

# Des multinationales de l'aide et des micro-associations

En France, le secteur pesait 2,6 milliards d'euros et 40 500 emplois équivalents temps plein en 2006

Les projecteurs se braquent sur les organisations non gouvernementales (ONG) humanitaires au moment des crises ou des dérapages. Leur économie, basée en grande partie sur le don et la confiance, s'emballa avec l'émotion liée au tsunami asiatique de décembre 2004 ou se fragilise lorsque des errements, comme celui de L'Arche de Zoé, surviennent ou que leur utilisation des fonds collectés est contestée. Mais ce secteur, qui regroupe des associations de quartier comme de grandes ONG, offre un visage hétéroclite.

En France, il est en plein développement. En 2006, 40 800 associations humanitaires (+ 50 % en six ans) totalisaient 2,6 milliards d'euros de budget. 13 % ont des salariés, soit 40 500 équivalents temps plein (ETP). Ce décor est planté par l'enquête de Viviane Tchernonog pour le CNRS et le Centre d'économie de la Sorbonne, qui sera publiée lors d'un colloque de l'Association pour le développement de la documentation sur l'économie sociale (Addes), lundi 26 novembre. « *Malgré la présence de quelques très grosses ONG, le secteur humanitaire ne représente que 4 % du monde associatif français, mais il est en très forte croissance aussi bien en nombre d'emplois qu'en poids économique* », explique-t-elle. De nombreux postes ont été créés sur des missions d'intervention (coordination, logistique, professionnels de santé...) et la collecte de dons. Le secteur est aussi particulièrement attractif pour les bénévoles – 94 700 ETP recensés – « *mais les humanitaires refusent ou sélectionnent beaucoup les candidatures, alors que les autres secteurs en manquent* », souligne la chercheuse : le manque de formation pose parfois problème.

## « Générosité »

Près de 60 % de leurs ressources proviennent de financements privés (dons et recettes d'activité). Le financement public

(41 %, sans compter les apports de personnel ou de locaux) est d'abord assuré par les collectivités locales. Parmi les associations, les grandes ONG se distinguent. Selon le rapport *Argent et organisations de solidarité internationale* publié en 2005 et réalisé par la Commission coopération développement (organe de concertation entre les ONG et le ministère des affaires étrangères), 124 grandes ONG disposaient en 2003 d'un budget total de 651,93 millions d'euros, provenant à 63 % de ressources privées. Mais la part publique est aux deux tiers assurée, dans leur cas, par des bailleurs de fonds internationaux, le principal étant l'Union européenne. « *Environ 1 % de l'aide publique au développement française est confiée aux ONG. La France est la dernière, au sein des pays développés, sur ce point* », déplore Henri Rouillé d'Orfeuil, président de Coordination Sud, la plate-forme de représentation de 140 ONG françaises. « *A part Médecins sans frontières (MSF), qui est leader dans sa branche, Action Aid et à Oxfam en Grande-Bretagne ou aux grandes organisations néerlandaises ou allemandes* », poursuit-il.

Nombre d'ONG cherchent à limiter les financements publics, pour préserver leur indépendance. « *Il est parfois difficile d'accepter certains bailleurs de fonds, d'autant que les factions présentes sur le terrain des affrontements sont de plus en plus informées de qui finance quoi. C'est donc l'accès aux populations et la sécurité des équipes qui est en question* », explique Marc Sauvagnac, directeur général délégué de MSF France.

Les grandes organisations fonctionnent à la fois comme des associations et des entreprises : « *Nos outils se rapprochent de ceux d'une entreprise, avec l'utilisation du marketing direct ou d'un centre de logistique à Bordeaux, qui fabrique des kits*

*d'intervention, emploie plus de 70 salariés et réalise près de 40 millions d'euros de chiffre d'affaires* », témoigne M. Sauvagnac. Cette dualité se retrouve aussi dans les personnels, entre humanitaires issus du terrain et professionnels recrutés en externe. Chez MSF France, la grille salariale évolue entre environ 1 600 et 5 600 euros.

Les ONG doivent aussi faire certifier leurs comptes dès lors qu'elles reçoivent au moins 150 000 euros de subventions publiques ou 153 000 euros de dons – avec reçus fiscaux. « *Notre rôle n'est pas de juger les décisions de gestion mais de donner une assurance raisonnable que les comptes sont réguliers et sincères* », explique Jean-Pierre Vercamer, responsable de l'audit des associations et des fondations chez Deloitte. « *Nous sommes très souvent un garde-fou contre d'éventuels dérapages. Nous faisons passer des messages. Parfois, nos certifications sont assorties de réserves. Parfois les comptes ne sont pas certifiés, ce que les grandes associations sollicitant la générosité des citoyens, à l'image des sociétés faisant appel public à l'épargne, ne peuvent se permettre. Les grandes ONG sont comme les sociétés du CAC 40 : le plus grand risque pour elles est un risque de notoriété* », explique M. Vercamer.

Ainsi, après l'affaire de l'ARC en 1985, cette association « *a réagi très vite, pour être aujourd'hui citée comme une association exemplaire par la Cour des comptes. Si l'on ne réagit pas, cela engendre la suspicion, "le don en méfiance", et on risque de disparaître* », explique M. Vercamer. Les associations sont aussi placées, notamment, sous la surveillance de la Cour des comptes. Mais le degré d'évaluation de leurs actions par les bailleurs de fonds institutionnels reste inégal, l'Union européenne étant souvent citée en exemple pour ses contrôles. ■

ADRIEN DE TRICORNOT



Des militaires libanais assistent au déchargement d'un convoi de MSF en juillet 2006. MAHMOUD TAWIL/AP

## A Bruxelles, des contrôles sévères

La Commission européenne est soulagée. Vérifications faites, aucune aide, directe ou indirecte, n'a été versée par ses services à l'association L'Arche de Zoé. La direction générale de l'aide humanitaire est plus connue à Bruxelles sous son acronyme ECHO (European Commission Humanitarian Office). Elle est dirigée depuis trois ans par un haut fonctionnaire portugais, Antonio Cavaco, et placée sous l'autorité du commissaire chargé du développement et de l'aide humanitaire, le Belge Louis Michel.

ECHO distribue chaque année plus de 700 millions d'euros, ce qui en fait un des principaux financeurs mondiaux de l'aide humanitaire. Ses critères d'attribution

sont stricts, ses contrôles sévères, ses audits rigoureux. « *On nous accuse parfois d'être trop bureaucratiques, mais un peu de bureaucratie est nécessaire pour garantir l'efficacité de notre action* », explique Simon Horner, chef de l'unité information et communication. ECHO travaille avec plus de 200 interlocuteurs dont elle s'efforce de tester au préalable la fiabilité. La Commission, en effet, n'intervient pas directement sur le terrain, mais via des organisations auxquelles elle accorde des subventions.

Les bénéficiaires en sont des ONG, comme Action contre la faim, Médecins du monde, Médecins sans frontières ou Oxfam, des agences spécialisées des Nations unies, comme le Programme

alimentaire mondial ou le Haut Commissariat pour les réfugiés, des organisations internationales comme le Comité international de la Croix-Rouge ou la Fédération des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

Un contrat cadre de partenariat est signé avec ces organisations, dont sont évaluées les capacités administratives et financières, les expériences antérieures, les qualités d'impartialité et de neutralité. Après l'opération, ses résultats font l'objet d'une expertise sérieuse. « *Nous devons nous assurer que l'argent est bien dépensé, souligne M. Horner. Il nous appartient de protéger les intérêts du contribuable.* » ■

THOMAS FERENCZI  
(BRUXELLES, BUREAU EUROPÉEN)

## Les dérives du « business humanitaire »

Le 17 octobre, le Comité de la charte de déontologie des organisations sociales et humanitaires – une association française – publiait les résultats d'un sondage TNS Sofres sur les attentes des particuliers qui font des dons : « *Ce qu'ils réclament en priorité, c'est l'honnêteté et la transparence des ONG qu'ils soutiennent. Après seulement vient la question de l'efficacité* », explique Michel Soublin, président du Comité. Une semaine plus tard éclatait l'affaire de L'Arche de Zoé. « *Bien sûr que les dérives existent*, convient M. Soublin. *Mais sont-elles plus nombreuses que dans les entreprises ou dans les administrations ? En tout cas, on imagine mal placer un flic derrière chaque humanitaire. La très grande majorité de ces ONG font un travail remarquable sur des terrains où parfois personne n'ose aller, ne l'oublions pas non plus.* »

Le scandale de L'Arche de Zoé est, selon lui et de nombreux autres experts, révélateur du développement un peu anarchique de l'humanitaire, particulière-

ment en France : « *Beaucoup de gens, des jeunes surtout, n'acceptent pas de travailler dans un cadre qui existe déjà. Mais pourquoi créer une nouvelle structure alors que tant d'autres auraient pu accueillir les bénévoles de L'Arche ?* » Si le Comité de la Charte refuse régulièrement d'accorder son label à des petites ONG qui souhaitent l'obtenir, être une association importante ne préserve pas des affairistes. Tout le monde a encore en tête les détournements opérés par Jacques Crozermarie au sein de l'Association pour la recherche sur le cancer (ARC) – 27 % seulement des sommes collectées allaient à la recherche – mais il faut aussi se souvenir de la gestion de l'association Raoul-Follereau, dédiée à la lutte contre la lèpre. Un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) de 2001 a révélé que la structure n'avait ni budget, ni comptabilité, ni organigramme, et finançait des églises en Afrique ou subventionnait des cardinaux conservateurs au Vatican.

Si, en 2002, Sylvie Brunel démission-

nait, elle, de la présidence d'Action contre la faim, dénonçant les « *dérives du business humanitaire* » et « *des salaires net à 4 573 euros pour les cadres dirigeants* », cette question des rémunérations ne semble pas être la priorité de tous ceux qui se soucient d'éthique humanitaire. « *Il est contradictoire de souhaiter élever le niveau de professionnalisation des associations et de râler sur le montant des salaires offerts pour attirer des responsables compétents*, constate M. Soublin. *Une inquiétude, néanmoins, c'est la surenchère qui commence à pointer, tel ou tel dirigeant d'ONG estimant devoir être aussi bien payé que son confrère de l'association d'en face. On pourrait de temps en temps se croire dans le monde de l'entreprise...* »

Même si, depuis la loi de 1991, la certification des comptes des ONG les plus importantes est devenue obligatoire, ce dispositif ne règle pas tout. Le travail des commissaires aux comptes est certes important, mais l'habillage des chiffres est toujours possible. Beaucoup de profes-

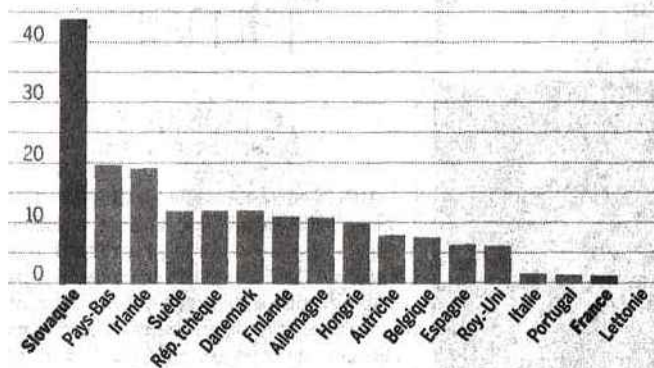
sionnels, rejoignant les préoccupations de gouvernance du monde de l'entreprise, souhaitent un renforcement du rôle des administrateurs qui siègent dans les conseils des ONG. « *S'il y avait eu des administrateurs indépendants au conseil de L'Arche, l'opération au Darfour aurait peut-être pu être évitée* », estime M. Soublin.

Autre progrès à réaliser : le contrôle sur le terrain. Un point relevé par la Cour des comptes lors de son examen en 2004 de l'utilisation des fonds octroyés par le ministère des affaires étrangères aux ONG. Un certain laxisme « *prévaut dans la gestion des structures locales* » : frais de mission et de déplacement « *pas toujours encadrés par des textes* » ; « *utilisation à titre privé des matériels des associations* » ; « *rémunérations accessoires accordées dans une grande opacité* »... En France, le Comité indique ne pas réaliser de contrôles sur le terrain, mais il vérifie la qualité des systèmes de reporting mis en place depuis les sièges des ONG. ■

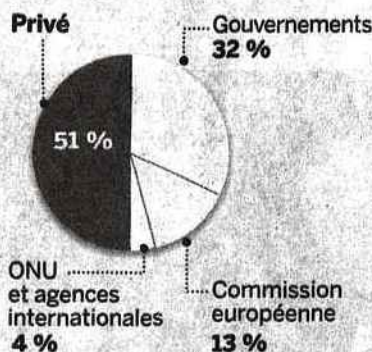
MARIE-BEATRICE BAUDET

## Les dons privés, un pilier indispensable

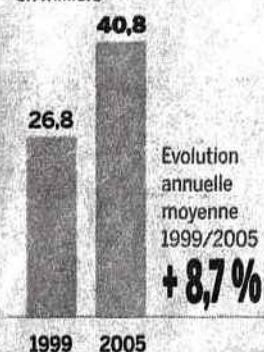
► PART DE L'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT TRANSITANT PAR LES ONG EUROPÉENNES D'URGENCE ET DE DÉVELOPPEMENT en %



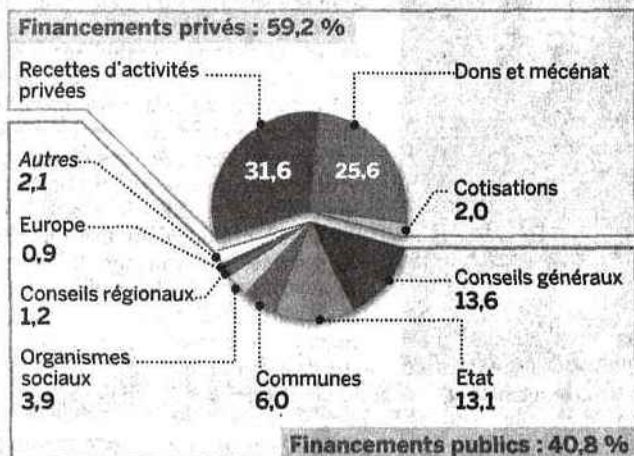
► SOURCES DE FINANCEMENT DES ONG EUROPÉENNES D'URGENCE ET DE DÉVELOPPEMENT



► NOMBRE D'ASSOCIATIONS CARITATIVES ET HUMANITAIRES EN FRANCE en milliers



► NATURE ET ORIGINE DES FINANCEMENTS DES ASSOCIATIONS HUMANITAIRES EN FRANCE, en %



► ÉVOLUTION ANNUELLE MOYENNE DU VOLUME DE L'EMPLOI SALARIÉ DES ASSOCIATIONS EN FRANCE DE 1999 À 2005



Sources : enquête Concord 2005 (données 2003) et enquête CNRS-Matisse/Centre d'économie de la Sorbonne auprès des associations - 2005-2006

# Colectiva Mujer y Salud pallie les déficiences de l'Etat dominicain

Créé et géré par des femmes, financé par l'aide internationale, le collectif emploie 38 salariés

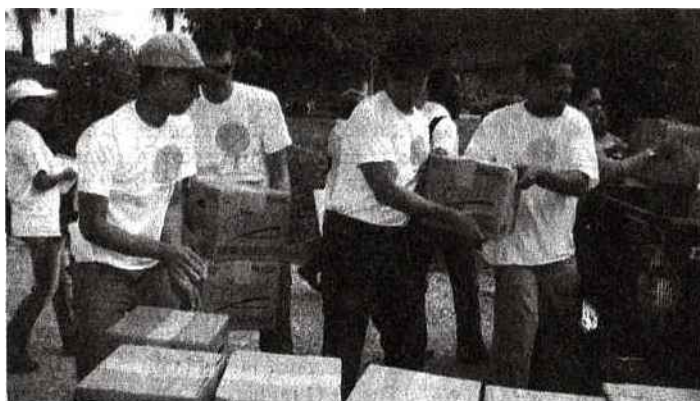
SAINT-DOMINGUE,  
CORRESPONDANT

Lorsque la tempête tropicale Noël s'est abattue sur la République dominicaine à la fin du mois d'octobre, faisant près d'une centaine de morts et plus de 70 000 sinistrés, les responsables de l'organisation non gouvernementale (ONG) Colectiva Mujer y Salud (« collectif femme et santé » - CMS) ont immédiatement réagi. « *Tout le personnel et des dizaines de volontaires se sont mobilisés pour venir en aide aux communautés les plus affectées* », raconte Lorena Espinoza, chargée de la communication. La salle de réunion, au siège de l'ONG, dans le centre de Saint-Domingue, sert toujours d'entrepôt aux cartons remplis de bouteilles d'eau potable, de matelas et de moustiquaires.

Née à la fin des années 1980 à l'initiative d'un petit groupe de féministes souhaitant passer de la théorie à l'action dans ce pays où le machisme reste vivace, l'ONG s'est développée au point d'atteindre la taille d'une entreprise moyenne. Elle emploie trente-huit salariés à temps complet. Douze médecins et psychologues assurent des consul-

tations dans les deux centres de santé de la Colectiva. Un troisième doit ouvrir prochainement à Elias Piña, une petite ville à la frontière avec Haïti. « *A l'exception de deux chauffeurs, d'un gardien et d'un coursier, les salariés sont des femmes* », précise Clara Franco, la responsable administrative. Les salaires, 20 000 pesos (410 euros) en moyenne par mois, sont compétitifs dans ce pays où la majorité des employés reçoivent moins de la moitié de cette somme.

L'essentiel des ressources de la CMS vient du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Cette année, ce Fonds de l'ONU a apporté 19 millions de pesos (390 000 euros), couvrant un peu plus de 70 % du budget de l'ONG. Le reste est versé par d'autres agences internationales comme le Fonds de développement des Nations unies pour la femme (Unifem), Christian Aid ou Progreso. Les rentrées des centres de santé sont limitées car ils s'adressent en priorité aux catégories les plus pauvres. « *Nous demandons un paiement symbolique pour les consultations et nous faisons des interventions gratuites, par exemple pour des fillettes qui ont été violées, ou des tests gratuits pour le dépistage du cancer de l'utérus dans les quartiers populaires* », précise M<sup>me</sup> Espinoza. Outre les salaires, l'impression de brochures et l'organisation de journées



Distribution d'eau potable organisée par Colectiva Mujer y Salud dans le village de Casilla sinistré après le passage de la tempête Noël. DR

de sensibilisation constituent des postes de dépenses importants. Peu après le passage de Noël, l'ONG a distribué des milliers de dépliants, en espagnol et en créole pour les migrants haïtiens, donnant des conseils d'hygiène après un désastre naturel.

## Ajustements structurels

Grâce à une relation de longue date avec la Confédération nationale des femmes paysannes (Conamuca), la CMS organise des réunions de sensibilisation aux risques du sida dans les communautés les plus reculées. « *Cette année 26 600 femmes ont participé à ces sessions. Les animatrices arrivent chargées de brochures et de préservatifs, qu'elles leur apprennent à utiliser* », raconte Adalgisa Hernandez, responsable de la logistique.

« *Nous couvrons les déficiences du service public* », observe M<sup>me</sup> Espinoza. En République dominicaine, comme dans le reste de l'Amérique latine, l'action des ONG s'est étendue après la crise des années 1980 : les ajustements structurels dictés par le Fonds monétaire international et la Banque mondiale ont réduit les dépenses publiques en matière de santé et de protection sociale.

A partir de la seconde moitié des années 1990, la République

dominicaine a affiché des taux de croissance élevés, qui ont détourné les flux d'aide vers d'autres pays moins bien lotis. Beaucoup de petites et moyennes ONG en ont souffert, tandis que deux ou trois grandes, comme la Fondation globale Démocratie et Développement créée par le président dominicain Leonel Fernandez, ont continué à capter d'importants financements.

Dans ce pays marqué par le clientélisme, beaucoup d'ONG servent de relais à des projets politiques, à des Eglises ou sont utilisées par des entreprises pour défendre leurs intérêts. « *La croissance économique est réelle, mais elle profite à un groupe limité. Les inégalités sont tout aussi impressionnantes, il n'y a pas de redistribution* », déplore Ricardo Gonzalez, coordinateur au Programme d'initiatives locales de la société civile (PRIL), financé par l'Union européenne. « *La tempête Noël a mis à nu la situation de pauvreté qui caractérise toujours la République dominicaine malgré les discours présidentiels sur la croissance. Comment se fait-il que l'Etat n'ait pas pu alerter et préparer les populations les plus vulnérables, comme cela s'est fait à Cuba, où le déluge n'a pas fait de morts ?* », interroge Clara Franco. ■

JEAN-MICHEL CAROIT

## POUR EN SAVOIR PLUS

**Le paysage associatif français 2007**, de Viviane Tchernonog (Ed. Juris Associations, 201 p., 22 €, à paraître).

« **Argent et organisations de solidarité internationale 2002-2003** » (sept. 2005, 36 p., www.diplomatie.gouv.fr)

« **La qualité de l'information financière communiquée aux donateurs par les organismes faisant appel à la générosité publique** », rapport de la Cour des comptes (www.ccomptes.fr)

## QUESTIONS- RÉPONSES

### Ressources

#### **1** Qu'est-ce qu'une organisation non gouvernementale (ONG) humanitaire ?

Le terme ONG ne correspond pas à un statut : elles sont le plus souvent des associations ou bien des fondations. « *Il n'existe aucune base juridique – et a fortiori aucun organisme d'enregistrement des ONG – qui permette de dire si telle organisation est, ou non, une ONG* », note Coordination Sud, la plate-forme des grandes ONG humanitaires françaises. Employée pour la première fois par le Conseil économique et social de l'ONU en 1945, l'expression ONG visait à désigner les organisations non étatiques associées aux discussions. « *En France, la perception la plus répandue des ONG reste celle de structures non lucratives, issues d'une mobilisation militante et citoyenne à caractère privé, agissant pour des causes sociales – généralement dans trois principaux domaines : solidarité internationale, droits de l'homme et environnement –, avec une dimension internationale* », explique Coordination Sud. Le terme « humanitaire » caractérise généralement l'action des organisations de solidarité internationale spécialisées dans l'urgence et le développement, au Nord comme au Sud.

#### **2** Quel est le poids des ONG humanitaires dans le monde ?

Selon Simon Scott, économiste au Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les ONG humanitaires des pays développés avaient des ressources propres totales estimées à 14,7 milliards de dollars (10 milliards d'euros) en 2005, dont 8,6 milliards de dollars pour les Etats-Unis. Compte tenu du financement public de certains programmes d'ONG, ou de leur implication dans des projets publics, elles pèsent au total environ 25 milliards de

dollars (17 milliards d'euros). Cette somme représente l'équivalent d'un quart de l'aide publique au développement (106,8 milliards de dollars en 2005).

#### **3** Quel est le budget des grandes ONG ?

Parmi les premières ONG mondiales figurent les américaines World Vision (945,8 millions de dollars de ressources aux Etats-Unis en 2006 – soit 648 millions d'euros –, selon le magazine américain *The Non Profit Times*, paru le 1<sup>er</sup> novembre) ou CARE (655,3 millions de dollars, soit 449 millions d'euros). Le budget cumulé des membres de la confédération Oxfam International, d'origine britannique, s'élevait à 528 millions de dollars (361,74 millions d'euros) en 2006. Celui de l'ensemble des entités de l'ONG française Médecins sans frontières (MSF) dans le monde atteint 560 millions d'euros. De son côté, l'allemande Misereor a disposé d'un budget de 171,9 millions d'euros en 2006, dont 54,7 millions de dons et de produits de collectes, le reste provenant de l'Eglise catholique allemande, qui bénéficie de l'impôt confessionnel.

#### **4** Comment les dons aux associations humanitaires évoluent-ils en France ?

Selon l'enquête annuelle du Centre d'études de la philanthropie (Cerphi) publiée lundi 19 novembre, les dons aux actions de solidarité internationale ont augmenté de 4,5 % en France en 2006, après une hausse de 9 % en 2004 et de 11 % en 2005 – hors les dons destinés aux victimes du tsunami qui, en décembre 2004, a frappé une partie de l'Asie. Les dons pour l'aide internationale à l'enfance ont progressé de 1 % en 2006. « *La générosité spontanée et exceptionnelle dont ont fait preuve les Français à l'occasion du tsunami a été sans lendemain. Les 300 à 350 millions d'euros collectés en 2005 ne se sont pas reportés, en 2006, sur les autres difficultés, pourtant nombreuses, en France et dans le monde* », note le Cerphi. ■

## Philippe Ryfman : « L'arbitrage est constant entre la mission et le risque de manipulation »

**L'affaire de L'Arche de Zoé ouvre-t-elle une crise de l'humanitaire ?**

Non. Il s'agit plutôt d'une crise de la représentation que l'on se fait de l'humanitaire en France. Trop d'associations militantes, de donateurs naïfs, mais aussi de médias, ont conservé une représentation qui correspondait peut-être à la réalité des années 1970, mais qui n'a plus rien à voir avec celle d'aujourd'hui. Il suffit d'aller regarder les sites Web des ONG qui travaillent au Darfour pour s'apercevoir que leurs pratiques n'ont rien à voir avec ce qui a conduit à la crise actuelle.

**Comment a évolué l'action humanitaire ?**

L'action humanitaire n'est pas une invention des ONG, mais des Etats de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, puis de l'ONU en 1945. Même l'action de la Croix-Rouge et de son Comité international (CICR), créés en 1863, est régie par des accords entre Etats. Mais les premières ONG humanitaires veulent agir malgré les Etats. Save the Children est créée au Royaume-Uni en 1919 pour aider les Allemands victimes de la crise alimentaire qui suit l'armistice ; en 1942, Oxfam est lancée à l'université d'Oxford pour obtenir l'autorisation d'aider les Grecs qui meurent de faim sous l'occupation nazie. CARE, créée aux Etats-Unis en 1945, vient en aide aux populations déplacées d'Europe.

Dans les années 1960, ces ONG quittent le terrain de l'humanitaire pour celui du développement des pays issus de la décolonisation, avec, en France, Terre des hommes (1963) ou le Comité catholique contre la faim et pour le développement (CCFD, 1961).

Au début des années 1970, la multiplication des conflits dans le tiers-monde, l'impuissance de l'ONU et du CICR, qui ne peuvent intervenir qu'avec l'accord des Américains ou des Soviétiques alors en pleine guerre froide, donnent naissance à de nouvelles ONG, filles de l'antitotalitarisme de Mai 68. Médecins sans frontières - MSF - (1971), Médecins du monde (1980), Action contre la faim (1982), Handicap International (1984) veulent alerter autant qu'agir ; elles font appel à l'engagement



PHILIPPE RYFMAN

militant de quelques-uns et proclament s'affranchir des règles de la diplomatie ; elles utilisent les techniques de la publicité et du marketing direct pour lever des fonds auprès du grand public. Dans

les années 1980, avec l'Afghanistan, la notoriété de ces ONG est de plus en plus forte, les dons affluent.

**Mais les choses se compliquent dans les années 1990...**

Après la fin de la guerre froide, bénéficiant de la contestation du rôle des Etats par la société civile, les ONG deviennent des interlocuteurs sérieux aux yeux des agences de l'ONU, qui leur « sous-traitent » l'application de leurs programmes sur le terrain. Mais c'est aussi le moment où, en Bosnie et au Rwanda, l'emballage médiatique en faveur des ONG sert de palliatif à l'absence de politique des Etats. Bernard Kouchner [cofondateur de MSF et fondateur de Médecins du monde] élabore la notion d'ingérence humanitaire, Tony Blair, parlera, à propos de l'intervention de l'OTAN au Kosovo, de « guerre humanitaire ».

Confrontées à une « demande » croissante et à cette instrumentalisation, les ONG doivent se professionnaliser, rémunérer des structures permanentes. En Somalie en 1993, elles sont contraintes de négocier avec les factions pour travailler. Elles deviennent un enjeu par le flux d'argent et l'attention médiatique qu'elles suscitent, et doivent balancer entre la poursuite de leurs missions et le risque de manipulation. Des arbitrages qui nécessitent plus de sens politique que de bons sentiments. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR  
ANTOINE REVERCHON

### CV

**2007** Philippe Ryfman, avocat au barreau de Paris et chroniqueur au « Monde Economie », est responsable du pôle ONG/humanitaire du master Coopération internationale, action humanitaire et politiques de développement à l'université Paris-I. Il est professeur et chercheur associé au Centre de recherches politiques de la Sorbonne.  
**2004** Il publie *Les ONG* (éd. La Découverte, coll. « Repères »).