



Etude des pratiques salariales et extra-salariales des ONG françaises

Restitution des résultats

30 novembre 2022

Agenda



Contexte et méthodologie

15mn



Analyses d'équité interne et de compétitivité externe

30mn



20mn de questions/réponses



Tendances observées

- *Principaux enjeux*
- *Gestion des talents et des rémunérations*
- *Organisation du travail*
- *Mobilité et expatriation*
- *Avantages sociaux*

30mn



20mn de questions/réponses



Constats et axes de réflexion

15mn

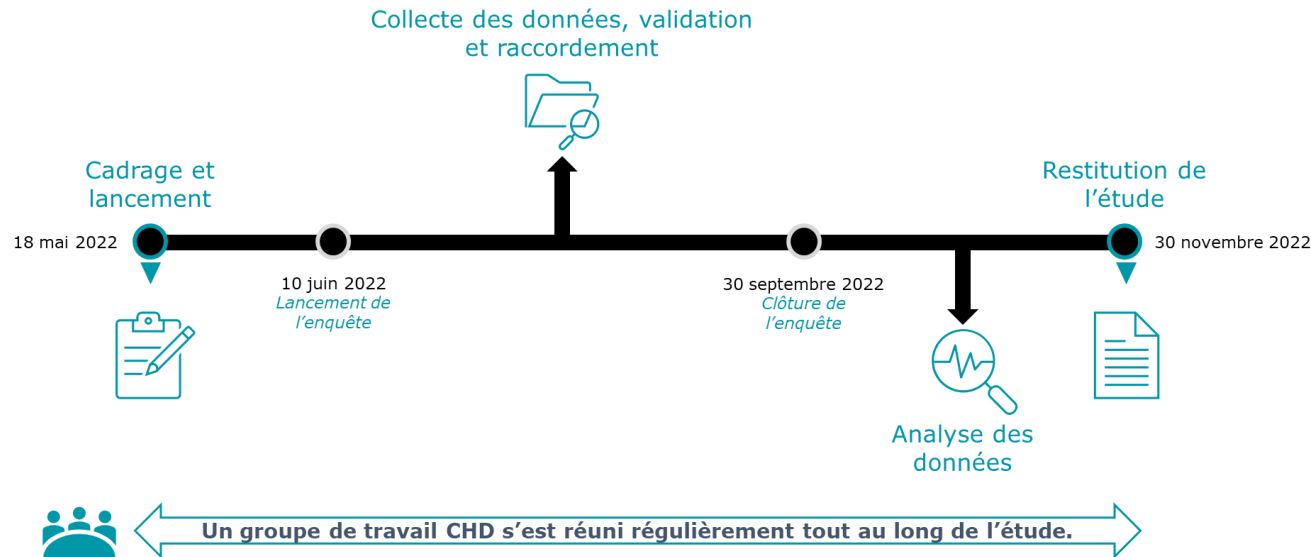


Contexte et méthodologie

Contexte et méthodologie

Une étude menée sur près de 6 mois auprès de 58 ONG

L'objectif de cette étude est d'**éclairer les ONG sur leur positionnement salarial** mais également d'**assurer une veille concurrentielle au niveau des tendances** actuelles et pratiques émergentes.



Périmètre de l'étude

- L'étude repose sur l'analyse des données transmises par **58 ONG** participantes (dont 64% sont membres de la CHD).
- La population considérée dans cette étude regroupe les **salariés en CDI et CDD, basés en France ou expatriés** (hors Volontaires de Service Civique, Volontaires de Service International, bénévoles, alternants et stagiaires), cela représente **8 557 salariés**.
- Les données collectées et analysées dans le cadre de cette étude sont de nature **qualitatives** (pratiques salariales et extra-salariales au sein du panel) et **quantitatives** (données salariales).

Contexte et méthodologie

Un panel solide permettant d'assurer la pertinence des analyses

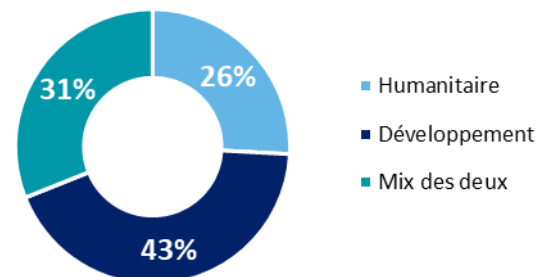
Panel constitué

Acting for life	GERES
ActionAid France	Grandir dignement
Action éducation	Guilde
Agronomes et vétérinaires sans frontières	HAMAP-Humanitaire
Aide médicale et développement	HI
Alima	Humatem
Amis des enfants du monde	IECD
Apprentis d'Auteuil	Initiative développement
Asmae	La chaîne de l'espoir
Aviation sans frontières	Max havelaar France
Bibliothèques sans frontières	Partage
Bioport logistique	Plan international
Care France	Planète enfants & développement
Cart ONG	PUI
Centre Primo Levi	Rééducateurs solidaires
Clowns sans frontières	Résonances humanitaires
Coordination Humanitaire et Développement	Samusocial
Coordination sud	Secours islamique France
DCC	Sidaction
Electriciens sans frontières	Solidarités international
Empow'Her	SOS méditerranée
Enfants du Mékong	SOS villages d'enfants
Equipop	Transparency international France
Essor	Triangle
FERT	Un enfant par la main
FIDH	Vision du monde
Fondation Mérieux	Voute nubienne
Fondation Raoul Follereau	WWF
Futur au présent	YARA LNC

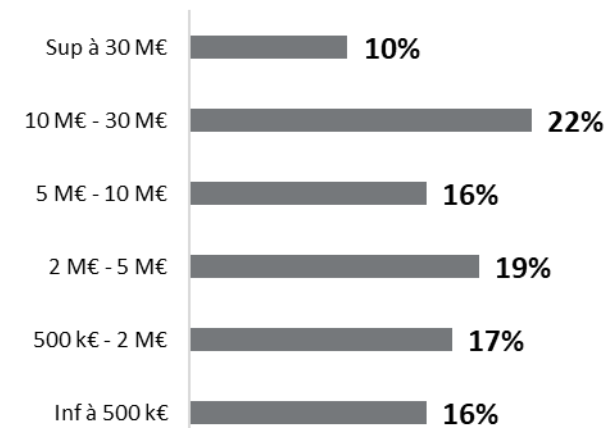
Chiffres clés

64% des organisations sont **membres de la CHD** et **36%** sont uniquement **membres de Coordination SUD**

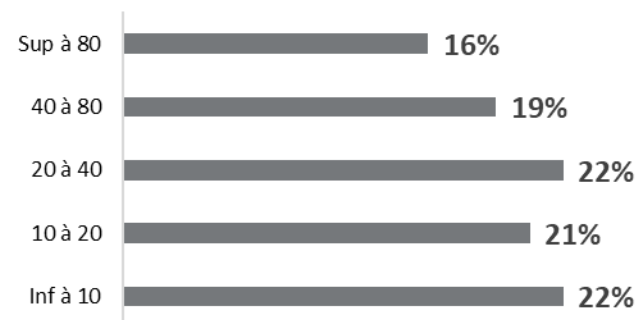
Répartition par mission sociale



Répartition par tranches de budget géré



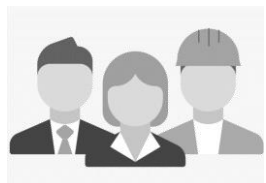
Répartition par tranches d'effectif



Une **bonne représentativité** des différentes missions sociales et tailles d'organisation, pour un **panel équilibré**.

Contexte et méthodologie

Des premiers enjeux visibles à travers les caractéristiques du panel



8 557 salariés



65% de femmes



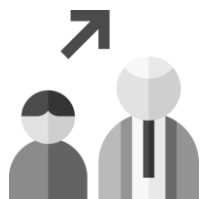
35% d'hommes



61% de non-cadres



39% de cadres



Âge médian : **41 ans**



45% des ONG du panel
emploient des expatriés

10% d'expatriés au sein
du panel (hors VSC, VSI, etc.)



Ancienneté médiane : **4 ans**
(38% des salariés ont moins de 3 ans
d'ancienneté)



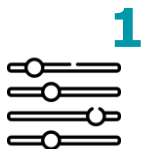
94% de CDI, parmi les
salariés du Siège*

* Nous ne disposons pas de l'information (CDI / CDD) pour la population des expatriés.

Contexte et méthodologie

La cartographie des emplois, un travail préalable indispensable

Pour **construire la cartographie des emplois des organisations du panel**, nous avons procédé selon la méthodologie suivante :



1

Raccordement des emplois des organisations aux niveaux Deloitte, à partir des informations suivantes :

- Statut (Non-cadre / Cadre)
- Convention collective et/ou Classification interne
- Matricule du superviseur / N+1
- Emploi repère
- Intitulé du poste



2

Elaboration d'une **cartographie globale**, sur la base des raccords effectués pour chaque organisation



3

Ateliers de validation de la cartographie avec l'équipe projet CHD pour s'assurer d'avoir une **cohérence verticale** (au sein d'une même organisation, sur les différents niveaux de responsabilité) **et horizontale** (sur un même niveau de responsabilité, au sein des différentes organisations)

Illustration de la cartographie 2

Niveaux Deloitte	Organisation 1	Organisation 2	Organisation 3	...
C	Emploi A	Emploi A Emploi B		
D		Emploi C	Emploi A Emploi B	1
E	Emploi B	Emploi D		
F	Emploi C Emploi D		Emploi C Emploi D	
G		Emploi E Emploi F		
H	Emploi E Emploi F		Emploi E	
I	Emploi G Emploi H	Emploi G	Emploi F Emploi G	
J		Emploi H	Emploi H	
K	Emploi I		Emploi I	

Vertical labels: Non-cadres (rows C-F), Cadres (rows G-K). A vertical blue arrow points down from row C to row K. A horizontal blue arrow points right from row J to the right edge of the table. A blue '1' is in the cell (D, Org 3).

Les « Niveaux Deloitte » sont des regroupements de points permettant la **classification des postes en niveaux homogènes afin** :

- De **réaliser des comparaisons externes** dans des enquêtes de rémunération,
- De **construire une classification**,
- De **clarifier l'organisation** par l'analyse des positionnements relatifs.

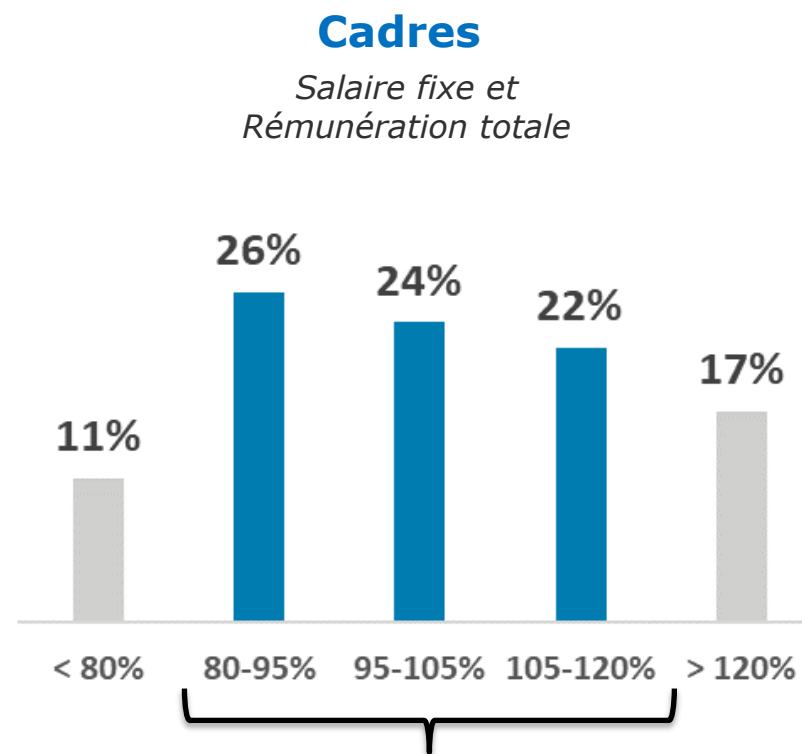
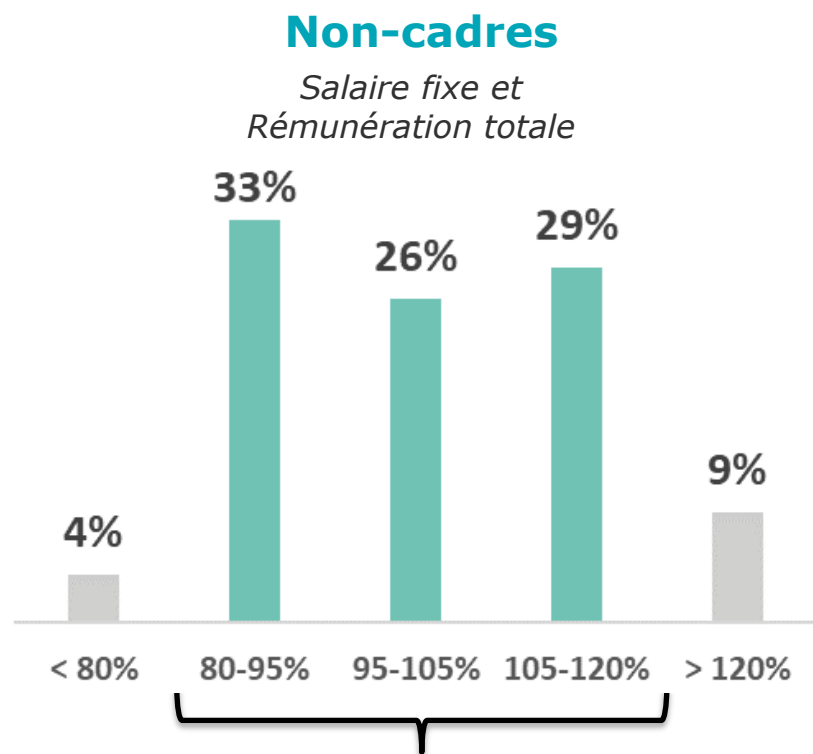
Analyses d'équité et de compétitivité

Analyse d'équité interne



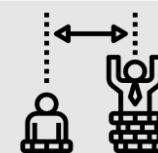
Analyse d'équité interne

Une forte dispersion des rémunérations au sein du panel ONG



Entre les **10% des rémunérations les plus hautes** et les **10% des rémunérations les plus basses** du panel, le **ratio** est de **2,03 en salaire fixe** et de **2,05 en rémunération totale**, ce qui est relativement faible.

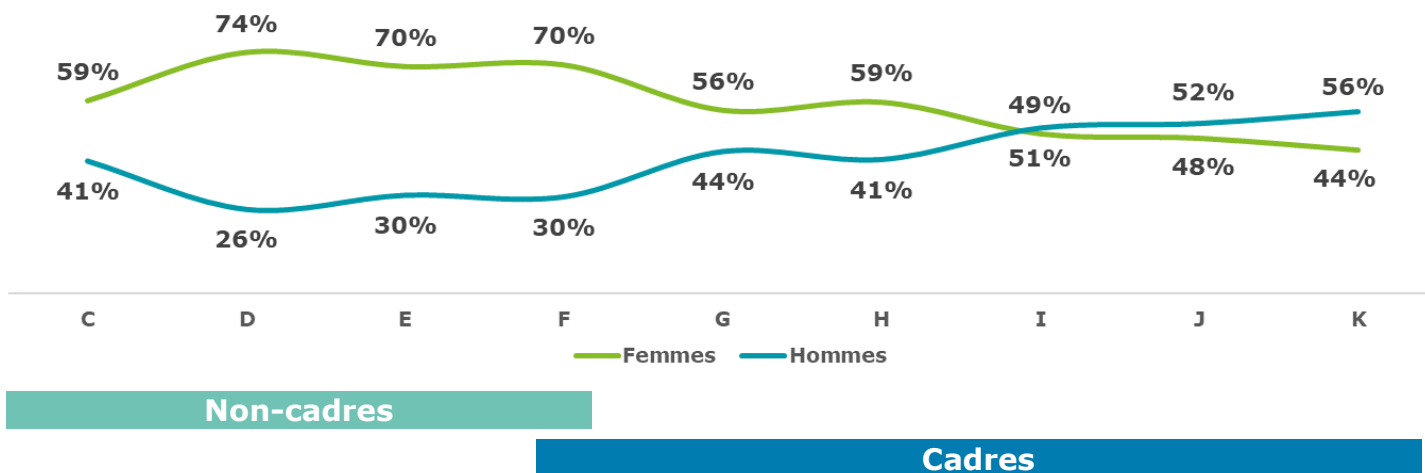
Sur le marché général, ce ratio est de 2,86 en salaire fixe et de 3,07 en rémunération totale.



Analyse d'équité interne

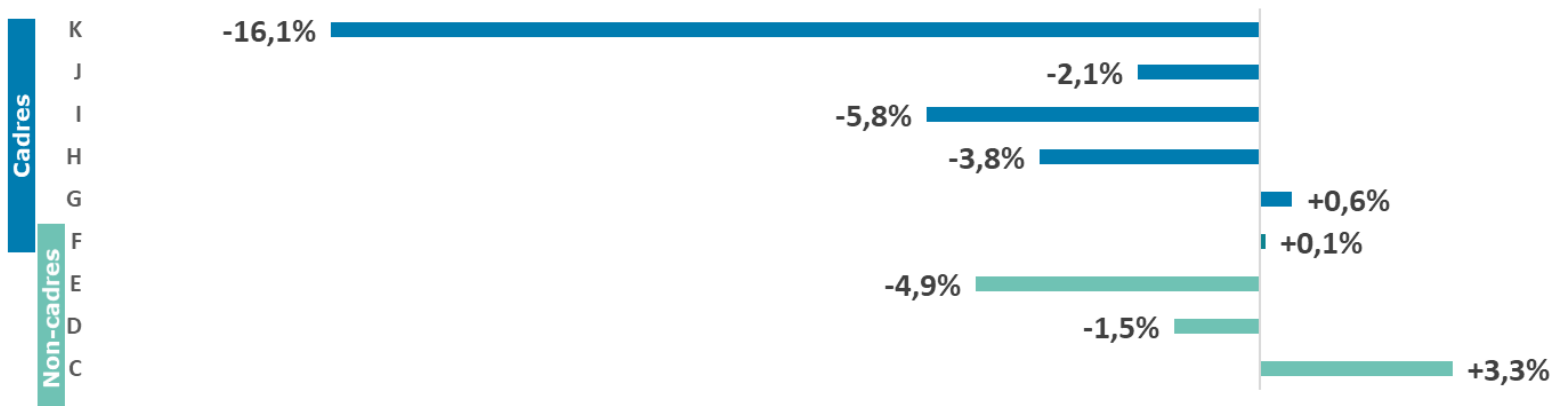
Les femmes, concentrées sur les niveaux non-cadres

Répartition Femmes/Hommes



65% de femmes

Ecart salarial en rémunération totale



-1,5%
écart salarial moyen

(vs. -3,7% sur le marché général en 2022)

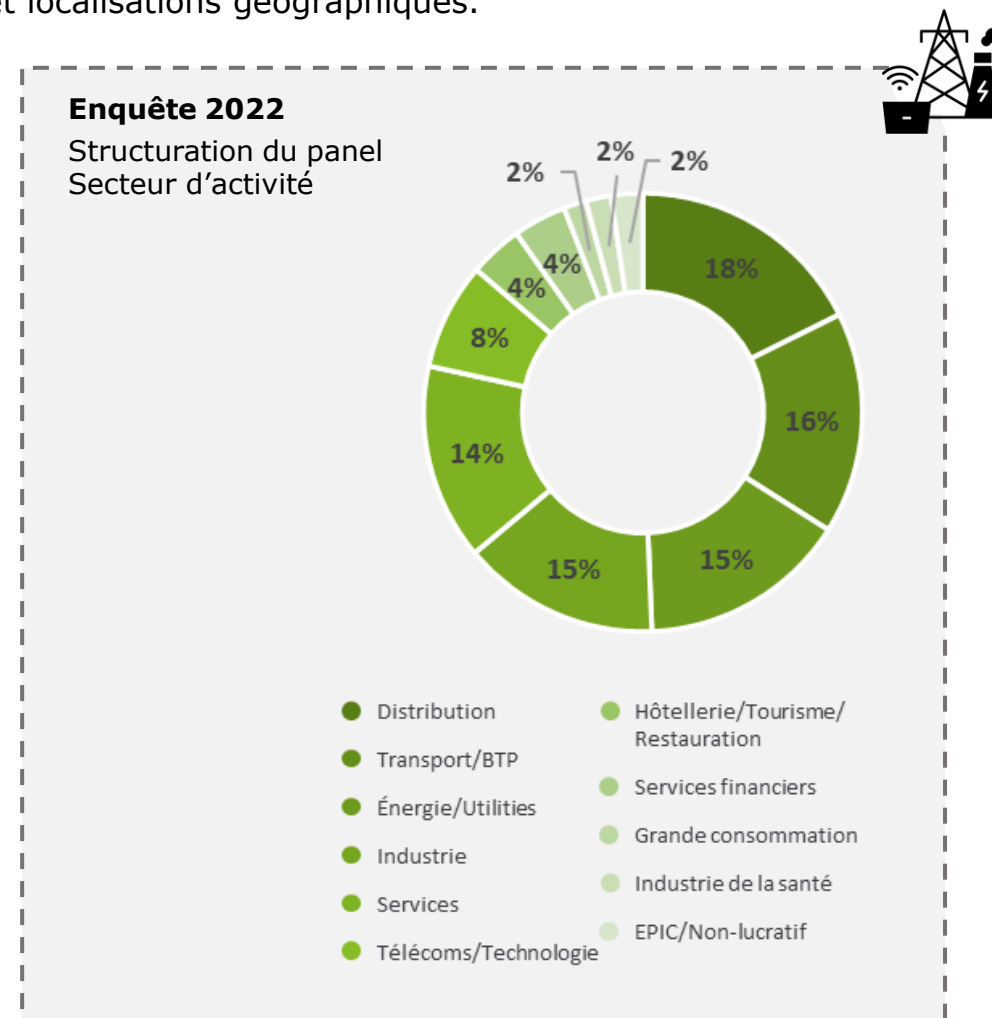
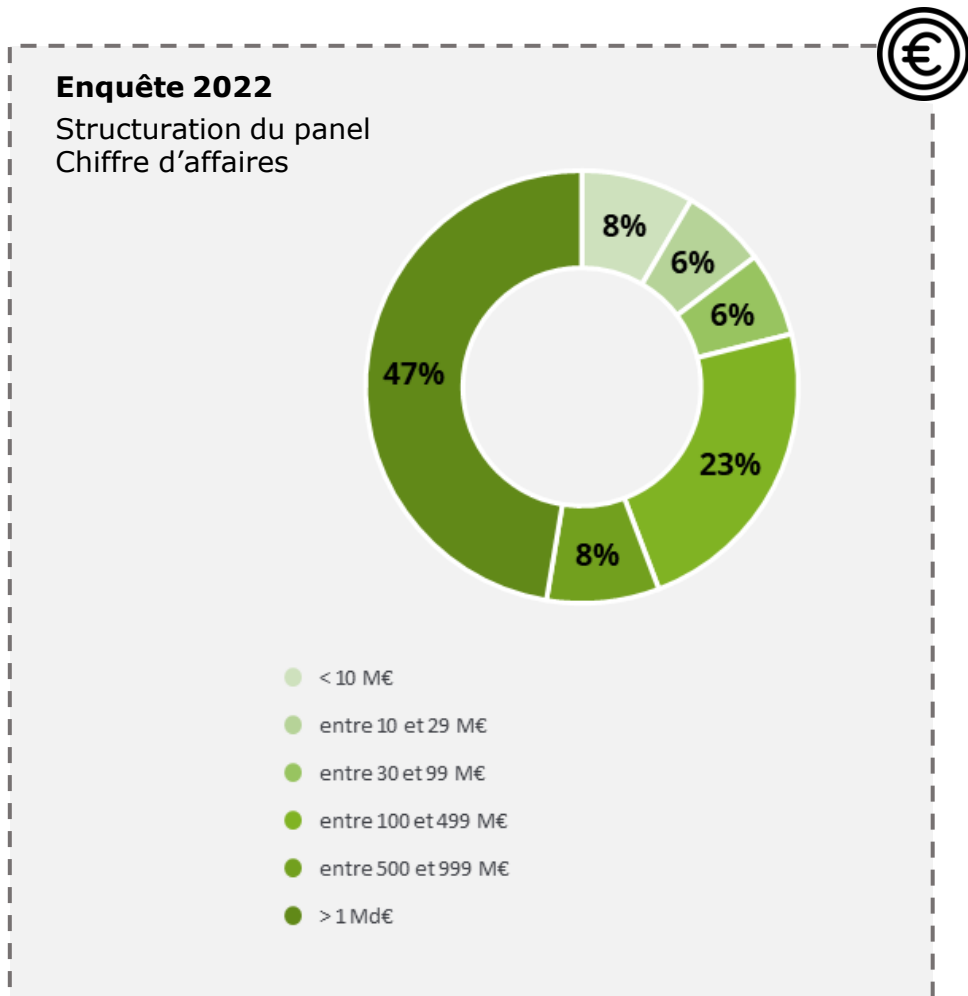
Analyse de compétitivité externe



Analyse de compétitivité externe

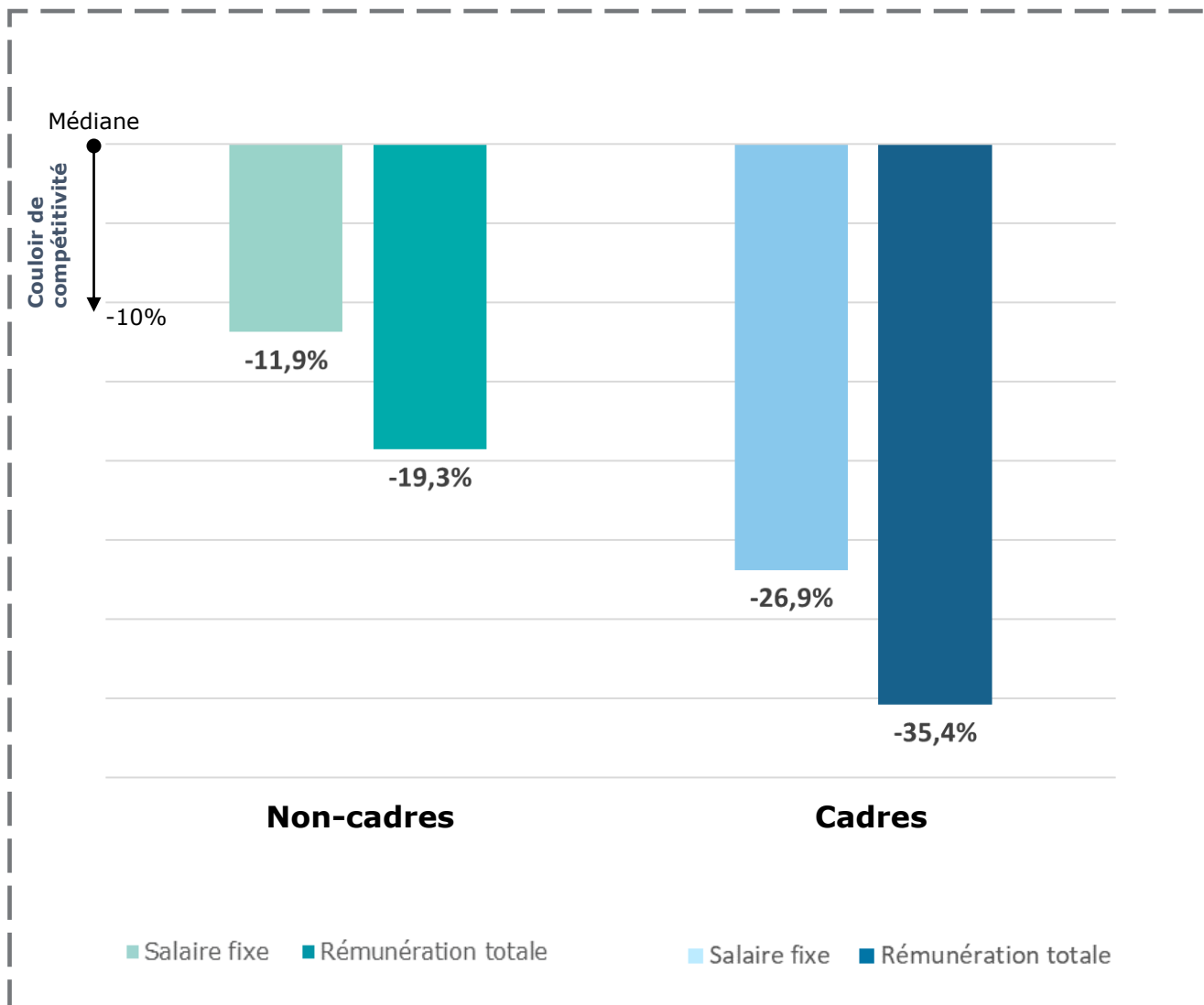
Panel de comparaison : Marché général français 2022

L'étude de rémunération 2022 de Deloitte repose sur l'analyse de **plus d'un million de données individuelles** réparties au sein de **plus de 300 entreprises**, de tous secteurs d'activité, tailles d'entreprises et localisations géographiques.



Analyse de compétitivité externe

Un manque de compétitivité des pratiques salariales, par rapport au marché général



Positionnement en rémunération totale

	Niveau de responsabilité	Effectif au sein du panel	Positionnement (panel vs marché général)
Non-cadres	C	1 431	~ -18,6%
	D	1 522	~ -18,5%
	E	2 185	~ -19,8%
	F	93	x -31,7%
Cadres	F	1 036	~ -23,1%
	G	1 147	x -33,1%
	H	682	x -43,4%
	I	171	x -46,8%
	J	222	x -61,2%
	K	68	x -67,1%

Analyses d'équité et de compétitivité

Synthèse

Synthèse des analyses d'équité et de compétitivité

Points clés à retenir de l'étude quantitative



Une forte dispersion des rémunérations, à niveau de responsabilité équivalent, au sein du panel



Des écarts salariaux F-H moins importants que sur le marché général mais un plafond de verre visible



Une faible progression des rémunérations



Des niveaux de rémunération bien en-deçà des niveaux observés sur le marché général



Une perte de compétitivité significative en rémunération totale

Questions / Réponses

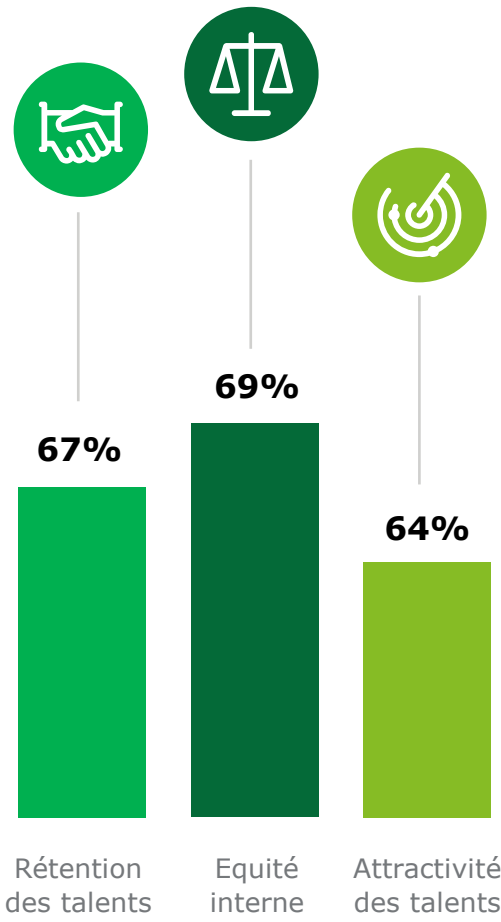


Tendances observées

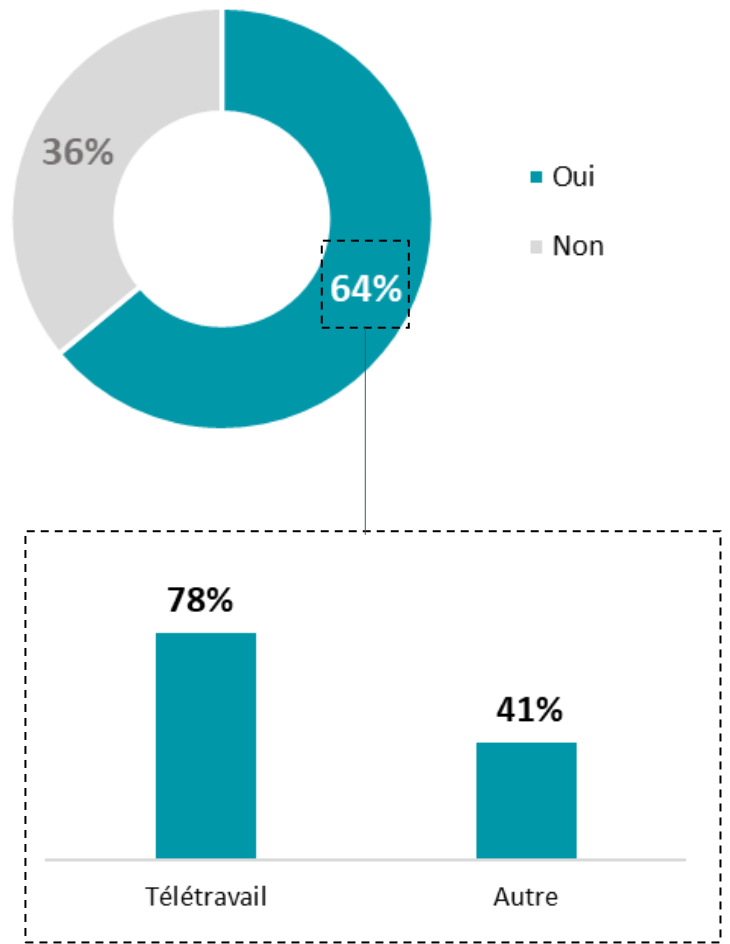
Principaux enjeux

L'équité interne, la rétention et l'attractivité, principaux enjeux des ONG

Top 3 des enjeux actuels en termes de politique de rétribution



Mise en place d'actions spécifiques pour améliorer l'attractivité et/ou la rétention suite à la crise COVID

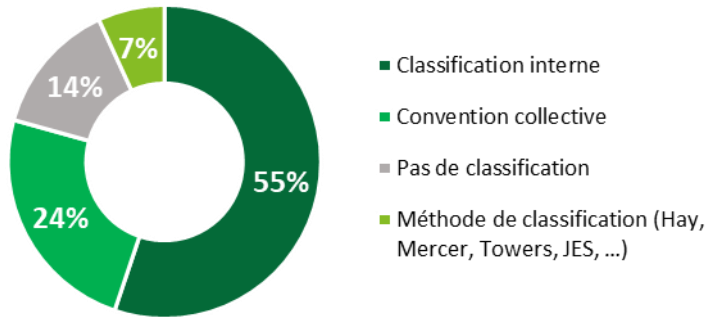


Gestion des talents et des rémunérations

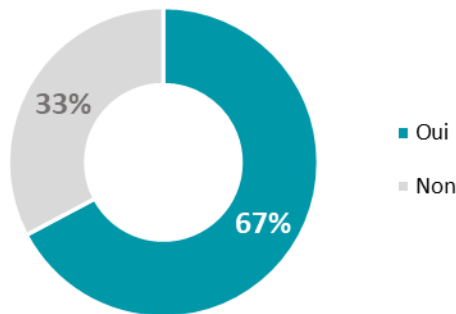
Des outils de gestion qui ne permettent pas de répondre à ces enjeux

Outils de gestion

Systeme de classification



Grille de rémunération



57% des ONG ont versé des augmentations collectives / individuelles à leurs salariés en 2022.

Toutes augmentations confondues (en médiane) :

Non-cadres

+3,5%

Cadres

+3,9%



21%

Turnover moyen enregistré sur les trois dernières années*

* Toutes populations confondues, sans distinction entre la population Siège et la population Expatriée.

Organisation du travail

Une organisation du travail relativement classique, avec peu de disparités



35h/sem.

Temps de travail le plus courant

Un suivi du temps de travail qui n'est pas systématique

39% des ONG ont mis en place un **système de décompte du temps de travail** pour leur population Siège (et 27% pour leur population Expatriée).

La **récupération** des heures supplémentaires et activités ou trajets professionnels exceptionnels se fait **en jours de repos le plus souvent.**

84% des ONG ont mis en place un **accord de télétravail** ou une **charte** pour leur population Siège (21% pour leur population Expatriée).

2 jours / sem.

Moyenne jours de télétravail

Pour le Siège :

43% des ONG versent des **indemnités de télétravail**, (**240€/an en moyenne**).

90% des ONG accordent des **tickets restaurant** à leurs salariés en télétravail.



Mobilité et expatriation

Un manque de dynamisme des politiques de mobilité et d'expatriation



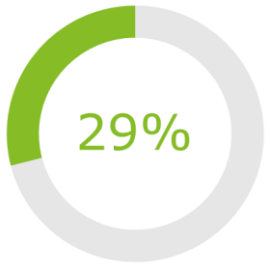
Au cours des **3 dernières années**, **62%** des ONG ont **fait bénéficier à leurs salariés d'une mobilité interne** (10% des salariés concernés en médiane).

20%

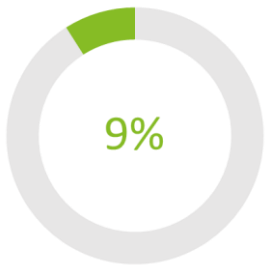
Proportion médiane de salariés expatriés **parmi les non-cadres**

16%

Proportion médiane de salariés expatriés **parmi les cadres**



Seulement 29% des ONG **communiquent sur leur politique de mobilité interne.**



Seulement 9% des ONG **disposent d'une cartographie permettant d'identifier les mobilités possibles.**

67% des ONG rencontrent des **difficultés pour recruter les expatriés**

- Manque d'attractivité des packages de rémunération (**48%**)
- Rareté des profils (**19%**)
- Manque d'attractivité des zones d'intervention, notamment instabilité politique (**19%**)
- Manque d'accompagnement des salariés et leurs familles (**19%**)

Avantages sociaux

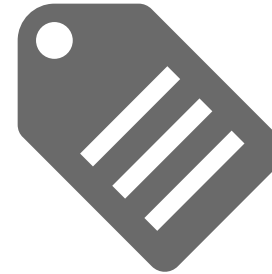
Peu de leviers pour se distinguer en matière d'avantages sociaux



Le **taux de prise en charge employeur médian** du régime de santé est de **60% pour les non-cadres** et **pour les cadres**.



Le **taux de prise en charge employeur médian** du régime de prévoyance est de **69% pour les non-cadres** et **75% pour les cadres**.

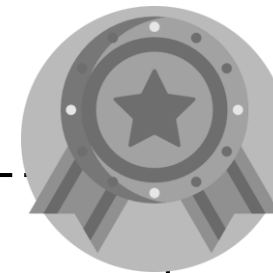


73%

des ONG versent des tickets restaurants à leurs salariés

8,90 €

montant médian, pris en charge à 60% par l'employeur



24% des ONG versent des **chèques cadeaux**, pour un montant médian de **145 €**.

10% des ONG versent des **chèques vacances**, pour un montant médian de **220 €**.

Tendances observées

Synthèse

Synthèse des tendances observées

Points clés à retenir de l'étude qualitative



L'équité interne, la rétention et l'attractivité, au cœur des préoccupations des ONG



Des outils de gestion qui ne permettent pas de répondre à ces enjeux



Une organisation du travail relativement classique, avec peu de disparités



Un manque de dynamisme des politiques de mobilité et d'expatriation



Peu de leviers pour se distinguer en matière d'avantages sociaux

Questions / Réponses



Constats et axes de réflexion

Constats et axes de réflexion

Des réflexions qui concernent toutes les structures, quelle que soit leur taille

Renforcer **l'équité interne** des pratiques



Développer les **outils de gestion**

Améliorer **la compétitivité** des pratiques (salariales mais pas que)

Dynamiser les **parcours de carrière**

Merci pour votre attention !



A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 244 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 10 300 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit, risk advisory, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.