

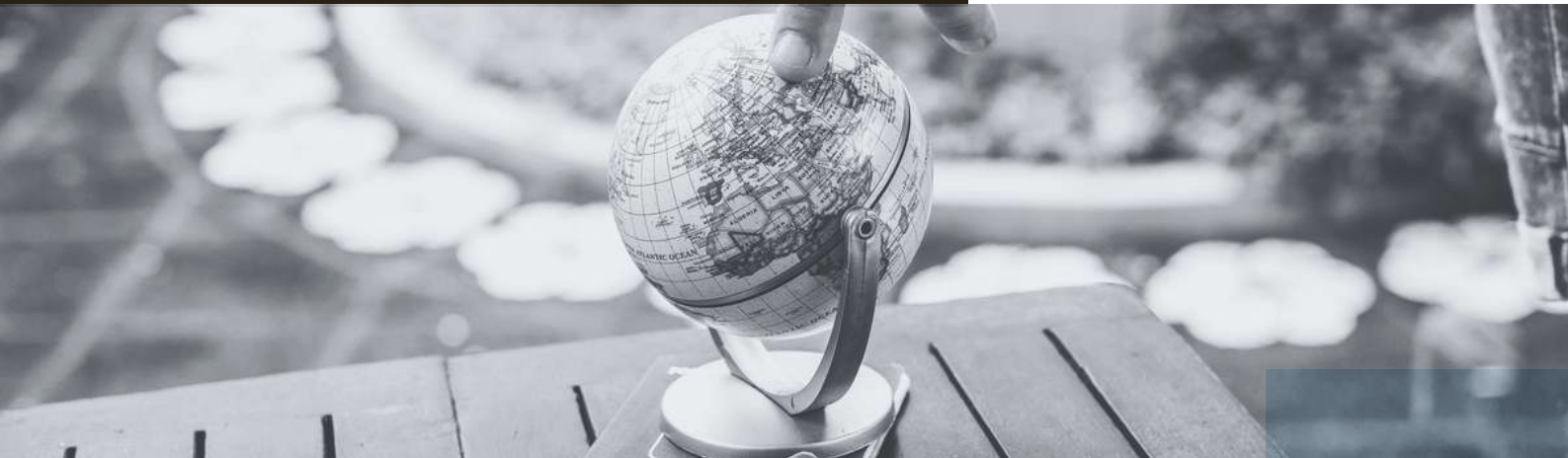


Novembre 2023

Restitution d'enquête: Les difficultés de recrutement au sein des ONG

Enquête réalisée par :





Cette enquête a été commanditée par la **Cité de la Solidarité Internationale**, dans le cadre du salon **Soliway** en prévision de la table ronde sur le thème du recrutement du 17 novembre 2023.

Elle a été créée et administrée par **Humanitalents**, le **Club RH Genevois français** et la **Maison de l'Eco**.

Elle a été déployée sur 2 mois : août et septembre 2023

Elle est composée de 3 parties :

Partie 1 : profil des répondants

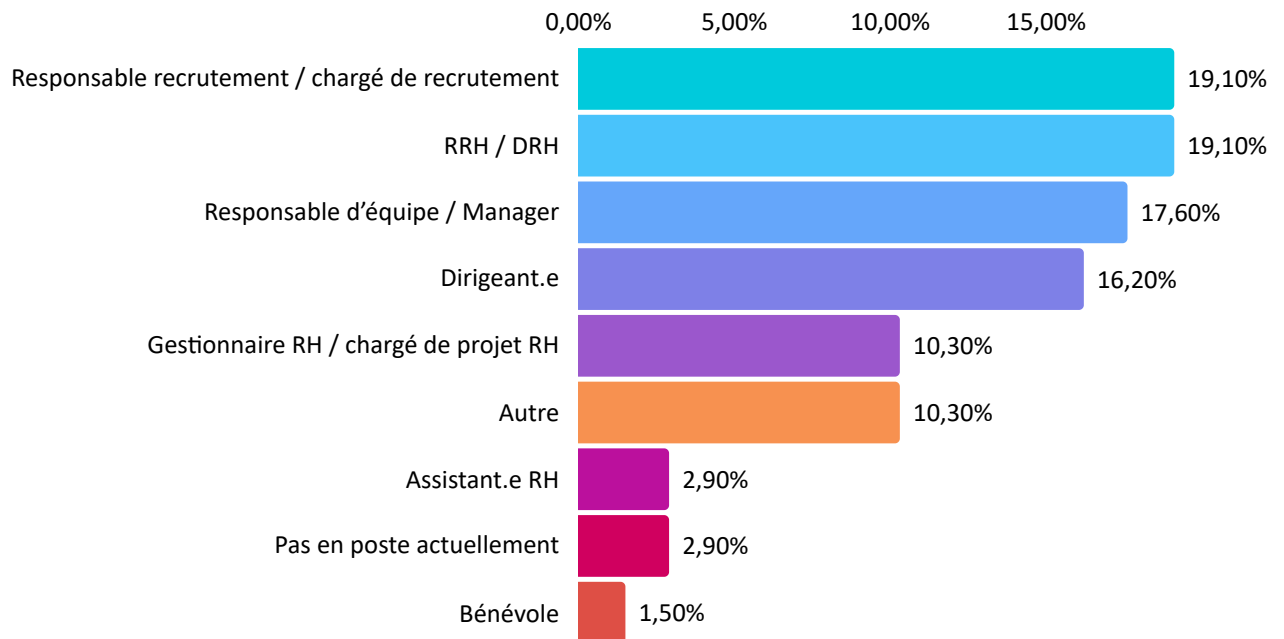
Partie 2 : les recrutements "siège"

Partie 3 : les recrutements "expatriés"

68 personnes ont répondu à cette enquête !

PROFIL DES RÉPONDANTS

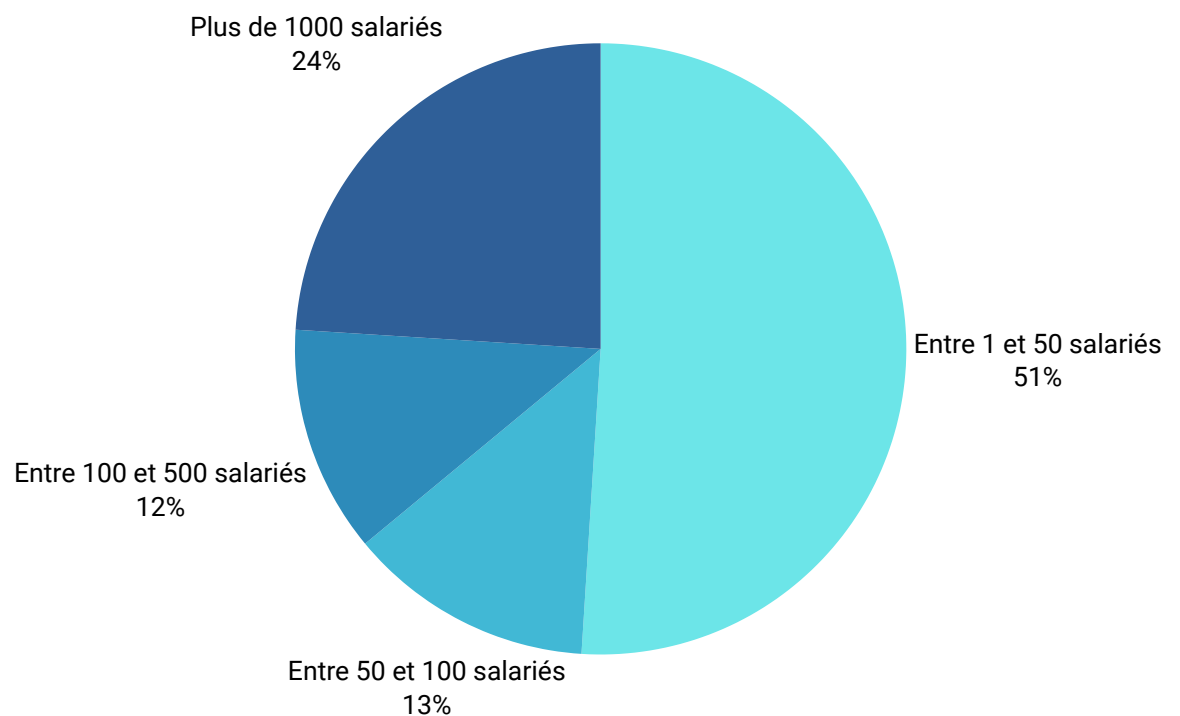
Quels sont les postes occupés par les 68 répondants ?



« Autre » : Safeguarding, Pool Manager, MEAL, Cadre technicolor commercial négoce de bois et logistique, vice-président, consultant indépendant, Délégué régional

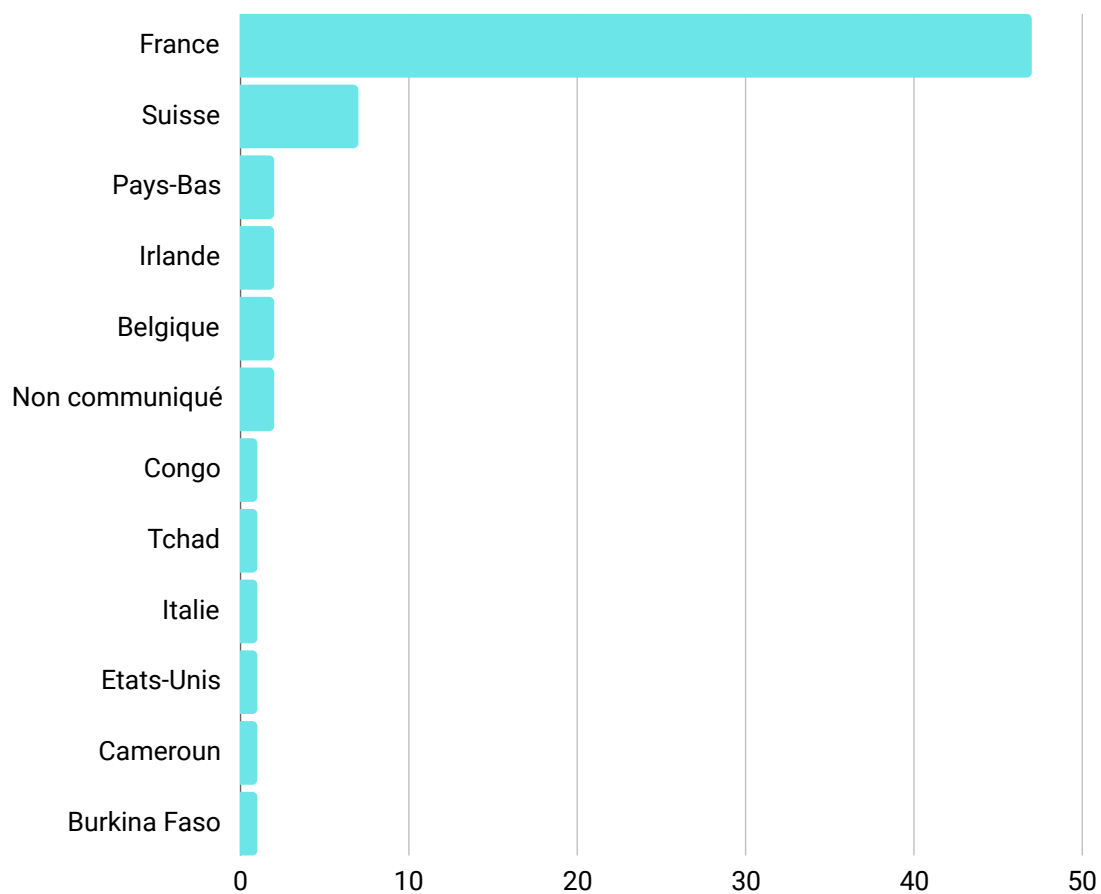


Quelle est la taille de votre équipe (salariés siège + expatriés + locaux) ?



PROFIL DES RÉPONDANTS

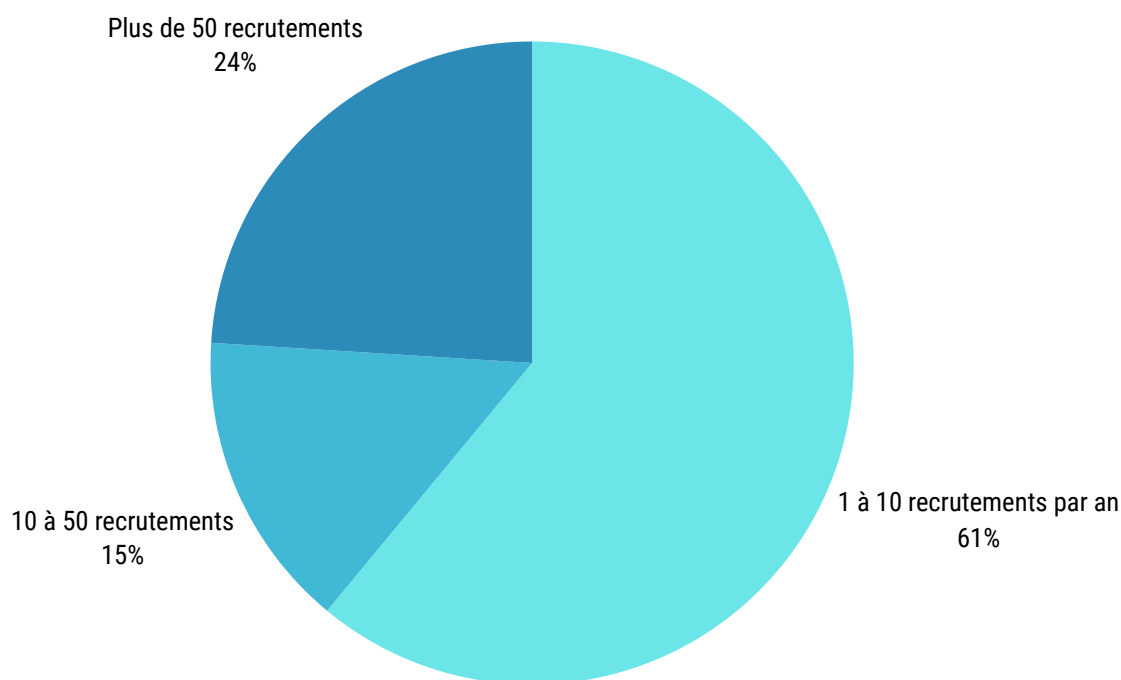
Dans quel pays est basé votre siège ?



LES RECRUTEMENTS « SIÈGE »

3

Quel est le volume annuel de recrutements de votre organisation pour le siège ?



54 répondants (sur 68) sont concernés par les recrutements « siège ».



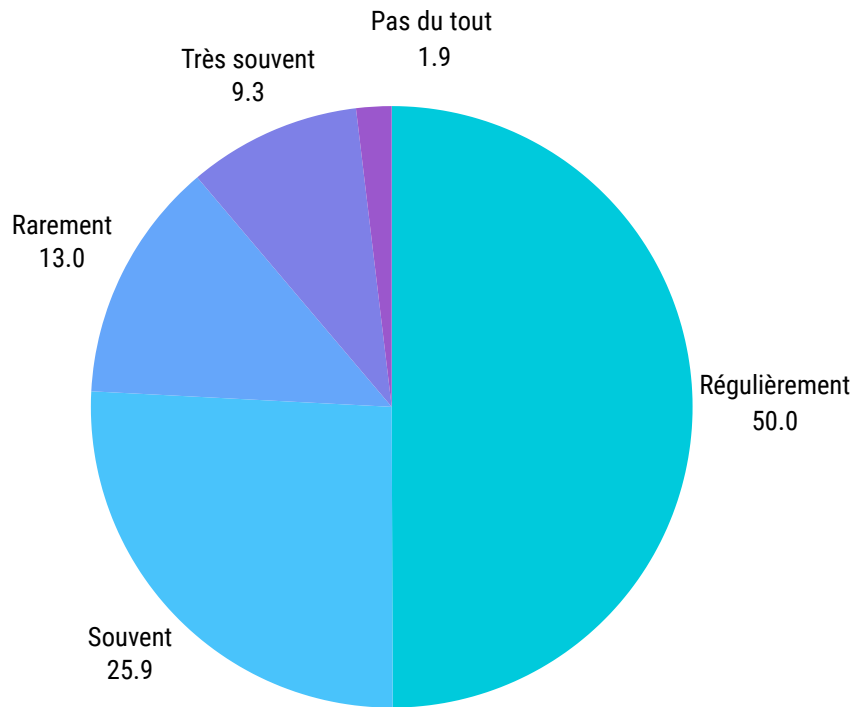
Combien de postes vacants avez-vous actuellement au siège ?

volume annuel de recrutement	Nombre de postes vacants – en moyenne
1 à 10	2,7
10 à 50	6,4
+ de 50	12,2

LES RECRUTEMENTS « SIÈGE »

3

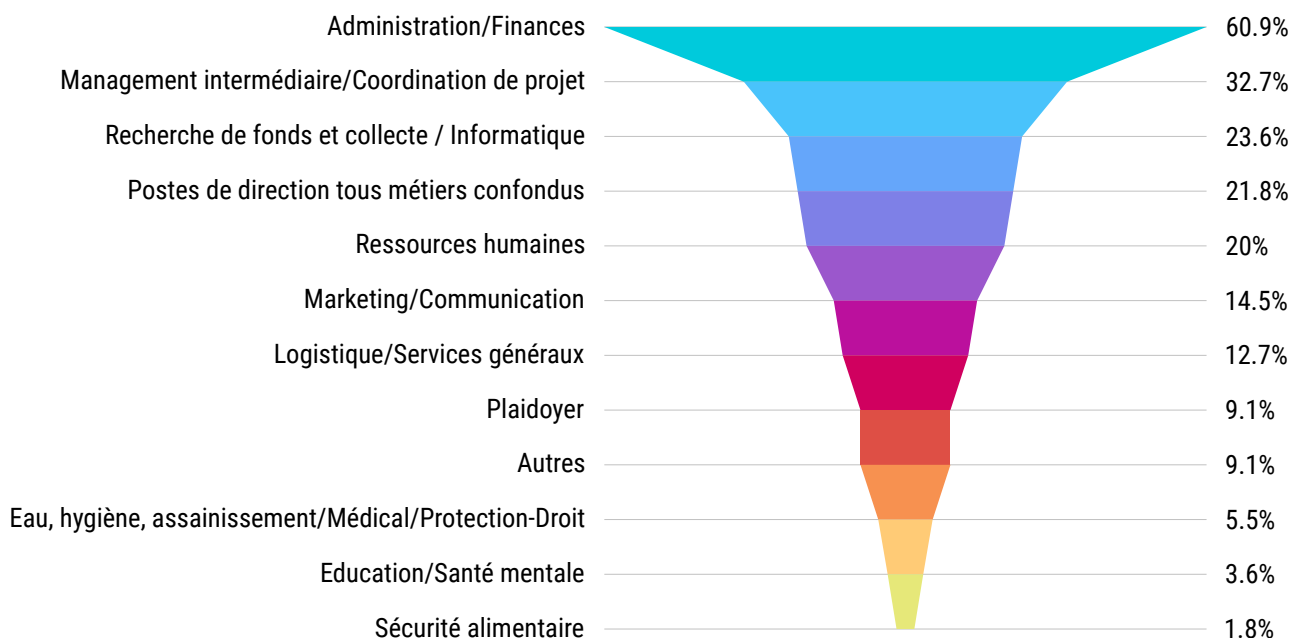
Rencontrez-vous des difficultés de recrutement sur des postes siège ?



85,2% répondants rencontrent des difficultés de recrutements pour les postes « siège »



Quels sont les secteurs des métiers pour lesquels vous rencontrez des difficultés de recrutement pour les postes siège ?

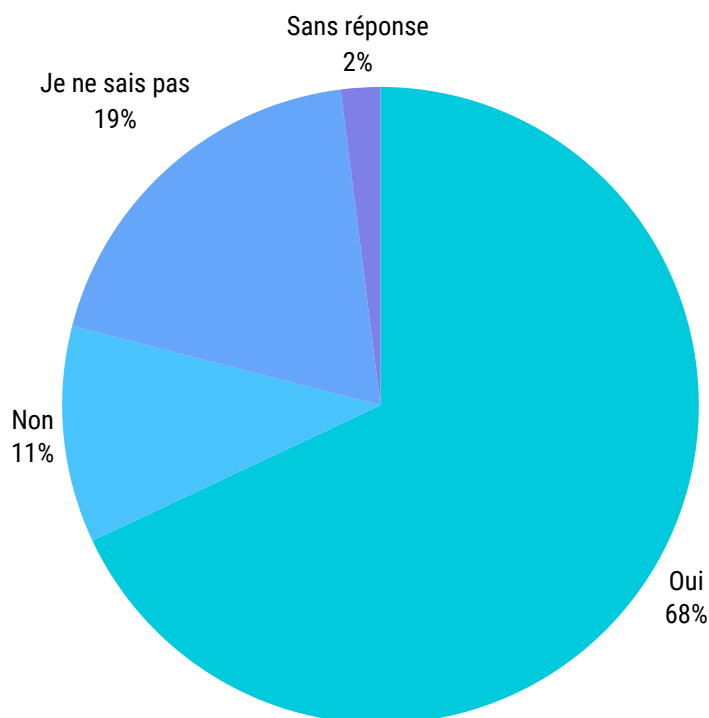


LES RECRUTEMENTS

« SIÈGE »

3

Avez-vous le sentiment que ces difficultés de recrutement pour les postes siège se sont accrues depuis les 3 dernières années?



Selon- vous, quelles sont les motifs qui expliquent les difficultés de recrutement pour les postes siège ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Les salaires de mon organisation ne sont pas assez compétitifs.	3.6%	20%	14.5%	45.5%	7.3%
La politique de télétravail de mon organisation n'offre pas assez de flexibilité pour les candidats.	23.6%	32.7%	21.8%	14.5%	7.3%
Nous ne recherchons presque uniquement que des profils rares et/ou très expérimentés.	12.7%	38.2%	18.2%	23.6%	7.3%
Mon organisation ne bénéficie pas d'une bonne image employeur	34.5%	34.5%	25.5%	5.5%	0%



LES RECRUTEMENTS

« SIÈGE »

3

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Le secteur humanitaire/de la solidarité internationale n'attire plus autant qu'avant.	9.1%	21.8%	27.3%	32.7%	9.1%
La localisation du siège n'est pas attractive.	16.4%	40%	21.8%	16.4%	5.5%
Le processus de recrutement long/complexe/implique trop d'interlocuteurs ou n'implique pas les bons interlocuteurs	16.4%	50.9%	16.4%	10.9%	5.5%
Nos besoins ne sont pas assez clairs	16.4%	54.5%	12.7%	9.1%	7.3%



Selon vous, quelles sont les autres motifs qui expliquent les difficultés de recrutement pour les postes siège ?

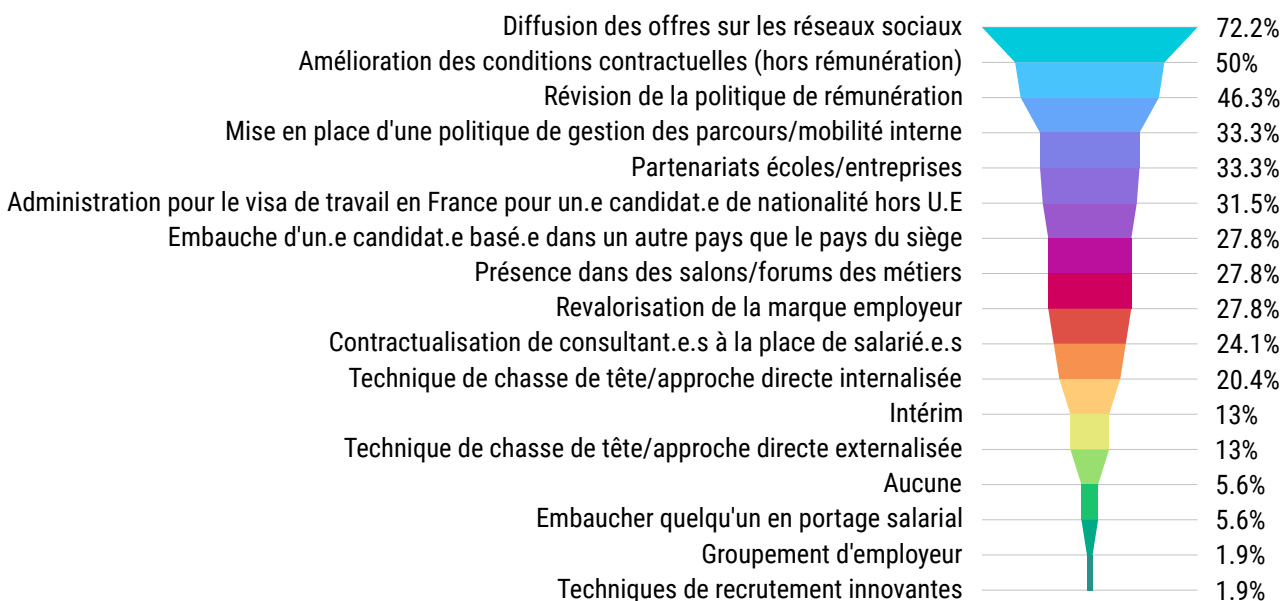
Les données ci-dessous sont en nombre de citations :

10x → Salaires et package salarial non attractifs

3-5x → Enjeux de sécurité
 Difficultés pour l'obtention des visas
 Le manque de perspectives et d'évolution
 Profils en tension sur le marché (exemple dans domaine finance, conformité, audit etc.)
 Moins d'engagement des nouvelles générations et des candidats en général et + de recherche équilibre vie privée et vie professionnelle / attente des candidats élevés

1x → Trop de postulants
 Ou au contraire environnement trop concurrentiel dans certains pays (ex. Ukraine)

Quelle(s) solution(s) votre organisation a-t-elle mis en place pour pallier ou éviter des difficultés de recrutements siège ?



Quel(s) résultat(s) avez-vous constaté à la suite de la mise en place de ces solutions de recrutement ?

47 répondants à cette question

Résultats positifs : 36 %

Plus de candidatures (cité plusieurs fois) / résultats positifs, même si encore compliqué pour certains recrutements / Plus de candidatures / Profils plus expérimentés / On finit par trouver ! / les candidatures sont mieux ciblées / amélioration du niveau du professionnalisme / Plus de flexibilité par rapport au lieu de poste (hors pays siège) marche mais n'est pas sans complexité / cela impacte mais c'est très long / Plus de candidatures / Plus de candidatures mais difficulté de formalisation avec la rémunération / diminution du temps de recrutement / Cela permet plus de diversités de profil mais engendre des difficultés administratives

Résultats en partie positifs : 26 %

un peu plus de candidats / Cela a aidé, mais tout n'est pas résolu / mitigés / Amélioration partielle / quelques candidatures pertinentes en plus / toujours des difficultés à recruter sur le poste de finance / Encore insuffisants notamment par manque de temps / Amélioration mais pour certain postes plus spécifique (pas fréquent dans le secteur associatif) cela ne suffit pas / Ne suffit pas sur le processus global / plus de candidatures pas toujours adaptées / Plus de candidatures mais pas forcément répondant au profil/besoin recherché / On arrive à garder les gens, faible turn-over, à défaut de pouvoir attirer ou recruter, gardons nos collaborateurs c'est un 1er pas.



Résultats non concluants : 19 %

pas encore concluant / Aucun résultat. Les gens veulent de l'argent ou ne sont pas intéressés. Sans argent, seuls les désespérés peuvent être recrutés / Continue à se dégrader / Pas d'amélioration / aucun / peu satisfaisant / Pas beaucoup plus de recrutement car manque de candidature et de profils qualifiés pour les postes (même au niveau coordinateur.trice - Manager) / toujours autant de difficultés / pas suffisants

En cours / pas encore évaluable : 19 %

Toutes les mesures ne sont pas en place mais certaines nous ont permis de recruter / Difficile à évaluer / Pas encore de résultat significatifs / APEC est un bon outil pour le recrutement des cadres. Difficultés qui persistent pour le recrutement des alternants. chantier en cours pour les avantages hors salaires / pas encore en place / Ce n'est que le début, pas encore de résultats / en cours / pour l'instant à ses débuts / trop tôt pour voir les résultats



Quelle(s) autre(s) solution(s) souhaiteriez-vous expérimenter pour pallier ou éviter des difficultés de recrutement siège ?

→ Amélioration de la visibilité de l'organisation :

- Amélioration de la visibilité sur les réseaux sociaux : 7 réponses.
- Présence dans les salons de recrutement : 3 réponses.
- Améliorer la visibilité au niveau local de notre association et se faire plus connaître par des réseaux d'acteurs du même secteur que nous : 1 réponse.

→ Compensation financière et avantages :

- Augmentation des salaires / du pack salarial / Global Salary Banding : 4 réponses (avec une note indiquant que cela ne fonctionne pas bien en raison des donateurs).
- Améliorer les conditions contractuelles hors salaires (avantages possibles) : 1 réponse.

→ Recrutement international et délocalisation :

- Pouvoir recruter du personnel extérieur à la France / à l'UE et travail à distance / délocalisation des postes : 3 réponses.
- Recrutement sans CV / Recrutement innovant : 1 réponse.

→ Stratégies de recrutement et partenariats :

- Mise en place d'une base de données (vivier/pool) / accessibilité des services externalisés d'appui au recrutement spécialiste du secteur de la solidarité / Cabinet de recrutement : 2 réponses.
- Trouver des sites adaptés où poster les annonces : 1 réponse.

→ Développement des talents et de la marque employeur :

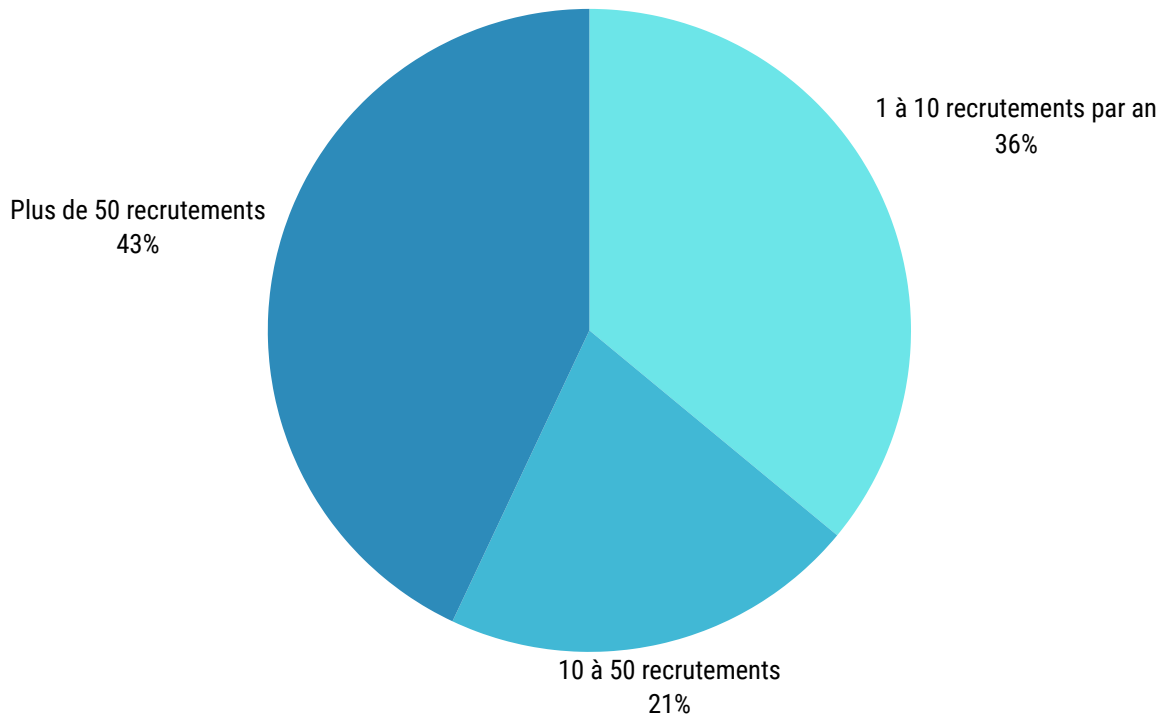
- Développer l'alternance : 1 réponse.
- Meilleure valorisation des métiers du développement international : 1 réponse.
- Favoriser la montée en compétences des juniors : 1 réponse.
- Développer plus efficacement la marque employeur et connaître plus précisément les attentes des candidats dans le secteur : 1 réponse.
- Plus d'événements amusants pendant et en dehors des horaires de travail : 1 réponse.

→ Utilisation de la technologie et de l'innovation :

- Tests en ligne : 1 réponse.
- Utiliser plus de technologie et augmenter le budget : 1 réponse.
- S'ouvrir à d'autres types de profils plus atypiques : 1 réponse.

LES RECRUTEMENTS «EXPATRIÉS»

Quel est le volume annuel de recrutements de votre organisation pour des posts expatriés ?

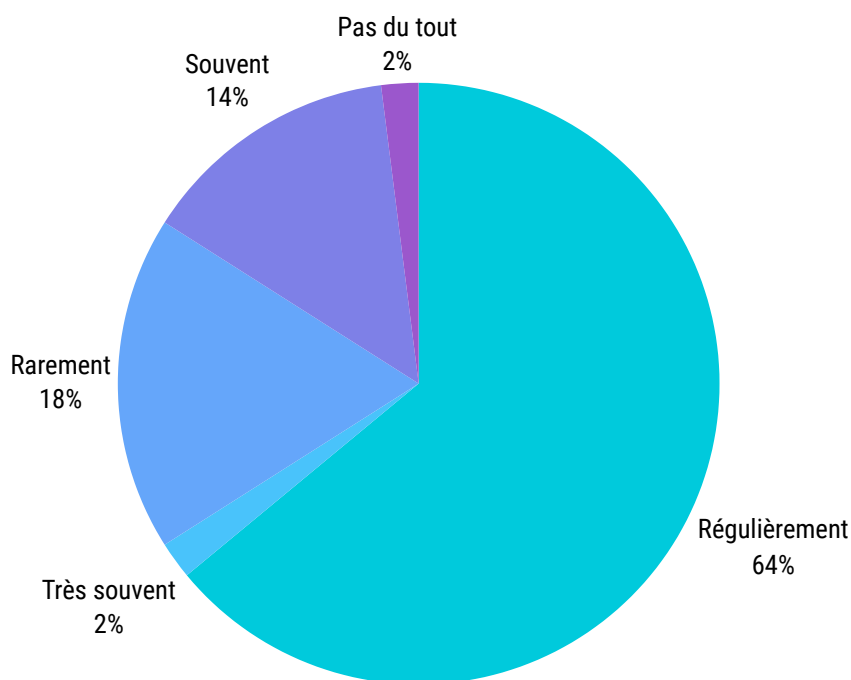


Combien de postes expatriés vacants avez-vous actuellement ?

volume annuel de recrutement	Nombre de postes vacants – en moyenne
1 à 10	1,5
10 à 50	9,7
+ de 50	25,7

LES RECRUTEMENTS « EXPATRIÉS »

Rencontrez-vous des difficultés de recrutement sur des postes expatriés ?



80% répondants rencontrent des difficultés de recrutements pour les postes « siège »



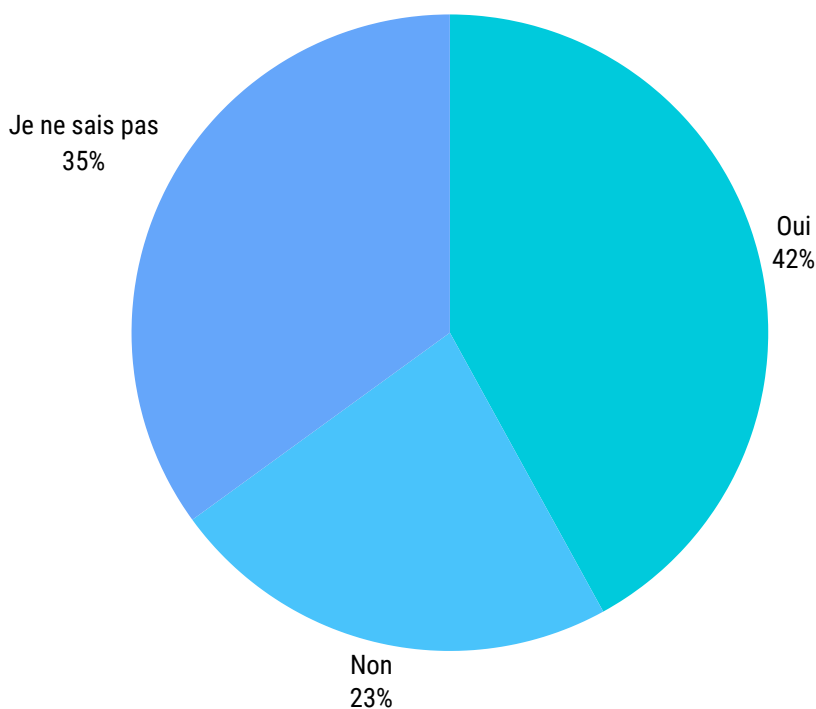
Quels sont les secteurs des métiers pour lesquels vous rencontrez des difficultés de recrutement pour les postes expatriés ?



Autres : Entreprenariat social / microfinance sociale / accès à l'énergie / agroécologie, technique d'élevage / Tous les postes en Amérique Latine / gestion de projets / Coordo de programme

LES RECRUTEMENTS «EXPATRIÉS»

Avez-vous le sentiment que ces difficultés de recrutement pour les postes expatriés se sont accrues depuis les 3 dernières années ?



Quelles sont les motifs qui expliquent les difficultés de recrutement pour les postes expatriés ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Les salaires de mon organisation ne sont pas assez compétitifs	9.1%	18.2%	20.5%	31.8%	20.5%
La politique de télétravail de mon organisation n'offre pas assez de flexibilité pour les candidats	20.5%	29.5%	29.5%	15.9%	4.5%
Nous ne recherchons presque uniquement des profils rares et/ou très expérimentés	18.2%	18.2%	9.1%	50%	4.5%
Les autres conditions offertes par mon organisation ne sont pas assez compétitives	9.1%	29.5%	22.7%	22.7%	15.9%



4

LES RECRUTEMENTS «EXPATRIÉS»

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Mon organisation ne bénéficie pas d'une bonne image employeur	38.6%	34.1%	22.7%	2.3%	2.3%
Le secteur humanitaire/de la solidarité internationale n'attire plus autant qu'avant	11.4%	29.5%	31.8%	15.9%	11.4%
Le processus de recrutement est trop long/complexe/implique trop d'interlocuteurs ou n'implique pas les bons interlocuteurs	20.5%	40.9%	18.2%	9.1%	11.4%
Nos besoins ne sont pas assez clairs	15.9%	52.3%	13.6%	13.6%	4.5%
Les contextes de mission se sont complexifiés	6.8%	11.4%	22.7%	47.7%	11.4%
Il n'existe pas suffisamment de postes avec statut "famille"	6.8%	13.6%	15.9%	43.2%	20.5%
Le contexte sécuritaire a tendance à rebuter les candidats	6.8%	13.6%	22.7%	45.5%	11.4%



LES RECRUTEMENTS «EXPATRIÉS»

Selon vous, quelles sont les autres motifs qui expliquent les difficultés de recrutement pour les postes expatriés ?

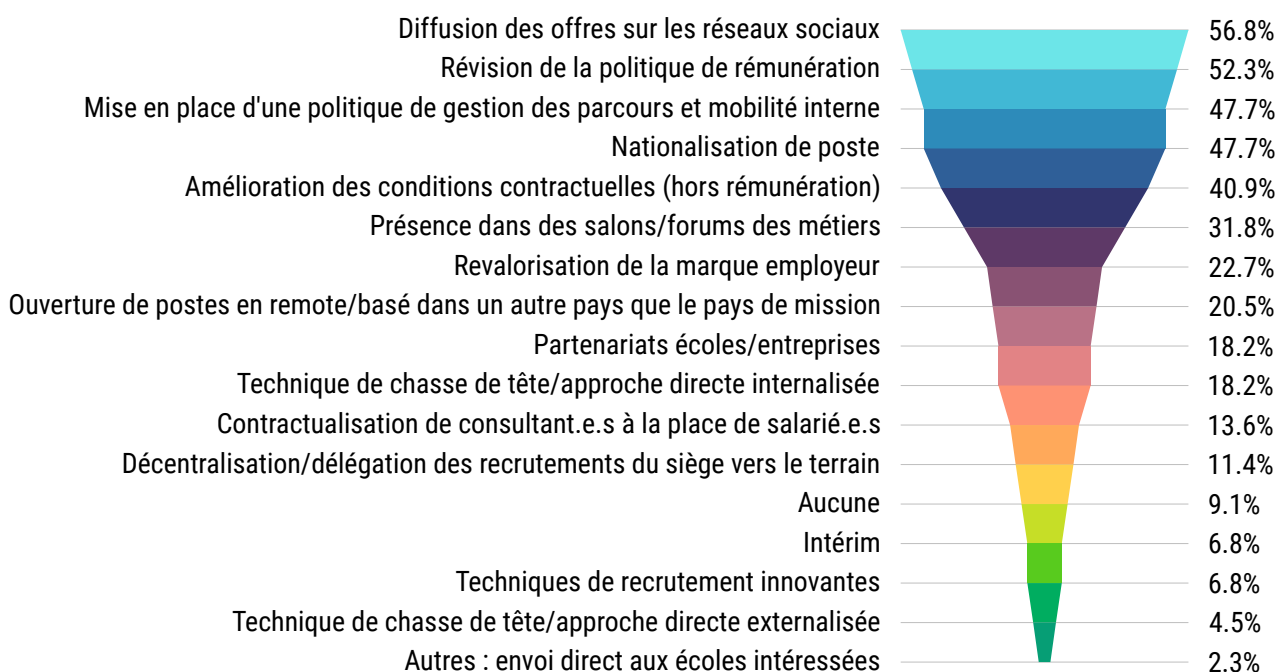
Les données ci-dessous sont en nombre de citations :

- 6x** → Salaires et package salarial non attractifs
- 5x** → Enjeux de sécurité
- 4x** → Manque d'engagement / profils plus intéressés par contrat type VSI / les jeunes ont peur de l'engagement trop long / les autres candidats cherchent de la stabilité / exigences ++
Difficultés d'obtentions des visas / problème de nationalité
- 3x** → Problèmes de compétences linguistiques
- 2x** → Environnement trop concurrentiel dans certains pays (ex. Ukraine)
Candidats pas assez expérimentés par rapport au niveau de responsabilité requis
Pas assez de candidats
- 1x** → Le timing entre le recrutement, l'identification du besoin et la disponibilité des recrutés
Conditions familiales / terrain
Précompte pour personnes fiscalement résidentes dans pays sans accord bilatéral pour prévention double imposition



LES RECRUTEMENTS «EXPATRIÉS»

Quelle(s) solution(s) votre organisation a-t-elle mis en place pour pallier ou éviter des difficultés de recrutements expatriés ?



Quel(s) résultat(s) avez-vous constaté à la suite de la mise en place de ces solutions de recrutement ?

Résultats Positifs : 26,67%

Plus de candidatures / A permis de répondre aux besoins sur certains postes / Cela permet d'augmenter un peu les candidatures / Légère réduction du temps de recrutement / Bon retour par des envois aux écoles en direct, et réseau des VSI en postes ou anciennement chez nous / Beaucoup de candidature entre les pays d'Afrique / Bénéfiq

En Partie Positifs : 26,67%

Dépend des profils / ça fonctionne en partie / Impact faible / En progrès mais encore insuffisants / Toujours des difficultés pour pourvoir les postes de direction / Beaucoup de candidats reçus mais également beaucoup d'annulation après 1ère validation / Diminution du temps de recrutement / C'est à ses débuts

Non Concluants : 23,33%

Les gens continuent d'esquiver nos postes vacants / Pas d'évolution notable à ce jour / Pas encore assez de données pour faire une analyse / Se dégrade / Pas d'amélioration pour l'instant / Incertain pour l'instant / Peu d'impact

Pas Encore Évaluables : 23,33%

LES RECRUTEMENTS « EXPATRIÉS »

Quelle(s) autre(s) solution(s) souhaiteriez-vous expérimenter pour pallier ou éviter des difficultés de recrutement expatriés?



Rémunération :

- Révision de la politique de rémunération (2 réponses)



Pratiques/Techniques innovantes :

- Intérêt pour des pratiques/techniques innovantes (1 réponse)



Recrutement local :

- Nationalisation des postes (1 réponse)
- Recruter plus de personnel local (1 réponse)
- Recrutement sur place (envisagé mais pas encore effectif) (1 réponse)



Gestion des RH :

- Révision de la politique globale de recrutement et de gestion des RH (1 réponse)
- Amélioration de la transition du personnel national vers des postes expatriés (1 réponse)
- Plus de promotion interne et gestion des talents (1 réponse)
- Communautés de pratiques (1 réponse)
- RH métier au lieu de RH par zone (1 réponse)



Visibilité et Diffusion des Offres :

- Présence dans les salons de recrutement (1 réponse)
- Présence dans les salons du métier (1 réponse)
- Partenariats avec des écoles et anciens élèves (1 réponse)
- Diversification de la diffusion des offres (1 réponse)
- Augmentation du budget événements et annonces (1 réponse)
- Plus de visibilité (1 réponse)



Approche Régionale :

- Travail sur des approches régionales (1 réponse)



Recrutement de Jeunes :

- Recrutement proactif de jeunes diplômés pour leur présenter les métiers de l'humanitaire (1 réponse)
- Recrutement de plus de jeunes pour qu'ils restent au sein de l'organisation (1 réponse)
- Développement des postes de volontaires (1 réponse)



Autres :

- Plus de postes en local (1 réponse)
- Entretien et développement du vivier de candidats (1 réponse)
- Proposer un package d'expatriation (1 réponse)
- Délocalisation du recrutement sur le terrain en collaboration avec les réseaux d'ONG pour la rotation du personnel (1 réponse)
- Nouvelle politique de rémunération, possibilité de passer en CDI après quelques missions, révision des congés, plus de soutien parallèle au travail (par exemple en Europe pour les impôts et la sécurité sociale) (1 réponse)

Avez-vous autre chose à ajouter ? Sentez-vous libre de nous faire part de toutes autres remarques, commentaires ou suggestions ici

La question du recrutement de volontaires, civiques ou SI est problématique, moins de candidats, durée plus courte, abandons plus fréquents, notamment depuis le COVID...

Difficulté de fidéliser des salariés

Il y a de moins en moins de postes d'entrée pour les jeunes expats mais on a en besoin. Ils/Elles ont des compétences qui manquent dans pas mal de pays d'intervention

Très bonne initiative; reste à évoquer la question de la formation notamment en sciences sociales et moins de technocratie

J'aimerais que l'on s'interroge sur les attentes de la génération Z par rapport au travail et que l'on étudie son rapport à l'engagement

Cité de la Solidarité Internationale

Letizia LASCAR - Responsable – Head of Programs

Courriel : lascar@cite-solidarite.fr

Mobile : +33 (0)6 08 27 91 14

Site internet : Cité de la Solidarité Internationale - Bienvenue à la CSI ! (cite-solidarite.fr)

**Humanitalents**

Estelle ROBERT – Fondatrice & Directrice Générale

Courriel : erobert@humanitalents.com

Mobile : +33 (0)6 19 73 16 47

Site internet : <https://humanitalents.com/>

**Club RH Genevois français**

Raphaëlle EQUINET CERROTTI – Responsable RH entreprises

Courriel : equinet@maisoneco.org

Mobile : +33 (0)7 60 61 27 04

Site internet : Club RH Genevois Français - Rejoignez un réseau d'experts

