



CONFÉRENCE-DÉBAT « RECRUTER POUR DURER »

Mardi 18 mars 2008, Institut Bioforce Développement

Thème : Le recrutement et la fidélisation des professionnels pendant et après une mission de Solidarité Internationale.

+ Avant-propos

Chaque année, Bioforce organise le « Forum ONG », moment de rencontre et de partage entre les professionnels de la Solidarité, les élèves et l'équipe de l'Institut. Cette édition a été l'occasion d'initier une conférence-débat sur une thématique d'actualité qui est au cœur des préoccupations des acteurs de la Solidarité. La conférence a été l'opportunité de rassembler à Vénissieux une trentaine d'organisations de Solidarité pour un moment de réflexion et d'échanges destiné exclusivement aux professionnels du secteur.

La conférence s'est déroulée de la manière suivante : exposés rapides des sept intervenants et animation d'un débat avec les participants par François-Nicolas d'ALINCOURT, rédacteur en chef de RCF*.

Les intervenants :



Benoît SILVE,
Directeur général de Bioforce



Jean-Daniel BALME,
Directeur du Service de Coopération au Développement



Isabelle PRIN,
Directrice des Ressources Humaines, Handicap International



Christophe MOREAU,
Responsable pôle Délégués en Missions Internationales, Croix-Rouge Française



Eric BORDEAUX MONTRIEUX,
Responsable de la Plateforme de l'Emploi Solidaire de Bioforce



Ben EMMENS,
Directeur des services Ressources Humaines, People in Aid



Lucien COUSIN,
Président du CLONG Volontariat

Les organisations présentes étaient représentatives de la diversité des acteurs de la Solidarité : ACTED, Comité d'Aide Médicale, Sport Sans Frontières, Intermon Oxfam, Médecins du Monde, etc.

Afin de conserver une trace de cet échange, la conférence a fait l'objet d'un enregistrement dont la présente synthèse est le résultat. Celle-ci a été réalisée avec respect et fidélité aux propos de chacun.

+ Introduction

« Recruter pour durer » soulève de nombreux questionnements autour du thème du recrutement et de la fidélisation après une mission de Solidarité Internationale. Ainsi, les ONG participant à la conférence ont tenté d'apporter des éléments de réponse ou, en tout cas, d'exposer leur point de vue sur ce sujet d'actualité à partir des questions suivantes :

Durer et fidéliser : est-ce une préoccupation actuelle pour les ONG ?

Quelles sont les perspectives qui s'offrent aujourd'hui aux expatriés ?

Quelle politique RH ou de gestion des carrières et quels moyens sont mis en œuvre pour répondre à la question du turn-over du personnel et de la durabilité de l'engagement ?

Comment les personnes qui ont été acteurs dans les missions de solidarité continuent à être engagées dans l'action humanitaire ? En d'autres termes, comment fidéliser les expatriés après la mission ?

+ Synthèse

L'objet de cette synthèse est de présenter les items qui sont ressortis du débat : la notion de durée, la motivation, l'encadrement, le retour d'expatriation, la formation initiale.

1. Notion de durée

D'une manière générale, la durée est perçue comme une notion très relative. Lucien Cousin fait remarquer que la notion de durée pose un certain nombre de questions : de quelle durée parle-t-on ? Pour qui ? La durée pour un volontaire, un salarié, un bénévole, un stagiaire... De quel point de vue ? Du point de vue des associations ou de celui des individus ? En effet, la durée a différentes acceptions en fonction du statut de l'expatrié, du contexte, des conditions de la mission, de la situation du pays, etc.

Comme l'indique Jean-Daniel Balme, « la notion de durée diffère d'une organisation à une autre en fonction principalement du statut des personnels expatriés ». La durée est donc une notion relative. La représentation de la durée n'est pas la même pour tous. Elle dépend en particulier de chaque organisation (toutes n'ont pas les mêmes logiques de durée), du statut des expatriés (volontaire ou salarié), de la durée de la mission et de la personne elle-même (son parcours). Pour le SCD, une mission de deux ans sera qualifiée de mission longue, alors que pour d'autres organisations le même terme correspond à un engagement de quelques mois.

De plus, la durée de l'engagement est à prendre en compte dans son ensemble, c'est-à-dire du recrutement à l'après mission. La durée est une problématique beaucoup plus vaste, qui ne se réduit pas uniquement au recrutement. Ainsi pour résoudre la question de la durée de l'engagement et des meilleures façons de fidéliser les personnes au sein des organisations, les ONG ne doivent pas simplement réfléchir au recrutement. Elles ont tout intérêt à prendre en considération « deux niveaux de problématique », selon Benoît Silve : le niveau global, c'est-à-dire celui du milieu de la Solidarité Internationale, ainsi que le niveau de l'organisation elle-même.

Parler de la durée, c'est également prendre en compte le temps pris en amont par chaque individu qui désire s'engager pour réfléchir à son projet, à la légitimité de son engagement, etc. Comme le souligne Eric Bordeaux Montrieux, l'objectif de la Plateforme de l'Emploi Solidaire de Bioforce est d'accompagner les personnes qui souhaitent s'engager en Solidarité. Il apparaît nécessaire de prendre du temps avec ces personnes et de travailler sur leur projet professionnel.

De la même manière, le SCD propose aux candidats un « processus de cheminement personnel »¹ qui s'inscrit dans le long terme : du premier contact au départ en mission. Quelque soit leur parcours antérieur, cet accompagnement les incite à réfléchir et à s'interroger en amont sur leur engagement et sur ce qu'ils veulent faire dans le cadre d'une mission de Solidarité.

¹ Jean-Daniel BALME

2. Recrutement et motivation

Quelle place pour la motivation ? La motivation est-elle un critère essentiel lors du recrutement ? D'une manière générale, tout le monde s'accorde pour dire que la motivation est essentielle, voire centrale dans ce secteur (tout au long du processus de recrutement, pendant et après la mission). Quels sont les profils recherchés ? Quels sont les critères de recrutement ? L'expérience professionnelle, la motivation, le niveau universitaire ou de formation, mais aussi les « capacités relationnelles et sociales »². Benoît Silve souligne que la motivation et le sens de la mission ou de l'engagement sont étroitement liés : « Si on perd le sens, on perd la motivation et donc on ne dure pas. » Si une personne est démotivée, il vaut mieux qu'elle arrête : « Tout le monde ne peut pas durer dans le secteur de la Solidarité. »³ Le secteur de la Solidarité est un secteur où on se donne beaucoup. Durer en Solidarité implique un juste équilibre entre l'engagement, la motivation des expatriés d'un côté et ce que les ONG proposent en contrepartie. [Cf. 3. Encadrement et dispositifs]

Par ailleurs, le secteur de la Solidarité s'est professionnalisé. Les intervenants font référence au débat « Motivation vs Compétence » et s'accordent pour dire que la bonne volonté ne suffit plus. Le secteur de la Solidarité doit trouver un équilibre entre la bonne volonté et « le mouton à cinq pattes » (c'est-à-dire le profil idéal). La motivation est donc importante mais elle ne suffit pas. Dans l'ensemble, pour faire face aux situations complexes, où l'improvisation n'a plus sa place, le professionnalisme ainsi que la bonne connaissance des enjeux sont indispensables.

3. Encadrement et dispositifs

Pour pérenniser l'engagement, l'« encadrement global »⁴ est également un élément à considérer. En effet, l'ONG doit pouvoir apporter aux personnels expatriés un encadrement pour travailler et évoluer dans un cadre satisfaisant. « Tout cet encadrement de différents ordres semble important pour amener un environnement sain et pérenniser des postes et des personnes qui se trouvent bien là où elles sont. »⁵

D'une manière générale, l'ensemble de l'encadrement proposé par les ONG est important. Quelle politique RH ? Quels statuts ? Quelle politique de fidélisation ? Quels dispositifs ou moyens mis en œuvre pour faire durer l'engagement ?

Pour faire durer l'engagement, il conviendrait de mettre en place ou de généraliser des « dispositifs RH » qui prennent en compte un certain nombre d'éléments. La vie personnelle et les possibilités de retour vont aussi avoir un impact sur la durée de l'engagement dans l'action humanitaire. Il est impératif d'offrir des perspectives aux personnels expatriés pour qu'ils s'engagent sur plusieurs missions par la mise en place d'une grille de salaires attractive, par l'accès à la formation, par la validation de l'expérience et par des créations de passerelles vers d'autres milieux.

Les pistes possibles pour garantir la fidélisation et la durée de l'engagement des professionnels expatriés :

// Statut

Aujourd'hui, pour Handicap International, la fidélisation du personnel est « un vrai enjeu ». L'intérêt de l'ONG est en effet de favoriser l'engagement sur le long terme. Quelle stratégie peut être mise en place pour fidéliser les expatriés ?

Par exemple, Handicap International propose des CDI « aux personnes qui pourront être réaffectées facilement et qui occupent des postes stables »⁶. Ainsi, les expatriés salariés restent en moyenne 6,26 années au sein de l'ONG contre 3 ans et 9 mois pour les volontaires. Ces chiffres illustrent le fait que les expatriés engagés sur une durée indéterminée restent davantage au sein de la même organisation.

De la même manière, Christophe Moreau indique que « le choix a été fait de n'avoir que des salariés sur le terrain » à la Croix-Rouge Française. Le choix du statut aurait également un impact sur la durée de l'engagement des expatriés : le salariat favoriserait davantage l'engagement dans la durée que le volontariat. Un autre point a été abordé par Isabelle Prin : celui de la mobilité et des modes de rupture de contrat. Handicap International propose un contrat avec une clause de mobilité qui oblige le salarié à accepter une

² Benoît SILVE

³ Eric BORDEAUX MONTRIEUX

⁴ Olivier FERRANDO

⁵ Idem.

⁶ Isabelle PRIN

mission. Deux refus constituent un motif de rupture de contrat. Le salarié souhaitant quitter l'ONG sera licencié et pourra bénéficier des droits au chômage.

// Formation

Un autre élément de réponse : l'accès à la formation dont l'objectif est de valider, renforcer et développer ses compétences, valoriser son expérience et son parcours atypique. La formation (dans le cadre du Droit Individuel à la Formation) est un élément important qui permet d'évoluer professionnellement vers d'autres postes, vers d'autres fonctions au sein de la même ONG ou de s'orienter vers d'autres secteurs d'activité. La formation peut constituer un tremplin vers une autre fonction (de management par exemple) ou un autre domaine. Elle est un moyen de rebondir après l'expatriation et d'ouvrir de nouvelles perspectives en termes de carrière envisageable.

// Ressources financières

Les ONG ne peuvent pas dissocier recrutement et fidélisation du personnel de la question des ressources financières. Celle-ci est incontournable pour financer une politique RH, dégager un budget pour la formation ou d'autres dispositifs, proposer une rémunération intéressante. Aujourd'hui, peu d'ONG ont les moyens de financer une politique RH de fidélisation.

// Vie personnelle et contexte de mission

Le départ en couple ou en famille, la situation de pays en crise ou à risque, et plus généralement tout l'environnement de la mission jouent un « rôle fondamental dans la capacité à durer et à rebondir »⁷. Ainsi, favoriser le départ en famille et prendre en considération le contexte de la mission (danger, inconfort, risque...) contribuent à faire durer l'engagement des expatriés.

Cette thématique du départ en couple ou en famille est mentionnée plusieurs fois au cours du débat par les représentants du Service de Coopération au Développement et de Handicap International. Les ONG semblent s'accorder pour prendre en compte ce point essentiel afin de répondre au problème du turn-over du personnel. A un moment donné de sa vie, un expatrié aura d'autant plus envie de poursuivre son parcours s'il peut être accompagné de sa famille. Ainsi, faciliter le départ en famille apparaît comme une clé de compréhension pour fidéliser les expatriés, pour durer en Solidarité.

4. Retour d'expatriation et réintégration

Selon Ben Emmens, il est tout à fait « normal que les gens souhaitent faire autre chose » après quelques années passées au sein de la même ONG. La question est de savoir « comment gérer ou faciliter ce mouvement »⁸. La mobilité des personnels expatriés peut être facilitée par la valorisation des compétences interpersonnelles qui sont aussi importantes que les compétences techniques dans ce secteur en particulier. L'encadrement général proposé par chaque organisation devrait valoriser l'expérience professionnelle et humaine, les compétences des expatriés, mais aussi proposer des formations ou une validation des acquis de l'expérience (VAE) pour offrir des perspectives d'évolution et/ou de réorientation. En ce sens, la création ou le développement de passerelles entre le secteur de la Solidarité et les autres secteurs d'activité semble aujourd'hui être incontournable.

// Valorisation des parcours et création de passerelles

Il est essentiel de favoriser la reconnaissance des « anciens humanitaires » auprès des autres secteurs d'activité. La réinsertion serait plus évidente au sein du secteur de la Solidarité qu'ailleurs. Quelques postes étant « réservés » aux personnes issues du terrain, certains anciens expatriés pourraient, à leur retour, trouver un poste au siège de leur ONG.

Par ailleurs, tout le secteur associatif au sens large du terme est un « vivier d'emplois absolument considérable »⁹. De plus en plus d'opportunités se présentent et les autres réseaux d'emplois comme le secteur privé sont intéressés par ces parcours originaux. Certains notent une petite évolution dans le secteur privé par la reconnaissance mais aussi par la recherche des qualités et compétences des expatriés acquises sur le terrain

⁷ Jean-Daniel BALME

⁸ Ben EMMENS

(ou au siège). La capacité d'adaptation (à des réalités nouvelles, à des méthodes de travail originales), la capacité de travail en milieu interculturel avec des populations d'origines diverses, la gestion du personnel, etc., sont des éléments valorisables auprès des entreprises, des autres secteurs d'activité. Ainsi, la diversité des parcours professionnels, les parcours de vie atypiques, les qualités des « humanitaires » permettent de démultiplier les possibilités de réinsertion.

// **Accompagnement au retour**

Le retour d'expatriation est un point essentiel. Le retour peut être un vecteur de fidélisation des expatriés. Pour cela, il semble indispensable de proposer un accompagnement au retour (avec suivi psychologique) et d'offrir des perspectives aux personnes qui se sont investies. En ce sens, le SCD a mis en place un dispositif qui permet « d'être à l'écoute tout au long de la vie du volontaire »¹⁰. Selon Jean-Daniel Balme, « la question du suivi est centrale dans la capacité des personnes à dépasser des obstacles éventuels ou les difficultés du contexte ou la complexité de la mission que ce soit sur les questions techniques ou les questions personnelles ». D'ailleurs, « il est essentiel de faire une relecture de son expérience et voir comment se réinvestir professionnellement et socialement »¹¹ dans notre société.

Tout comme la durée, la notion du retour est également relative. L'expérience du retour va dépendre du parcours professionnel et personnel antérieur de chaque personne, de la durée et du contexte de la mission humanitaire (pays à risque, etc.). En effet, « tout dépend de qui vous êtes au moment de partir »¹² : expérience professionnelle en France, ou non, avant de partir en mission à l'international. L'hétérogénéité des profils joue sur la perception et la gestion du retour.

Le plus souvent, les retours se passent très bien, sans grandes difficultés. En ce qui concerne le retour et la réintégration dans le milieu socioprofessionnel français et/ou européen, deux possibilités se présentent aux expatriés :

- soit continuer à travailler dans le secteur de la Solidarité Internationale, où les compétences et l'expérience sont connues et reconnues
- soit travailler dans un autre secteur d'activité : dans ce cas, la transposition des compétences et des savoir-faire acquis sur le terrain ou au siège est nécessaire.

Bien que les pratiques soient en train d'évoluer, des efforts restent encore à faire pour généraliser la transposition des compétences et créer des passerelles entre le monde de la Solidarité Internationale et le secteur privé.

5. Formation initiale

Pour Bioforce, la formation initiale est un facteur déterminant, voire une garantie pour que les personnes engagées en Solidarité Internationale puissent s'épanouir et durer dans ce secteur. Selon Benoît Silve, la formation initiale a un impact direct sur la durée dans ce milieu. Quelle place est accordée à la formation au sein des ONG ? Quel est l'impact de la formation sur la durée de l'engagement ?

Pour Christophe Moreau, Bioforce est une « garantie de qualité » : les candidats auront réfléchi en amont à leur engagement et intégré les notions ainsi que les préoccupations propres au secteur. Mais « ce n'est pas pour autant une garantie de qualité humaine ou une garantie de compétences par rapport au métier qu'ils sont supposés maîtriser »¹³. A contrario, Isabelle Prin précise qu'il n'y a pas de comparaison possible entre les candidats issus de Bioforce et les autres. La formation initiale joue peut-être un rôle pour le recrutement des « premières missions » mais pour les autres candidats, l'expérience et les compétences prédominent lors du recrutement.

Pour le SCD, quelque soit le parcours des personnes qui s'engagent, il est impératif de prendre un temps de réflexion sur son parcours, sur la légitimité et la signification de son engagement. Pour certains, la formation initiale est importante puisqu'elle suppose qu'avant de s'engager, la personne aura mûrement réfléchi son choix, se sera posée des questions sur le départ, etc. Plus que la formation, la réflexion sur l'engagement ainsi que la connaissance du secteur et des enjeux sont essentiels.

⁹Jean-Daniel BALME

¹⁰ Idem.

¹¹ Idem.

¹² Christophe MOREAU

¹³ Idem.

6. Autres points abordés

Pour information, d'autres points ont été abordés sans être développés :

- les « expatriés régionaux »
- la gestion du personnel local
- la relation entre les moyens financiers et les bailleurs de fonds
- la précarité du statut de volontaire

+ Conclusion

Une première remarque a fait l'unanimité : une des difficultés de la conférence est d'avoir abordé trop de sujets et de n'avoir pas eu le temps de les approfondir. L'ensemble des participants a jugé le thème du débat intéressant mais trop large ou le temps imparti pour cet échange trop court (1h30).

Une autre remarque reconnue par la majorité des acteurs présents : le grand manque actuel de passerelles entre le milieu de la Solidarité Internationale et les autres secteurs d'activité.

Par ailleurs, durer ne signifie pas qu'il ne faut pas changer. En effet, le monde en général change. Les institutions et les individus changent aussi. Lucien Cousin évoque l'évolution de l'engagement qui est aujourd'hui plus « ponctuel, factuel, ou sur des thématiques précises ». Selon lui, il faut donc bouger puisque les esprits, les savoir-faire, les compétences évoluent. En ce sens, la formation est un élément capital pour durer, évoluer, s'adapter. Evolution et adaptation sont les conditions nécessaires pour durer, c'est-à-dire pour continuer durablement ou progresser en Solidarité Internationale.

Enfin, il faut noter le désaccord sur la question de la responsabilité des ONG dans la valorisation des parcours des expatriés, dans la création de passerelles, etc. Les ONG ont-elles une obligation morale vis-à-vis des expatriés et de leur avenir après la mission, quand ils auront quitté le secteur de la Solidarité Internationale ? La question est de savoir qui s'en préoccupera si les ONG ne se sentent pas concernées. Pour ne pas laisser les individus livrés à eux-mêmes, les intervenants proposent que les organisations de Solidarité cherchent ensemble les réponses qui peuvent être apportées. Ainsi, les ONG pourront peut-être faciliter certaines démarches et contribuer à améliorer l'environnement de travail.

Au regard de la diversité des organisations présentes et de la vitalité du débat, le sujet de la gestion du personnel et de la durée de l'engagement est une réelle préoccupation au sein des ONG.

+ Remerciements

L'équipe de Bioforce remercie très sincèrement les intervenants de la table ronde pour leur participation et leur contribution à ce débat.

L'Institut Bioforce remercie également l'ensemble des participants pour leur présence et la qualité des échanges lors de cette conférence.