

UNE NOUVELLE ÉLITE DANS LES MÉTIERS DE L'INTERNATIONAL : LES EXPATRIÉS AFRICAINS D'ÉPICENTRE ET LEURS RAPPORTS PROFESSIONNELS AVEC LES EMPLOYÉS LOCAUX

Mamane Sani Souley Issoufou

Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) | « Critique internationale »

2018/4 N° 81 | pages 83 à 106

ISSN 1290-7839

ISBN 9782724635416

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-critique-internationale-2018-4-page-83.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.).

© Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.). Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Une nouvelle élite dans les métiers de l'international : les expatriés africains d'Épicentre et leurs rapports professionnels avec les employés locaux

par Mamane Sani Souley Issoufou

Épicentre est un centre de recherche épidémiologique créé en 1987 par Médecins Sans Frontières (MSF) pour l'accompagner dans son action médicale humanitaire¹. C'est une ONG internationale, fortement hiérarchisée, qui dispose de deux antennes permanentes, l'une en Ouganda, l'autre au Niger. Pendant longtemps, l'administration et la coordination des recherches de l'antenne du Niger ont été assurées par des expatriés européens, généralement qualifiés de « blancs » sur le terrain. Or, au début des années 2010, le contexte sécuritaire au Sahel s'est profondément dégradé. Des groupes armés narcotrafiquants et djihadistes sont apparus qui font de l'enlèvement des « Blancs » une activité

1. Emmanuel Baron, « Mesurer, analyser, publier et innover », dans Jean-Hervé Bradol, Claudine Vidal (dir.), *Innovations médicales en situations humanitaires : le travail de Médecins Sans Frontières*, Paris, L'Harmattan, 2009, p. 41-56.

lucrative. Les institutions humanitaires ont alors été contraintes d'africaniser leur personnel expatrié. C'est cette transformation que j'analyserai ici. J'aborderai à la fois l'émergence de ce nouveau type d'expatriés, qui se considèrent comme appartenant à une nouvelle élite transnationale et cosmopolite, et leurs relations avec les employés locaux. Je décrirai également la complexité des interactions de ces derniers avec leurs coordinateurs hiérarchiques, des « Blancs » basés à Paris, donc géographiquement éloignés. Notre réflexion porte sur l'apparition de ces nouvelles figures de l'humanitaire, ainsi que sur la hiérarchisation et la racialisation des postes dans les ONG internationales. Bénéficiant du statut de cadre supérieur, les expatriés d'Épicentre constituent une classe professionnelle dominante au sein de l'ONG. Comme les fonctionnaires internationaux qui travaillent au Maroc et en Tunisie en tant qu'opérateurs d'aide au développement², ils constituent une élite transnationale³ et disposent à ce titre d'un pouvoir de domination matérielle et symbolique sur les cadres nationaux.

L'africanisation des expatriés d'Épicentre est montrée et vécue par les acteurs de l'organisation comme l'opportunité de promouvoir un nouveau type d'employés. Pourtant, cette promotion n'est pas sans ambiguïtés. Dans la mesure où ils exercent des activités au sein d'une ONG internationale, expatriés africains et employés locaux se présentent comme des professionnels de l'international. Il n'en demeure pas moins que leur expérience s'inscrit dans un processus politique global qui contribue à maintenir la domination du Nord sur le Sud en disqualifiant les seconds au profit des premiers, dont le recrutement a vocation à remplacer les « Blancs ». Rappelons que l'accès à la mobilité et au voyage au Nord est un critère de définition des groupes dominants dans les hiérarchies post raciales⁴. Des études en anthropologie ont montré que, pendant des décennies, le volontariat et l'expatriation au sein de MSF ont concerné exclusivement des Occidentaux⁵, que leurs mobilités étaient fréquentes et très développées, que ce soit dans un même pays ou dans plusieurs⁶. Le recrutement d'expatriés noirs africains dans une ONG internationale est donc un phénomène nouveau. Je l'aborderai tout d'abord en décrivant les différentes catégories d'expatriés selon leurs clauses contractuelles et leur expérience avec Épicentre, sans oublier de mentionner les statuts des employés locaux. J'examinerai également les conditions d'accès aux postes à responsabilités réservés aux seuls expatriés. Je reviendrai ensuite sur les plans de carrière de ces derniers, leur trajectoire professionnelle, les raisons de

2. Amin Allal, « Les configurations développementistes internationales au Maroc et en Tunisie : des *policy transfers* à portée limitée », *Critique internationale*, 48, 2010, p. 97.

3. Marion Fresia, « Une élite transnationale : la fabrique d'une identité professionnelle chez les fonctionnaires du Haut-Commissariat des Nations unies aux réfugiés », *Revue européenne des migrations internationales*, 25 (3), 2009, p. 167-190.

4. Anne-Catherine Wagner, *Les classes sociales dans la mondialisation*, Paris, La Découverte, 2007, p. 153.

5. Didier Fassin, *La raison humanitaire : une histoire morale du temps présent*, Paris, Gallimard, Le Seuil, 2010.

6. Peter Redfield, « The Unbearable Lightness of Expats: Double Binds of Humanitarian Mobility », *Cultural Anthropology*, 27 (2), 2012, p. 358-382.

leur choix d'une carrière internationale, et ce en suivant une approche similaire aux travaux de Johanna Siméant sur les humanitaires⁷, les stratégies du maintien de l'expatriation et les enjeux de mobilité au sein des ONG et dans différents pays. Pour finir, j'analyserai les relations interprofessionnelles avec les employés locaux, relations qui trahissent des rapports de domination de classe et de genre ainsi que la dimension raciale des professions de l'international.

Cette étude s'appuie sur une ethnographie multisituée⁸ qui m'a permis de reconstituer les trajectoires professionnelles des expatriés africains d'Épicentre et de ses cadres locaux. Au Niger, le terrain a été réalisé *in situ* par une observation participante dans le cadre d'une présence de longue durée (mars 2014-juin 2017) et par des contacts réguliers avec les employés de l'organisation devenus des collègues. De nationalité nigérienne, j'ai été employé localement, en tant que doctorant en anthropologie, pour participer à la conduite et au suivi en temps réel d'un essai clinique sur un nouveau vaccin dans le sud du Niger. Cette présence de longue durée a favorisé le partage quotidien des pratiques professionnelles qui a été pour moi un moyen privilégié de collecter des données. J'ai pu ainsi non seulement me familiariser avec les équipes (composées de professionnels de la santé et d'expatriés) mais aussi me « frotter » à la réalité étudiée. Elle a également créé un sentiment de proximité qui m'a souvent permis de pouvoir aborder les sujets les plus intéressants de façon informelle, autour d'un thé, lors d'un voyage, d'une cérémonie ou à la fin d'une formation. Le partage des bureaux dans un même local, la participation à des réunions hebdomadaires sur l'évolution des activités, la préparation des modules de formation adressés aux agents de santé affectés sur le terrain ont été autant d'occasions de discuter, comprendre et analyser le point de vue des acteurs sur les thématiques abordées⁹. En somme, pour reprendre les propos de Clifford Geertz, d'« abandonner [ma] caméra, [mon] bloc-notes et [mon] crayon pour [me] joindre à ce qui se pass[ait] »¹⁰. Mon étude s'est poursuivie à Paris et à Genève par des entretiens et par l'observation des activités des expatriés africains et de leurs rapports avec les Occidentaux. Cela m'a permis de problématiser la façon dont se traduisent les rapports raciaux et les héritages coloniaux dont la transformation s'est accélérée avec le processus de globalisation.

Ma présence en tant qu'employé subalterne ne figurait pas dans l'organigramme de mise en œuvre des activités de l'organisation, bien que la convention de collaboration ait clairement défini les modalités de mon rôle de chercheur sur le volet anthropologique. Dans la pratique, j'étais un des assistants locaux des investigateurs

7. Pascal Dauvin, Johanna Siméant, *Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Paris, Presses de Sciences Po, 2002.

8. George E. Marcus, « Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography », *Annual Review of Anthropology*, 24, 1995, p. 95-117.

9. Les échanges, formels ou informels, qui ont eu lieu au Niger se sont déroulés en hausa et en français. Les échanges en hausa sont ici traduits par nos soins.

10. Clifford Geertz, *Ici et là-bas : l'anthropologie comme auteur*, Paris, Métailié, 2008, p. 80.

de l'essai. Je devais assurer les tâches qui m'étaient confiées par le principal investigateur du terrain en fonction des nécessités. Comme dans la plupart des ONG qui engagent des anthropologues, le rôle de ces derniers est d'assurer une meilleure compréhension et une collaboration accrue des populations au projet. J'accompagnais donc la communicatrice pour mener des sensibilisations dans les villages et convaincre les populations de participer à l'essai. J'accompagnais ensuite le médecin référent pour la formation des relais communautaires et des agents de santé, supervisais l'administration du consentement par les infirmiers dans les familles et sur les sites de randomisation, proposais des corrections aux différents formulaires de l'essai. J'étais de fait un employé subalterne dont la tâche est confiée d'ordinaire à des personnels moins qualifiés comme les aides-soignants, les infirmiers, l'assistant terrain ou l'assistant d'investigateur. Noir, africain et de nationalité nigérienne, maîtrisant parfaitement la langue locale, je suis devenu à la fois sensibilisateur, communicateur, formateur au lieu d'avoir la responsabilité d'une équipe. C'est cette position qui m'a permis de faire l'expérience des rapports de domination que connaissent les employés locaux assignés à des rôles subalternes. J'ai pu ainsi approfondir ma réflexion sur les questions de l'offre d'emploi, de la professionnalisation des activités au sein de l'ONG et du processus d'expatriation. Par la suite, l'adaptation au contexte local des échelles d'évaluation du développement de l'enfant (*The Bayley Scales of Infant and Toddler Development*) et la mise en place d'un dispositif d'évaluation incluant la formation de plusieurs agents sont devenues ma fonction principale. Cette nouvelle activité m'a apporté une plus grande visibilité dans la hiérarchie professionnelle.

L'africanisation d'Épicentre

De la création de MSF en décembre 1971 au début des années 2000, les volontaires de l'organisation, qui avaient le statut d'expatriés et étaient déployés dans diverses missions, étaient essentiellement des Occidentaux¹¹. Les Africains n'étaient pas concernés. Considérés comme de simples employés échappant au chômage dans leur pays, ils avaient un rôle d'assistance technique locale, quels que soient leur engagement, leur expérience, leurs compétences et leur niveau d'études. Cette différence de statuts, qui se traduisait par des inégalités de salaire, de traitement, de prise en charge médicale et surtout de pouvoir et d'influence dans les prises de décisions¹², a longtemps nourri des frustrations parmi les cadres locaux qui souhaitaient être mieux considérés. À la fin des années 1990 et au début des années 2000, des voix se sont soulevées en interne pour réclamer la démocratisation de l'engagement des volontaires,

11. D. Fassin, *La raison humanitaire : une histoire morale du temps présent*, op. cit.

12. P. Dauvin, J. Siméant, *Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain*, op. cit. ; P. Redfield, « The Unbearable Lightness of Expats: Double Binds of Humanitarian Mobility », art. cité.

démocratisation qui devait passer notamment par une plus grande reconnaissance des personnels locaux, plus fidèles et plus stables sur le terrain des opérations de MSF que les expatriés, qui étaient envoyés pour des missions de 6 mois au moins, certes, mais ne dépassant jamais un an. En dépit des demandes internes mais aussi externes, et des annonces d'une réorganisation en profondeur du volontariat, l'organisation n'est pas parvenue à se réformer sur le terrain. Parallèlement à ces critiques, MSF a été confrontée à un principe de réalité qui l'obligeait à africaniser de plus en plus son personnel expatrié. Dans les zones traversées par des conflits armés, notamment au Moyen-Orient et en Afrique, la vie des Occidentaux est de plus en plus exposée aux prises d'otages, exécutions et attentats. Entreprise lucrative pour les ravisseurs, l'enlèvement des « Blancs » a des conséquences politiques aussi bien pour les gouvernements de ces derniers, qui engagent des négociations en vue de leur libération, que pour les ONG et organisations internationales avec lesquelles ils travaillent et dont la mission est perturbée¹³.

Vers la fin de la décennie 2000, l'instabilité dans la région sahélienne s'est aggravée avec la prolifération des groupes armés tels qu'Al-Qaïda au Maghreb islamique (AQMI) ou Boko Haram, le mouvement islamiste né au Nigéria et présent au Niger, au Tchad et au Cameroun. Les contestations populaires du « printemps arabe » ont frappé le Maghreb à partir de la Tunisie, où le président Ben Ali a été contraint de quitter le pouvoir. Est venu ensuite le tour de la Libye, où la mort de Mouammar Kadhafi et la guerre civile qui en a résulté ont fait sauter le dernier verrou sécuritaire avec des conséquences dramatiques sur la stabilité d'une partie de l'Afrique subsaharienne. Dès lors, les groupes armés se sont multipliés dans les zones déjà fragiles et difficilement contrôlables de pays comme le Mali, le Niger, le Tchad, la Côte d'Ivoire, le Burkina et la Mauritanie. Le 7 janvier 2011, l'enlèvement et l'assassinat de deux otages français à Niamey (où Épicentre et MSF disposent de bases permanentes) par un commando venu du nord du Mali ont contraint les ONG et les organisations internationales présentes sur place à accélérer l'africanisation de leurs cadres internationaux. Épicentre n'a pas échappé à ce vaste mouvement de réorganisation, d'autant que l'enlèvement avait eu lieu à une centaine de mètres de ses locaux, dans un quartier pourtant connu pour être à l'abri de ce genre d'attaques. L'administration et la conduite des recherches ont donc été transférées aux expatriés africains nouvellement recrutés et secondés par des employés locaux : « On les a engagés [les expatriés africains] et après on a vu que tout se passait bien. Après nous nous sommes dit que c'était mieux de les maintenir et de continuer les recherches »¹⁴.

Désormais, les Occidentaux, qui sont à la fois employeurs et promoteurs des recherches conduites, ne viennent donc en mission qu'une fois tous les trois

13. D. Fassin, *La raison humanitaire : une histoire morale du temps présent*, op. cit.

14. Entretien avec Caroline, directrice des essais cliniques d'Épicentre, française, Paris, avril 2015 (les noms et les nationalités ont été changés pour respecter l'anonymat).

mois ou en cas de nécessité, et passent seulement deux à trois jours sur le terrain. Parfois, ils restent même à Niamey pour accomplir leur mission et font venir les expatriés pour leur communiquer les directives à suivre sur le terrain. Quoique périodiques, ces visites sont soumises à des règles de sécurité très strictes, imposées depuis le siège. C'est au chef de la mission au Niger, un Africain qui est également responsable de la sécurité, et à ses collaborateurs, qui sont tous également des Africains, de veiller à l'application de ces règles.

L'emploi des Africains par Épicentre et leur promotion sociale en tant qu'expatriés sont donc liés à une conjoncture particulière. Pourtant, le début de leur intégration au sein des équipes de MSF notamment en Europe remonte à la fin des années 1990. À cette époque, on comptait déjà quelques Noirs africains dans les locaux de certaines sections de l'organisation, à Genève et à Madrid par exemple. D'ailleurs, le Centre opérationnel de Genève, c'est-à-dire la section suisse de MSF, a été dirigé une fois par un ressortissant d'un pays d'Afrique : « Ça dépend du choix de la personne de travailler sur place en Europe ou en Afrique ou de rester avec sa famille. Nous avons la possibilité pour le staff national de faire un processus de recrutement pour aller sur d'autres missions avec MSF. Il y a une quantité de critères pour les médecins, infirmiers, psychologues, à valider pour aller dans d'autres missions ailleurs que dans son pays. Parfois, dans une même région ou carrément sur un autre continent. On a des personnes d'Afrique qui travaillent partout aujourd'hui, au Moyen-Orient, en Amérique latine et en Asie. Un mélange qui fait la diversité et la différence »¹⁵.

Les expatriés africains jouent un rôle de plus en plus indispensable dans l'agenda d'Épicentre, les plus anciens comptabilisant aujourd'hui plusieurs missions s'étalant sur deux décennies de carrière : « En 1994, j'étais le premier Africain expatrié à MSF Espagne. J'ai travaillé au siège à Madrid avant d'aller dans d'autres missions en Afrique et au Moyen-Orient. À Madrid, c'était difficile parce dans les locaux j'étais le seul Noir. Après, j'ai fait le Liberia, l'Afghanistan, la RDC, Amsterdam, Londres, etc. Aujourd'hui, j'ai vingt-deux ans de carrière d'expatrié et je suis fier d'être parmi les Africains à être engagés »¹⁶.

Des statuts divers

Le contrat des expatriés africains est toujours négocié au niveau du siège. Il varie selon l'expérience acquise, les formations suivies dans le métier de l'international, c'est-à-dire en tant qu'expatrié, mais aussi et surtout le profil du poste à pourvoir. À Épicentre, ceux qui signent un contrat de coordination, qui est le grade le plus

15. Entretien avec Veronica, responsable médicale du Centre opérationnel de Genève, mexicaine, Genève, avril 2017.

16. Entretien avec Keshi, coordinateur logistique, burundais, 48 ans, Maradi, février 2016.

élevé, ont la possibilité de faire venir les leurs qui sont entièrement pris en charge par l'ONG dans le cadre d'un « contrat famille ». Ils résident dans la capitale et effectuent périodiquement des visites à l'intérieur du pays. Ce sont en général le responsable du centre dans le pays, le coordinateur logistique (le « colog »), le responsable des données informatiques, le gestionnaire administratif ou financier. Chacun d'eux a son référent technique basé à Paris. Sur le terrain, ils sont représentés par d'autres expatriés qui assurent au niveau de la base les mêmes activités parallèles. Par exemple, le responsable pays est représenté par le responsable terrain (RT), le « colog » par un « logbase ». Les expatriés de la base sont généralement des jeunes, qui vivent leur première expérience en tant qu'employés internationaux, mais cette règle plus ou moins tacite n'est pas rigide. La signature d'un contrat d'expatriation ou de promotion interne est un processus négocié avec l'employeur. Certains expatriés ont déjà plusieurs années d'expérience et de nombreuses formations lorsqu'ils obtiennent un contrat de coordination tandis que d'autres, plus jeunes, arrivent à grimper l'échelle en fonction des postes et des circonstances internes à l'ONG dès leurs premières années d'expatriation.

Sur le terrain, chaque expatrié coordonne et supervise les activités de son équipe d'affectation qui est composée d'employés locaux, même si ceux-ci parviennent souvent à réaliser des tâches confiées depuis Niamey ou Paris¹⁷. Les techniciens du laboratoire de recherche biologique de la structure sont par exemple sous la responsabilité d'un expatrié qui distribue les tâches, s'assure du respect des normes de traitement des échantillons biologiques, valide les résultats des analyses effectuées et rend compte au coordinateur des études ou à son référent au siège de toutes les activités et besoins du laboratoire. La catégorisation des tâches et la hiérarchisation au niveau des employés locaux sont très visibles sur le terrain. Une équipe réduite, composée de locaux, est chargée de faire l'intermédiaire entre ces derniers et les expatriés. Le choix de ses membres n'est pas déterminé par leur niveau d'études mais plutôt par leur expérience au sein de l'organisation et surtout par leurs relations de proximité avec les expatriés qui peuvent soutenir des promotions en fonction de leurs relations avec les personnes concernées. D'ailleurs, il n'est pas rare qu'une équipe soit sous la responsabilité d'un agent local dont le niveau de formation est très inférieur à celui de ses membres. À Épicentre, les relations interprofessionnelles l'emportent souvent sur le diplôme. Cette politique est une source de tensions avec les employés locaux, qui ont toujours contesté les promotions ou les recrutements internes fondés, selon eux, sur les relations interprofessionnelles avec les expatriés plus que sur des critères objectifs d'attribution des postes. Une autre source de tensions tient au niveau de vie et au salaire des agents. Pour les employés locaux, les expatriés assurent très peu d'activités et

17. La transparence et la prudence dans la gestion des activités sont les raisons, parmi d'autres, pour lesquelles, dans le monde humanitaire, le personnel local n'occupe pas de postes à responsabilités, sauf dans des cas spécifiques ou pour des postes exceptionnels longuement négociés.

sont moins présents sur le terrain qu'eux. Les expatriés, eux, affirment que leur présence est le résultat d'un manque de ressources humaines locales suffisamment qualifiées pour répondre aux exigences de l'organisation.

Inégalités d'accès aux postes

En janvier 2016, plusieurs stars de cinéma africaines-américaines ont annoncé qu'elles boycottaient la cérémonie des Oscars au motif que les jurys de 2015 et 2016 étaient « trop blancs » et qu'aucun Noir n'avait figuré parmi les 40 primés de la compétition. Cette polémique a éclaté dans un contexte marqué par l'émergence de mouvements sociaux tels que Black Lives Matter, dont le combat contre les inégalités et la discrimination raciales aux États-Unis trouve écho au niveau international¹⁸. En référence à cette polémique hollywoodienne, un agent du personnel local, qui assurait l'intérim du poste d'un expatrié laissé vacant pendant plus de deux ans, m'a confié qu'il estimait être arrivé au sommet de sa carrière à Épicentre : « Le poste d'un expatrié, c'est comme un Oscar à Hollywood. Est-ce que tu me comprends ? Tu ne peux pas l'avoir quelle que soit ton expérience et même si tu es le plus compétent ici. C'est un poste qui n'est jamais réservé aux Nigériens. Il appartient toujours aux expatriés »¹⁹.

Ce privilège crée un sentiment de supériorité chez les internationaux dont les décisions ne se discutent pas. Leur autorité se traduit par l'application stricte de leurs instructions par les locaux. Elle est en permanence confortée et légitimée par les acteurs du siège auxquels les employés locaux reprochent d'accorder plus de considération aux internationaux. Il est vrai que les coordinateurs occidentaux de Paris félicitent souvent ces derniers et rappellent, le cas échéant, que ce sont les expatriés qui représentent l'organisation et la font vivre. Cette inégalité d'accès à des postes à responsabilités et le favoritisme affiché du siège en matière de reconnaissance de légitimité expliquent les blocages, l'absence de dialogue et de communication avec les cadres locaux. De plus, les doléances de ces derniers doivent nécessairement passer par les expatriés, ce qu'ils considèrent comme le comble de l'injustice. Lors d'une visite effectuée par un responsable des ressources humaines venu de Paris, d'intenses négociations se sont déroulées avec les délégués du personnel, en l'occurrence les représentants élus des employés locaux. Ceux-ci se sont plaints de l'influence grandissante des expatriés sur toutes les activités de l'ONG et de la durée de leur mission qui semblait être plus longue que les 6 mois renouvelables une fois. Ils ont également déploré le fait d'être totalement exclus des prises de décision et des promotions à des postes occupés initialement

18. Nazgol Ghandnoosh, *Black Lives Matter: Eliminating Racial Inequality in the Criminal Justice System*, Washington, The Sentencing Project, 2015.

19. Entretien avec Kabirou, responsable gestion de la base des données, nigérien, 35 ans, Maradi, octobre 2015.

par les expatriés. La réponse fournie par leur interlocuteur a suscité une colère et des protestations telles qu'il a fallu l'intervention du responsable pays et de l'administration pour calmer les agents qui ont commencé à distribuer des tracts et menacé de saisir les tribunaux : « Personne ne nous respecte ici. On nous insulte et rien ne se passe. C'est notre faute. On nous dit que sa phrase n'a pas été comprise. Donc on ne comprend pas le français. Il faut arrêter de nous prendre pour des sauvages. Il a dit qu'il s'en fout du gouvernement du Niger devant tout le monde. Ils [le responsable d'Épicentre Niger et ses proches collaborateurs] veulent seulement arranger les choses. Donc nous, nous sommes des vauriens. En Ouganda, ce n'est pas un expatrié qui est le directeur d'Épicentre. C'est un Ougandais. C'est un professeur reconnu. Mais nous, ici, on nous amène un expatrié qui ne connaît même pas ce qu'est la recherche médicale »²⁰

Les médecins, qui ont une position sociale élevée par rapport aux autres agents de santé, sont particulièrement frustrés dans leurs plans de carrière. À cause des règles de fonctionnement d'Épicentre, ils ne peuvent aller au-delà du statut de médecins des sites. Or ces règles sont, selon eux, biaisées : pendant des années, la direction de l'antenne du Niger a été confiée à un jeune expatrié aide-soignant puis infirmier. Dans la profession médicale très hiérarchisée, promouvoir un infirmier à la tête d'une structure internationale de recherche composée de médecins, de chercheurs cliniciens, d'infirmiers, de techniciens de laboratoire et d'épidémiologistes est apparu aux employés locaux comme un contresens. Leurs frustrations révèlent encore d'autres enjeux professionnels : l'accès à une visibilité plus grande au sein de l'organisation et une reconnaissance en échange de leur engagement à ses côtés. S'ils sont privés de la mobilité internationale dont jouissent leurs collègues expatriés, du moins ne veulent-ils pas être considérés comme de simples employés locaux exerçant une activité en échange d'un salaire. Leur souhait est d'être considérés aussi bien par les expatriés africains que par les Occidentaux comme étant des professionnels de l'international puisqu'ils travaillent au service d'une organisation internationale. Ils aspirent à des promotions internes, à des formations continues en Europe, à la possibilité d'avoir un réseau et de l'élargir et à être soutenus dans leur carrière.

Face à la catégorisation institutionnalisée des agents, les employés locaux se sentent inférieurs. Ils considèrent les expatriés comme les « vrais employés ». Eux ne sont consultés qu'en cas de nécessité. Pourtant, leur engagement est parfois plus grand et leurs initiatives meilleures et plus concrètes que celles des expatriés du fait de leur expérience du terrain. Or ces initiatives sont mises en œuvre de façon anonyme, quand les expatriés ne se les approprient pas tout bonnement. La gestion des cadres locaux est toutefois devenue un enjeu important au sein de l'organisation. C'est pourquoi elle se réorganise progressivement en adoptant une

20. Entretien avec le docteur Sani, nigérien, 34 ans, Maradi, juillet 2016.

politique interne de promotion du personnel local visant à fidéliser certains agents afin de leur permettre de rester de façon permanente. Fait marquant, à partir de 2015 et pour la première fois, la gestion des ressources humaines s'est attachée à la création d'un poste d'administrateur du personnel dédié à un employé local. Cette réforme a été largement saluée par les agents locaux, qui voient dans ce type de promotion un changement de la politique interne d'Épicentre. Les formations dans les instituts et les écoles de santé sur place commencent à être prises en charge. À cela s'ajoutent, et ce de façon périodique, les formations en France ou ailleurs sur les outils dont l'organisation a besoin pour renforcer ses compétences. Aller à Paris ou à Bordeaux pour suivre les formations en logistique des volontaires de MSF représente pour le personnel local une consécration professionnelle qui ne peut que favoriser une promotion. Ces formations comptent en effet beaucoup dans les dossiers de demandes d'expatriation. Toutefois, la promotion des cadres locaux à des postes à responsabilités demeure très limitée. À partir de 2014, la coordination des ressources (matérielles, financières et humaines) a été confiée à un cadre national dont le statut et les avantages étaient presque équivalents à ceux des expatriés. Sa gestion a été marquée par la corruption, les détournements, le népotisme, les recrutements et les licenciements considérés comme abusifs, et tout cela s'est déroulé sous l'égide des expatriés. Plusieurs plaintes ont été soumises à l'arbitrage de l'inspection du travail et même des tribunaux. En 2016, le poste a été finalement scindé en deux, le volet « Finances » étant séparé du volet « Ressources humaines ». Ce remaniement s'est opéré au profit de nouveaux expatriés avant de revenir à un agent local qui a de nouveau géré à la fois les finances et les ressources humaines. Cet exemple de dysfonctionnements organisationnels explique en partie la prudence de l'organisation à attribuer plus de postes à responsabilités au personnel local.

Les carrières des expatriés africains d'Épicentre

Origines sociales et trajectoires

La plupart des expatriés d'Épicentre, qu'ils soient médecins ou non, sont issus de milieux populaires et ont commencé leur carrière au sein de MSF en tant que membres du personnel local avant de rejoindre l'organisation. Leurs parcours scolaires et universitaires se sont souvent déroulés dans des conditions difficiles. N'ayant pas de bourses d'études, beaucoup ont été obligés, à un moment ou à un autre de leur cursus, de travailler chaque jour, par exemple dans des centres de santé privés, pour payer leurs transports, leur loyer et les fournitures indispensables à leur formation. Rien ne les prédisposait donc à accéder aux rangs de l'élite. D'autres en revanche, les plus jeunes, ont réussi à tisser des liens au sein de réseaux locaux et internationaux dès leur premier contrat dans leur pays d'origine. La rencontre avec des expatriés, dès cette première expérience, leur a fourni des

points d'entrée dans le secteur de l'international²¹. En intégrant l'organisation, ils vivent leur première expatriation. D'autres enfin, plus expérimentés, étaient déjà engagés dans des ONG internationales avant d'être recrutés par Épicentre. La plupart du temps cependant, le déclenchement de la carrière est une affaire de circonstances. En Afrique comme dans d'autres pays non africains, l'accès à l'enseignement supérieur et aux études de médecine en particulier est généralement réservé aux populations issues des classes aisées, le cycle étant long et coûteux. Au demeurant, s'il peut favoriser l'appartenance à l'élite intellectuelle, le fait d'avoir des qualifications élevées comme un troisième cycle n'est pas une garantie. Au Niger par exemple, les jeunes diplômés, y compris ceux de la profession médicale dont l'ascension sociale est déjà bien amorcée ou actée en accédant au statut de médecin, n'ont pas d'emploi stable. L'expérience au sein d'une ONG internationale comme Épicentre est donc considérée comme un facteur de promotion sociale et un accélérateur de carrière. Ce sentiment est partagé par les agents locaux qui ont commencé au bas de l'échelle, comme gardiens ou hygiénistes (agents d'entretien des locaux, poste considéré comme non valorisant), et occupent désormais des postes importants. Parmi ces derniers, on en trouve d'ailleurs qui ont été recrutés en tant qu'expatriés par d'autres ONG internationales.

Raisons pragmatiques de l'engagement

En 2015, le nombre d'expatriés africains d'Épicentre au Niger était particulièrement élevé. Ils étaient dix au moins à avoir été recrutés et répartis entre la coordination basée à Niamey et le terrain à Maradi (deuxième ville du pays). Avec la mise en œuvre de cet essai clinique, l'organisation se lançait dans le programme le plus coûteux et le plus ambitieux jamais réalisé au Niger. L'équipe, dont la moyenne d'âge était de 35 ans, était composée de sept hommes et de trois femmes ; les nationalités nombreuses mais pour la plupart d'Afrique de l'Ouest francophone : Burkina, Côte d'Ivoire, Guinée Conakry, Mali, Sénégal, Tchad, Rwanda, Congo et Burundi. La moitié de ces expatriés étaient des médecins, le reste de l'équipe étant composé d'épidémiologistes, de biostatisticiens, de logisticiens et d'un informaticien. Tous avaient fait des études dans leurs pays d'origine avant de bénéficier d'autres formations spécifiques en Afrique ou en Europe, du fait de leur emploi dans des ONG. Certaines caractéristiques les distinguaient des employés locaux : une formation continue soit suivie à la sortie de la faculté et qui leur avait permis d'acquérir un savoir-faire convoité, soit prise en charge par les ONG pour leurs besoins spécifiques ; la nature de leur contrat très valorisé, signé depuis le siège de l'organisation, le salaire d'un expatrié intégrant nouvellement le métier de l'international étant en moyenne quatre fois plus élevé que celui d'un médecin local.

21. Cécile Guillaume, Sophie Pochic, « Mobilité internationale et carrières des cadres : figure imposée ou pari risqué ? », *Formation emploi*, 112 (4), 2010, p. 39-52.

Cette différence est souvent rappelée par les expatriés dans leurs interactions avec le personnel local pour justifier la hiérarchisation et la supériorité de leur statut et de leur fonction. Enfin, divers avantages leur étaient accordés qui dépassaient largement ceux des locaux et séparaient de fait les deux catégories d'employés.

Tous les expatriés ont d'abord travaillé en tant qu'employés locaux dans leur pays d'origine tout en maintenant des contacts avec leurs référents techniques au niveau du siège ou avec leurs parents proches devenus des expatriés ailleurs. Les relations interpersonnelles favorisent plus l'ascension que les appels d'offre classiques de recrutement. C'est pourquoi, chez les jeunes, il ne suffit pas d'avoir des contacts locaux. L'enjeu est également de séduire professionnellement les Occidentaux en mission en Afrique pour se faire connaître et être un jour proposé ailleurs. Ainsi, au tout début de l'engagement, l'impératif moral d'assistance aux populations en crise (MSF) ou l'envie de faire de la recherche épidémiologique et de mettre son savoir au service de l'action l'humanitaire (Épicentre) sont souvent secondaires, voire totalement absents. L'objectif visé est professionnel et pragmatique. Il s'agit avant tout de sortir de sa condition sociale, voire d'échapper au chômage, et d'avoir un salaire nettement supérieur à celui de la fonction publique du pays d'origine : « J'ai travaillé à Épicentre en Côte d'Ivoire, avant même de finir médecine. Je gagnais déjà plus d'argent et j'aidais la famille. On a beaucoup travaillé avec mes correspondants basés à Paris. Mais on ne s'est jamais vus. Quant cet essai a commencé, G.C. (Directrice des essais cliniques) m'avait déjà remarqué et m'a proposé de venir au Niger pour être moniteur. C'est ma première expatriation ici »²².

Pour les plus anciens, qui sont des expatriés de la fin des années 1990 et du début des années 2000, l'engagement est au contraire une affaire de vocation humanitaire : « Je connais Épicentre depuis que je suis au Burkina, j'étais l'adjointe du coordinateur médical de MSF, j'ai aussi fait des enquêtes épidémiologiques avec MSF. Il y avait un poste à pourvoir pour une nouvelle étude. J'ai déposé mon dossier et j'ai été acceptée. Je suis toujours fière de travailler dans les villages et d'aider les femmes et les enfants. Il faut rendre grâce à Dieu de nous permettre de travailler pour aider les autres »²³. 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 aussi bien pour les premières générations que pour les plus jeunes.

Être expatrié d'une ONG internationale dont le siège est basé en Occident offre par ailleurs la possibilité de voyager dans plusieurs pays du Nord comme du Sud.

22. Entretien avec Traoré Omar, moniteur, ivoirien, 32 ans, Maradi, mars 2016.

23. Entretien avec Garba Fatoumata, investigatrice burkinabé, 34 ans, Maradi, janvier 2016.

La mobilité internationale est un enjeu capital à forte portée symbolique pour les expatriés, l'obtention d'un visa européen pour les Africains relevant d'ordinaire du parcours du combattant. Ces déplacements, le plus souvent pour des formations, leur donnent le goût de la découverte et leur permettent d'élargir leurs connaissances en même temps que leurs réseaux à des fins professionnelles mais aussi personnelles. Le partage sur les réseaux sociaux ou avec les collègues des photos prises pendant le séjour dans des lieux célèbres (la Tour Eiffel à Paris, le Jet d'Eau de Genève...), la distribution de « cadeaux de voyage » comme des chocolats ou des bonbons sont autant de marqueurs de réussite sociale et professionnelle dont l'utilisation est devenue une norme pratique au sein de l'ONG²⁴.

Rester expatrié...

La poursuite de la carrière internationale ne réside pas uniquement dans les compétences. L'aptitude à exécuter les consignes de ses coordinateurs hiérarchiques ou des référents techniques est également essentielle. Épicentre et MSF fonctionnent comme des institutions où la discipline, le respect et l'exécution des consignes sans remise en question sont des valeurs communes, véhiculées par un vocabulaire de type militaire (action, réaction, respect, hiérarchie). C'est pourquoi les expatriés doivent toujours faire preuve de disponibilité et répondre sans faillir aux injonctions de leurs coordinateurs hiérarchiques. La règle est exigeante, certes, mais s'y soumettre permet d'obtenir une promotion interne, d'être reconduit pour la mission dans le même pays, ou d'être recommandé dans un autre : « Tu sais, j'ai fait MSF avant de venir ici à Épicentre, ce n'est pas facile de travailler avec MSF. Tu es sollicité à tout moment et les règles sont très strictes. Mais dès que tu es habitué, tu peux travailler dans n'importe quelle ONG internationale. MSF, c'est aussi un lieu de formation »²⁵.

Il arrive qu'un expatrié décroche sa mission suivante des mois avant la fin de celle qui est en cours. Dans ce cas, son arrivée est tellement attendue sur le terrain qu'il n'aura pas le congé accordé en temps normal entre deux missions. En revanche, si la fin de sa mission ne coïncide pas avec le début d'une nouvelle, ce qui est rarissime, il rentre dans son pays et explore d'autres possibilités : « Un vrai expatrié n'a pas de temps pour lui. Il n'a ni weekends ni heures libres. Le siège peut t'appeler à toute heure même tard la nuit. Et malgré tout, tu vois, je suis toujours là tôt le matin pour répondre aussi aux mails et gérer les activités au Niger. Ma femme n'est pas d'accord avec moi, mais je ne peux rien faire si je veux garder mon poste comme ça. Et quand un Blanc est en mission de deux ou

24. Tom De Herdt, Jean-Pierre Olivier de Sardan (eds), *Real Governance and Practical Norms in Sub-Saharan Africa: The Game of the Rules*, Londres, Routledge, 2015.

25. Entretien avec le docteur Ouattara, malien, 35 ans, Maradi, octobre 2015.

trois jours, je t'assure que je dors toujours tard. Je dois m'assurer en permanence de la surveillance de ses mouvements à l'intérieur du pays. Tu ne te sentiras libéré que quand il prendra son avion et qu'il sera sain et sauf pour rentrer. Et quand ils sont contents de ton accueil, tu gagnes des points »²⁶.

Au-delà de l'investissement professionnel officiel, la solidarité entre expatriés compte beaucoup dans les stratégies de maintien de carrière. Avant même la fin de la mission, les contacts tissés tout au long de l'expérience sont sollicités. Au Niger, on assiste à une grande mobilité interne des expatriés dans plusieurs ONG internationales. Peter Redfield dresse le même constat pour d'autres pays²⁷. Les expatriés sont bien organisés, ils se connaissent entre eux, entretiennent des liens d'amitié et se proposent mutuellement aux employeurs en cas de besoin. Parfois, ce sont leurs propres compatriotes ou leurs parents employés dans leur pays qui sont recrutés. Les agents locaux tiennent cela pour de la corruption et du népotisme et considèrent que de telles pratiques menacent leurs chances de promotion.

... et rester au Niger

La plupart des expatriés demeurent au Niger parce qu'ils y effectuent plusieurs missions à la suite, d'autres font le choix délibéré d'y rester à la fin de leur contrat en attendant de signer ailleurs. Le confort matériel et moral qui leur est assuré y est pour beaucoup. Plusieurs études consacrées aux acteurs des ONG internationales qui se déploient dans les pays en développement ont décrit ce confort dont bénéficient en particulier les acteurs du monde humanitaire et qui défie toute structure locale²⁸. Ils sont logés dans les quartiers les plus calmes et les plus élégants. Leurs maisons sont minutieusement sélectionnées, parfois entièrement refaites, décorées à leurs goûts, équipées de salles de sport, de jardins et de piscines pour ceux qui habitent Niamey, et protégées par un dispositif de barbelés. Tous disposent d'un téléphone qui leur permet d'appeler partout dans le monde, et d'une connexion Internet haut débit. Des gardiens assurent leur protection en permanence et des groupes électrogènes garantissent le maintien de l'électricité en cas de coupures récurrentes dans le pays. Il en va de même pour leur prise en charge médicale. Quand ils attrapent un rhume ou sont en proie à une crise de paludisme, ce que les agents locaux considèrent comme les « maladies de tout le monde », ils sont transportés à Niamey pour une prise en charge complète et peuvent profiter du temps de repos nécessaire à leur convalescence. Certes, les employés locaux bénéficient de la gratuité des soins médicaux, mais ils dénoncent un traitement

26. Entretien avec Traoré, ancien responsable d'Épicentre au Niger, guinéen, environ 37 ans, Niamey, mars 2016.

27. P. Redfield, « The Unbearable Lightness of Expats: Double Binds of Humanitarian Mobility », art. cité.

28. P. Dauvin, J. Siméant, *Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain*, op. cit. ; D. Fassin, *La raison humanitaire : une histoire morale du temps présent*, op. cit. ; P. Redfield, « The Unbearable Lightness of Expats: Double Binds of Humanitarian Mobility », art. cité.

inéquitable et une catégorisation de la vie, de la santé et de la maladie non pas fondée sur des réalités biologiques, mais sur le statut des employés²⁹. En cas de baisse d'activités professionnelles, les employés locaux sont licenciés, parfois sans indemnités et sans l'assurance de retrouver un emploi ailleurs. Les expatriés ont régulièrement droit à des congés, tandis que les employés locaux doivent, conformément à leur statut, soumettre leur demande de congés aux expatriés qui la valident ou non en fonction des priorités sur le terrain³⁰. Il est fréquent que des agents passent deux années de suite sans congés parce que leur supérieur n'a pas validé leur demande à cause des besoins réels de la mission.

Ensuite, comparé à des pays comme le Congo, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Sénégal ou le Rwanda, le Niger est pauvre, et le coût de la vie y est bien moins élevé que dans les autres pays africains. Rester permet donc de réduire sensiblement les dépenses, d'économiser et d'envoyer de l'argent dans son pays d'origine pour s'occuper de la famille, aider les autres frères, construire des maisons, monter des entreprises lucratives : « Mon frère, tout le monde sait comment ça se passe en Afrique, dès que tu deviens expatrié, la famille, les amis et les voisins t'attendent pour que tu les aides. Chacun vient avec ses problèmes. Tu ne peux pas refuser parce qu'il y a ceux qui t'ont aidé à l'école quand tu galérais. Mais parfois on n'attend pas beaucoup de toi. Il faut juste faire quelques gestes de reconnaissance pour montrer que tu n'as pas oublié tes proches. Il faut bien les accueillir et préparer à manger »³¹ ; « C'est vrai qu'on a assez d'argent dans les ONG internationales, surtout avec l'expérience et quand on est dans la coordination. Mais l'argent n'est pas à toi seul. Moi, avant même que j'arrive en congés au pays, les gens m'attendent. Chacun vient avec une liste de doléances. Il y a des frères et sœurs qui attendent et puis il y a mes beaux-parents aussi et les proches de ma femme. Parfois, je suis obligé d'économiser quelque part [mettre de côté une partie de son salaire pour éviter de tout dépenser] pour mes enfants et pour construire aussi. On gagne de l'argent dans les ONG mais on en dépense aussi beaucoup »³².

Précisons enfin qu'épouses et enfants bénéficient des mêmes avantages. Rester au Niger signifie donc pour les expatriés assurer l'avenir de leurs enfants inscrits dans des écoles françaises et vivre tranquillement dans un pays accueillant, politiquement stable et où le coût de la vie permet de faire de réelles économies : « Je ne peux pas quitter le Niger pour l'instant. Tous mes enfants sont pris en charge. C'est très cher, mais c'est Épicentre qui paye. Si tu rentres dans ton pays, tu perds

29. Amélie Le Renard, « "Ici, il y a les Français français et les Français avec origines" : reconfigurations raciales autour d'expériences de Dubaï », *Tracés. Revue de sciences humaines*, 30, 2016, p. 55-78.

30. Cependant, les expatriés peuvent aussi voir leurs congés reportés ultérieurement selon les priorités des activités du terrain.

31. Entretien avec Habib, ancien responsable logistique, malien, 35 ans, Maradi, 2017.

32. Entretien avec Traoré, ancien responsable d'Épicentre au Niger, guinéen, 37 ans, Paris, juin 2015.

l'expatriation et personne ne va t'aider. Il n'y a pas de conflits et les gens sont en sécurité ici. Il faut songer aussi à l'avenir de ses enfants. Je reste pour eux »³³.

Après son départ d'Épicentre, un expatrié congolais de la coordination a préféré rester au Niger où il a inscrit son fils à la faculté de médecine. Il a tissé des relations avec des structures publiques et privées de Niamey et de l'intérieur du pays pour l'aider à faire des stages dans de meilleures conditions et le préparer à l'aventure de l'expatriation : « Il est ambitieux. Dès qu'il finit ses études, je vais lui trouver un poste »³⁴. En peu de temps, il a en effet trouvé un poste à MSF et a proposé par la suite un de ses anciens coéquipiers d'Épicentre qui revenait d'une mission en Afrique centrale et préférait continuer sa carrière au Niger.

Enfin, le Niger est le pays de prédilection des ONG humanitaires et des organisations internationales qui prospèrent et se multiplient dans plusieurs secteurs : non seulement MSF, mais aussi Save the Children, Handicap International, Hellen Keller International, Oxfam, CICR, Médecins du Monde, entre autres. Par exemple, la seule branche suisse de MSF gère au sud du pays le plus grand centre de récupération nutritionnelle (CRENI) du monde avec à la fois plus de 500 agents locaux et une trentaine d'expatriés engagés dans la prise en charge de la malnutrition en particulier en période de soudure, phase délicate durant laquelle le grain de la récolte précédente peut venir à manquer alors même que la nouvelle récolte n'a pas encore eu lieu. La connaissance du pays, l'intégration au paysage et au dispositif institutionnels et la pratique professionnelle des ONG présentes facilitent cette mobilité interne au Niger et élargissent les possibilités d'y rester en transhumant d'une organisation à une autre.

En ce qui concerne leur vie privée, les expatriés ont théoriquement un code de conduite qui leur interdit d'avoir des relations amoureuses dans le cadre du travail, notamment avec le personnel local. Pourtant, ce type de relations est très fréquent au sein des ONG, en Afrique comme partout ailleurs. À Épicentre, elles constituent une ressource importante, tous statuts confondus. Presque chaque expatrié a une compagne ou du moins une petite amie parmi les cadres locaux. Du fait même de leur intimité avec des expatriés, ces femmes sont intégrées dans l'univers socioprofessionnel de l'organisation, protégées et assurées de garder leur emploi en cas de licenciement collectif. Parfois, l'initiative de la relation vient d'elles, tant séduction, accès à l'emploi, voire promotion interne vont de pair. Ces relations sentimentales expliquent souvent que certains expatriés expriment le désir ou l'intention de rester au Niger où ils sont engagés par une promesse de mariage : « Aucun expatrié ne souhaite quitter le Niger. C'est comme ça dans toutes les ONG. C'est un pays où il fait bon vivre. Ils sont traités comme des rois, il y a de belles femmes partout qui font la queue et pas chères [prostitution], des

33. Entretien le docteur Lansana, ancien responsable d'Épicentre au Niger, malien, 43 ans, Niamey, février 2017.

34. Entretien avec Robert, coordinateur logistique, congolais, 45 ans, Niamey, mars 2016.

gens accueillants...C'est le Paradis des expatriés »³⁵. Certaines de ces femmes ont d'ailleurs recours à des marabouts ou à des féticheurs pour fidéliser un expatrié et exercer un contrôle sur lui. Or elles ne sont pas les seules. Le fait, par exemple, que le siège à Paris affiche sa confiance en un expatrié, valide ses propositions ou lui témoigne sa reconnaissance est souvent interprété comme la conséquence d'une manœuvre magico-religieuse. Pour se maintenir au sein de l'organisation, avoir une promotion ou être à l'abri des regards, expatriés comme employés locaux utilisent ces pratiques. Le but est de faire l'unanimité, afin que les décisions prises ne soient pas remises en cause au siège comme sur le terrain, d'écarter les ennemis potentiels en cas de rivalités internes, qui sont de plus en plus nombreuses, et enfin de durer aussi longtemps que possible. Certains employés locaux servent d'intermédiaires avec les marabouts ou les féticheurs réputés puissants. De l'avis de ceux qui les accompagnent, les noms des employeurs occidentaux sont inscrits dans des bouteilles qui sont ensuite enterrées. L'objectif de cette forme d'envoûtement est d'exercer une emprise morale et une forte influence sur la personne dont le nom est inscrit, et ce aussi longtemps que la bouteille reste fermée et jusqu'à ce que la personne qui a demandé l'envoûtement décide de « libérer » sa proie ou de mettre fin à sa mission pour une autre destination. L'imprégnation de la sphère professionnelle par les croyances magico-religieuses ne date pas d'aujourd'hui, et des études anthropologiques se sont penchées sur de telles pratiques, largement répandues à Épicentre comme dans les administrations publiques et privées, pour montrer la complexité des rapports sociaux en lien avec la modernité³⁶.

Compétition et rivalités au sein de l'élite expatriée

En dépit de la solidarité qui existe entre les expatriés africains, les luttes de pouvoir sont fréquentes et leurs répercussions sur les trajectoires professionnelles des expatriés comme des employés locaux nécessitent souvent des arbitrages de la part du siège. Pour écarter les rivaux et les concurrents potentiels, des clans se forment, pour ou contre lesquels les employés locaux se voient parfois obligés de se positionner. Au sein de l'élite, les rivalités aboutissent à des démissions, des départs anticipés ou au refus du siège de reconduire la mission au sein de l'organisation. Les deux cas suivants ont particulièrement modifié le fonctionnement et la gouvernance au quotidien de l'ONG dans les rapports des expatriés avec le siège et le terrain.

Le premier cas est celui d'un couple de Sénégalais qui travaillaient à Épicentre. Le mari était responsable du centre au Niger et sa femme responsable terrain (RT). Après des mois de tensions internes, le mari a quitté précipitamment l'ONG, et a

35. Entretien avec Sanoussi, agent de l'administration locale, nigérien, 42 ans, Niamey, 2016.

36. Philippe Chanson, « Le magico-religieux créole comme expression du métissage thérapeutique et culturel aux Antilles françaises », *Histoire et missions chrétiennes*, 12 (4), 2009, p. 27.

été remplacé par sa femme. Celle-ci a entrepris une réorganisation interne du centre qui s'est traduite par une certaine rigidité et diverses sanctions prises notamment à l'encontre de ceux qui avaient été en conflit avec son mari et qui ont été jugées arbitraires : « On a souffert pendant son règne. Tout le monde a eu peur. Nous on croyait qu'elle allait suivre son mari. À notre grande surprise, on l'a nommée responsable. On ne peut pas chasser quelqu'un à cause d'un conflit et promouvoir sa propre femme comme remplaçante. Je savais que ce serait dur »³⁷. Les agents (expatriés et locaux) qui étaient en conflit ouvert avec la nouvelle responsable ont fait profil bas. Les autres ont décidé de faire front en formant des alliances et en organisant des actions de sabotage : « Je me souviens, un jour, Maria Graham [investigatrice principale des études d'Épicentre, antenne du Niger] est venue ici pour dire aux agents de ne plus suivre ses ordres. Elle allait être délogée et les gens seraient récompensés »³⁸. Après son départ en congé maternité, elle a été remplacée, avec son consentement, par le RT alors en poste qu'elle avait elle-même formé. Avant la fin du congé maternité, celui-ci a entrepris auprès du siège les démarches nécessaires pour la remplacer définitivement. Plusieurs mois avant que la décision ne soit officielle, de nombreux cadres locaux étaient déjà au courant. Lorsque la responsable est revenue, les relations avec le RT ont été bien évidemment exécrables : ils ne s'adressaient plus la parole, s'évitaient ostensiblement lors des réunions ou des rencontres sur le terrain. Un an après avoir été remplacée, elle a finalement quitté l'organisation.

Le second cas est celui d'une jeune Burkinabé d'une trentaine d'années chargée par Épicentre de conduire une recherche médicale. Elle était très appréciée de ses collaborateurs locaux mais pas du tout des expatriés : « Plusieurs fois, elle a pleuré à causes des problèmes qu'elle rencontrait ici avec les expatriés. Elle faisait des commandes qui restaient bloquées au niveau de la logistique [poste occupé par un expatrié]. Elle faisait aussi des demandes qui étaient retardées ou rejetées. Parfois elle appelait directement Paris si elle voulait quelque chose »³⁹. Décrite comme très pieuse, elle s'isolait pour lire le Coran en dehors des heures de service. Elle refusait que ses cotisations⁴⁰ servent à acheter de la bière, interdite par sa religion. Cette prise de position et sa façon de conduire ses activités professionnelles lui ont valu des critiques de la part de ses collègues. Deux ans plus tard, elle est revenue à la demande de Paris pour améliorer la gestion des dossiers médicaux d'une étude et en coordonner une nouvelle. Elle a décidé ensuite de rejoindre une mission dans un autre pays à la demande d'Épicentre. « On m'a appelée pour me demander des explications parce que j'avais dit que je n'étais pas d'accord avec une décision que je considérais comme arbitraire. Deux jours après, j'ai décidé de démissionner. Après, une responsable est venue d'urgence de Paris pour négocier et me demander de rester au moins jusqu'à la fin de mon contrat. Quoi que tu fasses, les gens ne sont pas reconnaissants. Tu travailles sans weekends, les journées tu es dans les sites et sur le terrain et tu passes tes nuits à préparer des rapports et à répondre à des mails. Mais personne ne te dira merci. (...) Le programme que j'ai dirigé sera jugé par l'histoire et aujourd'hui je remercie le Bon Dieu. On est parti me chercher jusque dans mon pays. Ça veut dire que j'ai au moins été utile pendant mon passage et je remercie le Bon Dieu grâce à qui j'ai été rappelée pour faire preuve de mon utilité. (...) L'histoire est toujours là pour te juger. Je n'ai de problème avec personne »⁴¹.

37. Entretien avec Kabirou, agent du réseau informatique, nigérien 32 ans, Maradi, décembre 2015.

38. Entretien avec Ali, agent de l'équipe gestion des données, nigérien, 32 ans, Maradi, juillet 2016.

39. Entretien avec Samira, infirmière, nigérienne, 29 ans, Maradi, juillet 2015

40. En général, dans les maisons des expatriés d'Épicentre et de MSF, une participation financière individuelle est demandée pour le service des repas quotidiens.

41. Entretien avec le docteur Aïssatou, responsable recherche médicale, burkinabé, 35 ans, Maradi, janvier 2016.

Quelles que soient les raisons du départ d'Épicentre, la fin anticipée d'un contrat ou le renvoi d'un expatrié ne mettent pas sa carrière entre parenthèses. S'il possède l'expérience et les connaissances que convoitent les structures internationales, il réussira toujours à avoir des contrats avec d'autres ONG. Par ailleurs, l'engagement et l'envie de poursuivre ce type de carrière sont tels qu'avant même la fin d'une mission au Niger les expatriés s'arrangent pour signer d'autres contrats au Niger ou dans d'autres pays.

Relations interprofessionnelles : classe, race

Rapports de domination

À Épicentre, les expatriés africains intègrent facilement l'univers social et professionnel de l'organisation. La plupart d'entre eux sont originaires d'Afrique de l'Ouest francophone. Cette proximité géographique et linguistique avec plusieurs réalités communes aux pays sahéliens, dont le Niger, facilite les échanges. À cela s'ajoute l'appartenance religieuse. Les expatriés sont majoritairement musulmans. La participation aux prières collectives dans les bureaux de l'organisation et les échanges informels qui s'ensuivent les rapprochent des cadres locaux. Aussi, en dépit des consignes de sécurité, ils participent régulièrement à des cérémonies de mariage ou de baptême des familles de leurs collègues et, au nom de la solidarité entre collègues, font des dons la plupart du temps en argent. En cas de décès ou de maladie, ils viennent témoigner leur compassion à ces mêmes familles. Le partage de ces repères identitaires favorise le sentiment d'appartenance à une même communauté. En revanche, du point de vue professionnel, les relations se caractérisent par des rapports de domination. Chaque expatrié arrive avec des idées, des exigences et un style qui lui sont propres, et c'est aux employés locaux de s'adapter à son tempérament. Pour éviter les discordances de vues avec le nouveau venu, ceux-ci s'empressent de connaître ses habitudes alimentaires, ses voitures préférées, ses sujets de discussion de prédilection : « C'est vrai, notre intégration dépend aussi de la personne. Chacun est différent. Mais si tu veux c'est surtout le staff national qui a une réelle extraordinaire capacité d'intégration de chaque expatrié envoyé ici. Il faut vraiment les encourager pour aller dans ce sens. Ça nous aide beaucoup dans nos rapports avec eux »⁴².

Cette attitude des locaux, considérée comme allant de soi par leurs interlocuteurs expatriés, contribue au maintien de l'écart entre les deux types d'employés. Elle traduit une domination de plus en plus légitimée par les locaux. C'est une conception assez répandue au-delà des frontières de l'organisation. De fait, dans l'administration publique et privée, un employé efficace n'est pas nécessairement

42. Entretien avec Victor, responsable logistique, burundais, environ 41 ans, Maradi, mars 2016.

celui qui offre les meilleurs services, mais celui dont les actions quotidiennes témoignent d'une allégeance et d'un respect incomparables à ceux de ses collègues. La singularité d'Épicentre réside dans la pression psychologique et morale exercée par les expatriés sur leurs subordonnés en vue d'avoir des services personnalisés : « Il faut faire tout ce qu'un expatrié demande si tu veux rester ici. Dans tous les cas, on n'a pas le choix. Dans la vie, il faut être patient, tu seras récompensé. Parfois, on te demande de faire quelque chose d'impossible en un temps très court. Depuis qu'ils sont là, tout est désorganisé et les choses ne sont plus comme avant. Quand un Blanc te confie un travail et constate que tu es fatigué, c'est lui-même qui te dit de prendre du repos. Mais avec ces gens-là, même si tu es malade, tu travailles. Et si tu ne viens pas, tu vas avoir une demande d'explication »⁴³.

Diverses formes de résistance

Parallèlement aux plaintes déposées auprès de l'administration, de l'inspection du travail ou devant les tribunaux, procédures longues et souvent coûteuses, la résistance est collective ou individuelle selon les circonstances. L'utilisation du registre magico-religieux *via* les féticheurs et les marabouts intervient à nouveau ici. Certains agents locaux utilisent les mêmes moyens que les expatriés pour exercer une emprise morale sur leurs référents et assurer leur maintien en poste, voire pour se protéger et obtenir une place au niveau local à défaut d'avoir les avantages des expatriés. Ainsi, un infirmier-superviseur qui voulait remplacer sa supérieure partie en congés de maternité a avalé une amulette plusieurs mois avant le départ de celle-ci pour influencer les décisions de son supérieur en sa faveur. Lorsqu'il a finalement obtenu le poste et bénéficié du soutien de l'expatrié, il a été craint à son tour par ses autres collègues. Le mari de la femme concernée, qui est par ailleurs chauffeur au sein de l'organisation, témoigne de cette crainte : « Je suis obligé de prier moi aussi et de tout faire pour protéger ma femme et mes enfants. Il [l'infirmier-superviseur ayant eu le poste de son ancienne supérieure] est très dangereux. Il a dit qu'il voulait son poste quand elle est partie en congés. Quelques mois plus tard il a eu le poste. Mais ma femme n'a pas été déçagée Dieu merci. Les gens sont capables de tout pour réussir »⁴⁴.

L'autre forme de résistance, plus formelle, consiste à se plaindre collectivement au siège à Paris. Pour les agents, c'est la meilleure façon de faire part de leurs revendications sur leurs conditions de travail, malgré la menace de licenciement et le risque de se retrouver au chômage en cas de conflit ou de malentendu avec les expatriés : « Personne n'était content et on a décidé ensemble de rallier le maximum de personnes avant d'envoyer le mail collectif. On a demandé aux

43. Entretien avec Abdou, agent du service de gestion des bases des données, nigérien, Maradi, octobre 2016.

44. Entretien avec Napiou Sani, chauffeur à Épicentre, nigérien, Madaoua, 2016.

gens d'être unis d'abord. Parce que si l'affaire échouait, on allait nous régler notre compte. Finalement, on a eu une réunion et on a décidé que le siège serait informé de nos problèmes et ça a marché »⁴⁵.

Enjeux postcoloniaux et domination du Nord sur le Sud

Les expatriés d'Épicentre sont considérés par les employés locaux comme étant inféodés aux Occidentaux dans la conduite des activités. Certains des employés locaux se réfèrent à la dimension raciale pour expliquer en quoi ces derniers, qu'ils considèrent comme leurs propres frères du fait de leurs origines africaines communes, font preuve de moins de considération à leur égard et les écartent des processus de décision. Ils leur reprochent également de ne penser qu'à leur propre promotion au lieu d'aider les cadres locaux à gravir les échelons et à défendre leurs intérêts sociaux et professionnels auprès de l'organisation. Par ailleurs, pour légitimer les décisions ou de nouvelles consignes de travail jugées contraignantes par le personnel local, certains expatriés font souvent référence à leurs supérieurs hiérarchiques à Paris. Cela leur permet d'éviter ou de prévenir toute remise en cause éventuelle. Des messages envoyés régulièrement par le siège et relayés localement affirment la confiance des supérieurs de Paris dans la gestion des expatriés et confortent donc ces derniers dans leur légitimité. Pour les locaux, ces missives ne font que confirmer l'inféodalisation des expatriés à l'organisation.

Lors des réunions hebdomadaires où les participants détaillent à tour de rôle les activités réalisées ou prévues, aucun agent local ne peut discuter, contester ou remettre en cause l'activité ou le point de vue d'un expatrié. Au contraire, chacun est prêt à défendre son responsable pour bénéficier de sa grâce. Comme le commandant de cercle pendant la période coloniale⁴⁶, un expatrié s'attribue généralement la paternité des idées nouvelles, des initiatives réformatrices accueillies avec enthousiasme par son référent à Paris. Les employés locaux qui sont sur le terrain et qui sont aussi expérimentés que les autres sont effacés des rapports au profit de leurs supérieurs qui sont applaudis et reçoivent en retour honneurs et recommandations pour d'autres missions ailleurs. Le dispositif du travail et de la communication est conçu de telle manière que les expatriés sont les plus visibles dans les rapports ou les mails qui servent de référence au quotidien pour les activités de l'organisation. Cela renvoie aux pratiques de la médecine coloniale telle que décrite par Guillaume Lachenal⁴⁷. À cette époque, par exemple, le médecin africain, présent dès les premières heures d'une catastrophe, était

45. Entretien avec un agent, nigérien, 33 ans, Maradi, 2016.

46. Dans les colonies françaises, le commandant de cercle était l'administrateur des villages et des cantons. Il était sous l'autorité du commandant de zone.

47. Guillaume Lachenal, *Le médicament qui devait sauver l'Afrique : un scandale pharmaceutique aux colonies*, Paris, La Découverte, 2014.

félicité sur place mais disparaissait de tous les récits et rapports après l'arrivée des médecins français. C'est pourquoi la plupart des départs ou des démissions à destination d'autres structures sont le fait des meilleurs agents et surtout des plus ambitieux qui souhaitent tenter leur chance ailleurs pour accéder un jour au statut de professionnel de l'international en tant qu'expatrié.

Cette posture des expatriés s'inscrit dans le présent des rapports Nord-Sud marqué par l'héritage colonial ou la postcolonialité : « Les "expatrié-e-s" contribuent à entretenir, consolider et transformer l'impérialisme au quotidien, à travers leurs relations professionnelles et intimes, lorsqu'elles et ils vivent dans des pays dits non occidentaux »⁴⁸. Les proximités raciales, géographiques, culturelles et parfois religieuses avec les employés locaux n'effacent pas ces différentes formes du passé dans le présent des activités transnationales contemporaines. À l'instar des informateurs indigènes de la période coloniale, les employés locaux d'Épicentre sont engagés dans le présent postcolonial, soumis aux ambitions et à la volonté d'une nouvelle élite dont la vie privée et le statut professionnel sont considérés comme supérieurs.

L'école contribue à la reproduction des classes supérieures par le capital symbolique qu'elle procure⁴⁹. Anne-Catherine Wagner et Bertrand Réau ont analysé le lien entre réussite scolaire et reproduction des élites dans le contexte mondialisé de l'internationalisation de l'emploi : « Dans les pays dominés économiquement et politiquement, le passage par des écoles ou universités des pays dominants fait partie des conditions de reproduction des classes supérieures »⁵⁰.

Cependant, la double particularité des expatriés d'Épicentre réside dans leur appartenance, pour la plupart d'entre eux, à une classe moins aisée et au fait qu'ils ont réalisé leur parcours académique dans leur pays d'origine avant d'être engagés dans les métiers de l'international. Ce métier conditionne par la suite la capitalisation de diverses formations dans les grandes écoles africaines ou européennes tout au long de la carrière. Les formations en vue d'acquérir un savoir-faire spécifique aux besoins concrets de ces métiers sont prises en charge par eux-mêmes ou par les organisations qui les emploient et favorisent leur redéploiement sur le terrain avec de nouveaux statuts et une légitimité garantie. Avec la capitalisation de ces atouts professionnels, ils répondent aux besoins des employeurs occidentaux. Ils établissent et élargissent des réseaux utiles à la fois au maintien du métier, à leur redéploiement sur le terrain dans les régions de leur choix, à un soutien permanent tout au long de leur carrière et à la reproduction d'un entre soi *via* le recrutement de leurs compatriotes. C'est donc un groupe qui, s'il n'est pas programmé pour

48. Amélie Le Renard, « Ici, il y a les Français français et les Français avec origines » : reconfigurations raciales autour d'expériences de Dubaï », art. cité, p. 55.

49. Pierre Bourdieu, Jean-Claude Passeron, *Les héritiers : les étudiants et la culture*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1964.

50. Anne-Catherine Wagner, Bertrand Réau, « Le capital international : un outil d'analyse de la reconfiguration des rapports de domination », dans J. Siméant (dir.), *Guide de l'enquête globale en sciences sociales*, Paris, CNRS Éditions, 2015, p. 41.

appartenir à la classe des dirigeants transnationaux⁵¹, acquiert les ressources nécessaires à son intégration dans l'élite à la faveur d'une conjoncture particulière⁵², comme un recrutement par Épicentre ou par d'autres structures.

Désenchantement et nostalgie chez les cadres locaux

Les agents locaux les plus anciens d'Épicentre ont la nostalgie de la présence sur le terrain des Occidentaux. Ils se rappellent que leurs idées, leurs opinions étaient alors toujours prises en compte dans les débats et les stratégies de mise en œuvre des activités de l'organisation. Même si les statuts étaient différents et les rapports de travail hiérarchisés, la connivence était plus manifeste et les conditions de travail meilleures. Lorsque les expatriés européens ont été remplacés par des Africains, les agents locaux ont espéré tirer profit de leur proximité raciale avec les nouveaux cadres pour obtenir des promotions et avoir des opportunités de travailler dans des ONG internationales. Or cela ne s'est pas produit : « Depuis que Camille (responsable centre) est partie, personne ne nous considère plus et ils ont supprimé tous les avantages et les indemnités. Nos contrats sont modifiés et on peut te chasser à tout moment sans rien. Parfois, tu n'as même pas les indemnités de licenciement. [Avant,] il n'y avait pas de corruption dans le recrutement et c'était le mérite. Si tu n'étais pas compétent, tu ne pouvais pas travailler avec nous »⁵³.

Le regret tient aussi à la distance qui les sépare désormais des rares Occidentaux qui viennent en mission. La durée de séjour de ces derniers est en général très courte, leur agenda surchargé. Ils ne discutent que des aspects les plus techniques et les plus opérationnels de l'organisation, rarement des questions relatives aux rapports interprofessionnels. De plus, quand ils sont sur le terrain, ils sont toujours accompagnés d'expatriés ou de responsables locaux qui ont eu des promotions avec leur accord, ce qui les éloigne davantage des autres agents. Les doléances, les plaintes relayées par les représentants élus du personnel local ne sont pas toujours acceptées, mais, face à une offre d'emploi incertaine et au chômage, la plupart préfèrent ne pas s'engager dans une longue lutte qui pourrait leur coûter leur emploi, comme cela est arrivé plusieurs fois.

La *success story* des expatriés africains d'Épicentre, liée à la dégradation du contexte sécuritaire dans le Sahel qui menaçait la vie des « Blancs », a modifié en profondeur le fonctionnement de l'organisation. En 2016, lors d'une journée scientifique

51. Max Nathan, Judith Doyle, *Wherever Next? Work in a Mobile World*, Londres, The Work Foundation, 2002, cité dans C. Guillaume, S. Pochic, « Mobilité internationale et carrières des cadres : figure imposée ou pari risqué ? », art. cité, p. 39.

52. Raymond Boudon, François Bourricaud, *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 2000.

53. Entretien avec Souleymane, agent du service de gestion des bases des données, employé depuis plus de 10 ans à Épicentre, nigérien, 42 ans, Maradi, 2016.

organisée à l'Institut du Monde arabe à Paris, des expatriés africains ont pu, pour la première fois de l'histoire d'Épicentre, faire jusqu'à trois présentations des résultats des expérimentations thérapeutiques qu'ils avaient eux-mêmes conduites. Les promoteurs n'ont d'ailleurs pas caché leur enthousiasme pour cet événement scientifique qui s'est passé au cœur de l'Europe et était autrefois réservé aux seuls Européens : « Tu vas voir, c'est la première fois que ça se produit. Ça ne s'était pas produit avant. Je pense que c'est la première fois que tu as trois hommes médecins, africains qui parlent en Europe, des résultats d'études réalisées en Afrique (...). C'est-à-dire que ce sont les Africains qui parlent en Europe. C'est aussi une partie symbolique de la journée scientifique »⁵⁴.

Cette *success story* a toutefois ses laissés-pour-compte. Les employés locaux s'estiment lésés par un système de recrutement fondé plus sur le réseautage et la cooptation que sur les diplômes. Quels que soient leur volonté et leur engagement sur le terrain, leurs connaissances et leur expérience professionnelle, ils ne peuvent prétendre être les égaux de cette élite émergente. Les relations entre expatriés africains et cadres locaux sont marquées par une catégorisation professionnelle et sociale que vient grever une dimension raciale relative à la présence ou à l'absence des Européens dans les activités menées par des institutions transnationales dans les pays du Sud. La nostalgie chez les agents locaux d'une période où les Européens étaient sur le terrain, leur désir de pouvoir être plus proches de ces derniers interrogent le mythe de l'« homme blanc » venu sauver l'Afrique. Si la mission dite civilisatrice qui a consisté officiellement à sauver l'Afrique fut centrale dans le passé colonial, les acteurs du Nord sont encore dominants dans le présent postcolonial. Leur retrait, même lorsqu'il n'est que physique, de l'action des organisations internationales au profit d'une nouvelle élite inquiète les cadres locaux, qui voient dans la présence physique durable des « Blancs » la seule façon de réaliser leurs ambitions sociales et professionnelles, c'est-à-dire d'accéder au statut de professionnels de l'international, dans un contexte d'accélération des échanges au niveau mondial, de circulation globalisée des savoirs et de mobilité transnationale⁵⁵. ■

Mamane Sani Souley Issoufou est doctorant en anthropologie à l'École normale supérieure de Lyon (laboratoire Triangle, UMR 5205) en cotutelle avec l'Université Abdou Moumouni de Niamey. Il est chercheur-associé au LASDEL/Niger (Laboratoire d'études et de recherche sur les dynamiques sociales et le développement local. Ses thèmes de recherche portent sur les essais cliniques, la santé maternelle et infantile, la santé globale et les STS (Science and Technology Studies).
souleym86@yahoo.fr

54. Entretien avec Caroline, directrice des essais cliniques d'Épicentre, française, Paris, mai 2016.

55. Je remercie chaleureusement Yasmine Bouagga et Romain Lecler pour leurs précieux commentaires, leurs conseils et les corrections qu'ils ont apportés à ce texte.