



Étude des enjeux de gestion
des ressources humaines
pour les associations françaises
de solidarité internationale

Coordination SUD

(Solidarité - Urgence - Développement)

Créée en 1994, **Coordination SUD (Solidarité Urgence Développement)** est la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale. Elle regroupe plus de 130 ONG, dont une centaine *via* six collectifs membres (Clong-Volontariat, Cnajep, Coordination d'Agen, Crid, Forim, Groupe Initiatives) qui mènent des actions humanitaires d'urgence, d'aide au développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains auprès des populations défavorisées, mais aussi des actions d'éducation à la solidarité internationale et de plaidoyer.

Coordination SUD assure une double mission d'appui à la professionnalisation des ONG françaises et de représentation de leurs positions auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe, et dans le monde.

> Contact :

Coordination SUD
14, passage Dubail - 75010 Paris
E-mail : sud@coordinationsud.org
Tél. : +33 (0)1 44 72 93 72

Ce document est une synthèse des enseignements de l'étude menée par TransfaiRH pour Coordination SUD de juin à octobre 2011.

Rédactrice : Cécile de Calan (**TransfaiRH**)

Avec la contribution de :

Jean-Louis Vielajus, Daniel Verger, Emmanuelle PONS, Jean-Luc Galbrun (**Coordination SUD**), Ghislain Bregeot (**IFAID**), Lucien Cousin (**CLONG**), Luce Ruault (**Gret**), Eric Martin (**Care**) et Luc Veyri (**MAEE**).

Impression : AB Numeric

Publié le 7 décembre 2011

ENJEU DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR LES ASSOCIATIONS FRANÇAISES DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Synthèse des enseignements de l'étude menée par TransfaiRH pour Coordination SUD de juin à octobre 2011.

Sommaire

| | |
|--|----|
| Sigles utilisés | 3 |
| Contexte et objectifs de l'étude | 4 |
| Méthodologie | 5 |
| Pilotage | 5 |
| Méthodes de recueil des données | 5 |
| Profil des répondants à l'enquête | 7 |
| Revue de littérature | 10 |
| Les enjeux ressources humaines dans l'ESS en France | 10 |
| Les enjeux ressources humaines dans les ONG hors de France | 11 |
| Les enjeux ressources humaines dans les ONG françaises | 11 |
| Résultats de l'étude | 13 |
| Enjeux | 13 |
| Pratiques | 15 |
| Les pratiques par catégorie de personnel | 15 |
| Chiffres-clés | 20 |
| Dialogue social | 21 |
| Projets | 23 |
| Ressources mobilisées | 26 |
| La fonction RH en interne | 26 |
| Les ressources externes mobilisées | 27 |
| Besoins d'appui | 28 |
| Appétence pour des actions mutualisées | 29 |
| Intérêt pour une convention collective de la solidarité internationale | 31 |
| L'appui de Coordination SUD | 32 |
| Synthèse des principaux enseignements de l'étude | 34 |
| Recommandations au comité de pilotage | 35 |
| Annexes | 39 |

Sigles utilisés

| | |
|------------|---|
| ASI : | association de solidarité internationale (utilisée comme synonyme d'OSI et d'ONG) |
| CDD : | contrat à durée déterminée |
| CDI : | contrat à durée indéterminée |
| DIRECCTE : | direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (anciennement DRTEFP) |
| EDEC : | engagement de développement des emplois et des compétences : dispositif sectoriel avec un financement public |
| ESS : | économie sociale et solidaire |
| GPEC : | gestion prévisionnelle des emplois et compétences |
| GRH : | gestion des ressources humaines |
| MAEE : | ministère des Affaires étrangères et européennes |
| OPCA : | organisme paritaire collecteur (des fonds de la formation professionnelle) agréé |
| ONG : | organisation non gouvernementale (utilisée comme synonyme d'OSI et d'ASI) |
| OSI : | organisation de solidarité internationale (utilisée comme synonyme d'ASI et d'ONG) |
| PME : | petites et moyennes entreprises (généralement de moins de 50 salariés) |
| RH : | ressources humaines |
| SIRH : | systèmes d'informations ressources humaines |
| TPE : | très petites entreprises (généralement de moins de 10 salariés) |

Contexte et objectifs de l'étude

Coordination SUD fédère plusieurs collectifs et environ 130 associations françaises de solidarité internationale pour porter collectivement leur parole et favoriser leur accès à une information et à des appuis (formation, soutien, groupes d'échanges), notamment dans le champ de la gestion des ressources humaines.

Ce champ est en effet l'objet d'attention plus marquée de la part des ASI françaises confrontées à une exigence accrue de professionnalisme issue à la fois de la maturité croissante du secteur, de la complexification des modes d'intervention et des exigences de redevabilité plus pressantes des bailleurs. L'emploi s'y distingue par une bipolarisation entre une forte attractivité des postes d'entrée sur lesquels se font concurrence notamment les diplômés toujours plus nombreux des cursus spécialisés, et une difficulté à attirer et fidéliser les profils plus expérimentés, en particulier sur les postes expatriés où d'autres organisations internationales sont perçues comme plus attractives en matière de perspectives et de rémunération.

L'extension du salariat s'accompagne d'une redistribution des emplois entre sièges, internationaux et locaux et d'une prise de conscience de la nécessité de bien gérer l'ensemble de ces catégories. La fonction RH sur le terrain reste encore fréquemment cantonnée à une approche administrative.

Si la fonction recrutement et intégration a traditionnellement été très présente en ASI, le souci de pratiques de management culturellement adaptées et d'une gestion des compétences et des parcours à même de fidéliser les professionnels se répand. Les champs des relations sociales, de la santé et de la prévention des risques psychosociaux restent sous-développés malgré une première initiative notoire de colloque sur le stress humanitaire en 2010.

Les ASI françaises les plus importantes ont pu mettre en place des équipes RH dédiées et développer des initiatives remarquables face à ces évolutions. En revanche, il n'est pas toujours simple pour les plus petites de connaître et répondre à leurs obligations d'employeur, et de mettre en place des processus de GRH à la hauteur de leurs enjeux stratégiques.

L'absence de convention collective commune, et une certaine réticence à partager avec les pairs, limitent à ce jour les possibilités de mutualisation en France par comparaison avec ce qui se fait dans de nombreux pays du Sud ou ailleurs (voir notamment les travaux de People In Aid).

Pour mieux cerner les enjeux et besoins des ASI françaises en matière de gestion des ressources humaines et leur appétence pour de nouveaux services mutualisés, Coordination SUD nous a confié la réalisation d'une étude permettant de dégager des tendances et pistes d'action.

Cette étude vise à :

- identifier les enjeux et des difficultés rencontrées par les ASI dans le domaine des ressources humaines, principalement salariées;
- recenser les bonnes pratiques et ressources mobilisées pour répondre à ces difficultés, et les difficultés éventuelles d'accès à ces ressources;
- identifier des domaines sur lesquels les ressources font défaut et proposer des pistes d'action, notamment mutualisées, sur lesquelles Coordination SUD pourrait travailler à l'avenir;
- vérifier l'intérêt potentiel des ASI d'être mobilisées dans une démarche collective sur les enjeux RH, en précisant la nature des enjeux et le type de mobilisation possible.

Méthodologie

Pilotage

La conduite de l'étude a été supervisée par un comité de pilotage resserré (dont la composition exacte figure en annexe) composé de permanents, d'élus et de représentants des membres de Coordination SUD, ainsi que d'un représentant du MAEE, qui ont validé la méthodologie proposée par le prestataire et la représentativité des échantillons d'ASI étudiées. Les membres du comité ont joué un rôle de relais auprès des ASI sollicitées pour participer aux différentes modalités, et la communication a été menée par Coordination SUD. Des restitutions partielles à chaque étape du recueil de données lui ont permis de réagir et de confirmer les priorités des étapes suivantes. Ce comité a pris connaissance du présent rapport et l'a discuté lors d'une réunion afin de préparer la valorisation des enseignements et recommandations de l'étude.

Méthodes de recueil des données

Le choix de plusieurs méthodes complémentaires d'étude a permis de construire le recueil de données du général au particulier, puis d'en valider les constats auprès d'un échantillon représentatif.

La première étape a donc consisté en une revue succincte de publications et documents sur les ressources humaines dans le champ de la solidarité internationale, en France et dans d'autres pays, mise en perspective du secteur associatif ou de l'économie sociale et solidaire au sens large. Les enjeux dégagés de cette revue de la littérature ont fourni la trame des thèmes explorés dans les entretiens.

Il était prévu de rencontrer un total de 26 ASI dans la phase d'entretiens qualitatifs, collectifs et individuels. Celles-ci ont été ciblées selon des critères qui peuvent entraîner des pratiques différentes de gestion des ressources humaines :

- l'effectif : qui implique notamment l'application de règles différenciées selon certains seuils en droit français comme la mise en place des instances représentatives du personnel, ou les contributions de formation. La donnée prise en compte pour le ciblage a été l'effectif salarié en France qui était la plus facilement accessible.
- le budget : qui fournit à la fois une indication de taille et de ressources disponibles, notamment pour la gestion des ressources humaines. Même si le type et la durée des financements des ASI nous paraît également un critère dans certains choix RH, nous ne disposons pas de données suffisamment complètes pour l'utiliser dans le ciblage.
- le métier : il s'agissait ici d'intégrer notamment le type de RH différentes qui peuvent être mobilisées selon la nature des programmes, par exemple on constate souvent un pourcentage supérieur d'expatriés dans des programmes d'urgence. Cependant la diversité, et pour beaucoup d'ASI, le cumul de plusieurs activités nous a amenés à distinguer simplement une catégorie Humanitaire et une catégorie Développement (cette dernière comprenant également le plaidoyer et l'éducation au développement)
- la localisation du siège : avec le souci d'étudier les spécificités régionales, notamment dans l'accès à des ressources et appuis pour la gestion des ressources humaines.

Les caractéristiques de l'ensemble des OSI françaises sur ces critères ont été appréciées à partir de plusieurs sources : enquête de la Commission Coopération Développement publiée en septembre 2008 (données de 2004-2005), bases de données des adhérents de Coordination SUD et du FRIO (Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel : fonds d'appui géré par Coordination SUD pour aider les ONG françaises dans leurs démarches de professionnalisation).

Compte-tenu du caractère incomplet, et parfois contradictoire de ces sources, le comité de pilotage a effectué des arbitrages sur le nombre et le type d'ASI ciblées. Les éventuels écarts entre la cible et le nombre réel d'organisations rencontrées sont liés aux indisponibilités des organisations contactées, notamment des plus petites, et à quelques annulations tardives n'ayant pu donner lieu à des remplacements.

Tableau 1 : Ciblage des ONG pour la phase qualitative

| | Effectif France | | | Budget | | | Métier | | | Localisation du siège | |
|-----------------------------|-----------------|------------------|---------------|----------|-------------|-----------|-------------|---------------|---------------|-----------------------|----------|
| | < 10 salariés | 10 à 50 salariés | > 50 salariés | < 250 K€ | 250 K à 2 M | > 2 M | humanitaire | développement | plaidoyer/EAD | Ile de France | Régions |
| Source CCD 2004-05 | nd | nd | nd | 28,30% | 46,50% | 24,50% | 24,50% | 86,80% | 44,70% | nd | nd |
| Source CSUD et FRIO | 44,87% | 43,59% | 11,54% | 34,2% | 32,9% | 32,9% | 8,1% | 75,7% | 16,2% | 75,0% | 25,0% |
| Total ciblé (26) | 8 | 13 | 5 | 7 | 9 | 10 | 6 | | 20 | 20 | 6 |
| Focus group | 3 | 7 | 2 | 2 | 3 | 7 | 2 | | 10 | 11 | 1 |
| Entretiens approfondis (10) | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 1 | | 10 | 6 | 5 |

La liste nominative des organisations rencontrées figure en annexe.

Nos interlocuteurs ont été principalement des dirigeants salariés (11 personnes) ou des professionnels des ressources humaines (7 personnes), mais encore des personnes en charge des projets (4) ou de l'administration et finances (2), et dans un seul cas un élu membre de bureau. Ce total supérieur à 23 tient au fait que certains entretiens approfondis se sont faits avec plusieurs interlocuteurs pour la même ASI.

2 focus groupes, ou entretiens collectifs, d'une demi-journée chacun, ont été organisés les 6 et 14 juin 2011. Les participants y ont été invités à évoquer les enjeux de leur organisation et leur traduction en matière de RH, leurs pratiques de GRH et les ressources qu'ils mobilisaient dans leur GRH et les manques identifiés (voir guide d'animation en annexe).

Lors des entretiens individuels approfondis, les mêmes thèmes ont été abordés en invitant les interlocuteurs à préciser leurs opinions et difficultés (voir guide d'entretien en annexe).

L'anonymat a été garanti dans l'ensemble des cas, sachant que l'expression dans les focus groupes devant des pairs pouvait être moins libre que dans les entretiens individuels, d'où la complémentarité de ces méthodes.

Puis un questionnaire d'enquête a été construit et validé avec le comité de pilotage sur la base des constats issus des entretiens, afin de vérifier s'ils étaient partagés par un échantillon plus représentatif.

L'enquête a été administrée en ligne du 28 août au 6 octobre 2011, Coordination SUD et TransfaiRH ayant mené plusieurs actions complémentaires de communication afin de favoriser un taux de réponse satisfaisant auprès d'ASI membres ou non de Coordination SUD. Le total de 93 réponses exploitables apparaît comme raisonnablement représentatif si on le compare aux 126 organisations adhérentes à Coordination SUD en 2010, ou aux 159 associations participantes à l'enquête de la Commission Coopération Développement 2004-2005.

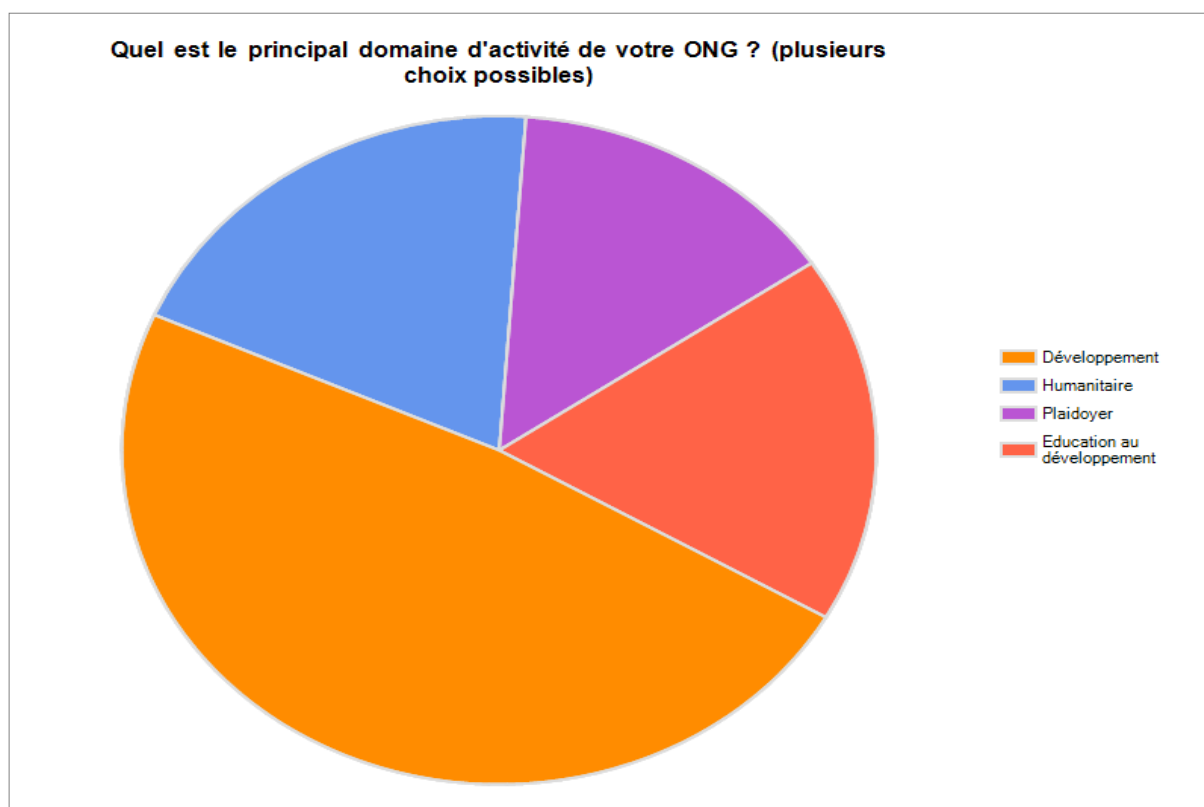
Profil des répondants à l'enquête

Tableau 2 : Fonction occupée par les répondants à l'enquête
(en pourcentage sur 93 réponses)

| | |
|---|--------|
| Délégué général, directeur, coordinateur | 33,3 % |
| Responsable ressources humaines et autre professionnel RH | 28 % |
| Responsable administratif et financier | 12,9 % |
| Président ou administrateur | 9,7 % |
| Autre fonction opérationnelle | 9,7 % |
| Autre (permanent, salarié, stagiaire, IRP) | 6,4 % |

Les fonctions représentées sont assez proches de celles que nous avons rencontrées en entretiens qualitatifs, avec une représentation légèrement plus forte des professionnels des RH.

Graphique 1 : Domaine d'activité des ONG participantes à l'enquête



(en pourcentage sur 92 réponses)

En matière d'activité, les profils des répondants à l'enquête en ligne paraissent également assez fidèles à ceux du secteur tels qu'identifiés pour le ciblage de la phase qualitative. 13 ASI ont fait plusieurs choix comme la possibilité leur en était offerte, parmi lesquels on retrouve surtout l'éducation au développement combinée à une autre activité principale.

Localisation

Les ONG participantes ont leur siège basé en région parisienne pour 72,8 % d'entre elles, et en régions pour 26 %. Les départements les plus représentés hors Île de France sont le Rhône (7 participants) et les Bouches du Rhône (3 participants). Une ONG participante a son siège aux USA. Ces proportions géographiques semblent fidèles aux données disponibles dans les bases de Coordination SUD.

Les ONG répondantes travaillent actuellement pour la plupart (45,6 %) dans 1 à 9 pays étrangers. 32,6 % travaillent dans 10 à 49 pays, et 9,8 % dans plus de 50 pays. 14 % ne travaillent actuellement dans aucun pays étranger.

Tableau 3 : Rattachement des ONG répondantes à Coordination SUD

(en pourcentage et nombre de réponses sur un total de 85)

| Votre ONG est-elle membre de Coordination SUD ? | Pourcentage | Nombre de réponses |
|---|-------------|--------------------|
| Oui, directement | 48,2 % | 41 |
| Oui, par l'intermédiaire d'un collectif | 20 % | 17 |
| Non | 31,8 % | 27 |
| Pas de réponse | | 8 |

L'objectif de toucher pour l'enquête également des ONG non membres de Coordination SUD est atteint puisqu'elles représentent près d'un tiers de l'échantillon.

Effectifs

« La GRH doit être prise au sérieux, quelle se soit la taille de l'équipe »
Administrateur d'une petite OSI participant aux entretiens.

En cumulant les statuts CDI, CDD et contrats aidés, les ONG répondantes représentent un total de 1866 salariés en France, 13,5 % des répondants n'emploient aucun salarié. Elles comptent en cumul 20.815 bénévoles et 216 stagiaires en France.

Elles emploient au total 1308 personnes à l'étranger sous un contrat salarié ou volontaire (568 au total) de droit français, très rarement à durée indéterminée.

Elles emploient au total 10888 personnes à l'étranger sous un contrat salarié ou volontaire de droit local. On note une part importante de CDI parmi les salariés, l'un des répondants employant 1700 personnes sous ce statut. Les bénévoles actifs localement seraient 435 en cumul, même si une méconnaissance des pratiques vues de France peut entraîner une sous-estimation de ces effectifs.

Tableau 4 : Répartition des ONG répondantes par effectif (en pourcentage)

| En % | En France | | | | A l'étranger (contrat de droit français) | | | | A l'étranger (contrat de droit local) | | | |
|-----------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|---|-------------|-------|------|--|------|-------|-------------|
| | 0 | < 10 | 10-49 | > 50 | 0 | < 10 | 10-49 | > 50 | 0 | < 10 | 10-49 | > 50 |
| Salariés en CDI | 14,6 | 41,6 | 34,8 | 8,9 | 72,6 | 25,8 | 1,6 | - | 42,1 | 8,8 | 12,3 | 36,8 |
| Salariés en CDD | 37 | 57,3 | 5,6 | - | 71,1 | 14,5 | 8 | 6,4 | 57,9 | 21 | 5,3 | 15,8 |
| Contrats aidés | 65,2 | 34,8 | - | - | 100 | - | - | - | 100 | - | - | - |
| Volontaires | 79,8 | 15,7 | 4,5 | - | 53,2 | 37,1 | 11,3 | 4,8 | 94,8 | - | 3,5 | 1,7 |
| Bénévoles | 31,3 | 23,8 | 29,5 | 15,9 | 90,4 | 4,8 | 1,6 | 3,2 | 87,8 | 7 | 3,5 | 1,7 |
| Stagiaires | 41,6 | 53,9 | 4,5 | - | 88,7 | 9,7 | 1,6 | - | 96,5 | 3,5 | - | - |
| Personnel mis à disposition | 85,4 | 14,6 | - | - | 95,2 | 3,2 | 1,6 | - | 94,7 | 5,3 | - | - |
| Autres | 89,9 | 10,1 | - | - | 93,6 | 6,4 | - | - | 91,2 | 5,3 | 1,7 | 1,7 |

NB : Les pourcentages sont calculés sur le nombre de réponses à la question : 89 pour l'effectif en France, 62 pour l'effectif de droit français à l'étranger, 57 pour l'effectif de droit local à l'étranger, même si on peut faire l'hypothèse que les répondants passant une question ne sont peut-être pas employeur de ces catégories de personnels. Les absences de réponses ont été traitées comme des réponses 0.

La phase qualitative avait mis en évidence que le choix d'un type de contrat était souvent dicté par les contraintes économiques et la durée du financement disponible, plus que la traduction d'une volonté stratégique. L'accès à un CDI est fréquemment précédé d'un stage, parfois d'un engagement bénévole, puis d'un CDD en France. Pour les expatriés, le volontariat joue le rôle de marche-pied vers le salariat.

Le recours au bénévolat est loin d'être systématique, les répondants n'ayant pas forcément pensé à inclure leurs administrateurs dans ce nombre. A l'inverse, là où il est présent il peut couvrir des effectifs très élevés : jusqu'à 10 000 en France pour une ONG.

Les autres statuts cités couvrent :

- en France : des services civiques, des contrats en alternance et des personnels externes ;
- à l'étranger en droit français : des services civiques, consultants et contrats d'usage ;
- à l'étranger de droit local : des prestataires, consultants, free-lance et journaliers.

Revue de littérature

Les enjeux ressources humaines dans l'économie sociale et solidaire en France

Les ASI, du fait de leur statut associatif, appartiennent à la sphère de l'économie sociale et solidaire qui représente en 2009 10 % des emplois salariés en France et 8 % des rémunérations¹, des statistiques reflétant l'écart avec les niveaux de rémunération du secteur marchand. Les salariés de l'ESS sont plus âgés, plus qualifiés et plus féminins que dans l'ensemble de la population active. Ils travaillent également plus souvent à temps partiel.

Aux côtés des salariés, on trouve de nombreux bénévoles, dont les relations avec les premiers sont parfois problématiques, ainsi que le sont le renouvellement et la diversification des bénévoles aux fonctions de direction². Ces deux principales formes d'engagement illustrent la tension entre motivations intrinsèques et conditions de travail et d'emploi, avec un équilibre difficile à trouver entre les droits des professionnels et les impératifs militants³. Les valeurs associatives souvent revendiquées, comme par exemple la démocratie, sont parfois difficiles à traduire dans les pratiques de gestion et de coopération.

Dans le mouvement continu de professionnalisation engagé dans l'ESS, la gestion des ressources humaines reste encore peu développée, avec des moyens réduits et un fonctionnement peu structuré⁴. Si les employeurs peuvent s'y distinguer par une souplesse d'organisation du travail et une meilleure compatibilité avec la vie personnelle, ils apparaissent en revanche moins performants en matière de conditions de travail et de santé, ainsi que pour garantir la sécurité de l'emploi⁵. La dépendance de nombreux acteurs vis-à-vis des financements publics est souvent avancée pour expliquer la précarité des emplois, particulièrement dans des contextes de baisse des subventions⁶.

On note aussi une difficulté des directions à assumer leur responsabilité d'employeur. Quelques expériences de groupements d'employeurs (un groupement d'employeur est une structure qui recrute et emploie des professionnels partagés entre ses entreprises adhérentes) semblent offrir un bon moyen d'y faire face. Les associations sont demandeuses d'accompagnement et de formation pour recruter, fidéliser et consolider les emplois⁷. Les organisations structurées d'employeurs ne sont pas actives sur l'ensemble de l'ESS : on estime qu'un tiers de ses salariés n'était pas couvert par une convention collective en 2008⁸. Certaines branches sont trop petites pour accéder à la reconnaissance. Ceci joue sur le dialogue social qui reste peu développé.

Ces enjeux se distinguent assez nettement de ceux de l'ensemble des secteurs économiques, tels que mesurés auprès des DRH français⁹ qui nommaient récemment comme priorités le dialogue social, la prévention des risques psychosociaux et la gestion des talents. Ils indiquaient également que les

¹ CNCRESS, *Atlas de l'économie sociale et solidaire*, 2009

² V. Tchernonog, *Les associations en France-poids, profils & évolutions*, ADDES, 2007

³ Chorum & Fonda, *L'articulation entre l'offre des organismes de l'économie sociale, leur management & et les aspirations et comportements des nouveaux acteurs salariés et bénévoles*, 2007

⁴ C. Davister, *La gestion des ressources humaines en économie sociale*, CRISES/CERA, septembre 2007

⁵ N. Richez-Battisti, *Quelle Qualité de l'emploi dans l'ESS ?* Colloque de l'ADDES, novembre 2010

⁶ CPCA, *L'emploi dans les associations*, Séminaire interne, septembre 2004

⁷ CSA, *Associations : quels sont vos besoins d'accompagnement ?*, Avise / CPCA, mai 2011

⁸ M. Hély, *Conférence sur l'ESS et le travail*, RIUESS, juin 2011

⁹ ANDRH-Inergie, *Quels défis RH pour 2011*, mai 2011

contraintes légales, puis économiques, ainsi que la crainte de perdre des talents et les risques juridiques, étaient les principales incitations pour faire évoluer leurs pratiques.

Les enjeux ressources humaines dans les ONG hors de France

La littérature consultée pour ce second éclairage est essentiellement d'origine anglo-saxonne, et caractérisée par une approche par les bonnes pratiques¹⁰ qui se démarque du poids du cadre légal en France. Dans les ONG étrangères, les sujets d'attention sont la gestion des compétences et des talents, ainsi que les pratiques managériales. Dans le secteur humanitaire, on remarque ainsi que la dernière version du guide Sphère¹¹ souligne l'importance de la gestion de la performance, qui reste cependant un champ à améliorer au même titre que la conduite du changement.

Les ONG internationales non françaises évaluent positivement leurs pratiques de coopération dans les équipes multiculturelles et leur ouverture à la diversité¹², et se félicitent de la forte implication de leurs personnels. Malgré une attention à la santé, à l'équilibre au travail et au stress, les charges de travail trop élevées sont problématiques et affectent le moral des équipes¹³. Le turnover est jugé excessif, qu'il résulte du point précédent ou de l'absence de perspectives d'évolution et de salaires non compétitifs¹⁴. Comme en France, la fonction RH n'est pas toujours bien reconnue dans les ONG, et la crise économique s'est fait sentir, particulièrement en Grande Bretagne où les licenciements et le gel des recrutements ont beaucoup affecté les ONG.

Les enjeux ressources humaines dans les ONG françaises

Le nombre limité d'études ou publications sur le sujet des ressources humaines dans les ONG françaises peut être en soi un premier indicateur de l'intérêt restreint dont il semble avoir fait l'objet jusqu'à présent.

Comme dans l'ESS, la diversité de statuts des personnels est source de complexité et parfois de tensions. Le salariat, d'apparition relativement récente dans les ASI françaises, doit encore conforter sa légitimité. Les employés locaux dans les pays d'intervention composent plus de 80 %¹⁵ des effectifs salariés totaux. Pour les bénévoles, on constate les mêmes problématiques de renouvellement ainsi que des difficultés d'intégration. Le volontariat est en augmentation, et il se féminise¹⁶. Ce statut offre une entrée de carrière appréciée même si les volontaires expriment une valorisation insuffisante de leur expérience¹⁷.

On observe un mouvement général de professionnalisation¹⁸ qui affecte tous les statuts. Les difficultés de recrutement et de fidélisation sont largement évoquées¹⁹. Malgré un enjeu affiché de développement des capacités, la formation professionnelle ne recevrait que de faibles

¹⁰ People in Aid, *Code of good practice*, People in Aid, 2003

¹¹ *The Sphere Project Handbook 2011*

¹² Grotius International, *Politique humanitaire : vers une plus grande diversité dans les organisations*, Irin, 2011

¹³ A. Sinclair, *A Management Agenda benchmarking report for the INGO sector*, People In Aid / Roffey Park, 2011

¹⁴ D.Loquercio, M.Hammersley, B.Emmens, *Understanding & assessing staff turnover in humanitarian agencies*, HPN, London, 2006

¹⁵ Commission Coopération Développement, *Argent et associations de solidarité internationale (2004-2005)*, Paris, 2008

¹⁶ IRAM pour le MAEE, *Évaluation du dispositif de VSI*, août 2009

¹⁷ CLONG, *Le VSI : un parcours de citoyenneté. Résultats de l'enquête sur les volontaires de retour de mission*, février 2004

¹⁸ Coordination SUD, *ONG Françaises, État des lieux, nouveaux défis- Réflexion collective et prospective*, 2009

¹⁹ Coordination SUD, *Guide Synergie Qualité*, Paris, 2005

investissements et les pratiques de mobilité sont limitées. Les ASI partagent les difficultés des autres organisations de l'ESS à exercer leur responsabilité d'employeur, ce qui est aussi typique de structures de petite taille.

Le dialogue social est particulièrement réduit, tant au niveau de chaque association, que du fait de rattachements minoritaires à des branches qui ne correspondent qu'imparfaitement aux métiers de la solidarité internationale. Le stress semble encore un sujet tabou, les quelques pratiques émergentes sont réservées aux grosses ASI, et semblent cibler surtout les expatriés²⁰. Le thème de la diversité n'est pas présent dans la littérature mais on relève que l'égalité hommes-femmes reste à renforcer. Enfin la dépendance financière des pouvoirs publics est là aussi avancée comme un frein important à la création d'emplois pérennes et à la mise en place de bonnes pratiques de GRH²¹.

La fonction RH fait l'effet de parent pauvre, et manque de professionnels compétents dédiés.

²⁰ ACF, *Humanitaires, une culture du stress*, Actes du colloque du 17 juin 2010

²¹ K. Anquet, *Synthèse Enjeux RH*, Document interne Coordination SUD 2010

Résultats de l'étude

Cette partie se base essentiellement sur les réponses à l'enquête par questionnaire, avec des illustrations issues des entretiens qualitatifs. Tous les tableaux et graphiques qui suivent représentent les réponses à l'enquête en ligne. Les réponses n'étant pas obligatoires, le nombre de répondants varie à chaque question, probablement selon qu'ils se sentent concernés et / ou intéressés. Le total de réponses est donc précisé systématiquement pour donner une indication de la représentativité des opinions.

Enjeux

Si la gestion des ressources humaines est un sujet jugé prioritaire pour seulement 16,3 % des ONG, elle est importante pour 31,3 % et même très importante pour 40 %. Seul 12,5 % de l'échantillon l'estime peu ou pas du tout importante pour leur ONG aujourd'hui.

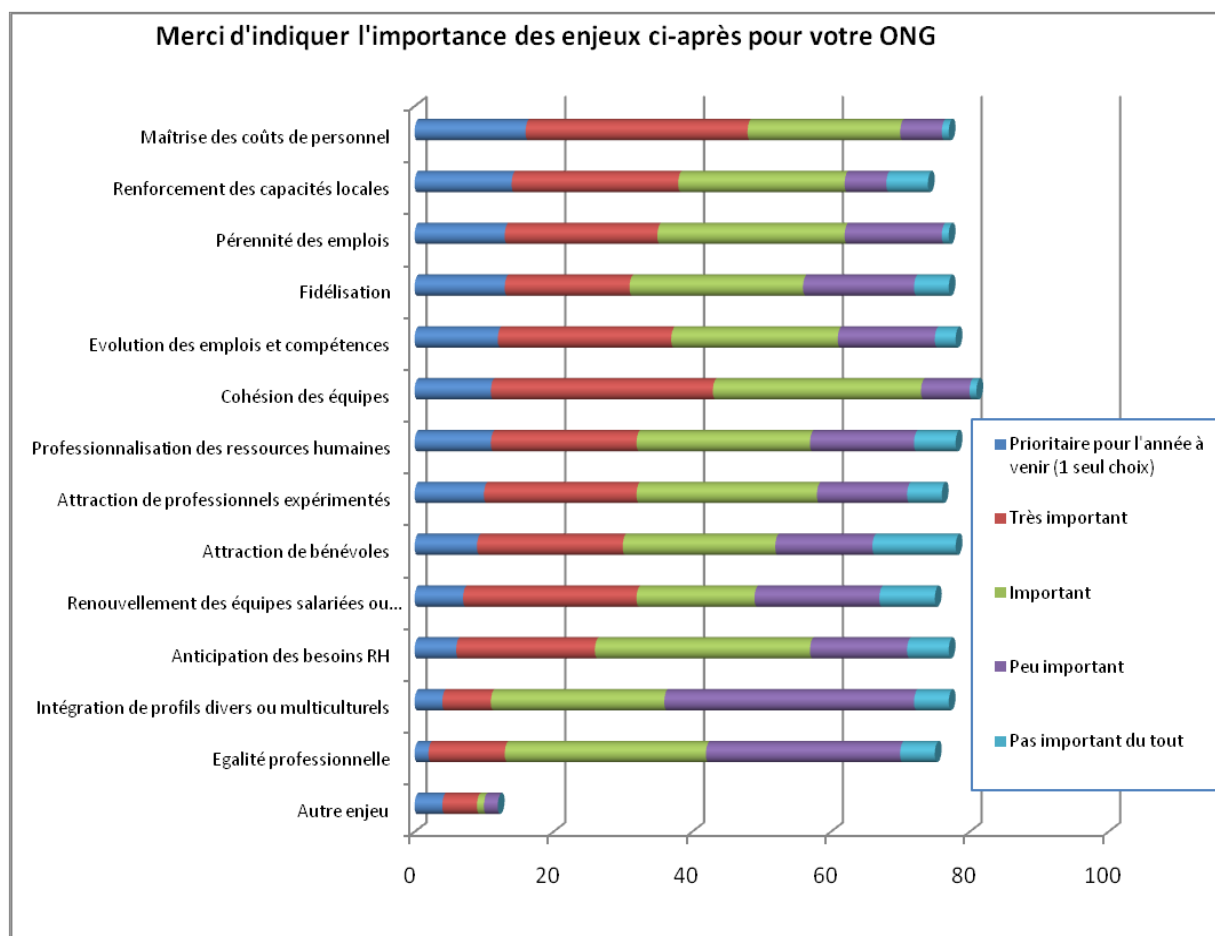
La phase qualitative avait permis de faire apparaître les principaux enjeux rencontrés par les ASI interviewées. La sécurité financière ressortait comme une difficulté rencontrée par beaucoup qui se voient contraintes de diversifier leurs ressources, voire d'envisager un adossement à d'autres associations. En termes RH cela se traduit par une capacité limitée à pérenniser les emplois, une sélection plus fine des compétences à internaliser (et un recours accru au bénévolat pour les acquérir) et une meilleure maîtrise des coûts de personnel. Les ONG interviewées étaient également pour beaucoup confrontées à des changements organisationnels sous différentes formes : renouvellement de la gouvernance, du modèle économique, croissance, évolution des zones et modes d'intervention avec leurs implications en matière de métiers et compétences, inscription dans des réseaux internationaux. On relevait également des enjeux de dynamique collective pour maintenir une cohésion au sein d'équipes de statuts, d'origines et de générations différents, assurer la communication entre siège et terrains, renforcer le sentiment d'appartenance tout en veillant au renouvellement des acteurs. Enfin la question de la professionnalisation dans la fidélité aux missions et valeurs associatives était évoquée. Il s'agissait à la fois de professionnaliser les processus de GRH, de renforcer l'anticipation des besoins, de professionnaliser la fonction RH elle-même souvent par la création d'un service dédié ou une meilleure implication des managers, et enfin de veiller à l'employabilité des professionnels, notamment pour les retours du terrain.

Cette identification a permis d'établir la liste proposée dans l'enquête en ligne (cf. graphique 2 ci-après), tout en gardant à l'esprit que les répondants ont pu y projeter leurs propres contenus.

Les sujets prioritaires ne font pas consensus, la maîtrise des coûts étant le seul sélectionné comme une priorité par plus de 20 % de l'échantillon (16 répondants). Le renforcement des capacités locales, la fidélisation et la pérennisation des emplois sont des priorités partagées par 13 à 14 OSI chacune. Les autres enjeux prioritaires cités hors liste sont l'émergence du service civique, le changement de gouvernance, de projet associatif et de modèle économique, l'éducation et l'intégration des jeunes diplômés.

La cohésion des équipes arrive en tête des sujets très importants et importants (scores cumulés), suivie par la maîtrise des coûts de personnel, et l'anticipation des besoins RH. Pour ce dernier enjeu, le nombre élevé de réponses Important au regard d'un nombre assez faible de réponses Très important ou Prioritaire peut être un indice de la difficulté des ONG à mettre en place des moyens concrets d'anticiper.

Graphique 2 : Importance des enjeux ressources humaines pour les ONG
(en nombre de réponses sur un total de 83)



Les autres enjeux cités hors liste et jugés très importants dans l'enquête concernent la formation, en particulier au management, les augmentations de salaires, la gestion des conflits entre élus et salariés et entre salariés, l'intégration des exigences sociales françaises, la valorisation et le renforcement des compétences.

A l'inverse, les enjeux mineurs (en cumul des scores peu et pas important du tout) sont l'intégration de profils divers ou multiculturels et l'égalité professionnelle, ce qui est cohérent avec leur relative absence dans la littérature française. Le terme de diversité culturelle est peut-être peu évocateur pour des interlocuteurs français. Il est intéressant de noter que la question de la cohésion d'équipes ne semble pas associée dans les esprits à des pratiques volontaristes liées à la diversité et l'égalité.

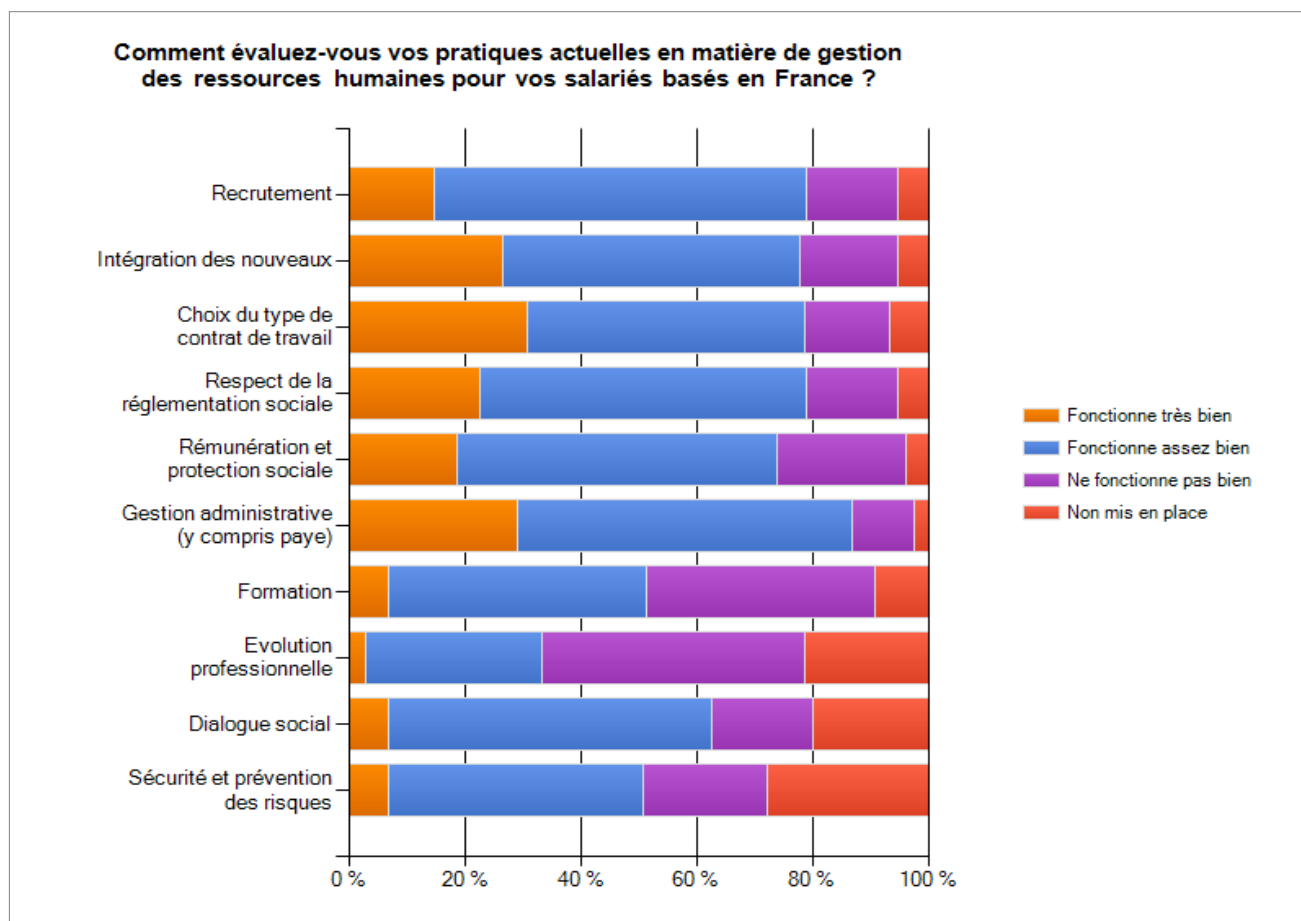
On ne relève de corrélation entre l'importance des enjeux et la taille des ONG que pour certains sujets : les ONG de petite taille (moins de 10 salariés en France) accordent plus d'importance à la pérennité des emplois et à l'anticipation des besoins RH ; l'attraction des bénévoles et le renouvellement des équipes sont jugés plus souvent prioritaires ou importants par les très petites ONG employant un seul ou aucun salarié en France ; la professionnalisation est un enjeu plus fréquemment cité comme important par des ONG moyennes ou petites (moins de 30 salariés en France).

Pratiques

Les pratiques de GRH par catégorie de personnel :

Salariés basés en France

Graphique 3 : Pratiques de GRH pour les salariés basés en France
(en pourcentage sur un total de 76 réponses)



Pour les salariés en France, le fonctionnement des pratiques est généralement jugé bon ou très bon, à part en ce qui concerne la formation, l'évolution professionnelle et la sécurité et prévention des risques.

Ces dernières pratiques étaient également ressorties comme problématiques lors de la phase qualitative, de même que la gestion du temps de travail et la rémunération, alors que le fonctionnement de cette dernière est par contre plutôt bien noté dans l'enquête. Les OSI interviewées avaient fait état de leur connaissance imparfaite des règles de droit social applicables et donc d'une mauvaise maîtrise des risques encourus, même si les litiges restaient exceptionnels. Ces écarts entre des avis plutôt positifs dans l'enquête et plutôt mitigés dans les entretiens qualitatifs peuvent être liés au niveau de maturité de la réflexion sur le sujet de la GRH : si de façon spontanée les pratiques sont perçues comme fonctionnant bien au quotidien (niveau spontané du

questionnaire), un échange avec d'autres professionnels (niveau réflexif des entretiens qualitatifs) peut susciter une analyse plus mitigée des pratiques et de leurs effets.

Plusieurs commentaires dans le questionnaire tendent à relativiser l'existence d'une GRH pour les petites équipes ne comptant que très peu ou pas de salariés. La méconnaissance des dispositifs est aussi vue comme un frein à l'optimisation des coûts de personnel. Le temps consacré au recrutement de stagiaires est pesant.

Ce commentaire d'un participant à l'enquête illustre bien les difficultés rencontrées :

« Le manque de moyen pour les RH du siège est cruel, il ne laisse pas de place au social. Tout le monde doit faire avec toujours plus de travail et de responsabilités avec toujours moins de moyens et de paye, personne n'est à l'abri d'une restructuration économique. La gestion en est catastrophique, urgente et inadaptée aux besoins du long terme qui s'ils étaient comblés, permettraient d'anticiper les moments très difficiles et épuisants pour l'équipe ».

Dans les entretiens qualitatifs, les ONG interviewées avaient identifié plusieurs éléments propices à des recrutements efficaces : l'attractivité du secteur permettant de recueillir de nombreuses candidatures, l'existence de processus formalisés et la clarté sur les rôles de chacun, la formation des recruteurs. En revanche, là où ces conditions n'étaient pas réunies, des difficultés se faisaient sentir. Le défaut d'anticipation, souligné plus haut comme un enjeu essentiel, peut également affecter l'efficacité du recrutement et entraîner des vacances très préjudiciables tant au siège que dans les postes-clés sur le terrain.

Concernant l'intégration, les ONG interviewées avaient souligné l'intérêt de mettre en place un livret d'accueil, des rencontres entre nouveaux et direction, des parcours formalisés, et l'avantage d'équipes de petites tailles pour intégrer les arrivants, même si cela semblait plus problématique pour les CDD ou stagiaires.

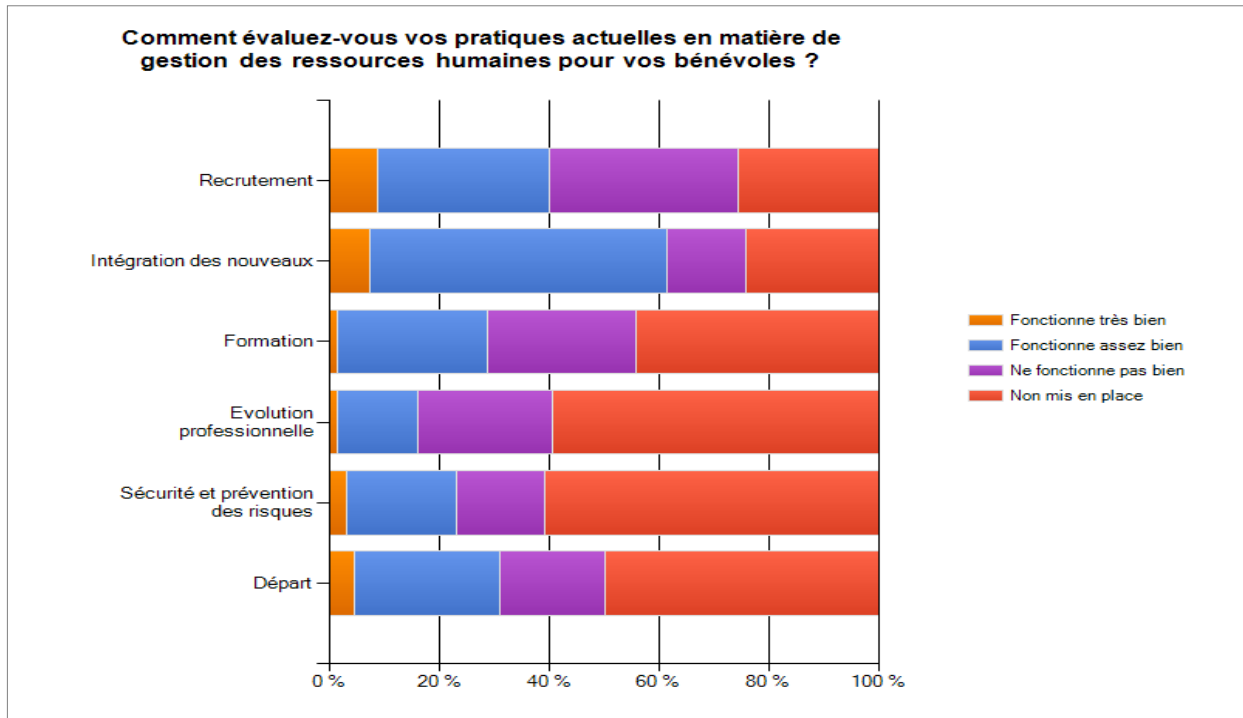
✧ Bénévoles

Pour les bénévoles, on remarque tout d'abord que des pratiques ne sont mises en place par au moins la moitié des ONG répondantes que pour le recrutement, la formation et l'intégration. Seul cette dernière pratique recueille une majorité d'opinions positives ou assez positives sur son fonctionnement.

Les commentaires soulignent le caractère très informel de la gestion des bénévoles, souvent recrutés dans des cercles amicaux. On souligne cependant la valeur des compétences qu'ils apportent.

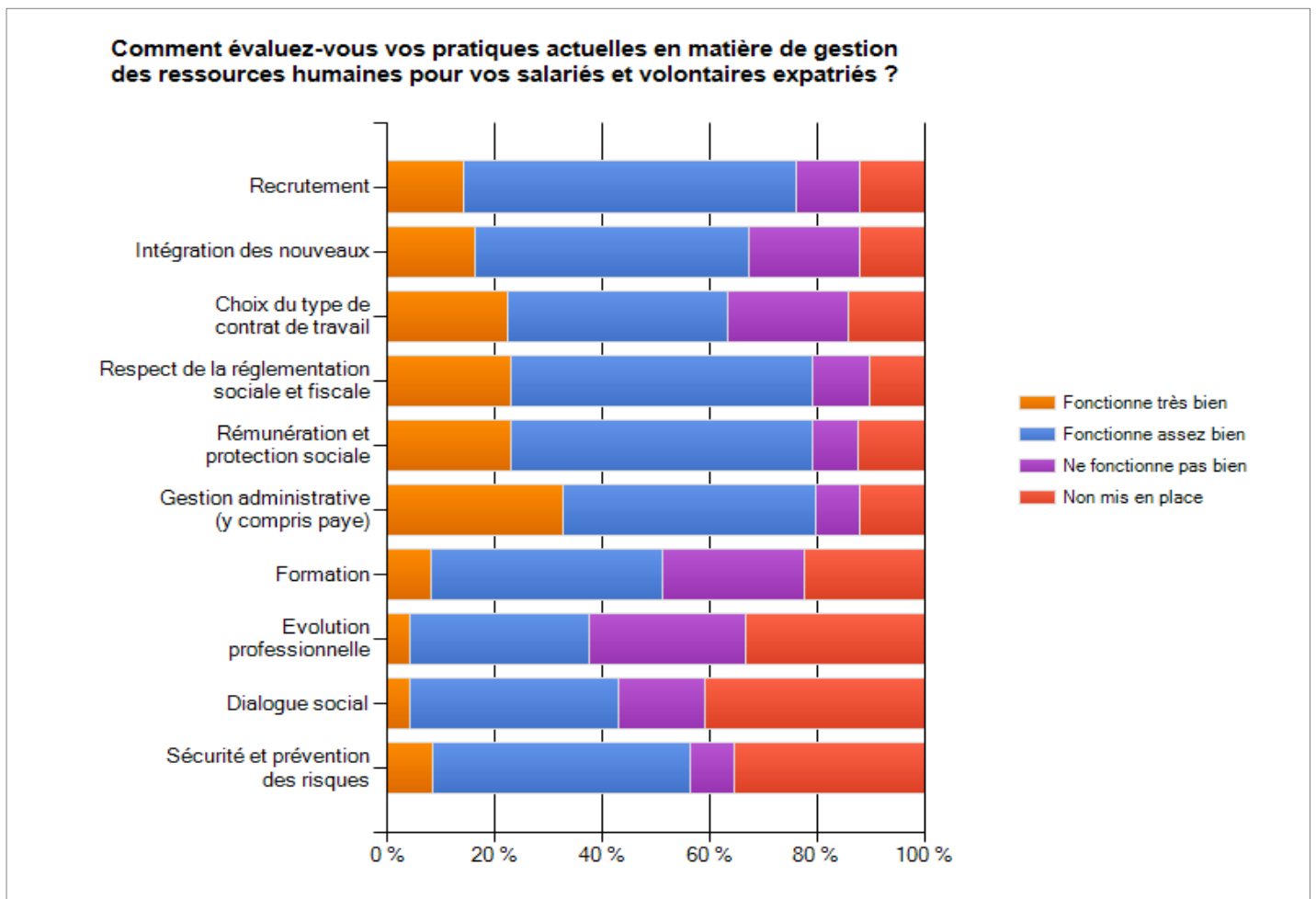
Dans les entretiens qualitatifs, le recrutement de bénévoles était apparu comme un besoin prioritaire pour faire face à la fois aux restrictions budgétaires et à des nécessités de renouveler des équipes ou CA vieillissants. Nos interlocuteurs ont aussi souligné les limites des pratiques de cooptation et recrutement de proximité, y compris amicale, qui prédominent en la matière.

Graphique 4 : Pratiques de GRH pour les bénévoles
(en pourcentage sur un total de 70 réponses)



⤴ Volontaires et expatriés

Graphique 5 : Pratiques de GRH pour les volontaires et expatriés
(en pourcentage sur un total de 50 réponses)



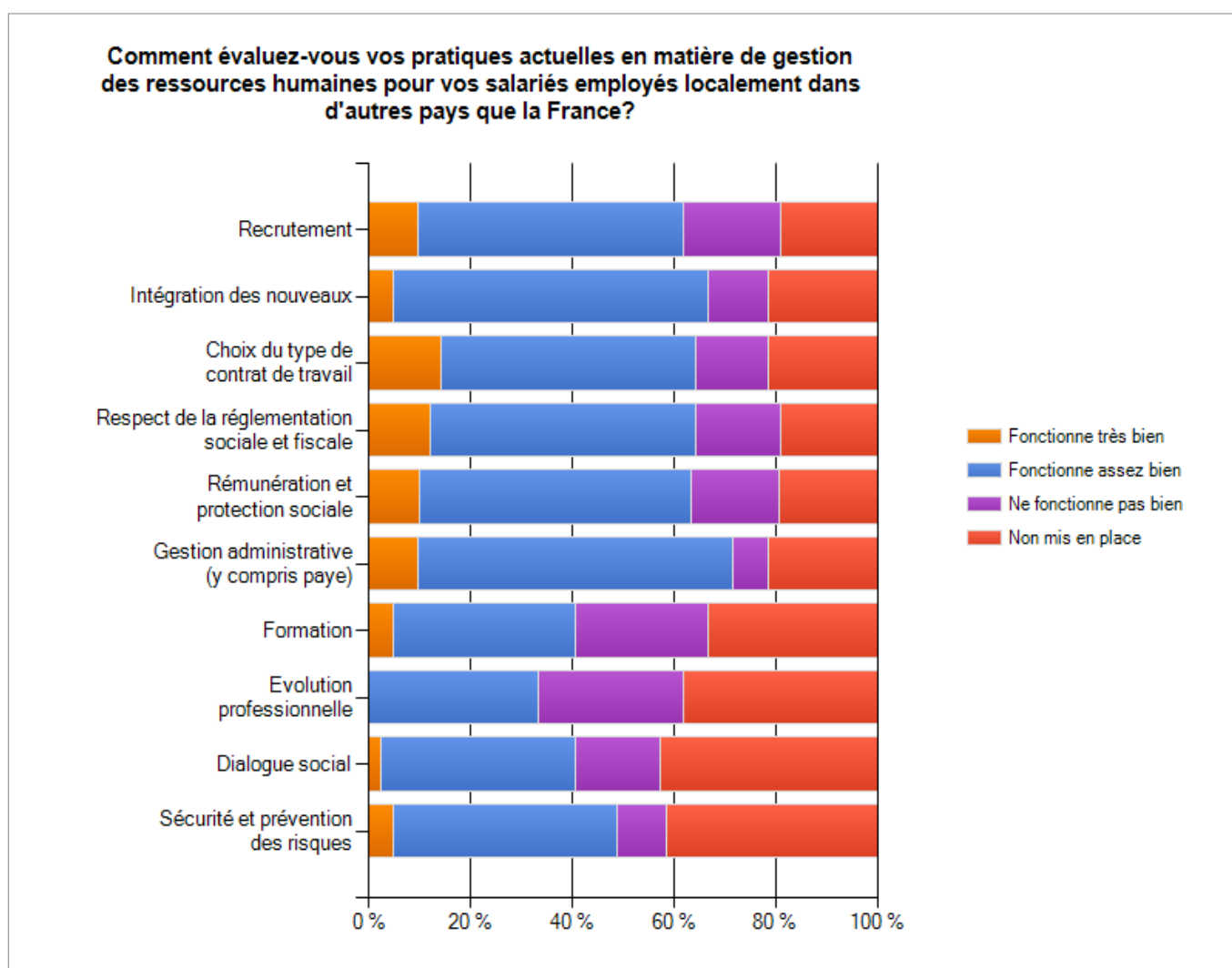
Les avis exprimés pour les volontaires et expatriés paraissent très tranchés :

- ⤴ Un fonctionnement satisfaisant marqué (score cumulé de très bien et assez bien supérieur à 60 %) pour le recrutement et l'intégration et les questions légales, sociales et administratives.
- ⤴ Un avis plus mitigé sur la sécurité pour laquelle plus d'un tiers n'ont pas de pratiques en place.
- ⤴ Un constat plus négatif concernant la formation, l'évolution et le dialogue social.

⤴ **Personnel local**

Les constats sur le fonctionnement des pratiques se retrouvent dans la gestion des personnels locaux, quoique sur un plus petit sous-échantillon (42 répondants). On note notamment l'absence d'avis très positif sur l'évolution professionnelle. Mais plus globalement, l'observation qui se dégage est que les pratiques sont nettement moins fréquemment mises en place que pour les autres catégories salariées.

Graphique 6 : Pratiques de GRH pour les salariés employés localement hors de France



(en pourcentage sur un total de 42 réponses)

On peut aussi s'interroger sur l'impact de la localisation des répondants qui pour leur très grande majorité sont basés en France et, de ce fait, peut-être moins directement en charge et informés des pratiques locales à l'étranger.

✦ Sujets transversaux

L'évolution professionnelle est une pratique moins développée et insatisfaisante, quelle que soit la catégorie de ressources humaines. Dans les entretiens quantitatifs, les ONG avaient souligné le manque de perspectives lié à la taille des structures, et le manque d'outils de gestion de carrière pour détecter les potentiels, repérer les parcours possibles et accompagner. Le défaut d'anticipation peut renforcer cette problématique par essence à long terme. Nos interlocuteurs étaient conscients des risques de départs non maîtrisés. On observait quelques pratiques réussies de mobilité avec un encouragement systématique des candidats internes pour les postes d'expatriation ou d'encadrement. Pour assurer le renouvellement de ses compétences, une ONG demande à ses salariés un engagement moral de mobilité externe après 9 ans en son sein, avec des moyens conséquents pour l'accompagner.

Les autres aspects transversaux font l'objet d'une satisfaction élevée. Le tiers d'avis insatisfaits sur la définition des fonctions peut expliquer qu'on la retrouvera comme un projet assez prioritaire pour l'année à venir (cf. ci-après).

Tableau 5 : Aspects transversaux de GRH (en pourcentage et nombre de réponses)

| 24. Pour l'ensemble de vos ressources humaines, diriez-vous que les aspects suivants sont : | | | | | |
|--|---------------------------|--------------------------------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| | Très satisfaisants | Satisfaisants dans l'ensemble | Insatisfaisants | Très insatisfaisants | Response Count |
| Les relations entre différentes catégories de personnel | 14,9% (11) | 70,3% (52) | 13,5% (10) | 1,4% (1) | 74 |
| La définition des fonctions | 8,1% (6) | 54,1% (40) | 32,4% (24) | 5,4% (4) | 74 |
| Le climat social | 17,6% (13) | 63,5% (47) | 14,9% (11) | 4,1% (3) | 74 |

Chiffres-clés :

✧ Formation

Les dépenses de formation professionnelle en France s'élèvent en moyenne à 3,5 % de la masse salariale pour les 45 ONG ayant indiqué un nombre. Le maximum cité est de 20 %. Il n'est pas possible de supposer que l'absence de réponse signifie une absence de dépenses, les ONG étant comme tout employeur français soumis à une obligation légale de dépense minimale variable selon l'effectif.

A titre de comparaison, 73 % des TPE-PME françaises ne dépassent pas l'obligation légale²². Dans l'ensemble, les entreprises françaises dépensent en moyenne 2.93 % de leur masse salariale en formation professionnelle²³, cependant la participation est bien inférieure à 2 % pour celles qui emploient moins de 50 salariés. Notons que le niveau de qualification souvent élevé des professionnels de la solidarité internationale peut participer de cette propension supérieure à se former, observée en général dans la population active.

42,5 % des salariés en France ont bénéficié d'une formation en 2010 parmi les 55 ONG ayant fourni cette indication. Les taux pour chaque organisation vont de 0 (pour 5 répondants) à 100 %.

Les dépenses de formation professionnelle à l'étranger s'élèvent en moyenne à 6 % pour les 12 ONG ayant indiqué un nombre. Le maximum cité est de 25 %.

31,5 % des salariés à l'étranger ont bénéficié d'une formation en 2010 parmi les 25 ONG ayant fourni cette indication, dont 9 indiquent n'avoir formé aucun salarié.

Dans les entretiens quantitatifs, les conditions de réussite identifiées dans ce domaine étaient la budgétisation des dépenses de formation en amont et la synthèse des besoins, souvent à partir des entretiens d'évaluation, pour construire le plan de formation. Plusieurs bonnes pratiques émergeaient en termes de préparation au départ des expatriés, d'ateliers internes et de séminaires d'échange d'expérience, également propices à la cohésion des équipes.

✧ Rémunération

Le rapport entre le salaire le plus élevé et le salaire le plus bas s'élève à 1 à 3,3 en France (sur 49 répondants), le plus élevé étant de 1 à 23. Pour les expatriés, le rapport moyen est de 1 à 3 (sur 20 répondants), le plus élevé étant de 1 à 15.

A titre de comparaison, le rapport est de 1 à 5 dans 79 % des PME françaises, et il s'élève à 1 à 6 à 10 dans 13 % d'entre elles²⁴.

Les augmentations générales en France ont été de 2,62 % en moyenne en 2010 sur 46 répondants, dont 16 ont gelé les salaires l'année dernière. Pour l'ensemble des secteurs économiques, les hausses se sont élevées à 2 % la même année selon l'organisme Mercer.

Le taux moyen d'augmentation générale pour les expatriés a été de 4,2 % sur la même période mais en couvrant des réalités très diverses : pas d'augmentation dans 13 organisations sur 22, et des taux de 10 % et 60 % dans 2 ONG qui ont sans doute mis en place des réformes d'envergure.

Dans les entretiens quantitatifs, les difficultés évoquées par les ONG concernant la rémunération étaient liées à un manque de compétitivité perçu comme un frein au recrutement et à la fidélisation,

²² « Perspectives 2011 : emploi et formation dans les TPE-PME » AGEFOS-PME, 2011

²³ R. Descamps « Les dépenses de formation des entreprises en 2009 : un effort en trompe -l'œil », Bref N°284 CEREQ, avril 2011

²⁴ Sondage Latribune.fr, avril 2011

mais aussi à la tension entre salaires « de marché » et valeurs d'engagement. Les éléments individualisés et variables apparaissaient souvent comme peu légitimes. Les organisations souffraient aussi de l'absence de politiques et de mécanismes clairs pour éviter les décisions au cas par cas, et au manque de données sur les pratiques sectorielles, les études de salaires actuellement conduites étant jugées insuffisantes. A l'inverse, les ONG qui peuvent s'appuyer sur une convention collective ou sur une grille de salaire maison en ressentaient les bénéfices.

Dialogue social :

25 % des ONG participantes (sur un total de 88 réponses) sont rattachées à une convention collective. Il s'agit de :

- l'animation pour la moitié d'entre elles
- les études et le conseil pour 43,7 %
- la formation professionnelle pour 12,5 %

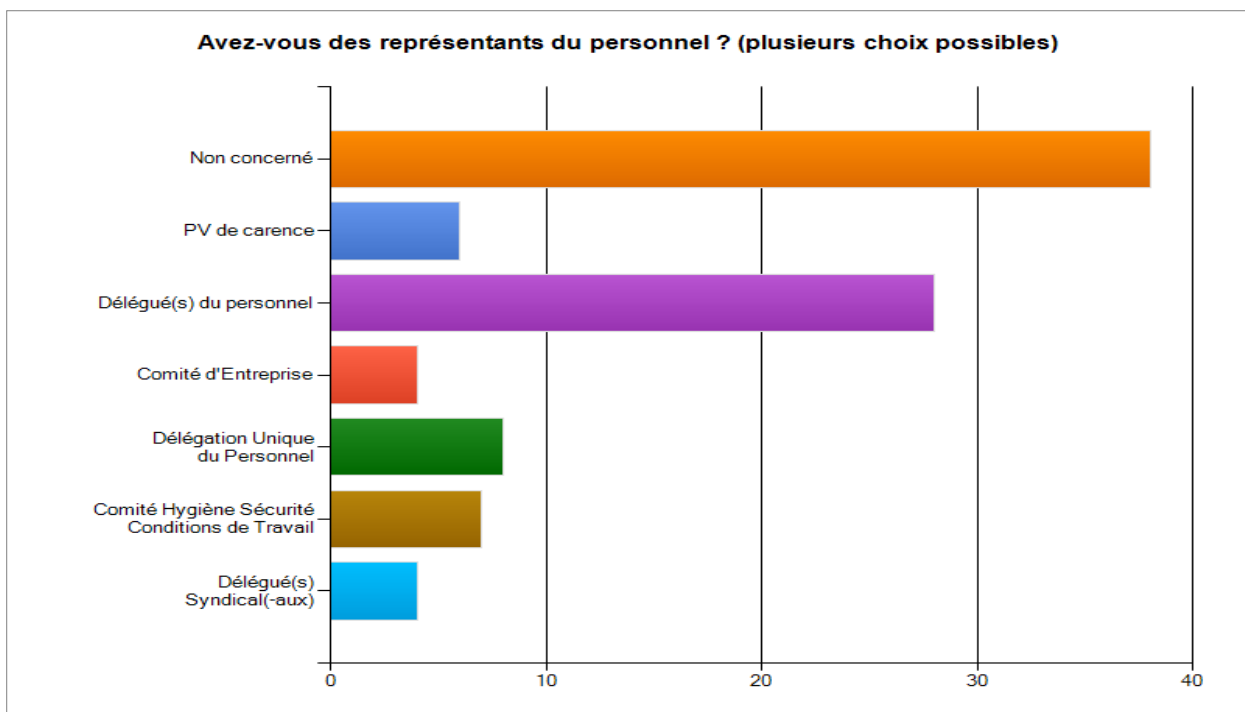
Puis pour une seule organisation chacune : le sanitaire et social (1966), les missions locales, la mutualité, les métiers de la presse et les universités et instituts catholiques de France.

A titre de comparaison, 86 % des TPE-PME françaises relèvent d'une branche professionnelle²⁵, confirmant ici une spécificité des ONG.

35,3 % des ONG participantes ont un ou plusieurs accords d'entreprise.

Des représentants du personnel sont présents dans près d'un tiers des OSI répondantes, alors que les formes de représentation variées sont cumulées dans les plus grosses (en termes d'effectif salarié).

Graphique 7 : Représentants du personnel
(en nombre de réponses sur un total de 80)



²⁵

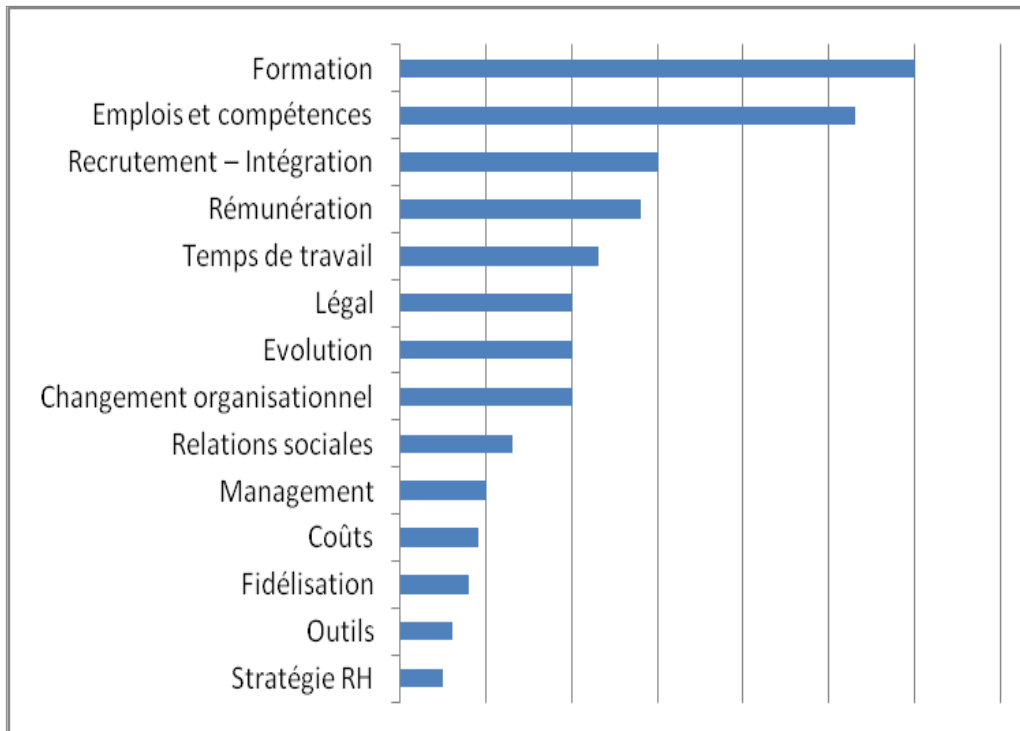
« Perspectives 2011 : emploi et formation dans les TPE-PME » AGEFOS-PME, 2011

La phase qualitative avait confirmé les paradoxes liés à l'exercice du dialogue social dans les ONG. L'existence de relations informelles ouvertes est revendiquée par beaucoup, parfois en parallèle d'un cadre formel de consultation et négociation, et ces processus sont perçus comme complémentaires. Certaines structures, dont l'effectif n'impose pas la mise en place d'instances de représentation du personnel, adoptent des pratiques innovantes de concertation entre salariés et d'échanges avec l'employeur, c'est-à-dire bien souvent le bureau. En revanche ces interlocuteurs ne sont pas toujours préparés ou désireux d'assumer cette responsabilité. Le dialogue social est aussi perçu comme chronophage, potentiellement coûteux. Les salariés sont eux même ambivalents à exprimer leurs revendications, ou à postuler sur des mandats de représentations.

Les projets

Les projets prioritaires des ONG en matière de ressources humaines pour l'année à venir ont été regroupés par rubriques thématiques. Les résultats pondérés (priorité 1 affectée d'un coefficient 3, priorité 2 affectée d'un coefficient 2 et priorité 3 d'un coefficient 1) font apparaître la hiérarchie suivante :

Graphique 8 : Projets ressources humaines pour l'année à venir
(en nombre de réponses pondérées sur un total de 59)



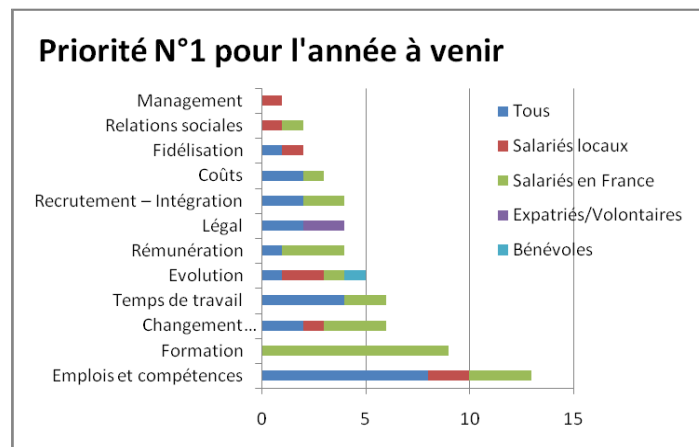
Les questions légales sont assez diverses, allant du contrat de travail, aux statuts, à l'accord d'entreprise ou au rattachement à une convention collective. Sous le titre relations sociales, nous avons regroupé des pratiques formelles comme la mise en place d'un comité d'entreprise et des pratiques informelles relatives aux bonnes relations entre différentes catégories de salariés, voire à la gestion de conflits.

Dans la phase qualitative, le type de projets variait selon l'effectif (de droit français) de l'OSI. Pour les moins de 20, les priorités concernaient la gestion administrative, la mise en place de formation, d'entretiens annuels et le recrutement de bénévoles et service civique. Chez les OSI moyennes (20 à 50), on retrouvait la formation et les entretiens mais aussi la structuration des postes, des salaires et des contrats. Dans les plus grandes ONG, les projets concernaient la mobilité, la rémunération, l'organisation de la fonction RH, et toujours la formation.

Ce dernier thème traverse donc les différents types d'ONG, et pour une large part les catégories de personnel, même si les besoins sont de nature variés et souvent d'une sophistication croissante avec la taille et l'expérience antérieure de l'organisation en la matière.

Regardons à présent plus finement les catégories de personnel concernées par ces différentes priorités.

Graphique 9 : Projets ressources humaines de première priorité
(en nombre de réponses sur un total de 59)



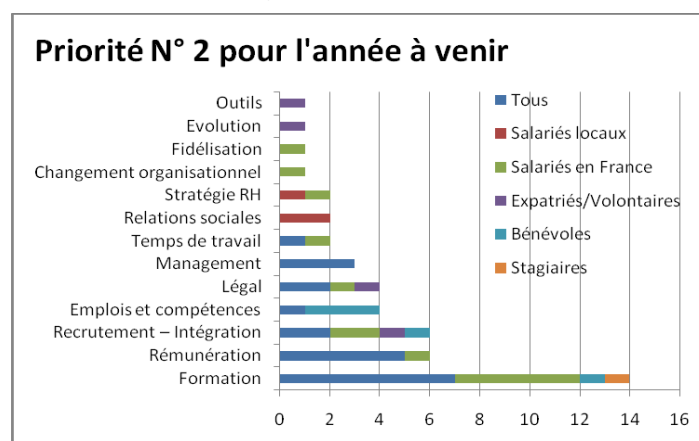
Les projets Emploi-Compétences de première priorité couvrent souvent la définition ou re-définition des postes, la création de référentiels de compétences et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences. La pérennisation des emplois est aussi mentionnée.

Les besoins de formation, lorsqu'ils sont précisés, concernent le management et la gestion des ressources humaines.

La problématique du changement peut être liée à une croissance de l'ONG, une réforme de la gouvernance ou une professionnalisation renforcée.

La gestion du temps de travail ressort aussi comme un sujet à améliorer. C'était déjà le cas dans les entretiens quantitatifs où les interviewés soulignaient leurs difficultés face à des heures supplémentaires parfois volumineuses et rarement rétribuées ou récupérées, ce qui créait une frustration. La mise en place de modalités plus adaptées de gestion (comme l'annualisation ou les horaires variables) était limitée tant par une certaine méconnaissance du cadre légal, que par des résistances culturelles à rendre compte des heures de travail. Plus largement ce sujet renvoie aussi à celui de la santé et de la prévention puisque les ONG étaient conscientes des risques d'épuisement liés à la surcharge de travail, en particulier sur le terrain.

Graphique 10 : Projets ressources humaines de deuxième priorité
(en nombre de réponses sur un total de 55)

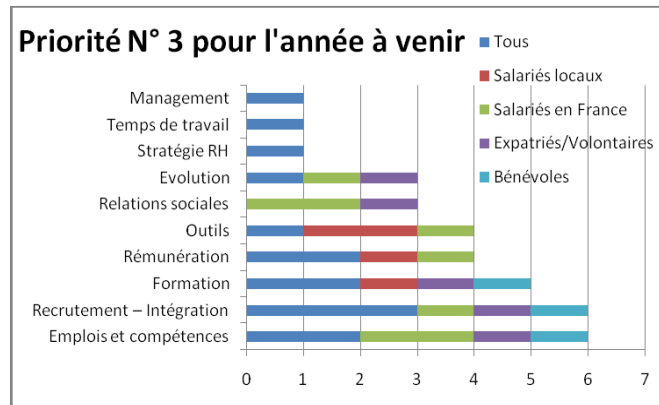


On retrouve la formation très en tête des 2^{èmes} priorités, à destination de catégories plus variées. Elle peut concerner des formations métiers, outre les thèmes déjà évoqués du management et des

ressources humaines. Les OSI prévoient aussi de formaliser les outils comme le plan de formation, et de mieux communiquer sur le sujet.

Les projets de refonte des grilles de salaire, voire de la politique de rémunération dans son ensemble, sont aussi en bonne place, aux côtés de l'intégration et du recrutement de divers personnels.

Graphique 11 : Projets ressources humaines de troisième priorité
(en nombre de réponses sur un total de 38)

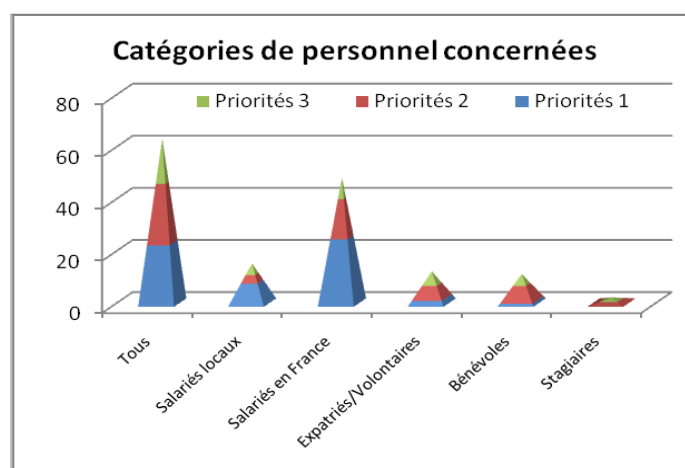


On retrouve les mêmes thèmes en tête des priorités de 3^{ème} rang, avec la formulation de besoins d'outils précis de gestion administrative, de contrôle et de système d'information.

Dans la phase qualitative, quelques interlocuteurs avaient aussi formulé leurs souhaits d'outils mieux adaptés pour la paye, la gestion du temps de travail ou les SIRH. Quelques-uns avaient pu utilement mettre en place des logiciels issus du secteur marchand, ou construits par une grande ONG.

De façon globale sur l'ensemble des projets d'avenir, on observe que les priorités en matière RH concernent soit l'ensemble des salariés, soit principalement les salariés en France. Les salariés locaux, bien qu'ils soient les plus nombreux en termes d'effectif, se situent loin derrière, ainsi que les expatriés et les bénévoles.

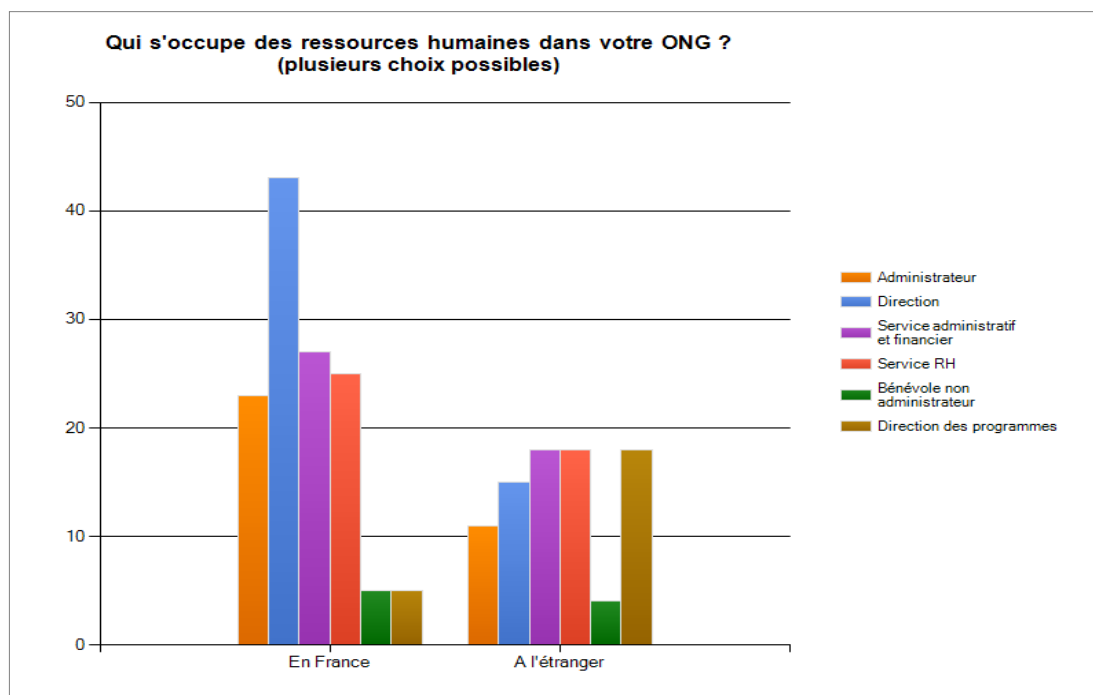
Graphique 12 : Catégories de personnel pour lesquelles les projets prioritaires sont prévus
(en nombre de réponses sur un total de 59)



Ressources mobilisées

La fonction ressources humaines en interne :

Graphique 13 : Responsabilités des ressources humaines dans les ONG
(en nombre de réponses sur un total de 89)



La responsabilité des ressources humaines incombe surtout à la direction en France. Des services RH ne sont présents que dans un tiers des ONG répondantes à l'étranger aux côtés des responsables administratifs et des programmes, et un peu moins en France.

Dans les entretiens qualitatifs, l'effectif de 50 (salariés de droit français) constituait souvent le seuil à partir duquel un professionnel RH est recruté, alors qu'entre 20 et 50 la fonction incombe plutôt au service administratif et financier. Citons l'exemple intéressant d'une petite OSI (moins de 5 salariés) qui s'appuie sur le service ressources humaines d'une entreprise mutualiste qui siège à son conseil d'administration, et bénéficie ainsi d'une expertise professionnelle en matière de GRH et de l'accès à un catalogue de formation conséquent. D'autres structures de taille modeste peuvent s'affilier à des groupements d'employeurs pour bénéficier de services mutualisés de gestion.

Il n'est pas forcément étonnant de constater en conséquence que près de 60 % des ONG répondantes estiment n'avoir que partiellement (47,8 %) ou pas du tout (11,9 %) les compétences nécessaires en interne pour gérer les ressources humaines. 38,8 % estiment détenir dans l'ensemble les compétences requises, et 1,5 % sont tout à fait comblées.

Là aussi cette opinion corrèle avec la taille croissante de l'organisation, et la présence de professionnels RH.

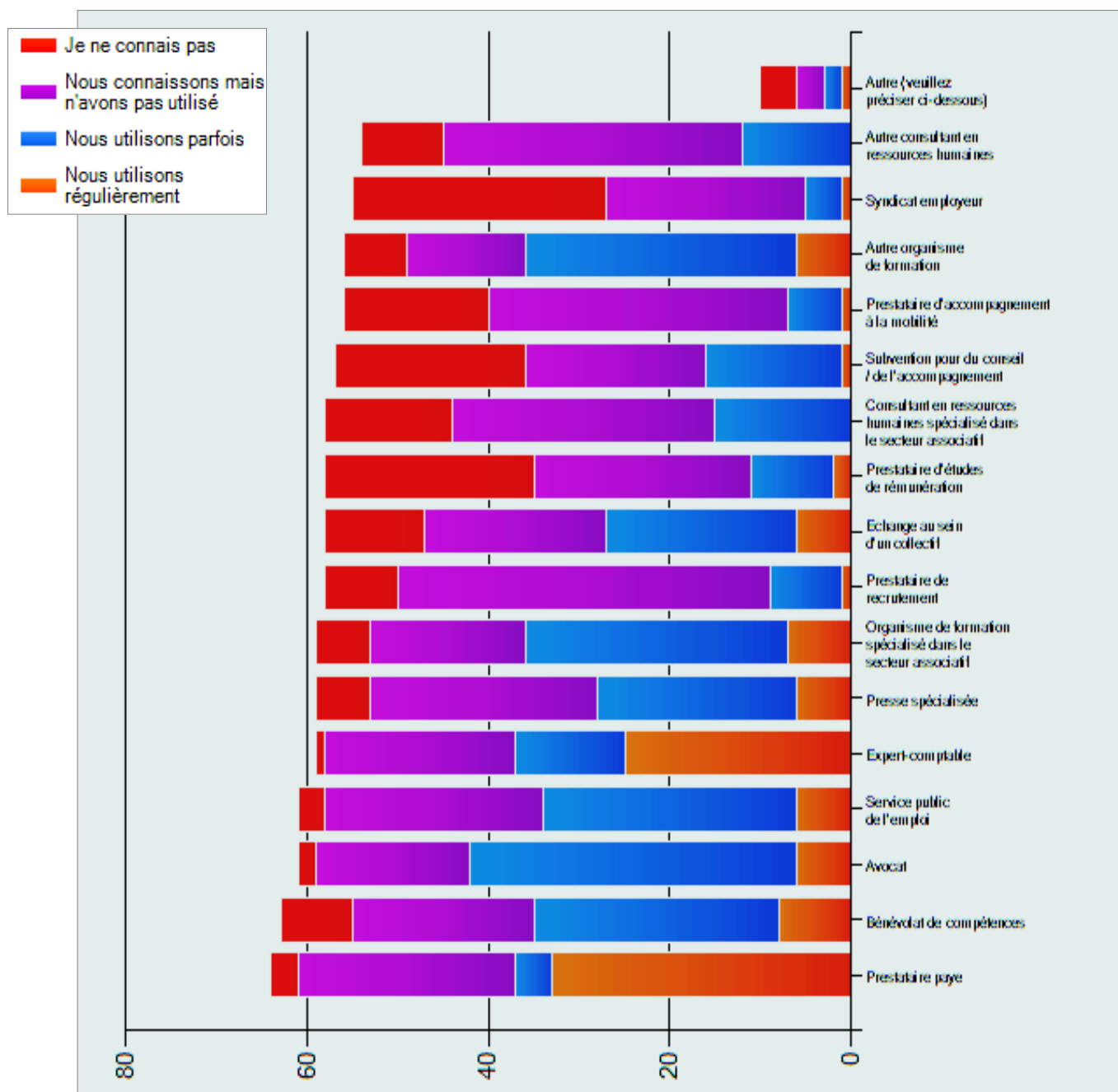
Nous allons donc voir à présent vers quelles ressources externes elles se tournent.

Les ressources externes mobilisées

Le recours le plus fréquent se fait vers les prestataires de paye et experts-comptables.

D'autres ressources sont souvent citées, vers lesquelles les ONG se tournent de façon plus occasionnelle, en fonction également de la nature de besoins eux-mêmes plus irréguliers : les avocats, le bénévolat de compétences et les organismes de formation, qu'ils soient ou non spécialisés dans le secteur associatif.

Graphique 14 : Ressources externes mobilisées dans la GRH des ONG répondantes
(en nombre de réponses cumulées par item)



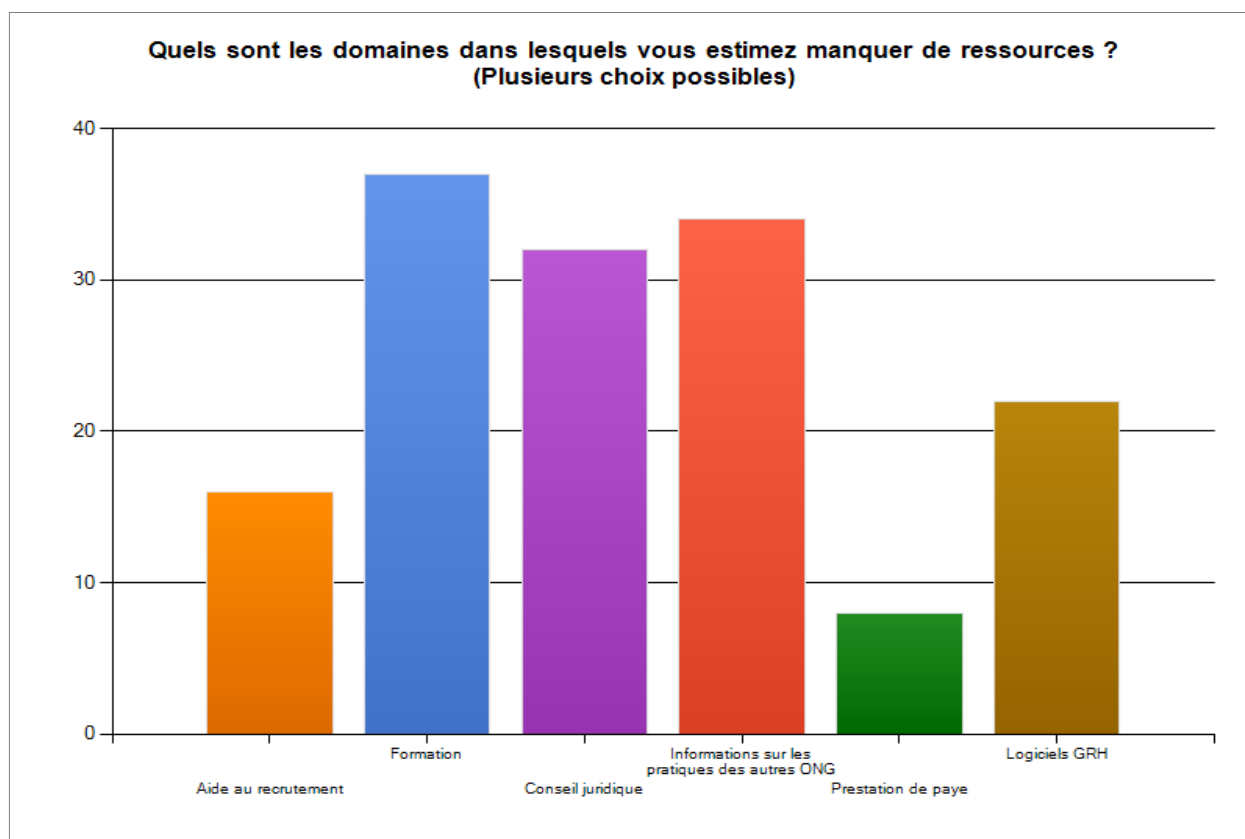
Certaines ressources sont bien connues mais peu utilisées, peut-être en raison du coût pressenti : il s'agit des consultants en recrutement, outplacement et autres spécialités des ressources humaines. Enfin les ressources les moins identifiées sont les syndicats employeurs que plus de la moitié des répondants ne connaissent pas, les organismes d'étude de rémunération (méconnues de 39,7 %) et les subventions disponibles pour de l'accompagnement ou du conseil (méconnues de 36,8 %).

Le détail des ressources citées est recensé en annexe.

Besoins d'appui

Graphique 15 : Manques de ressources externes

(en nombre de réponses sur un total de 62)



On retrouve la formation, sujet prioritaire, parmi les manques, aux côtés d'information sur ce que font les autres ONG, et de conseil juridique.

Les autres besoins cités hors liste (une seule fois chacun) sont la GPEC, une réflexion éthique, et du temps suffisant pour la GRH.

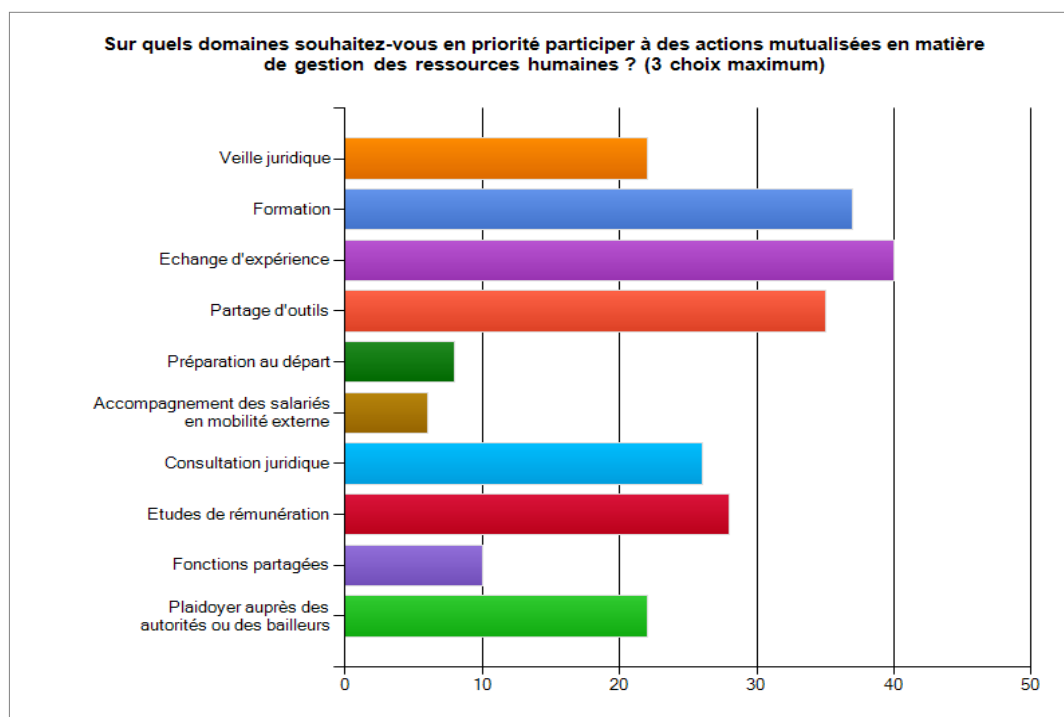
Ces constats rejoignent les manques identifiés dans la phase qualitative allant de l'information sur les actions organisées dans sa région, de prestataire de gestion administrative et de spécialistes (recrutement, fiscalité, SIRH, succession) comprenant bien le secteur associatif.

Appétence pour des actions mutualisées :

« *Tout est mutualisable* »
Participants aux focus groups

Pour confirmer cette affirmation optimiste et une position commune de principe favorables à la mutualisation, les participants à l'enquête ont été invités à choisir les domaines intéressants à mutualiser. L'échange d'expériences, la formation et le partage d'outils se détachent nettement par ordre d'importance décroissant.

Graphique 16 : Priorités pour des actions mutualisées
(en nombre de réponses sur un total de 66)



L'appétence à mutualiser peut être confirmée par les réponses plus précises données sur ce que l'ONG serait prête à consacrer aux actions sélectionnées. On note un décrochage entre l'intérêt manifesté de façon générale et le nombre de réponses détaillées, notamment sur le plaidoyer (7 à 9 réponses détaillées par rapport à 22 souhaits).

Nous avons utilisés les chiffres précis indiqués par les OSI répondantes pour les actions à mutualiser pour calculer des moyennes du temps et de l'argent qu'elles seraient prêtes à y consacrer. Ces moyennes sont à interpréter avec précaution, d'une part en fonction du faible effectif et de la variabilité des réponses individuelles, d'autre part car les questions peuvent avoir été comprises de façon différente : par exemple certains auront peut-être indiqué comme montant pour des actions mutualisées de formation l'ensemble de leur budget formation alors que d'autres en auraient eu une lecture plus restrictive. Sans être donc à prendre au pied de la lettre, ces chiffres permettent d'étayer les tendances sur les sujets sur lesquels les ONG seraient plus enclines à mettre des moyens.

Concernant l'échange d'expérience, sur les 40 répondants qui ont sélectionné cette action de mutualisation :

- 30 sont prêts à y consacrer en moyenne 6.8 jours par an (dans une fourchette de 2 à 50 jours),
- 26 y consacraient en moyenne 2.023 euros (fourchette de 0 pour 8 participants à 25 K€);
- 22 ont une préférence pour la région parisienne, la Bretagne et Rhône-Alpes sont citées deux fois chacune ainsi que la France, PACA et les Pays de Loire une fois chacune, une est intéressée par des échanges en Asie.

Les participants aux entretiens qualitatifs avaient suggéré des sujets précis pour de tels échanges : évolution professionnelle, GPEC, climat social, dispositif de volontariat et d'expatriation, rémunération, optimisation fiscale et sociale, management, recrutement, formation, seniors, SIRH. Ils avaient aussi souligné l'intérêt de partager sur les bonnes pratiques et de solliciter des intervenants, éventuellement d'autres pays.

Concernant la formation, sur les 37 répondants qui ont sélectionné cette action de mutualisation :

- 23 sont prêts à y consacrer en moyenne 15,9 jours par an (dans une fourchette de 3 à 100 jours) ;
- 20 y consacraient en moyenne 6.230 euros (fourchette de 1 à 40 K€, certains préfèrent indiquer un montant par personne de respectivement 200 et 1000 €) ;
- 12 ont une préférence pour la région parisienne, PACA et Rhône-Alpes sont citées deux fois chacune, la Bretagne et les Pays de Loire une fois chacune, deux ONG indiquent la France entière et une est intéressée par des formations en Afrique de l'Ouest et Asie.

Concernant le partage d'outils, sur les 35 répondants qui ont sélectionné cette action de mutualisation :

- 29 sont prêts à y consacrer en moyenne 7.25 jours par an (dans une fourchette de 1 à 50 jours),
- 22 y consacraient en moyenne 2759 euros (fourchette de 0 pour 7 participants à 40 K€) ;
- 18 ont une préférence pour la région parisienne, 3 pour Rhône-Alpes ou la France, la Bretagne est citée deux fois, la France, les Pays de Loire, l'Asie et l'Afrique de l'Ouest une fois chacune.

Au-delà de ces 3 priorités, des réponses précises sur ce que les ONG seraient prêtes à consacrer n'ont été fournies dans des proportions significatives (plus de 10 réponses) que pour les sujets présentés dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Moyens mobilisables pour d'autres actions mutualisées

| | Temps envisagé | | | Montant envisagé | | | Régions |
|------------------------|----------------|----------|------------|------------------|-----------|------------|--------------------------------|
| | Nb réponses | Nb jours | Fourchette | Nb réponses | Moyenne € | Fourchette | |
| Veille juridique | 14 | 7 | 1 à 30 | 13 | 1590 | 0 à 10 K | IDF (11), PACA, Alsace, France |
| Etude de rémunération | 12 | 4.25 | 1 à 10 | 7 | 1857 | 0.5 à 5K | France (4), IDF (3), RhôneA |
| Consultation juridique | 10 | 6,6 | 2 à 20 | 7 | 1871 | 0 à 10 K | IDF(7), France RhôneA, PACA |

Les sujets proposés pour une consultation juridique mutualisée sont les conventions collectives, les contrats de travail, la sécurité sociale, l'expatriation, la réglementation sociale en France et dans les pays d'intervention, le droit fiscal et la comptabilité. L'écart entre les manques de conseil juridique et ces résultats pourraient être attribuables à une préférence d'une partie des ONG pour y apporter une réponse individuelle.

Dans les entretiens qualitatifs, les OSI avaient insisté sur la confiance et la réciprocité nécessaires aux actions mutualisées, au-delà de l'engagement en temps ou en argent. Elles avaient aussi identifié des

freins comme la concurrence possible entre ONG recruteuses, des réticences à dévoiler ses faiblesses ou des données confidentielles devant des pairs et le risque pour les plus gros acteurs de donner plus qu'ils ne reçoivent.

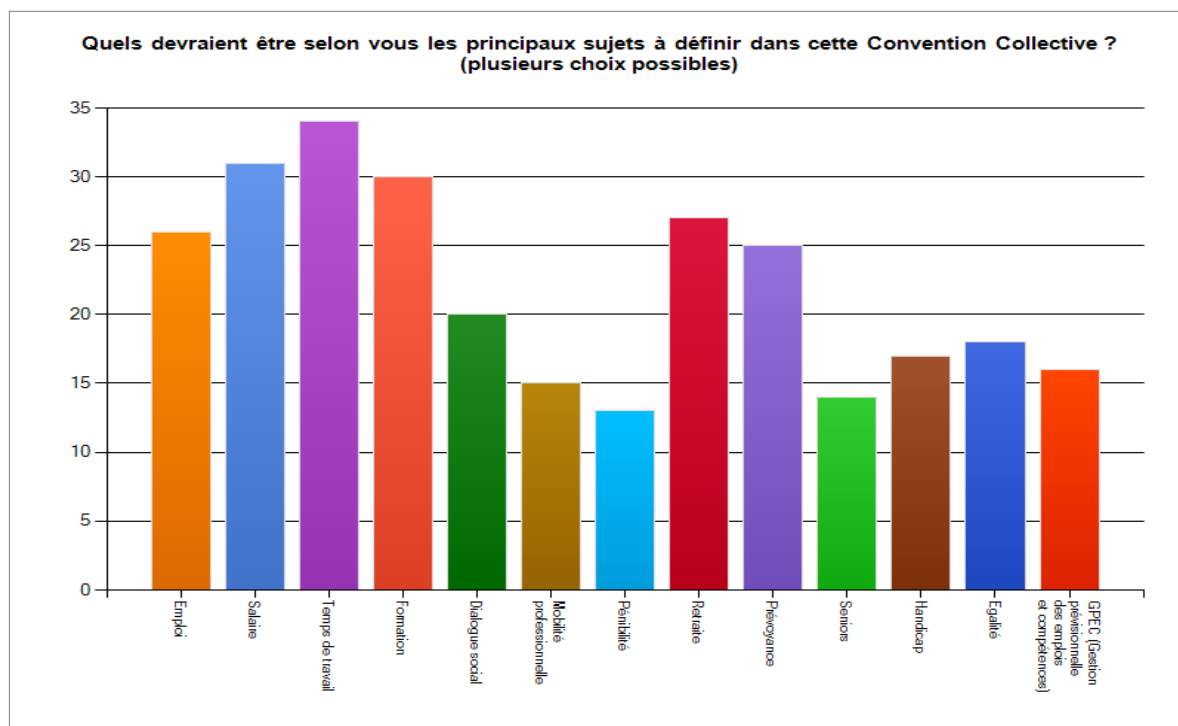
Intérêt pour une Convention Collective de la solidarité internationale :

Seules 65 ONG participantes se sont prononcées sur la création d'une convention collective commune : 55,4 % y sont favorables, 12,3 % ne la souhaitent pas et le tiers restant ne sait pas.

Les principaux bénéfices d'une possible convention collective identifiés lors de la phase qualitative concernaient la création d'un cadre de référence structurant et partagé, particulièrement avantageux pour les plus petites structures et pour les salariés. Pour de plus grandes ONG, ce serait aussi l'occasion de réfléchir et construire en commun, et de réduire le temps consacré aux négociations au niveau de chaque structure. En revanche des craintes s'étaient exprimées sur le coût induit et la capacité des plus petits employeurs à l'assumer, ainsi que sur les problèmes de compatibilité avec les accords existants déjà dans les structures (chez 35 % des participants à l'enquête comme indiqué ci-dessus).

Ce sont donc les 36 ONG favorables qui ont ensuite exprimé les sujets possibles de la convention collective, parmi lesquels on retrouve les sujets prioritaires de la formation, du temps de travail, de la rémunération et de l'emploi.

Graphique 17 : Sujets à définir dans une possible convention collective
(en nombre de réponses sur un total de 36)



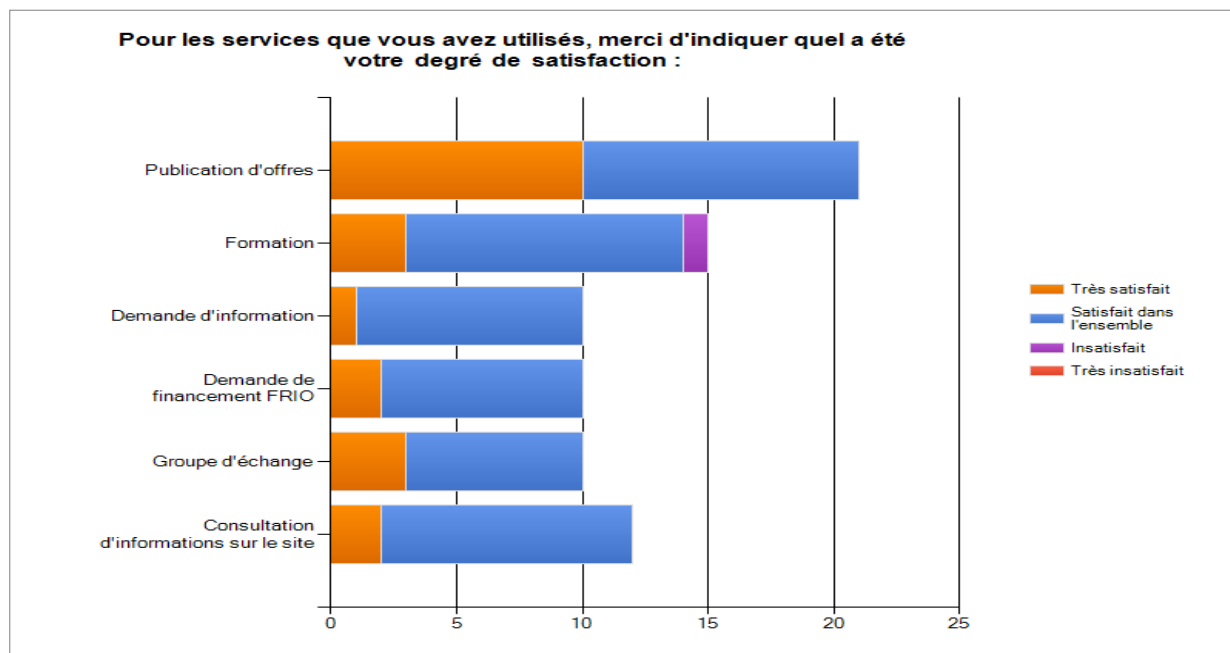
Trois suggestions complémentaires sont faites : l'intéressement, la validation des acquis et les sanctions.

25 ONG seraient intéressées d'adhérer à cette convention collective, 10 ne savent pas et une n'est pas intéressée.

L'appui de Coordination SUD :

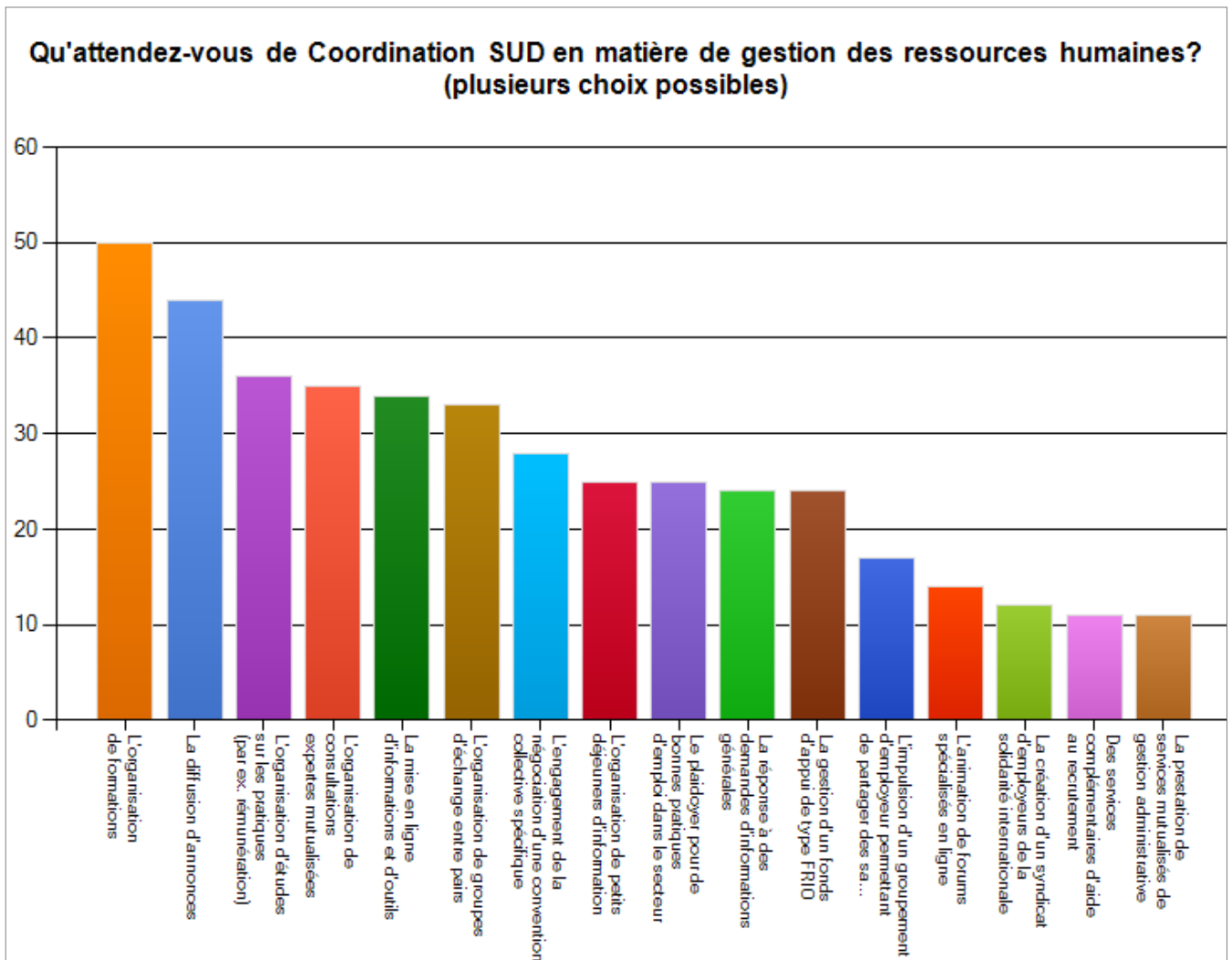
Un tiers des ONG (sur 63 répondants) a fait appel à Coordination SUD en matière de GRH au cours de l'année passée.

Graphique 18 : Satisfaction par rapport aux services de Coordination SUD en matière de GRH
(en nombre de réponses sur un total de 23)



Les niveaux de satisfaction sont importants, particulièrement sur la publication d'offres qui est aussi le service recueillant le plus de réponses.

Graphique 19 : Attentes par rapport à Coordination SUD en matière de GRH
(en nombre de réponses sur un total de 64)



Les premières attentes sont donc la poursuite des services qui ont donné satisfaction ainsi que l'organisation de prestations expertes, qui permet à la fois de partager les coûts et de mieux cadrer la demande. Viennent ensuite les sujets prioritaires pour la mutualisation : échange entre pairs, partage d'outils et d'informations pour lesquels le collectif apparaît bien légitime.

Synthèse des principaux enseignements de l'étude

L'étude a mis en évidence, au-delà de la forte disparité de pratiques et perceptions de la gestion des ressources humaines dans les ONG françaises, un certain nombre d'enjeux partagés : la cohésion d'équipes aux statuts et localisations différents, la maîtrise des coûts dans un contexte économique difficile pour beaucoup et la nécessité d'anticiper les besoins.

Dans l'ensemble, les ONG sont relativement satisfaites de leurs pratiques en matière de recrutement, d'intégration et de gestion administrative ou contractuelle, mais souhaitent s'améliorer sur la formation et l'évolution professionnelle. Les avis sont plus mitigés sur la rémunération, le temps de travail et le respect des obligations légales.

On relève aussi quelques initiatives innovantes, y compris dans les petites ONG.

Seul un quart des ONG étudiées est rattaché à une convention collective et le dialogue social, formel ou plus informel, reste embryonnaire. L'intérêt d'établir un cadre commun institutionnalisé de négociations sociales ne fait cependant pas l'unanimité.

La gestion des ressources humaines est plus développée pour les salariés basés en France, et les expatriés et volontaires, et moins pour les salariés employés localement dans les pays d'intervention, même si ceux-ci représentent les trois quarts des salariés.

La marge de progression en matière de GRH semble donc importante, le défi étant pour les ONG de dépasser l'application du droit pour développer des règles et outils en conformité avec leurs valeurs et les particularités de leurs personnels divers, tout ceci avec des moyens limités et souvent précaires. On retrouve ici la tension récurrente dans l'économie sociale et solidaire entre professionnalisation et fidélité au sens de l'action associative.

Beaucoup d'ONG font état d'un manque de compétences et d'informations, en particulier dans les structures plus petites et sans professionnel RH dédié, c'est-à-dire plus des 2/3. Ceci peut étayer la perception que la fonction RH reste un « parent pauvre » de la solidarité internationale et que la légitimité des investissements pour le personnel n'est pas encore acquise.

Pour pallier leurs manques internes, les OSI se tournent vers les interlocuteurs traditionnels des PME que sont l'expert-comptable ou le prestataire de paye, et bénéficient de plus de compétences bénévoles. Mais les ressources leur manquent encore pour la formation, le conseil juridique et une meilleure connaissance des pratiques des autres employeurs du secteur.

Si les ONG se montrent ouvertes par principe aux échanges, l'appétence pour des actions mutualisées ne se concrétise qu'autour de la formation, de l'échange d'expérience et du partage d'outils, auxquels les ONG seraient prêtes à consacrer du temps et des moyens.

Les prestations de Coordination SUD sont jugées très satisfaisantes en matière de RH et ce collectif dispose d'une bonne légitimité pour initier d'autres actions mutualisées dans le domaine.

Recommandations au comité de pilotage

Nos recommandations s'appuient sur la recherche de la rencontre entre des besoins, forts nombreux, et une demande plus restreinte, dans le souci d'une complémentarité avec les ressources disponibles en favorisant un meilleur accès des ONG à celles-ci.

Elles sont présentées par ordre de durée croissante de mise en place.

En termes d'impact, nous estimons que les recommandations 1 et 3 sont susceptibles d'avoir un impact marqué et à relativement court terme. Les recommandations 6, 7 et 8, qui requièrent une mise en place plus étalée dans le temps, sont celles qui pourraient le plus fortement impacter positivement la qualité de la GRH dans les ONG françaises.

1. La promotion des informations et formations actuellement organisées par Coordination SUD peut être améliorée afin de **renforcer la visibilité et d'assurer un accès** à la hauteur de l'effort du secrétariat et de la pertinence de l'offre. A plusieurs reprises au cours des entretiens qualitatifs, nos interlocuteurs ont suggéré la création d'initiatives déjà proposées par Coordination SUD, mais dont ils ignoraient l'existence. Cette communication renforcée requiert une base de données des contacts RH (sans oublier la majorité d'interlocuteurs d'autres fonctions à qui cette responsabilité incombe) complète et mise à jour régulièrement, ce qui peut être fait via l'outil collaboratif proposé ci-dessous. Elle passe peut-être aussi par l'analyse des canaux de communication actuellement utilisés, afin de pouvoir les compléter.
2. Le **ciblage des formations et manifestations** sur des sujets ressources humaines peut être renforcé afin d'éviter des déceptions liées à une trop grande hétérogénéité de participants. L'étude a mis en évidence des préoccupations et un niveau préalable de connaissances très variables selon la taille des ONG et le profil des interlocuteurs (RH ou autres responsables). Une modulation des frais selon la taille des ONG paraît acceptable, elle est par exemple pratiquée par BOND en Grande Bretagne. La tenue de la plupart de ces événements en région parisienne ne semble pas en décalage avec les attentes exprimées. Les manifestations dans d'autres régions pourraient être organisées en partenariat avec des ONG ou plateformes intéressées qui s'engageraient à en assurer la promotion localement.
3. Le besoin d'échanger ressort comme prioritaire dans les souhaits de mutualisation et Coordination SUD apparaît pleinement légitime pour **organiser des groupes d'échange**. Afin d'assurer un engagement et une participation de qualité, une liste de sujets d'échange pourrait être diffusée en début d'année, avec un appel aux manifestations d'intérêt. Des groupes seraient constitués à partir d'un seuil minimum (8 par exemple), et selon des critères d'homogénéité des participants (cf. ciblage ci-dessus) pour des cycles de 5 à 10 rencontres. Une participation financière symbolique permettrait d'assurer l'engagement des participants et de couvrir les frais d'organisation et de salles. Selon la technicité des sujets d'échange, chaque groupe pourrait décider de mobiliser des experts pro-bono ou en partageant le coût. Les groupes pourraient aussi avoir pour principal objectif un partage d'expériences et un soutien entre pairs, les fonctions de direction associative ou de direction des ressources humaines étant souvent d'exercice solitaire. Nous recommandons qu'un

permanent de Coordination SUD puisse participer à la première et à la dernière réunion de chaque groupe d'échange, afin d'impulser au démarrage un cadre garant de la qualité du fonctionnement du groupe, puis d'en évaluer avec les participants les bénéfices en fin de cycle. Si plusieurs groupes se tiennent en parallèle, une rencontre inter-groupes à dimension conviviale pourrait être organisée une fois par an afin de partager les enseignements de cette démarche.

4. La prégnance des projets de **formation** dans les ONG en fait un thème incontournable sur lequel Coordination SUD peut agir comme un **relais** auprès des organismes, et un **conseil** sur les modalités de financement particulièrement complexes en France pour des petites associations. Elle pourrait aussi encourager les principaux OPCA utilisés par les ONG (Uniformation, AGEFOS-PME,...) à prendre en compte les besoins de ses adhérents dans la construction de leur offre. Ces rôles s'ajoutent plutôt qu'ils ne se substituent aux rôles actuellement tenus par Coordination SUD en matière d'organisation de formations.
5. Concernant la **rémunération**, les études disponibles, si elles sont perçues comme perfectibles, ont déjà le mérite d'exister et leur qualité pourra s'améliorer à proportion du nombre des participants et de leur implication dans la définition des emplois et pratiques à comparer. Coordination SUD pourrait ici jouer un rôle de **relais et de facilitateur avec les prestataires** pour encourager ces conditions de réussite et favoriser la complémentarité des 2 principales études disponibles, plutôt que leur mise en concurrence qui ne peut que nuire à l'utilité des résultats en abaissant leur représentativité.
6. L'étude a mis en évidence le besoin d'information des ONG françaises et la légitimité de Coordination SUD pour la diffuser. Ceci peut être réalisé sans duplication des initiatives existantes par la création et la mise à jour d'un **espace collaboratif en ligne** d'accès restreint dont les ONG adhérentes auraient la responsabilité d'apporter ou de mettre à jour les ressources. Cet espace pourrait comprendre différentes rubriques : actualités sociales (actuellement diffusées par newsletter), annuaire de liens recensant notamment les dispositifs accessibles auprès des DIRECCTE, ARACT, CRESS ou autres institutions, base de données d'outils RH et de prestataires, étude de cas d'expériences réussies, forums de discussion, calendrier des formations, y compris celles organisées par les membres pour lesquelles des places sont ouvertes à d'autres ONG. Le modèle du forum Humanitarian HR on-line prouve la valeur de ce type d'offre et ne requiert qu'une modération légère, une fois l'outil créé. Un tel outil aurait également l'avantage d'être accessible indifféremment de la localisation géographique.
La spécificité des préoccupations des ONG françaises limite pour elle le bénéfice des initiatives internationales comme celles du réseau HHR (forum en ligne et conférence annuelle) et conforte la pertinence d'organiser une coordination au niveau hexagonal. En revanche sur des besoins liés au personnel à l'étranger, il peut être plus efficace de recenser et de renvoyer sur des initiatives locales, telles que les clusters RH dans de nombreuses capitales du Sud, ou les études de salaires LINGO menées dans une cinquantaine de pays. Ici l'espace collaboratif en ligne pourrait avoir une fonction de portail.
7. Nous recommandons également l'organisation de sessions de **sensibilisation sur la fonction employeur** à destination des administrateurs, éventuellement en partenariat avec les CRESS ou les DLA qui ont vocation à soutenir cet exercice. Même si la demande n'en est pas expressément formulée, l'organisation d'une journée de sensibilisation aux obligations de base des employeurs, complétée par une journée d'actualités sociales par an, serait un

bon moyen de rappeler l'importance de cette veille à ceux qui n'en ont pas forcément le réflexe, sans doute principalement dans les petites et moyennes structures.

En complément, nous recommandons que Coordination SUD puisse mener un plaidoyer à destination des promoteurs du DLA (Conseils généraux) afin d'assurer un accès des ONG à ce dispositif dans l'ensemble des départements, dans la mesure où sa mission de renforcer l'emploi associatif est bien un enjeu majeur pour les employeurs de la solidarité internationale.

8. La masse critique pour une convention collective de la solidarité internationale ne semble pas réunie, compte-tenu à la fois du faible total d'effectif salarié de droit français, et du fait que seul un quart des ONG consultées semble intéressé par l'initiative. Compte-tenu du cadre légal français dans lequel s'inscrirait cette structuration, elle ne serait de plus applicable qu'à une partie minoritaire des ressources humaines des ONG. Le besoin d'un **cadre commun de règles d'emploi** semble en revanche bien présent et pourrait justifier :

8.a Soit l'élaboration collective de règles d'application volontaire sur les sujets les plus préoccupants (temps de travail, grille de salaire, formation, retraite et prévoyance), sur lesquelles Coordination SUD pourrait mener une action de lobbying auprès des principaux bailleurs et du comité de la charte, afin que ceux-ci s'engagent à en couvrir les coûts pour les ONG y adhérant ; l'exemple de l'Usgeres (groupement des employeurs de l'économie sociale, non reconnu par l'Etat comme syndicat représentatif) qui a conclu plusieurs accords collectifs d'application volontaire sur la qualité de l'emploi, la formation professionnelle ou la prévention des risques, peut être source d'inspiration ;

8.b Soit l'ouverture de discussions avec l'une des branches la plus proche dans ses emplois et ses valeurs de la solidarité internationale afin d'étudier un rattachement et la négociation d'accords spécifiques aux professionnels de la SI.

9. Le sujet de l'évolution professionnelle est particulièrement problématique et par nature plus facile à traiter au niveau du secteur qu'au niveau de chaque ONG. Nous préconisons ici de lancer avec les ONG intéressées, les prestataires de formation professionnelle et d'accompagnement du secteur et les OPCA, et peut-être un appui public via un dispositif de type EDEC²⁶, **une cartographie des emplois et des parcours** d'évolution dans le secteur permettant de donner à l'ensemble des acteurs une meilleure visibilité sur les perspectives d'évolution, et d'identifier les ressources mobilisables en matière d'orientation professionnelle et de formation. Partant d'une mise à plat de l'existant, ce projet pourrait dans un second temps évoluer vers une dimension prospective de GPEC sectorielle.

Plutôt que de disperser vos efforts dans de nombreuses directions alors que l'engagement des ONG pour une meilleure gestion des ressources humaines est encore émergent, nous vous recommandons donc de consolider les initiatives autour de quelques enjeux prioritaires en vous appuyant sur les demandes des ONG qui sont prêtes à se mobiliser dès à présent, et d'investir dans la visibilité afin de créer un effet d'entraînement dans le secteur. Les actions de GRH portant souvent leurs fruits à moyen ou long terme, nous vous recommandons d'équilibrer dans les prochains mois

²⁶ Notons que le dispositif EDEC n'est peut-être pas accessible à la solidarité internationale du fait de l'absence de syndicat employeur constitué, et qu'il serait peut-être plus pertinent d'explorer des soutiens de la DIRECCTE sous forme d'accompagnement collectif à la GPEC.

des projets susceptibles d'apporter des bénéfices plus rapides, comme les groupes d'échange ou le forum en ligne, et l'impulsion de projets plus ambitieux sur l'emploi ou l'évolution.

Dans l'immédiat, nous vous invitons à disséminer sans tarder les résultats de cette étude, et les actions que vous prévoyez de mettre en œuvre dans le champ RH dans les mois à venir afin de bénéficier de la dynamique créée et de l'engagement des répondants.

Lors de la première présentation de ce rapport, les réactions ont été dans l'ensemble favorables à ces recommandations, dont certaines (2, 3, 4 et 5) correspondent déjà à des axes de travail prévus pour 2012, ou pourraient (6) s'y intégrer.

La perspective de la prochaine programmation triennale permettra de relayer les actions de moyen terme, après validation des priorités par le conseil d'administration.

Dans la discussion, le comité de pilotage a aussi souligné l'importance des liens entre GRH et d'autres démarches en cours comme la qualité et la transparence pour favoriser la prise de conscience de son caractère stratégique et l'intérêt de référentiels communs au secteur. Même si les résistances ne seront pas dépassées en un jour, nous reprenons pleinement à notre compte cette piste, qui nous paraît prometteuse pour nourrir une dynamique de coopération entre ONG, et souligner que les enjeux RH dépassent la gestion administrative et la conformité légale pour traduire concrètement pour les individus qui les portent les valeurs de la solidarité et du développement. Ceci nous paraît particulièrement important dans un contexte économique qui interpelle les responsabilités d'employeur et de mobilisateur d'engagement des ONG françaises.

Annexes

- ✦ Composition du comité de pilotage
- ✦ Guide d'animation des focus groupes
- ✦ Guide d'entretien approfondi
- ✦ Liste des ASI participantes aux focus groupes et entretiens approfondis
- ✦ Liste des ressources citées au cours de l'étude
- ✦ Réponses à l'enquête par questionnaire

Composition du comité de pilotage

| Nom | Organisation | Collectif/Collège |
|---------------------|---------------------|--------------------------------------|
| Jean-Louis Vielajus | C.SUD | Président |
| Daniel Verger | C.SUD | Directeur |
| Emmanuelle PONS | C.SUD | Secrétariat Exécutif |
| Jean-Luc Galbrun | CSUD | Secrétariat Exécutif |
| Ghislain Bregeot | IFAID | Directeur |
| Lucien Cousin | CLONG | Président |
| Luce Ruault | Gret | Directrice des Ressources Humaines |
| Eric Martin | Care | Directeur Administratif et financier |
| Luc Veyri | MAEE | Mission société civile |

Guide d'animation des focus groupes

Cadrage :

Présentation de TransfaiRH et des consultantes

Objectifs de l'étude :

- identifier les enjeux et difficultés des ASI dans le domaine des RH, principalement salariées
- recenser les ressources disponibles et manquantes
- identifier des pistes d'action, notamment mutualisées, pour CSUD

Périmètre : salariés France et terrain, volontaires, a priori pas bénévoles

Règles de fonctionnement du groupe : confidentialité, hétérogénéité des ONG présentes, expérience personnelle et rebondir sur les expériences des autres, non jugement, prise de parole concise, horaires et pause, éviter interruptions

Tour de table participants : métier de votre ASI, nombre de collaborateurs par statuts et pays, CCN ?, votre rôle et depuis quand, qui s'occupe des RH chez vous ?

Enjeux :

Réfléchissez individuellement au principal **enjeu stratégique** pour votre ASI dans les 12 mois qui viennent : Partage

Brainstorming collectif sur les **implications RH** de ces enjeux

Echange sur les pratiques et difficultés par process :

1. comment faites-vous aujourd'hui
2. ce qui vous pose des difficultés
3. quelles ressources utiles mobilisez-vous
 - Recrutement et intégration
 - Juridique : contrat, application de la réglementation social
 - Administration du personnel : paye, absence, congés
 - Formation et évolution professionnelle
 - Rémunération
 - Dialogue social
 - Conditions de travail, santé et sécurité
 - Fins de contrat

Mutualisation :

Sur quel besoin aimeriez-vous participer à des actions mutualisées ? (comment?)

Ce qui ne vous paraît pas mutualisable ? (pourquoi?)

Guide d'entretien approfondi

Cadre :

Recueil de données pour alimenter l'étude des enjeux et pratiques de gestion des ressources humaines dans les ONG françaises. Anonymat des propos individuels qui seront synthétisés dans le rapport final. Restitution prévue en octobre 2011.

Durée estimée de l'entretien : 1h30

Votre contexte :

Votre ONG : activité(s), lieux d'implantation et organisation

Ses RH : effectifs par statuts, comment décidez-vous du type de contrat proposé, qui est (sont) l'(les) employeur(s) ? Appliquez-vous une convention collective ? Si oui, laquelle ?

Quels sont aujourd'hui les principaux enjeux stratégiques auxquels votre ONG doit répondre ?

Quelles en sont les conséquences en matière de gestion des ressources humaines ?

Vos pratiques de gestion des ressources humaines :

Qui s'occupe des RH chez vous (en précisant éventuellement qui s'occupe de quelles RH : siège/terrain...) ? De quelles compétences disposez-vous en interne en matière de gestion des RH ? Comment la fonction est-elle reconnue dans votre ONG ?

Décrivez vos principales pratiques en matière de GRH, en particulier en matière de :

- recrutement et intégration,
- rémunération,
- dialogue social,
- formation et évolution

pour vos différentes catégories de personnel.

Qu'est-ce qui fonctionne bien ? Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ?

Quelles actions prévoyez-vous de mener en priorité dans l'année qui vient ? Quelles sont les catégories de personnel concernées ?

Les ressources et appuis disponibles ou souhaités

Vers quelles ressources (dispositifs, compétences externes,...) vous tournez-vous ? Qu'est-ce qui vous manque ?

Y a-t-il des domaines de GRH pour lesquels vous aimeriez participer à des actions mutualisées ?

- Lesquels ? Quelle serait votre/vos priorité(s) ?
- Qu'en attendriez-vous ?
- Que seriez-vous prêt à y contribuer (partage d'information, temps, participation au coût,...) ?
- A quelle(s) condition(s) ces mutualisations vous paraissent-elles bénéfiques ?
- Qu'est-ce qui pourrait freiner votre intérêt pour vous engager dans des actions mutualisées ?

Liste des ASI participantes aux focus groupes et entretiens approfondis

Action Contre la Faim
Aide et Action
ASMAE
AVSF
Care France
CCFD Terre Solidaire
Culture et Développement
Électriciens Sans Frontières
Ensemble Contre la Peine de Mort
Ethnik
FORIM
GERES
Inter Aide
IRAM
Hydraulique Sans Frontières
Nantes-Guinée
Peuples Solidaires
PlaNet Finance
Primo Levi
Santé Sud
Solidarité Laïque
Solidarités
Starting Block

Liste des ressources citées au cours de l'étude (entretiens + enquête)

Accompagnement au reclassement

Résonances Humanitaires

Bénévolat

DRH bénévole proche de l'association

Mécénat de compétences : Tukilik pour la presse, Passerelles et Compétences

Experts-comptables

S3C, Fidal, Doucet et Beth

Formation

Coordination SUD, F3E, Jaegle Consultants, Fonjep, Res Humana, Bioforce, IFAID, TransfaiRH

Formations gratuites du Conseil Général (74)

Informations

Internet, RF Paye, Editions Législatives, hotline SVP, Jurisasso, ADP

Coordination SUD, CLONG, collectifs et plateformes d'ONG, People In Aid

Assistance juridique de l'assureur

Prestataires d'étude

Tiers Secteur consulting, Towers Watson, Ecclesia RH

Recrutement

Pôle emploi, APEC

Coordination SUD, l'Auberge de la Solidarité, Ressources Solidaires, Unis-cité, AFIJ

Sites gratuits d'annonces, réseaux sociaux, CVmail

Forums emploi

Autrement RH, Your Voice, Bienfait & Associés

Mercuri Urval

Subventions de conseil ou d'accompagnement

FRIO, DLA, Idéas

Syndicats d'employeur

Animation

Réponses à l'enquête par questionnaire en ligne

A. Votre ONG

| 1. Quelle est votre fonction au sein de votre ONG ? | | |
|---|--------------------------------------|-------------|
| | Nombre de réponses | Pourcentage |
| Président ou administrateur | 9 | 9,7% |
| Délégué général | 5 | 5,4% |
| Directeur | 19 | 20,4% |
| Responsable administratif et financier | 12 | 12,9% |
| Responsable des ressources humaines | 22 | 23,7% |
| Autres (précisez) | 26 | 28,0% |
| détail de la rubrique Autres | <i>autre professionnel RH</i> | 4 |
| | <i>autre direction, coordination</i> | 7 |
| | <i>autre fonction opérationnelle</i> | 9 |
| | <i>représentants du personnel</i> | 1 |
| | <i>autres : permanent, salarié</i> | 3 |
| | <i>stagiaire</i> | 2 |
| Pas de réponse | 0 | 0,0% |
| Total des réponses | 93 | |

| 2. Quel est le principal domaine d'activité de votre ONG ? (plusieurs choix possibles) | | |
|--|--------------------|-------------|
| | Nombre de réponses | Pourcentage |
| Développement | 57 | 62,0% |
| Humanitaire | 23 | 25,0% |
| Plaidoyer | 17 | 18,5% |
| Éducation au développement | 21 | 22,8% |
| Pas de réponse | 1 | 1,1% |
| Total des réponses | 92 | |

| 3. Dans quel département est basé votre siège social ? | | |
|---|---|-------------------------|
| 1 citation | Soit 1,1 % des réponses pour chaque département | |
| 34, 38, 44, 45, 55, 68, 72, 73, 78, 84, 85, 86, 94, USA | | |
| 2 citations | Soit 2,2 % des réponses pour chaque département | |
| 31, 35 | | |
| 3 citations | Soit 3,3 % des réponses | |
| 13 | | |
| 7 citations | Soit 7,6 % des réponses pour chaque département | |
| 69, 92 | | |
| 8 citations | Soit 8,7 % des réponses | |
| 93 | | |
| 48 citations | Soit 52,2 % des réponses | |
| 75 | | |
| Pas de réponse | 1 | Soit 1,1 % des réponses |
| Total des réponses | 92 | |

| 4. Dans combien de pays (à part la France) votre ONG travaille t-elle actuellement ? | | |
|--|--------------------|-------------|
| | Nombre de réponses | Pourcentage |
| Moyenne : 15,8 | | |
| aucun | 13 | 14,1% |
| 1 seul pays | 8 | 8,7% |
| 2 à 5 pays | 19 | 20,7% |
| 6 à 10 pays | 18 | 19,6% |
| 11 à 19 pays | 14 | 15,2% |
| 20 à 40 pays | 9 | 9,8% |
| 50 pays ou plus (maximum cité : 150) | 10 | 10,9% |
| Pas de réponse | 1 | 1,1% |
| Total des réponses | 92 | |

| 5. Combien de personnes votre ONG emploie t-elle en France pour chacun des statuts ci-dessous (au 30 juin 2011) ? | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|---------|----------|-------|--------|-------|---------|-------|------------|-------|--------------------------|--|
| Type de statut | Total | Moyenne | Effectif | | | | | | | | Maximum cité par une ONG | |
| | | | 0 | | 1 à 9 | | 10 à 49 | | 50 et plus | | | |
| | | | nombre | % | nombre | % | nombre | % | nombre | % | | |
| Salariés en CDI | 1549 | 17,4 | 13 | 14,6% | 37 | 41,6% | 31 | 34,8% | 8 | 9,0% | 160 | |
| Salariés en CDD | 246 | 2,8 | 33 | 37,1% | 51 | 57,3% | 5 | 5,6% | 0 | 0,0% | 43 | |
| Contrats aidés | 71 | 0,8 | 58 | 65,2% | 31 | 34,8% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 9 | |
| Volontaires | 121 | 1,4 | 71 | 79,8% | 14 | 15,7% | 4 | 4,5% | 0 | 0,0% | 40 | |
| Bénévoles | 20815 | 234 | 27 | 30,3% | 21 | 23,6% | 26 | 29,2% | 15 | 16,9% | 10000 | |
| Stagiaires | 216 | 2,4 | 37 | 41,6% | 48 | 53,9% | 4 | 4,5% | 0 | 0,0% | 20 | |
| Personnel mis à disposition par un autre employeur | 33 | 0,4 | 76 | 85,4% | 13 | 14,6% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 9 | |
| Autres : apprentis (2), service civique (2), contrat de professionnalisation (2), contrat alternance, personnel d'entretien, indépendants | 12 | 0,1 | 80 | 89,9% | 9 | 10,1% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 3 | |
| Total tous statuts cumulés | 23063 | 259 | 4 | 4,5% | 20 | 22,5% | 45 | 50,6% | 24 | 27,0% | 10192 | |
| Pas de réponse à la question 5 | | 4 | | | | | | | | | | |
| Total des réponses à la question 5 | | 89 | | | | | | | | | | |

Les questions 6, 8 et 10 sont : Si vous avez coché cette case (Autres), veuillez préciser le statut des « autres » personnels. Les réponses sont reprises directement dans les tableaux de réponses.

| 7. Combien de personnes votre ONG emploie t-elle à l'étranger sous contrat de droit français (par exemple expatriés) pour chacun des statuts ci-dessous (au 30 juin 2011) ? | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|---------|----------|-------|--------|-------|---------|-------|------------|-------|--------------------------|--|
| Type de statut | Total | Moyenne | Effectif | | | | | | | | Maximum cité par une ONG | |
| | | | 0 | | 1 à 9 | | 10 à 49 | | 50 et plus | | | |
| | | | nombre | % | nombre | % | nombre | % | nombre | % | | |
| Salariés en CDI | 69 | 1,1 | 45 | 72,6% | 16 | 25,8% | 1 | 1,6% | 0 | 0,0% | 24 | |
| Salariés en CDD | 671 | 10,8 | 44 | 71,0% | 9 | 14,5% | 5 | 8,1% | 4 | 6,5% | 158 | |
| Contrats aidés | 0 | | | 0,0% | | 0,0% | | 0,0% | | 0,0% | | |
| Volontaires | 568 | 9,2 | 29 | 46,8% | 23 | 37,1% | 7 | 11,3% | 3 | 4,8% | 200 | |
| Bénévoles | 298 | 4,8 | 56 | 90,3% | 3 | 4,8% | 1 | 1,6% | 2 | 3,2% | 150 | |
| Stagiaires | 51 | 0,8 | 55 | 88,7% | 6 | 9,7% | 1 | 1,6% | 0 | 0,0% | 30 | |
| Personnel mis à disposition par un autre employeur | 13 | 0,2 | 59 | 95,2% | 2 | 3,2% | 1 | 1,6% | 0 | 0,0% | 10 | |
| Autres : service civique (2), consultants, contrat d'usage | 9 | 0,1 | 0 | 0,0% | 9 | 14,5% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 4 | |
| Total tous statuts cumulés | 1679 | 27 | 13 | 21,0% | 31 | 50,0% | 8 | 12,9% | 10 | 16,1% | 241 | |
| Pas de réponse à la question 7 | | 31 | | | | | | | | | | |
| Total des réponses à la question 7 | | 62 | | | | | | | | | | |

9. Combien de personnes votre ONG emploie t-elle à l'étranger sous contrat de droit local pour chacun des statuts ci-dessous (au 30 juin 2011) ?

| Type de statut | Total | Moyenne | Effectif | | | | | | | | Maximum cité par une ONG |
|---|--------------|------------|-----------|--------------|-----------|--------------|----------|--------------|------------|--------------|--------------------------|
| | | | 0 | | 1 à 9 | | 10 à 49 | | 50 et plus | | |
| | | | nombre | % | nombre | % | nombre | % | nombre | % | |
| Salariés en CDI | 5209 | 91 | 34 | 59,6% | 5 | 8,8% | 7 | 12,3% | 11 | 19,3% | 1700 |
| Salariés en CDD | 4745 | 83 | 33 | 57,9% | 12 | 21,1% | 3 | 5,3% | 9 | 15,8% | 1367 |
| Contrats aidés | | | | | | | | | | | 102 |
| Volontaires | 134 | 2 | 54 | 94,7% | 0 | 0,0% | 2 | 3,5% | 1 | 1,8% | 102 |
| Bénévoles | 435 | 8 | 50 | 87,7% | 4 | 7,0% | 2 | 3,5% | 1 | 1,8% | 400 |
| Stagiaires | 6 | 0 | 55 | 96,5% | 2 | 3,5% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 5 |
| Personnel mis à disposition par un autre employeur | 13 | 0 | 54 | 94,7% | 3 | 5,3% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 8 |
| Autres : journaliers, consultants, free-lance, prestataire de service, techniciens de surface | 434 | 8 | 51 | 89,5% | 3 | 5,3% | 1 | 1,8% | 2 | 3,5% | 280 |
| Total tous statuts cumulés | 10976 | 193 | 18 | 31,6% | 12 | 21,1% | 9 | 15,8% | 18 | 31,6% | 2700 |
| Pas de réponse à la question 9 | | 36 | | | | | | | | | |
| Total des réponses à la question 9 | | 57 | | | | | | | | | |

Une organisation précise en commentaire à sa réponse à cette question que son bureau en France est en réalité formé de "personnels basés à l'étranger sous contrat de droit local", son siège étant aux Etats-Unis. Elle a donc choisi de compter tout son effectif en France dans ce tableau soit 280 personnes.

11. Qui s'occupe des ressources humaines dans votre ONG ? (plusieurs choix possibles)

| | en France | | à l'étranger | |
|------------------------------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|
| | Nombre de réponses | Pourcentage | Nombre de réponses | Pourcentage |
| Administrateur | 23 | 25,8% | 11 | 12,4% |
| Direction | 43 | 48,3% | 15 | 16,9% |
| Service administratif et financier | 27 | 30,3% | 18 | 20,2% |
| Service ressources humaines | 25 | 28,1% | 18 | 20,2% |
| Bénévole non administrateur | 5 | 5,6% | 4 | 4,5% |
| Direction des programmes | 5 | 5,6% | 18 | 20,2% |
| Pas de réponse | 4 | | | |
| Total des réponses | 89 | | | |

12. Votre ONG est-elle rattachée à une convention collective ?

| | Nombre de réponses | Pourcentage |
|---------------------------|--------------------|-------------|
| Oui | 22 | 25% |
| Non | 66 | 75% |
| Pas de réponse | 5 | |
| Total des réponses | 88 | |

| 13. Si votre ONG est rattachée à une convention collective, merci de préciser laquelle : | | | |
|--|---|-------------|-------|
| | Nombre de réponses | Pourcentage | |
| Animation | 8 | 50,0% | |
| Etudes et conseil | 6 | 37,5% | |
| Sanitaire et social 51 | 0 | 0,0% | |
| Sanitaire et social 66 | 1 | 6,3% | |
| Missions locales | 1 | 6,3% | |
| Mutualité | 1 | 6,3% | |
| Autres (précisez) | 6 | 37,5% | |
| détail de la rubrique | <i>formation professionnelle</i> | 2 | 12,5% |
| Autres | <i>métiers de la presse</i> | 1 | 6,3% |
| | <i>universités et instituts catholiques de France</i> | 1 | 6,3% |
| Pas de réponse | 77 | | |
| Total des réponses | 16 | | |

| 14. Avez-vous un (ou plusieurs) accord(s) d'entreprise ? | | |
|--|--------------------|-------------|
| | Nombre de réponses | Pourcentage |
| Oui | 30 | 35% |
| Non | 55 | 65% |
| Pas de réponse | 8 | |
| Total des réponses | 85 | |

| 15. Avez-vous des représentants du personnel ? (plusieurs choix possibles) | | |
|--|--------------------|-------------|
| | Nombre de réponses | Pourcentage |
| Non concerné | 38 | 47,5% |
| PV de carence | 6 | 7,5% |
| Délégué(s) du personnel | 28 | 35,0% |
| Comité d'entreprise | 4 | 5,0% |
| Délégation unique du personnel | 8 | 10,0% |
| Comité Hygiène Sécurité Conditions du Travail | 4 | 5,0% |
| Délégué(s) Syndical/(-caux) | 4 | 5,0% |
| Pas de réponse | 13 | |
| Total des réponses | 80 | |

| 16. Votre ONG est-elle membre de Coordination Sud ? | | |
|---|--------------------|-------------|
| | Nombre de réponses | Pourcentage |
| Oui, directement | 41 | 48,2% |
| Oui, par l'intermédiaire d'un collectif | 17 | 20,0% |
| Non | 27 | 31,8% |
| Pas de réponse | 8 | |
| Total des réponses | 85 | |

B. Les enjeux de gestion des RH pour votre ONG

| 17. Aujourd'hui, diriez-vous que pour votre ONG, la gestion des ressources humaines est un sujet : | | |
|--|--------------------|-------------|
| | Nombre de réponses | Pourcentage |
| Prioritaire | 13 | 16,3% |
| Très important | 32 | 40,0% |
| Important | 25 | 31,3% |
| Peu important | 8 | 10,0% |
| Pas important du tout | 2 | 2,5% |
| Pas de réponse | 13 | |
| Total des réponses | 80 | |

18. Merci d'indiquer l'importance des enjeux ci-après pour votre ONG actuellement

| | Prioritaire pour l'année à venir (1 seul choix) | | Très important | | Important | | Peu important | | Pas important du tout | |
|---|---|--------|----------------|--------|-----------|--------|---------------|--------|-----------------------|--------|
| | Nombre | % | Nombre | % | Nombre | % | Nombre | % | Nombre | % |
| Anticipation des besoins RH | 6 | 7,8 % | 20 | 20,6 % | 31 | 40,3 % | 14 | 18,2 % | 6 | 7,8 % |
| Professionnalisation des ressources humaines | 11 | 14,3 % | 21 | 27,3 % | 25 | 32,5 % | 15 | 19,5 % | 6 | 7,8 % |
| Renforcement des capacités locales | 14 | 18,9 % | 24 | 32,4 % | 24 | 32,4 % | 6 | 8,1 % | 6 | 8,1 % |
| Maîtrise des coûts de personnel | 16 | 20,8 % | 32 | 41,6 % | 22 | 28,6 % | 6 | 7,8 % | 1 | 1,3 % |
| Attraction de professionnels expérimentés | 10 | 13,2 % | 22 | 28,9 % | 26 | 34,2 % | 13 | 17,1 % | 5 | 6,6 % |
| Fidélisation | 13 | 17,1 % | 18 | 23,7 % | 25 | 32,9 % | 16 | 21,1 % | 5 | 6,6 % |
| Evolution des emplois et compétences | 12 | 15,6 % | 25 | 32,5 % | 24 | 31,2 % | 14 | 18,2 % | 3 | 3,9 % |
| Renouvellement des équipes salariées ou bénévoles | 7 | 9,3 % | 25 | 33,3 % | 17 | 22,7 % | 18 | 24 % | 8 | 10,7 % |
| Attraction de bénévoles | 9 | 11,7 % | 21 | 27,3 % | 22 | 28,6 % | 14 | 18,2 % | 3 | 3,9 % |
| Intégration de profils divers ou multiculturels | 4 | 5,2 % | 7 | 9,1 % | 25 | 32,5 % | 36 | 46,8 % | 5 | 6,5 % |
| Égalité professionnelle | 2 | 2,7 % | 11 | 14,7 % | 29 | 38,7 % | 28 | 37,3 % | 5 | 6,7 % |
| Pérennité des emplois | 13 | 16,9 % | 22 | 28,6 % | 27 | 35,1 % | 14 | 18,2 % | 1 | 1,3 % |
| Cohésion des équipes | 11 | 13,8 % | 32 | 40 % | 30 | 37,5 % | 7 | 8,8 % | 1 | 1,3 % |
| Autre : détail ci-dessous | 4 | 33,3 % | 5 | 41,7 % | 1 | 8,3 % | 2 | 16,7 % | | |
| <i>Prioritaire : Accompagnement du changement de gouvernance, refonte du projet associatif et changement de modèle économique ; Émergence du Service civique à l'international ; Éducation ; Intégrer des jeunes diplômés</i> <i>Très important : intégration des exigences sociales françaises ; Augmentation des salaires ; Valorisation et renforcement des compétences des migrants en France et des compétences locales en Afrique ; Formation ; Gestion des conflits élus / salariés ou entre salariés Sud</i> <i>Important : Rationalisation du temps de travail</i> | | | | | | | | | | |
| Pas de réponse à la question 18 | 10 | | | | | | | | | |
| Total des réponses à la question 18 | 83 | | | | | | | | | |

NB : les pourcentages à chaque ligne sont calculés sur le total de réponses à cette ligne.

19. Merci d'ajouter tout commentaire :

Total des réponses : 6

- Autre priorité : développer, diversifier et pérenniser les ressources financières
- En particulier formations au management
- Il serait important d'amener le débat extrêmement important de la précarité des emplois dans la solidarité internationale, pour les salariés à bac +2 ou +3. La multiplication des contrats aidés, au SMIC en région parisienne me semble scandaleuse. En tant qu'administratrice, il est bien difficile d'amener ce débat face à l'engagement de l'ONG envers les pauvres des autres pays, vivant dans une autre réalité.
- L'amélioration des compétences et l'échange entre personnes ressources sont des valeurs cardinales chez NOM DE L'ONG RETIRE POUR ASSURER LA CONFIDENTIALITE.
- la "professionnalisation des RH" entre dans le cadre de la gestion des emplois et comp: pas un domaine à part entière. C'est le rôle de toutes les rh dans toutes les organisations. ce stade semble un peu ancien.
- Nous ne sommes qu'une petite association qui certainement va fusionner avec une autre.

C. Les pratiques de gestion des RH dans votre ONG
20. Comment évaluez-vous vos pratiques actuelles en matière de gestion des ressources humaines pour vos salariés basés en France ?

| | Fonctionne très bien | | Fonctionne assez bien | | Ne fonctionne pas bien | | Non mis en place | | Total ligne |
|---|----------------------|-------|-----------------------|-------|------------------------|-------|--------------------|-------|-------------|
| | nombre de réponses | % | nombre de réponses | % | nombre de réponses | % | nombre de réponses | % | |
| Recrutement | 11 | 14,5% | 49 | 64,5% | 12 | 15,8% | 4 | 5,3% | 76 |
| Intégration des nouveaux | 20 | 26,3% | 39 | 51,3% | 13 | 17,1% | 4 | 5,3% | 76 |
| Choix du type de contrat de travail | 23 | 30,7% | 36 | 48,0% | 11 | 14,7% | 5 | 6,7% | 75 |
| Respect de la réglementation sociale | 17 | 22,4% | 43 | 56,6% | 12 | 15,8% | 4 | 5,3% | 76 |
| Rémunération et protection sociale | 14 | 18,4% | 42 | 55,3% | 17 | 22,4% | 3 | 3,9% | 76 |
| Gestion administrative (y compris paye) | 22 | 28,9% | 44 | 57,9% | 8 | 10,5% | 2 | 2,6% | 76 |
| Formation | 5 | 6,6% | 34 | 44,7% | 30 | 39,5% | 7 | 9,2% | 76 |
| Evolution professionnelle | 2 | 2,7% | 23 | 30,7% | 34 | 45,3% | 16 | 21,3% | 75 |
| Dialogue social | 5 | 6,7% | 42 | 56,0% | 13 | 17,3% | 15 | 20,0% | 75 |
| Sécurité et prévention des risques | 5 | 6,7% | 33 | 44,0% | 16 | 21,3% | 21 | 28,0% | 75 |
| Gestion du temps de travail | 5 | 6,6% | 34 | 44,7% | 31 | 40,8% | 6 | 7,9% | 76 |
| Fin de contrat | 11 | 14,5% | 50 | 65,8% | 10 | 13,2% | 5 | 6,6% | 76 |
| Pas de réponse à la question 20 | 17 | | | | | | | | |
| Total des réponses à la question 20 | 76 | | | | | | | | |

20. Merci d'ajouter tout commentaire :

Total des réponses : 9

- *Domaine en phase de mûrissement; pas fonctionne vraiment pas mal/*
- *L'association ne bénéficie encore d'aucun salarié faute de budget*
- *La recherche de stagiaire tous les 6 mois prend beaucoup de temps aux différentes équipes...*
- *Manque d'optimisation / coûts du personnel : manque de connaissance des dispositifs d'aide à l'emploi et d'optimisation de charges sociales & patronales*
- *Nous ne sommes que des bénévoles*
- *Pas véritablement de GRH pour 1 seul salarié*
- *Structure de petite taille de 7 personnes : gestion du personnel informelle*

21. Comment évaluez-vous vos pratiques actuelles en matière de gestion des ressources humaines pour vos bénévoles ?

| | Fonctionne très bien | | Fonctionne assez bien | | Ne fonctionne pas bien | | Non mis en place | | Total ligne |
|-------------------------------------|----------------------|------|-----------------------|-------|------------------------|-------|--------------------|-------|-------------|
| | nombre de réponses | % | nombre de réponses | % | nombre de réponses | % | nombre de réponses | % | |
| Recrutement | 6 | 8,6% | 22 | 31,4% | 24 | 34,3% | 18 | 25,7% | 70 |
| Intégration des nouveaux | 5 | 7,1% | 38 | 54,3% | 10 | 14,3% | 17 | 24,3% | 70 |
| Formation | 1 | 1,4% | 19 | 27,1% | 19 | 27,1% | 31 | 44,3% | 70 |
| Evolution professionnelle | 1 | 1,4% | 10 | 14,5% | 17 | 24,6% | 41 | 59,4% | 69 |
| Sécurité et prévention des risques | 2 | 2,9% | 14 | 20,3% | 11 | 15,9% | 42 | 60,9% | 69 |
| Départ | 3 | 4,4% | 18 | 26,5% | 13 | 19,1% | 34 | 50,0% | 68 |
| Pas de réponse à la question 21 | 23 | | | | | | | | |
| Total des réponses à la question 21 | 70 | | | | | | | | |

21. Merci d'ajouter tout commentaire :

Total des réponses : 9

- *Aucun bénévole*
- *Il n'y a pas de bénévole dans la structure*
- *la mini taille de l'association en France, permet d'avoir des relations très proches des bénévoles, qui sont au départ, constitués par famille proche, élargie et cercle de connaissances*
- *les bénévoles ont des compétences différentes et leur expertise est utilisée adéquatement dans divers métiers*
- *les bénévoles sont des professionnels de santé investis dans l'ONG depuis sa création, ils participent à des réunions de travail, apportent leur expertise sur certains projets... il n'y a pas de gestion proprement dite*
- *manque de dispositif de communication interne également*
- *Non concerné*
- *Pas facile de trouver de nouveaux bénévoles...*
- *Seulement quelques bénévoles en appui ponctuel siège*

22. Comment évaluez-vous vos pratiques actuelles en matière de gestion des ressources humaines pour vos salariés et volontaires expatriés ?

| | Fonctionne très bien | | Fonctionne assez bien | | Ne fonctionne pas bien | | Non mis en place | |
|--|----------------------|-------|-----------------------|-------|------------------------|-------|--------------------|-------|
| | nombre de réponses | % | nombre de réponses | % | nombre de réponses | % | nombre de réponses | % |
| Recrutement | 7 | 14,0% | 31 | 62,0% | 6 | 12,0% | 6 | 12,0% |
| Intégration des nouveaux | 8 | 16,3% | 25 | 51,0% | 10 | 20,4% | 6 | 12,2% |
| Choix du type de contrat de travail | 11 | 22,4% | 20 | 40,8% | 11 | 22,4% | 7 | 14,3% |
| fiscale | 11 | 22,9% | 27 | 56,3% | 5 | 10,4% | 5 | 10,4% |
| Rémunération et protection sociale | 11 | 22,9% | 27 | 56,3% | 4 | 8,3% | 6 | 12,5% |
| Gestion administrative (y compris paye) | 16 | 32,7% | 23 | 46,9% | 4 | 8,2% | 6 | 12,2% |
| Formation | 4 | 8,2% | 21 | 42,9% | 13 | 26,5% | 11 | 22,4% |
| Evolution professionnelle | 2 | 4,2% | 16 | 33,3% | 14 | 29,2% | 16 | 33,3% |
| Dialogue social | 2 | 4,1% | 19 | 38,8% | 8 | 16,3% | 20 | 40,8% |
| Sécurité et prévention des risques | 4 | 8,3% | 23 | 47,9% | 4 | 8,3% | 17 | 35,4% |
| Gestion du temps de travail | 1 | 2,1% | 22 | 45,8% | 12 | 25,0% | 13 | 27,1% |
| Conditions de vie (hébergement, famille,...) | 11 | 22,9% | 24 | 50,0% | 4 | 8,3% | 9 | 18,8% |
| Fin de contrat | 9 | 19,1% | 24 | 51,1% | 5 | 10,6% | 9 | 19,1% |
| Pas de réponse à la question 22 | 43 | | | | | | | |
| Total des réponses à la question 22 | 50 | | | | | | | |

22. Merci d'ajouter tout commentaire

Total des réponses : 6

- *Il n'y a pas d'expatrié travaillant pour la structure*
- *Ne concerne que les volontaires. Pas de salariés expatriés.*
- *Non concerné.*
- *Nous avons fait le choix de ne plus recourir à des expatriés. Il en reste un seul jusqu'à la finalisation d'un programme en Mauritanie.*

- Réponses par oui-dire ou non-dit. Je n'ai pas accès aux données étrangères puisque je ne m'occupe que du recrutement au siège des bénévoles qui partiront à l'étranger. Les salariés étrangers sont issus d'un recrutement local, puis géré en local sous supervision du siège.
- Volontaires en contrat d'engagement.

23. Comment évaluez-vous vos pratiques actuelles en matière de gestion des ressources humaines pour vos salariés employés localement dans d'autres pays que la France?

| | Fonctionne très bien | | Fonctionne assez bien | | Ne fonctionne pas bien | | Non mis en place | |
|---|----------------------|-------|-----------------------|-------|------------------------|-------|--------------------|-------|
| | nombre de réponses | % | nombre de réponses | % | nombre de réponses | % | nombre de réponses | % |
| Recrutement | 4 | 9,5% | 22 | 52,4% | 8 | 19,0% | 8 | 19,0% |
| Intégration des nouveaux | 2 | 4,8% | 26 | 61,9% | 5 | 11,9% | 9 | 21,4% |
| Choix du type de contrat de travail | 6 | 14,3% | 21 | 50,0% | 6 | 14,3% | 9 | 21,4% |
| Respect de la réglementation sociale et fiscale | 5 | 11,9% | 22 | 52,4% | 7 | 16,7% | 8 | 19,0% |
| Rémunération et protection sociale | 4 | 9,8% | 22 | 53,7% | 7 | 17,1% | 8 | 19,5% |
| Gestion administrative (y compris paye) | 4 | 9,5% | 26 | 61,9% | 3 | 7,1% | 9 | 21,4% |
| Formation | 2 | 4,8% | 15 | 35,7% | 11 | 26,2% | 14 | 33,3% |
| Evolution professionnelle | 0 | 0,0% | 14 | 33,3% | 12 | 28,6% | 16 | 38,1% |
| Dialogue social | 1 | 2,4% | 16 | 38,1% | 7 | 16,7% | 18 | 42,9% |
| Sécurité et prévention des risques | 2 | 4,9% | 18 | 43,9% | 4 | 9,8% | 17 | 41,5% |
| Gestion du temps de travail | 1 | 2,4% | 18 | 42,9% | 8 | 19,0% | 15 | 35,7% |
| Fin de contrat | 1 | 2,4% | 27 | 65,9% | 2 | 4,9% | 11 | 26,8% |
| Pas de réponse à la question 23 | 51 | | | | | | | |
| Total des réponses à la question 23 | 42 | | | | | | | |

23. Merci d'ajouter tout commentaire

Total des réponses : 4

- La question n'est pas très adaptée, étant donné que les activités de l'association française dans les pays du sud, est inscrite au droit du pays de présence.
- Non concerné
- Non géré par la personne en charge des RH au siège mais par le service missions internationales en direct
- Sans objet: pas de salariés employés localement

24. Pour l'ensemble de vos ressources humaines, diriez-vous que les aspects suivants sont :

| | Très satisfaisants | | Satisfaisants dans l'ensemble | | Insatisfaisants | | Très insatisfaisants |
|---|--------------------|-------|-------------------------------|-------|--------------------|-------|----------------------|
| | nombre de réponses | % | nombre de réponses | % | nombre de réponses | % | nombre de réponses |
| Les relations entre différentes catégories de personnel | 11 | 14,9% | 52 | 70,3% | 10 | 13,5% | 1 |
| La définition des fonctions | 6 | 8,1% | 40 | 54,1% | 24 | 32,4% | 4 |
| Le climat social | 13 | 17,6% | 47 | 63,5% | 11 | 14,9% | 3 |
| Pas de réponse à la question 24 | 19 | | | | | | |
| Total des réponses à la question 24 | 74 | | | | | | |

24. Merci d'ajouter tout commentaire

Total des réponses : 4

- En ce qui concerne les formations, nous utilisons de plus en plus des formateurs bénévoles / pro bono, d'où une part réduite dans notre budget.
- L'idéologie n'est pas forcément en adéquation avec le corps du métier
- La définition des fonctions et des postes est une chose de l'écrire sur un papier officiel, ça en est une autre de pouvoir se contenter de les mettre en œuvre dans le contexte du travail humanitaire. Je pense qu'en réalité, à part quelques exceptions parasites, nous faisons tous un poste et demi (ici ou là-bas).

| 25. Quel pourcentage de votre masse salariale votre ONG a t-elle consacré à la formation en 2010 ? | | |
|---|-----------|--------------|
| | en France | à l'étranger |
| Nombre de réponses | 51 | 30 |
| Nombre de réponses 0 | 6 | 11 |
| Minimum (> 0) cité par une organisation | 0,20% | 0,50% |
| Moyenne de toutes les réponses | 1,91% | 3,15% |
| Médiane de toutes les réponses | 1,00% | 0,80% |
| Moyenne des réponses supérieures à 0 | 2,21% | 6,00% |
| Médiane des réponses supérieures à 0 | 1,50% | 1,60% |
| Maximum cité par une organisation | 20,00% | 25,00% |
| Réponses non exploitables | 6 | 7 |
| Pas de réponse | 41 | |
| Total des réponses | 52 | |
| 26. Quel pourcentage de vos salariés a t-il bénéficié d'une formation en 2010 ? | | |
| | en France | à l'étranger |
| Nombre de réponses | 58 | 33 |
| Nombre de réponses 0 | 5 | 10 |
| Minimum (> 0) cité par une organisation | 1,0% | 1,0% |
| Moyenne de toutes les réponses | 42,7% | 29,1% |
| Médiane de toutes les réponses | 30,0% | 9,0% |
| Moyenne des réponses supérieures à 0 | 47,0% | 46,3% |
| Médiane des réponses supérieures à 0 | 33,0% | 45,0% |
| Nombre de réponses 100 % | 10 | 4 |
| Réponses non exploitables | 1 | 5 |
| Pas de réponse | 33 | |
| Total des réponses | 60 | |
| 27. Merci d'indiquer quel est dans votre ONG l'écart entre le salaire le plus bas et le salaire le plus haut (par exemple : de 1 à 3) | | |
| | en France | à l'étranger |
| Nombre de réponses | 54 | 29 |
| Nombre de réponses 1 (= pas d'écart) | 6 | 6 |
| Minimum (> 1) cité par une organisation | 1,1 | 1,2 |
| Moyenne de toutes les réponses | 3,2 | 2,8 |
| Médiane de toutes les réponses | 2 | 1,7 |
| Maximum cité par une organisation | 23 | 15 |
| Réponses non exploitables | 2 | 6 |
| Pas de réponse | 37 | |
| Total des réponses | 56 | |
| 28. Quel a été dans votre ONG le taux d'augmentation générale en 2010 ? | | |
| | en France | à l'étranger |
| Nombre de réponses | 47 | 27 |
| Nombre de réponses 0 | 16 | 13 |
| Minimum (> 0) cité par une organisation | 1,00% | 1,30% |
| Moyenne de toutes les réponses | 2,62% | 4,24% |
| Médiane de toutes les réponses | 1,30% | 0,00% |
| Moyenne des réponses supérieures à 0 | 4,07% | 10,38% |
| Médiane des réponses supérieures à 0 | 3,43% | 2,50% |
| Maximum cité par une organisation | 16,00% | 60,00% |
| Réponses non exploitables | 2 | 5 |
| Pas de réponse | 44 | |
| Total des réponses | 49 | |

| 29. Quelles actions en matière de ressources humaines prévoyez-vous de mener en priorité au cours de l'année à venir ? | | |
|--|--------------------|-------|
| NB : les réponses individuelles sont séparées par un point-virgule. Pour les citations répétées à l'identique le nombre de citations est indiqué entre parenthèse. | Nombre de réponses | % |
| Priorité 1 | 59 | |
| Changement organisationnel : <i>Accompagner le changement, mettre en place une politique RH maîtrise de la croissance du siège ; Réorganiser (recrutement et licenciements) les postes dans le service Direction des programmes. + Réorganisation des bureaux du siège pour accueillir plus de personnel ; réorganisation des RH; Redéfinition des priorités stratégiques / révision de l'organigramme / gestion de la croissance; professionnalisation</i> | 6 | 10,2% |
| Coûts : <i>prévision des dépenses en ressources humaines ; maîtrise des charges salariales ; Contenir les coûts de la masse salariale en faisant appel au volontariat</i> | 3 | 5,1% |
| Emplois et compétences : <i>mieux définir le poste du salarié ; pérennisation des postes ; Mise en place d'une politique de gestion des compétences ; Evolution des métiers et compétences ; Révision du référentiel de compétence siège / terrain ; Renforcement des compétences locales ; Redéfinition des postes ; élaboration des fiches de postes pour ceux qui n'en n'ont pas ; Mise à niveau des postes en fonction de la grille des salaires ; Employer ; Meilleure définition des fonctions des salariés ; GPEC (2)</i> | 13 | 22,0% |
| Evolution : <i>accompagnement des parcours professionnels</i> | 1 | 1,7% |
| Fidélisation : <i>fidélisation (2)</i> | 2 | 3,4% |
| Formation : <i>Formation au management ; Formation (5); Appui et formation des coordinateurs nationaux en matière de GRH des salariés nationaux ; Formation des ressources humaines locales ; Formation continue pour tous les salariés dans le cadre du plan de formation ; Plan de Formation ; Embauches & formation ; management : formation des managers, développement de la compétence management et pilotage ; Education et échange</i> | 13 | 22,0% |
| Légal : <i>politique statutaire claire ; améliorer la gestion contractuelle des expatriés non-communautaires ; Révision accord interne ; Adhérer à une convention collective</i> | 4 | 6,8% |
| Management : <i>renforcer le middle management</i> | 1 | 1,7% |
| Temps de travail : <i>Renforcement de capacité en gestion du temps ; Gestion du temps de travail (CP, RTT, Heures sup') ; amélioration de la gestion du temps de travail et des récupérations ; accord d'entreprise sur le temps de travail des cadres / forfait jours ; Aménagement du temps de travail ; Temps de travail – surcharge</i> | 6 | 10,2% |
| Recrutement – Intégration : <i>Recrutement ; Recrutement d'un DRH ; recrutement des formateurs et techniciens ; recruter un formateur à 1/3TP ;</i> | 4 | 6,8% |
| Relations sociales : <i>Gestion de conflits entre salariés (au Sud) ; cohérence sociale et travail</i> | 2 | 3,4% |
| Rémunération : <i>révision politique salariale ; Révision des salaires ; politique de rémunération ; Salaire correct pour les bac+2 ou +3</i> | 4 | 6,8% |
| Priorité 2 | 55 | |
| Changement organisationnel : <i>Réorganisation du Siège (recrutement – formations)</i> | 1 | 1,8% |
| Emplois et compétences : <i>mieux répartir les tâches entre les bénévoles ; Définition de fonction ; Travail sur les fiches de poste et l'organigramme ; Redéfinition des postes et des charges de chaque salarié</i> | 4 | 7,3% |
| Fidélisation : <i>fidélisation</i> | 1 | 1,8% |
| Formation : <i>communication interne sur la formation ; formations ; Renforcement des actions de formation, notamment management ; fidélisation et formation ; Développer la formation continue pour le personnel ; formation (3); Formation des salariés en fonction des priorités des services ; développement et renforcement des formations métiers; formation / renforcement des capacités ; Formation des ressources humaines France ; Elaboration d'un plan de formation (2) ; Formaliser les modalités de formation ; formation de management et développement compétence dans le métier</i> | 16 | 29,1% |
| Evolution : <i>évolution de carrière</i> | 1 | 1,8% |
| Stratégie RH : <i>Définir une stratégie de développement et ressources humaines ; définir une politique de gestion des RH nationales communes à l'ensemble de l'ONG</i> | 2 | 3,6% |
| Légal : <i>mise à jours des accords existants ; révision des contrats ; nouveaux statuts ; contrat non précaire</i> | 4 | 7,3% |
| Temps de travail : <i>organisation du temps de travail ; gestion du temps de travail</i> | 2 | 3,6% |
| Recrutement – Intégration : <i>Prendre 2 SCV au siège au lieu d'un. + stagiaire ; augmentation du personnel ; Amélioration du recrutement ; Recrutement (2) ; recrutement et fidélisation de nouveaux bénévoles</i> | 6 | 10,9% |
| Relations sociales : <i>dialogue social: élections pro et accords ; Relations élus/salariés (au Sud)</i> | 2 | 3,6% |
| Outils : <i>Mettre en place des manuels de sécurité dans tous les pays d'intervention</i> | 1 | 1,8% |
| Rémunération: <i>Revoir la politique salariale ; Mise en œuvre de la nouvelle grille de classification et de rémunération siège ; politique de rémunération ; Mise en place grille de salaire ; redéfinition de la grille des salaires ; Salaires</i> | 6 | 10,9% |
| Management : <i>Management ; Animation de l'équipe ; évaluation</i> | 3 | 5,5% |
| Divers : <i>Renouvellement du bureau notamment de la fonction de présidence ; Gérer un départ en retraite ; re-aménagement des espaces de travail ; Développement durable et échange ; communiquer l'objet de l'association en France ; Valeurs</i> | 6 | 10,9% |
| Priorité 3 | 38 | |
| Emplois et compétences : <i>Evolution du statut des Référents Techniques bénévoles ; Renforcement des compétences ; pérennisation des emplois ; GPEC (jusque implications dans la maîtrise masse salariale) ; Question de précarité / pérennisation des postes ; GPEC</i> | 6 | 15,8% |
| Formation : <i>Refonte des modules de préparation au départ des VSI ; politique de formation à moyen & long terme ; formation (2) ; Former le personnel + Capitaliser</i> | 5 | 13,2% |
| Evolution : <i>évolution ; Entretien d'évaluation et évolution des postes suivant les possibilités ; Introduction du CDI associé à un plan de gestion de carrière pour les salariés expatriés</i> | 3 | 7,9% |
| Rémunération : <i>rémunérations ; Travail sur les rétributions au sens large en continu depuis 2009 ; remuneration et prise en charge assurance ; élaboration d'une grille de salaire</i> | 4 | 10,5% |
| Temps de travail : <i>Réflexion temps de travail</i> | 1 | 2,6% |
| Recrutement – Intégration : <i>gestion des tuilages ; Intégration des nouveaux salariés ; Recrutement de bénévoles (2) ; élargissement bénévolat ; recrutement d'un volontaire</i> | 6 | 15,8% |
| Relations sociales : <i>Maintenir un bon climat social ; créer un comité d'entreprise</i> | 2 | 5,3% |
| Outils : <i>développement du contrôle interne de gestion sociale ; Mise en place d'un système d'information efficace ; Sécuriser la gestion administrative du personnel local ; mise en place d'outils et procédures pour la gestion du personnel national</i> | 4 | 10,5% |
| Stratégie RH : <i>Se doter d'une vraie politique du personnel</i> | 1 | 2,6% |
| Management : <i>mise en place évaluations du personnel</i> | 1 | 2,6% |
| Divers : <i>Mobilisation accrue des bénévoles ; faire du développement de proximité en France associé avec l'expérience de l'ONG Sud ; Valorisation des stagiaires comme plus-values de l'ONG ; Amélioration des conditions d'engagement ; performance Sociale</i> | 5 | 13,2% |
| Pas de réponse à la question 29 | 34 | |
| Total des réponses à la question 29 | 59 | |

| 30. Pour quelle(s) catégorie(s) de personnel prévoyez-vous de mettre ces actions en place | | | | | | | | | |
|---|-------|--------------------|---|-------------------------|-----------|------------|--|-------|--------------------|
| | Tous | Salariés en France | Salariés employés localement à l'étranger | Expatriés / volontaires | Bénévoles | Stagiaires | Personnel mis à disposition par un autre employeur | Autre | Total des réponses |
| Votre priorité n°1 | 23 | 23 | 8 | 2 | 1 | 0 | 0 | 2 | 59 |
| Votre priorité n°2 | 19 | 15 | 3 | 6 | 6 | 1 | 0 | 0 | 50 |
| Votre priorité n°3 | 11 | 7 | 4 | 3 | 5 | 1 | 0 | 2 | 33 |
| Total par catégorie | 53 | 45 | 15 | 11 | 12 | 2 | 0 | 4 | 142 |
| Pourcentage par catégorie | 37,3% | 31,7% | 10,6% | 7,7% | 8,5% | 1,4% | 0,0% | 2,8% | 1 |
| Autre (veuillez préciser pour quelle priorité) : <i>publics défavorisé (jeunes et + 45 ans) à la recherche d'emploi en France ; Comité de direction</i> | | | | | | | | | 4 |
| Pas de réponse | 34 | | | | | | | | |
| Total des réponses | 59 | | | | | | | | |

D. Les ressources et appuis pour votre gestion des ressources humaines

31. Estimez-vous avoir suffisamment de compétences en interne pour gérer les ressources humaines dans votre ONG ?

| | Pourcentage | Nombre de réponses |
|----------------------|-------------|--------------------|
| Oui, tout à fait | 1,5% | 1 |
| Oui, dans l'ensemble | 38,8% | 26 |
| Partiellement | 47,8% | 32 |
| Non, pas du tout | 11,9% | 8 |
| Pas de réponse | 26 | |
| Total des réponses | 67 | |

32. Merci d'indiquer quelles sont les ressources externes que votre ONG mobilise dans sa gestion des ressources humaines ?

| | Nous utilisons régulièrement | | Nous utilisons parfois | | Nous connaissons mais n'avons pas utilisé | | Je ne connais pas | |
|---|------------------------------|-------|------------------------|-------|---|-------|--------------------|-------|
| | nombre de réponses | % | nombre de réponses | % | nombre de réponses | % | nombre de réponses | % |
| Expert-comptable | 25 | 42,4% | 12 | 20,3% | 21 | 35,6% | 1 | 1,7% |
| Prestataire paye | 33 | 51,6% | 4 | 6,3% | 24 | 37,5% | 3 | 4,7% |
| Avocat | 6 | 9,8% | 36 | 59,0% | 17 | 27,9% | 2 | 3,3% |
| Presse spécialisée | 6 | 10,2% | 22 | 37,3% | 25 | 42,4% | 6 | 10,2% |
| Prestataire de recrutement | 1 | 1,7% | 8 | 13,8% | 41 | 70,7% | 8 | 13,8% |
| Prestataire d'accompagnement à la mobilité | 1 | 1,8% | 6 | 10,7% | 33 | 58,9% | 16 | 28,6% |
| Service public de l'emploi | 6 | 9,8% | 28 | 45,9% | 24 | 39,3% | 3 | 4,9% |
| Bénévolat de compétences | 8 | 12,7% | 27 | 42,9% | 20 | 31,7% | 8 | 12,7% |
| Echange au sein d'un collectif | 6 | 10,3% | 21 | 36,2% | 20 | 34,5% | 11 | 19,0% |
| Syndicat employeur | 1 | 1,8% | 4 | 7,3% | 22 | 40,0% | 28 | 50,9% |
| Subvention pour du conseil / de l'accompagnement | 1 | 1,8% | 15 | 26,3% | 20 | 35,1% | 21 | 36,8% |
| Prestataire d'études de rémunération | 2 | 3,4% | 9 | 15,5% | 24 | 41,4% | 23 | 39,7% |
| Organisme de formation spécialisé dans le secteur associatif | 7 | 11,9% | 29 | 49,2% | 17 | 28,8% | 6 | 10,2% |
| Autre organisme de formation | 6 | 10,7% | 30 | 53,6% | 13 | 23,2% | 7 | 12,5% |
| Consultant en ressources humaines spécialisé dans le secteur associatif | 0 | 0,0% | 15 | 25,9% | 29 | 50,0% | 14 | 24,1% |
| Autre consultant en ressources humaines | 0 | 0,0% | 12 | 22,2% | 33 | 61,1% | 9 | 16,7% |
| Autre (veuillez préciser ci-dessous) | 1 | 10,0% | 2 | 20,0% | 3 | 30,0% | 4 | 40,0% |
| Pas de réponse | 25 | | | | | | | |

33. Quels sont les domaines dans lesquels vous estimez manquer de ressources ? (Plusieurs choix possibles)

| | Pourcentage | Nombre de réponses |
|---|-------------|--------------------|
| Aide au recrutement | 25,8% | 16 |
| Formation | 59,7% | 37 |
| Conseil juridique | 51,6% | 32 |
| Informations sur les pratiques des autres ONG | 54,8% | 34 |
| Prestation de paye | 12,9% | 8 |
| Logiciels GRH | 35,5% | 22 |
| Autre (veuillez préciser) : <i>GPEC ; la gestion dans sa globalité = temps ; réflexion éthique ; Services généraux, communication</i> | | 4 |
| Pas de réponse | 31 | |
| Total des réponses | 62 | |

34. Sur quels domaines souhaitez-vous en priorité participer à des actions mutualisées en matière de gestion des ressources humaines ? (3 choix maximum)

| | Pourcentage | Nombre de réponses |
|---|-------------|--------------------|
| Veille juridique | 33,3% | 22 |
| Formation | 56,1% | 37 |
| Echange d'expérience | 60,6% | 40 |
| Partage d'outils | 53,0% | 35 |
| Préparation au départ | 12,1% | 8 |
| Accompagnement des salariés en mobilité externe | 9,1% | 6 |
| Consultation juridique | 39,4% | 26 |
| Etudes de rémunération | 42,4% | 28 |
| Fonctions partagées | 15,2% | 10 |
| Plaidoyer auprès des autorités ou des bailleurs | 33,3% | 22 |
| Autre | 0,0% | 0 |
| Pas de réponse | 27 | |
| Total des réponses | 66 | |

35. Si vous avez sélectionné la priorité "Veille juridique", merci de préciser :

| | minimum cité | moyenne | maximum cité | réponses inexploitable | nombre de réponses |
|--|---|---------|--------------|------------------------|--------------------|
| Le temps que votre ONG serait prête à y consacrer sur une année ? (en nombre jours x personne) | 1 | 7 | 30 | 2 | 16 |
| Le budget que votre ONG serait prête à y consacrer sur une année ? (en €) | 0 | 1590 | 10000 | 1 | 14 |
| La région dans laquelle cela doit impérativement se dérouler ? | <i>Ile de France (11), Alsace, PACA, France</i> | | | 0 | 14 |
| Pas de réponse | 76 | | | | |
| Total des réponses | 17 | | | | |

36. Si vous avez sélectionné la priorité "Formation", merci de préciser :

| | minimum cité | moyenne | maximum cité | réponses inexploitable | nombre de réponses |
|--|---|---------|--------------|------------------------|--------------------|
| Le temps que votre ONG serait prête à y consacrer sur une année ? (en nombre jours x personne) | 3 | 15,9 | 100 | 2 | 23 |
| Le budget que votre ONG serait prête à y consacrer sur une année ? (en €) | 0 | 6230 | 40000 | 4 | 20 |
| La région dans laquelle cela doit impérativement se dérouler ? | <i>Ile de France (12), PACA (2), Rhône-Alpes (2), France (2), Bretagne, Pays de Loire, Afrique de l'Ouest, Asie</i> | | | 0 | 20 |
| Pas de réponse | 69 | | | | |
| Total des réponses | 24 | | | | |

37. Si vous avez sélectionné la priorité "Echange d'expérience", merci de préciser :

| | minimum cité | moyenne | maximum cité | réponses inexploitable | nombre de réponses |
|--|---|---------|--------------|------------------------|--------------------|
| Le temps que votre ONG serait prête à y consacrer sur une année ? (en nombre jours x personne) | 2 | 6,8 | 50 | 2 | 30 |
| Le budget que votre ONG serait prête à y consacrer sur une année ? (en €) | 0 | 2023 | 25000 | 4 | 26 |
| La région dans laquelle cela doit impérativement se dérouler ? | <i>Ile de France (22), PACA, Rhône-Alpes (2), France, Bretagne (2), Pays de Loire, Asie</i> | | | 0 | 29 |
| Pas de réponse | 60 | | | | |
| Total des réponses | 33 | | | | |

38. Si vous avez sélectionné la priorité "Partage d'outils", merci de préciser :

| | minimum cité | moyenne | maximum cité | réponses inexploitable | nombre de réponses |
|--|---|---------|--------------|------------------------|--------------------|
| Le temps que votre ONG serait prête à y consacrer sur une année ? (en nombre jours x personne) | 1 | 7,25 | 50 | 1 | 30 |
| Le budget que votre ONG serait prête à y consacrer sur une année ? (en €) | 0 | 2759 | 40000 | 5 | 27 |
| La région dans laquelle cela doit impérativement se dérouler ? | <i>Ile de France (18), Bretagne (2), Rhône-Alpes (3), France (3), Pays de Loire, Asie, Afrique de l'Ouest</i> | | | 0 | 27 |
| Pas de réponse | 62 | | | | |
| Total des réponses | 31 | | | | |

39. Si vous avez sélectionné la priorité "Préparation au départ", merci de préciser :

| | minimum cité | moyenne | maximum cité | réponses inexploitable | nombre de réponses |
|--|--------------------------------|---------|--------------|------------------------|--------------------|
| Le temps que votre ONG serait prête à y consacrer sur une année ? (en nombre jours x personne) | 2 | 2,5 | 3,5 | 1 | 4 |
| Le budget que votre ONG serait prête à y consacrer sur une année ? (en €) | 100 | 300 | 500 | 2 | 4 |
| La région dans laquelle cela doit impérativement se dérouler ? | <i>Ile de France (2), PACA</i> | | | 1 | 4 |
| Pas de réponse | 89 | | | | |
| Total des réponses | 4 | | | | |

40. Si vous avez sélectionné la priorité "Accompagnement des salariés en mobilité externe", merci de préciser :

| | minimum cité | moyenne | maximum cité | réponses inexploitable | nombre de réponses |
|--|--------------------------------|---------|--------------|------------------------|--------------------|
| Le temps que votre ONG serait prête à y consacrer sur une année ? (en nombre jours x personne) | 2 | 3 | 5 | 0 | 4 |
| Le budget que votre ONG serait prête à y consacrer sur une année ? (en €) | 500 | 7500 | 20000 | 1 | 4 |
| La région dans laquelle cela doit impérativement se dérouler ? | <i>Ile de France (2), PACA</i> | | | 1 | 3 |
| Pas de réponse | 89 | | | | |
| Total des réponses | 4 | | | | |

41. Si vous avez sélectionné la priorité "Consultation juridique", merci de préciser :

| | minimum cité | moyenne | maximum cité | réponses inexploitable | nombre de réponses |
|--|---|---------|--------------|------------------------|--------------------|
| Le temps que votre ONG serait prête à y consacrer sur une année ? (en nombre jours x personne) | 2 | 6,6 | 20 | 0 | 10 |
| Le budget que votre ONG serait prête à y consacrer sur une année ? (en €) | 0 | 1871 | 10000 | 2 | 9 |
| La région dans laquelle cela doit impérativement se dérouler ? | <i>Ile de France (7), Rhône-Alpes, PACA, France</i> | | | 0 | 9 |
| Sur quelle question elle devrait porter (8 réponses) : <i>au moment d'un besoin; conventions collectives - contrats de travail - sécurité sociale; Droit du travail des différents pays d'intervention; Droit fiscal, Comptabilité; fiscalité, droit du travail, spécificité mobilité internationale; Question spécifique à l'expatriation en ONG; réglementation sociale; Travail</i> | | | | | |
| Pas de réponse | 82 | | | | |
| Total des réponses | 11 | | | | |

42. Si vous avez sélectionné la priorité "Etude de rémunération", merci de préciser :

| | minimum cité | moyenne | maximum cité | réponses inexploitable | nombre de réponses |
|--|---|---------|--------------|------------------------|--------------------|
| Le temps que votre ONG serait prête à y consacrer sur une année ? (en nombre jours x personne) | 1 | 4,25 | 10 | 0 | 12 |
| Le budget que votre ONG serait prête à y consacrer sur une année ? (en €) | 500 | 1857 | 5000 | 1 | 8 |
| La région dans laquelle cela doit impérativement se dérouler ? | <i>France (4), Ile de France (3), Rhône Alpes, sans objet</i> | | | 0 | 10 |
| Pas de réponse | 80 | | | | |
| Total des réponses | 13 | | | | |

43. Si vous avez sélectionné la priorité "Fonctions partagées", merci de préciser :

| | minimum cité | moyenne | maximum cité | réponses inexploitable | nombre de réponses |
|---|---|---------|--------------|------------------------|--------------------|
| Le temps que votre ONG serait prête à y consacrer sur une année ? (en nombre jours x personne) | 0 | 4,8 | 10 | 0 | 6 |
| Le budget que votre ONG serait prête à y consacrer sur une année ? (en €) | 0 | 2275 | 8000 | 1 | 5 |
| La région dans laquelle cela doit impérativement se dérouler ? | <i>Ile de France (3), Rhône Alpes (2), PACA (2)</i> | | | | 6 |
| Quelles fonctions pourraient être concernées (7 réponses) : <i>Comptabilité, Communication; conseil juridique, gestion payes; Direction / Présidence; fonctions de support; Gestion, Communication; Les postes de direction, la gestion des logiciels de fonctionnements internes, les fonctions de capitalisation; Recrutement</i> | | | | | |
| Pas de réponse | 86 | | | | |
| Total des réponses | 7 | | | | |

44. Si vous avez sélectionné la priorité "Plaidoyer", merci de préciser :

| | minimum cité | moyenne | maximum cité | réponses inexploitable | nombre de réponses |
|--|---|---------|--------------|------------------------|--------------------|
| Le temps que votre ONG serait prête à y consacrer sur une année ? (en nombre jours x personne) | 2 | 7,3 | 20 | 1 | 9 |
| Le budget que votre ONG serait prête à y consacrer sur une année ? (en €) | 0 | 2000 | 10000 | 1 | 7 |
| La région dans laquelle cela doit impérativement se dérouler ? | <i>Ile de France, Rhône Alpes, PACA, Pays de Loire, Midi Pyrénées, Bretagne, France</i> | | | 0 | 7 |
| Pas de réponse | 84 | | | | |
| Total des réponses | 9 | | | | |

La question 45 « Si vous avez sélectionné une Autre priorité, merci de préciser... » n'a reçu aucune réponse.

46. Pensez-vous souhaitable que les ONG de solidarité internationale se dotent d'une Convention Collective commune ?

| | Pourcentage | Nombre de réponses |
|--------------------|-------------|--------------------|
| Oui | 55,4% | 36 |
| Non | 12,3% | 8 |
| Je ne sais pas | 32,3% | 21 |
| Pas de réponse | 28 | |
| Total des réponses | 65 | |

| 47. Quels devraient être selon vous les principaux sujets à définir dans cette Convention Collective ? (plusieurs choix possibles) | | |
|--|-------------|--------------------|
| | Pourcentage | Nombre de réponses |
| Emploi | 72,2% | 26 |
| Salaire | 86,1% | 31 |
| Temps de travail | 94,4% | 34 |
| Formation | 83,3% | 30 |
| Dialogue social | 55,6% | 20 |
| Mobilité professionnelle | 41,7% | 15 |
| Pénibilité | 36,1% | 13 |
| Retraite | 75,0% | 27 |
| Prévoyance | 69,4% | 25 |
| Seniors | 38,9% | 14 |
| Handicap | 47,2% | 17 |
| Egalité | 50,0% | 18 |
| GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et compétences) | 44,4% | 16 |
| Autre: <i>Intéressement; règlements internes et sanctions; Validation des acquis</i> | | 3 |
| Pas de réponse | 57 | |
| Total des réponses | 36 | |

| 48. Votre ONG serait-elle intéressée d'adhérer à une telle Convention Collective ? | | |
|--|-------------|--------------------|
| | Pourcentage | Nombre de réponses |
| Oui | 69,4% | 25 |
| Non | 2,8% | 1 |
| Je ne sais pas | 27,8% | 10 |
| Pas de réponse | 57 | |
| Total des réponses | 36 | |

| 49. Votre ONG a-t-elle fait appel à Coordination SUD en matière de gestion des ressources humaines au cours de l'année passée ? | | |
|---|-------------|--------------------|
| | Pourcentage | Nombre de réponses |
| Oui | 33,3% | 21 |
| Non | 66,7% | 42 |
| Pas de réponse | 30 | |
| Total des réponses | 63 | |

50. Pour les services que vous avez utilisés, merci d'indiquer quel a été votre degré de satisfaction :

| | Très satisfait | | Satisfait dans l'ensemble | | Insatisfait | | Très insatisfait | | Total ligne |
|---|--------------------|-------|---------------------------|-------|--------------------|------|--------------------|------|-------------|
| | nombre de réponses | % | nombre de réponses | % | nombre de réponses | % | nombre de réponses | % | |
| Publication d'offres | 10 | 47,6% | 11 | 52,4% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 21 |
| Formation | 3 | 20,0% | 11 | 73,3% | 1 | 6,7% | 0 | 0,0% | 15 |
| Demande d'information | 1 | 10,0% | 9 | 90,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 10 |
| Demande de financement FRIO | 2 | 20,0% | 8 | 80,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 10 |
| Groupe d'échange | 3 | 30,0% | 7 | 70,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 10 |
| Consultation d'informations sur le site | 2 | 16,7% | 10 | 83,3% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 12 |
| Autre (veuillez préciser) | | | | | | | | | 0 |
| Pas de réponse | 70 | | | | | | | | |
| Total des réponses | 23 | | | | | | | | |

51. Qu'attendez-vous de Coordination SUD en matière de gestion des ressources humaines? (plusieurs choix possibles)

| | Pourcentage | Nombre de réponses |
|--|-------------|--------------------|
| L'organisation de formations | 78,1% | 50 |
| L'organisation de petits déjeuners d'information | 39,1% | 25 |
| La diffusion d'annonces | 68,8% | 44 |
| Des services complémentaires d'aide au recrutement | 17,2% | 11 |
| La réponse à des demandes d'informations générales | 37,5% | 24 |
| L'organisation de consultations expertes mutualisées | 54,7% | 35 |
| L'organisation de groupes d'échange entre pairs | 51,6% | 33 |
| La mise en ligne d'informations et d'outils | 53,1% | 34 |
| L'animation de forums spécialisés en ligne | 21,9% | 14 |
| La gestion d'un fonds d'appui de type FRIO | 37,5% | 24 |
| La création d'un syndicat d'employeurs de la solidarité internationale | 18,8% | 12 |
| L'engagement de la négociation d'une convention collective spécifique | 43,8% | 28 |
| L'organisation d'études sur les pratiques (par ex. rémunération) | 56,3% | 36 |
| La prestation de services mutualisés de gestion administrative | 17,2% | 11 |
| L'impulsion d'un groupement d'employeur permettant de partager des salariés entre ONG | 26,6% | 17 |
| Le plaidoyer pour de bonnes pratiques d'emploi dans le secteur | 39,1% | 25 |
| Autre (veuillez préciser) : C'est déjà beaucoup !; partage de bénévoles; petit déj d'info en région lyonnaise ?? | | 3 |
| Pas de réponse | 29 | |
| Total des réponses | 64 | |

52. Merci d'ajouter tout commentaire d'ensemble sur ce questionnaire :

Total des réponses : 8

- *à débattre lors d'une réunion concrète afin de mieux cerner l'intérêt en général et mesurer les avis des uns et des autres. Merci beaucoup pour cette étude. bien cordialement*
- *Beaucoup trop long!*
- *je suis mandatée par plusieurs associations au niveau régional, mais le questionnaire est restrictif pour ce cas de figure. j'ai fait de mon mieux.*
- *Le fait de ne pas pouvoir interrompre et reprendre le questionnaire rend certaines réponses chiffrées assez approximative. La question des périmètres n'est pas toujours claire : par exemple le siège de notre ONG peut ne relever d'aucune convention collective alors que nous avons des établissements dépendant d'une convention collective.*
- *Merci de cette initiative et bon courage !*
- *Merci de garder le questionnaire anonyme.*
- *Merci de ne pas oublier les petites ONG qui n'ont pas beaucoup de salariés mais ont tout de même beaucoup de besoins RH (avec surtout plus de simplifications)*
- *Nous apprécions beaucoup Coordination SUD. La diffusion des annonces via leur site marche très bien même si je n'aime pas le nouveau site ... des services complémentaires seraient vraiment très appréciés, tels que signalés dans la précédente page*



La coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale

14, passage Dubail • 75010 Paris
www.coordinationsud.org

Cette étude a été réalisée dans le cadre du Frio, avec le soutien de



Les points de vue exprimés dans ce document n'engagent que leurs auteurs