



## Rapport de Mission RH à Dakar

20-27 septembre 2023

### Table des matières

- I. Contexte / Objectifs / Méthodologie
- II. Analyse / Observations
- III. Conclusion
- IV. Annexes

### Préambule

Nous souhaitons remercier Médecins Sans Frontières (MSF) pour avoir facilité financièrement et logistiquement cette mission exploratoire de Résonances Humanitaires, du 20 au 27 septembre 2023 à Dakar, Sénégal.

Nous sommes particulièrement reconnaissants à Mélanie Cagniard et Mohaman Aboubakar, représentant la direction des ressources humaines de MSF France qui nous ont encouragé à réaliser ce travail, à Aziz Ould Mohamed, directeur du bureau de MSF Sénégal, pour son accueil ainsi qu'à Aliou Diallo, DRH de la plateforme intersection Dakar, qui nous a accompagné tout au long de notre séjour à Dakar.

Nous remercions également toutes les organisations non gouvernementales (ONG) et institutions internationales présentes à Dakar qui nous ont reçues -Cf. Liste en annexe- ainsi que les personnels humanitaires qui ont contribué à l'élaboration de ce rapport.

## I. Contexte - Objectifs – Méthodologie

### Contexte :

Depuis les dix dernières années, RH est témoin dans sa mission d'accompagnement, d'une évolution de la typologie du personnel humanitaire sous contrat international : En effet, dans la logique de la localisation<sup>1</sup> de l'aide visant à ce que les acteurs locaux et régionaux soient au centre des processus décisionnels de l'organisation de l'aide humanitaire internationale, les grandes ONG recrutent de plus en plus du personnel issu de zones d'interventions humanitaires et qui souvent ont démarré en tant que personnel national et évoluent pour beaucoup d'entre eux comme personnel international.

Le principe de la localisation de l'aide se traduit comme la volonté de penser et de porter les actions d'urgence et de développement à partir des acteurs se trouvant « au plus près du terrain ». Cela se caractérise par la concrétisation progressive d'une aide « plus proche », d'une aide « sans intermédiaires »<sup>2</sup> et enfin d'un renforcement des capacités des acteurs locaux et nationaux, institutionnels. Il existe des précurseurs de cette logique, telle que l'ONG médicale ALIMA, The Alliance for International Medical Action, qui opère presque exclusivement en Afrique subsaharienne et dont près de 90% du personnel est africain. En 2023, sur les 180 employés expatriés, on compte seulement 10% de nationalité non-africaine.

Pour une organisation telle que MSF par exemple, nous observons que plus de 50% des internationaux proviennent actuellement de pays d'Afrique par rapport à environ 25% il y a dix ans. Cette évolution s'accompagne en parallèle d'une décentralisation de plus en plus importante des activités de gestion du personnel international vers les régions du Sud. C'est notamment le cas de la plateforme intersection MSF de Dakar qui est aujourd'hui devenue le deuxième bureau de recrutement de tout le mouvement MSF.

---

<sup>1</sup> Prendre le sens de la localisation de l'aide comme un procédé de reconnaissance, de respect, de soutien à l'autonomie de la gouvernance et du processus décisionnel des acteurs nationaux de l'humanitaire, afin de mieux répondre aux besoins des populations affectées

<sup>2</sup> Jean-Martial Bonis-Charancle et Martin Vielajus, « Localisation de l'aide : situation actuelle du débat et possibles impacts de la crise de la Covid-19 » : impacts dans le champ humanitaire (2020) 14 Alternatives Humanitaires.

## **Notre démarche dans ce contexte :**

Depuis 2002, RH a pour mandat d'accompagner sur demande en fin de mission ou entre deux missions, les humanitaires en situations de mobilité, de repositionnement, ou de reconversion professionnelle. Cf. [www.resonanceshumanitaires.org](http://www.resonanceshumanitaires.org)

En 21 ans, RH a accompagné plus de 3 000 humanitaires de toutes origines, soit environ 150 nouvelles personnes par an. Son modèle de développement basé sur une solidarité entre pairs, sur la réciprocité et la bienveillance, la neutralité et la confidentialité, a fait ses preuves : plus de 70 % de ces personnes sont à ce jour encore en contact avec RH.

Alors que la localisation de l'aide humanitaire internationale nous conduit à repenser le positionnement et le modèle de développement de l'association RH, riches de notre expérience et des leviers que nous offre ce réseau, nous nous rendons disponibles pour étudier la pertinence de nouveaux projets pouvant aller dans le sens d'un meilleur accompagnement des humanitaires originaires du Sud Global.

**La démarche « Projet » de RH se veut bien sûr en complémentarité et en renfort des dynamiques en cours, le principe de subsidiarité restant un principe fort dans les choix qui nous seront proposés à l'issue de cette étude.**

## **Objectif de la mission à Dakar :**

Analyser les besoins et attentes du personnel humanitaire d'origine africaine expatrié en termes d'accompagnement personnel entre deux missions, en fin de mission humanitaire et ce,

- dans un contexte de décentralisation de la gestion et du suivi des ressources humaines.
- dans le cadre du savoir-faire de RH et des orientations que l'association s'est donnée en Assemblée Générale.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Plan-Stratégique RH (2023, p.17-18).

## Méthodologie :

Pour évaluer le besoin et niveau d'accompagnement des humanitaires africains dans leur parcours professionnel, RH a échangé d'une part avec une trentaine d'humanitaires à Dakar s'étant portés volontaires à la suite d'un appel de MSF, et d'autre part, avec un certain nombre de représentants d'organisations, présentes en Afrique de l'Ouest et Centrale.

Lors de cette étude, deux préoccupations ont guidé la nature des questions posées aux humanitaires déployés dans ce contexte de hub régional :

D'une part le ressenti et une meilleure connaissance du type de soutien ou d'accompagnement individuel en place entre deux missions ou en fin de mission, d'autre part, les principales attentes de ces humanitaires venant d'Afrique en termes d'évolution tant sur le plan professionnel, que social ou personnel.

Eric Gazeau, directeur général de RH, Charlotte St Mart, coordinatrice de RH et Laurence Wilson, présidente de RH ont ainsi mené chacun une dizaine d'entretiens individuels du 20 au 27 septembre à Dakar. L'équipe RH a pu également rencontrer une dizaine d'organisations. Était associé à chacune de ses rencontres Aliou Diallo, DRH de la plateforme intersection de MSF Dakar.

Notre étude s'est appuyée sur deux types de rencontres :

### ***1/ Des entretiens individuels semi-directifs (à 90 % en présentiel issu de la plateforme intersection MSF de Dakar)***

28 humanitaires ont répondu positivement à notre sollicitation,<sup>4</sup> questionnés entre autres sur leur perception de l'accompagnement qu'ils trouvent dans l'environnement des ONG qui les emploie.

Provenance et compétences des profils ayant participé à cet exercice :

- 85 % des répondants<sup>5</sup> sont issus de pays d'Afrique : 7 Sénégalais, 3 Nigériens, 3 Tchadiens, 2 Camerounais, 2 Guinéens, 2 Ivoiriens, 2 Maliens, 1 Burkinabé, 1 Burundais, et 1 Tunisien
- Les autres répondants étaient Européens (3) et Indien (1).
- 90 % avec un niveau d'étude supérieur à bac + 4
- 30 % de médicaux ; 70% de non médicaux
- 40 % ont eu une expérience en ONG hors MSF
- 25 % ont travaillé sur des problématiques de long terme, d'aide au développement

---

<sup>4</sup> Document relayé par Aliou DIALLO, DRH intersection MSF SENEGAL.

<sup>5</sup> Les noms des personnes interrogées à titre individuel citées à l'origine de certains verbatim « en italique » illustrant nos observations ont été changés afin de respecter notre engagement de mener cette étude dans le respect de la confidentialité.

- 75 % ont des enfants
- 20 % sont des femmes

## ***2/ Réunions avec une dizaine d'organisations/institutions basées à Dakar.<sup>6</sup>***

Nous avons pu rencontrer les représentants des organisations suivantes, et recueillir les témoignages d'un certain nombre de leurs membres participant aux réunions :

IL s'agit d'Action contre la Faim (ACF), l'Agence Française de Développement (AFD), The Alliance for International Medical Action (ALIMA), Bioforce, le Comité international de la Croix-Rouge (CICR), la Délégation de l'Union européenne au Sénégal, France Volontaires, La Guilde du Raid, Médecins sans Frontières (MSF), Humanité et Inclusion (HI), La Plateforme des ONG européennes au Sénégal (PFONGUE), Solidarités International, et une ONG locale Tous Unis pour un Avenir Meilleur (TUAM).

## **II. Analyse et observations**

Cette mission exploratoire de RH nous a permis de constater **l'effort accompli au niveau décisionnel des ONG dans la mise en œuvre d'outils de suivi et de gestion de carrière du personnel humanitaire**. Les entretiens de représentants d'ONG confirment notamment cette volonté d'une approche globale d'apprentissage et développement (Learning and Development) permettant d'enrichir le parcours et le savoir-faire de son personnel. De plus, ce projet de développement de compétences vise à améliorer la rétention et à encourager l'engagement à long terme.

A travers les entretiens, nous observons que depuis les dix dernières années la décentralisation de la supervision des opérations offre potentiellement plus d'opportunités d'évolution au personnel de l'humanitaire recruté dans le hub humanitaire de l'Afrique de l'Ouest. En effet, s'est développée une diversité de formations dédiées aux métiers de l'humanitaire, notamment à Dakar comme l'atteste la présence de Bioforce depuis 2017, ou encore le diplôme d'études supérieures en leadership humanitaire (DSHL) grâce à la collaboration du Centre de Leadership Humanitaire (CHL), de l'Université Deakin et d'Action contre la Faim.

Les grandes ONG comme par exemple MSF, HI, ACF, Solidarités International donnent la possibilité à certains de leur personnel de bénéficier d'une formation en Europe. Les formations à distance, par l'intermédiaire des MOOC (Massive Open Online Course)

---

<sup>6</sup> Planning de chacune des organisations visitées en annexe.

deviennent très prisées, et permettent une meilleure accessibilité aux postes de fonction support logistique ou administratif.

A travers ces rencontres, nous avons pu identifier trois types de préoccupations récurrentes qui ne sont pas toujours traitées par manque de leviers sur place :

1. **Le besoin d'une écoute personnelle en retour de mission et/ou en fin de contrat**
2. **Le besoin d'un accompagnement dans son orientation professionnelle et la gestion de parcours entre deux missions et/ou en fin de contrat**
3. **La question spécifique de la place des femmes sur les terrains de l'aide humanitaire internationale dans les pays du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest.**

***1/ Le besoin d'une écoute personnelle - à côté de son ONG - en retour de mission (entre deux missions, en fin de mission ou en démarche de reconversion).***

- **Le besoin d'un espace de partage d'expérience, d'écoute en toute confidentialité, à côté de son ONG**

A l'analyse des échanges qu'ils soient dans le cadre d'interviews individuelles ou de réunions en groupe, les répondants ont exprimé de façon explicite un manque d'espace ou de temps pour confier leurs soucis personnels pendant et en fin de mission, un état de fait associé souvent à la forte pression liée aux opérations :

*« Il y a des mécanismes qui existent au sein de notre organisation pour **la gestion du stress**, pourtant on manque d'accompagnement et d'un vrai temps d'écoute ».*  
Moustafa

- **Le besoin d'une écoute en présentiel, neutre, personnalisée**

Certains répondants précisent que leur préférence est une écoute en présentiel car avec le développement du télétravail qui s'est accru durant la période COVID-19, les diagnostics et le suivi des opérations de terrain par l'organisation se pratiquent encore trop à distance.

Afin de rompre l'isolement, il y a un réel besoin de se rattacher à une communauté, de s'enrichir à son contact et de la nourrir.

*« Il manque un lieu de débriefing neutre en présentiel pour la sous-région. Les débriefings à distance, c'est efficace pour les opérations mais ça ne laisse pas d'ouverture pour le partage du ressenti ou pour aborder des questions personnelles »*  
Ali

Au cours des dernières années, nous notons des progrès importants dans la mise en place de programmes et de projets dédiés à la santé mentale et au suivi psychosocial (SMPS) du personnel des organisations de la solidarité internationale.

Cependant, il ressort de nos échanges, un vrai besoin d'accompagnement psychologique des humanitaires. Cette observation représente un tiers des personnes interviewées exprimant le besoin d'un espace neutre hors organisation employeur. Cet espace selon certains participants leur permettrait, de débriefer des situations de stress, de traumatisme, de burn-out, etc.

D'après le témoignage d'un ancien chef de mission MSF au Nord-Kivu en RDC, son équipe a été témoin des violences perpétrées par les groupes armés, et notamment de la souffrance des victimes de violences sexuelles, dans un contexte de déplacements de populations. Or, ni lui, ni ses équipes, n'ont bénéficié d'un accompagnement suite au traumatisme vécu et aux « craquages ». Il a débrieffé lui-même avec ses équipes pour les rassurer. Deux ans après cette expérience, il souffre de stress post-traumatique (PTSD) avec notamment des flashbacks. Il affirme cependant que depuis il y a eu une grande évolution en termes de prise en charge de la santé mentale dans les ONG.

Si le besoin d'un soutien psychologique est indéniable, il faut également prendre en compte la dimension interculturelle : l'expérience du stress et de la pression sont vécus et exprimés différemment selon le contexte et la sensibilité socio-culturelle. Dans le cadre de la formation Programme de Leadership Humanitaire<sup>7</sup>, un membre du personnel chez Solidarités International témoigne :

*“Les collègues africains ne voulaient pas mettre de mot sur ça”.*

Chaque structure met en place des mécanismes de prise en charge des personnes, plus ou moins adaptés aux besoins. Le CICR par exemple, a créé le système d'écoute « Pulse » qui est une ligne disponible 24h/24h pour l'ensemble des salariés du réseau international. Ce système permet de « prendre le pouls » des personnes qui appellent, afin de leur proposer une écoute et une prise en charge adaptée et surtout très réactive.

Malgré les structures et le personnel qualifié mis à disposition pour assurer le bien-être mental des humanitaires sous contrat, les employeurs des organisations avouent néanmoins leurs limites pour assurer « l'après » des humanitaires, surtout lorsque leur contrat prend fin.

---

<sup>7</sup> Diplôme d'études supérieures en leadership humanitaire (DSHL), grâce à la collaboration du Centre de Leadership Humanitaire (CHL), de l'Université Deakin et d'Action contre la Faim

➤ **Le besoin de partager avec des pairs cette question du retour au pays**

Six répondants ont mis en exergue la nécessité d'être écoutés pour parler du stress que provoque la **question du retour**. Les conditions de vie pour certains répondants à notre enquête ont changé du fait de l'augmentation dans la région de conflits armés et de la dégradation de la sécurité. Tous ces facteurs n'encouragent pas un retour au pays. C'est le cas de témoignages dont les nationalités sont malienne, nigérienne ou burkinabé, originaires de régions étant actuellement affectées par des gouvernances politiques déstabilisées.

*« Le ré-ancrage quelque part avec sa famille est compliqué surtout quand la région dont tu viens, est devenue une zone de guerre. On n'a personne d'avisé pour partager nos questionnements à ce sujet... » Ali*

*« Il n'y a pas de mécanismes d'aide au retour dans les ONG. » Joseph*

➤ **Le besoin de reconnaissance de l'investissement de chacun**

A ce besoin d'écoute très clairement identifié, s'ajoute le constat suivant : Il s'agit de la question de la reconnaissance de l'engagement par les organisations et institutions pour lesquelles les humanitaires travaillent. Il se dégage de certains entretiens notamment pour ceux et celles qui cumulent les expériences de terrain, que ce manque de reconnaissance génère une vraie frustration voire déception ou amertume.

*« MSF est présent partout et pourtant le personnel local est invisible. »*

*« Il y a souvent des exploits à MSF – Je me souviens par exemple d'un hôpital que l'on avait ouvert en moins d'une semaine dans un coin particulièrement isolé - mais la reconnaissance de l'investissement de chacun est souvent absente. » Khaled*

*« Beaucoup de frustrations car le poste que j'occupe est dans l'ombre. Mon travail est dangereux et n'aura pas la reconnaissance en cas de succès. La communauté internationale et la presse s'adresseront aux représentants des ONG ou organisations internationales. En cas d'échec de négociations, je porterai en revanche la responsabilité de cette impasse ou incident ». Stéphane*

**2/ Besoin d'une aide à l'orientation professionnelle et la gestion de parcours entre deux missions/fin de contrat/gestion du retour**

Plusieurs humanitaires interrogés ont partagé leur inquiétude, expliquant que l'une des conséquences de la complexité de l'environnement opérationnel et des questions sécuritaires se traduit par une difficulté à se projeter socialement et professionnellement à moyen et long terme.



*« Il y aurait un réel bien-fondé de la présence de RH à Dakar car un bon nombre de staff issus de pays de la sous-région cherchent un après, surtout ceux qui ont travaillé dans des contextes difficiles mais qui n'ont pas préparé leur retour » Sandrine*

*« Même les médecins attendent un espace de discernement pour réfléchir à l'après humanitaire. Ce besoin est bien moins fort quand tu habites en France ou en Belgique... » Oumar*

*« Il y a bien des débriefs, mais après ? Dans 3-4 mois, comment je pourrais évoluer si je devais quitter mon ONG ? » Cyril*

Quelques participants ont décrit le début de leur engagement comme étant une vocation avec l'idée initiale de pouvoir faire carrière dans l'humanitaire. Ils ont cependant exprimé une incertitude quant à leur évolution professionnelle au regard des changements de l'environnement humanitaire et de la complexité des crises humanitaires.

*« Je suis tombé amoureux du principe d'être engagé et de me consacrer corps et âme à l'humanitaire. » Joseph*

*« Fier de mes 10 ans d'expérience avec MSF, mais je suis inquiet.... Je ne sais travailler que à MSF. Est-ce que je vais pouvoir y travailler toute ma vie ? » Steven*

Un autre constat récurrent :

- **La frustration liée à la difficulté d'évolution professionnelle des humanitaires provenant des pays du Sud, sous contrat local**

A travers les témoignages recueillis, nous observons que la promotion des travailleurs humanitaires nationaux est bien plus lente que ceux qui sont sous contrat international.

Néanmoins, les efforts de décentralisation et le développement du « profiling » laisse plus d'opportunités et de prises de responsabilités aux humanitaires provenant du Sud, mais parfois, ces derniers se sentent déconsidérés :

*« D'un côté, les organisations font des efforts pour promouvoir la diversité, l'inclusion tendant à une dimension d'équité lors du processus de recrutement. D'un autre côté, il peut être nécessaire de prendre en compte des éléments de profils dans les choix et décisions relatives au personnel, afin de garantir la sécurité et la performance de celui-ci, et vu les préjugés répandus dans la zone d'opérations. » Steve*

Un autre facteur important de frustration concerne la différence de salaire constatée entre les humanitaires recrutés localement et ceux expatriés, comme si la question de « nationalité semble peser plus lourd que l'expérience et l'expertise »<sup>8</sup>.

Cette constatation sur le terrain, est ressentie fortement comme une inégalité dans cet écosystème humanitaire :

*« En termes de rémunération, à responsabilités égales, les différents types de contrats conduisent à des grandes disparités de salaires. En termes d'avantages, de droits et de protection sociale, le statut d'expatrié est meilleur à tous niveaux. Tous ces éléments génèrent une « frustration interne énorme » parmi le staff, notamment ceux qui ont des contrats locaux et qui ne peuvent avoir accès à un autre type de contrat du fait de l'absence de nationalité européenne. » Robert, Délégation UE*

### ➤ La question du retour et de la crainte de la perte de statut

Plus de la moitié des 28 personnes interrogées ont mentionné qu'elles appréhendent l'idée de retourner dans leur pays d'origine. Deux raisons principales se dégagent à l'analyse des entretiens :

La première raison, prédominante, a été évoquée précédemment et est donc liée à l'évolution de la situation sécuritaire et de l'augmentation de crises et conflits dans la région du hub Sahel / d'Afrique de l'Ouest.

La deuxième raison concerne la crainte d'une perte de statut. Cela inclut la question pratique de la situation administrative et financière des humanitaires après leur engagement. Ces préoccupations sont également d'ordre social et juridique et sont étroitement liées au niveau de développement économique de leur pays d'origine.

*« Le salaire joue certainement un rôle, m'empêchant de revenir travailler dans mon pays car je ne vois pas d'opportunités intéressantes en termes d'évolution de carrière. »*  
Moussa

La perte de statut est particulièrement évoquée par les humanitaires approchant l'âge de la retraite. Concernant ce dernier point, trois personnes interviewées souhaiteraient par exemple, que les humanitaires aient la possibilité, et ce quelle que soit leur origine, de cotiser à un fonds de retraite par l'intermédiaire de leur ONG.

---

<sup>8</sup> Manfredi Miceli, « La fuite des cerveaux dans le secteur de l'aide humanitaire : une analyse des obstacles liés aux écarts de salaire » (2023) Le Leader Humanitaire, Centre for Humanitarian Leadership, p.52.

Un autre témoignage confirme le besoin d'un soutien dans sa quête après son engagement humanitaire. De plus, l'équipe RH rapporte une véritable demande de documentation sur les créneaux d'activités post-mission humanitaire :

*« Les postes en base arrière étant limités et ayant dépassé les 50 ans avec en plus une famille à charge, j'aimerais réfléchir à une alternative à MSF, peut-être avec RH, au moins pour me poser les bonnes questions et arrêter de subir les départs en mission. Peut-être aurais-je juste besoin d'un soutien extérieur à MSF pour décider une nouvelle aventure, pourquoi pas dans l'entrepreneuriat dans mon propre pays, dans l'immobilier ou encore dans le secteur agricole où j'ai quelques compétences. »*

Patrice

De façon unanime, les participants s'accordent pour dire que la rémunération est en général plus intéressante dans les organisations internationales qu'au sein de structures nationales publiques.

Le représentant de Bioforce confirme en effet :

*« Un médecin en hôpital public gagne trois fois moins qu'un staff national en ONG. »*

De plus, les postes à haute responsabilité, dont notamment les postes en expatriation, sont synonymes d'une véritable promotion sociale et financière. Selon plusieurs témoignages, c'est dans la culture des expatriés africains de vouloir évoluer verticalement :

*« Ils visent des postes supérieurs pour avoir des salaires supérieurs et donc un statut supérieur. Le titre est important. On va vouloir accéder à un poste pour le salaire, pas forcément par cette attirance à évoluer en termes de responsabilités. Idem pour les staffs nationaux qui sont poussés à viser des postes à responsabilité / de management, même s'ils n'aiment pas ça. C'est la suite logique. Dans leurs pays d'origine, les plus gros employeurs sont les ONG/OI. La reconversion est difficile après, sauf dans l'entrepreneuriat ou la politique. »* Maria

Trop souvent, le retour au pays à la suite d'une carrière dans la solidarité internationale est durement vécu par les personnes concernées et de plus, n'est pas toujours bien compris par leurs familles.

En revanche, nous observons que certains participants provenant des pays du Sud qui souhaitent retourner dans leur pays d'origine perçoivent qu'ils sont d'une grande ressource car ils ont acquis une expertise solide sur le plan local et international des contextes d'intervention dans les régions en proie à des conflits.

Le personnel africain résidant en Afrique n'a pour la plupart pas de protection sociale. Les mécanismes sociaux, lorsqu'ils existent, sont bien moins complets et protecteurs qu'en Europe : il s'agit de la retraite, des allocations chômage, de la protection sociale et santé, de recours juridiques éventuels gratuits, de l'assurance vie, etc.

La majorité des personnes interviewées pense que le secteur de l'aide humanitaire internationale est influencé par un biais classiste inconscient, selon lequel les expatriés sont perçus comme possédant davantage de compétences professionnelles.

Par ailleurs, les participants craignent que le retour dans leur pays d'origine soit perçu comme un pas en arrière quant à leur statut et leur profil sur le marché de l'emploi international.

*« Je reconnais que le statut d'expatrié me permet une aisance financière, une prise en charge de la scolarité des enfants et autres avantages sociaux mais l'évolution à l'international reste compliquée sachant que la plupart des postes sont sans famille, pour des raisons de sécurité essentiellement. » Daniel*

*« J'ai peur de ne pas pouvoir réintégrer la fonction publique dans mon pays... » Amine*

### ***3/ La question spécifique de la place des femmes sur les terrains de l'aide humanitaire internationale dans les pays du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest.***

Cette question pose plus largement celle des discriminations et des stigmatisations mettant en évidence l'importance d'accentuer la prévention pour faciliter l'inclusion et la diversité dans les missions humanitaires.

L'Afrique de l'Ouest et la région du Sahel sont des terrains d'aide humanitaire internationale importants. Ces régions sont aux prises avec l'insécurité notamment par la présence d'une multitude de groupes armés qui met en péril cette assistance et expose comme nous avons pu l'analyser par les témoignages recueillis, particulièrement les femmes humanitaires.

Ces femmes humanitaires dans le hub de la région du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest déployées sur le terrain, sont présentes à tous les stades et dans tous les aspects de la réponse humanitaire : de la gestion des urgences à la délivrance logistique de l'aide d'urgence, à l'écoute des besoins des communautés, des femmes, au soutien psychologique de personnes traumatisées, blessées, et victimes de violences, notamment sexuelles. A noter que les femmes issues des pays de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) représentent 77%<sup>9</sup> du personnel humanitaire en contrat local.

La tendance récurrente qui se dégage de nos entretiens avec MSF, SOL, HI, le CICR, ACF, ALIMA, est que beaucoup de femmes humanitaires souffrent de ne pouvoir partager certaines problématiques en mission. Cette difficulté s'explique par des tabous qui les empêchent d'aborder sereinement certains sujets dans des équipes à grande majorité masculine.

---

<sup>9</sup> Chiffre donné lors de l'entretien à Bioforce Dakar

Les sujets récurrents que les participantes confient sont :

1. Le stress du terrain,
2. Les questions d'agressions, d'intimidations et de harcèlement sur le terrain. Terrains qui sont très isolés du siège et de plus en plus difficiles d'accès,
3. Les violences, incluant les violences sexuelles, dont elles peuvent être témoins.

Toutes les participantes aux entretiens menés par RH ont exprimé le besoin d'être écoutées et de pouvoir partager leurs ressentis et vécus d'expériences douloureuses et leurs frustrations d'être souvent en situation de vulnérabilité.

*« Je suis très intéressée par le groupe de paroles Femme de RH. A La fois pour y participer à distance ou encore mieux à Dakar, si ça se mettait en place. » Sandrine*

*« Une oreille extérieure, neutre et bienveillante connaissant les codes, us et coutumes du monde de l'aide humanitaire internationale pourrait sans doute faciliter l'évolution de carrière de certaines femmes humanitaires. » Géraldine*

Par ailleurs, à plusieurs reprises, RH a noté que les femmes n'osent pas revendiquer leurs compétences et sentent qu'elles doivent travailler davantage pour être reconnues. La question de la reconnaissance évoquée dans la partie **N°1 : Une écoute personnelle en retour de mission et/ou en fin de contrat**, est une problématique récurrente pour les femmes humanitaires.

*« En tant que femme, j'ai dû me dépenser deux fois plus qu'un homme pour faire ma place dans ce monde de l'aide humanitaire internationale » Aïsha*

*« Le leadership féminin est une nouveauté » CICR délégation Dakar*

Un groupe de discussion réunissant des participantes MSF en charge du programme de santé mentale et effectuant des missions régulières sur le terrain au Mali, Niger, Nigeria, Burkina Faso et le Tchad a mis en évidence que dans cette partie de l'Afrique, les femmes humanitaires voient des freins socio-culturels, familiaux à leur développement de carrière.

Bioforce rapporte que seulement 2% des femmes en Afrique de l'Ouest dépassent le second cycle dans l'enseignement en raison du poids socio-culturel, en revanche cela ne concerne pas la zone du Sahel. En conséquence, Bioforce note que 30 femmes par an parviennent seulement à obtenir une bourse pour la formation diplômante.

*« Dans la sous-région, des femmes ayant des postes d'assistant logistique/supply, n'osent pas postuler car elles devront manager des hommes. Les femmes humanitaires n'osent pas renverser les tendances sociales et culturelles ». Sandrine*

Dans ce sens, une participante de MSF spécialisée dans les ressources humaines et la gestion de carrière, observe que souvent les femmes n'acceptent pas le contrat d'expatriation du fait de pressions familiales et notamment de leur époux dont elle doit obtenir l'autorisation.

*« Il faut parfois l'accord de la belle-famille. » Dora*

La dimension sécuritaire est un autre paramètre qui explique de plus en plus la sous-représentation des femmes humanitaires dans ce hub régional ainsi que le peu de femmes à la direction des opérations sur le terrain. Par exemple, une partie du personnel féminin déployé en République Centrafricaine, exprime que le contexte est très dur émotionnellement ainsi que trop violent et de ce fait certaines femmes, préfèrent lâcher leurs postes.

### III. Conclusion

Les nombreux échanges que nous avons pu avoir à Dakar avec des ONG internationales confirment une décentralisation de la gestion des ressources humaines au service de l'aide humanitaire internationale. Cette décentralisation s'inscrit dans un mouvement de gestion des ressources humaines au plus près des besoins, ce qui explique la mise en place de bases arrière régionales pour le suivi des opérations. C'est dans ce cadre que RH a mené une trentaine d'entretiens individuels et une dizaine de tables rondes à Dakar. Ces échanges confirment l'importance croissante des ressources humaines provenant d'Afrique tant en nombre, qu'en niveau de responsabilité, pour l'encadrement des opérations au Sahel ou en Afrique de l'Ouest et Afrique Centrale. Tous les représentants d'ONG et d'institutions que nous avons rencontrés confirment cette tendance.

Nous avons également constaté le besoin d'un partage d'expériences, d'une écoute particulière en dehors de son employeur ainsi que le besoin du renforcement d'une aide à la gestion des parcours pour les humanitaires africains expatriés.

Aussi, c'est à l'aune de notre expérience de 21 ans qu'avec RH, à partir de notre réseau et de notre capital d'expérience, nous nous proposons de mobiliser des ressources humaines et financières afin de faire face à cette demande grandissante du fait du nombre croissant d'africains engagés dans l'encadrement de l'aide humanitaire internationale. Le premier chapitre de cette nouvelle histoire de Résonances humanitaires pourrait démarrer au printemps 2024 par la mise en place d'une antenne de RH à Dakar dont la mission serait triple :

**1/ Un accès pour les humanitaires africains à une écoute *ad hoc* sur une base neutre et indépendante** entre deux missions ou en fin de mission/contrat de travail. L'objectif sous-jacent : une meilleure reconnaissance et considération de leur engagement humanitaire.

**2/ La construction progressive d'un nouveau réseau d'entraide, de coaching, de mentoring et d'aide à l'orientation** accessible aux humanitaires africains à Dakar.

**3/ La valorisation de toute initiative, action locale ou régionale, allant dans le sens d'une meilleure prise en compte des préoccupations récurrentes relevées lors de notre visite et évoquées dans ce rapport comme par exemple certaines questions liées à la diversité, à l'inclusion ou plus spécifiquement à la place de la femme dans l'engagement humanitaire.**

Aussi, nous travaillons à la définition d'un projet dans ce sens, avec déjà l'accord de MSF. Nous souhaitons y associer d'autres ONG et bailleurs de fonds.

**Prochaine étape :** Soumission d'un projet dans les mois à venir pour l'ouverture d'une antenne RH à Dakar d'ici la fin 2024.

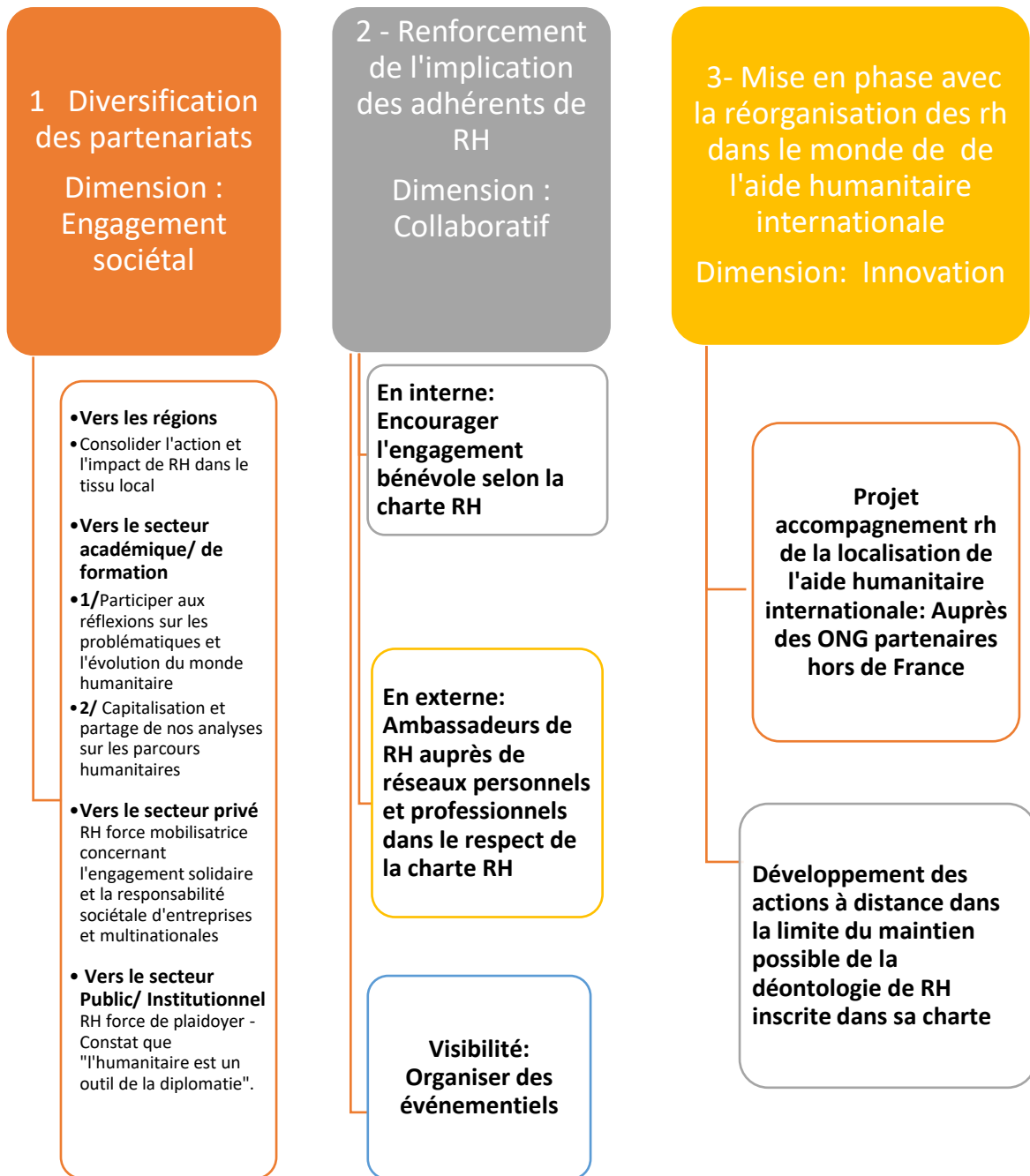
## IV. ANNEXES

### 1. Agenda - organisations visitées par mission RH Dakar du 20-27 septembre 2023

LIEU	DATE	HEURE	ACTIVITE	NOM CONTACT	FONCTION PRINCIPALE
DAKAR Bureau MSF	20-sept	09h -13h	Briefing MSF Sénégal	Aliou DIALLO	Responsable régional RH Unité Afrique de l'Ouest et Cameroun
		15h-17h30	Entretiens individuels		
DAKAR Visites ONG	21-sept.	11h-12h	Solidarités International	Sonia RAHAL	Directrice régionale + Desk
		14h30-16h	CICR	Valentina BERNASCONI Sylvie KPAKPO	Cheffe de délégation régionale DRH
		17h-18h30	France Volontaires	Moussa BAH	Représentant national
		17h-18h30	La GUILDE DU RAID	Tom GOUFFE	Coordinateur Sénégal
DAKAR Bureau MSF	22-sept	9h-11h	Entretiens individuels		
		11h-12h	Briefing MSF Sénégal	Aziz Ould MOHAMED	Chef de bureau
		14h-17h	Entretiens individuels		
Saint-Louis	23-sept	15h-17h30	TUAM - ONG locale	Falilou SALL	Président
	24-sept				
DAKAR Visites ONG	25-sept	10h-12h	Entretiens individuels		
		14h-15h	BIOFORCE	Yann DUTERTRE	Directeur général
		16h-17h	Handicap International	Emmanuel SAUVAGE	Directeur Programme Afrique Cap Ouest
	26-sept	10h-11h	AFD	Alexandra DIABY	Chargée de mission Macroéconomie, Gouvernance financière et Partenariats
		12h-13h	PFONGUE	Jonathan AZEVEDO	Coordinateur
		14h15h	ALIMA	Alexandre MAKOSZA	Directeur des Ressources Humaines
		16h-17h	ACF	Mamadou DIOP	Représentant régional
DAKAR Bureau MSF	27-sept	9h-12h	Entretiens individuels		



## 2. Plan stratégique 2023-2025 adopté à l'Assemblée Générale du 24 juin 2023





- **Fidéliser la communauté des adhérents et des sympathisants de RH :** > Prévoir nouvelles conférences métier et autres ateliers > Optimiser l'outil AID IMPACT pour 1/ faciliter des consultations de la base de données et 2/ faciliter à RH les activités de reporting
- Poursuivre la diversification des partenariats / ET discussions **pour nouer partenariat avec nouvelles ong et entreprises.** Elargir les horizons dans l'ESS pour les adhérents et ce, dans le cadre de la convention passée avec AIR FRANCE
- **Documenter** les besoins et travailler sur le nouveau projet pour **accompagner la localisation de l'aide en Afrique** - déplacement avec le soutien de MSF dans ce sens à Dakar mi-septembre 2023
- **Renforcer la visibilité de RH:** nouvelle stratégie com sur réseaux sociaux ET réhabillage + mise à jour du site web
- **Relance de la Régionalisation** Lyon , Marseille , Grenoble....



- **Lancement du projet RH Dakar** pour élargissement de son impact notamment si étude de septembre confirme attentes et besoins
- **Elargir l'accompagnement de la localisation de l'aide** à d'autres ONG partenaires en plus de MSF
- **Traduction en anglais** du site web
- **Ouverture de nouvelles antennes de RH en France** selon capacité / disponibilité humaine et financière + Identification des besoins
- **Recherche de Partenariats académiques** avec des universités ou instituts qui proposent des formations humanitaires.

### 3. Photos Mission RH Dakar du 20-27 septembre 2023

