

Working Paper  
2015 • 1



**Analyse de pratiques  
professionnelles dans le  
champ du développement :  
quelles mutations à  
l'œuvre ?**

Anne Le Naëlou

# **Analyse de pratiques professionnelles dans le champ du développement : quelles mutations à l'œuvre ?**

Anne Le Naëlou

## **Résumé**

*A partir d'une analyse sociologique des pratiques professionnelles en vigueur dans le domaine de l'aide et de la solidarité internationale achevée en 2012, cet article décrypte les changements en cours dans ce secteur (formalisation des modes d'action, bureaucratisation des services et des procédures, technicisation des activités), les représentations que les jeunes professionnels entrés au cours de ces dix dernières années s'en font et les pratiques qu'ils mettent en œuvre pour durer et endurer la complexité des missions à réaliser.*

# Analyse de pratiques professionnelles dans le champ du développement : quelles mutations à l'œuvre ?

Anne Le Naëlou<sup>1</sup>

## Introduction

Le milieu de l'aide et du développement est en continuelle mutation. Dans un contexte où les sorties de crise (agricoles, politiques, financières..) sont de plus en plus multifactorielles, le nombre d'acteurs du développement va en augmentant et en se diversifiant. Pouvoirs publics, secteur privé, organisations non gouvernementales, bureaux d'études, experts individuels etc., interagissent à des différentes échelles de temps et d'espaces.

Les compétences légitimes valorisées dans les milieux professionnels changent. Le développement de savoirs spécialisés, la maîtrise de procédures administratives, gestionnaires et financières complexes, le management des ressources humaines, une certaine ouverture aux sciences sociales ouvrent de nouvelles possibilités de carrières, et sont souvent perçus comme des ressources décisives dans un univers de plus en plus concurrentiel et hiérarchisé. Ce qui explique pourquoi, depuis une quinzaine d'années, des cursus académiques (Bac+5) spécialisés ont été créés pour façonner des profils appelés à promouvoir la modernisation du champ et des pratiques professionnelles. Les effets de ce processus sont, avec quelques années de recul, désormais identifiables.

Cet article propose une analyse des pratiques professionnelles actuellement en vigueur, en se basant sur l'examen de parcours de jeunes diplômés de l'Ides-P1 ; diplômés qui se définissent comme des « professionnels du développement » ayant déjà acquis une expérience de quelques années. La notion de pratique professionnelle mobilisée dans cette réflexion propose de combiner les manières de travailler au quotidien (tâches, missions, responsabilités) et les procédés mis en œuvre pour les composer (formation, apprentissage, parcours, représentation du travail exercé)<sup>2</sup> ; deux dimensions symptomatiques d'un secteur qui change.

Les enseignements tirés de l'enquête empirique sur les trajectoires de jeunes diplômés<sup>3</sup> sont croisés avec d'autres études sur ces thèmes ; ils livrent une photographie des pratiques caractéristiques des évolutions du milieu. Si les compétences spécifiques à acquérir produisent des effets à double tranchant sur les trajectoires et les mises au travail, la hausse des niveaux de formation des générations entrantes améliore les capacités du milieu à apprécier, dès les premières années d'exercice professionnel, les conditions dans lesquelles les pratiques professionnelles se définissent. C'est du moins l'hypothèse posée dans cet article.

## 1 Récentes évolutions du contexte international.

Des inflexions institutionnelles récentes dans la coopération internationale influent sur les caractéristiques des personnels recrutés ces dernières années et sur les conditions de leurs entrées sur l'emploi.

### • *La montée des compétences du Sud*

Depuis les années soixante, les coopérants ou assistants techniques, les experts, les administrateurs sont recrutés en regard des grands objectifs sectoriels successifs, fixés par la coopération internationale. Ces objectifs ont successivement portés sur des programmes de développement des infrastructures et de l'industrie, puis de développement rural et, plus récemment, des projets de développement local et social de lutte contre la pauvreté, dans le cadre fixé par les Objectifs du Millénaire pour le Développement. Les postes en charge de l'administration de ces programmes d'aide au développement vers et dans les pays du Sud<sup>4</sup> sont solidement investis, parfois depuis l'époque coloniale, par les professions constituées et structurées autour de logiques

<sup>1</sup> Sociologue, maître de conférences, Université Paris I-IEDES, UMR 201 P1-Ird

<sup>2</sup> C. Blanchard-Laville, D. Fablet (coord.) *Analyser les pratiques professionnelles*, L'Harmattan, 2000. On ne saurait réfléchir à la question des pratiques si on n'avait pas aussi présent à l'esprit deux ouvrages de P. Bourdieu, *Le sens pratique*, Ed. de Minuit, 1980, et *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Le Seuil, 1994.

<sup>3</sup> Voir encadré page 3

<sup>4</sup> A. Guichaoua, « L'évolution du marché du développement », *Revue Tiers monde*, n° 141, 1997, pp. 491-517.

corporatistes bien établies<sup>5</sup>, telles qu'agronomes, ingénieurs, vétérinaires, administrateurs, juristes, financiers (plus récemment médecins). Ces professionnels occupent toujours un rôle central dans la gouvernance des organismes.

Cependant, les carrières auxquelles l'aide au développement donne accès sont de plus en plus investies par des experts ressortissants des pays du Sud. Cette évolution atteste la montée en puissance économique, démographique et politique des pays du Sud, la hausse des niveaux de formations de leurs personnels cadres et leur participation grandissante aux élites mondialisées<sup>6</sup>. Dès lors, le recours aux compétences locales, associé à la critique montante de l'expertise expatriée du nord, estimée trop coûteuse, modifie considérablement les opportunités de postes et de carrières pour les jeunes experts occidentaux ; ceux-ci sont appelés à travailler autrement. Les jeunes professionnels observés ici ont, par exemple, fait le choix de cursus généralistes axés sur les sciences humaines et sociales, cursus à même, selon eux, d'anticiper de nouvelles manières d'accompagner le changement économique et social au Sud et, par là, d'assurer des opportunités d'emploi.

#### • Une montée en puissance des offres de formations

Les années 2000 sont marquées par une forte rationalisation de l'aide publique au développement<sup>7</sup> impulsée par les bailleurs, tant au niveau de la conception et de la mise en œuvre que de l'évaluation des politiques et programmes financés au Sud. Les différents organismes impliqués dans le champ reprennent et s'ajustent à ces contraintes en conduisant un processus de professionnalisation<sup>8</sup>. Celui-ci est notamment axé sur l'acquisition de nouveaux outils (informatiques, gestionnaires, comptables, cartographiques, système d'information géographique...), de connaissances thématiques renouvelées, ainsi que de compétences relationnelles renforcées (langues, management des ressources humaines, coordination, gestion de conflits dans les équipes...). Ce sont là autant de nouvelles dispositions à acquérir pour les personnels du développement. A noter que les premières sessions de formations spécifiques disponibles seront assurées par des professionnels expérimentés ; elles seront non diplômantes et organisées à l'attention des coopérants déjà en exercice, comme par exemple, celles pilotées par le ministère français de la Coopération de 1990 à 1997<sup>9</sup>.

Les universités vont progressivement investir ce domaine de formation à l'adresse de publics étudiants en créant des Diplômes d'Etudes Supérieures Spécialisés (DESS) préparant aux métiers de la coopération. Ils seront transformés en master conformément aux *accords de Bologne* de 2005. Ces diplômes universitaires<sup>10</sup>, sont devenus des critères déterminants à l'embauche ; ils marquent un contrôle de l'entrée dans le champ avec des opportunités d'y exercer, indicateur clé d'une professionnalisation à l'œuvre<sup>11</sup>. Concurrentes entre elles, ces diverses filières universitaires sont généralement intégrées à une offre de formation disciplinaire (économie, géographie, sciences politiques) délivrée par les Unités de formation et de recherche (UFR). Plus rarement, des masters de type *Development Studies* sont proposés par des instituts d'université thématiques et pluridisciplinaire : l'Iedes - PI est le seul établissement de ce genre en France<sup>12</sup>. Ces parcours combinent, dans des proportions fixées par le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR), des enseignements techniques dispensés par des praticiens expérimentés et des enseignements théoriques, multidisciplinaires, liés aux sciences humaines et sociales (SHS) assurés par des profils enseignants-chercheurs et chercheurs<sup>13</sup>. Enfin, ces cursus ont la caractéristique d'inclure dans les certifications des

<sup>5</sup> D. Demazière et C. Gadéa, *Sociologie des groupes professionnels*, La Découverte, 2010, 466 p.

<sup>6</sup> Y. Dezalay, Les courtiers de l'international, ARSS, n° 151-152, Ed. du Seuil, mars 2004, p 4-35.

<sup>7</sup> B. Contamin, J. Milanesi, J.-M. Montaud, Les nouvelles logiques de l'aide publique au développement: entre rationalisation, pragmatisme et logiques institutionnelles, *L'Actualité économique*, Volume 84, numéro 2, juin 2008, Montréal, p. 155-178

<sup>8</sup> Ce travail s'inscrit dans le prolongement de travaux précédents sur le processus de professionnalisation réunis dans A. Le Naëlou, J. Freyss, (sous la dir) « ONG : les pièges de la professionnalisation », *Revue Tiers monde*, n° 180, 2004.

<sup>9</sup> *L'assistance technique française 1960-2000*, La Documentation française, 1994.

<sup>10</sup> C. Dubar, P. Tripiet, *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris, 1998, p 90.

<sup>11</sup> Y. Lechevallier, Liste des formations supérieures en coopération internationale 2012, Publication Agence Coopdec, <http://www.coopdec.org>.

<sup>12</sup> A l'échelle européenne, on trouve : Queen Elizabeth House (actuel Department International Development, Université d'Oxford), Institute of Development Studies (IDS, Brighton), Institut Etudes du Développement, Université Catholique de Louvain, Institute of Social Studies (ISS, La Haye), Institut Universitaire d'Etudes du Développement (IUED, Genève, Development Studies, Université de Rome, La Sapienza).

<sup>13</sup> La proportion de professionnels dans les équipes pédagogiques des spécialités de master suivies par les répondants est de 45 à 55%, Cf Contrat quadriennal Iedes-PI, AERES 2009-13.

stages pratiques, donnant lieu à des conventions tripartites (université, étudiant, organisme privé ou public intervenant dans le domaine de la coopération et de la solidarité internationale). Ainsi, l'apprentissage des règles et usages des métiers se fait en continuité avec la formation théorique de spécialisation et au contact direct des intervenants professionnels qui y enseignent.

La reconfiguration des pratiques professionnelles résultent de ces évolutions institutionnelles. Aux côtés des professions classiques citées plus haut, se confirme la place d'un profil généraliste, formé aux SHS et diplômé de l'enseignement supérieur dans la sphère de la coopération au développement. Ces catégories récentes de professionnels du développement, en compétition avec d'autres plus anciennes, sont contraintes d'ajuster leurs activités et leurs pratiques pour entrer et durer dans le champ.

### *Description de l'enquête*

#### **• Terrain et méthodes**

Une enquête empirique a été réalisée entre novembre 2009 et mars 2011. Elle a été conduite dans le cadre du programme de recherche ANR Les Suds intitulé « Développement globalisation et sécurité Nord-Sud (DEVGLOB) ». Pour décrire les pratiques professionnelles des jeunes diplômés « telles qu'elles s'imposent » mais aussi « telle qu'elles sont », un questionnaire (réalisé en ligne – 4 chapitres 92 questions –) a été complété par 20 entretiens, des observations et l'analyse de lettres de candidature de 2008 à 2009 pour intégrer le master).

#### **• Caractéristiques du panel**

L'exhaustivité des diplômés de l'Iedès (bac + 4 et 5) sur la période 1999-2006 a été visée ; sur 1059 individus contactés par mail, 279 ont répondu, soit un taux de réponse de 28,67%. L'exploitation des résultats est encore en cours.

#### ***Formations, disciplines et objectifs***

Titulaires de L3 en sciences humaines et sociale et d'une spécialisation de Master « Etudes du développement » de P1.

#### ***Age, sexe, activités, localisation***

Le segment d'actifs observé se compose de trois-quarts de femmes et d'un tiers d'hommes; ils sont de nationalité française, d'un âge moyen de 35 ans et ayant acquis une expérience professionnelle moyenne de 5 ans. Du fait d'un biais de l'enquête, l'accès aux actifs travaillant en dehors de l'UE s'est révélé difficile: les répondants sont donc, pour les trois-quarts d'entre eux, localisés en France ou dans l'UE

#### ***Statuts, rémunérations,***

Le profil statutaire majoritaire des actifs interrogés est un salarié en contrat à durée déterminée (CDD), à temps plein : il est, en cela, conforme aux données livrées par les études plus générales sur les devenirs et situations des jeunes diplômés quelques années après leur première insertion professionnelle<sup>14</sup>.

Les rémunérations relevées dans le groupe sont extrêmement variables : aucun standard en la matière ne se dessine indiquant, vraisemblablement par là, le caractère encore très inachevé des carrières actuelles. Derrière un niveau de revenu moyen d'environ 2800 euros par mois, les situations sont très contrastées: sur 174 répondants à cette question, 13 déclarent moins de 1000 euros mensuels. Par contre et à l'opposé, ils sont 17 à percevoir un revenu supérieur à 4000 euros par mois.

#### ***Secteurs d'activités***

Les répondants travaillent, dans l'ordre, dans le développement local, le développement rural, l'enseignement et la formation, la coopération économique (appui aux PME, microcrédit...) la santé, le droit et le développement urbain) sur des programmes et projets orientés sur le traitement des dimensions sociales du développement.

<sup>14</sup> Céreq, *Enquête Génération, 2007-2010. Premiers pas dans la vie active. Le diplôme : un atout gagnant pour les jeunes face à la crise*, Paris 7 avril 2011, 20 p.

## II – Pratiques professionnelles à l'œuvre : des trajectoires contrastées

L'enquête réalisée pointe moins l'émergence de pratiques professionnelles inédites et homogènes, que quelques marqueurs qui discriminent les parcours et, par là, signalent des inflexions fortes à l'œuvre dans le champ de la coopération au développement.

### • *Prompte mise au travail et statuts incertains*

Le segment de jeunes diplômés étudiés déclare majoritairement avoir trouvé du travail sans difficulté<sup>15</sup> et être satisfait du contenu et des conditions du poste occupé. Les éléments d'analyse qui suivent sont donc le fait d'actifs que l'on peut considérer comme établis dans le secteur et dont on peut penser qu'ils s'y stabiliseront. Ils sont porteurs, qu'ils le veuillent ou non, des traits structurants du secteur ; quatre d'entre eux ont plus particulièrement retenu l'attention.

Une première épreuve pour un certain nombre de jeunes diplômés généralistes concerne non pas tant l'entrée dans l'emploi que le niveau et les modalités par lesquelles ils y accèdent, ainsi que le temps durant lequel ils l'occuperont. Dès le démarrage, l'absence d'un métier-type entraîne des statuts d'emploi variés et légiférés par des contrats de différents types ; deux d'entre eux sont à noter.

Ainsi, une part significative des répondants (1/3) accepte le volontariat, pour accéder rapidement à l'emploi. Ce statut illustre une permanence d'un mode de gestion des ressources humaines généralisé dans les années 70<sup>16</sup> ; le service civique (2011) est la formule la plus récente de cette pratique professionnelle, mais elle est de moins en moins une manière de se former sur le tas pour des profils militants non diplômés.

*Mon départ au Mali était une manière de prolonger logiquement ma formation de l'Ides et surtout de trouver assez vite un emploi. Ce volontariat correspondait aux questions que l'on s'était posées en sociologie et en anthropologie, de ne pas « faire à la place » des autres et donc, pour cela, les connaître et prendre le temps et la peine d'écouter les problèmes tels qu'ils se les posent. Le renforcement de l'équipe sur place fut un échec, mais c'était un début utile (C, 29 ans, chargée de programme au siège parisien d'une OSI).*

L'auto-entrepreneuriat<sup>17</sup> est un autre format d'entrée dans le domaine qui ressort du panel. Certes, dans le milieu du développement, le professionnel libéral ou le travailleur indépendant a toujours existé ; il s'agissait généralement de profils expérimentés, dotés d'un réseau susceptible d'assurer des contrats et qui concrétisent, par ce statut, une aspiration à conduire leurs activités comme des chefs d'entreprise. La nouveauté ici est que ce statut entrepreneurial est adopté par des entrants dans le domaine n'ayant, a priori, pas encore eu le temps d'assurer un portefeuille de commandes. De plus en plus de jeunes diplômés sont ainsi contraints de se mettre en règle pour pouvoir facturer « des services » (études d'identification, évaluation, appui pour réponses à appel d'offre..).

Le volontariat et l'auto-entrepreneuriat constituent des formes alternatives aux statuts classiques de l'emploi auxquels les jeunes diplômés sont confrontés ; cette mutation bouleverse les standards habituels. L'entrepreneur associatif<sup>18</sup> ou le volontaire en entreprise (VIE) sont de nouvelles pratiques professionnelles repérées dans l'étude. L'incertitude du travail est aussi évoquée pour commenter une pratique syndicale jusqu'à présent peu courante dans le milieu ; les profils concernés ont rejoint le premier syndicat des salariés associatifs (ASSO)<sup>19</sup>, créé en 2004, et prenant en compte la dimension internationale du secteur.

---

<sup>15</sup> Qui rejoint l'élévation plus générale du niveau de diplôme dans les sociétés industrielles, O. Galland, avec L. Gruel et G. Houzel, *Les étudiants en France. Histoire et sociologie d'une nouvelle jeunesse*, Presses universitaires de Rennes, 2009.

<sup>16</sup> Le volontariat a connu une forte institutionnalisation et s'est contractualisé au fur et à mesure du temps (loi n° 2005-159 du 23 février 2005).

<sup>17</sup> Ce statut, créé en 2009, a pour objectif de simplifier l'exercice de petites activités indépendantes : l'auto-entrepreneur peut exercer une activité commerciale ou artisanale en parallèle d'une activité principale, c'est-à-dire en complément d'un autre statut (salarié, demandeur d'emploi, retraité, étudiant...), [www.service-public.fr](http://www.service-public.fr).

<sup>18</sup> F. Rousseau, « Genèse d'un entrepreneur social », *Gérer et comprendre*, n°87, 2007, pp 23-34 ; Y. Lochard, M. Simonet, *L'expert associatif, le savant et la politique*, Editions Syllepse, 2003, 172 p.

<sup>19</sup> <http://syndicat-asso.fr/>

De manière plus générale, l'étude montre les liens entre instabilité du statut et instabilité sociale ; la moitié des répondants, pourtant satisfaits de leur emploi au moment de l'enquête, déclarent qu'ils sont prêts à quitter celui-ci dès que l'occasion se présente. La gestion d'une précarisation latente entraîne des choix stratégiques à effectuer : quitter au bon moment un emploi rémunéré salarié, même s'il s'agit d'un volontariat, est un risque que tous ne peuvent envisager. De même, se lancer d'emblée dans les procédures, même simplifiées, de création d'entreprise, sans assurance de stabiliser des ressources dans le temps, évaluer l'expérience acquise pour rebondir sur une opportunité et, ce faisant, « passer à autre chose » n'est pas chose aisée. Si, dans leur grande majorité, les professionnels interrogés se sont révélés très réactifs dans un moment de choix, certains ne réussissent pas à se dégager à temps de situations dans lesquelles la surqualification et l'insatisfaction guettent.

• ***Apprentissages variés et homogénéisation des connaissances***

Aucun itinéraire type ne ressort du panel : les répondants se déploient dans des proportions variables dans les différents types de coopération au développement.

Une grande partie des jeunes diplômés apprend les ficelles du métier dans les organisations de solidarité internationale (OSI) ; une autre proportion significative de professionnels fait ses débuts dans la coopération décentralisée. Ces deux modes de coopération rencontrent une forte adhésion auprès des enquêtés qui soulignent l'intérêt, à leurs yeux, de s'adresser directement à des acteurs et élus des pays du Sud ; ils y voient une forme d'appui politique, économique et sociale concrète aux territoires et à leurs populations.

Enfin, 5% des itinéraires observés démarre d'emblée sur des emplois dans les organismes européens ou internationaux de coopération (United Nations World Food Programme, le Bureau International du Travail, Agence Française du Développement, EUROPAID/UE...) ; leur proportion double significativement en cinq ans, indiquant une adéquation entre les niveaux de formations et les prérequis exigés pour des postes institutionnels de haut niveau. Dans le panel, ces trajectoires sont d'abord le fait d'étudiants principalement originaires d'un pays d'Amérique latine, ayant déjà commencé un parcours professionnel avant leur master et, pour une moindre part, le fait d'étudiants français déjà reliés à l'international à travers un réseau social et familial.

A toutes ces échelles de coopération, les jeunes diplômés assurent d'emblée une large variété d'activités pratiques, complémentaires à leur formation académique, qui les conduira à hiérarchiser les registres de compétences à investir. Ils privilégieront l'apprentissage de méthodologies axées sur le recueil de données et de connaissances de terrain, de leurs acteurs et de leurs logiques, à moins qu'ils ne s'orientent vers l'expérimentation d'outils de management, de procédures de lobbying, de gestion d'équipes, de pilotage de cadres de concertation avec les pouvoirs publics, d'ingénierie de projets et procédures de réponse à appel d'offres.

Mais ce choix est contraint : les organismes mobilisent leurs salariés sur des tâches de fonctionnement de plus en plus lourdes et la promotion de thèmes à la mode, appréciés des bailleurs, domine.

*La part la plus importante de mon temps c'est le management et la gestion de ressources humaines. J'ai une grosse équipe en gestion directe, j'ai des relations bilatérales avec chaque membre de mon équipe, plus une relation plus globale pour donner de la cohérence à nos actions. Je fais l'interface entre les objectifs de l'OSI et toute l'équipe. Cela s'appelle un "service support" qui devient central dans notre fonctionnement... Le management prend le plus de temps, et ça ne risque pas de changer. On est sur des jobs où il y a beaucoup de turn-over, les gens sont très spécialisés et ils sont payés aux lance-pierre, donc ils ne restent pas plus de 3 ans. Pour le plaidoyer, je valorise en maximum le travail de mes collègues et les objectifs de la boîte, mais je ne vais pas assez sur le terrain (S, 37 ans, chargée des ressources humaines et du plaidoyer).*

D'un point de vue point dynamique, l'enquête montre qu'après trois à quatre ans d'activité, si la proportion de professionnels employés dans coopération décentralisée reste stable, celle employée dans le secteur associatif baisse d'un tiers alors que celle travaillant dans le secteur privé (entreprises, bureaux d'études, fondations et mécénat d'entreprises) triple. Les expériences de terrain acquises dans

les associations sont ainsi valorisées dans les curriculum vitae de ceux qui se retrouvent par la suite dans les cabinets privés.

Les pratiques professionnelles observées dans le panel se rejoignent. Le passage des jeunes diplômés d'un milieu professionnel à un autre (public/privé, association/collectivités territoriales, Nord/Sud...) accélère la fluidité de la circulation de thématiques, de normes et d'aptitudes, telles que l'organisation managériale, les critères de qualité, les certifications éthiques, la responsabilité sociale...<sup>20</sup>. A chaque expérience, les pratiques professionnelles se composent, touche par touche, facilitant le passage d'un univers à l'autre au gré des opportunités sans désajustement ni de compétence ni de savoir-faire. L'homogénéisation des connaissances s'accompagne d'une montée d'une figure d'expert, différente des professions classiques et capable de maîtriser des compétences transversales.

#### • *Polyvalence des savoir-faire et technicisation de l'aide*

Dès les premières années d'expérience, les jeunes entrants diplômés s'approprient et mettent en œuvre les outils et méthodes techniques propres au champ. La matrice de planification et de gestion de projet dit du « cadre logique »<sup>21</sup> se trouve utilisée, au même titre que les techniques classiques de la démarche scientifique (observation participante, entretiens, questionnaire). L'implication de la recherche dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes et projets de développement étudiée par ailleurs<sup>22</sup> est confirmée par l'enquête.

En outre, les jeunes professionnels du panel soulignent l'exigence forte de polyvalence imposée dans les activités impliquant une maîtrise de différents registres : études et identifications des terrains (diagnostics, analyses de situations et évaluations) : appui aux interventions et recherche de compromis (conduite et gestion de projets et de programmes sur le terrain) : tâches liées au fonctionnement des structures (recherche de fonds financiers, veille appel d'offre, lobbying et communication). Tels des artisans, ils sont à la fois concepteurs, praticiens, et gestionnaires des programmes de coopération.

La rigueur des compétences et la polyvalence sont les deux critères ayant prévalu pour l'accès à l'emploi des répondants. Ce qui confirme une modification des indicateurs des motifs d'engagements dans le domaine<sup>23</sup>. Agir avec pertinence et interagir avec d'autres professionnels constituent des aptitudes toujours fortement demandées par les employeurs, dans des contextes caractérisés par une pluralité d'acteurs. Ces aptitudes permettent de négocier des compromis avec les acteurs locaux, tout en imposant les normes des bailleurs. Dans cet exercice, les acquis pluridisciplinaires des formations universitaires suivies sont mis à profit.

*Mon travail aujourd'hui dans cette agence est double, je suis responsable desk pays pour la coopération avec le N... et ma tâche est de piloter et superviser – en fait j'ai une responsabilité de contrôle – les différentes phases du cycle de projet des programmes et je suis aussi assistant du DG sur la production de notes et de données relatives à la cohérence des stratégies de l'aide française dans la sous région subsaharienne. J'écris beaucoup, je fais des missions assez courtes 3 à 4 fois par an. J'aspire à changer bientôt pour un poste orienté sur les questions de sécurité alimentaire et de politiques agricoles » (B, 40 ans, chargé desk pays).*

L'observation des postes occupés au moment de l'enquête révèle pourtant l'ambiguïté de cette polyvalence, dans un champ marqué par une technicité croissante des tâches et des procédures. Le jeune professionnel est susceptible de se trouver en quelque sorte enfermé dans la mise en œuvre d'outils (informatiques, cartographiques, logistiques, comptables...), faisant prévaloir une vision technique du changement social<sup>24</sup> et une logique de contrôle des moyens sur une logique de résultats à atteindre<sup>25</sup>.

<sup>20</sup> M-C. Smouts. « La construction équivoque d'une opinion mondiale », *Revue Tiers Monde*, n°151, 1997, pp. 677-693.

<sup>21</sup> *Guide de la méthode du cadre logique*, AFD, Direction de la stratégie, 2002, 66 p..

<sup>22</sup> V. Géronimi et al (dir), *Savoirs et politiques de développement*, Karthala Gemdev, 2008, pp. 35-36

<sup>23</sup> C. Bosselut, Don de soi ou professionnalisme, *Sociologies pratiques*, n° 15, 2007, pp. 111-122.

<sup>24</sup> A. Le Naëlou, Les ONG de développement face à l'urgence : enjeux et stratégies d'adaptation», Actes de la journée d'étude organisée par le groupe Initiatives le 9 février 2012, *Traverses*, n° 37, pp. 9-17.

<sup>25</sup> E. Giovalluchi, J-P O. de Sardan, «Planification, gestion et politique dans l'aide au développement le cadre logique, outil et miroir des développeurs, *Revue Tiers Monde* , n°198, 2009, p. 383-406.

Savoir et pouvoir produire une analyse critique et distanciée sur ces orientations de la coopération au développement est une ressource pour le professionnel qui entend conserver une liberté de choix dans les missions à instruire.

De manière plus inattendue, des parcours plus expérimentés (9 à 10 ans d'expérience) révèlent des cheminements alternant des emplois tantôt dans, tantôt en dehors, du domaine de la coopération internationale. Cette stratégie est justifiée par les répondants pour aménager des périodes de repli possibles ; les apprentissages expérimentés dans des associations du Sud sont recyclés dans des programmes analogues au Nord. Le panel livre quelques exemples de ces arrangements : - diriger des projets de microcrédits au Tchad pendant trois ans et revenir ensuite dans une structure mutualiste bancaire en France pour travailler aux procédures de recouvrement de ménages surendettés ; participer à des programmes de réhabilitation de médinas ou de zones pauvres en Afrique et s'impliquer dans les programmes de réaménagements des banlieues en Ile de France ; s'investir dans des orphelinats en Inde et revenir en France passer le concours de professeur des écoles pour enseigner.

La pratique qui consiste à anticiper les configurations et les opportunités professionnelles est une stratégie professionnelle délicate, renvoyant à une clairvoyance des positionnements possibles dans le champ de l'aide et dans celui des politiques publiques déployées au Nord. Une même manière de traiter les questions sociales et les traitements de lutte contre la pauvreté ici et là bas se confirme. Là encore, l'aptitude à remobiliser des capacités analytiques acquises à l'université, souvent entretenues par la lecture de corpus diversifiés, et non exclusivement ceux produits par les organismes bailleurs, constitue une ressource déterminante pour conserver une certaine maîtrise de son parcours et, par exemple, décider une reprise d'études.

#### • *Le mirage d'une gestion des territoires lointains*

L'étude montre, enfin, que sur un temps finalement assez restreint, plus de la moitié des jeunes professionnels spécialisés, se retrouvent à travailler loin des réalités des pays du Sud et circulent entre différents sièges administratifs localisés au Nord. Nombre d'entre eux se trouvent en charge non pas d'un ou de quelques programmes, mais d'un *desk* pays :

*On gère 60 projets en même temps, sur plusieurs pays d'une sous région, et on est seulement deux, donc on survole beaucoup et c'est dommage. Même les missions de terrain ne suffisent pas (C, idem)*

Cet éloignement des terrains attributaires de l'aide au développement, relevé dans l'échantillon, est lié à un biais de l'enquête (Cf encadré méthodologique). Toutefois, la part importante de diplômés, dont les liens avec les pays du Sud se sont rapidement distendus, incite à la réflexion.

Une telle mise à distance des réalités géographiques, politiques et sociales des pays du Sud n'est-elle pas de nature à compromettre une efficacité des programmes et projets basée sur la prise en compte de la complexité des « arènes du développement »<sup>26</sup> et sur les priorités actuelles et prospectives accordées au développement local et aux approches participatives ? La gestion administrative, s'organisant au Nord sur des terrains lointains, est-elle un passage obligé des carrières du développement liée à une inflation technocratique et « communicationnelle » des organismes toujours en quête de nouveaux financements<sup>27</sup> ? Les « partants » sont-ils relayés par de nouveaux jeunes diplômés du Nord désireux de faire, à leur tour, leurs premières armes sur les terrains ou alors, sont-ils remplacés par une expertise nationale locale ? Ces questions demanderaient à être documentées par des analyses approfondies et actualisées sur le terrain.

Dans le questionnaire, les répondants s'expriment sans complaisance sur une méconnaissance du terrain et font valoir que le temps, le coût, la volonté politique manquent pour évaluer les actions menées. La montée des préoccupations sécuritaires limitent les déplacements, et les pratiques de missions ponctuelles et superficielles ne permettent pas d'apprécier les contextes aidés. Une connaissance fragmentée de ces derniers se généralise.

L'importance prise par une aide instruite de loin, à l'aide de concepts et d'outils progressivement diffusés à tous les niveaux de la coopération, est une réalité que les jeunes

<sup>26</sup> O de Sardan, *Anthropologie et développement*, APAD Karthala, 1995, 222 p.

<sup>27</sup> S. Lefèvre, *ONG et Cie. Mobiliser les gens, mobiliser l'argent*, Paris, Puf, 2011, 225 p.

universitaires interrogent de plus en plus. Ils se questionnent tant au niveau éthique que politique sur une telle coopération qui semble vouloir s'inscrire dans la durée. Un temps de pause et de réflexion intervient alors pour construire une analyse distanciée des expériences réalisées : c'est au fond le sens et les formes de l'engagement dans le secteur qui sont revisités.

Les « autres éloignés et les nôtres vivent de plus en plus une historicité commune » constate M Augé<sup>28</sup> et on peut lire dans les parcours de reconversions évoqués plus haut une illustration de ces réagencements de positionnements professionnels. Après avoir travaillé quelques années au Sud sur le terrain, de jeunes diplômés du panel reviennent sur des emplois dans les politiques sociales menées au Nord (éducation, santé, assistances diverses..) au bénéfice de populations vulnérables : les pratiques professionnelles mobilisées sur le traitement de la question sociale au Nord et au Sud se rejoignent<sup>29</sup>.

### **Conclusion : Un secteur qui se connaît mal**

Les pratiques professionnelles exercées dans le domaine du développement connaissent une transformation notable, en particulier du fait d'un rééquilibrage des débouchés dans le secteur en faveur de professionnels formés au Sud. En regard de cette nouvelle donne, les effets d'un processus de professionnalisation du milieu, engagé depuis une quinzaine d'années ans, et la hausse des niveaux de formations pour accéder à l'emploi sont réels. Ils permettent de travailler vite, d'être polyvalent et innovant, de savoir impulser et orchestrer des programmes pluri-acteurs de loin et sur plusieurs pays. La demande d'expertise transversale amorcée dans les années 90 est donc nettement renforcée.

Tel l'envers d'un décor, ces évolutions induisent aussi des difficultés assez peu nouvelles : papillonnage professionnel du fait d'expériences dans différents organismes et types de coopération ; connaissances fragmentées ; lecture exotique de terrains et de leurs populations qui restent méconnus ; ressorts d'une coopération qui administre de loin. Face à ces risques, les jeunes diplômés observés semblent à même de garder un cap. En effet, une dimension plus inédite des pratiques professionnelles pointées par cette étude est une capacité montante du milieu, de mieux en mieux formé, à produire une connaissance « éclairée » non seulement sur les discours et les règles en usage dans le champ du développement, mais aussi sur les pratiques professionnelles des agents eux-mêmes. C'est peut être là le changement majeur qui se dessine, et qui permettra aux acteurs du secteur de mieux maîtriser son évolution.

---

<sup>28</sup> M. Augé, *Pour une anthropologie des mondes contemporains*, Paris, Aubier, 1994, pp. 25-26.

<sup>29</sup> R. Castel, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Fayard, 1995, 490 p.