

## **Interview : “Volontaires et employés locaux : risque de concurrence ou complémentarité ?”**

Dans le cadre du projet “Renforcer la place du volontariat de compétence dans la solidarité internationale” financé par l’Agence Française de Développement, le CLONG-Volontariat mène différentes activités en lien avec celui-ci.

Une de ces activités consiste à mettre en place une newsletter dans laquelle est mise en lumière une thématique sélectionnée par les membres du CLONG-Volontariat. La deuxième à avoir été identifiée est celle concernant la relation entre volontaires et employés locaux. Anne-Gaël Roure, Directrice Générale Adjointe de Douleurs Sans Frontières, et Abderrazak El Hajri, Directeur de Migrations & Développement, association partenaire du Service de Coopération au Développement, ont accepté de s’exprimer et de nous éclairer sur le sujet. Olivier Lagarde, Directeur du Service de Coopération au Développement (SCD), est aussi intervenu dans le cadre de cet article afin d’exposer le point de vue ainsi que le travail d’une structure d’envoi de volontaires sur la question.

---

- **Pouvez-vous présenter votre structure ? Dans quel cadre avez-vous recours à des volontaires ?**

Douleurs Sans Frontières (DSF) est une ONG qui travaille principalement à l’international. L’association a été créée en 1996 par des médecins hospitaliers, spécialistes de la douleur et des soins palliatifs. Les premières missions de l’association ont principalement eu lieu au Cambodge, en Angola et au Mozambique, sur les questions de prise en charge de la douleur des membres fantômes. Ces missions ont été réalisées en collaboration avec Handicap International qui effectuait des missions de déminage dans ces pays-là. DSF s’est ensuite engagé dans le développement plus général de la prise en charge de la douleur, des soins palliatifs et s’est également attaché à la question de la prise en charge psychosociale et psychologique.

Aujourd’hui, l’association intervient principalement dans 5 pays : l’Arménie, Haïti, le Cambodge, le Mozambique et Madagascar. Elle effectue aussi des missions ponctuelles de formation, sur des thèmes particulier et précis, dans d’autres pays.

DSF travaille avec des experts des domaines dans lesquels elle agit. L’association met principalement en place des projets de développement avec le transfert de compétences, de connaissances et de savoir-faire comme pierre angulaire. De plus, les projets sont toujours pensés et montés avec les partenaires locaux des différents pays.

Chaque action va entraîner la mise en place d’une équipe qui sera chargée de la mise en œuvre, du suivi et du développement de l’action. C’est dans ce cadre que sont

définis les profils de poste et la nécessité ou pas d'avoir recours à des profils expatriés (en fonction des compétences disponibles sur le terrain, des expertises requises...). Au final, DSF a peu d'expatriés sur le terrain qui sont en statut VSI. DSF n'a recours qu'à des VSI.

Migrations & Développement (M&D) est une structure accueillant des volontaires et de création de projets. C'est une association franco-marocaine de solidarité internationale de loi 1901. Elle a été créée en 1986 et a un accord de siège avec l'État marocain depuis 1998.

Son principal objectif est de valoriser le rôle de la diaspora et des migrants dans le développement du pays, notamment des régions de l'Atlas et de l'Anti-Atlas, ainsi que de faciliter les échanges humains. L'association appuie les dynamiques de changement des acteurs locaux pour améliorer les conditions de vie de la population locale. Plus largement, pour élargir son choix de partir, rester et de revenir dans sa région d'origine.

L'association travaille sur les thématiques de migration, d'écologie, de renforcement des capacités, d'égalité H/F, de participation citoyenne ainsi que de l'ESS. Elle effectue ses actions et missions en réseau avec la diaspora et la diaspora de cœur, dont les volontaires et personnes voulant s'engager font partie.

M&D a deux objectifs principaux. Le premier est de soutenir le renforcement de la société civile rurale du centre-sud du Maroc. Le second est de favoriser le développement socio-économique durable des zones les plus marginales des montagnes du Haut-Atlas et Anti-Atlas.

L'association a recours à des volontaires lorsque les projets demandent un savoir-faire pointu qu'elle ne trouve pas sur le marché du travail marocain. M&D essaye toutefois de privilégier les profils au niveau local. M&D a recours à des Services Civiques (SC) ainsi qu'à des Volontaires de Solidarité Internationale (VSI).

- **Selon vous, quels sont les avantages, les inconvénients et les risques du recours aux volontaires ?**

Pour Abderrazak EL HAJRI, Directeur de Migrations & Développement, le principal avantage porte sur la rencontre avec des personnes d'origines différentes et ayant suivi des trajectoires différentes. De l'autre côté, l'inconvénient majeur est, selon lui, le risque que la personne volontaire ne s'intègre pas à la structure et au pays du fait de sa vision et de son comportement. Ce risque peut, cependant, être réduit puisqu'il est possible de connaître un peu plus la personne lors des entretiens effectués avec la structure d'envoi de volontaires, le SCD, mais aussi lors de la préparation au départ.

La question de la relation avec la culture du pays d'intervention peut être, en effet, source de difficultés. Les usages, coutumes et croyances sont à respecter. Et toute pratique religieuse doit rester dans le domaine privé. Cela fait partie de l'intégration au nouveau milieu du ou de la volontaire qui passe par l'apprentissage et l'acceptation nécessaires de la différence (de genre, de couleur, de croyance...). Cet apprentissage fait partie intégrante de

la démarche que M&D applique vis-à-vis des volontaires, comme de ses salariés et bénévoles.

Pour Anne-Gaël ROURE, Directrice Générale Adjointe de DSF, le recours aux volontaires représente plusieurs avantages et inconvénients.

Selon elle, le recours aux volontaires permet d'avoir recours au statut VSI qui reste un statut flexible. Il présente par ailleurs un avantage en comparaison avec les impositions d'un contrat en salarié. Les conditions d'envoi du VSI sont déterminées par l'ONG et font partie de leur réglementation interne et de façon à ce que le VSI parte dans de bonnes conditions.

Cependant, l'inconvénient majeur pour DSF réside dans le fait que le dispositif amène à avoir des profils très jeunes et peu expérimentés alors que les missions proposées par l'association sont souvent des postes à responsabilité. Ces jeunes profils demandent donc beaucoup d'accompagnement et de suivi une fois en poste. En outre, le statut malgré tout assez précaire du VSI rend difficile de garder les personnes sur du long terme, ce qui peut amener des changements assez fréquents et freiner donc par la même occasion le projet car il faut à nouveau former une personne.

- **Selon vous, la présence de volontaires a-t-elle un impact sur l'emploi des personnes locales dans votre secteur ?**

Selon les deux représentants de structures que nous avons interrogés, la présence des volontaires n'impacte pas l'emploi des personnes locales dans leurs domaines respectifs. Au contraire, cette présence aiderait les salariés locaux à monter en compétences dans ces secteurs.

En effet, selon Anne-Gaël ROURE, le domaine de la prise en charge de la douleur, des soins palliatifs et de la santé mentale sont des thématiques qui sont en général peu développées, qui sont encore balbutiantes. La présence des volontaires permet un renforcement des pratiques dans plusieurs domaines. Les postes de VSI ne sont pas voués à perdurer, les équipes sont accompagnées pour que les personnes qui souhaitent évoluer sur leur poste puissent accéder à plus de responsabilités. Quant aux partenaires, aux professionnels de santé, les projets prévoient de nombreuses formations qui ont pour objectif de renforcer connaissances et pratiques selon les besoins identifiés au préalable. Les activités, les accompagnements, les formations sont adaptés en fonction des besoins identifiés avec les partenaires.

De plus, lorsqu'il n'est pas possible d'offrir le poste à une personne locale, car elle n'a pas les compétences requises, l'association propose des formations sur place mais aussi en France quand cela est possible. L'objectif de DSF étant de pérenniser son action, les médecins et les soignants sont formés aux pratiques des domaines d'actions de l'association et pour certains sont également formés à être eux-mêmes formateurs. Plusieurs étapes et niveaux de formations sont proposés (de la sensibilisation à la mise en place de Diplômes Universitaires) selon les projets, les budgets...

Quant à Abderrazak EL HAJRI, il considère que les volontaires partagent leurs connaissances avec les salariés de l'association, et au-delà, à la population locale. En effet, les volontaires recrutés sont souvent diplômés et ont des compétences élevées qu'ils peuvent transmettre aux acteurs locaux.

Migrations & Développement n'a jamais vu le travail des volontaires comme la prise de poste d'un salarié local. Il arrive que des postes de salariés restent vacants pendant 1 an car les personnes locales n'acceptent pas d'aller travailler dans des zones montagneuses reculées pendant 1 ou 2 ans. A ce moment-là, l'association a recours à des volontaires.

### Le mot d'Olivier Lagarde, Directeur du SCD.

« L'étape du montage de la mission est fondamentale dans le volontariat international, pour prendre en compte la complémentarité entre équipes locales et volontaires internationaux. En effet, c'est à ce moment-là du processus que le SCD appuie et conseille les structures partenaires pour questionner et affiner avec elles le rôle qu'aura le ou la futur.e volontaire dans le projet et quelle sera sa place au sein de l'organigramme. Cela permet au SCD de bien comprendre la logique de mobilisation des volontaires par les structures, et à ces dernières de bien maîtriser les éléments propres au volontariat en général et au statut de VSI en particulier. De même, pour le SCD, il est important que les structures partenaires pensent dès le départ à la question de l'installation, du transfert ou de la pérennisation des compétences que permet le volontariat. Cela en ayant le plus possible en tête le concept de réciprocité, puisque le ou la volontaire, bien souvent, reçoit plus encore qu'il ou elle n'apporte ! L'un des défis que nous avons en tant qu'organisme de volontariat, c'est de concilier l'esprit de l'engagement volontaire d'une part, avec la tendance à la professionnalisation du secteur et aux exigences évolutives des partenaires en fonction de leurs besoins. C'est également le défi de trouver le subtil équilibre entre ouverture internationale – qui nous semble être un vecteur puissant de liens solidaires entre les pays – et préservation des équilibres locaux, avec l'objectif, naturellement, que le volontariat soit une plus-value pour tous les acteurs et non un élément venant perturber l'environnement local de l'emploi, ce qui peut toutefois être un risque que les organismes de volontariat doivent prendre en considération. Sur ces sujets, les échanges de pratiques et de réflexions permis par le CLONG entre ses différents membres est en ce sens d'un grand bénéfice et permet de maintenir et renforcer un volontariat éthique et de qualité. »

- **Dans quelles mesures les connaissances et les expériences des volontaires et des salariés locaux sont-elles complémentaires ?**

Pour Abderrazak EL HAJRI, il y a au sein de Migrations & Développement une complémentarité et un équilibre réussi entre les volontaires et les salariés locaux. En effet, l'équipe locale facilite la compréhension du contexte local aux volontaires ainsi que leur

intégration notamment au sein des organisations de la société civile, des collectivités.. Quant à l'équipe, elle puise dans les connaissances apportées par les volontaires pour s'approprier des outils nouveaux, nécessaires au développement de leur région.

Du point de vue d'Anne-Gaël ROURE, la complémentarité se retrouve aussi dans le fait que les personnes locales facilitent la compréhension concernant la législation, l'administration et le fonctionnement du pays en général, tandis que les volontaires apportent des connaissances et des savoir-faire sur des thématiques spécifiques. De plus, les projets de DSF se montent toujours au niveau du terrain, avec les populations locales, et non au siège même si celui-ci peut proposer des solutions aux problèmes détectés.

- **Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients pour les employés locaux de travailler avec des volontaires, et vice-versa ?**

Pour les deux structures, les différences culturelles peuvent à priori être une difficulté à surmonter lors de missions constituées de volontaires français et de personnes salariées locales. Cependant les deux associations sont attentives lors des processus de recrutement afin de sélectionner des gens ouverts à l'interculturalité.

Lors des missions effectuées par DSF, notamment au Mozambique où la langue officielle est le portugais, la langue peut être une barrière à la collaboration des volontaires et des salariés locaux. Sur ce point là, l'association essaye de déployer des volontaires pouvant communiquer dans la langue du pays, ou alors en anglais. Elle peut aussi inviter les volontaires à prendre des cours.

Quant à Abderrazak EL HAJRI, le risque culturel est, selon lui, rapidement dépassé puisqu'il considère que les volontaires partent avec un état d'esprit de respect de la culture locale. Ils savent qu'ils vont à la rencontre de l'autre et qu'ils vont donc devoir freiner leur liberté individuelle afin de co-construire avec l'autre un terrain d'entente. L'acceptation de l'autre ainsi que son intégration sont très fortes au Maroc lorsque le respect est présent.

- **Selon vous quels sont les éléments à prendre en compte pour garantir une collaboration réussie entre les volontaires et les employés locaux ?**

Afin de garantir une collaboration réussie, il est nécessaire pour Abderrazak EL HAJRI que la structure accueillante possède un dispositif de préparation pour l'intégration. L'intégration est un travail qui se fait envers la personne volontaire mais aussi envers l'équipe.

Pour Anne-Gaël ROURE, les éléments nécessaires à une collaboration réussie sont la collaboration, le respect et une bonne communication. Elle considère que la préparation au départ est importante pour que le/la volontaire soit intégré.e à la structure mais il est nécessaire qu'un travail de suivi soit effectué. Elle souligne, cependant, que ces éléments ne sont pas spécifiques au contexte du volontariat mais doivent être employés pour la gestion d'équipe en général.

**Nous tenons à remercier Anne-Gaël Roure, Abderrazak El Hajri ainsi qu'Olivier Lagarde pour avoir pris le temps de répondre à nos questions sur le sujet des liens entre volontariat et salariat local.**