

« Il faut entretenir la flamme de l'engagement »

Entretien avec Eric GAZEAU, Directeur général et fondateur de l'association Résonances Humanitaires (RH) sur les enjeux de ressources humaines dans l'humanitaire.



Une partie de bénévoles de Résonances Humanitaires, Juin 2024.

- **La question des ressources humaines dans les organisations humanitaires a-t-elle connu, depuis 2018, des évolutions, et si oui lesquelles ? Quel est ton constat aujourd'hui, et quels enjeux et problématiques distingues-tu sur ce sujet essentiel ? Quelles ont été les progressions ?**

En janvier 2022, l'IRIS avait invité les principaux responsables de recrutement d'ONG dans le cadre du conseil de perfectionnement de leur master *Relations internationales* à un échange sur les enjeux, mais aussi l'évolution des pratiques dans la gestion des ressources humaines de l'aide humanitaire internationale. En tant que relayeur d'offres d'emplois dans ce milieu socioprofessionnel, j'ai constaté lors de ce colloque une inquiétude grandissante quant à la capacité d'attirer des talents, notamment afin d'encadrer des volontaires qui gèrent et accompagnent les opérations d'aide humanitaire internationale sur les terrains.

Il est vrai que cette période était particulièrement anxiogène. Tous les acteurs de l'économie sociale et solidaire souffraient encore du traumatisme de la crise COVID, et cette période a accéléré le développement du télétravail.

On peut dire que, heureusement, l'organisation du suivi des ressources humaines a repris un cours un peu plus normal depuis 2023.

Cependant la perception que nous, à Résonnances Humanitaires, avons de l'évolution du management dans les ONG, depuis la place où nous nous trouvons, est mitigée :

Deux profils se dégagent parmi les personnes qui viennent se confier à RH :

Un certain nombre vivent bien ce changement. Elles nous disent que le développement du travail à distance leur permet d'être plus efficaces et d'allier plus facilement vie privée, vie familiale et vie professionnelle.

Un certain nombre de DRH et DG d'ONG insistent aussi sur les économies réalisées grâce au télétravail au sein des sièges, qui permet de baisser les frais de fonctionnement des ONG et d'orienter plus de ressources financières vers les bénéficiaires des programmes, ou de libérer des fonds afin d'accompagner la décentralisation de la gestion des opérations comme des ressources humaines, avec la mise en place de bases en fonctions support plus proches des théâtres d'aide humanitaire internationale.

D'autres sont plus critiques. Ceux-ci représentent au moins 50 % du public de RH. Ces personnes, si elles comprennent que l'on développe ces méthodes de travail à distance, notamment afin d'accompagner la gestion de l'aide humanitaire internationale dans les régions dangereuses qui se font de plus en plus nombreuses, estiment que la généralisation du télétravail a souvent d'une part un impact négatif sur la cohésion d'équipe et, d'autre part, du fait de la rareté des passages sur le terrain et donc des opportunités de contact avec les populations en danger, les amène à perdre le sens de leur mission. A cet égard, il serait sans doute bon de s'interroger sur les effets pervers, voir frustrants, des missions humanitaires, lorsque la compensation que peuvent apporter ces échanges riches en intensité et humanité en sont absents. C'est une prise de conscience que l'on commence à voir dans un certain nombre d'associations qui n'hésitent pas à valoriser et à favoriser à nouveau l'engagement de terrain tout comme les occasions de rencontre au sein des sièges.

Les services à la carte proposés aux salariés d'ONG, notamment le soutien psychologique, la mise à disposition de coach dans certains cas, sont une avancée positive pour la santé mentale des humanitaires. Cela n'empêche pas une grande partie des personnes qui passent à RH de souligner que ces services ne suffisent pas pour rebondir en fin de mission, ou en fin de contrat.

C'est dans ce contexte que Résonnances Humanitaires a bien enregistré une hausse de ses sollicitations. Les humanitaires qui contactent l'association RH recherchent à partager leur ressenti en toute confidentialité. Ils sont également ravis de retrouver cette communauté de valeurs qui les fait avancer, et que parfois ils ont l'impression d'avoir perdu lorsque le contrat avec leur ONG se termine.

Cette attente semble être comprise par un certain nombre d'ONG qui nous ont renouvelé leur soutien, mais il reste une pédagogie à mener auprès de certaines directions, lesquelles n'ont pas encore appréhendé notre valeur ajoutée, aussi bien pour faciliter les retours de mission que pour permettre une prise de recul, de temps à autre, au cours de son engagement.

Cf. Compte -rendu AG de RH 15 juin



Assemblée Générale de Résonances Humanitaires, 15 juin 2024.

- **Le nombre d’humanitaires faisant appel aux services de Résonances Humanitaires a-t’il augmenté ?**

Il se stabilise autour d’une quinzaine de nouvelles sollicitations par mois, soit environ 150 par an. Le public de RH semble changer un peu : Il y a un peu moins d’expatriés partis de France, ce qui est lié à la décentralisation des RH ainsi qu’à la relocalisation.

Toutefois, ce constat varie selon la communication que l’on fait de RH sur le terrain.

On a noté que le nombre de personnes sollicitant RH augmente quand l’ONG accepte d’en diffuser son existence à chaque départ et retour de mission. A noter aussi que la majorité des personnes se rapprochant de RH le font suite à une recommandation de leur entourage, ou suite au « bouche à oreille ».

Le taux d’adhésion à l’issue du premier rdv d’accueil frôle les 85%. Un certain nombre attendant de revenir en France pour adhérer. Nous notons néanmoins que de plus en plus d’humanitaires en mission consultent notre site et prennent contact avec RH, directement du terrain.

Autre changement depuis 2 ans :

- Depuis notre visite en Afrique l’année dernière cf. [rapport visite RH Dakar septembre 2024](#), on commence à recevoir des sollicitations d’un peu plus d’humanitaires internationaux, anciens staff national et originaires du sud global
- Plus de jeunes ayant fait l’expérience d’un volontariat, et souhaitant discerner quant à une poursuite de leur parcours à l’international, viennent à RH. S’ils représentaient auparavant

entre 5 et 10 % des personnes frappant à la porte de RH, ils représentent dorénavant au moins 15 % des nouvelles adhésions RH.

La venue de cette population plus jeune est facilitée par le partenariat que nous avons avec la Guilde du Raid pour les préparations au départ. [Communication mensuelle de RH, Le flash Info RH](#)

On remarque également que RH devient un repère pour les personnes engagées depuis un certain temps dans l'humanitaire : certains mois, on compte plus de personnes qui sollicitent des services à RH, car d'anciens adhérents reviennent pour faire un point : ainsi ces témoignages accessibles sur notre site (voir également l'encadré « **Résonnances Humanitaires ; Témoignages** » :

Attentes des adhérents

1. « Je fais quoi, encore une mission, je repars, je reste... ok, si je ne trouve rien dans 3 mois, je repars... » *Jean, Maëlle, Vincent*

2. « Au fil des jours, seule devant mon ordinateur à consulter Coordination Sud et Relief Web, je m'isolais un peu plus. Après une vingtaine de candidatures sans même une invitation à un entretien, j'ai poussé les portes de RH. » *Carine D.*

3. « Être entouré de ses pairs aux parcours similaires, qui souffrent des mêmes qualités » *Frédérique D.*

4. « Après 7 ans de travail dans l'humanitaire, j'ai pris la décision de sortir de ce secteur. Une décision difficile mais qui s'est imposée comme nécessaire. Prendre la décision est un premier pas mais savoir comment faire les suivants est compliqué et surtout ça fait peur. Peur de pas être adaptée à une autre vie, de pas être acceptée dans le milieu professionnel français » *Vanessa B.*

5. **5 principales attentes exprimées des personnes accueillies à RH :**

1. Discernement pour décider d'une évolution professionnelle : prendre du recul dans le but de mieux nourrir sa réflexion pour un projet futur.
2. Aide à la recherche d'emploi
3. Retrouver une communauté de pairs
4. Soutien psychologique
5. Bénévolat : en écho à la charte de RH qui invite chaque personne bénéficiaire des services à devenir personne ressource

- **Comment se pose, en 2024, la question de « l'après-humanitaire », c'est-à dire de la reconversion, pour les ex-humanitaires ? Quels sont les freins, les problèmes, les enjeux mais aussi les évolutions et perspectives positives sur ce point peu abordé dans le monde humanitaire ?**

Le « plan de carrière » ne semble plus être un sujet tabou dans les grandes ONG internationales.

Ainsi, on voit s'y organiser un appui à la gestion des parcours en interne, de la formation continue ainsi qu'une aide à la mobilité qui se conjugue parfois avec ce qu'on appelle « la gestion des emplois et compétences. »

C'est ainsi qu'un tiers des personnes que nous voyons, après réflexion, décide de persévérer dans le monde de la solidarité internationale. RH dans ce cas n'est pas perçue comme un levier de reconversion, mais plutôt comme un lieu où l'on peut discerner les enjeux et axes de son évolution dans le monde de la solidarité internationale.

Par ailleurs, comme l'indique le diagramme ci-dessous, un tiers des adhérents de RH évolue à leur retour en France dans l'économie sociale et solidaire, ou dans les secteurs du social et du médico-social en France, bien souvent à des fonctions transversales faisant appel à de bonnes capacités managériales « tout-terrain » et interculturelles.



4

Par ailleurs, la plupart des partenaires de RH cités ci-dessous ont bien compris que RH est une plateforme de rencontre et de « réseautage » où il est possible de trouver des candidats, ce qui constitue une des raisons de leur fidélité et la poursuite de leur soutien financier.

A ce titre, un flux d'échange conséquent Offres d'emploi / Candidatures se maintient en continu entre RH et bon nombre de ses partenaires.



- **Comment perçois-tu l'engagement humanitaire aujourd'hui, au sein de ceux qui s'engagent dans cette voie ? As-tu identifié des évolutions, des différences ? Comment les humanitaires d'aujourd'hui envisagent-ils leur parcours, leur « carrière », leurs conditions de vie sur le terrain ?**

Avec le soutien de ses partenaires, RH permet l'existence d'un espace – physique – hors cadre employeur où se rencontrent et échangent les professionnels de la solidarité internationale, en toute confidentialité, indépendance, neutralité et bienveillance. Notre charte signée par tout nouvel adhérent guide toujours notre mode de fonctionnement interne, et permet une libération de la parole.

[Cf. Charte de RH](#)

Aussi, il est vrai que l'on en apprend autant sur les conditions d'engagement sur le terrain (notamment les motivations à partir), que sur les raisons d'un retour en France, que celui-ci soit ou non au terme d'une mission ou d'un contrat. Cette question recoupe la première question. Il est vrai qu'un certain nombre de personnes en partant s'imaginaient trouver plus de liberté ou de latitude dans leur manière de travailler, ce qui n'est pas toujours le cas, du fait de l'amélioration des outils de travail à distance qui renforce le contrôle, le reporting.

A noter, l'ouverture cette dernière décennie dans la plupart des ONG humanitaires de postes en fonction support ou conseil pouvant répondre à des demandes d'alerte, de conseil ou d'éclairage individuel. Ce mouvement qui avait été initié par les plus grandes ONG, dont la plupart anglo-saxonnes, semble se généraliser. Cela facilite la formation continue, les échanges de bonnes pratiques à destination des personnes engagées sur le terrain. A ce titre, on voit ce type de poste devenir opérationnel sur les questions de prévention risques psychosociaux, abus de pouvoir ou encore sur les questions d'accès et de sécurité sur le terrain.

Si ce développement de postes très pointus apporte sans doute une protection supplémentaire aux personnels, elles ne sont pas pour autant le gage d'une meilleure dynamique collective, laquelle est liée à la manière dont la culture associative, « la culture d'entreprise », diffuse ses valeurs et renforce le sentiment d'appartenance à l'ONG.

Le turn over des personnels internationaux que l'on constate à RH semble augmenter depuis 10 ans. On parle de plus en plus de concurrence entre les ONG. Cela pose la question des limites de la

professionnalisation et des relations avec les bailleurs de fonds qui, si elles occultent l'importance de la culture associative, peuvent gommer les fondements militant propres à chaque association.

Ces constats posés, on retrouve toujours les mêmes déterminants de l'engagement qui tournent autour d'une sensibilité à l'injustice sociale, ainsi que, de plus en plus, aux enjeux d'inégalité par rapport aux risques climatiques.



Résonances Humanitaires au Salon des métiers de l'Humanitaire, Novembre 2023

- **Comment vois-tu le rôle de structures telles que Résonances Humanitaires, par rapport à des structures de formation telles que par exemple Bioforce ?**

RH, comme vous le savez, n'est pas un centre de formation, mais plutôt une communauté de pairs qui développe des services sur mesure. Grâce à ses bénévoles et à ses partenaires, RH génère des services qui peuvent s'avérer très utiles pour les « humanitaires » lors d'une phase de transition professionnelle, comme à l'issue d'une mission humanitaire ou d'un contrat avec une ONG.

Cela a été dit lors la dernière réunion de bénévoles RH évoquée à la fin de ce [Lien](#) : Au-delà des services à la carte et d'un réseau utile pour mieux orienter sa carrière, on peut trouver à RH un lieu d'apaisement, un lieu de ressourcement. RH développe des services, mais est surtout un espace de discernement, une communauté de pairs où l'on peut prendre son temps pour réfléchir à la suite de ses engagements.

RH, ce n'est pas que l'aide à la recherche d'emploi au retour de mission humanitaire. RH est aussi un espace de retours d'expériences, une force de témoignages.

Si RH a développé toute une palette de services en interne, nous faisons aussi, en tant qu'association reconnue d'intérêt général, la promotion d'autres organisations qui peuvent s'avérer utiles lors d'un retour de mission délicat ou à d'autres étapes d'un engagement.

Ainsi, RH met à contribution régulièrement certains de ses adhérents, lesquels sont volontaires pour sensibiliser les « premières missions » dans leur préparation au départ. C'est le cas par exemple via un partenariat qui existe depuis 3 ans avec la Guilde du Raid.

RH n'hésite pas aussi à jouer son rôle d'aide à l'orientation en promouvant certaines formations. Bioforce ou encore d'autres masters spécialisés profitent de cette résonance.

Nous citerons par exemple cette formation accessible à Dakar : [Le diplôme-d'études-supérieures-en-leadership-humanitaire](#) ou encore cette autre formation accessible à Angers ainsi qu'à Yaoundé [master humanitaire de l'IRCOM](#)



60 bénévoles actifs (dont une trentaine de coaches /consultants)

- ✓ Accueil et intégration : entretien d'accueil et adhésion
- ✓ Accompagnement : Coaching / Consultance
- ✓ Ateliers / tables-rondes
- ✓ Témoignages : conférences, salons, interventions auprès organisations partenaires...



5

- **S'agissant de personnes ayant vécu une expérience difficile ou traumatisante, à l'occasion d'une ou de missions humanitaires, comment perçois-tu les capacités d'aide psychologique, de prise en charge et d'accompagnement existantes actuellement dans le monde humanitaire ? Quel rôle des structures comme Résonnances Humanitaires peuvent-elles jouer, en soutien et complément ?**

Nous ne sommes pas les seuls à se préoccuper de cette question qui, heureusement, est de plus en plus à l'ordre du jour des ONG, compte-tenu des terrains d'intervention difficiles qui requièrent toujours plus de vigilance.

Aussi, le sujet de la sécurité reste central dans la plupart des ONG à vocation urgentistes, et des sensibilisations ainsi que des process sont mis à jour régulièrement.

On note tout de même qu'au moins 15 % des personnes qui nous sollicitent demandent un soutien supplémentaire afin de surpasser un traumatisme et envisager leur avenir.

RH est témoin d'une grande résilience qui se manifeste également grâce au soutien des proches, ou encore grâce au soutien d'autres organisations rompues à ces questions.

RH bien sûr joue un rôle, mais pas seule. RH oriente également vers un certain nombre de psy avec qui nous avons l'habitude de travailler. Ils sont six dont les noms sont communiqués à tous les adhérents. Nous avons aussi mis en place des groupes de parole dédiés aux femmes humanitaires.

RH est là aussi pour orienter vers d'autres organisations dont l'action peut s'avérer complémentaire de la sienne sur le plan de l'écoute. Je ne citerai que les dernières créées : [Protect Humanitarians](#) et [Co Create Humanity](#)

- **Résonances Humanitaires a le projet d'ouvrir une antenne en Afrique de l'Ouest, à Dakar ; peux-tu nous parler de cette perspective ?**

Il y a depuis les dix dernières années une évolution de la typologie des expatriés humanitaires : les grandes ONG voient le profil de leurs cadres évoluer vers de plus en plus de « staff international » issu du Sud et bien souvent provenant des pays d'accueil de l'aide humanitaire.

Pour une organisation comme MSF par exemple, plus de 50 % des internationaux viennent aujourd'hui des pays du Sud, contre à peine 25 % il y a 10 ans. Cette évolution s'accompagne 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 à DAKAR au Sénégal, qui est aujourd'hui le 2ème bureau de recrutement de tout le mouvement MSF.

Aussi à l'issue de l'étude que nous avons menée à Dakar l'année dernière à la demande de notre partenaire MSF, nous avons effectivement pris conscience de l'importance d'un échange de bonnes pratiques sur la question du suivi de parcours et de l'aide au retour au pays qui s'avérerait utiles entre les internationaux venant de France et ceux venant d'Afrique. [Cf. rapport visite RH Dakar septembre 2024](#), Un projet est actuellement à l'étude avec l'appui du [conseil d'administration de RH](#). (A noter lors de la dernière AG en juin dernier, l'élection de Abdel-Rahman Ghandour comme président à la suite de Laurence Wilson et l'arrivée de Aliou Diallo basé à Dakar.) La mise en œuvre de ce projet, qui a déjà mobilisé un certain nombre de partenaires, pourrait voir le jour l'année prochaine. Cf. [Compte rendu réunion des partenaires](#)



Une partie des bénévoles Résonances Humanitaires, Juin 2024.

- **En conclusion, que souhaite-tu exprimer sur la question cruciale des ressources humaines dans les organisations humanitaires ?**

Il y a toujours des prises de risque à la fois physiques et sociales dans ce monde de l'aide humanitaire et heureusement ! C'est pourquoi, il faut entretenir la flamme de l'engagement. Et, cette culture de l'engagement passe, nous en sommes convaincus, par la reconnaissance de l'investissement de chacune et chacun. On n'a pas toujours le temps de s'écouter, se remercier quand on est en pleine opération, et certains espaces comme RH, nous le croyons, peuvent compenser cette absence un peu structurelle en se recentrant sur l'Humain.

« Résonnances Humanitaires ; Témoignages » :

Maguelone – Coach en transition professionnelle

Les expatriés, implantés dans des environnements complexes, font preuve de qualités comportementales remarquables, transférables dans l'entreprise : sens des priorités, souplesse tactique, vision stratégique de leurs contextes d'action, sens des réalités concrètes, sens de l'action, résistance au stress. Ils ont aussi des qualités managériales hors pair : intégration du pluralisme culturel, ouverture, dialogue, capacité à développer l'engagement et la persévérance... Je suis abasourdie par leur haut niveau de formation, la richesse de leurs profils et la diversité de leurs expériences, une mine d'or qui gagnerait à être plus connue.

Nawel – Chargée de projet accès aux soins

C'est la deuxième fois que je fais appel à RH dans le cadre de ma période de recherche d'emploi. La première fois en 2019, le lien avec RH m'avait permis de bénéficier des services d'une coach. Les séances m'ont été très bénéfiques car elles m'ont aidé à faire le point sur mon parcours et mes compétences acquises et à regagner confiance pour passer des entretiens. Cette année, le groupe chercheurs d'emploi que j'ai rejoint à Lyon m'a permis, de m'inscrire dans un cadre rassurant dans cette période de recherche d'emploi angoissante pour moi et de créer du lien avec les membres de RH. Merci infiniment.

Irène – Responsable des Ressources Humaines

De retour en France après cette belle expérience de terrain, j'ai pris un premier contact avec RH, connu grâce à MSF. Ayant travaillé en grande partie sur le terrain à l'étranger, mon passage à RH a été l'occasion de rencontrer d'autres personnes ayant vécu une expérience d'expatriation et désirant se repositionner en France. Très à l'écoute, l'équipe de coordination, ainsi que les adhérent(e)s, ont été d'un soutien inestimable. J'ai ainsi pu bénéficier d'un suivi personnalisé avec une coach bénévole formidable, participer à des ateliers. Aujourd'hui, j'ai un emploi stable dans une association, et tout cela grâce aux équipes qui ont su me donner la force de rebondir.

Eric GAZEAU – Directeur et fondateur de Résonances Humanitaires



De formation initiale à l'Institut Européen des Affaires, Eric est en prise avec le monde des organisations humanitaires internationales depuis 31 ans. Après des responsabilités commerciales en entreprise pendant 6 ans en France et à l'étranger, il s'engage dans l'aide humanitaire de 1993 à 1997, alternant des missions pour Solidarités puis pour Médecins Sans Frontières en tant que « field-officer », administrateur puis chef de mission en Bosnie, au Sud Soudan, au Rwanda, en Somalie et en Afghanistan. Il rentre en France et suit le DESS d'Aide Humanitaire Internationale de la faculté de droit d'Aix en Provence. Il repart alors en mission au Kosovo pour l'OSCE puis à Madagascar pour l'ONG Inter-Aide. A son retour en France de 2000 à 2002, il prend la responsabilité des ressources humaines du Samu

Social de Paris. En juillet 2002, il mobilise autour de lui des humanitaires pour créer l'association Résonances Humanitaires. Président de RH jusqu'en octobre 2004, Éric en est depuis le Directeur Général.

Eric gazeau et Olivier Mouzay sont à l'origine du concept [ONG SUPPORT](#) qui continue à générer des rencontres régulières d'échange de bonne pratique dans le cadre du réseau CHD.

Vous trouverez plus d'éléments de présentation sur Résonances Humanitaires, association reconnue d'intérêt général, membre de [Coordination Humanitaire Développement](#) et de [Coordination Sud](#) sur www.resonanceshumanitaires.org

L'histoire de l'association qui a plus 22 ans est consultable dans la page media publication du site web <https://www.resonanceshumanitaires.org/>.