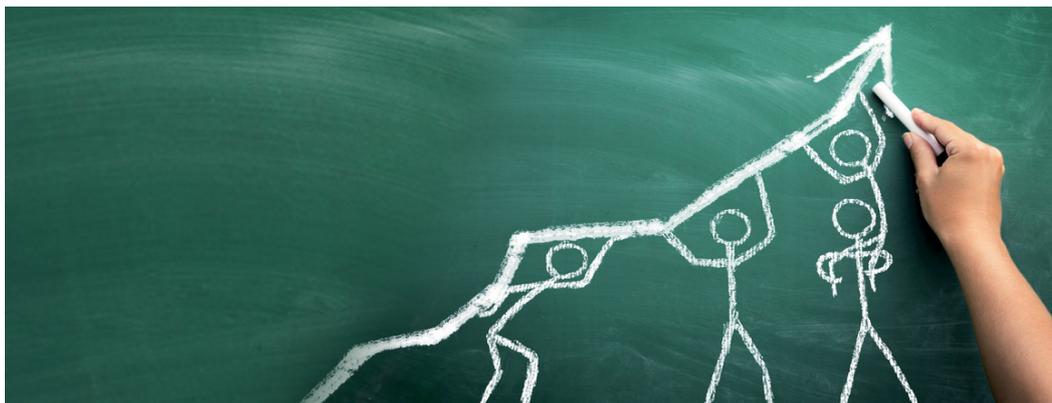


LE PASSAGE DU MICRO AU MÉSO : STRUCTURATION D'UNE ASSOCIATION AVEC LA CRÉATION D'UN PREMIER EMPLOI



Agence Micro Projets



Bien souvent l'évolution de l'activité d'une petite association faite de bénévoles dépasse un seuil qui pousse son conseil d'administration à réfléchir à la création d'un premier emploi. La création du premier poste, qui caractérise le passage du micro au méso, nécessite une préparation longue et minutieuse. Il s'agit de bien prendre en compte l'ensemble des changements structurels mais aussi culturels liés à cette mutation.

Sous l'impulsion de l'Agence des Micro Projets et de la Coordination Humanitaire et Développement, six fondateurs d'associations (3 présidents et 3 directeurs) qui ont eu l'expérience d'un changement d'échelle se sont réunis. Cette fiche restitue leurs apprentissages collectifs.

LES ÉTAPES CLÉS DE LA CRÉATION D'UN PREMIER POSTE

1 - UNE DÉCISION PRÉPARÉE, RÉFLÉCHIE ET COMPRISE PAR TOUS AU SEIN DE L'ASSOCIATION

En amont de toute décision, il est important de faire un diagnostic du projet de son association, de répondre ensemble à la question « pourquoi grossir ? » en distinguant notamment la nécessité et le désir de se structurer et de se professionnaliser.

Le processus de création du poste doit être bien réfléchi, et cela prend du temps. Une réflexion d'une durée de six à douze mois vous amènera à peaufiner le projet ou bien à y renoncer.

Il faut être à l'écoute des opportunités d'accompagnement de **professionnels externes** durant la phase de réflexion (entrepreneurs, proches, mécénat de compétences, maisons des associations).

Veiller à ce que le processus soit bien expliqué à l'ensemble des membres de l'association. Il est préférable que la décision finale soit ensuite votée à **l'unanimité** par le conseil d'administration.

2 - UN ENJEU FINANCIER IMPORTANT

En amont de la création d'un poste, il faut avoir une vision de trois à cinq ans sur le modèle économique de son association et se projeter sur le volume des budgets des projets à venir. Une fois l'embauche réalisée, un certain seuil plancher de volume financier d'activités devra être maintenu, si ce n'est augmenté.

On peut constater qu'à partir de 300 000 euros de budget annuel stabilisé, un premier emploi plein temps d'une personne qualifiée est envisageable au sein d'une association (à moins d'une aide financière à la création d'un poste). Attention avec les aides à l'emploi qui sont dégressives et limitées dans le temps.

Le ratio de dépenses en frais administratifs (salaires et charges) doit être raisonnable : 10 % du volume global du budget annuel de l'association en général.

3 - DES OPPORTUNITÉS À SAISIR

De nombreuses opportunités existent pour faciliter financièrement la création d'un premier poste : l'emploi tremplin, la possibilité d'un temps partiel d'une personne idéalement qualifiée, les bourses d'accompagnement à la création de poste, le dispositif CUI/CAE...

Des opportunités existent également sur les locaux ; s'informer sur la mise à disposition d'un local par une entreprise mécène ou une mairie, l'opportunité d'une place dans une structure type « ruche » ou éventuellement le télétravail pour un premier poste.

FICHE RÉALISÉE PAR

L'Agence des Micro Projets
Marine Laliq

en partenariat avec
Coordination Humanitaire et Développement
Olivier Mouzay

SUITE AUX TÉMOIGNAGES DE

Apiflordev
Multi-pays

Blue Energy
Nicaragua, Ethiopie

Djantoli
Burkina Faso, Mali

Fondation Antenna Technologies
Multi-pays
(Afrique de l'Ouest)

Gevalor
Multi-pays (Afrique)

Projets Solidaires
Burkina Faso, Mali,
Sénégal

4 - LA DÉFINITION DU PROFIL DU PREMIER POSTE

Il est primordial de définir précisément le poste que l'on souhaite créer, c'est à dire les tâches et les compétences recherchées. Réfléchir ensuite au profil adéquat (formation, expérience...). **Ce sont deux démarches précises et distinctes.** Il faut admettre que les entretiens et la sélection des candidats ne sont pas à la portée de tout le monde : on peut avoir les compétences au sein du CA ou bien se faire aider en externe.

Le premier poste est souvent généraliste (gestion de projet, communication) et conduit souvent les associations à créer un deuxième poste avec un profil plus technique.

Les deux options les plus répandues sont le profil junior à temps plein ou le professionnel à temps partiel. La solution du bénévole spécialisé pour certaines tâches (ex : comptabilité) est possible afin de ne pas chercher un mouton à cinq pattes. Mais attention, l'idée du stagiaire à tout faire est à proscrire.

Bien définir les relations hiérarchiques : qu'elles soient simples, précises, écrites et comprises de tous.

QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION CONCRÈTES

Le passage du micro au méso entraîne un changement structurel lié à la gestion des projets. Voilà un aperçu des enjeux concrets qui vous attendent et quelques pistes de réflexion si votre association souhaite embaucher :

1 - GÉRER UN PORTEFEUILLE DE PROJETS

- > Concrètement, passer du micro au méso c'est gérer plus de projets, avec plus de bailleurs et essayer d'avoir toujours des projets en cours.
- > Il est important de bien anticiper le cycle de projet et d'avoir dans l'idéal toujours **3 projets au minimum** : un projet en phase finale, un projet en pleine activité et un projet en recherche de co-financements.

2 - LA RECHERCHE DE FONDS : L'ÉVOLUTION DES BAILLEURS

- > Ne pas se focaliser sur un ou deux bailleurs (dépendance trop forte) mais bien se projeter sur une pluralité de financeurs.
- > Attention à l'évolution des bailleurs, et voir notamment si vos projets seront encore finançables avec vos bailleurs traditionnels.
- > Vous ne serez pas tout de suite reconnu et éligible auprès des nouveaux bailleurs, d'où l'opportunité de chercher des partenariats dans le cadre de consortium ou de bénéficiaire de portage.
- > Valoriser une expertise : les bailleurs cherchent souvent à financer des associations ayant une expertise reconnue dans un domaine (géographique, thématique).

3 - ATTENTION AUX FONDS PROPRES

- > Les fonds propres d'une micro ONG viennent souvent de soutiens amicaux et d'un réseau personnel ; en phase de croissance de votre ONG, il faut être prudent sur la mise en place d'une politique de communication grand public dans un espace très concurrentiel, de nombreuses ONG essaient comme vous de soulever des fonds.
- > Les activités marchandes/prestations payantes en France peuvent constituer une possibilité de complément en fonds propres (attention aux dispositifs légaux sur le paiement de la TVA, voir référence ci dessous).

LE CHANGEMENT CULTUREL

- > La décision de créer un poste salarié au sein d'une association composée uniquement de bénévoles doit s'accompagner d'un changement culturel. Il s'agit de renforcer une **démarche de professionnalisation** de l'association.
- > Un défi existe quand il y a un membre fondateur présent et influent : est-il prêt à déléguer surtout à une personne qui ne connaît pas l'histoire de « son » association ?
- > Pendant une phase de croissance et avant le premier emploi salarié, la création sur le terrain d'un poste de Volontaire de Solidarité Internationale (VSI), accompagné éventuellement d'un engagé de Service Civique (SC), est opportune. Elle vous permettra d'acquérir l'expérience d'un premier poste à gérer en direct et de comprendre notamment les réels enjeux de la délégation des tâches et du management.

LES FONDAMENTAUX

- > Il existe une grande diversité des trajectoires et des options de développement, prendre le temps d'affirmer votre projet associatif.
- > Saisir les opportunités et prendre le temps de s'informer dans l'entourage de son association.
- > Savoir déléguer, manager, en d'autres termes savoir et vouloir organiser professionnellement votre structure.

POUR EN SAVOIR PLUS

Sites référentiels et contacts associatifs :

Dispositifs d'aide financière à la création du premier poste (liste non exhaustive) :

- > Emploi tremplin (dispositif régional) : www.alternatives-economiques.fr/les-emplois-tremplins_fr_art_350_29360.html
- > CUI/CAE : <http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insérer-dans-l-emploi/contrats-aides/article/le-contrat-unique-d-insertion-contrat-d-accompagnement-dans-l-emploi-cui-cae>
- > Ashoka (entreprenariat social) : <http://france.ashoka.org/accompagnement-des-entrepreneurs-sociaux>

Volontariat de Solidarité Internationale et Service Civique : www.la-guilde.org

Espaces co-working :

- > La Ruche : <http://la-ruche.net>
- > La carte du coworking : <http://coworking-carte.fr>

Associations et activités marchandes :

- www.associations.gouv.fr/
- 701-l-association-et-les-impots.html

Centre ressource national des petites et moyennes associations françaises de solidarité internationale, l'Agence des Micro Projets est un programme de La Guilde (association reconnue d'Utilité Publique) soutenu par l'Agence Française de Développement. contact@agencemicroprojets.org - 01 45 49 03 65

© La Guilde
Réalisation : Mai 2016
Conception graphique : Le Cercle
Iconographie : © Cherries

