

Compte-rendu

Ce que change l'emploi de salariés dans une ONG

Témoignage d'Albert LAMMERT, Président de Solidarité Entraide Madagascar

Cette rencontre solidaire a eu lieu le 2 novembre 2011 de 18h à 20h au siège d'Humanis : 7 rue du Héron à SCHILTIGHEIM. Cette Rencontre Solidaire est la première d'un cycle de 2 à 3 rencontres sur le thème de l'emploi, de l'insertion professionnelle pour et par les ONG.

INTERVENANT : Albert LAMMERT, Président de l'association Solidarité Entraide Madagascar

PERSONNES PRESENTES :

Nom	Structure	Fonction
Danièle JOUANOT	GRANDS PARRAINS, PETITS FILLEULS	Présidente
	HUMANIS	Administratrice, Vice Présidente
Chantal GODEFROY	GUINEE SOLIDARITE	Vice Présidente
Valeria ALDIGHERI	SOLIDARITE ENTRAIDE MADAGASCAR	Volontaire de service civique
Albert LAMMERT	SOLIDARITE ENTRAIDE MADAGASCAR	Président
Laurence MAUDRU	HUMANIS	Responsable animation de réseau
Nicolas DUPUY	HUMANIS	Coordinateur de projets

DEROULEMENT DE LA RENCONTRE :

- Tour de table de présentation : des personnes présentes (15 min.)
- Introduction (N. DUPUY), éléments sur le contexte général de la professionnalisation des ONG (20 min.)
- Témoignage (A. LAMMERT), le parcours l'association SEM, d'une structure de bénévoles à la pérennisation d'un poste de permanent (30 à 45 min.)
- Temps de réactions, de questions et d'échanges avec tous les participants (30 min.)
- Distribution d'un document de synthèse : aperçu des différents contrats de travail et aides au recrutement (5 min.)
- Concertation pour orientation des prochaines rencontres sur le thème de l'emploi en ONG (20 min.)

Aujourd'hui, les ONG de solidarité internationale constituent un secteur excessivement hétérogène, autant d'un point de vue de leurs motivations et de leurs objectifs, que de la taille des structures et de leur degré de professionnalisation.

Ces ONG peuvent être caractérisées par les types d'action qu'elles mènent : urgence (24,5%), développement (86,8%), volontariat (30,2%), éducation au développement ou plaidoyer (44,7%)¹. En termes financiers, les vingt premières ONG françaises représentent plus de 75% du budget total des ONG françaises². Dans ce paysage des ONG de solidarité internationale se trouvent aussi de nombreuses petites structures, dont beaucoup sont animés par des bénévoles uniquement.

Or, la composition de ce panorama est le résultat d'évolutions importantes commencées depuis plus d'une vingtaine d'années et qui continuent de s'opérer. Confronté au monde qui change, le milieu de la solidarité internationale a évolué et connaît notamment un important processus de professionnalisation.

Les ONG confrontées à de nouveaux défis

Depuis les années 1970, les ONG ont accru leurs champs d'action. Elles ont élargi leurs zones et leurs domaines d'interventions mais aussi l'ampleur et la qualité de leurs activités. Plus présentes sur la scène internationale, elles sont par conséquent davantage confrontées aux changements sociaux, économiques et politiques que la mondialisation accélère et amplifie. Le rétrécissement des domaines et des espaces d'intervention des Etats élargit les possibilités de se positionner à de nouveaux acteurs (entreprises et ONG).

A ces phénomènes globaux s'ajoutent des changements plus spécifiques au milieu des ONG : la raréfaction des fonds publics d'aide au développement, la hausse des exigences des bailleurs, la logique des appels d'offre et la concurrence entre ONG.

Par conséquent, les ONG sont confrontées³ :

- à leur instrumentalisation par les bailleurs, par les grandes institutions internationales (civiles et militaires) et par les acteurs locaux
- aux interrogations sur les effets pervers de l'humanitaire (scepticisme, exigence éthique)
- à leur vulnérabilité face au monde de l'entreprise (notamment, la concurrence des bureaux d'étude)
- à la mise en cause de leurs stratégies de reproduction avec la recherche de contrats de financements qui mettraient à mal leur indépendance
- aux injonctions d'exigence de qualité (normes ISO, projet Sphère...)

Pour faire face à ces contraintes, les ONG se transforment et se sont notamment engagées dans un processus de professionnalisation, une évolution majeure du milieu de la solidarité internationale.

La professionnalisation des ONG

La professionnalisation, c'est rendre professionnel : "qui exerce une activité de manière très compétente". C'est un processus jamais achevé et déjà en cours dans le milieu des ONG, sous des formes et des degrés divers. Ce peut être une nécessité, une contrainte ou une orientation politique choisie.

A partir de deux archétypes de stratégies des ONG correspondent généralement deux formes de professionnalisation, non imperméables l'une à l'autre, qui se réalisent avec ou sans l'emploi de salariés. Aucune structure n'est entièrement dans l'une ou l'autre mais toutes peuvent se situer par rapport à ces tendances.

¹ Commission Coopération Développement, Argent et associations de solidarité internationale, 2008

² Coordination Sud, ONGrama, <http://www.coordinationsud.org/ongrama/le-secteur-des-ong-francaises/>

³ Le Naëlou Anne, ONG : les pièges de la professionnalisation. Introduction. In: Tiers-Monde. 2004, tome 45 n°180. pp. 727-734

1. Aux ONG dont la stratégie d'intervention est orientée vers la volonté de « sauver des victimes » (actions concrètes, réalistes, au plus près des personnes, rapidement efficaces et visibles) correspond la *professionnalisation dans les ONG*⁴. Cela consiste à incorporer dans l'ONG des compétences techniques, reconnues sur le marché du travail global, nécessaires à l'efficacité de l'action.

2. Aux ONG dont la stratégie d'intervention est orientée vers la volonté de « changer le monde » (comprendre le monde pour pouvoir le transformer) correspond la *professionnalisation des ONG*. Il s'agit moins de rassembler les fonctions techniques nécessaires à l'action que de former les capacités collectives à agir solidairement. C'est la mise en relation des membres de l'équipe, avec l'obligation de faciliter les échanges réguliers entre tous ses membres, pour une co-production des connaissances nécessaires à l'action.

La professionnalisation des ONG n'est donc pas un processus simple et implique de s'y préparer afin d'en éviter les pièges communs et annoncés.

Les risques de la professionnalisation

Les ONG orientées vers une stratégie « changer le monde » sont « confrontées comme les autres aux pressions des bailleurs pour se professionnaliser, ces ONG sont placées en position de résistance par rapport à ces injonctions, non pour défendre un quelconque amateurisme mais pour éviter que, sous couvert de professionnalisation, l'engagement politique soit supplanté par les exigences gestionnaires de l'organisation. »⁵

Le développement d'une équipe salariale peut générer une peur de dépossession du projet par des bénévoles alors dépassés par la technicité et la réactivité rendues nécessaires par le développement de la structure.

La professionnalisation, ce sont des tâches partagées plus qu'un partage des tâches, c'est un équilibre entre la quête de sens et l'obligation gestionnaire d'efficacité. Pour mener à bien une professionnalisation, il faut des compétences, du sens et une forte interaction entre l'équipe salariée et les bénévoles, à plus forte raison au sein d'ONG qui recruteraient leur premier salarié.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ○ efficacité ○ innovation (meilleure adaptation au contexte) ○ compétence ○ concurrentiel ○ stabilité (salarisation) ○ organisation (régulation du temps de travail) 	<ul style="list-style-type: none"> • alourdissement des tâches administratives • changement (gouvernance et organisation) • moins de temps pour la réflexion • risque de perte de sens de l'action • plus de pression pour la recherche de fonds • rapprochement de la sphère économique

Conclusion

Le panorama des ONG est vaste et grandissant, confronté à des problématiques globales qui les incitent à se professionnaliser. Il est possible de catégoriser deux types de professionnalisation : l'une « dans les ONG » qui s'opère spontanément mais présente des limites ; la professionnalisation « des ONG » qui est plus exigeante et implique de conduire des changements, notamment en termes de gouvernance et d'organisation du travail.

Il convient de garder à l'esprit que le milieu des ONG constitue aussi un espace de liberté ouvert à des initiatives et des démarches différentes. Toutes les associations n'ont pas vocation à s'agrandir ni à se professionnaliser. Principalement motivées par la volonté d'agir, elles n'ont pas systématiquement pour objectif de se développer à outrance.

Malgré les contraintes évoquées plus haut, la professionnalisation n'est pas une injonction de l'extérieur, la stratégie de ce processus n'est pas imposée. Ce sont les ONG elles-mêmes qui se positionnent et instruisent leur professionnalisation.

⁴ Freyss Jean, La solidarité internationale, une profession ? Ambivalence et ambiguïtés de la professionnalisation. In: Tiers-Monde. 2004, tome 45 n°180. pp. 735-772

⁵ Ibid.

TEMOIGNAGE D'ALBERT LAMMERT

PRESIDENT DE L'ASSOCIATION SOLIDARITE ENTRAIDE MADAGASCAR

I. Présentation de l'association [extraits du site internet : www.semada.org]

Objectifs

L'action de SEM se concentre sur la Côte Sud-est de Madagascar et couvre plusieurs domaines qui sont, selon nous, à la base d'un développement rural soutenable : l'éducation, l'eau, l'hygiène, l'assainissement, la protection de l'environnement, la création de revenus alternatifs...

Le choix de cette zone d'intervention bien ciblée, centrée sur une région enclavée au climat tropical et humide, est lié au départ au contexte de création de l'association et à ses membres fondateurs, qui entretiennent toujours des liens particulièrement forts avec certains villages. Puis ce choix a été renforcé au fil des années par l'évolution de l'association. Aujourd'hui, il reflète notre vision du développement, basée avant tout sur la confiance mutuelle, la connaissance de l'autre, le dialogue et surtout la continuité et la pérennité des actions engagées.

Ainsi, l'objectif de SEM, à long terme, n'est pas de se limiter à un domaine spécifique et de couvrir l'ensemble de l'Ile en fonction des opportunités de financement – ce qui n'a pas empêché SEM d'acquérir, depuis 2005, une véritable expertise dans le domaine de l'eau et l'assainissement, qui est mise au service des nombreuses communes rurales de notre zone d'intervention. L'objectif est plutôt de valoriser et de développer dans la zone concernée une expertise humaine relative à la culture et au mode de fonctionnement des populations locales, et de répondre aux différents besoins exprimés en s'appuyant sur les structures et les ressources formées dans le cadre de projets antérieurs.

Cette vision permet à SEM de s'engager envers ses partenaires à suivre tous ses projets plusieurs années après leur réalisation, et à poursuivre ses activités de suivi et d'accompagnement jusqu'à l'autonomie complète des populations concernées.

Ne se considérant pas uniquement comme une association caritative mais surtout comme une structure de soutien et d'appui au développement, SEM définit tous ses projets en vue d'assurer l'indépendance des populations locales à la fois sur les ouvrages construits et sur leur propre avenir.

Historique

Si la création officielle de l'association SEM date de 1995, c'est en 1989 que ses membres ont initié leurs actions sur la Grande Ile : alors qu'un violent cyclone venait de ravager les récoltes, les habitations et surtout l'école du village d'Ambodirafia, sur la côte Sud-est du pays, Albert et Dety Lammert, tous deux très attachés à cette région, ont proposé leur aide et demandé aux habitants ce qui leur semblait le plus urgent. A l'unanimité, les habitants du village ont répondu : « l'urgence est une chose mais sans école nos enfants n'ont aucun espoir de voir leur situation s'améliorer un jour ». Un premier repas malgache a donc servi à réhabiliter et à soutenir l'école d'Ambodirafia.

Depuis, cet acte fondateur reste emblématique de l'état d'esprit de SEM et de ses membres : écouter et respecter les demandes locales et prendre le parti du développement durable. Ciblant d'abord ses actions sur la scolarité des enfants, SEM a progressivement élargi son appui à d'autres domaines, s'adaptant à la fois aux demandes formulées par les habitants et aux opportunités de partenariat qui se sont présentées.

Elle entretient aujourd'hui un important volet sanitaire qui se traduit notamment par la réalisation annuelle d'une quinzaine d'adductions d'eau potable, la construction de latrines scolaires et le lancement depuis 2007 d'une campagne approfondie d'éducation sanitaire et de promotion de l'assainissement familial dans sa zone d'intervention, grâce à la formation et au suivi d'animateurs compétents au sein de son partenaire Fanilo.

Bureaux SEM France

Depuis novembre 2009, les bureaux de SEM, dans lesquels travaillent quotidiennement les salariés de l'association et ponctuellement les stagiaires et bénévoles de SEM, sont situés à Strasbourg, dans les locaux du collectif d'associations HUMANIS.

Bureau SEM Madagascar

Depuis novembre 2008, SEM compte également un bureau à Mananjary, sur la côte Sud-Est de Madagascar, dans lequel habitent actuellement trois volontaires et qui accueille en journée les salariés.

Effectifs de SEM

SEM compte environ 80 membres, 200 donateurs et une soixantaine de bénévoles actifs, qui participent régulièrement aux activités et contribuent activement à la réalisation des objectifs de l'association. Depuis 2007, SEM compte également une chargée de programmes salariée en France, appuyée ponctuellement par des stagiaires ou des volontaires de service civique. A Madagascar, SEM emploie plus de 15 salariés malgaches et 2 ou 3 volontaires de solidarité internationale.

II. Recrutement et professionnalisation

Recrutement

Le recrutement d'une permanente est le fait d'une rencontre en 2007 entre les besoins de développement de l'association et une personne qualifiée qui cherchait un emploi. Le recrutement a démarré avec un contrat d'avenir à 26 heures par semaine qui revenait à environ 1 000 € par mois donc 12 000 € sur l'année.

Ce contrat a été refusé par le Pôle Emploi dans le Haut-Rhin (en raison des diplômes de la candidate) mais a été accepté dans le Bas-Rhin car l'appréciation diffère selon les bassins d'emploi. Il faut donc bien se renseigner sur les conditions d'éligibilité à des contrats spécifiques qui peuvent varier selon les administrations.

Aujourd'hui, Aline AUDIN est directrice des programmes, elle est chargée du suivi des programmes à Madagascar (suivi opérationnel et budgétaire, rapports avec les partenaires, etc.) et de la coordination des activités de recherche de financements en France.

Professionnalisation de l'association

Le choix de recruter une permanente a porté ses fruits. Aline AUDIN a mis en lumière une loi avantageuse pour l'association qui permet à tous les acteurs de l'eau de donner 1% du budget pour une action de Solidarité Internationale, ce qui a permis à SEM d'engranger de gros financements et dans le même temps de multiplier les projets. Le budget de l'association est passé de 25 000 € en 2007 à 370 000 € en 2010. L'association s'est aussi développée sur le terrain : mise en place d'une antenne dans la région de Nosy Varika où des salariés malgaches sont embauchés et formés.

On peut dire qu'avoir un salarié demande aux bénévoles de marcher au même rythme. Un salarié, c'est positif mais cela comporte aussi des contraintes. Cela peut créer des tensions : les membres du CA peuvent penser qu'ils n'ont plus leur mot à dire, que c'est le salarié (le professionnel) qui décide. Au moment du recrutement, le CA ne réalise pas forcément les implications à long terme de la professionnalisation de la structure.

Un autre problème est qu'il faut maîtriser le budget de l'association. Le budget du salarié a augmenté et la question se pose aujourd'hui sur la répartition de ce coût : utiliser les fonds propres et/ou intégrer ce coût dans les projets dans les demandes de financements. Nous essayons d'ailleurs d'obtenir des financements européens mais ils exigent de fortes capacités de gestion et nous rencontrons une forte concurrence d'autres ONG.

Globalement, le salarié permet de mettre en place une certaine professionnalisation de l'association, ce qui est souvent demandé par les financeurs. Il permet de pérenniser des projets et même de les étendre (apport financier, prise en charge du fonctionnement administratif).

Aperçu de différents contrats et statuts particuliers pour embaucher dans les associations :

Statuts et contrats	Conditions et particularités	Salaires, indemnités et coûts	Liens pour plus d'information
Stage	Le travail doit être intégré dans un parcours pédagogique	Indemnisation d'au moins 30% du SMIC à partir de 2 mois de présence	http://www.urssaf.fr/employeurs/dossiers_reglementaires/dossiers_reglementaires/stages_en_entreprise_01.html
CEA : Chèque emploi associatif	Simplification des démarches administratives et du règlement des cotisations.	Heures travaillées + 10% pour le paiement des congés payés	www.urssaf.fr
Service Civique	De 16 à 25 ans (durée de 6 à 24 mois)	Les volontaires perçoivent entre 548,14 € et 649,82 € par mois selon les situations L'association verse 101,46 €	www.service-civique.gouv.fr/
VSI : Volontariat de Solidarité Internationale	(loi du 23 février 2005), agrément ou portage A temps plein	indemnités de 100 à 676 € (hors transport, logement) + indemnités pour affectation à l'étranger	www.clong-volontariat.org http://www.civiweb.com
CSI : Congé de Solidarité Internationale	Au moins 12 mois d'ancienneté en entreprise, l'employeur peut refuser la demande de CSI	Rémunération en fonction du statut choisi par l'association qui embauche : salarié, volontaire ou bénévole	www.clong-volontariat.org/php/vsi_CSI.php
Emploi tremplin	Jeunes sans emploi (16 à 26 ans)	Aide de la région (rémunération + formation) dispositif variable selon les régions (pas en vigueur en Alsace)	http://www.reseau-tee.net/actu-emploi-jeune/006.htm
CUI - CAE : Contrat Unique d'Insertion, Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi	CUI - CAE concerne le secteur non-marchand.	En Alsace, pour 2011, l'aide est de 65% à 80% du salaire brut (hors Chantier d'Insertion) Exonérations de cotisations patronales variables selon les structures	http://www.urssaf.fr/ Voir arrêté préfectoral : http://www.alsace.drjscs.gouv.fr/Les-contrats-aides.html

Note : le contrat emploi solidarité, contrat emploi consolidé, le contrat d'avenir, le contrat emploi jeune ne sont plus en vigueur. Le dispositif des emplois tremplins n'est pas en vigueur en Alsace mais en Ile-de-France et d'autres régions de France.

Bibliographie indicative :

Revue Tiers-Monde. 2004, tome 45 n°180. ONG : les pièges de la professionnalisation (sous la direction de Anne LE NAËLOU et Jean FREYSS) pp. 727-734. Disponible sur internet : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/issue/tiers_1293-8882_2004_num_45_180

L'Embauche et la gestion du personnel dans les associations, 2011, Henri BUSNEL et l'équipe rédactionnelle de La Navette, ISBN13 : 978-2-8186-0164-8, ISBN version numérique : 978-2-8186-0165-5, 178 Pages

Aide Régionale aux Emplois Associatifs (AREA)

■ Pourquoi ?

Contribuer à la création d'emplois ou à la pérennisation d'emplois aidés en contrats à durée indéterminée (CDI) dans les associations alsaciennes.

■ Pour qui ?

Les associations à but non lucratif, ayant, dans la région, un effectif inférieur ou égal à 10 salariés (Equivalent Temps Plein - ETP).

- Dans la limite de 3 emplois pour les associations ayant une activité proche de l'action régionale (Culture, Sport, Environnement, Education, Promotion de l'emploi) ;
- Dans la limite de 1 emploi pour les autres associations ;
- Cependant, toute association ayant bénéficié d'une aide maximale (3 ou 1 emplois selon le cas) pourra déposer une nouvelle demande au terme d'un délai de 5 ans.

Sont exclues les associations à caractère exclusivement culturel, les associations para-administratives (portées par un établissement public ou menant des actions dans le prolongement des missions publiques) ainsi que les associations dont l'objet principal ne relève pas du domaine de compétence de la Région (sanitaire, médicosocial, périscolaire...).

Concernant les structures d'insertion, seuls les Ateliers et Chantiers d'Insertion s'inscrivent dans le cadre de ce dispositif.

Cette aide s'inscrit dans le règlement d'exemption (CE) n°1998/2006 du 15 décembre 2006 concernant l'application des articles 87 et 88 du traité aux aides de *minimis*, qui autorise le versement d'un montant maximum de 200 000 € par période de 3 ans, toutes aides de *minimis* confondues.

■ Où ?

Toute l'Alsace.

■ Combien ?

Le montant de l'aide attribuée est calculé en fonction de l'horaire annuel du poste :

Temps plein

Horaire annuel \geq à 1 120 h : 15 000 €

Temps partiel

Horaire annuel \geq à 560 h et $<$ à 1 120 h : 10 000 €

Horaire annuel \geq à 420 h et $<$ à 560 h : 5 000 €

Les contrats inférieurs à 420 heures par an ne pourront pas bénéficier de l'aide régionale.

Le dossier de demande doit être déposé :

- pour une création de postes en CDI dans les 12 mois après l'embauche
- pour une pérennisation d'emplois en CDI dans les 12 mois après l'arrêt des financements spécifiques.

UN SEUL DOSSIER PAR ASSOCIATION SERA EXAMINE PAR ANNEE CIVILE

■ Comment ?

La demande est adressée au Président du Conseil Régional d'Alsace.

Le versement sera effectué en quatre tranches, selon les modalités suivantes :

Horaire annuel \geq à 1 120 h

1ère année 40% : 6 000 EUR
2ème année 30 % : 4 500 EUR
3ème année 20% : 3 000 EUR
4ème année 10% : 1 500 EUR

Horaire annuel \geq à 560 h et $<$ à 1 120 h

1ère année 40% : 4 000 EUR
2ème année 30 % : 3 000 EUR
3ème année 20% : 2 000 EUR
4ème année 10% : 1 000 EUR

Horaire annuel \geq à 420 h et $<$ à 560 h

1ère année 40% : 2 000 EUR
2ème année 30 % : 1 500 EUR
3ème année 20% : 1 000 EUR
4ème année 10% : 500 EUR

Justificatifs à joindre pour le versement :

- la 1ère année : le contrat de travail et une fiche de paie.
- la 2ème année, à la première date anniversaire de l'aide : une fiche de paie.
- la 3ème année, à la deuxième date anniversaire de l'aide : une nouvelle fiche de paie.
- la 4ème année, à la troisième date anniversaire de l'aide : une dernière fiche de paie.

■ Contact

Région Alsace

Direction du Développement Economique

1 place Adrien Zeller - BP 91006 - 67070 Strasbourg Cedex

Tél. : 03 88 15 68 80 - Fax : 03 88 15 68 89

e-mail : eco@region-alsace.eu

■ En bref

- Création ou pérennisation d'emplois associatifs
- Subvention de 5 000 à 15 000 € par emploi en CDI, plafonnée à 1 ou 3 emplois par association

Date de mise à jour de la fiche : janvier 2011