



*Pour encourager les bonnes pratiques
dans la gestion et le soutien
du personnel humanitaire*

Recruter et fidéliser le personnel humanitaire

Bilan et enseignements des pratiques actuelles

Synthèse préparée par Cécile de Calan

People In Aid
Email: info@peopleinaid.org
Web: www.peopleinaid.org

©People In Aid 2008

Clause de non-responsabilité

People In Aid a pris toutes les précautions pour garantir l'exactitude des faits qui se trouvent dans ce rapport. Toutefois, People In Aid décline toute responsabilité quant à l'exactitude, la validité ou l'exhaustivité des informations concernant votre organisation.

La teneur de ce document est protégée par la loi du Copyright Designs and Patents Act 1988 Britannique (et ses amendements) et appartient à People In Aid. La reproduction partielle du document est strictement réservée à un usage personnel et ne peut être distribuée ou transmise à une tierce partie.

© People In Aid 2004

Sommaire

1. Introduction.....	1
2. De quoi parle t-on et pourquoi en parle t-on?.....	2
3. Pourquoi rejoindre, rester dans une organisation humanitaire ou la quitter?	4
4. Comment améliorer la qualité et la durabilité du recrutement?.....	6
5. Comment fidéliser les collaborateurs?	9
6. En synthèse	13
7. Quelques lectures et ressources pour approfondir	14

1. Introduction

Les problèmes de recrutement et de fidélisation semblent parfois aussi anciens que le secteur humanitaire. Ils sont à la base de la création de l'association People In Aid en 1994, en réponse au constat de l'impact d'une moindre qualité des ressources humaines sur l'efficacité des programmes d'aide.

Depuis de nombreuses agences ont pu échanger sur ces aspects, favoriser une prise de conscience en leur sein et apporter des réponses variées à ces problèmes. Cependant l'accroissement des besoins humanitaires conjugué aux tendances démographiques dans les pays du Nord, entraînant une rarification de la main d'oeuvre qualifiée, risquent de renforcer l'acuité des enjeux. L'engouement pour le secteur semble soutenu auprès des nouveaux entrants, comme en témoigne notamment en France l'explosion de l'offre de formation supérieure dans le domaine, et les problèmes de recrutement se situent surtout sur les profils expérimentés.

Ce guide tire les leçons des études conduites notamment parmi les membres de People In Aid et du Groupe de Travail Inter-Agences (GTIA), avec pour objectifs:

- d'analyser les raisons des difficultés de recrutement du secteur et d'un turnover souvent élevé;
- d'identifier les facteurs permettant aux employeurs du secteur de mieux acquérir et cultiver les compétences et l'implication dont ils ont besoin dans leurs équipes;
- de présenter des pratiques innovantes mises en place par différents acteurs pour répondre à ces problèmes.

Il propose des enseignements concrets et pratiques à tous les acteurs, spécialistes des ressources humaines et encadrants, au siège et dans les missions, qui participent à la sélection, puis au management et au développement des collaborateurs.

Le propos s'applique à l'ensemble du personnel qui contribue à la mise en oeuvre des programmes: volontaires ou salariés, employés en contrats d'expatriés, régionaux ou locaux.

Les terrains d'intervention sont souvent communs ce qui place les ONG en situation de concurrence face aux mêmes viviers de candidats. Différentes occasions ont réuni les agences britanniques et anglosaxonnes pour échanger sur ces problèmes, tentant de substituer la collaboration à la compétition pour les mêmes ressources. Cette publication en langue française veut compléter ces initiatives en partageant les enseignements d'études jusqu'à présent seulement disponibles en anglais avec une audience plus large, et envisager quelques aspects spécifiques au contexte français.

Après avoir précisé les concepts et enjeux de ce débat (2ème section), nous examinerons les facteurs conduisant les travailleurs humanitaires à s'engager dans une ONG puis à y rester, et en creux les raisons de départs anticipés (3ème section). Nous développerons ensuite comment parmi l'ensemble du système de gestion des ressources humaines, les pratiques de recrutement (4ème section), puis de management et de développement des personnes (5ème section) peuvent contribuer à une meilleure fidélisation et performance.

2. De quoi parle t-on et pourquoi en parle t-on?

Comment définir le turnover, parfois traduit en français par rotation dans l'emploi, mais plus souvent désigné par ce terme anglais? On le calcule en général par la formule suivante:

$$\frac{\text{Nombre total de départs sur la période} \times 100}{\text{Effectif moyen sur la période}}$$

Ce calcul s'il a le mérite d'être simple agrège cependant des données très hétérogènes. En effet les départs peuvent être à l'initiative de l'employeur ou du salarié, et tous ne sont pas forcément regrettés. Cet indicateur ne reflète pas non plus les changements d'affectation qui malgré la continuité de l'emploi entraînent des interruptions dans les programmes. A l'inverse, les fins de contrat sont aussi sujettes à interprétation car elles peuvent correspondre à la clôture d'un important programme, ou encore à une pause propice au repos entre deux contrats d'un salarié qui va réintégrer l'ONG après quelques mois. La prédominance du recours aux contrats à durée déterminée dans le secteur influe aussi sur cette mesure.

Le niveau du turnover est surtout intéressant à analyser en fonction des motifs de départ, des postes et lieux particulièrement affectés, des tendances sur la durée et en comparaison avec d'autres employeurs, même si les données sectorielles manquent cruellement.

Il est impossible de définir un seuil chiffré au-delà duquel le turnover deviendrait un problème. Le niveau zéro n'est pas atteignable, ni sans doute souhaitable.

S'il convient donc de relativiser les données accessibles sur le turnover, ce n'est ni pour en minimiser l'impact, ni pour exonérer les employeurs de leur responsabilité pour y faire face.

Les problèmes causés par le turnover sont nombreux et présentés en synthèse dans le tableau ci-dessous (extrait de la revue HPN de Juin 2006):

Quelles sont les causes du turnover?		
Turnover normal	Turnover néfaste	
Politiques de l'organisation Protéger les équipes du surmenage Consolider leur expérience Diffuser l'information dans l'organisation Apporter des idées nouvelles pour éviter des analyses biaisées Adapter l'effectif aux financements disponibles	Facteurs environnementaux Santé, contexte social, conditions de sécurité, facteurs locaux de stress	Facteurs organisationnels Valeurs et management du personnel, manque de soutien, conditions d'emploi inadaptées
	Facteurs programmatiques Emploi précaire lié au financement de projets, pression sur les frais de siège et sous-investissement sur la formation	Facteurs individuels Surcharge de travail Souhaits d'évolution insatisfaits Epuisement Souhait de fonder une famille
	Facteurs externes Meilleures opportunités ailleurs (salaire, avantages et promotion)	
Quels sont les coûts et les conséquences du turnover?		
Coûts	Conséquences	
Coûts directs Fins de contrat Recrutement et intégration	Au niveau individuel Surcharge de travail, moral et satisfaction au travail médiocres, maladies liées au stress	Au niveau organisationnel Perte de savoir sur l'organisation, les programmes et les opérations Pas de relève des dirigeants
	Coûts indirects Baisse d'implication et de motivation, inefficacité, erreurs et retards, perte de mémoire institutionnelle	Au niveau du programme Manque de continuité Qualité moindre

Comment gérer le turnover?		
Evaluer la situation et définir sa stratégie		
Mettre des indicateurs en place et évaluer la situation	Identifier les principaux problèmes, définir les objectifs et les actions à mettre en oeuvre	S'assurer de l'engagement et du soutien financier de la direction
Gérer le turnover	Réduire le turnover	
Assurer la continuité Améliorer les plans de remplacement et la capacité locale Rendre les salariés rapidement opérationnels Intégration et orientation rapide, outils standardisés facilitant les mouvements entre missions Conserver la mémoire institutionnelle Assurer le partage du savoir dans toute l'organisation	Planification RH Anticiper les besoins en personnel et développer des mécanismes de gestion des variations de besoins en urgentistes Affectations et conditions de travail Aider les travailleurs à devenir rapidement opérationnels Garantir la sécurité, la santé et le bien-être du personnel	Recrutement Garantir la sélection des compétences requises et le développement d'un vivier de personnes qualifiées Management d'équipe Développer les compétences et la motivation des collaborateurs et leurs perspectives de mobilité verticale et fonctionnelle

Le coût du turnover se compose de:

- coûts directs: recrutement, accueil et formation, départs (vols, visas, vaccins...), fin de contrat (debriefing, administration)
- coûts indirects: surcharge de travail en cas de poste vacant, délai d'intégration et d'opérationnalisation d'une nouvelle recrue, perte de savoir, discontinuité dans le programme.

Pour un poste d'encadrement, ce chiffre peut atteindre 6 mois de salaire. Chez MSF Belgique, on estime à 3,000 € le coût d'un recrutement raté d'expatrié.

Sur les 15 agences étudiées par People In Aid en 2006, seuls le CICR et Save The Children connaissent leurs coûts de recrutement.

Bon turnover et mauvaise fidélisation

Le turnover n'est pas toujours négatif. Ainsi MSF France reconnaît qu'un renouvellement relativement élevé des équipes assure le dynamisme de l'organisation. C'est aussi le moyen de lutter contre le surmenage et l'usure de postes difficiles et de garantir la neutralité et l'impartialité essentielles à la crédibilité des travailleurs humanitaires. Cela crée un mouvement porteur d'opportunités d'évolutions. Les CDD sont également un moyen essentiel de maintenir une certaine flexibilité. Enfin la mobilité au sein d'une même agence permet d'exposer les collaborateurs à des environnements variés et d'augmenter les transferts de compétences.

Il convient donc pour chaque organisation d'identifier quels sont ses enjeux et les postes-clés pour lesquels un turnover trop important est particulièrement préjudiciable. Un outil de diagnostic est proposé en Annexe 1.

Au-delà de l'ancienneté moyenne, c'est l'implication et la performance qui constituent les vraies richesses pour l'ONG et il n'y aurait pas de sens à vouloir retenir à tout prix des collaborateurs démotivés. Si on constate généralement que l'implication favorise la fidélisation, à l'inverse près la moitié des personnes se déclarant désinvesties de leur travail indiquaient dans une enquête de Towers Perrin de 2003 qu'elles n'avaient aucun projet de changer d'emploi.

3. Pourquoi rejoindre, rester dans une organisation humanitaire ou la quitter?

Bien sûr, il n'y a pas de réponse universelle à cette question, qui renvoie à des éléments de motivation toujours individuels. On peut classer ces facteurs en deux groupes, ceux qui détournent de l'emploi occupé (push) et ceux qui attirent vers un autre employeur (pull), sachant que les premiers pèsent généralement plus fortement dans une décision de départ. Enfin certains facteurs sont spécifiques au milieu humanitaire: désir d'une meilleure qualité de vie, de fonder une famille, et crainte de la déqualification dans son pays d'origine.

Une enquête menée en janvier 2006 auprès de 111 travailleurs humanitaires (en poste ou anciens salariés des agences du GTIA) a permis de dégager les enseignements suivants:

Les ONG rencontrent des problèmes communs, à savoir la difficulté à recruter pour des programmes d'urgence en augmentation, le manque de "bons" candidats expérimentés, la mesure du niveau d'implication et son amélioration ressenties comme essentielles.

Les travailleurs apparaissent à la fois très motivés et impliqués (91-95 %) mais aussi surmenés et sous-équipés (35 %). La plupart (76 %) recommandent leur agence comme un bon endroit où travailler, mais ils ne sont que 51 % à trouver qu'elle inspire loyauté et engagement. La quasi-totalité (91-95 %) est stimulée par de nouveaux défis et acharnée au travail. Les employés originaires de pays en développement semblent plus positifs que leurs collègues du "Nord" sur leur agence, leur charge de travail et l'équilibre avec leur vie privée. Les principaux **facteurs de satisfaction** dans le travail sont les collègues, les défis et la variété, et une culture innovante et propice aux apprentissages. 59 % estiment que leur vie personnelle et sociale souffre des exigences de leur travail. Après cet aspect et la surcharge de travail, la bureaucratie et les procédures inefficaces en place dans leurs organisations constituent le 3ème **facteur d'insatisfaction**.

Interrogés sur les **raisons qui les ont conduits à rejoindre leur ONG**, les participants invoquent une implication et un enthousiasme élevés au départ. Ils ont rejoint le secteur animés du désir de faire une différence, par l'attrait du voyage et de l'aventure, et la solidarité avec les défavorisés. Le choix de l'agence se fait principalement sur sa réputation, le poste proposé et les valeurs de l'organisation. Ils sont prêts initialement à s'engager pour 5 à 6 ans, mais dans les faits restent en moyenne 11 ans.

Les facteurs de démission sont indiqués dans le tableau suivant:

Motifs de départ	Changements pouvant persuader de rester
Meilleurs salaires et conditions ailleurs (50 %)	Meilleurs salaires et conditions (43 %)
Valeurs de la direction et culture médiocres (40 %)	Meilleures direction (19 %)
Absence d'opportunités de carrière et de développement (38 %)	Plans de carrière et meilleur développement professionnel (45 %)
Surmenage, déception et contrariétés (29 %)	Meilleur équilibre vie privée / professionnelle (21 %)

Des pistes se dégagent de cette enquête pour les agences qui veulent retenir leur personnel plus longtemps:

- Favoriser la présence de bons collectifs de travail, la variété des activités et les défis, et une culture formatrice et créative;
- Eviter ou réduire la surcharge, le risque d'épuisement, les procédures inefficaces et les contraintes sur la vie personnelle. D'autres recherches indiquent que 30 à 50 % des employés humanitaires souffrent de désordres émotionnels modérés à élevés, et que 40 % connaissent un fort risque de surmenage
- Revoir leur rémunération et conditions d'emploi pour s'assurer qu'ils sont compétitifs, équitables et transparents
- Renforcer la direction pour promouvoir une culture juste et la mise en pratique effective des valeurs de l'organisation
- Mettre en place et développer les opportunités de carrière et de développement.

Si les agences peuvent généralement compter sur l'altruisme de leurs équipes, elles doivent aussi s'efforcer de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation et pas seulement au secteur.

Nous allons aborder dans les sections suivantes différentes pistes pour agir sur la qualité du recrutement et la fidélisation. Ces solutions sont évoquées à titre d'exemples, chaque ONG ayant à définir celles qui sont le plus susceptibles d'avoir un impact positif dans son contexte. L'expérience des agences rencontrées a également mis en évidence l'absence de recette miracle en la matière et la nécessité de combiner une variété d'approches, reliées entre elles et à la stratégie globale de management des ressources humaines.

4. Comment améliorer la qualité et la durabilité du recrutement?

Planifier les besoins

Le recrutement est essentiellement un processus réactif, et sa durée varie de quelques semaines à quelques mois, ce qui est généralement perçu comme trop long face au besoin opérationnel immédiat. Autant que possible selon les programmes, il s'agit d'anticiper les besoins et les moyens de répondre aux variations inévitables de charges, en particulier dans les interventions d'urgence. Ceci se fait dès l'élaboration des plans stratégiques et des budgets, mais aussi par le suivi systématique des fins de contrat.

En France la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés et déployée volontairement dans certaines structures plus petites, offre un cadre dont le secteur associatif peut utilement s'inspirer pour développer une approche plus anticipatrice. Le GRET a récemment conclu un accord exemplaire en la matière.

Renforcer la coopération entre opérationnels et recruteurs

Une communication fluide est favorable à l'anticipation des besoins présentée ci-dessus, et impacte aussi la qualité de la sélection. Les opérationnels ont besoin de formation aux techniques de recrutement, d'outils et de conseils pratiques tout comme les recruteurs doivent mieux apprécier les exigences réelles des fonctions. Quand les postes sont difficiles à pourvoir, la tentation est parfois forte d'effectuer des compromis et le dialogue entre RH et responsables permet d'assurer que ceux-ci sont réfléchis et portent sur des critères qui pourront être compensés par d'autres ressources.

Sélectionner sur les compétences-clés

Les principales ONG convergent dans l'utilisation des certaines compétences

Etude de cas CRS – Un soutien pro-actif aux équipes de terrain

CRS (Catholic Relief Services) a mis en place un programme global de soutien au bien-être de son personnel de terrain en réponse à une enquête interne mettant en évidence des problèmes importants de stress, surmenage, sécurité, moral d'équipe, intégration et débriefing, qui se traduisaient notamment en termes de turnover, d'absentéisme et d'accidents.

Avec le support de la direction générale, un programme allant du recrutement aux fins de contrat a été mis en place. Il comprend par exemple une évaluation de la résilience chez les candidats, une présentation la plus réaliste possible de l'environnement de travail, une meilleure préparation, une campagne d'incitation à prendre soin de soi, des procédures d'incidents critiques, du conseil post-trauma, des politiques de R&R, de débriefing et de suivi médical. Toutes ces mesures ont été mises en oeuvre jusqu'au niveau local, autant que possible en ayant recours à des prestataires locaux capable d'intervenir dans la langue et la culture du personnel.

transversales dans leur recrutement, telles que la capacité de décision opérationnelle, la capacité à établir des relations positives dans des équipes changeantes, la résistance à la pression (cf étude de cas CRS), une bonne connaissance de soi et de l'organisation...Elles traduisent l'impératif de prendre en compte des savoir-faire relationnels, stratégiques, managériaux et organisationnels.

Il est essentiel - et souvent difficile - de favoriser l'utilisation d'outils d'évaluation de ces compétences par les responsables de terrain, tant pour formuler les besoins que pour sélectionner les candidats et accompagner l'intégration et le développement des salariés.

L'approche centrée sur les compétences permet d'envisager de façon plus créative la façon de se les procurer par des recrutements de profils moins typiques, et par la mobilité interne, complétés par la formation.

Donner une vision réaliste du poste et de l'environnement

Le recrutement est toujours un processus de sélection mutuelle, et les candidats qui auront eu la possibilité d'apprécier de façon complète et nuancée un poste seront moins susceptibles de déceptions générées par un décalage entre le rôle et leurs attentes. Les événements portes ouvertes, et les stages de préparation au départ sont autant d'occasions de permettre aux candidats de mieux connaître l'organisation avant de confirmer leur engagement.

Elargir la base de candidats potentiels et créer des viviers

Les ONG françaises ont depuis longtemps montré la voie en donnant leur chance à plus de premières missions que leurs homologues anglo-saxonnes qui fixent (trop?) haut la barre en terme d'expérience. Cette pratique bénéficie au secteur tout entier en facilitant l'entrée et la formation de nouveaux professionnels, tout comme les programmes de stages structurés (comparable à l'apprentissage dans le contexte français) mis en place notamment par Merlin.

Puisque les compétences manquent, particulièrement aux niveaux de management intermédiaire correspondant aux professionnels expérimentés qui envisagent de quitter le secteur pour des choix de vie différents, les ONG doivent aborder de façon plus ouverte la façon de favoriser les transferts de compétences en provenance d'autres secteurs.

Enfin beaucoup considèrent que le potentiel des personnels locaux est encore sous-exploité, alors que ces salariés sont souvent ceux qui connaissent le mieux le contexte et conservent la mémoire institutionnelle.

D'un point de vue technique, de bons systèmes d'informations RH permettent des gains de temps considérables et une gestion optimisée des candidats et viviers.

10 leçons-clés pour améliorer la capacité à répondre aux urgences

L'impact des difficultés de recrutement est particulièrement crucial dans la réponse à une urgence. Une étude menée auprès de 14 ONG a dégagé les facteurs de réussite suivants:

1. une approche globale de la place des urgences dans la mission organisationnelle
2. une capacité définie en fonction du mandat et de la structure de chaque agence
3. la mise à disposition anticipée de fonds
4. l'investissement dans une fonction RH non plus seulement administrative mais stratégique, au niveau du siège et du terrain
5. des personnels bien formés et expérimentés, aux compétences techniques et interpersonnelles avérées
6. l'anticipation des besoins de recrutement de la deuxième vague dès le début de la réponse et la mise en place de contreparties nationales aux expatriés
7. le développement des capacités de réponse au niveau des pays, des régions et au siège (Equipes de Réponse d'Urgence) et plus d'intégration entre programmes d'urgence et de développement
8. un investissement plus soutenu dans la mise à jour de bases de données et registres
9. des procédures opérationnelles standardisées d'urgence, anticipant leur impact sur le fonctionnement des programmes pré-existants
10. des pratiques d'apprentissage plus systématiques permettant de progresser vers des organisations apprenantes.

(extrait de "Surge capacity in the humanitarian relief and development sector"
Houghton, R. and Emmens, B. People In Aid, Octobre 2007)

Accompagner la prise de poste

Les procédures d'accueil et d'intégration, tant au siège que sur le terrain, sont essentielles pour permettre aux nouvelles recrues de devenir opérationnelles aussi rapidement que possible. Mercy Corps a mis en place son "Bureau en Boite" (Office in a Box) qui offre un ensemble d'outils et de procédures prenant appui sur les bonnes pratiques observées dans ses missions et les exigences des bailleurs de fonds. Il contient par exemple des aide-mémoire pour le démarrage d'un nouveau bureau, des manuels pour la logistique, l'administration et la sécurité... qui évitent de réinventer ce qui existe déjà, renforcent la qualité du programme, facilitent l'apprentissage institutionnel, la cohérence des approches et la capacité de rendre compte.

5. Comment fidéliser les collaborateurs?

Si le recrutement semble souvent le processus central, voire unique, de la fonction RH en ONG, il ne faut pas oublier que l'investissement consacré à acquérir des compétences peut être perdu si l'on cesse de prêter attention aux salariés une fois intégrés. Sur la durée, les employeurs doivent cultiver le sentiment d'appartenance et l'implication, éléments clés de la fidélisation, ainsi que de la performance. On peut agir sur leurs niveaux en combinant l'effet d'un bon management de proximité et celui de perspectives de carrière dans l'agence.

Manager durablement

Les managers de proximité ont le rôle primordial d'encourager à la fois la compétence et la motivation des membres de l'équipe. La reconnaissance et l'équité, qui prennent aussi appui sur des procédures RH perçues comme justes, sont l'objet de fortes attentes à la mesure de l'investissement personnel apporté. Une communication permanente, dans laquelle les collaborateurs peuvent aussi faire entendre leur voix, complétée par exemple par des enquêtes périodiques de climat interne fournissent un suivi du degré d'engagement. Un dialogue continu peut permettre de discuter des problèmes avant d'aboutir à une démission.

Les systèmes d'évaluation permettent de poser un niveau réaliste d'objectifs et de reconnaître la contribution, d'agir sur les manques et de préparer le développement professionnel.

Le leadership opérationnel et stratégique se doit aussi d'être inspirant et exemplaire.

Sécurité, santé et soutien

Les conditions de travail des travailleurs humanitaires sont particulièrement éprouvantes. En rupture avec la culture de "cowboy" qui a pu par le passé marquer les pratiques, les agences doivent être conscientes de leur devoir de protection du personnel et mener des actions préventives, et le cas échéant palliatives pendant tout leur emploi. Cela commence par le briefing et le contrôle médical avant la mission, tout au long de celle-ci et au retour. Par exemple IRC a mis en place des conseillers internes et des outils d'aide à la gestion du stress. Autant que possible des conditions de travail flexibles sont un facteur de résilience et de fidélisation.

Donner des perspectives de développement

Si l'encadrement de proximité est essentiel pour accompagner le développement d'un collaborateur dans sa fonction et le préparer aux étapes suivantes, des dispositifs organisationnels doivent compléter ce dialogue.

Pour éviter l'une des conséquences déjà citée du turnover qui est la perte d'information, la pratique d'évaluation mentionnée plus haut permet de conserver la mémoire de la performance passée et du plan de développement individuel, même lorsque les responsables changent.

Le développement peut être favorisé par la formation, sous toutes ses formes, y compris les systèmes de compagnonnages, de parrainage et de coaching, et les groupes d'échange de pratiques. Les détachements ou délégations temporaires peuvent aussi être des opportunités très riches d'apprentissage, bien adaptées à un public qui aime apprendre dans l'action. Le projet Capital Avenir du CICR apporte un soutien financier aux initiatives de reconversion et de qualification professionnelle.

Trop souvent encore, la formation reste l'apanage des expatriés alors que l'investissement dans les compétences locales recèle des bénéfices nombreux et de long terme.

La mobilité peut-être tant fonctionnelle que verticale (promotion), et les aller-retour entre siège et terrain sont propices à plus de transversalité et de compréhension au sein de l'ONG. La taille de l'agence pèse évidemment sur sa capacité à offrir des perspectives.

Enfin les ONG ont le devoir d'accompagner le maintien de l'employabilité de leurs collaborateurs, particulièrement quand -comme c'est le cas en France- le niveau élevé du chômage affecte les possibilités de reconversion après une expérience humanitaire.

L'engagement sur le terrain doit-il être limité dans le temps?

Certains statuts, comme celui du Volontaire du Service International (VSI) en France, sont limités dans le temps posant la question de la place d'un engagement humanitaire dans la carrière des titulaires: s'agit-il d'une "parenthèse" à l'issue de laquelle les anciens volontaires réintégreront des parcours plus traditionnels? Le cadre légal du VSI fait explicitement obligation aux ONG françaises de préparer et d'accompagner la reconversion de leurs anciens expatriés. Cette bonne pratique est d'ailleurs aussi spontanément mise en place par d'autres agences pour d'autres statuts, comme en témoigne les enseignements du groupe de travail monté avec l'ANDRH en 2007. Cependant ce cadre temporel limité peut aussi jouer un rôle dissuasif dans l'investissement sur les compétences des volontaires. Ce point est parfois renforcé par un contexte légal limitant la possibilité de formation ou autre prestation de soutien une fois le contrat achevé (NB: à suivre la réforme en cours de la formation professionnelle en France qui pourrait faire évoluer ce point).

Quel que soit le type de contrat, les exemples d'anciens "routards incapables de s'arrêter" posent aussi la question du rôle des agences pour anticiper la fin d'une série de missions sur le terrain avant celle "de trop", dont les coûts pour l'individu et pour le programme peuvent être très élevés. A nouveau, la réponse à cette question est complexe et plaide pour un management de proximité attentif et le développement de perspectives au siège ou ailleurs.

Offrir une rémunération globale et équitable

Des études menées dans le secteur privé (Mercer, 2004) montrent que le salaire n'intervient qu'en 6ème position dans les facteurs d'implication et de motivation après le souhait d'être traité avec respect, l'équilibre avec la vie personnelle, la qualité du service fourni aux autres, les collègues et la nature du travail. Dans le secteur humanitaire, cette tendance se confirme, même si les éléments périphériques du salaire sont valorisés par ceux qui y travaillent depuis longtemps.

Le PNUD propose un éventail d'avantages en termes de congés, R&R, indemnisation maladie, prime de poste difficile, soutien financier en cas de problème personnel, soutien à la garde d'enfants dans le pays d'origine,... mais s'attache aussi à mieux reconnaître les différentes expériences de ses salariés à la fois en termes de salaires et dans leurs perspectives d'évolution.

Outre les aspects strictement financiers, rompre avec la pratique systématique des CDD adossés au financement disponible semble également susceptible d'avoir des

effets positifs. Certaines agences comme Medair, offrent maintenant des contrats de plusieurs années avec une clause de mobilité géographique.

Quand le lieu d'affectation le permet, les postes accompagnés sont un moyen de répondre aux attentes de vie familiale de nombreux salariés, même si les problèmes de "double carrière" comptent parmi les principales raisons de refus d'une expatriation.

Tout en offrant des avantages adaptables aux différentes attentes, la politique de rémunération doit avant tout apparaître comme équitable et non-discriminante,

Etude de Cas – Rémunération globale et contrats longs chez Oxfam

Oxfam GB a connu des difficultés prononcées d'attraction et de fidélisation de ses cadres supérieurs, mettant en risque la qualité des programmes menés.

L'organisation a donc évolué vers une approche globale de la rémunération au niveau international, incluant la durée des contrats. Il en ressort une grille de postes internationaux recrutés au niveau mondial selon des conditions appropriées à ce marché. De plus des contrats génériques à durée indéterminée avec une clause de mobilité sont proposés pour encourager les carrières plus longues et la mobilité interne. En pratique cela signifie que dans le cadre d'un CDI, les affectations pour un poste et un lieu se font pour une durée définie.

L'avantage de cette approche est une plus grande sécurité de l'emploi pour les salariés et une responsabilité partagée avec l'employeur de trouver l'affectation suivante, ce qui facilite la planification, même si les salariés doivent postuler et se soumettre aux processus de sélection habituels.

A présent tous les postes sont considérés par défaut comme à durée indéterminée, sauf si une raison explicite liée à l'activité s'y oppose.

Les résultats de cette approche sont encourageants avec une baisse du turnover de 70% à 32 % entre 2001 et 2005.

justifiant notamment les différences de traitement entre catégories de personnel (par exemple locaux et expatriés) sur la base de critères professionnels objectifs.

Minimiser l'impact des départs

Il est important de veiller à organiser autant que possible une passation entre la personne partante et son remplaçant. Ici les différences entre pays en termes de durée des préavis, et d'usage de l'effectuer ou d'en être dispensé pèsent sur la possibilité d'effectuer ces tuilages, la France étant avantagée par des préavis assez conséquents.

Même si elle est encore rare dans le secteur du développement international, la pratique des plans de remplacement, au moins sur les fonctions-clés, permet aussi d'anticiper et de réduire l'impact de postes vacants. Pour les postes d'expatriés devenus vacants, il est de bonne pratique d'étudier la possibilité de localiser l'emploi avant de rechercher automatiquement un autre expatrié.

Les anciens salariés restent des acteurs de la politique de fidélisation de leur ancienne agence: à la fois car il peuvent la recommander à d'autres professionnels,

ou en ternir la réputation, et car les retours ponctuels en s'inscrivant dans des registres de réponse d'urgence ou pour des missions de conseil, ou plus durables sous la forme d'un nouveau contrat de travail ne sont pas exceptionnels.

Puisque les départs restent un aléas inévitable, le dernier aspect d'une politique de fidélisation consiste à se prémunir contre les pertes d'information, à s'efforcer d'assurer la mise en oeuvre cohérente et continue des plans d'action et à systématiser les apprentissages organisationnels.

6. En synthèse

L'expérience des agences consultées par People In Aid démontre que les préalables d'une politique de fidélisation sont une prise de conscience, une analyse du turnover et une meilleure mesure des problèmes permettant d'observer les effets des mesures introduites.

Une difficulté supplémentaire consiste à trouver le bon équilibre entre l'offre d'une palette diversifiée de réponses et la sélection des plus efficaces, afin d'éviter la dispersion et d'optimiser les effets attendus. Nous espérons que les exemples présentés dans ce guide permettront d'améliorer ce ciblage, même si une phase d'expérimentation propre à chaque agence reste inévitable.

La définition et la mise en oeuvre de politiques durables en matière d'emploi confirment la place stratégique des ressources humaines dans les ONG. Elles ne peuvent être portées par les seuls professionnels RH et supposent un engagement de l'ensemble du management de la direction aux cadres de proximité dans la planification des besoins, dans l'adoption systématique de systèmes adaptés et dans l'écoute des collaborateurs.

Au-delà du cadre de chaque ONG, la problématique de la fidélisation ouvre aussi des pistes de coopération entre agences. Cela peut concerner la mise en place de dispositifs communs (registres, formation...) pour augmenter la quantité de compétences disponibles et leur accessibilité. Un travail en réseau pourrait également porter un message commun auprès des bailleurs de fonds sur la nécessité d'inclure systématiquement dans les financements des moyens de favoriser un emploi durable et de qualité et le développement des capacités locales.

7. Quelques lectures et ressources pour approfondir

“Comprendre les ressources humaines dans le secteur humanitaire” et “Rehausser la qualité de la gestion des ressources humaines dans le secteur humanitaire - un guide pratique”, Henry J., People In Aid, 2004, www.peopleinaid.org

“Understanding and addressing staff turnover in humanitarian agencies” Loquercio, D., Hammersley, M., Emmens, B., Humanitarian Practice Network N° 55, Juin 2006. Disponible sur www.ecbproject.org

“Code de bonne pratique dans la gestion et le soutien du personnel humanitaire” People In Aid 2003

“Recruter des humanitaires en entreprise”. Les Cahiers ANDCP, Mai 2007

“Guide Synergie Qualité. Propositions pour des actions humanitaires de qualité.”, voir section La Gestion des Ressources Humaines. Coordination Sud 2005, www.coordinationsud.org

“Action humanitaire: Engagement, Parcours professionnels, Parcours de vie”, synthèse du colloque Etikuma 2005. Disponible sur www.bioforce.asso.fr/manifestations

“Le guide du volontariat de solidarité internationale” CLONG-Volontariat et Coordination Sud, en cours de réactualisation, www.clong-volontariat.org

“La capacité d'intervention rapide dans le secteur humanitaire et de développement – Résumé exécutif” Houghton, R., People In Aid 2007

“Managing stress in humanitarian aid workers” téléchargeable sur www.antaesfoundation.org

“Tackling recruitment and retention issues” Dennison, M., People In Aid 2006

“Entrer, rester en humanitaire: des fondateurs de MSF aux membres actuels des ONG médicales françaises” Siméant, J., Revue Française de Science Politique, 51/ N°1, 2001.

“Behaviours which lead to effective performance in humanitarian response” People In Aid June 2007.

ANNEXE: Outil de diagnostic du recrutement et de la fidélisation

(créé par Michèle Dennison pour People In Aid)

1. Définition et impact du problème

- a) de façon générale, comment évaluons-nous l'efficacité du recrutement et de la fidélisation dans notre ONG?
- b) avons-nous plus de difficultés à pourvoir certains postes? lesquels?
- c) quels sont les impacts financiers et opérationnels de ces postes vacants?
- d) depuis combien de temps rencontrons-nous ces difficultés?
- e) quelles en sont les principales raisons?
- f) ce problème est-il spécifique à notre organisation ou s'agit-il d'un problème sectoriel?

2. Stratégie

Notre plan stratégique comprend les objectifs suivants: ...

- a) pour mettre en oeuvre cette stratégie, que devons-nous atteindre en matière de recrutement et de fidélisation de (préciser les fonctions concernées)? Comment pourrions-nous le mesurer?

3. Recrutement

- a) Nos offres d'emploi sont-elles publiées dans les bons médias?
- b) Est-ce facile pour un candidat d'être informé de nos offres et de postuler?
- c) Les emplois sont-ils conçus de manière attrayante pour les candidates?
- d) Le salaire et les conditions proposés sont-ils avantageux et concurrentiels?
- e) La durée du contrat est-elle attrayante?
- f) Que mettons-nous en avant auprès des candidats potentiels? Comment sommes-nous perçus? Est-ce l'image que nous souhaitons?
- g) Devrions-nous recruter sur des contrats plus longs, sur des fonctions génériques sans affectation prédéfinie et tirer par la suite un meilleur parti de la mobilité interne?

4. Sélection

- a) Sélectionnons-nous sur les bons critères de compétences ou devrions-nous revoir nos exigences?
- b) Quels sont les critères indispensables et ceux qui sont seulement souhaitables?
- c) Pouvons-nous réduire nos attentes sur les critères indispensables et compenser par plus de formation?
- d) Pouvons-nous apporter des améliorations à notre processus de sélection?
- e) Aurions-nous intérêt à utiliser d'autres méthodes pour toucher et maintenir le contact avec les candidats telles que des bases de données? Si oui, comment le mettre en place?

5. Fidélisation

- a) Devrions-nous mettre en place un dispositif d'accueil de stagiaires? Si oui, comment?
- b) Comment maintenir le lien avec les anciens salariés entre deux missions?
- c) Sommes-nous à la hauteur en matière de management des personnes? Quels changements pourraient avoir un impact positif?
- d) Pouvons-nous améliorer nos procédures de mobilité interne et d'affectation rapide sur une mission?
- e) Pouvons-nous développer les potentiels en encourageant les personnes à rester et à évoluer sur différentes fonctions? Si oui, comment?

6. En résumé

- a) quels sont les 3 pistes de travail susceptibles d'avoir le plus d'impact sur ces problèmes?
- b) Quels obstacles devons-nous surmonter?
- c) Comment y parvenir?