de la réalisation de projets humanitaires à ces ONG avec des aides financières importantes à l'appui. C'est surtout dans les années 90 que cette démarche va prendre de l'ampleur, avec en 1992 la création du Bureau d'Aide humanitaire de la Commission européenne (ECHO) chargé de diriger les activités d'aide humanitaire d'urgence de l'Union européenne (UE).

La confiance croissante de ces bailleurs internationaux permet alors une augmentation non seulement de fonds publics, mais également privés vers ces ONG et vers le secteur humanitaire de manière plus générale, provoquant une hausse de la création de nouvelles ONG voulant alors profiter de ces financements. Parce que certaines d'entre elles se sont avérées inefficaces et incapables de gérer ces fonds, une vague de critiques et de méfiance à leur encontre va entraîner un retrait de la confiance alors établie et, par la même occasion, un resserrement sur les ONG alors nées une décennie plus tôt qui sont en meilleure capacité de croître et de s'adapter grâce à ces financements (*Ibidem*). Cette adaptation est notamment passée par une « professionnalisation » et une internationalisation de ces ONG, deux processus traduisant leur aptitude à agir à grande échelle de façon efficace. C'est grâce à une extension de leur organisation, autant physique (infrastructures, sièges) que géographique (antennes dans d'autres pays européens), des attentes élevées dans le travail de terrain ainsi qu'à une salarisation d'une partie de leur personnel, qu'elles ont su se montrer compétitives face aux ONG britanniques et états-unienues alors dominantes. Compétition autour justement

des ressources humaines et financières que constituaient les personnels qualifiés et les financements internationaux (Siméant 2005 ; Sawicki et Siméant 2009).

L'internationalisation, définie comme l'établissement d'antennes d'une ONG à l'étranger, avec pour objectifs l'acquisition de ressources et d'une plus large visibilité, a été poursuivie dans des manières et à des degrés différents selon les organisations (Siméant 2005). La volonté et la capacité d'une ONG à s'installer dans un autre pays relevaient principalement de deux facteurs : l'accroissement des financements publics et privés rendus possibles grâce à cette expansion et l'intérêt opérationnel offert par l'installation dans un pays donné. Le premier point est lié au fait que dans le cas des financements publics, la limite de ce que les bailleurs de fonds peuvent donner à une organisation n'est pas commune à toutes les antennes nationales de cette organisation, ainsi si un bailleur de fonds atteint la limite de ses financements avec MSF-France, MSF-Belgique pourra quand même recevoir des fonds de ce même bailleur. Dans un article de 2005, Siméant souligne le fait que pour ces ONG françaises, cette spécificité légale leur a permis à l'époque de largement profiter des fonds européens. S'internationaliser était alors une nécessité pour pouvoir profiter des fonds d'ECHO mais également d'autres acteurs européens<sup>30</sup>.

Dans le cas des financements privés, la capacité à récolter des fonds dans ce pays relève des liens que les deux pays peuvent avoir, comme un passé historique commun<sup>31</sup>, mais aussi de la propension du gouvernement de ce pays à octroyer des financements pour l'action humanitaire. Le second point correspond à l'ouverture démographique et donc géographique que peut offrir la présence d'une ONG dans un pays, qui est cruciale pour son expansion internationale. L'accès à des travailleurs hispanophones ou lusophones avec la création d'une antenne en Espagne ou au Portugal par exemple, facilite grandement la multiplication d'ouverture de mission en Amérique latine. À la fin des années 1990, MSF enregistre dix-neuf sections dont cinq peuvent ouvrir des missions. Ces sections opérationnelles s'accompagnent d'un certain nombre de bureaux qui n'existent que pour l'accumulation de fonds -majoritairement privés. En effet, MSF est l'ONG qui, parmi les cinq citées précédemment, s'est historiquement la plus appuyée sur ce type de fonds pour se développer, lui octroyant une indépendance financière d'ailleurs revendiquée comme l'un des principes fondateurs de son identité (Siméant 2005).

---

30 - Siméant, Johanna. 2005. « What Is Going Global? The Internationalization of French NGOs 'without Borders'\* ». *Review of International Political Economy* 12 (5) : p. 861.

31 - MSF-Belgique et MSF-Suisse sont les premières antennes de MSF, car francophones.

L'internationalisation de MSF a donc été un processus qui a commencé par la création de MSF-Belgique en 1980 puis MSF-Suisse en 1981, suivie par la Hollande en 1984 et par le Luxembourg et l'Espagne en 86. Entre 1990 et 1995, treize nouveaux bureaux ont ouvert, et six autres entre 2011 et 2019<sup>32</sup>. L'implantation de MSF dans un nouveau pays commence toujours par l'ouverture d'un bureau associatif, entité légale indépendante avec ses propres statuts, selon la législation du pays où elle a son siège. En plus de devoir respecter la charte et les principes de MSF, toutes les associations fonctionnent selon un même principe : les grandes orientations et les décisions importantes sont prises par un conseil d'administration, élu par les membres de l'association. Ces associations font office de sections : elles comprennent un bureau exécutif qui assure la communication, la levée de fonds, le recrutement, et pour certaines seulement, la gestion des opérations<sup>33</sup>. En 1991, les six premières associations MSF se structurent en mouvement, d'abord sous le nom de MSF-Europe puis sous le nom de MSF-International. Cette fédération est gérée par un conseil d'administration, le « Conseil international », qui rassemble les représentants -président ou directeur général- des six « associations fondatrices »<sup>34</sup>. Ce conseil international entreprend alors d'établir les règles du mouvement, travaillant sur la mise à jour de la charte<sup>35</sup>, l'utilisation de la marque et du logo et les conditions du « témoignage » et des positionnements publics. Cependant, MSF-International n'a par la suite pas détenu autant de pouvoir que ce à quoi on pouvait s'attendre, les différentes sections ne s'étant que peu investies dans son développement par peur d'une perte d'autonomie individuelle au profit de la recherche de consensus.

L'existence de ces différentes entités et de leurs interactions, conséquences de l'internationalisation de l'organisation, est sans doute un des éléments principaux permettant d'expliquer certaines des tensions qui ont pu animer et animent toujours MSF aujourd'hui. Loin d'avoir permis l'émergence d'une cohésion entre les sections, la recomposition de l'organisation à une échelle globale a participé à une redéfinition des valeurs de l'association et de son approche de l'aide humanitaire (Siméant 2005). En effet, avec l'existence de ces

---

32 - Article « Histoire de MSF » mis à jour en juillet 2020. URL : [<https://www.soukmsf.org/fr>] (accès limité).

33 - Aujourd'hui, MSF compte parmi ses 25 associations, six centres opérationnels (OC) capables d'ouvrir et de déléguer des missions aux autres sections : Amsterdam (OCA), Barcelone-Athènes (OCBA), Bruxelles (OCB), Genève (OCG), Paris (OCP) et WaCA (West and Central Africa). Chaque centre opérationnel a sa propre organisation avec ses sections partenaires et ses bureaux délégués.

34 - Article « Histoire de MSF » mis à jour en juillet 2020. URL : [<https://www.soukmsf.org/fr>] (accès limité).

35 - Cette charte a bien évidemment souvent évolué au cours de l'histoire de MSF : elle sera notamment révisée en 1997 avec les accords de Chantilly puis, comme nous le verrons plus loin, à la suite du sommet de La Mancha en 2006. Aujourd'hui, bien qu'elle puisse légèrement varier d'une section à l'autre, la charte fait au moins référence aux principes que sont l'impartialité, la neutralité et l'indépendance, le devoir de témoignage et au respect d'une éthique médicale commune aux sections.

sections se pose la question des rapports de pouvoir entre ces dernières. Malgré des éléments permettant de constituer une identité commune, comme le partage de valeurs et de principes, les méthodes d'actions, le logo, l'utilisation commune de l'anglais... cela ne suffit pas à permettre une uniformisation de l'organisation (*Ibidem*) ; au-delà de principes communs, les fonctionnements économiques, symboliques et pratiques des différents OC tendent à les différencier et de fait, à générer des conflits. Qui a le droit de parler au nom de l'organisation ? Comment décider qui intervient sur telle mission, en incluant quelles sections ? etc. (*Ibidem*). Aussi, la construction historique autour de la section française a joué un rôle important dans ces conflits : l'indépendance financière vis-à-vis d'institutions extérieures ne pouvait à l'époque être atteinte que par MSF-France, la rendant plus légitime que les autres OC (*Ibidem*). Cette prévalence de la section française s'est également traduite par le fait de détenir le 'label' MSF, donnant un ascendant de l'organisation mère sur les antennes (Siméant 2005).

Même si parmi les principes de hiérarchisations des antennes nationales leur capacité à pouvoir initier ou conduire des opérations est la plus évidente, on peut également considérer l'accumulation de ressources comme ayant une grande importance à l'échelle des sections non opérationnelles. On peut citer le cas de MSF-USA qui déjà dans les années 90 était le bureau qui récoltait le plus d'argent et qui sert aujourd'hui à financer des projets pour tous les OC<sup>36</sup>.

Enfin, les liens que partagent les différents OC ont une réalité pratique très différente : là où des interventions coordonnées entre plusieurs sections doivent l'être de façon officielle par des contrats et l'établissement de stratégies d'actions communes, le respect de la charte est, dans les faits, un lien beaucoup plus malléable entre les OC. La charte, surtout avant le milieu des années 2000, n'imposait que peu de contraintes réelles sur le fonctionnement opérationnel des sections, les principes et les valeurs qu'elle défend n'ayant aucune indication ni aucune influence sur leurs pratiques de terrains (Siméant 2005). Cependant, si la charte ne désigne dans les faits « que » l'appartenance de bureaux d'aides humanitaires à la même

---

36 - Même si MSF-USA a rapidement su s'imposer comme une antenne importante pour l'organisation, MSF a toujours fait attention à la croissance des bureaux dédiés uniquement à la levée de fonds : « The equilibrium of the international network is all the more unstable as the representatives of entities created for resource acquisition gradually aspire, once they begin to expand, to directing something besides 'cash cows', while other sections reserve for themselves the noble task of taking action in the field. [...] the growing success of their recruitment efforts encourages these aspirations to autonomy and a shift to the operational level, which creates the risk of depriving the parent section of a sizeable source of revenue. The financial contribution represented by some of them would, moreover, be likely to transform completely the balance of power within the network. » Dans Siméant, Johanna. 2005. « What Is Going Global? The Internationalization of French NGOs 'without Borders'\* ». *Review of International Political Economy* 12 (5) : p. 868.

organisation, cette indépendance vis-à-vis des valeurs de l'association reste relative, car chaque antenne ne peut agir, ni faire de déclarations, ni même prendre des positions qui porteraient préjudice à d'autres sections. Un exemple de la gestion d'un tel cas est celui de la branche grecque suite à la crise du Kosovo en 1999, lors de laquelle les autres sections ont décidé d'exclure MSF-Grèce de l'organisation<sup>37</sup>.

En parallèle de cette internationalisation, un certain nombre de changements prennent place à MSF et dans les ONG humanitaires, visant à répondre à l'impératif d'une plus grande qualité des interventions. C'est grâce à une meilleure formation de leur personnel, ainsi qu'à la mise en place d'une grille salariale dans les années 1990, que MSF va tendre vers cet objectif de professionnalisation (Dauvin et Siméant 2002). Ce processus de professionnalisation s'est vu accéléré par l'internationalisation des ONG : la multiplication de leurs missions ainsi qu'une compétition accrue entre ces dernières les poussent à salarier de plus en plus de personnel pour sécuriser le recrutement de certains profils professionnels et d'autre part à recruter des volontaires directement sur les terrains (Siméant 2005 ; Sawicki et Siméant 2009).

Dans le cas de MSF, le processus de visibilisation de ce personnel local peut s'observer au travers des rapports annuels de MSF-France. Composés du rapport moral du président, d'un rapport financier et d'un rapport d'activité, ils permettent de reconstituer la prise en compte progressive des staffs nats dans l'activité de l'organisation. Avant 2002, ces rapports ne sont accessibles qu'en version physique au siège de MSF-France. Ces rapports ne seront donc pas traités ici, mais Gaël y a eu accès pendant notre stage et y a consacré une partie de son mémoire. Il a notamment pu mettre en lumière comment les manières de comptabiliser le personnel et de décrire les compositions des équipes ont été les principaux moteurs de ce processus<sup>38</sup>. Cette quantification comme outil de gestion du personnel local va d'ailleurs se prolonger et se confirmer dans les années 2000 avec la création en 2005 de la

---

37 - Article « Histoire de MSF » mis à jour en juillet 2020. URL : [<https://www.soukmsf.org/fr>] (accès limité).

38 - On notera effectivement que les indicateurs permettant de comptabiliser le personnel ont changé dans le temps, les équivalents temps plein (ETP) en étant la forme la plus récente. Ils sont utilisés -contrairement à certains indicateurs comme le nombre de départs qui ne concerne que les expatriés- pour comptabiliser le personnel national comme international. Les termes désignant ces personnels ont également évolué, Gaël notant que « l'usage des termes « personnel national » et « international » est relativement tardif dans les rapports. C'est vers la moitié des années 2010 que l'opposition se stabilise autour du couple national/international. ». Voir le mémoire de recherche de Gaël Aulnette : « Organiser la différence. Les pratiques gestionnaires de la « diversification » du personnel humanitaire de MSF-France » et plus spécifiquement la partie « La hiérarchie professionnelle à MSF, ou qui fait (de) l'humanitaire ? » pour l'utilisation des rapports et la mise en valeur de la quantification.

base « Homère » et donc du début de la comptabilisation statistique de leur activité, au même titre que les expatriés.

*b) La tentative de convergence des politiques de gestion de main-d'œuvre des années 2000 : une lutte pour les valeurs de l'organisation ?*

La création de cette base de données s'inscrit alors dans le contexte d'une montée en visibilité du personnel national, induite par leur nombre croissant au sein de l'organisation. C'est dans le rapport moral du 28 mai 2005 qu'il est pour l'une des premières fois fait mention que le personnel national représentait alors 90 % du personnel de MSF sur le terrain. Ces rapports annuels des assemblées générales, mais également les procès-verbaux des conseils d'administration de la première moitié des années 2000<sup>39</sup> permettent de rendre compte de l'intérêt croissant, en interne, d'une meilleure prise en compte du personnel national dans l'organisation. Dès l'année 2000, des questionnements sur l'accès à l'association en fonction du statut se posent.<sup>40</sup>

Alors qu'en 2001 la question de la prise en charge ou non d'une couverture médicale pour le personnel local suscite un débat autour de la responsabilité de MSF comme employeur<sup>41</sup>, c'est dans le rapport moral de 2003 que se pose véritablement la question de la prise en compte et de la gestion de ce personnel, comme le montre cette prise de parole de Jean-Hervé Bradol, alors président de MSF :

« Quant au personnel national, à la fin de l'année 2002, nous comptons 2545 membres du personnel national sur le terrain. Lorsque, en tant que membres du conseil d'administration, nous demandons au bureau à Paris quelles sont exactement leurs professions, comment ils se répartissent, nous remarquons que nous n'avons pas de gestion centralisée du personnel national.

[...] L'expatriation [et] le métier ne doivent plus être des facteurs primant sur la nature réelle du travail effectué sur le terrain. [...] Il faut arrêter de faire de la nature des contrats, nationaux ou internationaux, et des métiers, l'alpha et l'oméga en matière de décision pour dire qui est membre des

39 - Les Rapports moraux de 2003 à 2022 sont publics et se trouvent sur le site de MSF-France, les extraits ne seront par conséquent pas anonymisés. Il est à noter que ces rapports moraux se déroulent en général en mai : le rapport moral de 2003 va donc traiter de l'activité de MSF sur 2002-2003. URL : [\[https://www.msf.fr/\]](https://www.msf.fr/). En revanche, les PV des Conseils d'administration -en tout cas ceux de 1998 à 2022- n'étant accessibles que sur le Souk (l'espace en ligne de discussion associative de MSF) seront eux anonymisés. URL : [\[https://www.soukmsf.org/fr\]](https://www.soukmsf.org/fr) (accès limité).

40 - Alors que jusque-là le statut de salarié ou le fait de faire une mission d'expatriation en tant que volontaire donnaient accès à une adhésion automatique à l'association, il apparaît que la différenciation local/expatrié se recoupe avec celle de la nationalité : « A. : “Je pense que s'engager pour partir est un acte suffisamment clair, tandis qu'être embauché localement n'est pas en soi un engagement...” ;

E. : “Dans ce cas-là, il faut remettre en cause l'adhésion du personnel de la mission France... comme des autres personnels locaux, ils n'ont pas fait le choix de partir.” (Le personnel de la mission France est considéré comme des volontaires en mission malgré le fait qu'ils soient salariés locaux). » Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration de Médecins Sans Frontières du 28 avril 2000, p. 2.

41 - Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration de Médecins Sans Frontières du 27 avril 2001, pp. 2-3.

équipes [...] En pratique, nous devons ouvrir au personnel national. Cela sera aussi un changement associatif. Au quotidien, les personnels devraient être mieux associés à la formulation de l'action, à sa définition et à la responsabilité de ses résultats. »<sup>42</sup>

Même si l'un des objectifs est clairement celui d'une égalité de traitement entre expatriés et staffs nationaux, cet intérêt est également opérationnel (Redfield 2012). Réussir à gérer efficacement 90 % du personnel sur le terrain permettrait en effet, au-delà d'une efficacité accrue de l'action, d'envisager de ne plus avoir à se reposer uniquement sur les expatriés - dont le *turnover*<sup>43</sup> est extrêmement fort- pour les postes d'encadrement. Cette ambition de suivi et de formation/promotion du staff national prend forme l'année suivante, quand est abordée la mise en place d'une base de données dédiée à la gestion de leur carrière : la base « Homère »<sup>44</sup>.

La mise en place de cette base de données dès 2005 rencontre alors peu de résistance, étant un « outil nécessaire si l'on [veut] gérer le personnel national », d'autant que les systèmes précédents semblaient quelque peu dépassés<sup>45</sup>. Néanmoins, cette même enquêtée parle de contestation au niveau du siège comme du terrain autour du principe de promotion des staffs nats, en évoquant principalement le manque de confiance quant à leurs motivations, qu'ils suspectent comme étant principalement économiques<sup>46</sup>. Lors d'un autre entretien, cette fois-ci avec le DRH terrain de la même époque<sup>47</sup>, ce dernier cite l'enjeu de neutralité comme raison supplémentaire de ces contestations, les staffs nats étant dans une position plus délicate vis-à-vis des contextes nationaux/locaux des missions, comme on a pu le voir en introduction (Shevchenko et Fox 2008).

Ces contestations, présentes surtout au niveau du siège, n'auront que peu d'échos dans les sphères décisionnelles, la présidence étant alors consciente de l'impératif autant opérationnel que politique d'une meilleure considération du staff national<sup>48</sup>. Le fait que ces préoccupations internes soient aussi prégnantes à ce moment n'est effectivement pas un hasard : la croissance

---

42 - MSF-France, Rapport moral 2002-2003 du 17 mai 2003.

43 - Le *turnover* désigne le renouvellement des effectifs d'une organisation en fonction des départs et des recrutements. Un *turnover* élevé signifie que beaucoup des effectifs sont renouvelés au cours d'une période donnée. Dans le cas de l'humanitaire et plus spécifiquement de l'expatriation, la durée courte des missions couplée à un fort *turnover* fait souvent peser la crainte d'un manque d'effectif, car rien ne garantit la capacité de l'organisation à combler les départs.

44 - Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration de Médecins Sans Frontières du 30 avril 2004, p. 9.

45 - Entretien avec une ancienne expatriée -de 1995 à 1998- ayant par la suite été employée du siège de 1998 à 2008, au poste de RH responsable du personnel national au début des années 2000 et qui était responsable de la mise en place d'Homère. Entretien passé le 27/07/21.

46 - *Ibid.*

47 - Expatrié de 1994 à 2000, il passera ensuite au siège d'abord en tant que RH terrain, il occupera le poste de DRH terrain de 2004 à 2009. Entretien passé le 25/06/21.

48 - Même si les raisons et l'intérêt pour mener ce projet sont bien présents dans les rapports moraux, l'un des enquêtés note bien l'instrumentalisation politique d'Homère, au-delà « d'un simple outil bureaucratique ». Entretien du 25/06/21.

rapide des effectifs du personnel national dans la deuxième moitié des années 1990 et au début des années 2000 s'accompagne de la crainte de l'institution de se voir reprocher de perpétuer une hiérarchie de statut qui, camouflant une hiérarchie de nationalité (Nord/Sud), reproduirait une sorte de « pyramide colonialiste »<sup>49</sup>. Cette inquiétude quant à cet héritage colonial ne se cantonnait effectivement pas qu'au conseil d'administration, puisque fin 2004 avait débuté un long processus au sein de l'association internationale : l'écriture du texte de La Mancha. Même si comme le note Peter Redfield (2012), ces remarques pouvaient déjà se faire entendre quelques années plus tôt :

« The status of national staff had emerged as a major issue well before La Mancha. Two years before, when I attended a national assembly of adherents to the U.S. section held in New York City, the topic had already received heated attention. One speaker denounced the “colonialistic attitude” of some ex-pats, calling for the integration of national staff within each team, while encouraging promotion and ex-patriation. Another argued that the term *neocolonial* was really at issue, because the problem lay in the present, not the past. [...] References to colonialism clearly disturbed some participants, and also defied easy resolution, beyond advocating an enhanced role for national staff in the organization's work. » (Redfield 2012).

Ce texte sera écrit de manière collaborative par les différentes sections de MSF, dans les assemblées générales (AG), mais également lors de réunion sur les terrains. L'objectif principal était de pouvoir confronter les différentes conceptions et visions des membres de MSF sur la façon de mener la mission humanitaire. Ce qui y sera dit sur le traitement du personnel national reprend largement les éléments tirés des PV des CA et des rapports moraux<sup>50</sup>, mais avec une formulation autocritique plus exacerbée.

Dans les faits, ces changements ont été beaucoup plus lents à s'amorcer, les rapports moraux des années suivantes en parlant encore comme d'un objectif à atteindre, sans traces d'une évolution chiffrée claire. Une des explications possibles est que, malgré l'imbrication entre travail et engagement qui structure à la fois les rapports des personnels à leur activité sur le terrain, à l'institution et entre eux, les voix des staffs nats se feraient en réalité difficilement entendre en raison de leur distance aux espaces associatifs les plus importants. En effet, l'inclusion des staffs nationaux aux AG, événements associatifs majeurs, est extrêmement faible<sup>51</sup>. Il peut alors leur paraître difficile d'envisager l'activité humanitaire avec MSF comme étant principalement militante et non professionnelle.

---

49 - Terme employé par l'enquêté lors de l'entretien du 25/06/21.

50 - Dans le rapport moral du 13 mai 2006, statuant sur les implications de La Mancha, il sera fait référence à la nécessité de former les staffs nats si MSF veut respecter ses nouveaux engagements.

51 - Les premières mentions de l'incitation de staffs nats à des AG remontent en effet au rapport moral du 16 mai 2004. Il est également noté que pas plus de 1 % d'entre eux faisaient partie de l'association.

*c) Les années 2010 : (re)structuration de la hiérarchie professionnelle autour de la mobilité*

Plus que l'intégration des staffs nats à l'espace associatif ou un intérêt pour leur appréhension de l'action militante, ce sont les inégalités de conditions matérielles entre eux et les expatriés qui vont être au centre des préoccupations des ressources humaines sur la décennie qui suit. En 2010 et 2011, MSF va subir une pénurie de main-d'œuvre expatriée qui va donner lieu à un remaniement de ses politiques de gestion aboutissant à un recentrage de la politique de « formations des cadres » sur le personnel international<sup>52</sup>. C'est dans la veine de cette réorientation qu'est engagé en 2010 le second volet du projet de rémunération internationale (IRP2) visant, entre autres objectif, à une harmonisation des grilles de salaires entre sections pour le personnel international<sup>53</sup> ainsi que, de manière plus ambitieuse, à une « politique générale des salaires au sein de MSF, sièges compris »<sup>54</sup>. Cependant, ce projet suscitera au fil des années plusieurs contestations qui se traduiront par des révisions de son application, dont la première sera appliquée seulement un an après l'adoption du projet en juillet 2013. Ces révisions vont rapidement elles-mêmes susciter d'autres mécontentements, marquant l'aspect très controversé de ce projet<sup>55</sup>.

En parallèle de ces modifications visant à lutter contre les inégalités entre les personnels, ce projet est aussi une opportunité pour MSF de promouvoir à la fois une plus grande mobilité entre les statuts ainsi que des formes d'engagements à plus long terme<sup>56</sup>, poussées par de nouveaux types de contrats, la mise en place de l'allocation pour enfant à domicile<sup>57</sup> (HCA) et une augmentation des détachements et du recrutement d'expatriés du Sud<sup>58</sup>. À la différence de la politique de gestion engagée dans les années 2000, celle de la décennie 2010 ne vise pas principalement à gommer les inégalités entre les statuts (i.e. donner les mêmes chances aux staffs nationaux qu'aux expatriés en ce qui concerne l'évolution de carrière), mais plutôt à créer les conditions pour pouvoir piocher dans les deux groupes des

---

52 - MSF-France, Rapport annuel 2011-2012 des 2 et 3 juin 2012, pp. 51-53.

53 - Le fonctionnement initial des grilles de salaires de l'IRP2 était le suivant : pour les staffs nats, le salaire était basé sur le salaire médian du pays local. Pour les expatriés, c'était un salaire identique pour tout le monde avec une partie liée au pays d'origine de l'expatrié pour réduire l'écart avec le salaire moyen du pays d'origine. Entretien du 06/08/21.

54 - MSF-France, Rapport annuel 2014-2015 des 6 et 7 juin 2015, p. 51.

55 - *Ibid*, p. 20.

56 - *Ibid*, p. 20.

57 - Cette allocation a été pensée pour favoriser l'expatriation de personnes ayant des enfants à charge, avec un double objectif de réduction du turnover et d'allongement des missions. Entretien avec une RH siège, passé le 06/08/21 au siège.

58 - MSF-France, Rapport annuel 2014-2015 des 6 et 7 juin 2015, p. 50.

individus capables de répondre à l'un des problèmes rencontrés par l'institution : le manque de personnel de coordination. Le besoin d'avoir un personnel d'encadrement mobile et « fidèle » à l'organisation amène MSF à repérer les profils les plus à même de rester et à les pousser vers l'expatriation, seul statut permettant la mobilité géographique. Le fait que cela place au centre du modèle d'intervention de l'ONG le personnel international, assumant une hiérarchie qui ne l'était pas jusque-là, est un « paradoxe qui n'en est pas un », selon une enquête, puisque même si « c'est une réalité que les expats sont les élites de MSF », cela est corrélé « avec le fait qu'ils soient les leaders »<sup>59</sup>.

Ces éléments confirment un basculement en ce qui concerne les possibilités d'évolution au sein de l'organisation pour les staffs nats : leur montée en responsabilité au niveau local n'est plus une priorité de l'institution, mais dépend de leur volonté et de leur capacité à accéder à l'expatriation. Cette nouvelle façon de concevoir ces rapports de statuts n'était alors pas perçue comme problématique, « la mobilité internationale [devant] rester une priorité [en permettant] d'enrichir le parcours de notre personnel. In fine, la mobilité est un facteur de diversité »<sup>60</sup>. Pourtant les staffs nationaux sont loin de pouvoir ou de vouloir se plier aux conditions de travail d'expatrié. L'obligation à la mobilité, surtout, est une condition à laquelle beaucoup d'entre eux ne peuvent se plier, car il leur est impossible d'abandonner la vie dans leur pays<sup>61</sup> (Souley Issoufou 2018 ; Shevchenko et Fox 2008). De plus, jusqu'en 2018 le système de rémunération de l'IRP2 est encore inégalitaire entre les expatriés en fonction de leur nationalité : le fait qu'une partie du salaire des expatriés soit basée sur des estimations du salaire moyen faites dans leur pays d'origine posait problème pour nombre de pays pour lesquels il était difficile, voire impossible, de faire de telles estimations<sup>62</sup>, dévoilant un système qui en se voulant équitable était en réalité inégalitaire. La version la plus récente du système de rémunération essaie de corriger ces erreurs et aligne les salaires des expatriés de toutes les nationalités sur les salaires français<sup>63</sup> et offre une compensation si le pays de résidence de l'expat a un salaire médian plus élevé qu'en France<sup>64</sup>.

Finalement, l'évolution de la gestion de la main-d'œuvre de MSF a conduit à une « diversification » du pool international qui traduit une forme spécifique de l'intégration du

---

59 - Entretien du 06/08/21.

60 - MSF-France, Rapport annuel de l'année 2017 des 9 et 10 juin 2018, p. 38.

61 - La disponibilité biographique attendue par l'institution se traduit par le recrutement, au Nord, d'expatriés le plus souvent célibataires ou sans enfants, profils qui semblent moins courants au Sud.

62 - Cela représentait plus de la moitié des pays dans lesquels MSF intervenait. Entretien du 06/08/21.

63 - MSF-France, Rapport annuel de l'année 2017 des 9 et 10 juin 2018, p. 20.

64 - Une quinzaine de pays seraient concernés par ce « *top-up* ». Entretien du 06/08/21.

personnel national et, de fait, donne une définition tout aussi spécifique de l'action humanitaire dont la légitimité passe par un certain rapport à l'international. Cette hiérarchie professionnelle interne qui se structure autour de l'origine géographique et de la mobilité renvoie à une hiérarchie sociale des rapports Nord/Sud. Si la position des staffs nationaux est initialement celle de personnels subordonnés aux expatriés, ce n'est que par l'accès à l'expatriation -qui même s'il est souhaité par l'institution n'est pas pour autant garantie- qu'ils peuvent s'en extirper. À cela s'ajoute une stagnation depuis des années du système de rémunération des staffs nats qui est resté le même (annexé sur le salaire moyen du pays). C'est sans doute cette orientation de la gestion du staff national qui est à la base du cadrage de l'enquête du stage.

## **2. Les effets de la « diversification » sur la structure des relations entre personnel national et international, du siège au terrain**

À la suite du mouvement Black Lives Matter de mai 2020, les nombreuses discussions qui ont eu lieu au sein de MSF mettaient en avant l'échec de la mise en place d'une politique de gestion des personnels la moins discriminante possible, en pointant du doigt un eurocentrisme des organes de décision (les OC) et un manque de diversité, particulièrement pour les postes les plus élevés, au siège notamment<sup>65</sup>. L'introduction d'un document rédigé en commun par plusieurs équipes sur le terrain pointe également ces éléments comme constitutifs des inégalités vécues sur le terrain par les staffs nats : « Tous les rapports mettent en évidence une tendance au favoritisme. Le personnel international ou les personnes proches de la culture européenne sont favorisés, les politiques et le mode de management actuel des RH perpétuent ce système. »<sup>66</sup>. Alors que le débat actuel se situe dans le prolongement de celui du début des années 2000, le sujet de la lutte contre les inégalités et les discriminations est perçu par certains enquêtés comme un intérêt récent d'une partie de l'institution : « Diversité et inclusion c'est le nouveau petit thème chouchou à MSF »<sup>67</sup> ; « Il y a un sujet notamment en ce moment sur lequel on a déjà reçu plusieurs critiques, c'est la question de diversité et d'inclusion : c'est un sujet qui a été hyper porté au niveau... bah là notamment

---

65 - Article « Inequalities in MSF are a product of our governance and structure » publié le 14 août 2020. URL : [<https://www.soukmsf.org/fr>] (accès limité).

66 - Article « 83 propositions 100 % terrain contre le racisme et les discriminations » publié le 9 décembre 2020. URL : [<https://www.soukmsf.org/fr>] (accès limité).

67 - Entretien avec une responsable des formations terrain, le 16/07/21 au siège.

cette dernière année depuis le mouvement Black Lives Matter et tout ça. Et ça a été... ça a pas mal bouleversé les choses en interne et du coup on l'a un peu toutes les sauces on va dire et tout le monde a envie d'avoir des modules 'diversité et inclusion'. »<sup>68</sup>.

Ainsi, une partie des questionnements évoqués dans l'introduction sur les justifications de l'enquête prennent sens si l'on tient compte du cadrage particulier de ces débats sur la question des discriminations et du racisme : de la même façon que certains membres de MSF pensent que les débats sur les discriminations au sein de l'institution sont récents, cette dernière ne s'intéresse qu'à la forme la plus récente du processus de « diversification » et pas au processus dans son intégralité<sup>69</sup>. Il est important de noter que ce que je rapporte des discours des enquêtés par rapport à ce débat est grandement influencé par l'ancrage matériel du terrain au siège de MSF-France. La perception des enjeux de l'enquête et des débats auxquels elle avait pour but de répondre était limitée par le nombre et la diversité des interlocuteurs. Néanmoins, la distance avec les terrains et l'impossibilité de rassembler les entretiens biographiques nécessaires à l'analyse des carrières nous ont amenés, mon collègue et moi-même, à porter plus d'attention aux variations des discours et des positions sur la « diversification » entre les acteurs du siège. Avoir le siège comme terrain a par exemple permis de mettre en lumière la mobilisation de l'internationalité comme ressource lors des interactions<sup>70</sup>. S'il paraît évident que par son caractère transnational, MSF en tant qu'institution manifeste physiquement sa culture cosmopolite et internationale<sup>71</sup>, sa présence dans les échanges au sein du siège pose la question de la généralisation de cette pratique sur les terrains et notamment chez le personnel national. Cela renforce l'idée d'une hiérarchie centrée autour de la mobilité, en « triant » les staffs nats entre ceux ayant eu de telles expériences et les autres.

Pour ma part, cette inscription matérielle au siège et notamment auprès des RH et du pôle associatif m'a également permis de voir comment l'institution construit et transmet son savoir et ses valeurs aux nouveaux employés. Aussi, de la même façon que les discours institutionnels sont débattus et remis en cause par les membres de l'organisation, les statuts

---

68 - Entretien avec un membre du guichet unique du pôle associatif (GUPA), également intervenante dans une des journées de formation du 'Welcome to MSF'. Entretien réalisé le 13/07/21.

69 - Comme il en a déjà été discuté dans l'introduction, le cadrage de l'enquête nous a paru étonnant, car au-delà du focus sur une partie minoritaire du personnel, analyser le résultat d'un processus n'a de sens qu'au regard de ce processus dans son entièreté. D'autant que dans notre cas la distinction de ces catégories est justement un élément central de ce processus.

70 - Lors d'une discussion avec une autre stagiaire, un jour où Gaël et moi partagions un bureau avec elle, celle-ci s'introduira en parlant de sa nationalité : « Ça ne s'entend pas, mais je ne suis pas française, enfin... j'ai fait toutes mes études dans des lycées français [à l'étranger], mais je n'ai jamais vécu en France avant cette année ». Notes de terrain, le 17 juin 2021 au siège.

71 - Que ce soit dans les espaces communs à tous les étages du bâtiment ou dans la plupart des bureaux, des signes de cette culture cosmopolite sont présents : drapeaux, souvenirs et photos des terrains...

professionnels créés par l'institution sont également retravaillés sur le terrain, par les relations réelles et les rapports pratiques des personnels entre eux. La forme que prend cette recomposition n'est pas donnée d'avance, elle est l'objet de débats internes et de conflits sociaux. Dans cet écart entre les catégories institutionnelles et ce que sont et font les gens auxquels elles s'appliquent, dans la complexité des relations concrètes entre membres de l'organisation, se nichent les possibilités de transformation ou de remise en cause des hiérarchies reproduites dans et par l'institution. Cette partie traitera de ces décalages créés par l'appropriation des discours et la pratique réelle des rôles par les membres de MSF.

*a) Transmission du discours militant face à la « diversification »*

L'analyse de la transmission du discours institutionnel s'appuiera sur une observation participante faite lors d'une formation pour les nouveaux employés intitulée 'Welcome to MSF', et sur un entretien effectué au siège avec Nancy, l'une des intervenantes de la formation, membre du GUPA. Cette formation, qui a rassemblé 26 personnes, a eu lieu du trente juin au deux juillet 2021 et s'est déroulée en visioconférence<sup>72</sup> en raison du contexte sanitaire. Elle couvrait des sujets allant d'un résumé de l'histoire de MSF à l'explication des différents contrats en passant par un récapitulatif des valeurs que défend l'association<sup>73</sup>. La promotion de cette formation non technique au fil du temps<sup>74</sup> montre la tentative de MSF d'essayer de promouvoir une culture de l'organisation et de transmettre une identité associative spécifique<sup>75</sup>, distincte de l'identité des organisations concurrentes (Fillieule, Monnes et Rayner 2019) :

---

72 - Cela a notamment rendu impossibles les interactions informelles, qui sont souvent des éléments essentiels dans ce type d'observation.

73 - Le détail des sujets abordés est disponible dans la brochure du 'Welcome to MSF' en annexe.

74 - Il existe par ailleurs la « préparation au premier départ », stage d'une semaine dédié à la formation professionnelle et technique, qui est obligatoire pour tous les expatriés.

75 - « Enfin, je peux peut-être commencer par ça : le 'Welcome to MSF' c'est nouveau. Enfin on l'a finalisé l'année dernière, mais avant ça y'avait un programme qui s'appelait le Kezako et ce programme on l'avait complètement construit au niveau du pôle associatif. [...] Ce qui n'est pas le cas dans d'autres OC où en fait les programmes d'intégrations ils sont gérés bah du côté de la formation et des RH et voilà. Et en fait le moment où on a basculé du Kezako au 'Welcome to MSF', la volonté c'était d'uniformiser les programmes d'intégrations au niveau des différentes sections puisqu'en gros chaque section faisait son programme d'intégration avec parfois des formats différents pour les gens du siège et les gens du terrain. [...] nous la vision c'était plus d'offrir déjà le même programme pour tous les gens qui arrivent chez MSF quelque soit leur statut justement. ». Entretien du 13/07/21.

« Donc ça c'est pour les gens qui sont recrutés sièges et internationales, pour les gens qui sont recrutés au niveau des terrains, du coup nous on déploie le 'Welcome to MSF'... donc en gros on y va, on forme les ambassadeurs, et après c'est eux qui organisent les répliques en collaboration avec les équipes projet. [...] Ce qu'on recommande c'est de mixer les profils parce que tu as des gens ça fait 20 ans qu'ils travaillent pour MSF et en fait ils n'ont jamais participé à un programme où on leur expliquait qui ont est et tout ça, donc du coup parfois sur 24 participants tu as peut être 10 personnes qui sont nouvelles qui sont arrivées dans les six derniers mois et les autres qui bossent depuis plus ou moins longtemps, mais qui ont toujours à apprendre sur MSF »<sup>76</sup>.

Même si dans notre cas il y avait une majorité de nouveaux arrivés, quelques personnes présentes étaient avec MSF depuis longtemps, notamment une expatriée qui a commencé à y travailler en 2001. Le fait de pouvoir expliquer à des personnes ayant travaillé pendant plusieurs années avec MSF « qui ont est » interroge sur la transmission des principes et des valeurs dans l'organisation alors même qu'il semble exister une forme d'injonction à les connaître. D'autant qu'il ne semble pas y avoir de consensus sur tous les principes et valeurs qui doivent être mis en avant : « Même si toutes les OC fonctionnent sur les mêmes principes et valeurs, les décisions prises sont autonomes même si elles sont souvent l'objet de dilemmes et de compromis. »<sup>77</sup>. Ça a par exemple été le cas pour le sujet de la diversité et de l'inclusion, dont la question de l'intégration au programme a créé un débat entre OCP et d'autres OC, les premiers ne voulant pas en faire un module à part entière du programme :

« Nous on voulait pas parce qu'en fait on considère que, on ne va pas rentrer dans les détails, mais en fait c'est plus... une manière de faire et d'agir en interne et de travailler ensemble qui doit être ben diffusée dans tous les modules plutôt qu'un module à part entière qui soit... en fait c'est pas le servir que de le mettre à part et de dire ça c'est un sujet en plus et faut en parler comme si ce n'était pas un truc qui fait partie de toutes les autres problématiques tu vois, enfin de tous les autres sujets. »<sup>78</sup>.

Finalement, le thème est quand même abordé au cours de la formation même s'il n'a pas un module propre. Il est intéressant de noter que OCG et OCP sont les seuls à avoir reçu des financements pour établir ce programme de formation qui a pour ambition d'être, à terme, commun à toutes les sections de MSF. Le fait que l'élaboration de la formation se fasse aux sièges pose quand même la question de sa représentativité, surtout quand cette dernière traite des valeurs de l'organisation, dont celles d'égalité et d'équité qui touchent directement à la problématique de la diversité. Le fait que l'accès -professionnel- aux sièges soit presque impossible pour des ressortissants du Sud rend le processus de création de cette formation, qui a quand même pour but d'introduire et de présenter MSF aux nouvelles recrues, partiellement

---

76 - Entretien du 13/07/21.

77 - Une intervenante lors du module 'Charte et identité, histoire et principes de MSF' de la formation, membre du service des formations au siège. Notes de terrains du 30/06/21.

78 - Entretien du 13/07/21.

aveugle à la « vision » humanitaire et associative des staffs nationaux. Même si le matériau ne permet pas de pousser plus loin cette piste, il apparaît tout de même que l'adéquation aux valeurs de l'organisation semble plus difficile pour les staffs nationaux, puisque ces valeurs proviennent justement de l'adéquation à une vision de l'humanitaire qui ne proviendrait que des expatriés du Nord ou des employés des sièges<sup>79</sup>. Ces inégalités d'accès au siège par le staff national ont été dénoncées dans un communiqué collectif des terrains de plusieurs pays faisant suite au mouvement Black Lives Matter de 2020<sup>80</sup>. Les critiques formulées portaient plus globalement sur les inégalités entre le personnel national et le personnel international, en insistant sur le fait que « les discussions devraient être plus tournées vers l'action que vers la définition du racisme »<sup>81</sup>. La formulation « 100 % terrain » du titre de ce communiqué permet de légitimer la prise de parole sur un tel sujet, disqualifiant au passage les discours des sièges. Cependant, comme l'a montré Elsa Rambaud dans une étude de 2009, l'institutionnalisation de la critique chez MSF qui se construit autant sur une injonction à la critique que sur une forte critique de l'institution tend en réalité à la décrédibiliser aux yeux de ses propres employés<sup>82</sup>. Pendant la formation, j'ai pu observer un exemple d'autocritique de l'institution : après nous avoir montré la vidéo d'une ancienne publicité de MSF des années 80, un des intervenants nous précise que « la magnification du fait d'être confronté à la souffrance, la mort, etc. » est un message qu'ils ne veulent plus transmettre, que « cette pub répertorie tout ce qu'il ne faut pas faire, se pousser à bout comme ça ce n'est pas bon ».<sup>83</sup> Cette réflexion sur les mauvaises conduites à ne pas adopter sur le terrain s'est également retrouvée dans le module « cycle de mission », dans lequel l'intervenante a notamment rappeler que « tout ce qui peut remettre en cause la neutralité de MSF au sein de la mission » est interdit : aller boire un verre avec un

---

79 - Amélie Le Renard montre comment des pratiques pourtant développées dans des contextes spécifiques, peuvent être reproduites par certaines institutions. Cette « construction des compétences comme Occidentales » a des similarités avec ce que j'ai pu observer, mais pour pouvoir confirmer la similitude de mon cas avec celui soulevé par Le Renard, il faudrait notamment avoir accès à toutes les étapes de construction de la formation. Le Renard, Amélie. 2019. *Le privilège occidental. Travail, intimité et hiérarchies postcoloniales à Dubaï*. Académique. Paris : Presses de Sciences Po. En particulier le chapitre 1, « La construction des compétences comme Occidentales », pp. 33-54.

80 - Article « 83 propositions 100 % terrain contre le racisme et les discriminations » publié le 9 décembre 2020. URL : [<https://www.soukmsf.org/fr/>] (accès limité).

81 - *Ibid.*

82 - « Enfin, l'autocritique permanente de MSF peut – à certains endroits et sans que ça n'en soit jamais l'objectif – renouer avec ce qu'elle entend contrer : l'autojustification et l'autosatisfaction [...] La critique peut tendre à l'autojustification, car la frontière est mince entre rendre raison de ce qu'on a fait, même à tort, et se donner de bonnes raisons de persévérer dans l'action ou d'en interrompre le cours. Ainsi, les MSF les plus critiques de la théorie de la pratique de l'ONG reconnaissent-ils que ses orientations ne sont pas « laissées au hasard » 1, semblant perdre en arbitraire ce qu'elles gagnent en sophistication discursive. ». Rambaud, Elsa. 2009. « L'organisation sociale de la critique à Médecins sans frontières ». *Revue française de science politique* 59 (4) : p. 752.

83 - Intervenant sur le module 'gestion du stress, gestion des risques' de la formation, psychologue sur le terrain. Note de terrain du 01/07/21.

gradé de l'armée ou avec un chef rebelle, avoir des relations intimes avec les gens qui travaillent pour MSF, c'est-à-dire les staffs nats.<sup>84</sup>

Ce même intervenant aura d'ailleurs par la suite une formulation particulière, laissant sous-entendre qu'une définition de MSF, ou en tout cas une « bonne » définition, ne dépendrait que du respect par chacun de ses membres de ces règles : « MSF c'est moi, c'est vous, c'est tout le monde. Si vous avez des comportements responsables, il n'y a pas à s'en faire »<sup>85</sup>. Cette idée a fait écho, après coup, à un échange entre une expatriée et une intervenante lors d'une activité de groupe où l'on devait relier des situations avec des principes et des valeurs identifiées comme appartenant à MSF :

« N. (expatriée) : au final tant que les personnes recrutées portent les valeurs de l'ONG, ça va en gros.  
H. (formatrice) : Alors oui, mais c'est surtout pour faire en sorte que l'image de MSF ne bouge pas. L'impact de l'image d'MSF sur son fonctionnement est énorme, si demain les médias diffusent un scandale, ça aurait un énorme impact. [...] l'image d'MSF doit perdurer, c'est important pour l'image d'MSF et surtout auprès de nos patients, faire perdurer l'image d'MSF c'est s'assurer de participer à un projet intègre. »<sup>86</sup>.

L'argument avancé semble être celui d'une sorte de cercle vertueux entre un projet associatif intègre qui attirerait des travailleurs qui, adhérant aux valeurs de ce projet, permettraient à l'organisation de continuer à le défendre. Ainsi formulé, il semble pourtant que seul compte en réalité le maintien de la capacité opérationnelle de l'institution, l'« impact » auquel l'enquêtée fait ici référence étant avant tout économique puisqu'une partie des financements de MSF dépend de la confiance du public. Le rôle des employés est alors défini par leur capacité à faire perdurer l'action humanitaire de MSF en préservant son image, participant à sa construction *a posteriori*.

Pourtant, la définition de ce que représente une ONG humanitaire passe principalement par le travail de terrain (Dauvin et Siméant 2002), et l'importance donnée aux questions portant sur les « réalités » du terrain lors de la formation laisse penser que MSF est bien conscient du rôle de l'expérience sur la (re)structuration des rapports à l'humanitaire de ses employés et à travers eux, des valeurs et principes de l'institution (Dauvin et Siméant 2002, Siméant-Germanos 2012).

---

84 - Un intervenant sur le module 'cycle de mission' de la formation, logisticien au recrutement. Notes de terrain du 02/07/21.

85 - *Ibid.*

86 - Cette activité s'est déroulée dans des salles de visioconférence en sous-groupes de trois ou quatre avec un intervenant. Cela a favorisé les prises de parole plus spontanées et des discussions plus informelles. Notes de terrain du 30/06/21.

b) *Les conceptions managériales des relations entre « nationaux » et « internationaux »*

Penser la définition de l'appartenance à l'organisation à partir de la réalisation du travail humanitaire et moins sur l'adéquation aux valeurs de l'organisation revient à considérer qu'elle se définirait « plus, sur le terrain, par l'adhésion ou le rejet de certains comportements que par des discussions autour de la culture doctrinale ou des prises de parole publiques définies par le siège. » (Dauvin et Siméant 2002). Si l'on considère l'identité de l'organisation non pas comme une donnée en soi, mais comme « un processus qui se joue au cours de relations qui contribuent quotidiennement à produire l'ordre institutionnel » (*Ibidem*), alors il fait sens pour l'institution de porter une attention particulière à la formation de ce processus. Ce « travail d'apprentissage de la culture de l'ONG » est quelque chose qui prend place directement sur le terrain, au travers des interactions des individus entre eux, mais également avec des représentants et représentations plus formelles de l'institution : « Sur le terrain, les cadres des ONG (responsables du siège en visite, chef de mission, volontaires expérimentés) expliquent l'identité de l'ONG soit au cours de rites institutionnalisés<sup>3</sup>, soit de manière beaucoup plus informelle dans le cadre d'échanges personnalisés<sup>1</sup>. » (*Ibidem*). Les entretiens que j'ai réalisés ne concernant que des expatriés de recrutement du Nord-tous et toutes au poste de manager de surcroît- permettent de rendre compte de cette transmission, même si c'est d'un point de vue situé et donc biaisé. L'un des enquêtés va notamment mettre en avant l'importance dans la carrière des staffs nationaux d'une forme de parrainage ou en tout cas d'encadrement par un expatrié. Il aborde notamment le problème de la dépendance de certains membres du staff national vis-à-vis des managers -qui sont principalement des internationaux- puisqu'ils sont chargés de valider les bilans de compétences et autres évaluations de l'activité des individus. Il me parle également du statut de détaché, étape plus ou moins intermédiaire entre le staff national et le statut d'expatrié qui permet aux premiers de partir sur une mission d'expatriation, partageant le mode de vie, le lieu de résidence, etc. des expatriés. Il insiste d'ailleurs sur le fait qu'il faille que le staff national adopte en quelque sorte le point de vue d'un expatrié : « si les choses se passent bien, s'il y a une bonne compréhension de ce que c'est qu'être un personnel international, [...] s'il y a une bonne compréhension de ce que fait MSF au niveau international, tant au niveau des valeurs que du terrain bah là ça peut passer au niveau supérieur et la personne peut intégrer [le personnel international]. »<sup>87</sup>.

---

87 - Entretien avec un logisticien coordinateur de projet pour le pool des urgences en mission à Haïti. Il me parlera d'ailleurs d'un staff national qu'il a lui-même encadré et suivi, de travailleur journalier à expatrié.

Malgré le fait que ce parrainage ne soit pas intégré à une procédure officielle, il peut être perçu par les expatriés comme une responsabilité, comme en témoigne la remarque d'une expatriée pendant le 'Welcome to MSF', qui va souligner qu'il faut « faire attention à comment sont les autres expats avec eux, à comment on se comporte avec le staffnat ». Ce sentiment de responsabilité transparaît dans la remarque d'une enquêtée sur la production d'effets indésirables par le fonctionnement hiérarchique des terrains, qui touchent au fonctionnement et à la pérennité des missions sur le long terme : « Il n'y a pas d'historique, il n'y a aucun suivi pour les staffs nats. Enfin les staffs nats ça fait trente ans qu'ils sont ici, ils pètent un câble quoi. Moi là tu vois en un an et demi j'ai dû changer 10 fois le planning des chauffeurs parce que ça fait 10 chefs qu'on a d'affilé et qu'ils ont tous une idée différente sur à quelle heure on doit partir le matin »<sup>88</sup>. Une autre enquêtée mentionnera également des problèmes liés au *turnover* des personnes en poste à responsabilité, se plaignant qu'il faille tout recréer à chaque fois. Même pour des missions dites « longues » (6-10 mois), le changement de chef de mission ou d'un autre poste à responsabilité signifie de devoir recommencer presque à zéro<sup>89</sup>.

Si le turnover élevé du personnel expatrié semble être l'une des causes du fonctionnement parfois difficile de certaines missions, on ne peut pas considérer que ça en est le seul facteur, ni même le plus important. La hiérarchie professionnelle, avec les expatriés responsables des missions et les staffs nationaux à des postes de subordination, joue évidemment un rôle central dans le fonctionnement des missions. La façon dont cette enquêtée, manager expatriée, fait référence à la division du travail sur les missions appuie cette idée : « il ne faut pas se tromper : nous les expats on ne fait que passer. Ceux qui en fait restent c'est les staffs nats [...] moi je vais [sur le terrain], je forme et je manage, je fais travailler, je donne des instructions techniques, etc., mais en revanche un manager c'est pas celui qui fait, un manager c'est celui qui montre comment on doit faire et qui donne les impulsions »<sup>90</sup>.

Alors même que la dimension associative du terrain a été mise en avant lors de la formation et que ces formations sont aujourd'hui de plus en plus accessibles sur les terrains, les références à cette dimension associative n'apparaissent que très peu dans mes entretiens.

---

Entretien passé le 10/03/22.

88 - Entretien avec une coordinatrice Watsan (Eau, assainissement et hygiène) en mission à Port-au-Prince, passé le 02/03/22.

89 - Entretien avec une coordinatrice approvisionnement sur plusieurs missions, passé le 09/03/22.

90 - *Ibid.*

Le turnover élevé des expatriés n'explique pas à lui seul la distanciation de ces derniers de la culture institutionnelle, et il nous faut considérer que la dimension associative de l'institution telle qu'elle est pensée au siège ne passe pas juste par des canaux différents de transmission sur les terrains, mais « acquiert localement sens et efficacité » en fonction des parcours et des ressources des individus (Dauvin et Siméant 2002). La seule enquêtée à déclarer sa participation à la vie associative de l'organisation l'a décrit comme étant plus que simplement complémentaire de l'activité professionnelle, considérant que le sens des actions que les employés de MSF mènent au quotidien doit être au centre de leurs préoccupations (Freyss 2004) :

« So one more thing which I personally was involved in as a member, not has the leader of the group, was the MSF association where we would conduct various activities that could be as simple as discussions on various topics which impact as an association globally or it could be something more relevant to the project locally: discussions on impartiality discussions on our values, discussion on what MSF should do going forward. So that's what we call field associative debate. So a lot of that was something which was close to my heart which I continue to do in all my missions ».<sup>91</sup>

Cette imbrication entre travail et engagement, entre organisation professionnelle structurée et espace associatif dédié aux débats, rencontres et discussions, tend à brouiller les frontières, reposant davantage sur les valeurs et sur la nature non professionnelle des relations : « You know I could have had a different kind of team in South Sudan including the head of Mission [...] whom I think really helped my induction into MSF on the standing that the ethics and values are foremost, and everything else is second. »<sup>92</sup>. Cette vision se recoupe avec l'un des objectifs de MSF présenté lors du 'Welcome to MSF' : faire en sorte que la vie associative et la vie professionnelle puissent coexister et « s'entraider » en « se reposant sur la vie associative pour permettre l'implantation des cellules pro dans un pays ou une région »<sup>93</sup>.

L'absence d'autres discours sur la dimension associative du terrain invite à la prudence et à faire l'hypothèse des usages locaux de ces structures, de la part des expatriés, mais surtout des staffs nationaux. De plus, l'absence d'entretien auprès de ces derniers ou même d'expatrié recrutés au Sud m'empêche de faire des affirmations trop tranchées sur les rapports entre les membres de ces groupes, tant dans l'espace professionnel qu'associatif. Au-delà de l'expérience des staffs nats quant au poids de ces hiérarchies, des témoignages sur leurs

---

91 - Entretien avec une coordinatrice RH en mission en Lybie, passé le 23/03/22.

92 - *Ibid.*

93 - Intervenante sur le module 'vie associative et gouvernance' de la formation, membre du GUPA. Notes de terrain du 30/06/21.

interactions hors des espaces de travail avec les expatriés seraient complémentaires de ces analyses<sup>94</sup>.

Ainsi il y a fort à parier que les manières distinctes d'appréhender les relations et les interactions dans l'organisation, même si elles semblent dépendre des statuts des individus, se construisent en réalité tout au long de leur carrière. Les positions que les individus vont occuper dans la hiérarchie ne sont alors perçues que comme une des nombreuses étapes qui participent à produire la valeur que ces acteurs vont donner à l'activité et à l'engagement humanitaire. Ce constat invite à dénaturer la distinction des motivations formulées par les acteurs du siège, l'institution jouant un rôle non négligeable dans le champ des interactions possibles et effectives de ses membres.

---

94 - Sur le terrain, les expats vivent ensemble, généralement à l'écart des staffs nationaux, ce qui favorise des formes de socialisation spécifiques qui structurent leurs pratiques humanitaires. Cependant, la façon dont les expatriés vivent et s'intègrent dans les sociétés des zones de mission est susceptible de varier, et cette variation est susceptible d'avoir un effet sur la pratique humanitaire et les relations avec le staff national. L'interdiction par l'organisation de certaines relations entre expats et staffs nats limite également des formes de socialisation en dehors des relations professionnelles. Cependant, et comme pour le point précédent, on peut faire l'hypothèse qu'il existe des opportunités de contournement et des interstices à ces contraintes.

## CHAPITRE 2. OPÉRATIONNALISER UNE BASE DE DONNÉES POUR UNE ANALYSE DES CARRIÈRES MILITANTES

### **1. Méthodes d'analyse longitudinale : analyse de séquences et *optimal matching***

#### *a) Transformation d'une base de données « missions »*

Sur le plan technique, l'objectif initial de l'enquête qui faisait l'objet du stage était de retracer au fil des années l'évolution des caractéristiques sociodémographiques et socioprofessionnelles des expatriés. Dans les faits cela n'a pas été possible à cause d'une baisse de la qualité de certaines données à mesure que l'on remontait les années : des données sociodémographiques sont par exemple manquantes pour beaucoup des individus avant 2014. En revanche, les données concernant les missions des expatriés étaient, elles, beaucoup plus complètes et fiables, permettant de reconstituer leur carrière professionnelle dans l'organisation. La délimitation de la population à étudier s'est donc faite à partir de la disponibilité des données, m'amenant à sélectionner les individus ayant fait au moins une expatriation avec MSF-France entre le premier janvier 2018 et le 19 mai 2021, date de la dernière extraction de données. Cela inclut les individus ayant terminé, mais pas commencé leur mission durant cette période, ainsi que ceux dont la mission a commencé, mais a pris fin après le 19 mai ou qui est toujours en cours<sup>95</sup>. Après un nettoyage et la constitution de cette base de données à partir de cette population active, les données diachroniques sur leur carrière professionnelle ont été obtenues à partir d'un recodage de l'historique complet de leurs missions depuis 1979. Initialement, dans cette « base missions », chacune d'entre elles représente une ligne, là où il serait plus pratique d'avoir les individus en ligne comme dans la base « population active ». Un long travail de transformation -et notamment de synthétisation de certaines informations des missions- a finalement abouti à l'obtention de la base finale qui permet de mettre en évidence les différents usages de l'expatriation et les trajectoires dans l'organisation.

---

95 - Une des RH nous ayant aidés pour la prise en main de la base de données lors du stage nous a conseillé de ne pas prendre en compte les individus qui ont commencé une mission moins de 20 jours avant la fin de cette période de temps, pour nous éviter de prendre en compte des missions annulées au dernier moment. J'ai décidé de fixer la limite au premier mai.

Créée à des fins de gestion du personnel, la base Oracle possède néanmoins certaines limites qui n'ont pas pu être corrigées, réduisant les analyses possibles. D'une part, les informations sur le statut conjugal des individus sont renseignées, mais pas mises à jour depuis leur recrutement : une personne ayant commencé à travailler pour MSF-FR en 2009 et qui était alors célibataire et sans enfant aura toujours ces informations renseignées dans Oracle en 2020, alors même qu'elle est aujourd'hui en couple avec un enfant. D'autre part, les données sur les carrières professionnelles des expatriés se limitent à MSF : ni infos sur la ou les professions pratiquées hors MSF ni sur les expériences dans d'autres ONG ou même d'autres sections de MSF. Cela est dû au fait que ces expériences dans l'humanitaire en dehors de MSF-France ne sont comptabilisées que pour le calcul du salaire à la prise de poste, qui permet aux individus ayant travaillé dans le secteur de gagner plus rapidement. Dans ce calcul, l'expérience prise en compte est limitée, n'est donc renseigné que ce qui est nécessaire à « la prise en charge administrative des expatriés » (i.e ce qui est nécessaire à ce calcul), comme l'a fait remarquer l'une des enquêtées<sup>96</sup>. Le même raisonnement va pour l'absence de données professionnelles antérieures à MSF, qui n'ont aucun intérêt pour eux.

On se retrouve avec une base de données de 3029 individus (1464 femmes et 1565 hommes) ayant réalisé au moins une expatriation avec MSF-France entre le premier janvier 2018 et le premier mai 2021. Pour ces individus, nous avons également la totalité de leurs missions effectuées en tant qu'expatriés entre 1979 et 2020. Parce que l'on veut observer comment se structurent les trajectoires professionnelles et l'engagement associatif au sein de MSF selon les voies d'entrées à l'expatriation, l'objectif de ce chapitre sera de mettre en œuvre les méthodes d'analyses longitudinales qui vont servir à opérationnaliser ces données de missions.

Parmi les méthodes d'analyse longitudinale à disposition pour traiter ces données de missions, celle retenue a été l'analyse de séquences (AS) et plus précisément la méthode d'appariement optimal (MAO) qui va permettre ici de comparer entre eux les états des différentes séquences de la carrière des individus. Le fait de rendre compte à la fois de la nature des expériences individuelles, de leur durée, leur ordre et leur position dans la carrière des personnes permettra d'établir des typologies de ces carrières (Rossier et Fillieule 2019).

---

96 - Entretien avec une RH chargée des rémunérations, passé le 20/07/21.

## ***La méthode d'appariement optimal***

La MAO est une méthode d'analyse de séquences qui se base sur un algorithme d'*optimal matching*, qui compare les séquences deux à deux, état par état et calcule un indice de dissimilarité ou de distance. Cette distance attribue un coût total à chaque opération de transformation d'une séquence en une autre sur la base de chaque état qui compose ces séquences<sup>97</sup>. Un coût est d'abord attribué à chaque opération élémentaire qui transformera ou modifiera l'ordre ou la nature des états : insertion (un état est inséré dans la séquence), suppression (un état est supprimé) et substitution (un état est remplacé par un autre). Les coûts d'insertion et de suppression sont généralement de 1 et les coûts de substitution de 2. Les coûts attribués à chaque opération (par exemple la substitution d'un état A en un état B) peuvent être changés manuellement, mais c'est généralement le coût de la substitution qui change si l'on décide d'apporter des modifications. En effet, on peut décider que le coût d'une substitution soit basé sur la fréquence d'apparition d'une transition dans les données (plus une transition est fréquente plus le coût baisse) ; on peut également le modifier selon des connaissances théoriques sur le coût (social, professionnel, etc.) de la transition entre deux états. Le calcul se termine quand le coût minimal pour passer d'une séquence à l'autre est trouvé. Plus le coût total de la transformation est élevé et plus les séquences sont dissimilaires (Kauppi 2013, chapitre 4 ; Fillieule, Monnes et Rayner 2019 ; Rossier et Fillieule 2019).

Exemple :

Soit deux séquences  $S_1$  et  $S_2$  qui représentent les passages successifs de deux individus dans les états A, B, C et D.

$S_1$  : D – A – B – C – C

$S_2$  : A – B – D – C

Pour passer de la séquence  $S_1$  à la séquence  $S_2$ , il faut supprimer le D en première position dans la séquence  $S_1$  et transformer le C (qui est alors en troisième position dans  $S_1$ ) en un D. Le coût de passage d'une séquence à l'autre revient donc à une suppression et une substitution, mais ce n'est pas la seule manière de passer d'une séquence à l'autre. On peut aussi supprimer le D en 1re position puis le C en dernière position et insérer un D entre le B et

---

<sup>97</sup> - Une séquence désigne un enchaînement d'états que va adopter un individu donné. Si l'on prend une journée de 24 h comme séquence, on doit d'abord la diviser en sous-séquences (par exemple 1 h, ce qui donne 24 sous-séquences) auxquelles sont attribués des états parmi une liste définie à l'avance.

le C. Le coût du passage d'une séquence à l'autre sera alors la somme des coûts des deux suppressions et de l'insertion. Selon le coût attribué à l'une ou l'autre opération, le coût minimal ainsi que les opérations nécessaires varient.

Le choix de ces coûts a un impact direct sur la façon dont vont être construites les séquences. Les opérations d'insertion et de suppression privilégient l'ordre des événements en rapprochant des parties de séquences identiques, quel que soit l'endroit où elles se trouvent dans la séquence, permettant de faire ressortir des similarités dans des parcours biographiques. En contrepartie, cela altère la structure temporelle des séquences qui sont comparées. Les opérations de substitution préservent quant à elles la structure temporelle des séquences en comparant des états situés au même moment de la séquence, ce qui empêche l'enchaînement des événements (Lesnard et de Saint Pol 2006). Le choix des coûts revient à éviter que l'une ou l'autre des opérations devienne inutilisée par l'attribution d'un coût trop élevé, et à choisir judicieusement ces coûts selon que l'on privilégie la contemporanéité des situations ou la présence de sous-séquences communes, la temporalité des états ou leur ordre au sein des trajectoires (Lesnard et de Saint Pol 2009). Une fois les dissimilarités entre les séquences obtenues, elles sont utilisées pour regrouper les séquences similaires ensemble dans des groupes plus ou moins homogènes et différents les uns des autres grâce à une méthode de classification (Robette 2011 ; Studer 2012).

#### *b) La gestion du temps et de la temporalité*

Avant d'aborder les choix faits pour le codage des états de la carrière professionnelle, il est nécessaire de traiter la question des limites temporelles et du découpage des périodes. La finalité de la MAO est ici de produire des classes de séquences de carrières que l'on projettera ensuite dans une ACM, permettant ainsi de révéler les ressemblances et les dissemblances entre ces typologies (Kauppi 2013, chapitre 4 ; Rossier et Fillieule 2019 ; Fillieule et al. 2018). Dans notre cas nous ne produirons que deux types de carrières : professionnelle et associative.

Comme mentionné en introduction, avec la salarisation des personnels aujourd'hui quasi systématique dans le secteur de l'humanitaire, où l'activité professionnelle et l'action militante se superposent, le débat autour des tensions entre ces deux aspects de l'activité est toujours prégnant. Le fait que chez MSF-FR, une partie des travailleurs soient amenés à faire leur première année dans l'organisation en tant que volontaire est dans ce cadre-là intéressant.

Cette « année du désert » comme ils l'appellent, ne concerne pas en revanche les recrutements les plus essentiels comme celui de certaines professions médicales ou paramédicales, ou encore des postes à responsabilité<sup>98</sup>. Malheureusement, l'information sur la rémunération des expatriés dans Oracle est également peu fiable, ce qui empêche de voir les volontaires dans les données. C'est dans le but d'éclaircir cette question que les carrières professionnelles seront étudiées conjointement aux carrières associatives, ce qui permettra de mettre en avant des formes d'interdépendances entre ces trajectoires individuelles parallèles (Rossier et Fillieule 2019). Ces carrières associatives seront représentées par l'adhésion ou non à l'association de MSF entre les années 1990 et 2021. Il existe également des associations que les expatriés et les staffs nationaux peuvent intégrer sur les terrains, mais les données sur les informations d'adhésions à ces associations se sont avérées trop lacunaires pour être exploitées. La méthode que l'on va mettre en place consiste « à distinguer comme actives des variables caractérisant les positions des enquêtés à un moment donné du temps historique et comme illustratives, un second groupe de variables correspondant à une autre tranche temporelle. » (Rossier et Fillieule 2019). Ce découpage doit se faire de préférence à un moment important dans la carrière d'une partie ou de toute la population étudiée, pour pouvoir caractériser leur évolution dans le temps (Fillieule et al. 2018).

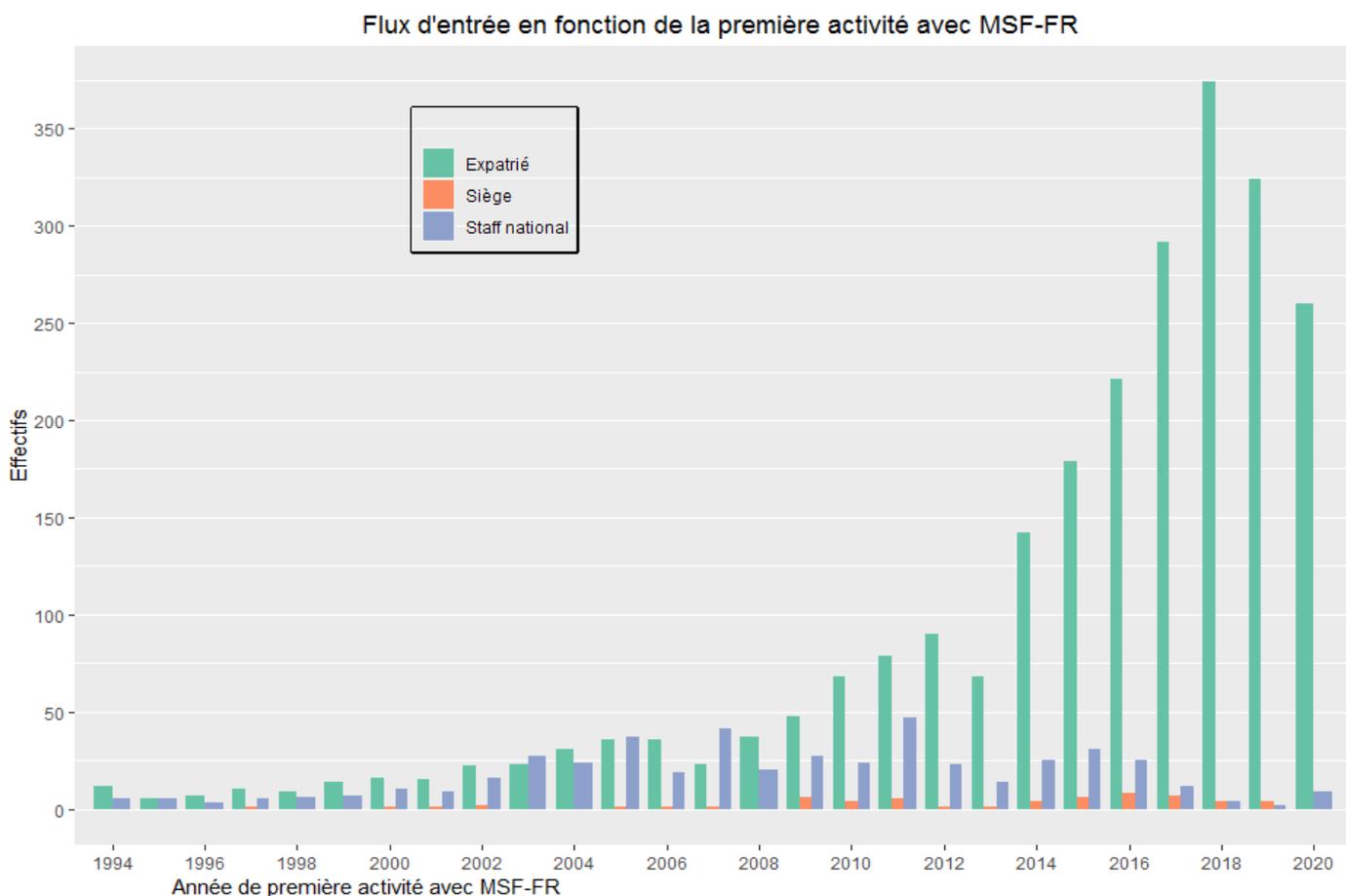
Le graphique des flux d'entrées selon le statut lors de la première mission avec MSF-FR (cf. graphique des flux d'entrée p. 44) montre que même si les carrières professionnelles vont de 1979 à 2021, le nombre de personnes actives avant 1990 (et même avant 2000) dans notre population est faible. Même si cela ne générerait pas en soi la mise en place de la MAO (Robette 2011), le manque de personnes en activité dans ces années ne permettrait pas de caractériser assez précisément les portions de séquences de cette période, et donc ne permettrait pas de montrer une évolution d'une période à l'autre. Des tests ont été faits sur un découpage allant de 1979 à 2003 et de 2004 à 2021, en se basant sur le fait que cela correspond à la première année à partir de laquelle -dans notre population tout du moins- les nouveaux staffs nationaux sont plus nombreux que les nouveaux expatriés. Les résultats de ces tests, présentés sous la forme de chronogramme et de tapis de séquences, sont disponibles en annexes (Annexe 4) et montrent principalement que remonter jusqu'en 1979 brouille sensiblement les résultats. Le nombre de personnes étant actives entre 1979 et 2003 est en fait de 60, ce qui fait ressortir 2 classes avec les inactifs d'un côté et les actifs (quel que soit leur état) de l'autre.

---

98 - Notes de terrains du 02/07/21.

Étant donné que l'on cherche en priorité à ce que tous les statuts soient représentés de façon suffisante dans les deux périodes que l'on va garder, l'année 1994 semble judicieuse. En observant le graphique, on peut voir que des effectifs faibles mais constants d'expatriés et de staffs nationaux commencent leur carrière chez MSF-FR à partir de ces années-là. Le début de la période a donc été changé pour 1994 au lieu de 1979. Cette nouvelle période allant de 1994 à 2021 a ensuite été séparée en deux à partir de 2007, puisqu'à partir de 2008 le nombre de personnes de notre population qui rentrent chez MSF augmente fortement d'année en année. Ce découpage a pour but d'isoler les carrières les plus récentes et les plus anciennes. De par la nature de la sélection de notre population et le fort *turnover* qui existe chez MSF, une très grande partie de nos individus sont arrivés dans l'organisation à partir de 2008 ( $n = 2495$ ). On espère ainsi réduire la construction des séquences par la différence d'ancienneté, quitte à ce que la MAO sur la période 1994-2007 ne donne des classes structurées presque uniquement par le fait que la majorité des individus ne soient pas encore actifs avec MSF.

**Figure 1.**



Source : Oracle.

Champ : personnes ayant réalisé au moins une expatriation avec MSF-FR entre janvier 2018 et mai 2021 ( $n = 3029$ ).

Lecture : en 2016, environ 220 expatriés, 25 staffs nationaux et un dizaine de travailleur du siège sont entrés à MSF-FR.

Si pour une MAO il n'est pas requis que les séquences de tous les individus fassent la même longueur, il est néanmoins nécessaire que ces séquences se positionnent sur une même échelle temporelle (Robette 2011, Lesnard et de Saint Pol, 2009). Dans le cas présent, j'ai choisi de recoder un seul état par année alors même que les individus peuvent avoir plusieurs missions par an. Un recodage en mois a été envisagé, pour pouvoir mieux prendre en compte les enchaînements et le nombre des missions, mais encore une fois la répartition inégale de l'activité des expatriés sur la période rend la démarche complexe. Les trois-quarts des individus de ma population étant arrivés chez MSF-FR depuis 2011, ce codage aurait largement aidé à affiner les résultats sur cette période et peut être un peu avant, mais aurait encore plus espacé les états « actifs » dès que l'on recule dans le temps. Si cette perte d'information est nécessaire pour pouvoir opérationnaliser la MAO, j'ai néanmoins fait en sorte que pour chaque année ce soit la mission avec le niveau de responsabilité le plus élevé qui soit gardée pour représenter la sous-séquence ; si toutes les missions ont le même niveau de responsabilité, c'est la profession la plus récurrente dans les missions de l'année qui ressort ; dans le dernier cas où l'individu a un nombre égal de missions dans deux professions distinctes avec un niveau de responsabilité similaire, c'est la dernière mission de l'année qui fera office d'état pour cette sous-séquence.

N'ayant pas eu accès à la base de données Homère qui est un équivalent d'Oracle mais pour les staffs nationaux, nous ne pouvons pas retracer leur carrière avant leur accès au statut d'expatrié à l'exception de leur première mission<sup>99</sup>. Pour pouvoir avoir des traces de leur activité avant leur accès l'expatriation, le statut de détaché s'est avéré essentiel. Le détachement permet de faire s'expatrier un staff national pour la durée d'une mission, et est plus ou moins utilisé pour préparer certains individus à l'expatriation, ou en tout cas en facilite grandement l'accès à ceux qui intègrent ce dispositif<sup>100</sup>. On ne peut néanmoins pas prendre en compte l'expérience avant l'accès au statut de détaché, ce qui reste une perte d'information non négligeable pour caractériser la suite de leur carrière en tant qu'expatrié.

---

99 - La base Oracle ne permet pas de produire des statistiques fiables sur le recrutement, la date de recrutement y étant -quand elle n'est pas manquante- souvent faussée. Lorsqu'un expat doit repasser par le recrutement après une longue période d'inactivité avec MSF, c'est cette nouvelle date de recrutement qui est renseignée. C'est donc la date de la première activité, quel que soit le statut de la personne, qui marque le début de la carrière des individus. Cette statistique est néanmoins également biaisée, car il existe souvent un décalage plus ou moins important entre la date de recrutement et la première mission (qui correspond généralement au temps des formations), elle reste la plus fiable.

100 - Bien que ce ne soit jamais admis tel quel par l'institution, c'est l'une des utilisations qui en est faite en pratique comme me l'expliquait un enquêté avec qui je me suis entretenu le 10/03/22.

## **2. Opérationnalisation de la MAO et construction des séquences**

### *a) Le codage de la carrière professionnelle*

Au final, la carrière professionnelle est constituée de 18 états, basés sur sept catégories de professions, trois niveaux de responsabilités (sans responsabilité/coordination ou encadrement/chef de mission) et le statut de détaché. Un graphique disponible en annexe donne la distribution des hommes et des femmes dans les différentes filières. À l'exception des « spécialistes » et des administrateurs qui sont deux catégories qui ont presque 50 % de chaque, toutes les filières sont fortement genrées.

- Administrateur : poste de RH, gestionnaire des finances, chargé d'approvisionnement, etc.
- Logisticien : mécanicien, Watsan (responsable eau et assainissement), technicien, etc.
- Médecin : rassemble des généralistes et des médecins chargés des formations médicales sur les terrains.
- Chirurgien : la catégorie des chirurgiens a été gardée à part des médecins principalement parce qu'ils passent moins de temps en mission que n'importe quelle autre profession. L'annexe 5 rassemble quatre *boxplots* donnant le nombre de mois passés en mission avec MSF-FR selon la « filière » d'activité, chaque *boxplot* ne prend en compte que les expatriés qui ont réalisé un certain nombre de missions avec MSF-FR : de 1 à 10 missions ; de 11 à 20 ; de 21 à 30 ; et de 30 à 60 missions (le nombre maximum qu'un individu détient). Le nombre de mois passé en missions augmente mécaniquement lorsque le nombre de missions faites augmente<sup>101</sup>, et même si les chirurgiens ne font pas exception à ce phénomène, ils restent les expatriés avec le temps de mission le plus court en moyenne.
- Spécialiste médical : rassemblement de professions paramédicales (pharmacien, sage-femme...) et de professions médicales spécialisées comme les psychologues, kinésithérapeutes, infectiologues, etc. Au départ séparées en deux modalités propres, elles ont été rassemblées, car les effectifs de certaines professions médicales spécialisées étaient trop faibles et que le temps passé en moyenne sur les missions entre les deux modalités était très proche.
- Infirmier : parce qu'ils ont des effectifs élevés ( $n = 523$ ), les infirmiers ont été recodés dans une modalité à part entière des professions paramédicales.

101 - Cela semble plus prononcé lors du passage de la catégorie « 1 à 10 missions » vers celle de « 11 à 20 missions » puisque comme on peut le voir dans le tableau 1 p. 51, 82,3 % des expatriés ont réalisé entre 1 et 10 missions. Les premières missions étant généralement courtes, cet écart fait sens.

- Spécialiste : professions rares comme les anthropologues, sociologues, médiateurs culturels, communicants, juristes... et autres métiers spécialisés. Le fait que cette modalité rassemble des individus avec des professions rares fait qu'elle a les plus faibles effectifs des sept modalités. La logique de construction de cette dernière catégorie se rapproche d'une modalité « autres », puisque les caractéristiques des individus qui la composent sont hétérogènes.
- Détaché : statut de détaché, pas de profession renseignée.
- Pour les huit états précédents, il existe une version « coordo », c'est à dire qui représente un poste d'encadrement dans cette profession : DRH pour les administrateurs par exemple, directeur d'hôpital ou de clinique pour les professions médicales, etc.
- Chef de mission : ce dernier niveau de responsabilité n'est rattaché à aucune profession puisque cela correspond à un poste à part entière, et forme donc un état propre.
- Inactif : Cet état indique que l'individu n'a pas été actif avec MSF-FR pendant cette année-là.

#### *b) Chronogrammes et tapis de séquences : premières analyses temporalisées*

Les tapis de séquences et les chronogrammes des *clusters* pour les deux périodes sont présents en annexe. Les chronogrammes présentent une série de coupes transversales : pour chaque âge, on a les proportions d'individus de la classe dans les différentes situations. Les tapis de séquences représentent les séquences individuelles dans leur entièreté. On limitera ici nos analyses aux seuls graphiques de séquences, une analyse plus complète sera faite dans le chapitre 3.

Classes de séquences professionnelles de 1994-2007 :

La première classe rassemble tous les inactifs durant cette période ( $n = 2774$ ), elle n'est donc pas très intéressante. La classe 4 est également peu intéressante au vu de ses faibles effectifs ( $n = 8$ ). La classe 2 ( $n = 184$ ) et la classe 3 ( $n = 63$ ) rassemblent les séquences composées des mêmes états : infirmiers, logisticiens et médecins, avec et sans responsabilité. En revanche leurs séquences ne couvrent pas les mêmes périodes, les séquences de la classe 3 représentant des carrières plus anciennes.

## Classes de séquences professionnelles de 2008-2021 :

Ces séquences sont presque toutes représentées par une profession en particulier.

La classe 1 (n = 2013) rassemble une fois de plus une majorité de séquences d'inactifs. La deuxième classe (n = 259) correspond à des séquences d'infirmiers, infirmiers coordinateurs et spécialistes médicaux. La classe 3 (n = 303) rassemble les séquences des logisticiens et des logisticiens coordinateurs. La classe 4 (n = 304) rassemble les séquences de médecins, administrateurs et spécialistes médicaux, à chaque fois avec le niveau coordinateur. La classe 5 (n = 66) représente les séquences d'infirmiers et d'infirmiers coordinateurs. Enfin, la classe 6 (n = 84) rassemble les séquences des chirurgiens.

## Classes de séquences des adhérents :

Pour la carrière associative, la période a été modifiée pour correspondre à celle des carrières professionnelles, allant de 1994 à 2021. Les 2 états possibles sont le fait d'adhérer ou non à l'association MSF. Les chronogrammes et les tapis de séquences pour cette classification, les chronogrammes permettent de bien voir que le nombre d'adhérents est relativement faible jusqu'en 2015, année à partir de laquelle la classe 2 (n = 320) commence à être représentée. Les trois autres classes rassemblent les adhérents du début de la période, mais qui ont plus ou moins continué à rester dans l'association. Néanmoins on peut voir avec les chronogrammes que la proportion de personnes qui adhéraient à l'association était plus forte en 1994 que sur la période récente.

## CHAPITRE 3. TYPOLOGIE DE CARRIÈRES : RECONSTITUTION DES CARRIÈRES HUMANITAIRES DES EXPATRIÉS

### **1) Internationalité et voie d'entrée à l'expatriation**

Dans le chapitre 1, nous avons montré comment chez MSF, les rapports à l'international pouvaient paraître structurant des trajectoires professionnelles, et notamment de celles des staffs nationaux. Les politiques de gestion du personnel local ont longtemps changé pour aujourd'hui placer l'accès à l'expatriation comme seul moyen d'évoluer au sein de l'organisation. En parallèle, et alors même que c'est l'institution qui a poussé le passage à un tel modèle, des suspicions subsistent quant aux motivations des staffs nationaux à accéder à l'expatriation. Essayer de démêler militantisme et travail dans le monde de l'humanitaire n'est pas chose aisée, et est presque impossible sans certaines données biographiques des individus. Données que je n'ai pas. Cependant, il nous est possible de voir, entre les travailleurs humanitaires, ceux qui plus que d'autres tendent vers l'un ou l'autre de ces « pôles ». On fait ici l'hypothèse que certaines variables permettent de nous éclairer quant à la sensibilité d'un groupe, d'une profession ou même d'une génération vis-à-vis de l'engagement associatif que constitue l'adhésion à l'association de MSF. Aussi faible indicateur que cela puisse paraître, l'ACM est une méthode statistique qui permet de révéler des rassemblements de données souvent peu envisagés (Korff et al. 2015 ; Rossier et Fillieule 2019).

L'un des objectifs de ce chapitre est de voir les similarités et dissimilarités entre les séquences de carrières professionnelles et d'adhésion dont on projetera les classes dans un plan factoriel (Fillieule et al. 2018). Pour cela nous continuerons l'analyse des classes obtenues suite à la MAO. La présentation des tapis de séquences et de chronogrammes de ces classes sera ici complétée par le croisement avec des variables sociodémographiques et socioprofessionnelles.

Pour observer l'impact de la temporalité sur les carrières construites dans le chapitre précédent, une variable de période sera ajoutée aux différents croisements puis à l'ACM. Cette variable est basée sur les trois périodes abordées dans le premier chapitre : 1979-2000 ; 2001-2010 ; et 2011-2021.

Pour un minimum essayer de contourner le problème de l'absence de données antérieures pour les staffs nationaux devenus expatriés, la variable qui représente la voie d'entrée à MSF pour chaque individu est issue d'un recodage entre l'aire d'origine : Nord global ou Sud global ; et le statut lors de la première mission avec MSF-FR : staff national, expatrié ou employé du siège.

Les voies d'entrées à MSF se divisent entre les ressortissants du Sud ayant eu un accès direct à l'expatriation ou étant passés par le staff national et les ressortissants du Nord qui sont passés par le staff national ou qui ont été directement recruté à l'expatriation. Même si cette division tend à effacer les inégalités qui peuvent exister entre les différents pays ou régions qui composent le Sud global, elle permet d'éviter d'avoir des effectifs trop faibles pour les expatriés venant de pays du Sud<sup>102</sup>.

Il est important, outre les voies d'entrées à MSF, de porter son attention sur les caractéristiques d'internationalité des individus, le fait qu'ils soient tous expatriés aujourd'hui ne nous rien de leur trajectoire qui les a fait arriver là : est-ce qu'il existe des caractéristiques qui favoriseraient la montée dans la hiérarchie de l'humanitaire ? Du passage du staff national à l'expatriation et d'un statut sans responsabilité à celui de coordinateur puis de chef de mission. La variable des *clusters* de la carrière d'adhésion permettra d'affiner ces résultats.

## **2) Espace des séquences de carrières professionnelles et associatives**

Nous allons maintenant essayer en amont de l'ACM de décrire les classes professionnelles de la période 2008-2021.

Description des classes professionnelles de la période 2008-2021 :

**Classe 1. Nouveaux entrants.** Cette première classe (n = 2013) se caractérise principalement par des individus étant arrivés à MSF lors de la dernière décennie (83,6 %). Par conséquent les individus qui la composent ont réalisé peu de missions, avec 79,3 % d'entre eux qui en ont

---

102 - Même des recodages se basant sur des regroupements spécifiques de pays du Sud comme les BRICS ne permettent pas d'obtenir des effectifs suffisants pour ne pas gêner les traitements. Pour une analyse des inégalités entre activistes de pays du Sud, voir Ruggero Iori, Hélène Baillot, Bergamaschi Isaline. Divisions of labor and partnership in Transnational Social Movements: observations of North-South and South-South interaction at the World Social Forum. *Observing protest from a place. The World Social Forum in Dakar (2011)*, Amsterdam University Press, 2015.

**Tableau 1.** Description des classes professionnelles (2008-2021)

<b>Pourcentage en colonne   Classes</b>	<b>1, N = 2,013</b>	<b>2, N = 259</b>	<b>3, N = 303</b>	<b>4, N = 304</b>	<b>5, N = 66</b>	<b>6, N = 84</b>	<b>Total, N = 3029</b>	<b>p-value</b>
<b>Dernière profession occupée</b>								<b>&lt;0.001</b>
Admin	16.9% (340)	0.4% (1)	0.0% (0)	28.0% (85)	0.0% (0)	0.0% (0)	14.1% (426)	
Chirurgien	8.5% (171)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.7% (2)	0.0% (0)	100.0% (84)	8.5% (257)	
Infirmier	14.3% (287)	61.4% (159)	0.0% (0)	3.6% (11)	100.0% (66)	0.0% (0)	17.3% (523)	
Logisticien	15.7% (317)	0.4% (1)	99.7% (302)	2.3% (7)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.7% (627)	
Médecin	24.3% (489)	1.2% (3)	0.0% (0)	58.9% (179)	0.0% (0)	0.0% (0)	22.2% (671)	
Spécialiste	5.6% (113)	0.4% (1)	0.3% (1)	5.9% (18)	0.0% (0)	0.0% (0)	4.4% (133)	
SpéMédical	14.7% (296)	36.3% (94)	0.0% (0)	0.7% (2)	0.0% (0)	0.0% (0)	12.9% (392)	
<b>Sexe</b>								<b>&lt;0.001</b>
Femme	50.5% (1,016)	69.9% (181)	20.1% (61)	46.4% (141)	68.2% (45)	23.8% (20)	48.3% (1,464)	
Homme	49.5% (997)	30.1% (78)	79.9% (242)	53.6% (163)	31.8% (21)	76.2% (64)	51.7% (1,565)	
<b>Nombre d'expatriation</b>								<b>&lt;0.001</b>
1 mission	32.2% (648)	0.4% (1)	0.3% (1)	0.3% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	21.5% (651)	
de 2 à 5 missions	47.1% (948)	23.2% (60)	23.8% (72)	16.4% (50)	0.0% (0)	25.0% (21)	38.0% (1,151)	
de 6 à 10 missions	15.7% (316)	41.7% (108)	36.6% (111)	39.1% (119)	12.1% (8)	35.7% (30)	22.8% (692)	
de 11 à 20 missions	4.5% (90)	30.5% (79)	31.7% (96)	33.2% (101)	50.0% (33)	27.4% (23)	13.9% (422)	
de 21 à 30 missions	0.4% (9)	4.2% (11)	6.3% (19)	7.9% (24)	22.7% (15)	8.3% (7)	2.8% (85)	
plus de 30	0.1% (2)	0.0% (0)	1.3% (4)	3.0% (9)	15.2% (10)	3.6% (3)	0.9% (28)	
<b>Cohorte de naissance</b>								<b>&lt;0.001</b>
1939-1949	1.0% (21)	1.2% (3)	0.3% (1)	3.0% (9)	10.6% (7)	20.2% (17)	1.9% (58)	
1950-1959	5.3% (107)	8.1% (21)	5.9% (18)	8.9% (27)	25.8% (17)	22.6% (19)	6.9% (209)	
1960-1969	12.8% (258)	12.0% (31)	17.2% (52)	21.1% (64)	24.2% (16)	26.2% (22)	14.6% (443)	
1970-1979	25.3% (509)	28.6% (74)	30.4% (92)	33.9% (103)	25.8% (17)	26.2% (22)	27.0% (817)	
1980-1989	46.5% (936)	47.9% (124)	42.6% (129)	32.9% (100)	13.6% (9)	4.8% (4)	43.0% (1,302)	
1990-1995	9.0% (182)	2.3% (6)	3.6% (11)	0.3% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	6.6% (200)	

<b>Responsabilité</b>								<b>&lt;0.001</b>
Chef de mission	2.2% (44)	3.5% (9)	5.0% (15)	21.7% (66)	9.1% (6)	0.0% (0)	4.6% (140)	
Coordo	18.6% (374)	32.4% (84)	23.1% (70)	41.4% (126)	34.8% (23)	1.2% (1)	22.4% (678)	
Sans responsabilité	79.2% (1,595)	64.1% (166)	71.9% (218)	36.8% (112)	56.1% (37)	98.8% (83)	73.0% (2,211)	
<b>Voie d'entrée à MSF</b>								<b>&lt;0.001</b>
Ancien employé du siège	2.4% (49)	0.0% (0)	2.0% (6)	1.6% (5)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.0% (60)	
Expatrié de promotion (Nord)	1.1% (22)	1.2% (3)	4.0% (12)	1.0% (3)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.3% (40)	
Expatrié de promotion (Sud)	12.9% (260)	23.2% (60)	16.2% (49)	17.4% (53)	31.8% (21)	6.0% (5)	14.8% (448)	
Expatrié recruté au Nord	64.9% (1,307)	63.3% (164)	69.0% (209)	67.8% (206)	68.2% (45)	83.3% (70)	66.1% (2,001)	
Expatrié recruté au Sud	18.6% (375)	12.4% (32)	8.9% (27)	12.2% (37)	0.0% (0)	10.7% (9)	15.8% (480)	
<b>Période d'arrivée à MSF</b>								<b>&lt;0.001</b>
1979-2000	3.3% (66)	4.2% (11)	7.9% (24)	14.5% (44)	22.7% (15)	10.7% (9)	5.6% (169)	
2001-2010	13.1% (264)	32.0% (83)	24.4% (74)	35.5% (108)	63.6% (42)	33.3% (28)	19.8% (599)	
2011-2021	83.6% (1,683)	63.7% (165)	67.7% (205)	50.0% (152)	13.6% (9)	56.0% (47)	74.6% (2,261)	

Source : Oracle.

Champ : individus ayant fait au moins une mission d'expatriation avec MSF-FR entre janvier 2018 et mai 2021 (n = 3029).

Lecture : parmi les individus appartenant à la classe 1, 49.5% sont des femmes. Test du Chi<sup>2</sup>.

fait cinq ou moins. Ils sont près de 80 % à n'avoir jamais eu de poste à responsabilité. Également sans surprise, ils sont jeunes, avec 55,5 % des gens qui sont nés après 1980. Cette classe ne se démarque pas sur la dernière profession occupée ou de la voie d'entrée à MSF. Comme pour la classe 1 de la période 1994-2007, elle représente surtout les séquences d'inactivité.

**Classe 2. Paramédicales.** La deuxième classe (n = 259) est composée à 70 % de femmes. 61,4 % des individus de cette classe occupés par la profession d'infirmier lors de leur dernière mission, et 36 % pour les spécialistes médicaux. Elles sont plutôt expérimentées avec 41 % qui ont entre 6 et 10 missions, et près d'un tiers de 11 à 20 missions. Leur expérience se traduit également par le fait qu'un tiers de cette classe a été « coordo » sur leur dernière mission. Elles ne sont pas nécessairement plus âgées que le reste de la population, mais sont

arrivées à MSF plus tôt que la majorité, avec un tiers de la classe qui est arrivé entre 2001 et 2010.

**Classe 3. Logisticiens.** Cette troisième classe (n = 304) est composée à 99,7 % de logisticiens et de 80 % d'hommes. Comme pour la classe 2, leur nombre d'expatriations est plus élevé que la moyenne par rapport à leur âge, puisque presque un tiers d'entre eux ont entre 1 et 20 missions. Ils n'ont en revanche pas autant accès à des postes de coordination (71,9 % de sans responsabilité). Comme les deux classes précédentes, ils sont beaucoup d'expatriés directement recrutés au Nord.

**Classe 4. Chefs de mission.** La classe quatre (n = 304) est composée de presque 30 % d'administrateurs et à 60 % de médecins. Ce qui la caractérise particulièrement, c'est le fait qu'elle rassemble presque la moitié des chefs de mission de la population (n = 66) ce qui représente 21,7 % de la classe, pour 41,4 % de « coordo ». 35,5 % d'entre eux sont arrivés à MSF dans les années 2000. Aussi ils sont plus vieux que les classes précédentes, puisque seulement un tiers ont moins de 40 ans. Le nombre de missions qu'ils ont fait pour MSF-FR est également relativement élevé par rapport aux autres : 40 % de la classe à entre 6 et 10 missions, et un tiers entre 21 et 30.

**Classe 5. Infirmiers.** Difficile de caractériser cette classe autrement que par la profession, puisque 100 % des individus sont infirmiers (n = 66). Cela donne une majorité de femmes (68,2 %) et toutes expérimentée, avec 100 % d'entre elles qui ont plus de 5 missions. Elles sont également plutôt âgées puisque 60 % de la classe a plus de 50 ans. Presque les deux tiers sont arrivés chez MSF durant les années 2000, et elles sont rapidement montées en responsabilité puisqu'un peu plus d'un tiers ont été coordinatrice sur leur dernière mission. Enfin, un tiers de la classe est issu du staff national dans un pays du Sud, c'est d'ailleurs la seule classe avec la deuxième à avoir une surreprésentation de cette modalité.

**Classe 6. Chirurgiens.** Comme la classe 5, celle-ci est composée d'une seule profession, les chirurgiens. Cela représente trois quarts d'hommes, aux âges avancés (20 % de plus de 70 ans et 26 % entre 50 et 60 ans), et étant quasi exclusivement des expatriés recrutés au Nord (83 %). Presque aucun d'entre eux n'a assumé de responsabilité sur sa dernière mission (98,8 %).

## Description des classes professionnelles de la période 1994-2007

Ici ce sont principalement les classes 2 et 3 qui vont nous intéresser, la première représentant les individus qui n'étaient pas encore chez MSF-FR à cette époque et la classe 4 ayant des effectifs trop faibles. Il est également important de considérer que ces classes, qui représentent des séquences pour une période allant de 1994 à 2007, sont croisées avec des données synchroniques sur des individus. Même si ce traitement ne prend pas sens en soi, il aidera à l'interprétation de l'ACM. Ces classes seront projetées en illustrative dans le plan factoriel, et elles ne feront sens que mises en relation avec les classes de la carrière professionnelle de la période suivante.

**Classe 2. Nouveaux entrants du début des années 2000.** Plus des deux tiers de cette classe (n = 184) sont entrés chez MSF entre 2001 et 2007, la période sur laquelle a été faite cette MAO ne dépassant pas cette année-là. Toutes les professions y sont représentées. Le nombre de missions (44,6 % des individus ont entre 11 et 20 missions) et le nombre de personnes ayant été chefs de mission sur leur dernière expatriation (23,4 %) sont largement surreprésentés dans cette classe.

**Tableau 2.** Description des classes professionnelles (1994-2007)

<b>Pourcentage en colonne   Classes</b>	<b>1, N = 2,774</b>	<b>2, N = 184</b>	<b>3, N = 63</b>	<b>4, N = 8</b>	<b>Total, N = 3029</b>	<b>p-value</b>
<b>Sexe</b>						<b>0.023</b>
Femme	48.6% (1,347)	47.8% (88)	34.9% (22)	87.5% (7)	48.3% (1,464)	
Homme	51.4% (1,427)	52.2% (96)	65.1% (41)	12.5% (1)	51.7% (1,565)	
<b>Cohorte de naissance</b>						<b>&lt;0.001</b>
1939-1949	1.5% (41)	7.1% (13)	4.8% (3)	12.5% (1)	1.9% (58)	
1950-1959	5.8% (160)	15.2% (28)	27.0% (17)	50.0% (4)	6.9% (209)	
1960-1969	12.3% (342)	38.6% (71)	44.4% (28)	25.0% (2)	14.6% (443)	
1970-1979	26.5% (734)	36.4% (67)	23.8% (15)	12.5% (1)	27.0% (817)	
1980-1989	46.8% (1,297)	2.7% (5)	0.0% (0)	0.0% (0)	43.0% (1,302)	
1990-1995	7.2% (200)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	6.6% (200)	
<b>Voie d'entrée à l'expatriation</b>						<b>0.003</b>
Ancien employé du siège	2.0% (56)	1.6% (3)	1.6% (1)	0.0% (0)	2.0% (60)	
Expatrié de promotion (Nord)	1.3% (36)	1.6% (3)	1.6% (1)	0.0% (0)	1.3% (40)	
Expatrié de promotion (Sud)	15.0% (417)	13.6% (25)	9.5% (6)	0.0% (0)	14.8% (448)	
Expatrié recruté au Nord	64.9% (1,800)	75.5% (139)	85.7% (54)	100.0% (8)	66.1% (2,001)	
Expatrié recruté au Sud	16.8% (465)	7.6% (14)	1.6% (1)	0.0% (0)	15.8% (480)	
<b>Période d'arrivée à MSF</b>						<b>&lt;0.001</b>
1979-2000	2.1% (58)	31.5% (58)	71.4% (45)	100.0% (8)	5.6% (169)	
2001-2010	16.4% (455)	68.5% (126)	28.6% (18)	0.0% (0)	19.8% (599)	
2011-2021	81.5% (2,261)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	74.6% (2,261)	

**Dernière profession occupée****<0.001**

Admin	14.4% (400)	8.7% (16)	15.9% (10)	0.0% (0)	14.1% (426)
Chirurgien	8.4% (232)	9.2% (17)	12.7% (8)	0.0% (0)	8.5% (257)
Infirmier	16.2% (450)	28.3% (52)	20.6% (13)	100.0% (8)	17.3% (523)
Logisticien	20.6% (571)	19.0% (35)	33.3% (21)	0.0% (0)	20.7% (627)
Médecin	22.4% (620)	22.3% (41)	15.9% (10)	0.0% (0)	22.2% (671)
Spécialiste	4.5% (126)	3.3% (6)	1.6% (1)	0.0% (0)	4.4% (133)
SpéMédical	13.5% (375)	9.2% (17)	0.0% (0)	0.0% (0)	12.9% (392)

**Nombre d'expatriation****<0.001**

1 mission	23.5% (651)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	21.5% (651)
de 2 à 5 missions	40.7% (1,129)	11.4% (21)	1.6% (1)	0.0% (0)	38.0% (1,151)
de 6 à 10 missions	23.1% (641)	22.8% (42)	14.3% (9)	0.0% (0)	22.8% (692)
de 11 à 20 missions	11.1% (309)	44.6% (82)	47.6% (30)	12.5% (1)	13.9% (422)
de 21 à 30 missions	1.3% (36)	17.4% (32)	22.2% (14)	37.5% (3)	2.8% (85)
plus de 30	0.3% (8)	3.8% (7)	14.3% (9)	50.0% (4)	0.9% (28)

**Responsabilité dernière mission****<0.001**

Chef de mission	2.5% (70)	23.4% (43)	41.3% (26)	12.5% (1)	4.6% (140)
Coordo	21.3% (591)	38.0% (70)	23.8% (15)	25.0% (2)	22.4% (678)
Sans responsabilité	76.2% (2,113)	38.6% (71)	34.9% (22)	62.5% (5)	73.0% (2,211)

Source : Oracle.

Champ : individus ayant fait au moins une mission d'expatriation avec MSF-FR entre janvier 2018 et mai 2021 (n = 3029).

Lecture : parmi les individus appartenant à la classe 1, 48,6% sont des femmes. Test du Chi<sup>2</sup>.

**Classe 3. Longues carrières.** La classe 3 (n = 63) est composée à 65,1 % d'hommes, avec 85,7 % des individus qui sont des expatriés recrutés au Nord. Contrairement à la classe 2, la période d'entrée à MSF de cette classe est majoritairement 1979-2000 avec 71,4 % des individus. C'est, avec leur âge, la caractéristique la plus marquante de cette classe. Ils sont également beaucoup à avoir été chef de mission sur leur dernière expatriation.

Description des classes de séquences d'adhésion 1994-2021 :

Étant donné que les p-value pour certains croisements sont non significatifs au seuil de 5 %, l'interprétation des classes sera plus succincte et permettra moins efficacement de les définir. Le tableau résumant les croisements des classes de séquences d'adhésion est disponible en annexe. Les classes 1, 2 et 3 sont très semblables, sauf sur l'âge, pour lequel la classe 3 semble avoir des individus plus vieux que les 2 autres (38,4 % pour la cohorte de 1970-1979). Au-delà de la variable de voie d'entrée, les données traitant de la nationalité ou de l'internationalité peuvent dévoiler des formes d'ancrages internationaux (internationalisation) en plus de l'internationalisation selon les statuts.

Le détachement et les formations sont deux variables qui permettent d'avoir des informations supplémentaires sur les autres nationaux et sur les expatriés.

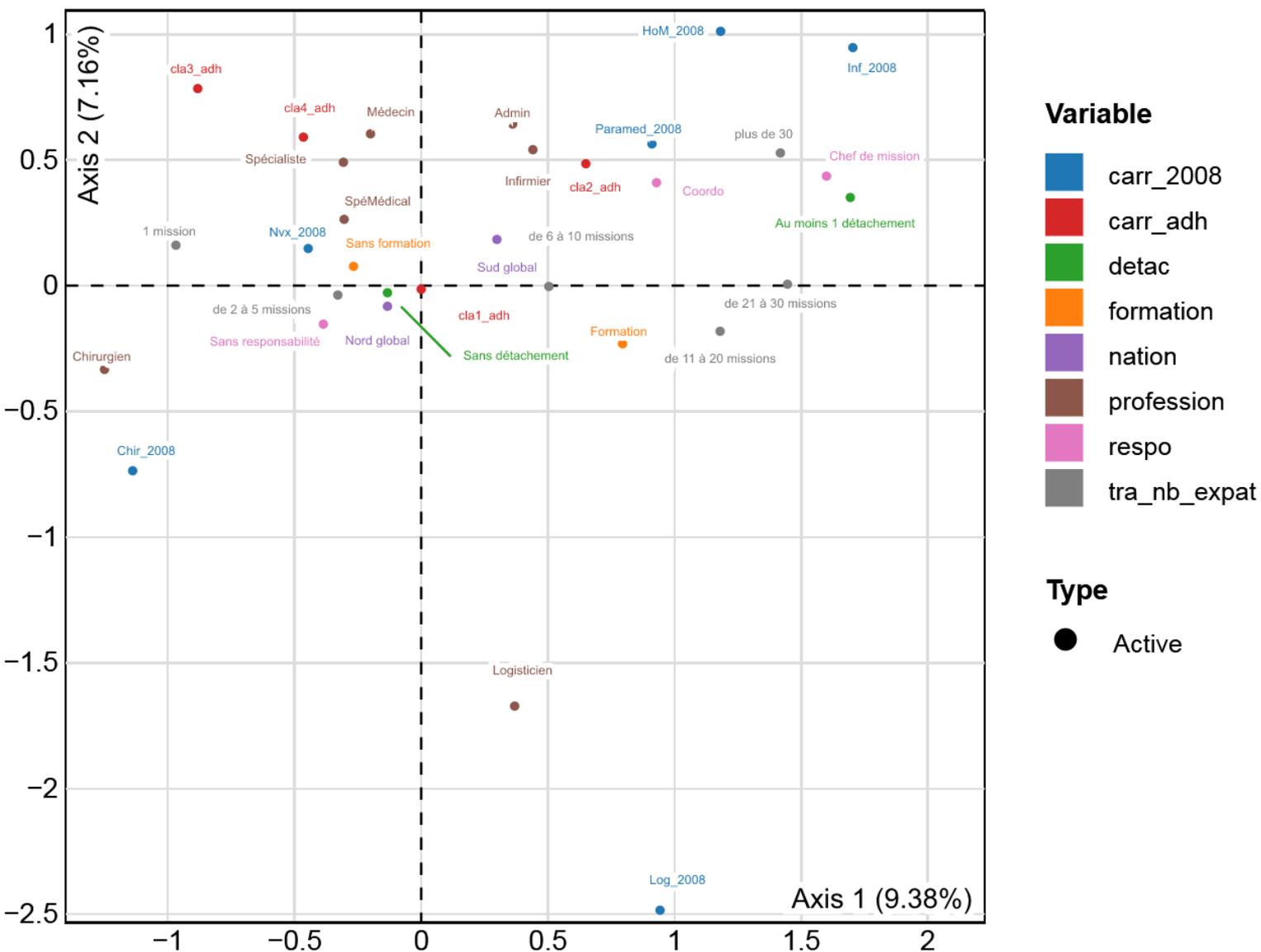
Une ACM a finalement été faite sur 3012 individus (élimination de 17 individus à cause de données manquantes) :

Ont été placées en variables actives :

- La variable de carrière professionnelle 2008-2021 (carr\_1994)
- La variable de carrière d'adhésion 1994-2021 (carr\_adh)
- La profession de la dernière mission (profession)
- La variable de responsabilité sur la dernière mission (respo)
- Le nombre de missions par tranche (tra\_nb\_expat)
- Le fait d'avoir été détaché ou pas (detac)
- Le fait d'avoir déjà suivi des formations auprès de MSF (formation)
- L'aire d'origine (nation)

Ont été placées en variables supplémentaires :

- Sexe
- La période d'entrée à MSF (period\_act1)
- La voie d'entrée à MSF (voie)
- La variable de carrière professionnelle 1994-2007 (carr\_1994)



**Figure 2.** L'espace des carrières professionnelles et associatives chez les expatriés de MSF-France. Plan des deux premiers facteurs de l'ACM.

Source : Oracle.

Champ : individus ayant fait au moins une mission d'expatriation avec MSF-FR entre janvier 2018 et mai 2021 (n = 3029).

Note : ne sont projetées que les variables actives.

Pour des questions de lisibilité, l'ACM représenté ici est sans les variables illustratives, une ACM où ces variables sont projetées est disponible en annexe.

Alors que le premier axe représente 9,38 % de l'inertie totale et oppose les personnes ayant fait au moins un détachement, les personnes ayant fait entre 11 et 20 missions et les personnes ayant eu le statut de coordo lors de leur dernière expatriation, à ceux qui n'ont pour l'instant fait qu'une mission, au chirurgien et aux nouveaux expatriés de la décennie 2010. On peut d'ailleurs voir les modalités de la variable du nombre de missions faites suivre cet axe.

Le deuxième axe représente quant à lui 7,1 % de l'inertie totale et oppose les logisticiens aux autres professions. La modalité ayant la contribution la plus forte est la classe des logisticiens tirée des séquences de carrières. On se retrouve avec une opposition entre le cadran est et ouest basé sur l'expérience et l'ancienneté (cf. l'ACM en annexe avec les var supplémentaires pour voir la projection de la variable de période d'entrée). Le fait que la modalité « avoir fait au moins un détachement » structure autant l'axe 1 et soit liée à une expérience longue cache probablement le fait qu'il existe des variations selon le nombre de détachements. Cependant, la modalité « d'expatrié de promotion du Sud » se place à droite du plan<sup>103</sup>, ce qui montre bien que l'expérience accumulée en tant que staff national (formation, accès à des postes à responsabilité) joue dans la structuration du plan factoriel.

Les modalités correspondant aux classes de la carrière d'adhésion s'opposent (à l'exception de la modalité de la classe 1) sur l'axe 1. D'un côté, les classes 3 et 4 renvoient aux séquences d'adhésions les plus anciennes (cf. tapis de séquences ou chronogramme en annexe) alors que la seconde classe concerne des adhésions récentes. Finalement, il est compliqué de pouvoir dissocier certains comportements à cause de la temporalité de certaines variables utilisées. Les séquences de carrière ont notamment été beaucoup trop structurées par les carrières très longues et très courtes, dû au *turnover* très fréquent et à la longueur de la période analysée.

---

103 - On pourrait penser que parce que la variable d'aire d'origine aide à construire la variable de voie d'entrée, ça présence dans les variables actives tire la modalité de staff nat de promotion vers la droite du plan. La variable d'aire d'origine était initialement en illustrative et la modalité « staff nat du Sud » n'a pas bougé.

## *Conclusion*

La production des statuts et des hiérarchies au sein de MSF s'est avéré être un processus plus complexe à analyser que prévu. L'objectif initial de ce mémoire était de révéler les éléments les plus structurants des carrières humanitaires, notamment en essayant d'analyser conjointement les trajectoires d'expatriation d'anciens staffs nationaux et de personnes directement recrutées à l'expatriation. La prise en compte de l'historicité des rapports entre l'institution et les populations locales a permis de révéler comment ces dernières influencent et façonnent l'organisation aussi bien qu'elles sont façonnées par elles. Là où les politiques de gestions ont effectivement tendance à définir pour les populations locales ce qui est possible et ce qui ne l'est pas, ces dernières ont bien souvent montré que participer à l'activité humanitaire, c'est aussi et peut être avant tout participer à la façonner.

L'évolution des politiques de gestion retracée dans le chapitre 1 permet de voir comment le personnel local participe de la redéfinition de l'activité humanitaire. L'étude du travail humanitaire n'a de sens que si l'on prend en compte la totalité des personnes qui y prennent part. Le statut d'expatrié lui-même est façonné par le personnel local, par les rapports que les deux populations entretiennent sur les terrains et par les limites que l'institution a souvent essayé de tracer entre ces deux catégories. Si la « diversification » du pool international n'a effectivement jamais été aussi forte, il n'est pas aussi sûr que les rapports à l'humanitaire des expatriés sont drastiquement changés. De la même façon que l'évolution du statut d'expatrié gagne à être expliquée conjointement avec celle du statut de staff national, ce qui structure les carrières humanitaires est à observer chez tous les acteurs du secteur de l'humanitaire. En ce sens, la « diversification » du pool international permet d'observer plus facilement des individus qui sont passés d'un statut à l'autre.

Ce statut d'ancien staff national ayant accédé à l'expatriation semble soulever des questions au sein de l'institution sur les redéfinitions du rapport à l'humanitaire que cette diversification pourrait avoir. Ce mémoire s'est donc attaché à étudier plus spécifiquement ces « expatriés de promotion ». N'ayant pas accès aux trajectoires professionnelles antérieures à leur accès à l'expatriation, le choix a été fait d'essayer de faire ressortir des particularités tant dans leur trajectoire professionnelle qu'associative par rapport aux expatriés recrutés au Nord. Pour cela c'est une méthode d'appariement optimal, couplé à une ACM, qui a été envisagée pour essayer de faire ressortir ces particularités. Cependant le poids de la temporalité dans les données choisies brouille en partie les analyses. Pour pouvoir conduire des analyses de ce

type sur un secteur comme l'humanitaire avec un *turnover* aussi élevé, il serait intéressant d'avoir des carrières plus étalées dans le temps, afin de pouvoir observer les effets des « désengagements » sur de courtes périodes de temps comme les mois par exemple, chose impossible à faire si les données sont réparties de façon hétérogène sur une trop longue période de temps. Dans le cas où un découpage en mois est possible, il serait également intéressant de coder différemment les états d'inactivités avant la première prise de poste et entre les missions. Lors de ma tentative de recoder mes périodes en mois (chapitre 2), c'est ce que j'avais envisagé de faire. Le recodage ayant été infructueux je ne l'ai quand même pas appliqué à la période en année car cela me faisait perdre plus d'information qu'autre chose. Ce codage s'il fonctionne, pourrait affiner les résultats, et éclaircir le déroulement et le fonctionnement du *turnover* particulièrement élevé chez MSF (Fillieule 2005 ; Garbe et Duberley 2021).

Pouvoir retracer les carrières de staff national de ces expatriés, pour pouvoir expliquer les distinctions de carrière humanitaire et professionnelle entre les staffs nationaux aurait évidemment beaucoup apporté aux analyses.

Le dernier point de cette conclusion porte sur deux limites de ce mémoire. La première est que le choix d'essayer d'opérer une analyse des carrières militantes sans avoir le type de données nécessaire à disposition a posé de sérieuses limites aux analyses et interprétations. Aussi, si la prise en compte de la dimension associative au travers de l'adhésion à l'association de MSF s'est avérée intéressante, le fait de ne pas prendre en compte les associations des terrains pose à nouveau certaines limites. Une étude plus poussée, portant aussi bien sur la dimension associative, professionnelle que des sphères privées, permettrait de mettre en lumière les transformations de l'humanitaire.

## Bibliographie

Acker, Joan. 2006. « Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations ». *Gender & Society* 20 (4): 441-64. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>.

Philippe Blanchard. Analyse séquentielle et carrières militantes. 2010. hal-00476193v3

Collovald, Annie. 2002. « 5. Pour une sociologie des carrières morales des dévouements militants ». In *L'humanitaire ou le management des dévouements*, édité par Annie Collovald, Marie-Hélène Lechien, Sabine Rozier, et Laurent Willemez, 177-229. Presses universitaires de Rennes. <https://doi.org/10.4000/books.pur.15288>.

Contamin, Jean-Gabriel, et Roland Delacroix. 2009. « Les transformations des formes d'engagement au prisme du local: L'exemple de la CGT du Nord ». *Politix* n° 85 (1): 81. <https://doi.org/10.3917/pox.085.0081>.

Darmon, Muriel. 2008. « La notion de carrière : un instrument interactionniste d'objectivation ». *Politix* n° 82 (2): 149. <https://doi.org/10.3917/pox.082.0149>.

Dauvin, Pascal, et Johanna Siméant. 2002. *Le travail humanitaire*. Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.dauvi.2010.01>.

Fillieule, Olivier. 2001. « Post scriptum : Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel ». *Revue française de science politique* 51 (1): 199-215. <https://doi.org/10.3406/rfsp.2001.403613>.

———, éd. 2005. *Le désengagement militant*. Sociologiquement. Paris: Belin.

———. 2010. « Some Elements of an Interactionist Approach to Political Disengagement ». *Social Movement Studies* 9 (1): 1-15. <https://doi.org/10.1080/14742830903442436>.

Fillieule, Olivier, Sophie Bérout, Camille Masclet, Isabelle Sommier, et Collectif Sombrero, éd. 2018. *Changer le monde, changer sa vie: enquête sur les militantes et les militants des années 1968 en France*. Arles: Actes sud.

Fillieule, Olivier, Philippe Blanchard, Eric Agrikoliansky, Marko Bandler, Florence Passy, et Isabelle Sommier. 2004. « L'altermondialisation en réseaux. Trajectoires militantes, multipositionnalité et formes de l'engagement: les participants du contre-sommet du G8 d'Evian ». *Politix* 17 (68): 13-48. <https://doi.org/10.3406/polix.2004.1992>.

Fillieule, Olivier, Vanessa Monnes, et Hervé Rayner. 2019. *Le métier et la vocation de syndicaliste. L'enquête suisse*. 1<sup>re</sup> éd. Editions Antipodes. <https://doi.org/10.33056/ANTIPODES.11612>.

- Garbe, Emmanuelle, et Joanne Duberley. 2021. « How Careers Change: Understanding the Role of Structure and Agency in Career Change. The Case of the Humanitarian Sector ». *The International Journal of Human Resource Management* 32 (11): 2468-92. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1588345>.
- Joxe, Ludovic. 2019. « Les ressorts de l’(in)satisfaction : le cas du personnel international humanitaire ». <http://www.theses.fr/2019USPCB054/document>.
- . 2020. « La “sudisation” du secteur de l’aide internationale. Entre opportunité d’émancipation et déplacement des rapports de domination ». *Revue internationale des études du développement* 241 (1): 165-86. <https://doi.org/10.3917/ried.241.0165>.
- Korff, Valeska P., Nicoletta Balbo, Melinda Mills, Liesbet Heyse, et Rafael Wittek. 2015. « The Impact of Humanitarian Context Conditions and Individual Characteristics on Aid Worker Retention ». *Disasters* 39 (3): 522-45. <https://doi.org/10.1111/disa.12119>.
- Lesnard, Laurent, et Thibaut de Saint Pol. 2006. « Introduction Aux Méthodes d’appariement Optimal (Optimal Matching Analysis) ». *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique* 90 (1): 5-25. <https://doi.org/10.1177/075910630609000103>.
- Lesnard Laurent, de Saint Pol Thibaut, 2009 - « Décrire des données séquentielles en sciences sociales : panorama des méthodes existantes ». Communication aux *Xe Journées de Méthodologie Statistique*, 23-25 mars, Paris, INSEE.
- McAdam, Doug. 1986. « Recruitment to High-Risk Activism: The Case of Freedom Summer ». *American Journal of Sociology* 92 (1): 64-90. <https://doi.org/10.1086/228463>.
- Pagis, Julie. 2011a. « Engagements soixante-huitards sous le regard croisé des statistiques et des récits de vie ». *Politix* n° 93 (1): 93. <https://doi.org/10.3917/pox.093.0093>.
- . 2011b. « Incidences biographiques du militantisme en Mai 68 »: *Sociétés contemporaines* n° 84 (4): 25-51. <https://doi.org/10.3917/soco.084.0025>.
- Passy, Florence. 1998. « Chapitre VIII. Stabilité et fluctuations de l’engagement ». In *L’action altruiste*, 203-32. Travaux de Sciences Sociales. Genève: Librairie Droz. <https://www.cairn.info/l-action-altruiste--9782600003032-p-203.htm>.
- Rossier, Thierry, et Olivier Fillieule. 2019. « Devenir(s) militants: Proposition de méthode pour une exploration des conséquences biographiques de l’engagement des soixante-huitard.e.s français.e.s ». *Revue française de science politique* 69 (4): 631. <https://doi.org/10.3917/rfsp.694.0631>.
- Roth, Silke. 2012. « Professionalisation Trends and Inequality: Experiences and Practices in Aid Relationships ». *Third World Quarterly* 33 (8): 1459-74. <https://doi.org/10.1080/09700161.2012.698129>.

Sawicki, Frédéric, et Johanna Siméant. 2009. « Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Note critique sur quelques tendances récentes des travaux français ». *Sociologie du travail* 51 (1): 97-125. <https://doi.org/10.4000/sdt.16032>.

Shevchenko, Olga, et Renée C. Fox. 2008. « “Nationals” and “Expatriates”: Challenges of Fulfilling “Sans Frontières” (“Without Borders”) Ideals in International Humanitarian Action ». *Health and Human Rights* 10 (1): 109. <https://doi.org/10.2307/20460093>.

Siméant, Johanna. 2005. « What Is Going Global? The Internationalization of French NGOs ‘without Borders’\* ». *Review of International Political Economy* 12 (5): 851-83. <https://doi.org/10.1080/09692290500339842>.

Siméant, Johanna, Marie-Emmanuelle Pommerolle, et Isabelle Sommier, éd. 2015. *Observing protest from a place: the World Social Forum in Dakar (2011)*. Protest and social movements 3. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Siméant-Germanos, Johanna. 2009. « Socialisation catholique et biens de salut dans quatre ONG humanitaires françaises ». *Le Mouvement Social* 227 (2): 101-22. <https://doi.org/10.3917/lms.227.0101>.

———. 2012. « Localiser le terrain de l'international ». *Politix* 100 (4): 129-47. <https://doi.org/10.3917/pox.100.0129>.

Studer, Matthias (2012). Étude des inégalités de genre en début de carrière académique à l'aide de méthodes innovatrices d'analyse de données séquentielles, Chapitre : Le manuel de la librairie WeightedCluster : Un guide pratique pour la création de typologies de trajectoires en sciences sociales avec R. Thèse SES 777, Faculté des sciences économiques et sociales, Université de Genève.

Zunigo, Xavier. 2007. « « Visiter les pauvres ». Sur les ambiguïtés d'une pratique humanitaire et caritative à Calcutta ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 170 (5): 102-9. <https://doi.org/10.3917/arss.170.0102>.

## Annexes

## **Annexe 1.** Proposition d'enquête : le personnel international de MSF

### Contexte

Ces derniers mois, de nombreuses voix se sont élevées au sein de MSF pour dénoncer le racisme au sein de l'organisation, les discriminations raciales voire des formes de suprématisme blanc qui y régnerait. Nous ne reviendrons pas sur ces échanges, qui ont eu pour mérite de pointer du doigt les discriminations et inégalités persistantes au sein de notre organisation, et de nous forcer à y réfléchir et à agir. En outre, les débats les plus éruptifs sur la question raciale à MSF, sous toute ses formes, semblent derrière nous. Car plusieurs formes de domination coexistent au sein de l'organisation, dont certaines sont plus prégnantes que d'autres en fonction des activités et localisations considérées : dominations relatives aux rapports raciaux, sociaux, professionnels, bureaucratiques notamment. On peut aussi estimer que sur de nombreux territoires dans lesquels nous travaillons, les phénomènes xénophobes au sein même des pays d'intervention existent, indépendamment des rapports issus des différentes colonisations et décolonisations. Les restitutions des débats associatifs des terrains sont riches de ces illustrations multiples, et qui échappent à toute tentative de simplification des rapports de domination existant à MSF. Et en effet, des échanges plus apaisés ont pris le relais.

Par ailleurs, le comité de direction et le Conseil d'administration – qui a par ailleurs formé un 'Comité égalité des chances' – ont pris à bras le corps une série de questions en lien avec la lutte contre les inégalités de traitement au sein de l'association MSF.

Tenter de décrire ces différents phénomènes est une étape indispensable au travail visant à réduire les discriminations au sein de notre organisation.

### Objectif de l'enquête

C'est dans le cadre de ce travail d'objectivation des phénomènes et d'actions à mener que nous proposons l'enquête suivante, destinée à faire le point sur le profil de notre personnel international et son évolution ces vingt dernières années. Si nous nous intéressons aux vingt dernières années, c'est en référence directe au « Travail humanitaire » de Johanna Siméant et Pascal Dauvin (Presses de Sciences Po, 2002), dont une partie était précisément consacrée aux portraits, parcours de vie et motivations des expatriés de quelques-unes des plus grandes ONG françaises, dont MSF. Les terrains étaient menés il y a 20 ans tout juste. Il ne s'agit pas ici de 'refaire', ni de mettre à jour ce livre séminal. Nous le prenons comme un point de départ, afin de constater l'écart qui existe entre la réalité décrite dans cette enquête – qui correspond également au moment de l'entrée dans l'association de l'auteur de cette note – et la réalité observable aujourd'hui.

Ayant une expérience de plus de 20 ans au sein de MSF, nous pouvons constater l'évolution des équipes de terrain, en particulier des équipes de coordination en charge de la définition et de l'organisation des projets dans les pays d'intervention. Quasiment exclusivement françaises et européennes jusque dans les années 1990, elles se sont progressivement ouvertes à des nationalités variées, africaines, asiatiques et latino-américaines – soit du fait de l'expatriation de membres des équipes nationales, soit par des recrutements directs. De fait, toutes ou presque aujourd'hui sont multinationales, multiraciales également. En un sens, la

diversité de leur composition selon les terrains est le plus souvent une réalité – ce qu'elle peut ne pas toujours être au niveau des sièges de sections, ou plus encore des organes de direction, associatifs ou exécutifs.

L'intérêt de l'étude est de produire une partie de la photo de ce que à quoi ressemble MSF aujourd'hui, en écho à la question souvent posée : à quoi voulons-nous ressembler ?

Nous espérons que cette enquête, outre qu'elle produira de la connaissance sur ce que nous sommes, de manière partielle puisque ne s'intéressant qu'à un pourcentage réduit des employés de l'organisation, enrichira les discussions sur la diversité afin de rappeler les très grandes évolutions qui l'ont marquée ces dernières années, en termes de professions, de genre, de nationalité notamment.

## Annexe 2. Ce que n'est pas l'expatriation

Extraits des « Q/R » d'un mémo sur l'expatriation produit en 2016 à l'attention des membres du personnel national d'OCP souhaitant candidater à l'expatriation.

### Q & R

- **L'expatriation est-elle un outil de développement professionnel ?**  
NON, pas nécessairement, puisque tous les postes sur le terrain (y compris les postes de responsable d'activités et de coordination), à l'exception de celui de Chef de Mission, sont ouverts aux Membres du personnel national et international.
- **L'expatriation est-elle une promotion pour les membres du personnel national ?**  
NON. L'expatriation n'a rien à voir avec une éventuelle promotion.

(...)

- **Le personnel international bénéficie-t-il d'un meilleur salaire ?**  
Non. Les indemnités attribuées aux membres du personnel international n'ont pas pour but d'inciter les candidats vivant à l'étranger à travailler pour MSF. Le salaire des membres du personnel international n'est généralement pas élevé.  
Le statut du personnel international est le même pour tous les expatriés : volontariat les 12 premiers mois (avec perception d'une indemnité mensuelle) puis CDD du temps de la mission (avec perception d'un salaire mensuel). La durée de contrat en tant que personnel national vient réduite la période de volontariat à hauteur de 50%.
- **L'expatriation est-elle la seule option pour les membres du personnel national qui veulent travailler à l'étranger ?**  
Non. Un membre du personnel national peut être temporairement détaché dans une autre mission à des fins de développement ou pour venir en aide dans une situation d'urgence particulière, sans pour autant changer de statut.

Les candidats doivent obligatoirement être conscients des contraintes, inconvénients et risques liés à l'expatriation. **Il est de la responsabilité de chacun de s'informer sur ce sujet auprès de leurs collègues internationaux, du département des Ressources Humaines, etc.**

**MSF ne prend aucun engagement sur :**

\* Le délai de départ en mission.

\* **Emploi à long terme/carrière** : En tant qu'employé dans son pays d'origine, un membre du personnel MSF jouit d'une certaine sécurité d'emploi. Si il/elle perd son travail, un préavis est observé et des indemnités lui sont versées, conformément à son contrat de travail sur la mission MSF. En tant que membre du personnel international, la **précarité** est omniprésente, liée aux aléas des contextes des missions. Par exemple, en cas d'incident de sécurité, nos activités peuvent être interrompues immédiatement. Les contrats peuvent donc être écourtés. De plus, à son retour dans son pays d'origine, MSF ne garantit pas qu'un nouveau contrat soit proposé à l'employé. Après chaque mission, un nouveau départ est conditionné à la décision de MSF de retravailler ou pas avec l'expatrié, basé sur son bilan de fin de mission, les souhaits de l'expatrié et les possibilités et besoins opérationnels.

\* **Les Familles** ne sont pas couvertes, sauf dans certains pays, si elles accompagnent un membre du personnel international occupant un poste de coordination. Les dépenses de santé des membres de la famille restés dans le pays d'origine ne sont pas couvertes.

\* **Les Engagements financiers** : sauf pour quelques postes spécifiques, tout membre du personnel international (qu'il soit ex personnel national ou non) reçoit une rémunération pour le temps qu'il a passé sur le terrain. **La période d'inactivité entre chaque mission n'est pas rémunérée.** Il n'existe **pas de bonus de 13ème mois** et **aucune prime** n'est accordée en compensation des heures de garde ou des heures supplémentaires.

## **Annexe 3 : Welcome to MSF**

### **About the Course**

Welcome to MSF is a program that aims to improve the understanding and ownership of MSF's social mission, particularly for new employees. It is part of the initial stage of the onboarding path of all new staff.

The **general objective** is to **give all MSF staff the essential information to facilitate their integration and commitment to the organization.**

### **Learning Objectives**

At the end of the program participants will be able to:

- Identify the key missions and events that have shaped the history of MSF
- Know MSF principles and understand how they serve as a guide to its actions.
- Understand MSF's governance and functioning model as an association and movement.
- Understand why MSF intervenes, the 4 areas of interventions and activities in the field.
- Be aware of MSF funding strategy and sources.
- Know the way MSF is organized internally and the hierarchical and functional lines (organizational chart).
- Identify the benefits of the diversity existing in MSF and the shared responsibility to promote inclusion.
- Identify ways of contributing to creating a safe working free from abuse.
- Identify ways of dealing with stress effectively.
- Develop a higher-level of awareness and responsibility towards risk management (security)
- Identify the role and objectives of MSF's public communication.

### **List of Contents**

MSF charter and associative identity

MSF History

MSF Principles

Areas of intervention and humanitarian landscape

MSF funding

MSF association – MSF is what we make of it

MSF movement and organization

Responsible behaviours

Stress management

Risk management (Security)

Data protection

Communications

## **CERTIFICATION**

Participants will receive a badge upon completion of all the modules of the program.

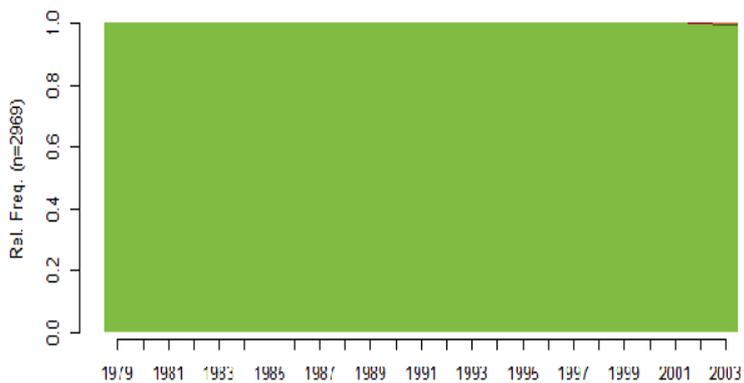
## **WHO IS THIS COURSE FOR?**

All newly recruited staff: from field to HQ positions, national, international, regardless of position, status, background or place of recruitment.

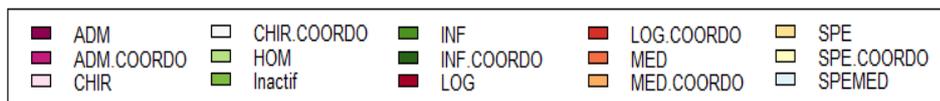
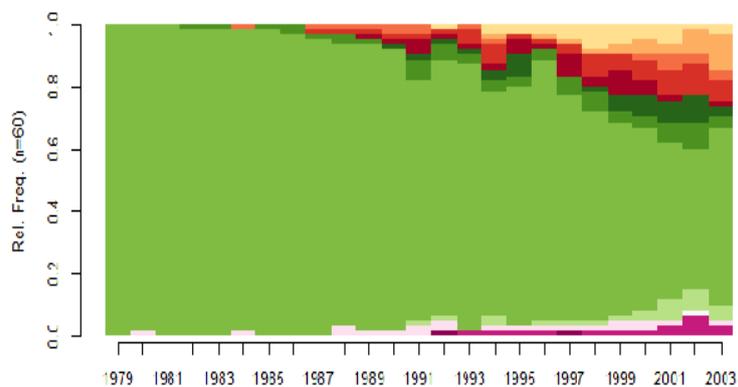
Experienced staff are invited to do the Welcome to MSF to review some key elements of MSF.

# Annexe 4. Chronogrammes et tapis de séquences pour la carrière professionnelle de 1979-2021

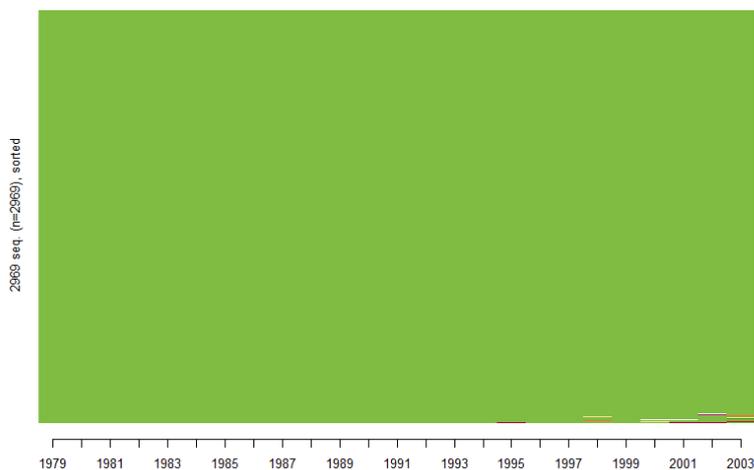
**Classe 1**



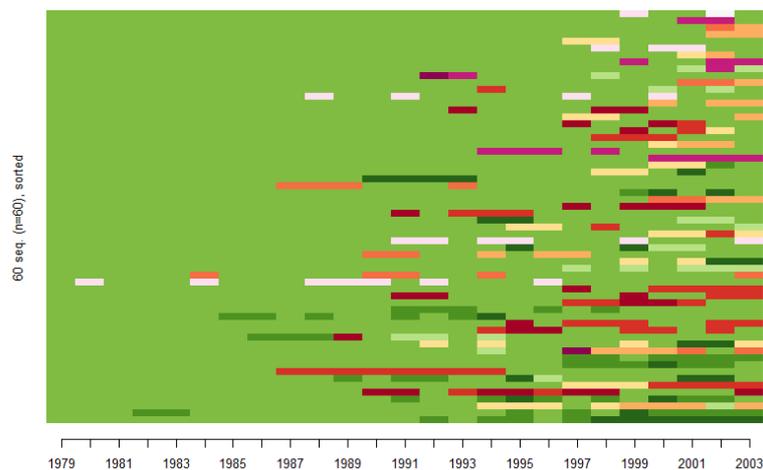
**Classe 2**



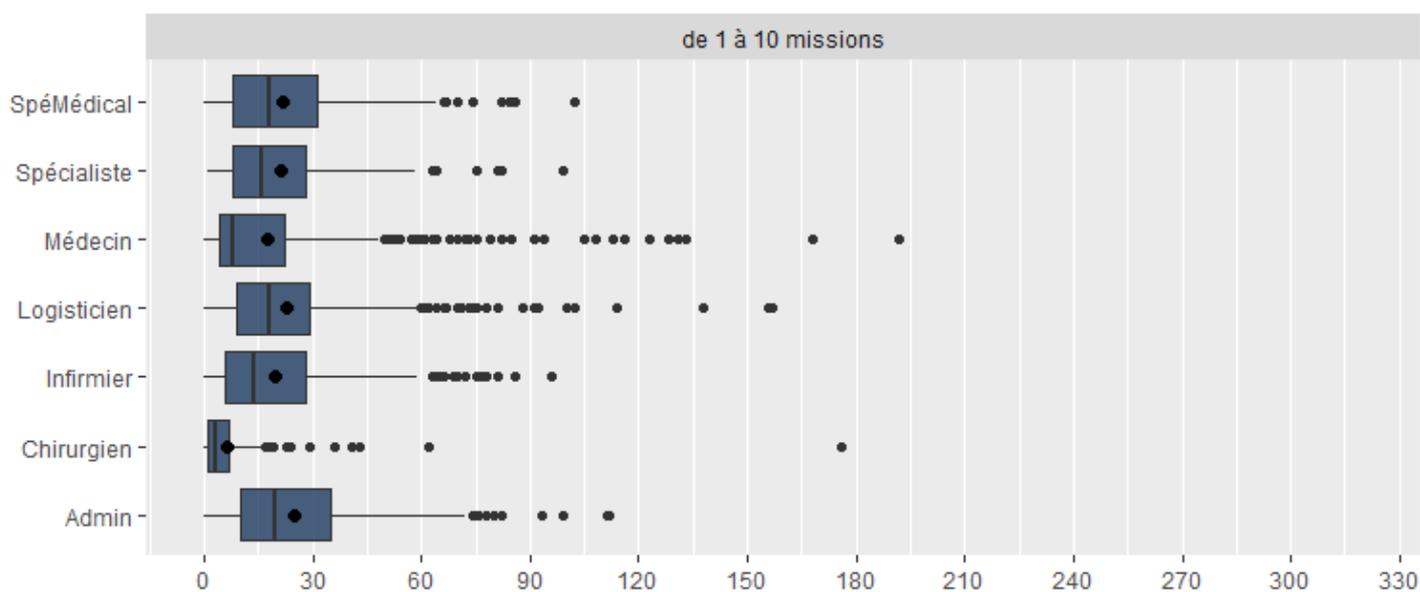
**Classe 1**



**Classe 2**

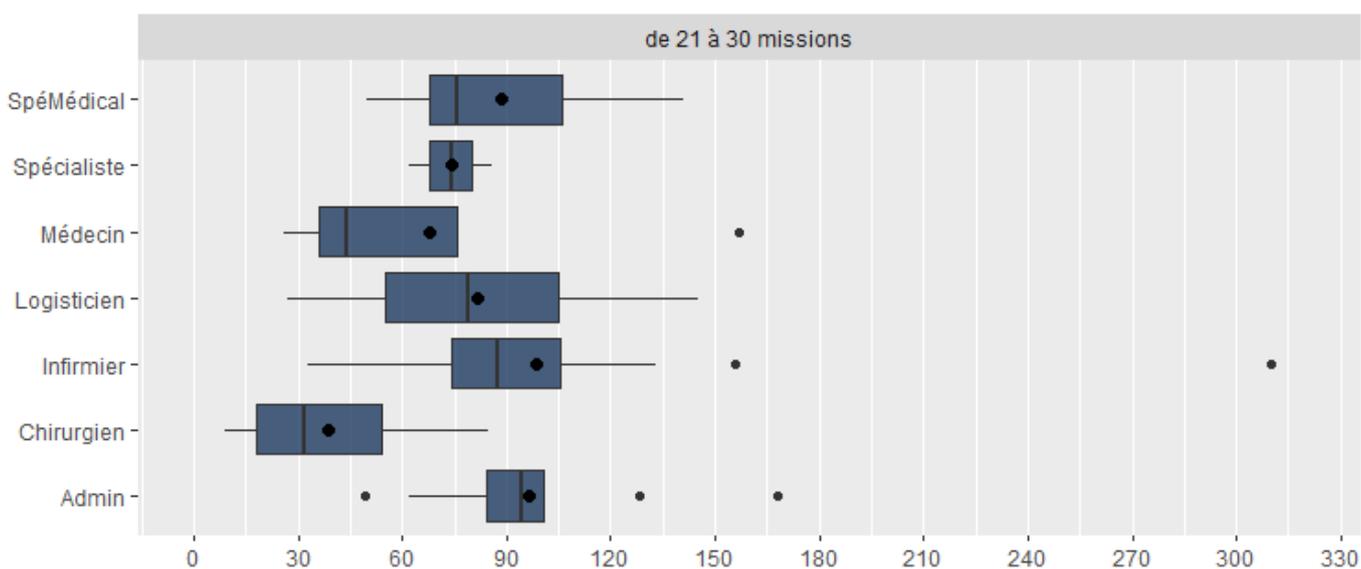


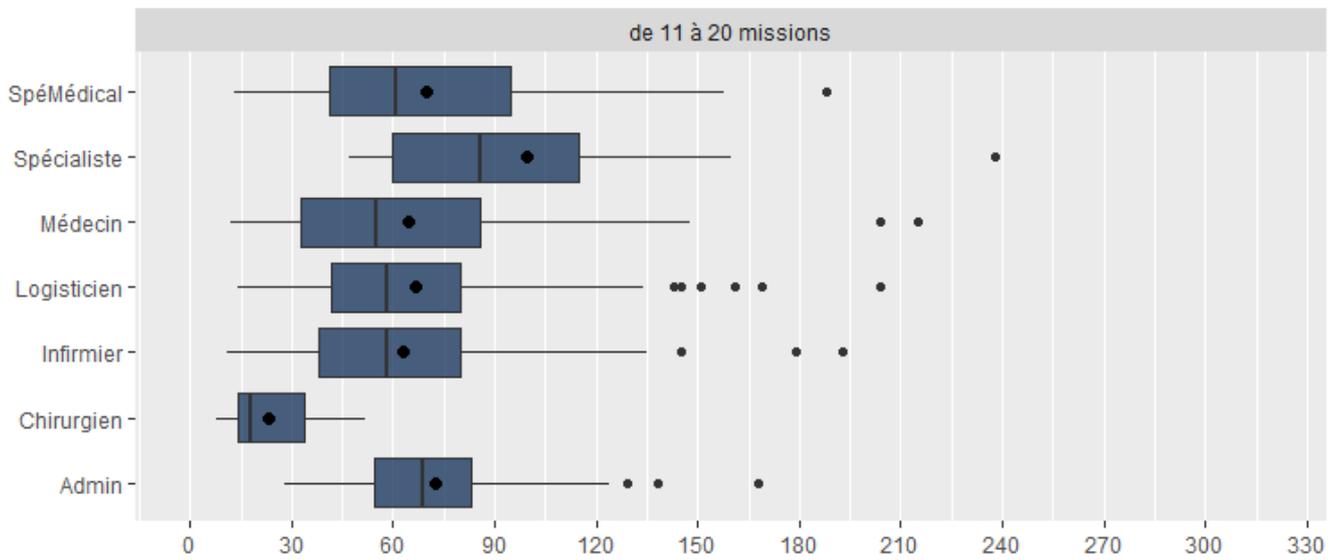
**Annexe 5.** Durées cumulées des missions (en mois) en fonction du nombre de mission effectué et de la dernière profession occupée



Source : Oracle.

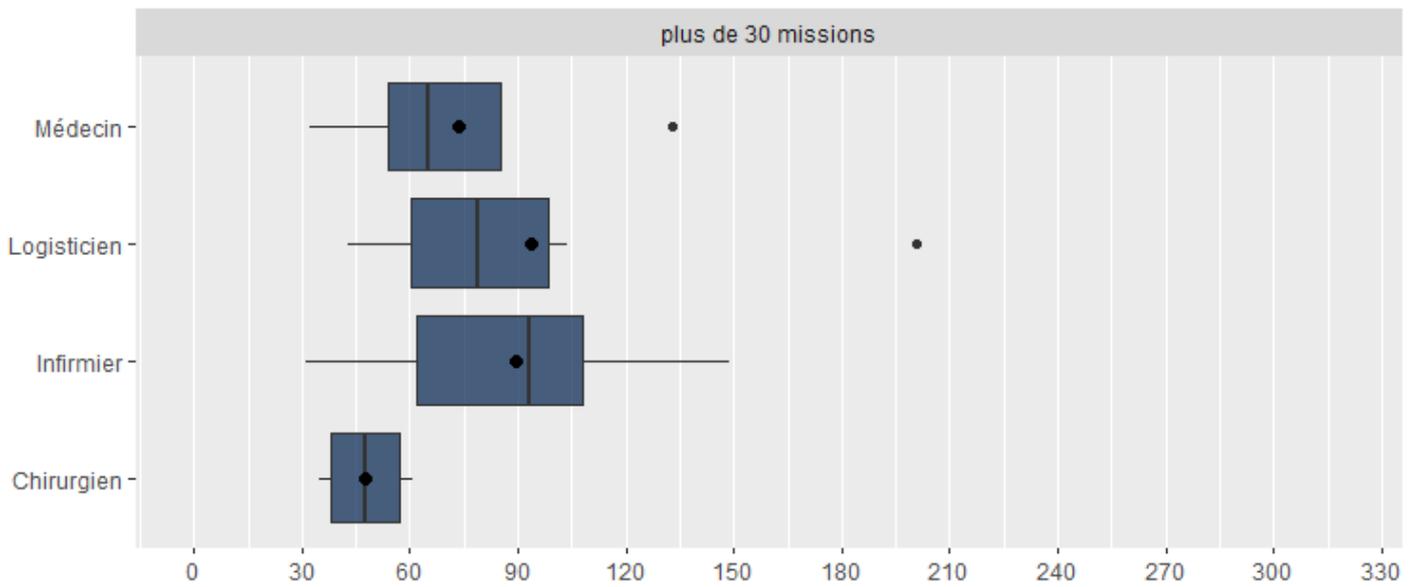
Champ : individus ayant fait au moins une mission d'expatriation avec MSF-FR entre janvier 2018 et mai 2021 (n = 3029).



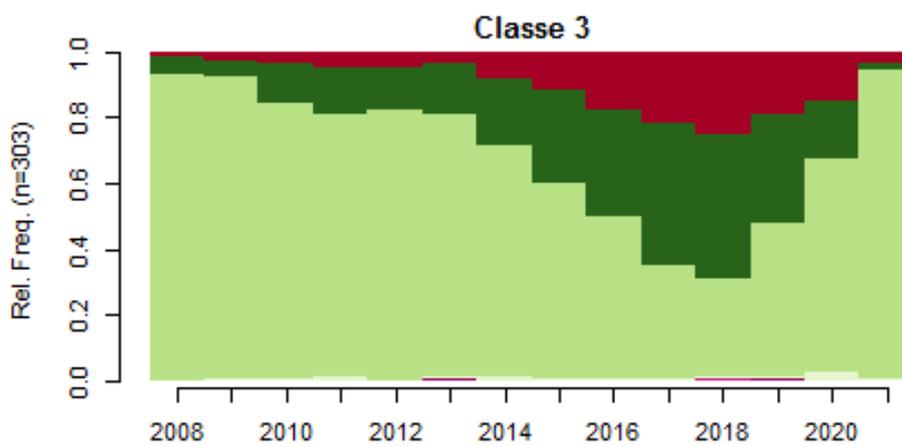
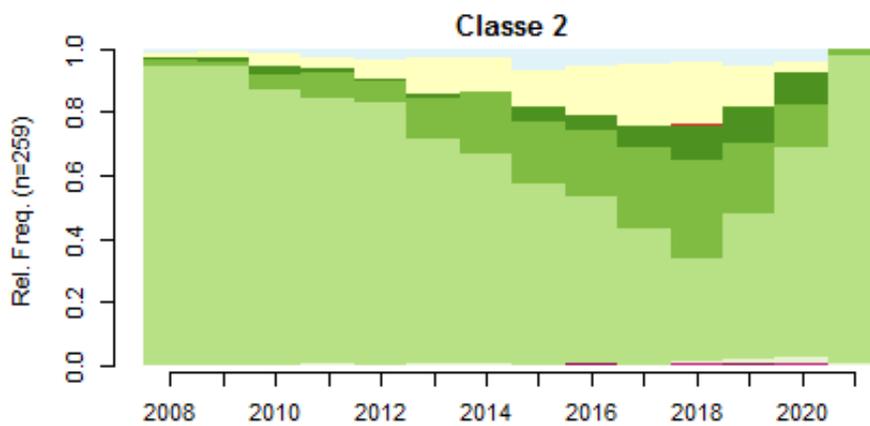


Source : Oracle.

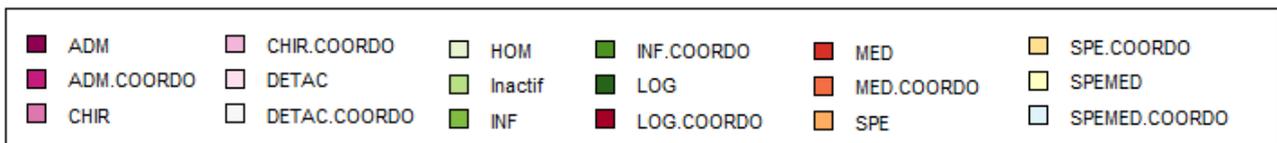
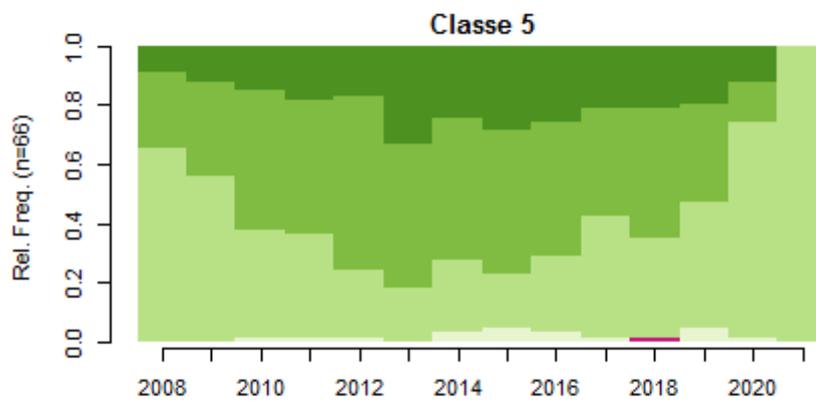
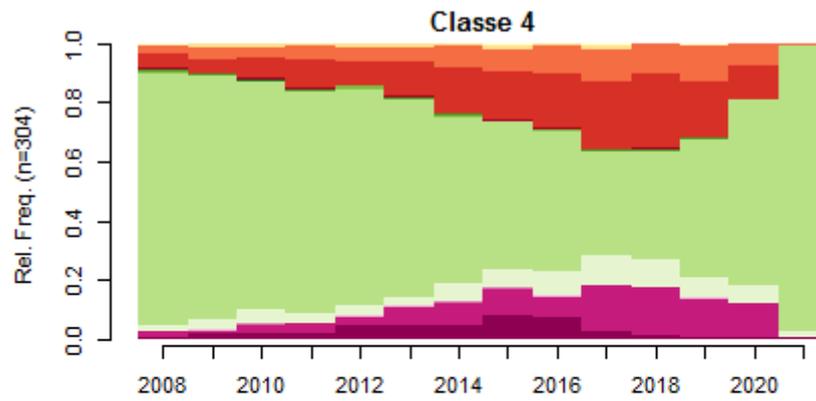
Champ : individus ayant fait au moins une mission d'expatriation avec MSF-FR entre janvier 2018 et mai 2021 (n = 3029).



**Annexe 6.** Chronogrammes et tapis de séquences pour la carrière professionnelle 2008-2021

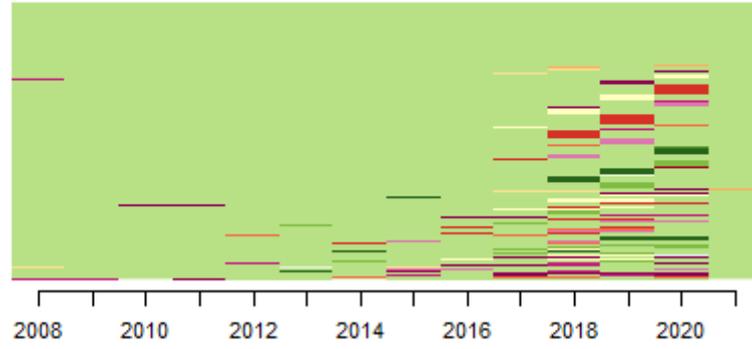


ADM	CHIR.COORDO	HOM	INF.COORDO	MED	SPE.COORDO
ADM.COORDO	DETAC	Inactif	LOG	MED.COORDO	SPEMED
CHIR	DETAC.COORDO	INF	LOG.COORDO	SPE	SPEMED.COORDO



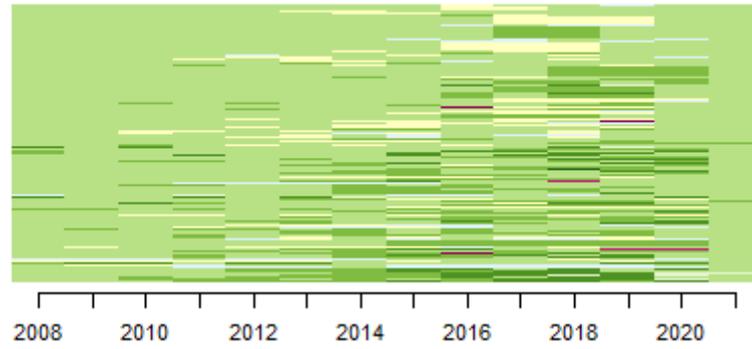
### Classe 1

2013 seq. (n=2013), sorted



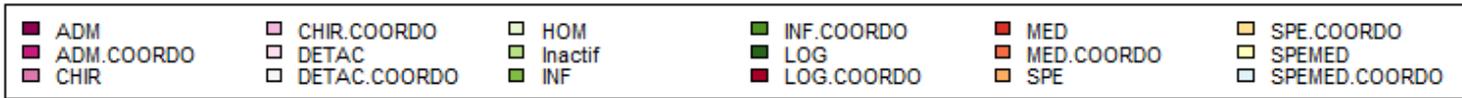
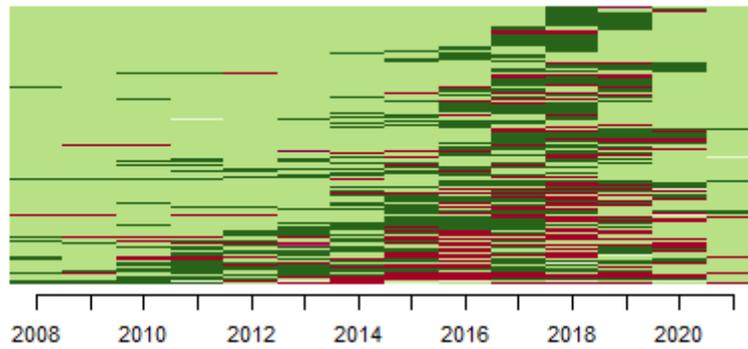
### Classe 2

259 seq. (n=259), sorted

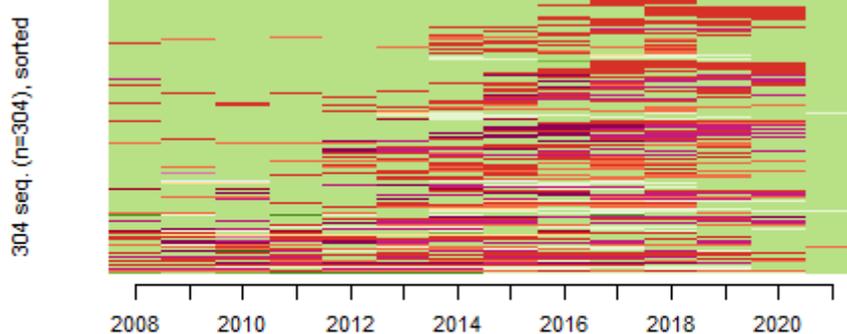


### Classe 3

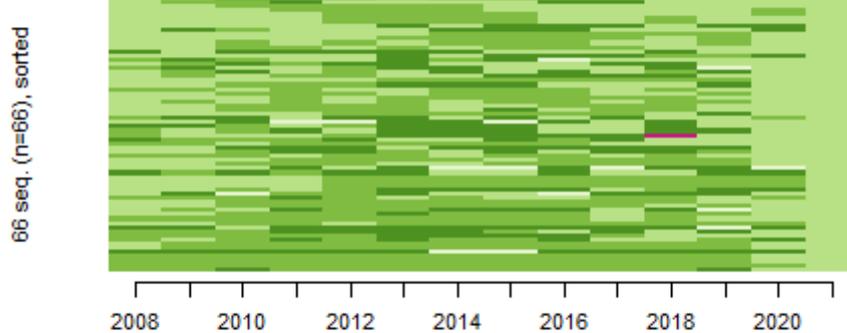
303 seq. (n=303), sorted



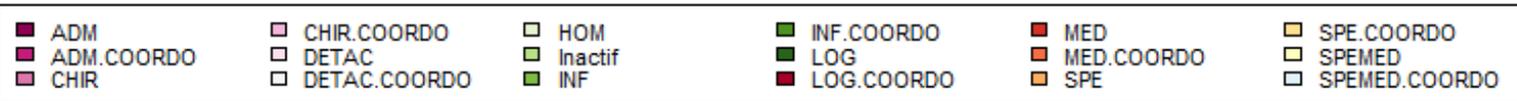
### Classe 4



### Classe 5

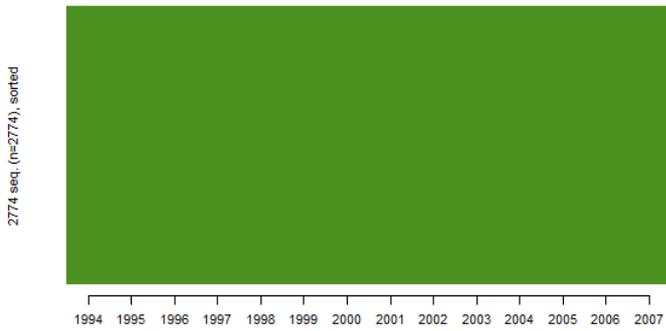


### Classe 6

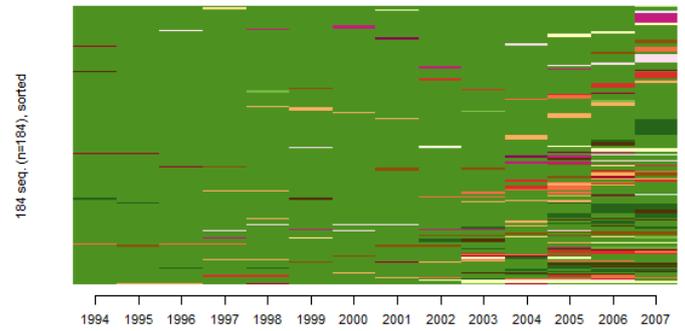


## Annexe 7. Chronogrammes et tapis de séquences pour la carrière professionnelle 1994-2007

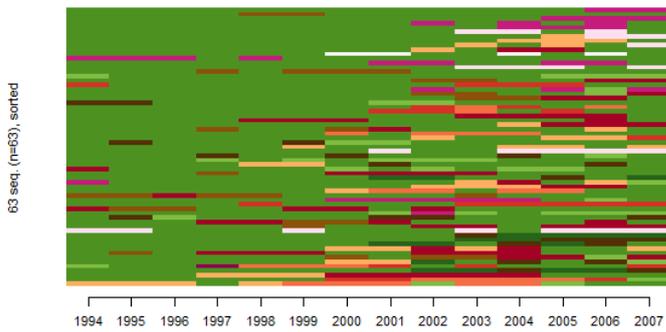
Classe 1



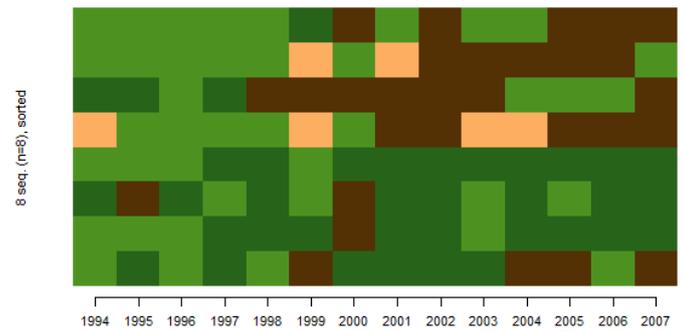
Classe 2



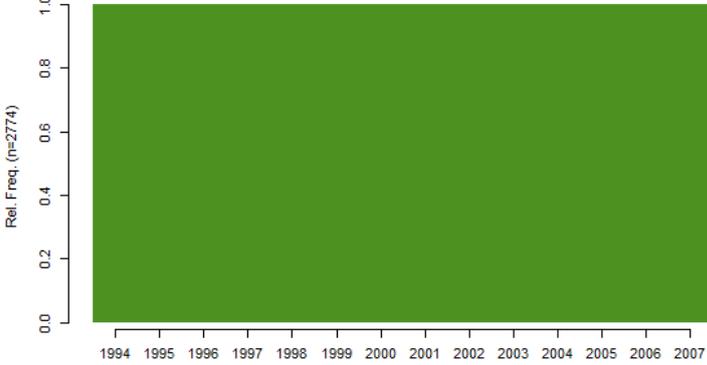
Classe 3



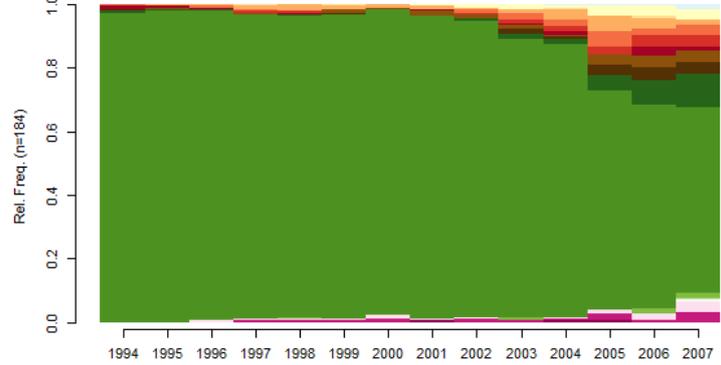
Classe 4



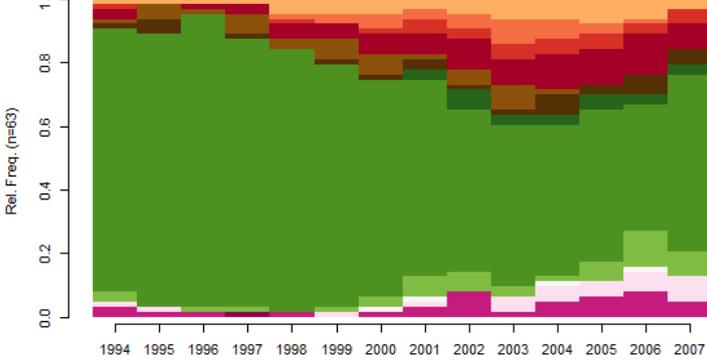
Classe 1



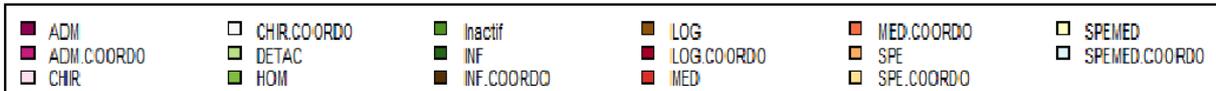
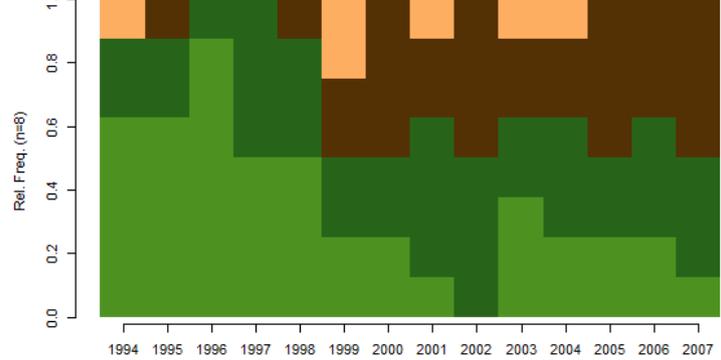
Classe 2



Classe 3

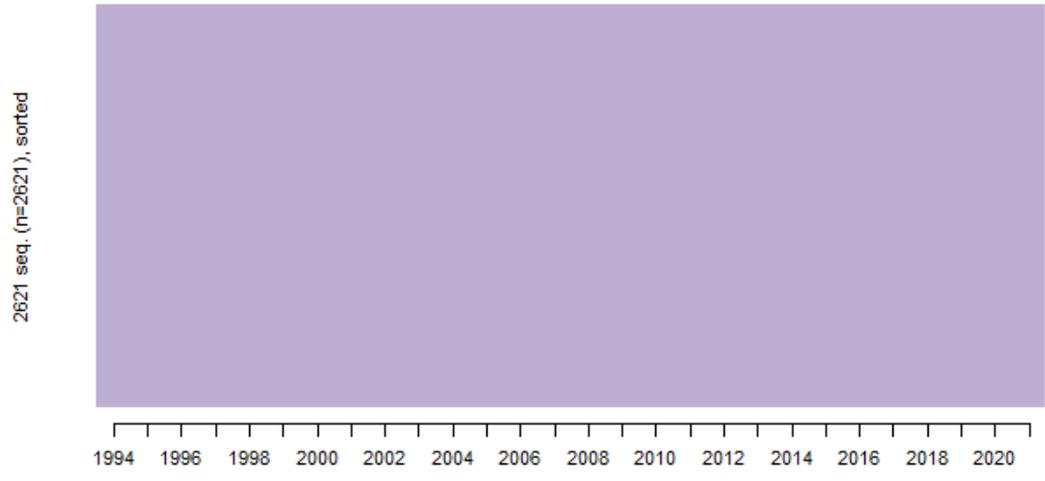


Classe 4

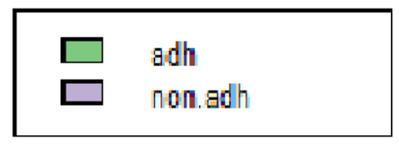
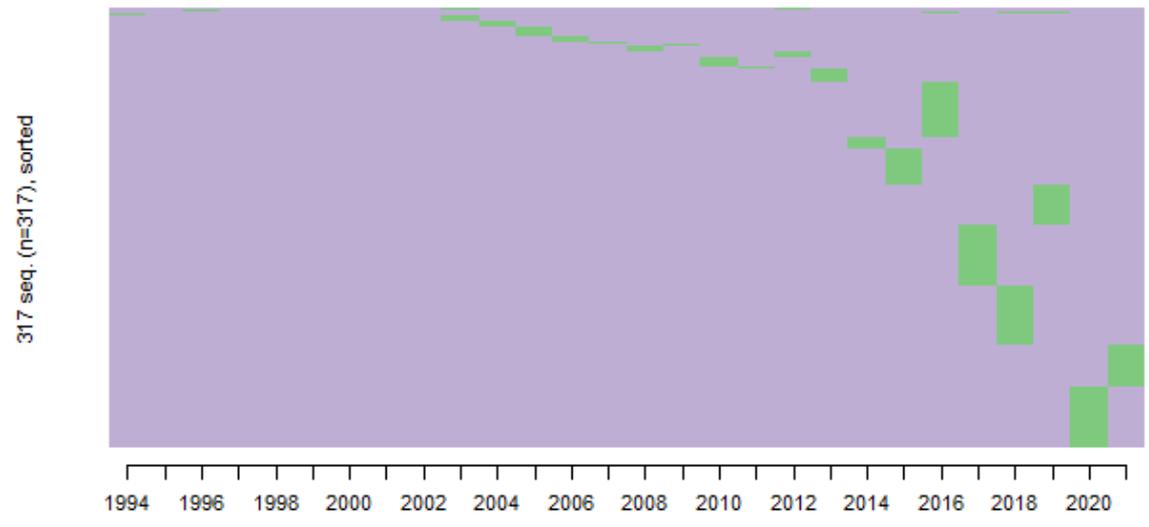


Annexe 7. Chronogrammes et tapis de séquences pour la carrière d'adhésion 1994-2021

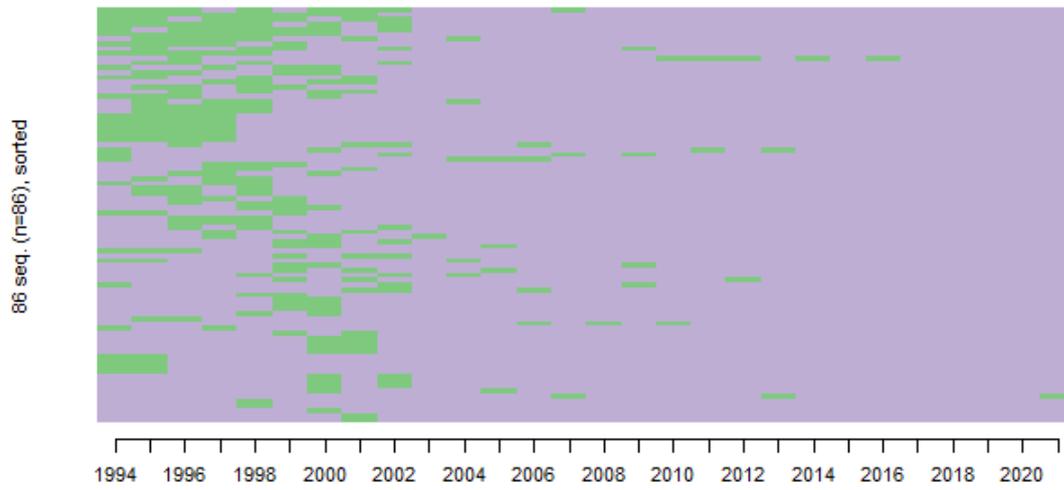
Classe 1



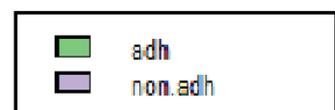
Classe 2

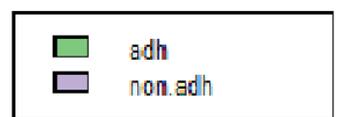


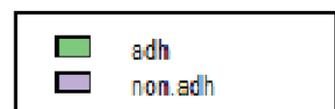
Classe 3



Classe 4







**Annexe 8.** Tableau des 20 plus forte contribution à l'axe 1 de l'ACM.

Variable	Level	Coord	Contrib	Cos2	Count
detac	Au moins 1 détachement	1.694	9.28	0.225	219
tra_nb_expat	1 mission	-0.968	9.00	0.258	651
tra_nb_expat	de 11 à 20 missions	1.180	8.62	0.225	420
respo_uni	Coordo	0.929	8.59	0.249	674
formation_all	Formation	0.795	7.07	0.212	757
carr_2008_acm	HoM_2008	1.182	6.24	0.156	303
profession_rec	Chirurgien	-1.250	5.90	0.145	256
carr_2008_acm	Nvx_2008	-0.446	5.88	0.394	2001
respo_uni	Chef de mission	1.600	5.25	0.124	139
respo_uni	Sans responsabilité	-0.386	4.83	0.403	2199
carr_2008_acm	Log_2008	0.943	3.95	0.099	301
carr_2008_acm	Paramed_2008	0.911	3.15	0.077	257
carr_2008_acm	Inf_2008	1.704	2.83	0.065	66
tra_nb_expat	de 21 à 30 missions	1.446	2.62	0.061	85
tra_nb_expat	de 6 à 10 missions	0.504	2.58	0.075	688
formation_all	Sans formation	-0.267	2.37	0.212	2255
tra_nb_expat	de 2 à 5 missions	-0.329	1.82	0.066	1140
carr_2008_acm	Chir_2008	-1.139	1.61	0.037	84
profession_rec	Infirmier	0.441	1.50	0.041	521
profession_rec	Logisticien	0.369	1.25	0.035	622

**Annexe 9.** Tableau des 20 plus forte contribution à l'axe 2 de l'ACM.

Variable	Level	Coord	Contrib	Cos2	Count
carr_2008_acm	Log_2008	-2.484	35.85	0.685	301
profession_rec	Logisticien	-1.672	33.57	0.728	622
carr_2008_acm	HoM_2008	1.012	5.99	0.114	303
profession_rec	Médecin	0.604	4.71	0.104	669
profession_rec	Admin	0.643	3.38	0.068	424
profession_rec	Infirmier	0.541	2.95	0.061	521
respo_uni	Coordo	0.410	2.19	0.048	674
carr_2008_acm	Paramed_2008	0.564	1.58	0.030	257
carr_2008_acm	Inf_2008	0.947	1.14	0.020	66
respo_uni	Sans responsabilité	-0.153	1.00	0.064	2199
carr_2008_acm	Chir_2008	-0.736	0.88	0.016	84
carr_2008_acm	Nvx_2008	0.148	0.84	0.043	2001
formation_all	Formation	-0.231	0.78	0.018	757
profession_rec	Spécialiste	0.491	0.61	0.011	131
nation_rec	Sud global	0.184	0.61	0.015	928
profession_rec	Chirurgien	-0.333	0.55	0.010	256
profession_rec	SpéMédical	0.264	0.52	0.010	389
detac	Au moins 1 détachement	0.351	0.52	0.010	219
respo_uni	Chef de mission	0.436	0.51	0.009	139
tra_nb_expat	1 mission	0.161	0.33	0.007	651

**Annexe 10.** Description des classes associatives (1994-2021)

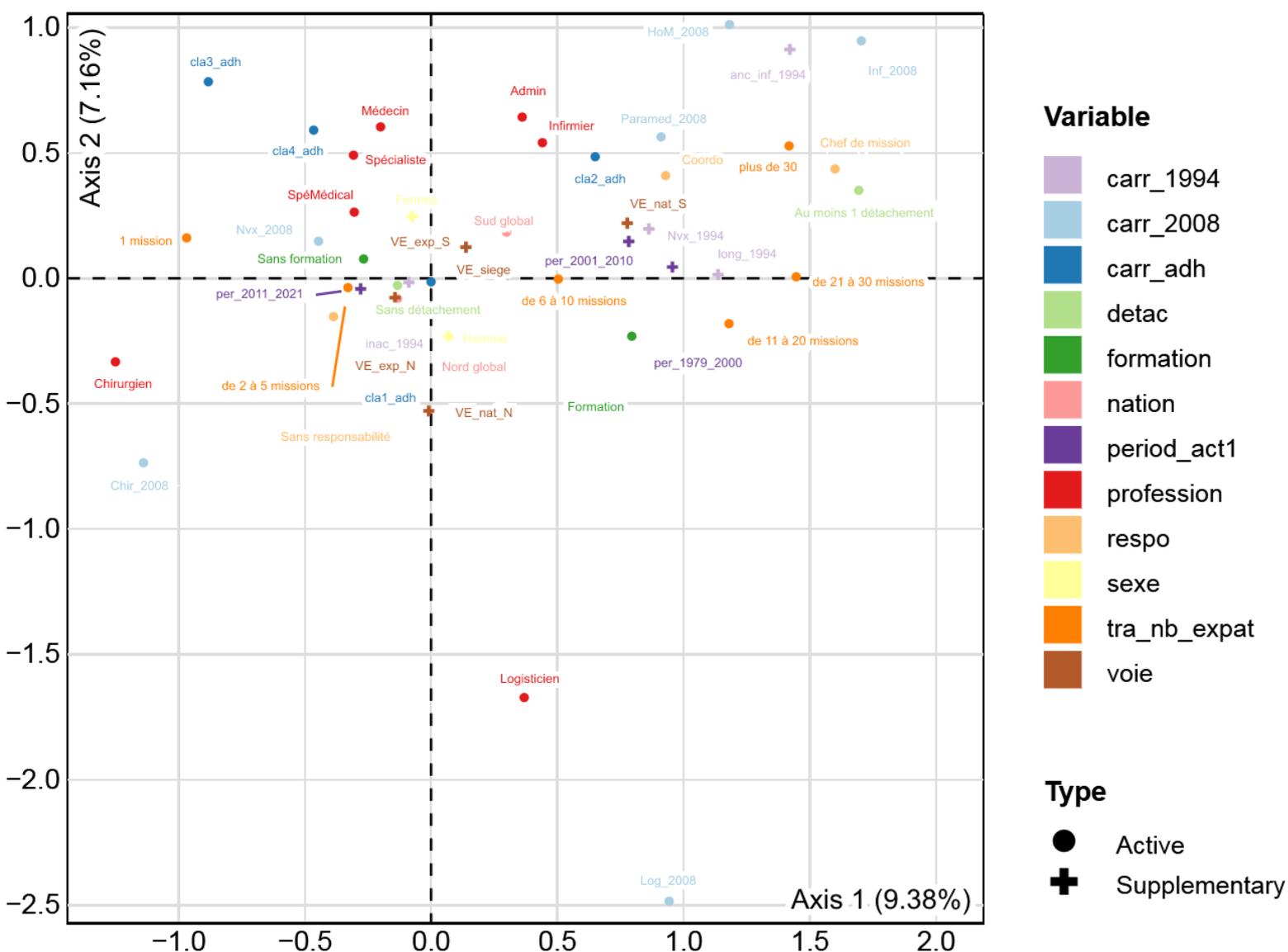
<b>Pourcentage en colonne   Classes</b>	<b>1, N = 2,621</b>	<b>2, N = 317</b>	<b>3, N = 86</b>	<b>4, N = 5</b>	<b>Total, N = 3029</b>	<b>p-value</b>
<b>Sexe</b>						<b>0.15</b>
Femme	48.8% (1,280)	43.5% (138)	52.3% (45)	20.0% (1)	48.3% (1,464)	
Homme	51.2% (1,341)	56.5% (179)	47.7% (41)	80.0% (4)	51.7% (1,565)	
<b>Cohorte de naissance</b>						<b>0.023</b>
1939-1949	2.0% (53)	1.3% (4)	0.0% (0)	20.0% (1)	1.9% (58)	
1950-1959	6.8% (179)	7.6% (24)	7.0% (6)	0.0% (0)	6.9% (209)	
1960-1969	14.7% (386)	12.9% (41)	17.4% (15)	20.0% (1)	14.6% (443)	
1970-1979	26.7% (699)	26.2% (83)	38.4% (33)	40.0% (2)	27.0% (817)	
1980-1989	42.7% (1,119)	47.9% (152)	34.9% (30)	20.0% (1)	43.0% (1,302)	
1990-1995	7.1% (185)	4.1% (13)	2.3% (2)	0.0% (0)	6.6% (200)	
<b>Voie d'entrée à MSF</b>						<b>0.13</b>
Ancien employé du siège	1.8% (48)	3.5% (11)	1.2% (1)	0.0% (0)	2.0% (60)	
Expatrié de promotion (Nord)	1.4% (36)	1.3% (4)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.3% (40)	
Expatrié de promotion (Sud)	14.1% (370)	20.2% (64)	16.3% (14)	0.0% (0)	14.8% (448)	
Expatrié recruté au Nord	66.5% (1,742)	61.5% (195)	68.6% (59)	100.0% (5)	66.1% (2,001)	
Expatrié recruté au Sud	16.2% (425)	13.6% (43)	14.0% (12)	0.0% (0)	15.8% (480)	
<b>Période d'entrée à MSF</b>						<b>0.074</b>
1979-2000	5.7% (150)	2.8% (9)	10.5% (9)	20.0% (1)	5.6% (169)	
2001-2010	19.7% (516)	20.8% (66)	19.8% (17)	0.0% (0)	19.8% (599)	
2011-2021	74.6% (1,955)	76.3% (242)	69.8% (60)	80.0% (4)	74.6% (2,261)	

<b>Dernière profession occupée</b>						0.4
Admin	14.0% (368)	14.2% (45)	14.0% (12)	20.0% (1)	14.1% (426)	
Chirurgien	8.5% (223)	8.5% (27)	7.0% (6)	20.0% (1)	8.5% (257)	
Infirmier	17.7% (465)	13.9% (44)	16.3% (14)	0.0% (0)	17.3% (523)	
Logisticien	21.0% (550)	20.8% (66)	12.8% (11)	0.0% (0)	20.7% (627)	
Médecin	22.2% (581)	21.5% (68)	23.3% (20)	40.0% (2)	22.2% (671)	
Spécialiste	4.3% (113)	4.4% (14)	7.0% (6)	0.0% (0)	4.4% (133)	
SpéMédical	12.2% (321)	16.7% (53)	19.8% (17)	20.0% (1)	12.9% (392)	
<b>Nombre d'expatriation</b>						0.007
1 mission	22.3% (585)	16.1% (51)	15.1% (13)	40.0% (2)	21.5% (651)	
de 2 à 5 missions	36.8% (964)	46.1% (146)	46.5% (40)	20.0% (1)	38.0% (1,151)	
de 6 à 10 missions	22.5% (590)	25.2% (80)	24.4% (21)	20.0% (1)	22.8% (692)	
de 11 à 20 missions	14.4% (377)	10.7% (34)	12.8% (11)	0.0% (0)	13.9% (422)	
de 21 à 30 missions	3.0% (79)	1.6% (5)	0.0% (0)	20.0% (1)	2.8% (85)	
plus de 30	1.0% (26)	0.3% (1)	1.2% (1)	0.0% (0)	0.9% (28)	
<b>Responsabilité dernière mission</b>						0.2
Chef de mission	4.8% (126)	2.2% (7)	8.1% (7)	0.0% (0)	4.6% (140)	
Coordo	22.0% (577)	25.2% (80)	23.3% (20)	20.0% (1)	22.4% (678)	
Sans responsabilité	73.2% (1,918)	72.6% (230)	68.6% (59)	80.0% (4)	73.0% (2,211)	

Source : Oracle.

Champ : individus ayant fait au moins une mission d'expatriation avec MSF-FR entre janvier 2018 et mai 2021 (n = 3029).

Lecture : parmi les individus appartenant à la classe 1, 48.8% sont des femmes. Test du Chi<sup>2</sup>.



**Annexe 11.** L'espace des carrières professionnelles et associatives chez les expatriés de MSF-France. Plan des deux premiers facteurs de l'ACM.

Source : Oracle.

Champ : individus ayant fait au moins une mission d'expatriation avec MSF-FR entre janvier 2018 et mai 2021 (n = 3029).