

Le défi de l'insertion des jeunes dans l'humanitaire

Face à la multiplication des crises, de plus en plus d'étudiants se tournent vers des formations spécialisées

Quand Lou Pénisson raconte qu'elle veut faire carrière dans l'humanitaire, ses interlocuteurs ont souvent la même réaction. « C'est un métier, ça ? », imite en souriant l'étudiante de 21 ans. Après une double licence histoire-sciences politiques, la jeune femme est aujourd'hui en première année du master « Développement et action humanitaire » de l'université Paris-I Panthéon-Sorbonne. Elle espère que cette formation lui permettra, un jour ou l'autre, de se mettre au service d'une grande ONG « pour aller aider partout dans le monde où il y a des gens dans le besoin », raconte-t-elle.

Cette envie « d'avoir un travail aligné avec [ses] valeurs et convictions » la porte depuis ses années de collège. A l'époque, elle s'investissait déjà dans un « club solidaire » venant en aide aux plus démunis. Mais, depuis le début de sa formation, Lou Pénisson comprend aussi « que malgré les besoins et les crises qui se multiplient un peu partout, trouver un premier stage et un premier emploi n'est pas forcément aisé [car] il n'y a pas tant de places que cela ». D'autant plus depuis le gel de l'aide humanitaire américaine, en février, par le président Donald Trump, dont dépendaient de nombreuses ONG, notamment françaises. Une partie d'entre elles ont déjà annoncé mettre en pause certains programmes et recrutements de personnel.

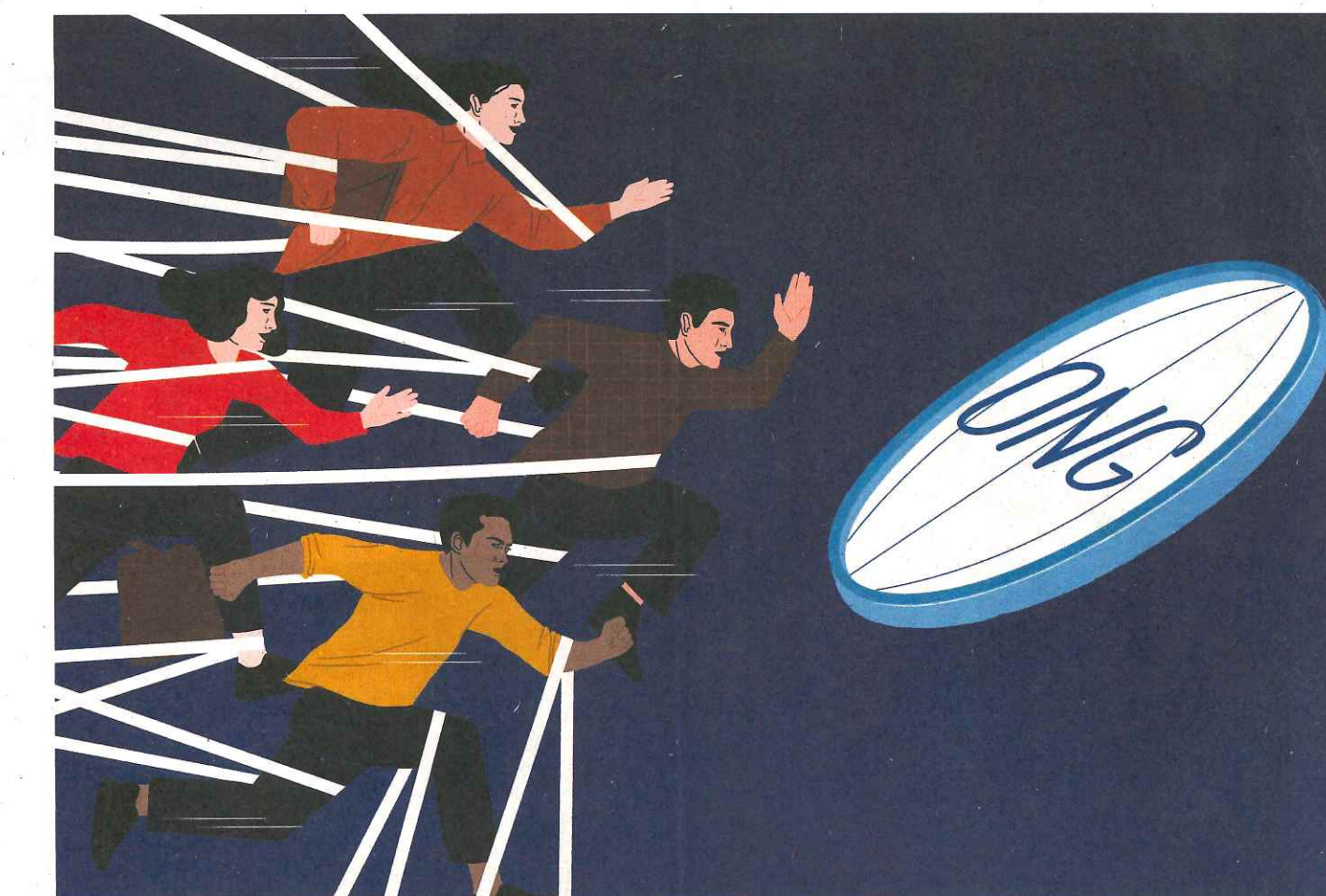
Pas de quoi atténuer la vocation de l'étudiante, qui se verrait bien « rester dans le secteur toute la vie », de préférence « sur le terrain et à l'international », étant donné la diversité des métiers qu'on peut y exercer, et dont elle a pris la mesure depuis septembre 2024. Bien au-delà des seuls périmètres de la santé ou de l'éducation auxquels on pense spontanément, les travailleurs humanitaires sont coordinateurs de programme d'aide, chargés de mission, responsables logistiques, administrateurs chargés des finances ou de l'évaluation des aides, chargés de plaider, dans le conseil, etc.

Profil généralistes

« Il y a vingt ans, travailler dans la solidarité internationale, c'était souvent avoir un poste "couteau suisse", avec des missions extrêmement variées », explique Stéphanie Tchiombiano, responsable du master de Paris-I et maîtresse de conférences en sciences politiques. Mais, depuis les années 2000, « les exigences de plus en plus fortes des bailleurs de fonds, en termes d'efficacité des programmes et de redevabilité [justifiant l'utilisation des fonds], ont accéléré la professionnalisation des ONG et la spécialisation de leurs employés ».

A côté de la mise en œuvre opérationnelle de l'aide aux populations en cas de catastrophe naturelle ou de guerre, les métiers autour de l'élaboration et de la planification des programmes, de la recherche de leurs financements, de leur promotion ou de leur évaluation ont pris de plus en plus de place dans les organismes ces dernières années. « Grands enjeux du développement », « Santé mondiale », « Financement du développement », « Communication des ONG »... « Nos cours ont pour objectif de donner aux étudiants à la fois les compétences techniques nécessaires [à ces nouveaux métiers], en même temps qu'une réflexion critique et éthique sur l'aide humanitaire, afin qu'ils soient capables de la faire évoluer une fois en poste », explique Stéphanie Tchiombiano.

Malgré le contexte, la chercheuse se dit assez confiante pour l'insertion des jeunes diplômés du master de Paris-I, ultra-sélectif (1500 candidats pour une vingtaine de places en M1) et qui a plus



PALM ILLUSTRATIONS

Des dizaines de formations ont vu le jour en France ces quinze dernières années

de quarante ans. Mais des dizaines d'autres formations dans l'humanitaire ont vu le jour ces quinze dernières années, sous la forme de licences et de masters ou bien au sein de grandes écoles ou d'instituts privés. Pour insérer leurs étudiants, elles ont misé sur la croissance rapide de l'activité des ONG françaises. « En 2020, les ressources des ONG françaises atteignaient 2,3 milliards d'euros, contre 1,2 milliard en 2012. Elles employaient plus de 42 000 salariés, contre moins de 20 000 dix ans plus tôt », illustre Vincent Pradier, chercheur doctorant à l'IAE de Paris-I Panthéon-Sorbonne et coordinateur d'une étude sur l'économie du secteur.

Un boulevard pour les étudiants français épris d'humanitaire ? Pas tout à fait, car un autre phénomène est à l'œuvre : la « localisation » de l'aide. Il s'agit du transfert progressif, depuis une dizaine d'années, d'une partie de la gestion et du financement des missions aux acteurs locaux dans les pays concernés. L'objectif étant pour les ONG de repenser l'organisation de cette aide, longtemps pilotée depuis l'Occident, et d'en rapprocher les décisions de ses principaux bénéficiaires. Résultat : sur les 42 000 salariés des ONG françaises en 2020, plus de 35 000 personnes, en majorité issues des pays du Sud global, l'étaient sous contrat local.

Si les quelque 7 000 postes restants (dont 4 500 en France) et la dynamique du secteur « ont per-

mis d'absorber une partie des nombreux étudiants formés, il est à craindre que les coupes budgétaires dans l'humanitaire et l'aide au développement, qui concernent aussi la France, accentuent à l'avenir la concurrence entre eux », commente Vincent Pradier.

Dans les ONG, on voit arriver depuis une dizaine d'années ces étudiants surdiplômés au fait des problématiques du secteur et capables de saisir rapidement les enjeux locaux. « Ils sont plus proactifs que les anciens, donnent spontanément leur avis sur les programmes, demandent pourquoi on fait comme ça et pas autrement, sont très attentifs au bien-être au travail ; des réflexions qu'on acquerrait avant sur le terrain et qui sont un défi pour les organisations... », raconte Damien (prénom modifié à sa demande), cadre de 34 ans et recruteur dans une grande ONG française.

Mais il évoque aussi « un goulot d'étranglement » pour eux en matière d'insertion, leur profil généraliste leur ouvrant aujourd'hui surtout des premiers postes « support » dans, par exemple, la gestion des subventions ou le suivi administratif des programmes, « des métiers de bureau qui ne font pas toujours rêver », mais constituent un passage souvent obligé avant de partir sur une première mission et monter en responsabilité. Et d'ajouter qu'aujourd'hui, « les ONG envoient plus rapidement sur le terrain des experts dans leur

domaine : infirmiers, ingénieurs hydrauliques, médecins, logisticiens, etc. ». Les diplômés de 2025 ont donc plus de chances qu'avant de commencer leur carrière au siège des organisations, là où leurs aînés, moins formés, baroudaient plus systématiquement sur le terrain de mission en mission.

« Savoir agir en situation réelle »

Face à la concurrence, les ONG privilégient, même pour leur recrutement dans l'Hexagone, les diplômés ayant eu, durant leur parcours, des expériences associatives en France ou à l'étranger. « Pour un poste au siège, on peut recevoir 200 ou 300 candidatures. La formation ne suffit donc pas pour les départager. Il faut avoir une plus-value et une légitimité en plus, en étant notamment passé par la case terrain, d'une manière ou d'une autre », commente ainsi Jean-Christophe Ouedraogo, responsable des ressources humaines de l'ONG La Chaîne de l'Espoir.

« Ce sont souvent les premières missions, les stages longs ou les engagements bénévoles qui font la différence », renchérit Bertrand Bocquet, DRH chez Médecins du monde. Ce que nous recherchons, ce n'est pas seulement un parcours académique solide, mais un savoir agir en situation réelle. » Pour ce dernier, « l'enjeu pour les formations, aujourd'hui, est donc de rester connectées aux réalités opérationnelles, en intégrant des intervenants issus du terrain et en ren-

« Les coupes budgétaires dans l'humanitaire risquent d'accentuer la concurrence entre étudiants »

VINCENT PRADIER
doctorant à Paris-I
Panthéon-Sorbonne

forçant les liens avec les structures d'accueil humanitaires ».

Parmi les cursus qui répondent selon lui aux exigences du secteur de l'humanitaire, il cite ceux de Sciences Po, de l'Institut de relations internationales et stratégiques ou de Bioforce. Ce centre spécialisé, situé à Vénissieux (Rhône), a acquis une forte reconnaissance dans le secteur, en proposant des formations opérationnelles aux professionnels souhaitant travailler dans l'humanitaire. Mais aussi aux bacheliers intéressés par l'humanitaire mais n'ayant pas obligatoirement envie de faire des études à bac + 5. A l'image de Juliette Lavastre, 19 ans, inscrite depuis septembre 2024 dans le bachelier en trois ans « Responsable de l'environnement de travail et de la logistique humanitaire » de Bioforce. « Ici, on apprend comment gérer techniquement une chaîne d'approvisionnement, des stocks, le transport de marchandises, ou leur distribution, à la fois dans le cadre d'une mission humanitaire, mais aussi dans un contexte d'entreprise ou d'association lambda », résume l'étudiante.

La formation est aussi ponctuée de stages obligatoires dans ces différents environnements. De quoi laisser aux étudiants le choix du type de structure dans lequel ils veulent travailler. Mais cette double formation vise aussi à favoriser leur insertion « dans un contexte un peu préoccupant », confie Juliette Lavastre. De son côté, l'objectif reste de faire carrière dans le secteur ou le monde associatif. Même si elle croit savoir que « les salaires y sont souvent moins intéressants qu'ailleurs ».

Dans les ONG françaises, les rémunérations sont en effet inférieures d'environ 20 % pour les non-cadres et de 35 % pour les cadres, par rapport aux autres organisations privées ou publiques, selon une étude sur leurs pratiques salariales réalisée en 2022 par le cabinet Deloitte. Une différence de salaire, historique, qui perdure malgré les efforts des ONG pour l'atténuer, mais qui ne freine pas les vocations des étudiants s'inscrivant chaque année dans les formations spécialisées. ■

SÉVERIN GRAVELEAU

De plus en plus de demandes d'accompagnement à la reconversion

« UN VENT GLACIAL SOUFFLE SUR LE SECTEUR de l'humanitaire cette année », résume Eric Gazeau, le directeur général de Résonances humanitaires. Cette association accompagne depuis plus de vingt ans les travailleurs humanitaires en retour de mission dans leurs réflexions sur leur parcours professionnel ou leur reconversion. Depuis janvier, le nombre de nouvelles personnes sollicitant un accompagnement a été multiplié par deux : une vingtaine par mois, contre une dizaine en temps normal. Cette demande de soutien intervient soit parce que les ONG pour lesquelles elles travaillaient ont été contraintes de se séparer de certains collaborateurs à la suite du gel des financements humanitaires du gouvernement américain, soit parce que ce contexte les incite à se questionner sur leur avenir dans le secteur.

« Travailler dans l'humanitaire est éprouvant, raconte Eric Gazeau, lui-même ayant fait dix ans de missions sur le terrain en Bosnie, au Rwanda ou encore en Afghanistan. Se frotter à la misère du monde, passer d'un contexte de crise à un autre, encaisser les émotions, vivre intensément... C'est une aventure passionnante. Mais arrive toujours un moment où l'on est un peu fatigué, bien

qu'encore jeune, où on se dit qu'il faut s'arrêter et repenser un peu à soi. » Résonances humanitaires constitue ainsi pour les personnes accompagnées, dont la moyenne d'âge est de 35-40 ans (avec 70 % de femmes), un « sas de décompression et de réorientation, un peu comme il en existe pour les militaires », explicite le directeur général.

L'association propose un accompagnement par 80 bénévoles et coachs certifiés issus du métier, un bilan de compétences, des ateliers de recherche d'emploi, un soutien psychologique, et surtout un partage d'expériences et de réseaux. Il est assez facile pour les bénéficiaires de repérer leurs compétences techniques (type langues étrangères), « mais plus difficilement toutes les riches compétences développées dans l'humanitaire » : agilité, travail en équipe ou dans l'urgence, gestion de crise, humilité, ouverture interculturelle, etc.

Valoriser les compétences

« En mission à l'étranger, les travailleurs humanitaires ont aussi souvent eu des responsabilités bien plus importantes que les personnes de leur âge restées en France, comme la gestion de budgets énormes ou l'encadrement d'équipes importantes », ajoute Eric Fou-

cart, bénévole au sein de l'association. Reste à valoriser ces compétences auprès d'un possible nouvel employeur. Or, le secteur souffre encore parfois d'un certain nombre de clichés. « Lorsqu'un DRH voit sur un CV que tu as changé de pays et de mission tous les ans, il peut penser que tu es quelqu'un d'instable », poursuit le bénévole.

Après une dizaine d'années sur des missions d'urgence et de développement dans le monde entier, Eric Foucart a travaillé dans le secteur médico-social en France. Depuis octobre 2024, il est chef de service dans une structure d'hébergement d'urgence pour demandeurs d'asile. « Ici, on ne parle pas d'humanitaire, mais on retrouve parfois le même type de problématiques et de populations que j'ai connues à l'étranger », résume-t-il. Comme lui, environ 35 % des personnes accompagnées par l'association évoluent ensuite dans les secteurs du social, du médico-social ou de l'économie sociale et solidaire. Presque autant décident de persévérer dans le monde de l'humanitaire, mais en faisant évoluer leurs missions. Le reste – un tiers – choisit d'opérer une reconversion plus radicale, dans un autre secteur. ■

SÉ. G.