

Info RH

La lettre des professionnels RH
de la solidarité internationale
Septembre 2013 – n°6

Coordination SUD
Solidarité Urgence Développement

L'avis de l'experte

Gestion des parcours en ONG – Fidélisation et motivation du personnel



Cécile de Calan

Cécile de Calan est ancienne DRH en ONG, et fondatrice de TransfaiRH, cabinet de conseil et formation en développement des RH et des organisations dans l'économie sociale et solidaire.

CSUD : Quels sont les difficultés rencontrées habituellement dans la gestion des parcours en ONG ?

C.C. : Du fait de leur petite taille, les ONG ont souvent l'impression de manquer d'opportunités d'évolution à proposer à leurs salariés. L'identification et la promotion de parcours demandent du temps et les ONG peuvent peiner à anticiper suffisamment, notamment du fait de l'incertitude de leurs financements. Pourtant lorsqu'on regarde les profils des professionnels expérimentés, on voit qu'ils ont de fait connu des parcours riches, avec des changements de fonctions, de lieux de travail (entre siège et terrains), et souvent aussi d'ONG. Ces mobilités sont aussi profitables à leurs employeurs par la diversité de compétences et de perspectives qu'elles leur apportent.

Pour les ONG, maintenir et accroître l'employabilité de ses équipes est plus qu'une obligation légale : le développement international passe aussi par celui des collaborateurs.

CSUD : Quelles sont parallèlement les attentes des salariés ?

C.C. : La volonté continue d'apprendre et de se développer professionnellement est l'un des principaux moteurs des professionnels du secteur. Selon un sondage d'Emergency Capacity Building Project de 2006, l'un des 3 principaux motifs de départ d'une ONG demeure l'absence de perspective de carrière et de développement. La progression de carrière et le développement professionnel reste le

premier levier de la fidélisation.

CSUD : Quelles initiatives mettre en œuvre pour mieux motiver et fidéliser le personnel ?

C.C. : Tout d'abord il me paraît essentiel pour chaque organisation de clarifier son modèle : quels sont les emplois et les compétences les plus critiques pour elle aujourd'hui, et surtout demain ? Combien de temps souhaite-t-elle garder chaque salarié à un même poste ? Et dans l'association ? Quel est le bon équilibre entre construire avec les anciens et attirer du « sang neuf » ?

Partant de là, comment être à l'écoute en continu des attentes singulières de chaque salarié, et donner à tous de la visibilité sur les opportunités et les parcours ? Cela commence dès le processus de recrutement où se noue le fameux contrat psychologique autour des promesses mutuelles, et bien souvent implicites, entre l'employeur et le salarié : parmi celles-ci on retrouve fréquemment l'évolution pressentie par chaque partie.

Puis régulièrement au cours de la carrière, les entretiens professionnels doivent être l'occasion de parler non seulement du vécu actuel du poste mais de l'avenir. Quand les organisations savent centraliser et exploiter les souhaits d'évolution recueillis, cela donne le carburant d'une mobilité interne réussie. La pratique des entretiens de carrière, moins répandue, est aussi l'occasion à une fréquence moindre de 2 à 5 ans de faire le point avec un conseiller RH sur ses souhaits et perspectives.

Enfin beaucoup des professionnels de la solidarité internationale étant en CDD, l'approche de la fin de contrat doit aussi être l'occasion d'un point, suffisamment à l'avance, sur les souhaits respectifs et les perspectives. Combien de salariés de valeur quittent leur ONG en l'absence de discussion qu'ils interprètent comme une absence d'intérêt ? Et quand le départ est inéluctable, l'employeur peut encore conseiller et orienter son salarié vers des lieux ressources spécialisés ou plus généralistes. Certaines ONG choisissent de garder le contact avec leurs anciens collaborateurs, d'encourager leur implication sous d'autres modes comme la cooptation, et d'accueillir les « revenants ».

CSUD : Quelles ressources financières, humaines mobilisées pour mettre en œuvre des actions pratiques ?

C.C. : La principale ressource en matière de gestion des parcours n'est pas l'argent, mais le temps : temps d'anticiper les opportunités, de recueillir les souhaits des salariés, de préparer et d'accompagner les montées en compétences. Consacrer quelques

demi-journées par an à des revues de personnel et des plans de successions est un investissement plus rentable que de rechercher en urgence à remplacer un salarié-clé qui démissionne.

Il est important que la responsabilité des parcours soit partagée entre professionnels des RH garants de la vision d'ensemble, des outils (de la simple fiche de poste à la cartographie des emplois et passerelles de mobilité) et de processus équitables, managers à l'écoute des souhaits et encourageant le potentiel de chacun, et enfin salariés eux-mêmes qui doivent être proactifs dans ces démarches.

Des dispositifs comme le bilan de compétences, le congé individuel de formation peuvent les y aider. Plus largement il peut être utile de réserver une part du budget formation pour accompagner les parcours, mais aussi d'explorer les modalités d'organisation apprenante : tutorat ou mentorat, détachements, partage d'expériences, outils collaboratifs et tout simplement styles de management plus formateurs comme la délégation.

CSUD : Quelles démarches communes pourraient être engagées par les ONG pour améliorer la gestion des parcours dans le secteur ?

C.C. : Les échanges récents au sein d'un groupe de DRH animé par Coordination SUD sont encourageants sur le désir de mutualiser. Les pistes vont de la mise en commun de moyens de formation à l'échange sur les postes vacants. On peut aussi imaginer du partage de personnel soit sur un mode multi-employeur, soit par le biais de détachements croisés, ou encore par le recours à un groupement commun pour des fonctions classiques.

« On peut aussi imaginer du partage de personnel soit sur un mode multi-employeur, soit par le biais de détachements croisés »

Enfin, n'oublions pas les pays d'intervention où les ONG pourraient grouper leurs forces pour aider leurs salariés nationaux à se reclasser quand elles sont nombreuses à quitter un terrain d'intervention comme c'est le cas en Haïti actuellement. Ceci permettrait d'assurer que les compétences qu'elles ont contribué à développer continuent à profiter durablement à l'économie locale.

Veille juridique RH

Actualités

Cotisations patronales d'assurance chômage : modifications au 1er juillet 2013

L'accord National Interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2013 a prévu une majoration des cotisations patronales d'assurance chômage pour les CDD de courte durée (inférieure ou égale à 3 mois) conclus pour accroissement temporaire d'activité ou pour les CCD d'usage. La majoration est modulée en fonction de la durée et du motif (de 7% à 4,5%). Toutefois, la majoration ne s'applique pas lorsque le CDD est ensuite transformé en CDI. D'autre part, l'ANI prévoit également une exonération temporaire des cotisations patronales d'assurance chômage pour les embauches en CDI de jeunes de moins de 26 ans. Cette exonération a une durée de 4 mois pour les entreprises de moins de 50 salariés et de 3 mois pour les autres. Ces dispositions sont applicables depuis le 1er juillet 2013.

[Consulter le site de l'Urssaf](#)

[Consulter le site du Pôle emploi](#)



Sursis d'un an pour le CDD à objet défini

Le contrat à durée déterminée à objet défini a été créé le 26 juin 2008 par la [loi de modernisation du marché du travail](#). Il s'agit de permettre l'embauche d'un ingénieur ou d'un cadre pour une durée d'au moins 18 mois et d'au plus 36 mois, en vue de la réalisation d'une mission. Ce dispositif était prévu à titre expérimental pour une durée initiale de 5 ans. La nouvelle loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche prolonge cette période expérimentale d'une année. Il est donc encore possible de conclure des CDD à objet défini jusqu'au 26 juin 2014, sous réserve de justifier d'un accord collectif.

[Rappels des spécificités du CDD à objet défini](#)

[En savoir plus](#)

Nouveau formulaire d'attestation de salaire

Depuis le 1er juillet 2013, les formalités d'envoi de l'attestation de salaire suite à une maladie ou une maternité de l'un(e) de vos salariés ont été modifiées. Un nouveau formulaire vient d'être mis en place pour tenir compte de ces changements ainsi que des nouvelles règles en matière de subrogation et de calcul des IJSS maternité.

[Nouveau formulaire en ligne avec notice explicative](#)

Déclaration sociale nominative et délai de transmission des événements

Un arrêté du 2 juillet 2013 fixe à 5 jours le délai de transmission auprès de l'URSSAF des événements relatifs à la fin du contrat de travail et à l'arrêt de travail pour cause d'accident ou de maladie non professionnelle, de congé de maternité, d'adoption ou de paternité et d'accueil de l'enfant. Le texte est applicable à compter du lendemain de sa publication, soit le 17 juillet 2013. Cet arrêté concerne uniquement les employeurs qui ont opté dès maintenant pour la [déclaration sociale nominative](#) (DSN) qui remplacera en 2016 les déclarations sociales issues de la paie.

[Arrêté du 02/07/13 - JO n° 0158 du 10/07/13](#)

Durée minimum de travail pour le temps partiel

La loi de sécurisation de l'emploi a mis en place un dispositif de mobilité volontaire externe sécurisée, qui permet à un salarié de partir travailler dans une autre entreprise pendant un temps déterminé, sous réserve de l'accord de l'employeur et avec l'assurance de retrouver son emploi d'origine à l'issue de la période de mobilité. Cette possibilité est ouverte depuis le 15 juin 2013. Ce dispositif ne peut être mis en œuvre que dans les entreprises ou les groupes d'entreprises d'au moins 300 salariés et uniquement pour les salariés ayant au moins 2 ans d'ancienneté, consécutifs ou non ([loi 2013-504 du 14 juin 2013](#)).

[En savoir plus](#)



emplois d'avenir

POUR L'EMPLOI, TOUS ENSEMBLE

Comment financer un emploi dans une association ?

Afin d'en savoir plus sur les moyens d'accès aux emplois d'avenir, CUI-CAE, contrats de génération : aides financières, public éligible, modalités, accompagnement de l'employeur et du salarié, etc., le Club asso emploi de Paris organise un atelier d'information le mardi 24 septembre 2013 à 18h30 à la Maison des Associations du 14ème arrondissement - 22, rue Deparcieux - 75014 Paris.

Inscription sur le site:

<http://www.clubassoemploi.org>
(Espace Membres)

ou aux coordonnées suivantes :

clubassoemploi@addel.org
Tél. : 01 42 74 12 43

Jurisprudence

Domages-intérêts versés au salarié en l'absence de toute formation professionnelle

La Cour de cassation considère dans un arrêt du 5 juin dernier, qu'un salarié qui n'a bénéficié dans son entreprise, d'aucune formation professionnelle en 16 ans de carrière, est en droit de demander des dommages-intérêts pour violation de l'obligation patronale (inscrite dans le code du travail) d'assurer l'adaptation au poste de travail et de veiller au maintien de la capacité à occuper un emploi. Cette réparation est fondée alors même que le salarié n'a jamais réclamé de formation.

[Cours de cassation, chambre sociale, 5 juin 2013, n°11-21.255](#)



Priorité de réintégration sur l'emploi initial après un congé parental

La Cour de cassation précise que même en cas de clause de mobilité prévue dans le contrat de travail, le salarié doit à l'issue d'un congé parental, réintégrer en priorité le poste qu'il occupait avant le congé. L'existence d'une clause de mobilité ne peut tenir en échec cette obligation légale.

[Cours de cassation, chambre sociale 19 juin 2013 n°12-12.758](#)

Ressources RH

Rubrique Ressources humaines du site CSUD

La rubrique Ressources humaines du Pôle d'appui a été remise à jour : meilleure organisation de l'information, développement de nouvelles sous-rubriques (gestion des parcours, risques professionnels et sécurité).

[Pour découvrir la rubrique RH](#)

Dispositif FRIO

Le dispositif FRIO permet d'accompagner les ONG françaises dans leur démarche de professionnalisation. Il cofinance l'intervention de consultants externes sur de nombreuses problématiques d'organisation pouvant concerner les ressources humaines : définition d'une politique RH, mis en œuvre d'une démarche GPEC, définition d'outils de prévention des risques professionnels, etc.

[Pour plus d'informations](#)

Gestion du stress en mission humanitaire

Action Contre la Faim a élaboré une présentation de la gestion du stress à destination des salariés et bénévoles d'ONG humanitaires de terrain. Cette présentation expose les facteurs et les effets du stress puis propose des solutions adaptées pour gérer le stress au cours d'une mission humanitaire.

[Télécharger la présentation](#)

Optimisez vos premiers recrutements – 26/09/13 – CCIP - Paris

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP) organise un atelier RH sur le thème « comment réussir ses premiers recrutements ? ». Cet atelier aura pour but d'acquies les fondamentaux juridiques du recrutement et d'apprendre à organiser et mener un recrutement.

[Pour s'inscrire](#)

Le déroulement d'un contrôle URSSAF – 17/10/13 – CCIP - Paris

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP) organise un atelier afin de se préparer et savoir gérer le contrôle Urssaf.

[Pour s'inscrire](#)

Association Voyage et Santé (AVS)

L'association Voyage et Santé (AVS) a pour objet de faire la promotion de la prévention santé en voyage, et d'en assurer la réalisation auprès de tous les voyageurs. AVS opère notamment le Centre de vaccinations internationales Air France, à Paris, qui reçoit nombre de futurs expatriés pour les bilans de santé, consultation de médecine du voyage ou les vaccinations.

Retrouvez sur le site de l'AVS :

- [des fiches santé spécifiques](#) ;
- [un guide voyage et santé](#) (obligations et recommandations vaccinales, attitude à suivre en cas d'urgence...).

[Pour plus d'informations](#)

Formations

Questionnaire sur les besoins en formation

Coordination SUD lance un questionnaire sur les besoins en formation des ONG de solidarité internationale. Ce questionnaire balaye l'ensemble des champs pouvant concerner les ONG : financements, partenariats, ressources humaines, gestion administrative et financière, qualité, vie associative et communication.

Un mail a été envoyé à cet effet aux directeurs / directrices ou responsable RH des ONG membres de Coordination SUD et des ONG proches du collectif.

Si votre organisation n'a pas encore répondu à ce questionnaire, vous pouvez le faire jusqu'au 27 septembre sur le lien suivant : <https://fr.surveymonkey.com/s/C7LW2GY>

Développer une dynamique bénévole au sein de votre organisation – 23/09/13 – Annemasse

Dans le cadre du cycle « Optimiser vos gestions des ressources humaines », la Cité de la solidarité internationale d'Annemasse organise une formation ayant pour but de définir la place des bénévoles dans son projet et en tirer les conséquences organisationnelles.

[Pour plus d'informations](#)

Représentants du personnel: élections et rôle – 15/10/13 – CCIP - Paris

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP) organise une formation explicitant les règles essentielles du processus électoral et du rôle des délégués du personnel et des membres du comité d'entreprise.

[Pour s'inscrire](#)

Manager son équipe – du 17/10/13 au 13/12/13 – formation à distance – Institut Bioforce

L'institut Bioforce organise une formation ayant pour objectif l'acquisition de méthodes et outils liés à la mobilisation de son équipe et au développement des compétences individuelles. Cette formation à distance comprendra des séquences d'auto-formation tout comme de nombreux exercices pratiques et mises en situation.

[Programme détaillé](#)

A l'agenda

Salon Préventica - prévention des risques professionnels et l'optimisation des conditions de travail – du 24 au 26 septembre 2013 - Lyon

Lyon accueillera la 25ème édition nationale de Préventica du 24 au 26 septembre prochain, à Eurexpo. Des grands débats seront proposés sur le management global des risques, la responsabilité des dirigeants, la gestion des risques majeurs, l'évolution de la cybercriminalité, l'éthique et la professionnalisation des métiers de la sécurité, etc. 380 stands et plus de 120 conférences sont à la disposition des visiteurs issus de tous les secteurs d'activité.

[Pour plus d'informations](#)

L'équipe de rédaction tient à remercier Yolande Tchatchouang Tchagang, stagiaire et bénévole chez Coordination SUD qui a permis le lancement de cette Lettre d'info RH. Elle poursuit aujourd'hui son parcours professionnelle en ONG. Nous la félicitons et lui souhaitons bonne réussite dans son nouveau poste.

Retrouvez les ressources en ligne de la [rubrique RH](#) du site de Coordination SUD

[Équipe de rédaction](#) : Jean-Luc Galbrun, Emmanuelle Pons

Contact : galbrun@coordinationsud.org