



**PETIT  
MANUEL. LES HUMANITÉS  
D'AUTODÉFENSE HUMANITAIRES  
À L'USAGE  
DES VOLONTAIRES**



**JOËL GLASMAN**

**LES BELLES LETTRES**



JOËL GLASMAN

Petit manuel d'autodéfense  
à l'usage des volontaires

Les humanités humanitaires

PARIS

LES BELLES LETTRES

2023

*www.lesbelleslettres.com*  
*Retrouvez Les Belles Lettres sur Facebook et Twitter*

*Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation  
réservés pour tous les pays.*

*© 2023, Société d'édition Les Belles Lettres  
95, boulevard Raspail, 75006 Paris  
www.lesbelleslettres.com*

*ISBN : 978-2-251-45467-2*

## Introduction

### Les humanités humanitaires

L'humanitaire héroïque est mort. C'est une bonne nouvelle. Le cow-boy en blouse blanche, sac de riz sur l'épaule et cigarette en coin, est un mythe qui a mal vieilli. L'action humanitaire est aujourd'hui moins naïve. Peut-être moins arrogante, aussi. Les volontaires savent les dangers. Ils (elles, le plus souvent) sont lucides sur leurs actions. Attentifs aux critiques. Il faut produire des rapports, respecter des standards, terminer son *logframe*, rassurer les bailleurs, remplir les tableaux Excel, mesurer, évaluer, quantifier, négocier l'accès avec les soldats, apprivoiser les douaniers, amadouer les gendarmes, éviter les prises d'otages, gérer les conflits d'équipe, rester à l'écoute des bénéficiaires. Au retour, faire face à ses doutes. Assumer ses erreurs. Interroger le bien-fondé de son action.<sup>1</sup>

---

1. J'utilise dans ce livre le terme de « volontaire » de manière large, pour désigner toutes les personnes qui s'impliquent dans l'action humanitaire, quel que soit leur statut (bénévoles, volontaires, salariés). Dans le vocabulaire associatif, le terme de « volontaire » au sens strict désigne les personnes qui ne sont pas rémunérées, mais peuvent être « indemnisés », à la différence des bénévoles (qui n'ont pas d'indemnité) et des salariés (qui reçoivent une rémunération et dont les contrats sont soumis au Code du travail).

L'action humanitaire alimente-t-elle la guerre ? Nourrit-elle le racisme, le néolibéralisme, l'impérialisme ? Nul n'ignore ses tares. La presse ne ferme plus les yeux sur ce qui se passe sur « le terrain ». *Le Monde* et le *Guardian* nous alertent sur les discriminations au sein des grandes agences<sup>2</sup>. La *BBC* et le *Times* nous informent du harcèlement subi par des femmes kenyanes, congolaises et haïtiennes lors des interventions<sup>3</sup>. Les journalistes documentent les cas d'instrumentalisation, de détournements et de corruption<sup>4</sup>. Personne ne sous-estime le pouvoir excessif de quelques États bailleurs de fonds. Nul n'ignore les intérêts militaires parfois cachés sous des apparences humanitaires. Chacun a compris que les camps de réfugiés ne servent pas seulement à secourir des exilés, mais aussi à tenir à distance de l'Europe des populations en détresse<sup>5</sup>.

Comment défendre l'action humanitaire ? Comment réagir aux manipulations, aux injonctions contradictoires, aux critiques ?

Il n'est pas facile de dire à quel moment l'action humanitaire a perdu de sa splendeur. S'il fallait proposer une date, je dirais : avril 1994. Le début du génocide des Tutsi du Rwanda.

---

2. Laurence Caramel, « Le mouvement Black Lives Matter contraint les ONG humanitaires à un examen de conscience », *Le Monde*, 7 juillet 2020 ; « Médecins sans frontières, Médecins sans frontières is “Institutionally Racist”, say 1,000 Insiders », *The Guardian*, 2020, disponible sur : <https://www.theguardian.com/global-development/2020/jul/10/medecins-sans-frontieres-institutionally-racist-medical-charity-colonialism-white-supremacy-msf> (consulté le 27 septembre 2022).

3. « Medecins Sans Frontieres staff “used Local Prostitutes” », *BBC*, 21 juin 2018. Disponible sur : <https://www.bbc.com/news/world-africa-44523086> (consulté le 27 septembre 2022).

4. Antonio Donini (dir.), *The Golden Fleece: Manipulation and Independence in Humanitarian Action*, Sterling, VA, Kumarian Press, 2012.

5. Michel Agier, *Managing the Undesirables*, Cambridge, UK, Polity Press, 2011 ; Kelly Oliver, *Carceral Humanitarianism: Logics of Refugee Detention*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 2017.

À Kigali, les génocidaires abattent les opposants politiques, les familles Tutsi et ceux qui les protègent. Ils tuent dans les églises, les hôpitaux, les orphelinats. La plupart des humanitaires, comme la plupart des diplomates, des fonctionnaires de l'ONU et des Casques bleus, quittent le pays. Les organisations de secours se rendent au Kivu. Elles construisent des camps, distribuent de la nourriture, prodiguent des soins. Elles ne manquent pas de moyens financiers. Les gouvernements occidentaux, n'ayant rien fait pour empêcher le massacre, sont trop contents de pouvoir donner l'impression qu'ils ne sont pas inactifs en réglant la facture des rations alimentaires.

Mais les erreurs s'accumulent. Une ONG envoie du personnel de santé mal préparé, incapable de traiter les diarrhées sévères. Une autre dépense l'essentiel de son budget en billets d'avion et en frais de logement. Une troisième expédie à grands frais dix mille caisses de Gatorade, oubliant qu'une boisson pour athlètes ne fait pas une bonne solution de réhydratation pour enfants sous-nutris. Des dizaines de milliers de réfugiés meurent de déshydratation. D'autres du choléra<sup>6</sup>. Les leaders et les milices génocidaires investissent les camps du Zaïre. Ils ont perdu la guerre. Ils ont fui le Rwanda. Ils préparent leur contre-attaque contre Kigali. Ils détournent les distributions alimentaires, taxent les réfugiés, volent les réserves de médicaments, s'approprient des véhicules. Ils achètent des armes<sup>7</sup>.

---

6. Cette opération humanitaire a fait l'objet d'une évaluation conjointe de grande envergure : la Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda (JEEAR). Voir : John Borton, Emery Brusset, Alistair Hallam (dir.), *The International Response to Conflict and Genocide: Lessons from the Rwanda Experience, Study 3: Humanitarian Aid and Effects*. London: Steering Committee of the Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda 1996.

7. Sur la manipulation de l'aide humanitaire au Rwanda, voir : Fiona Terry, *Condemned to Repeat? The Paradox of Humanitarian Action*, Ithaca, Cornell University Press, 2002. Voir aussi Peter Uvin, *Aiding Violence. The Development Enterprise in Rwanda*, West Hartford, Kumarian Press, 1998 ; Sarah K. Lischer,

L'instrumentalisation des secours fait la une des journaux. L'aide humanitaire est morte à Goma, explique un journaliste du *New York Times*. « La compassion n'a pas suffi<sup>8</sup>. »

Ce fut le moment où j'ai entendu pour la première fois parler d'« humanitaire ». Comme beaucoup de mes camarades de classe, je regrettais que nos enseignants ne puissent pas mieux nous expliquer ce qui se passait dans la région des Grands Lacs. Je crois maintenant qu'ils n'y voyaient pas beaucoup plus clair que nous. Le discours politique ne contribuait pas à rendre la situation plus lisible. Le Conseil de sécurité des Nations unies refusait en juin 1994 de parler de « génocide ». Il préféra la notion vague de « crise humanitaire particulièrement grave » afin d'éviter de devoir intervenir militairement. Le gouvernement français laissait entendre qu'il y avait un « double génocide », renvoyant dos à dos les génocidaires et les rebelles du Front patriotique rwandais. Le FPR s'était certes rendu coupable de crimes de guerre, mais la thèse du double génocide était fallacieuse – elle servait à masquer les responsabilités de la France. Le Haut-Commissariat pour les réfugiés (HCR) considérait que tous les réfugiés rwandais avaient été les victimes du génocide – ce qui était faux –, tandis que le FPR considérait tous les réfugiés qui refusaient de rentrer au Rwanda comme des génocidaires – ce qui était faux également<sup>9</sup>.

La débâcle humanitaire au Kivu n'a pas seulement changé le regard des médias sur l'action humanitaire. Elle a aussi donné un coup d'accélérateur à la recherche. Des efforts

---

*Dangerous Sanctuaries. Refugee Camps, Civil War, and the Dilemmas of Humanitarian Aid*, Londres/Ithaca, Cornell University Press, 2005.

8. Raymond Bonner, « The World: Post-Mortem for Charities: Compassion Wasn't Enough in Rwanda », *The New York Times*, 18 décembre 1994.

9. André Guichaoua, *From War to Genocide: Criminal Politics in Rwanda, 1990-1994*, Madison, University of Wisconsin Press, 2015. Sur le génocide au Rwanda, voir aussi plus bas : chapitre 5.

considérables ont été entrepris. D'une part, dans la production de *savoirs techniques et normatifs* – des savoirs visant à mieux organiser, coordonner, rationaliser l'action humanitaire, portant par exemple sur les catégories juridiques, les principes humanitaires, les standards professionnels. D'autre part, dans la production de *savoirs critiques et empiriques* – des recherches sur les violences de masse, les guerres civiles, les camps de réfugiés, la corruption, etc.

Ces deux types de savoirs n'ont pas été transmis de la même façon. Les savoirs techniques et normatifs ont bénéficié d'une diffusion assez large. Ils occupent une place centrale dans les formations aux métiers de l'action humanitaire. Ils font l'objet de manuels de bonne qualité. On dispose d'excellentes synthèses sur le droit international humanitaire, l'épidémiologie des camps ou l'éthique humanitaire<sup>10</sup>. Les savoirs critiques, à l'inverse, sont plus difficiles d'accès. Ils ont du mal à sortir des contextes qui les font éclore. Ils sont dispersés dans des revues spécialisées et parfois mal connus des acteurs de terrain.

J'en ai fait l'expérience pour la première fois en 2011. Je terminais une thèse d'histoire sur les forces de l'ordre. J'habitais par hasard non loin d'un site pour réfugiés ivoiriens. Des centaines de milliers de réfugiés fuyaient la guerre en Côte d'Ivoire. Trois ou quatre mille d'entre eux furent accueillis à

---

10. Inter-Agency Standing Committee, *Handbook for RCs and HCs on Emergency Preparedness and Response*, 2010 ; Norwegian Refugee Council, *The Camp Management Toolkit*. Oslo, 2008 ; Eric James. *Managing Humanitarian Relief. An Operational Guide for NGOs*, Warwickshire UK, Paperback Action, 2008 ; UNHCR, *Handbook for Emergencies*, 3<sup>e</sup> éd. Genève, 2007 ; Unicef, *Emergency Field Handbook. A Guide for Unicef Staff*, Genève, 2005 ; Sphere, *The Sphere Handbook, Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response*, Genève, Sphere Association, 2018 ; Oxfam. *The Oxfam Handbook of Development and Relief: Oxfam Resources Directory for Development and Relief NGOs*, Londres, Oxfam, 1995.

Lomé par le HCR qui construisit un camp et érigea des tentes tandis que des ONG distribuèrent des rations alimentaires. Habitant à quelques kilomètres, je pouvais me rendre sur place pour discuter avec les réfugiés ou donner un coup de main. Même si la situation de la Côte d'Ivoire était catastrophique, celle du Togo n'était pas inquiétante. Les contingents de réfugiés étaient limités. Sur le papier, Avépozo était un camp modèle, petit, proche de la ville et facile d'accès. Construit sur le terrain d'un ancien hôtel de luxe, il s'insérait dans un décor magnifique, en bordure de plage, devant de grandes dunes. Malgré cela, le HCR se trouva incapable de répondre aux besoins. Les réfugiés dénonçaient l'insuffisance des secours, bloquaient l'entrée du camp à certains intervenants, refusaient des distributions, organisaient des manifestations. Ils prenaient en charge eux-mêmes leur communication, refusant la vision idyllique du camp donnée par l'ONU. Ils choisissaient des porte-parole, écrivaient aux journalistes et publiaient des photos sur les réseaux sociaux. Ils rendaient publique l'insuffisance des secours. Les tentes étaient vieilles et usées, les sanitaires, trop peu nombreux, l'accès à l'eau, insuffisant, l'accès aux soins indigne d'une grande ville. Les « activités génératrices de revenus » n'étaient pas adaptées aux aspirations des réfugiés dans un milieu urbain. Le conflit se fit plus violent, le gouvernement togolais mit fin aux protestations des réfugiés à sa manière. Au petit matin, alors que tout le monde dormait, les gendarmes sortis de camions militaires défoncèrent les tentes, s'emparèrent des porte-parole et tabassèrent celles et ceux qui résistaient. Une partie du camp fut brûlée, une autre, saccagée. En dépit de sa façade démocratique, le Togo restait une dictature.

Un tel engrenage aurait sans doute pu être évité. En tout cas être mieux anticipé. Le conflit entre réfugiés et autorités n'aurait surpris ni les anthropologues spécialistes des camps

de réfugiés, ni les spécialistes de l'État au Togo. Visiblement, leurs travaux n'avaient pas été beaucoup lus. Les universitaires jouissent d'un luxe que les personnes qui travaillent dans l'humanitaire ont rarement : celui de pouvoir se familiariser pendant de longues années avec un objet et un « terrain ». Cependant, ces savoirs restent mal diffusés.

Ce petit manuel veut contribuer à rendre accessibles ce que j'appelle ici les « humanités humanitaires » afin de distinguer l'apport spécifique des sciences critiques et contextualisées au sein de l'ensemble plus vaste des « études humanitaires »<sup>11</sup>. Car les savoirs techniques, s'ils sont indispensables, ne suffisent pas. Il n'y a pas de situation humanitaire « pure », dans laquelle les principes fondamentaux, les standards *Sphere* et les indicateurs chiffrés donneraient des solutions toutes faites. Les problèmes moraux se posent moins comme des problèmes normatifs que sous la forme de difficultés pratiques. Bien souvent, la question est moins de différencier ce que l'on

---

11. L'expression d'« humanités humanitaires » (sur le modèle des « humanités environnementales » ou des « humanités médicales ») désigne ainsi, au sein des « études humanitaires », un petit nombre de disciplines qui s'intéressent aux questions humanitaires et qui partagent un socle épistémologique commun (anthropologie, histoire, sociologie, sciences politiques). Les lecteurs férus d'épistémologie pourront aller voir du côté de Passeron ce qui constitue le socle commun de l'histoire, de l'anthropologie et de la sociologie : Jean-Claude Passeron, *Le Raisonnement sociologique. Un espace non poppérien de l'argumentation*, Paris, Albin Michel, 2011. Les « études humanitaires » incluent les humanités mais aussi de nombreuses autres disciplines (droit international humanitaire, médecine d'urgence, économie, management, architecture, logistique). Les « études humanitaires » ont leurs associations professionnelles (comme l'International Humanitarian Studies Association) leurs cursus universitaires (à Aix-en-Provence, Bochum, Boston, Dakar, Dublin, London, Mexico, Nairobi, Paris, Varsovie...) et leurs revues spécialisées (parmi lesquelles : *Alternatives Humanitaires* ; *Disasters* ; *Humanity. An International Journal of Human Rights, Humanitarianism, and Development* ; *Revue internationale de la Croix-Rouge* ; *The Journal of Humanitarian Affairs* ; *The Journal of Humanitarian Assistance* ; *The Journal of Humanitarian Logistics and Supply Management* ; *The Journal of International Humanitarian Action* ; *The Journal of International Humanitarian Legal Studies*).

trouve bien ou mal *a priori* que de comprendre ce à quoi l'on a affaire. L'action de secours demande une adaptation permanente à des contextes changeants.

Ce livre ne propose pas de solution toute faite. Il invite à déplacer la focale, à reposer les questions. Ce n'est ni un livre de doctrine ni un livre de communication. Il ne dessine pas les contours d'un humanitaire idéal, il n'énumère pas des standards, il ne répète pas les règles et les procédures. Il ne travaille pas sur les certitudes, mais sur les doutes. Il explore les réalités concrètes de l'action. Autrement dit, il s'intéresse moins au monde tel qu'il devrait être qu'au monde tel qu'il est. Les humanités humanitaires nous permettent d'apprendre à distinguer les pratiques que l'on veut défendre de celles que l'on veut abolir.

Les déclarations péremptoires sur la « révolution des données » laissent croire que l'aide humanitaire pourrait être entièrement rationnelle et maîtrisée, grâce aux indicateurs chiffrés et aux nouvelles technologies<sup>12</sup>. Mais l'incertitude reste la règle : c'est un virus oublié qui resurgit, un village qui se révolte, un convoi logistique qui se trompe de route, une commande qui reste bloquée en douane, des kits qui se révèlent inadaptés, une incursion de rebelles armés qui a lieu en dépit de toute logique... Comme le rappelait un des responsables de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) au début de la crise du Covid 19, « il n'y a pas d'absolu, pas de réponse, il n'existe pas de chiffre qui dit "si on atteint tel chiffre, faites ceci ou cela"<sup>13</sup> ».

---

12. Patrick Meier, *Digital Humanitarians: how Big Data is Changing the Face of Humanitarian Response*. Londres, Routledge, 2015.

13. « There are no absolutes here, there are no answers, there are no numbers that say if this number is this then you do that », World Health Organization, 6 avril 2020 ; *Transcript of COVID-19 Virtual Press Conference*, disponible sur : <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/transcripts/who-audio-emergencies-coronavirus-press-conference-full-06apr2020-final.pdf> (consulté le 5 septembre 2020).

Ce manuel invite à s'appuyer sur les sciences humaines pour s'orienter en humanitaire – apprendre à se frayer un chemin dans la crise et identifier ce que l'on veut défendre. Comme les sports de combat, les humanités aident d'abord à corriger les mauvais réflexes et à les remplacer par des gestes plus efficaces. En humanitaire comme en boxe, chasser un réflexe naturel demande un peu d'entraînement. Le novice qui reçoit un coup de poing à l'estomac met immédiatement les mains sur le ventre. La boxeuse expérimentée, au contraire, maintient sa garde haute en toutes circonstances. Elle protège déjà la tête contre le prochain coup. Nous commencerons par trois mouvements de base. Un : se défaire de la manie du jugement pour *penser le réel des autres*. Deux : se défaire du réflexe algorithmique, pour *penser dans l'incertitude*. Trois : mettre en suspens la pensée normative pour *penser de manière critique*.

### Penser le réel des autres

Le principal apport des sciences humaines est d'apprendre à voir le *réel des autres*<sup>14</sup>. Pourquoi les personnes s'éloignent-elles parfois de la norme juridique, morale ou sanitaire ? Quelles contraintes matérielles, politiques, affectives pèsent sur leurs comportements ? Quel sens donnent-elles aux distributions, aux soins, à l'insécurité ?

En 2014, les organisations humanitaires qui interviennent en Sierra Leone, en Guinée et au Liberia rencontrent une résistance inattendue. Les centres de traitement d'Ebola sont attaqués. Des cliniques, pillées. Des véhicules

---

14. Jean-Pierre Olivier de Sardan, « Le réel des autres », *Cahiers d'études africaines*, 29/113, 1989, p. 127-135.

humanitaires, détruits. Des médecins, personnalités politiques et journalistes sont tués. Les organisations humanitaires se trouvent contraintes de s'intéresser sérieusement à ce que pensent les gens. Les quarantaines, l'isolement des patients et la crémation des corps sont contestés. Les agences recrutent des anthropologues. Elles fondent une Emergency Anthropology Initiative, une Ebola Response Platform et un Réseau ouest africain de sciences humaines et sociales. Les anthropologues enregistrent les rumeurs publiques, s'entretiennent avec les chefs, écoutent les familles de patients. L'anthropologie traduit ces propos pour les autorités. Elle désamorce la situation. Elle rend audible le réel des autres.

Le réel des autres est difficile à percevoir. Nos propres valeurs nous empêchent de bien voir. Pour sauver des vies, l'humanitaire s'appuie sur des normes strictes. Pour diagnostiquer une maladie, calculer des rations alimentaires ou planifier un camp, il faut s'appuyer sur des règles. Mais ces règles ne sont pas universelles. Elles sont celles des humanitaires – elles ne sont pas partagées par tous. Ces normes sont des lunettes déformantes. Elles font écran. Les humanités humanitaires nous apprennent à contrôler nos jugements de valeur. Cela ne veut pas dire perdre ses valeurs, mais les suspendre momentanément. Ce que les sciences sociales nous disent, c'est que les gens ne font pas les choses sans raison. Ces raisons font sens dans un contexte précis. L'objet des sciences sociales est de comprendre ce contexte.

Le retour à l'observation n'est pas une lubie d'ethnographe. Les grandes entreprises s'en font les avocates. IBM, Intel et Microsoft ont leurs propres équipes spécialisées dans l'analyse ethnographique des problèmes, leurs propres spécialistes des bonnes vieilles méthodes : observation, description, entretien. Les indicateurs chiffrés, c'est bien. Les indicateurs chiffrés avec la voix des personnes concernées, c'est mieux.

Un chercheur de Google explique : « Quand tout ce que vous avez, ce sont des statistiques, il vous faut deviner ce que vos clients pensent. Quand vous faites un entretien, vous pouvez simplement... demander<sup>15</sup>. »

Cela implique des savoirs techniques. Il faut se familiariser avec le point de vue de l'autre. Les chercheurs doivent se déprendre de leur propre point de vue. Voir l'autre comme un proche ; se voir soi-même comme un étranger. Cela ne signifie pas croire tout ce que l'on nous dit. Comprendre ne veut pas dire être dupe. L'entretien sera croisé avec d'autres opinions, avec des documents, avec des chiffres. On sortira, plus tard, du point de vue individuel. C'est un double mouvement : sortir de soi pour aller vers l'autre, sortir du point de vue de l'autre, comprendre le réel. Mais d'abord, écoutons.

Boko Haram ? Ce sont des brutes. D'accord. Nos jugements moraux nous aident mal à comprendre ce qui se passe au nord du Nigeria. Pourquoi des femmes suivent-elles les djihadistes dans leur combat ? Ignorent-elles que les islamistes sont des gens réactionnaires et ultraviolents qui marient les femmes de force, les enferment, les réduisent en esclavage ou pire : les poussent à l'attentat-suicide ? Pourtant, des milliers de femmes suivent volontairement le djihad. Pour le comprendre, Hilary Matfess, Vincent Foucher et leurs collègues se sont rendus à Maiduguri, capitale de l'État de Borno, où ils ont écouté des épouses de djihadistes. Elles leur ont raconté la violence, bien sûr, qui est réelle et dont elles n'ignorent rien. Elles leur ont parlé aussi d'autres choses. Des avantages qu'il y avait à épouser un djihadiste. Bénéficier d'une partie du butin de guerre, avoir accès à des produits rares dans une zone

---

15. Jake Knapp, John Zeratsky, Braden Kowitz. *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*, New York, Simon and Schuster, 2016, p. 200.

rurale enclavée, à l'enseignement islamique assuré par les djihadistes. Même la pratique de la réclusion, selon laquelle une « bonne musulmane » doit rester à la maison, est parfois vécue comme un privilège. L'interdiction de sortir dispense ces femmes de l'obligation de participer aux durs travaux agricoles. Rester proche de la maison permet de se consacrer à d'autres tâches – la cuisine, la transformation des produits et le petit commerce<sup>16</sup>. Aucun indicateur statistique n'enregistre le timbre de voix des femmes du Borno.

Adopter l'empathie stratégique ne veut pas dire seulement *écouter*. Il faut comprendre ce qui n'est pas dit. Les gens ne disent jamais tout aux chercheurs. Certaines choses sont tellement évidentes qu'il serait superflu d'en parler. D'autres sont indicibles – trop déshonorantes, trop douloureuses. D'autres encore sont inconscientes, voire parfaitement ignorées. Pour comprendre les épouses de djihadistes, il faut écouter longtemps. Il faut connaître l'histoire de la région, son environnement, ses sociétés complexes et stratifiées. Cela demande des années de lecture et d'entraînement. C'est un métier. L'empathie, c'est la capacité de se projeter dans la vie d'autrui. On cale son attitude, son geste, sa voix sur les mouvements de l'autre. On accède à une perception supérieure, à la fois plus intense et plus juste de ce qui est dit. La stratégie, c'est l'inverse. C'est l'usage de la rationalité. Les sciences sociales entraînent à l'*empathie stratégique* – l'art de passer de l'écoute à la raison – et retour.

---

16. Hilary Matfess, *Women and the war on Boko Haram. Wives, Weapons, Witnesses*, Londres, Zed Books, 2017, chap. 5, p. 101-144 ; Vincent Foucher, *Gender, Agency and Responsibility. A Few Notes about Women Associated to Boko Haram*. Disponible sur : <https://genrepol.hypotheses.org/foucher-vincent> (consulté le 3 juin 2021).

## Penser dans l'incertitude

Les agences humanitaires adorent planifier l'action. Mais le propre de la crise, c'est la surprise. Les modèles mathématiques permettent d'estimer les coûts et d'anticiper les performances. Les procédures standardisées – management par objectifs, cadres logiques, chronogrammes – tentent de maîtriser l'inconnu. En pratique, ces instruments se heurtent au réel. Le cycle de projet idéalise un monde transparent et rationnel. Mais l'action se déploie dans un monde imprévisible. Il y a toujours un écart entre les prescriptions et le travail concret. Les algorithmes trouvent leur limite en situation d'urgence.

Le retour au qualitatif n'est pas une lubie d'historiens. Ce sont les militaires qui nous incitent à retrouver le chemin des bibliothèques. La crise est « souvent invraisemblable, née de causes insaisissables ou inexplicables », explique le maréchal Foch. Le réel est « volatile, incertain, complexe et ambigu », ajoute le général Byrnes. Il faut « avoir fait ses humanités militaires, étudié et résolu des cas concrets », car « il n'y a pas de livre plus fécond en méditation que celui de l'histoire », écrit encore Foch. « L'étude de l'histoire », note le général Desportes, est « le complément indispensable de l'expérience »<sup>17</sup>.

L'incertitude est un des thèmes favoris des stratèges. La guerre est faite de ruptures et de retournements, de « brouillard », de « frictions » que nulle avancée technologique ne peut faire disparaître<sup>18</sup>. Dans la crise, « l'avenir, même proche, n'est pas réellement prévisible même si, aujourd'hui, les grands prêtres du *big data* tentent de nous faire croire le contraire<sup>19</sup> ». L'histoire est un antidote aux dogmes. Il ne

---

17. Vincent Desportes, *Décider dans l'incertitude*, Paris, Economica, 2015, p. 49.

18. , Robert H. Scales, Williamson Murray, *The Irak War, A Military History*, Harward, Harvard University Press, 2003.

19. Vincent Desportes, *Décider dans l'incertitude*, *op. cit.*, p. vii-viii.

s'agit pas de tirer des « leçons de l'histoire » qu'il suffirait d'appliquer à la prochaine crise. Le passé ne nous dira jamais comment résoudre la prochaine crise. En revanche, l'histoire nous aide à poser les bonnes questions. À ouvrir l'éventail des possibles. À réapprendre le « bon sens<sup>20</sup> ».

Les organisations humanitaires l'ont compris. L'Organisation internationale pour les migrations, la Fédération internationale de la Croix-Rouge et UN Habitat publient des études de cas sur les crises du passé<sup>21</sup>. L'OMS enregistre les témoignages de ses anciens hauts responsables<sup>22</sup>. Ebola 100 recueille l'expérience des participants concernant la réponse à l'épidémie en Afrique de l'Ouest<sup>23</sup>. Médecins sans frontières met à disposition ses *Speaking Out Cases Studies*, des dossiers documentaires sur la prise de parole publique en Éthiopie en 1984, au Rwanda en 1994 ou au Kosovo en 1998<sup>24</sup>. Étudier l'histoire pour se préparer à l'inattendu.

### Penser de manière critique

Les humanités sont des savoirs critiques, entend-on dire. Mais en quoi cette critique diffère-t-elle de la critique de tout un chacun ? Tout le monde critique. Les journalistes critiquent, les usagers critiquent, les citoyens critiquent. Il y a d'abord

---

20. Linda Kulman, Henry Kissinger, *Teaching Common Sense: The Grand Strategy Program at Yale University*, Connecticut, Easton Studio Press, LLC, 2016.

21. Global Shelter Cluster, *Shelter Projects*. Disponible sur : [www.shelterprojects.org](http://www.shelterprojects.org) (consulté le 3 juin 2021).

22. WHO Special Collections. Disponible sur <https://www.who.int/archives/collections> (consulté le 3 juin 2021).

23. The Ebola 100 Project, disponible sur <https://ebola100project.net/> (consulté le 3 juin 2021).

24. Médecins sans frontières, *Speaking Out Case studies*. Disponible sur : <https://www.msf.org/speakingout> (consulté le 3 juin 2021).

une différence de mots. Dans le langage courant, « critiquer » signifie « désapprouver, blâmer, dénoncer ». Dans les humanités, ce verbe est synonyme d'« examiner en détail pour établir le vrai ». Pour rendre visibles les relations de pouvoir. Pour « rendre la réalité inacceptable<sup>25</sup> ».

Pointons aussi une différence de méthode. Je présenterai cinq méthodes critiques utilisées par les humanités<sup>26</sup>. D'abord : s'appuyer sur les critiques formulées par tout un chacun. Les humanités résumant, mettent en forme, systématisent les critiques émises par les gens. Ce fut la méthode employée par les anthropologues qui ont étudié Ebola en Afrique de l'Ouest. Ils ont recueilli les témoignages et appris que l'incinération médicale des corps dépossédait les familles de leurs défunts. L'incinération privait la communauté des rituels d'ancestralisation qui permettent la cohésion sociale. Les mesures sanitaires n'étaient pas décrites comme difficiles à supporter, mais plutôt comme des attaques contre les communautés. Elles créaient des souffrances inacceptables. Les anthropologues ont montré la cohérence des points de vue vernaculaires<sup>27</sup>.

Cette méthode est efficace, mais seulement jusqu'à un certain point. Car les gens modèrent souvent leurs propres critiques. Ils s'efforcent d'être réalistes. La critique sociologique peut aller plus loin : elle peut montrer que les gens souffrent de choses qu'ils ne désignent pas explicitement. Les individus intériorisent les contraintes qui s'exercent sur eux. Ils les considèrent comme naturelles.

---

25. Luc Boltanski, *Rendre la réalité inacceptable*, Paris, Demopolis, 2008.

26. Les quatre premières ont été empruntées à Luc Boltanski, *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Paris, Gallimard, 2009.

27. L'anthropologie des réfugiés par exemple a été pionnière du genre. Voir aussi Caroline Abu-Sada, *Dans l'œil des autres. Perception de l'action humaine et de MSF*, Lausanne, Antipodes, 2011.

L'anthropologue Giulia Scalettaris a étudié le HCR, une institution souvent critiquée par les gens qui vivent dans ses camps. Les critiques des réfugiés portent en général sur les aspects concrets de la vie dans les camps. Pourtant, l'anthropologue décrit un aspect passé presque inaperçu du travail de cette agence : le HCR agit comme si le monde était naturellement constitué d'États-nations. Comme si le monde était depuis ses origines divisé en unités territoriales distinctes, souveraines et autonomes. Pourtant, ce n'est pas le cas. L'État-nation n'est qu'une forme, très spécifique, d'exercice du pouvoir. Or les populations qui ne s'inscrivent pas dans le cadre de l'État-nation sont perçues par le HCR comme informelles, illégales ou déviantes. Cette critique va au-delà de celles que l'on entend habituellement. Car nous avons – par l'école, le droit, la monnaie – entièrement intégré les lunettes de l'État-nation<sup>28</sup>. Les sciences humaines permettent de montrer l'étrangeté des normes utilisées par l'humanitaire.

La méthode utilisée par Scalettaris est efficace, mais elle peut sembler idéaliste pour les organisations humanitaires. Une autre consiste à montrer l'écart entre les normes édictées par une institution et la réalité du travail effectué. Par exemple, les chercheurs peuvent montrer l'écart entre les droits de l'homme et la réalité vécue dans les camps de réfugiés. Ou bien l'insuffisance des distributions alimentaires par rapport aux standards humanitaires. Ou encore, le non-respect des principes de neutralité et d'impartialité. Les humanités pointent les défaillances du système.

Quatrième méthode : montrer les contradictions inhérentes d'un système. Cette fois non pas en référence à des normes explicites, mais à une évolution du système au cours du temps.

---

28. Giulia Scalettaris, *Le HCR et la crise afghane. Une bureaucratie internationale à l'épreuve*, Paris, Karthala, 2023.

Cette méthode est beaucoup utilisée par exemple par la sociologie de l'environnement. Les interventions humanitaires ont un coût environnemental élevé. Or on sait que les émissions de gaz carbonique participent de la production de nouvelles crises humanitaires. Plus largement, le système capitaliste détruit lui-même les ressources dont il a besoin pour se développer. Un système qui épuise ses ressources et produit des catastrophes ne peut être pérenne. Ici, la critique n'a plus besoin d'une norme extérieure pour fonctionner. Elle s'appuie sur les propres contradictions du système.

Méthode numéro cinq : comparer les institutions dans le temps. Les institutions ne sont pas immuables, on peut donc les changer. Samuel Moyn a adopté cette méthode pour critiquer la Déclaration universelle des droits de l'homme. Cette charte de 1948 indique que tous les êtres humains ont droit à un niveau de vie suffisant pour assurer leur santé et leur bien-être (droit à l'alimentation, à l'habillement, au logement, aux soins médicaux). C'est sur ce droit que s'appuient les standards humanitaires aujourd'hui. Mais ces droits étaient jugés bien trop insuffisants il y a quelques décennies. Moyn montre que, avant les années 1990, personne ne revendiquait des droits aussi minimalistes. Les revendications étaient bien plus ambitieuses ! Les pays du Sud réunis dans le Nouvel Ordre économique mondial demandaient une redistribution de ressources à l'échelle du globe. Pas une simple garantie de survie, une réduction des inégalités. Cette méthode, qui s'appuie sur l'histoire, vise à stimuler l'imagination et à ouvrir l'espace des possibles<sup>29</sup>.

Nous voilà armés des trois mouvements de base : penser le réel des autres, penser dans l'incertitude, penser de manière

---

29. Samuel Moyn, *Not Enough: Human Rights in an Unequal World*, Harvard, Harvard University Press, 2018.

critique. Ces mouvements sont, comme ceux des sports de combat, difficiles à maîtriser. Ils demandent de l'entraînement. Ils peuvent être déstabilisants. Chaque chapitre de ce livre présente un champ de recherche qui nous apprend à « reconnaître des faits désagréables », y compris les effets négatifs de l'action<sup>30</sup>. Mais ce n'est pas une invitation au renoncement. Encore moins à se complaire dans l'indifférence. Reconnaître la complexité de la situation ne veut pas dire renoncer à agir. Il ne s'agit pas de faire moins, mais de faire plus : accompagner l'action par la réflexivité. Mener ses propres enquêtes pour mieux décider. La recherche en sciences humaines peut voir certaines choses avec une acuité particulière. Mais elle n'invalide pas l'action. Pas plus qu'elle ne se substitue à elle. Elle ne soigne pas les blessés, elle ne nourrit pas les enfants, elle ne sauve pas les naufragés de la noyade. Les personnes qui agissent sont confrontées au réel. Le succès de leur action n'est jamais certain. On prend des coups. Autant s'y préparer.

---

30. Selon la célèbre formule de Max Weber à propos des tâches de l'enseignant : Max Weber, *Le Savant et le Politique*, Paris, La Découverte, 2005, p. 96.

