

Gestion juridique de l'emploi

Définition

Nous nous concentrerons, dans cette partie, sur le processus de gestion de la relation individuelle de travail qui comprend l'ensemble des activités mises en œuvre de la rédaction du contrat de travail à sa rupture.

Le cadre juridique des relations collectives de travail variant très fortement d'un contexte à l'autre, il nous a semblé préférable, sur la question de la participation des acteurs dans la vie collective de l'organisation, d'alimenter la réflexion présentée dans le chapitre « Bonne gouvernance » plutôt que de présenter en détail les pratiques extrêmement contextualisées des ONG françaises dans ce domaine.

Une spécificité française : le volontariat

En concentrant notre réflexion sur les salariés, nous en excluons concomitamment, les volontaires dont le statut est régi par le Décret n° 95-94 du 30 janvier 1995. La qualité de volontaire pour la solidarité internationale est accordée à toute personne majeure ayant la nationalité française ou celle d'un des États membres de l'Union européenne. L'application de ce décret est réservée aux ONG agréées par le ministère des Affaires étrangères.

Les organisations qui peuvent accueillir des volontaires sont des associations de droit français qui participent à la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme de solidarité internationale dans un pays en développement.

Ce statut se distingue de celui du salarié sur deux points essentiels :

- Le contrat conclu entre le volontaire et l'organisation n'est pas un contrat de travail mais une convention d'engagement : la relation contractuelle n'est donc pas régie par le Code du travail.
- le volontaire ne touche pas un salaire mais une indemnité compensatrice pour ses frais de vie.

Le décret sus-nommé énonce que les associations doivent garantir aux volontaires :

- une formation préalable à leur affectation,
- une indemnité de subsistance (et non un salaire) et des avantages en nature,
- la prise en charge des frais de voyage,

- une assurance en responsabilité civile,
- une couverture sociale comprenant la Sécurité sociale, une mutuelle complémentaire, une assurance rapatriement,
- une aide à la réinsertion.

Les dispositions régissant le statut de volontaire de la solidarité internationale et leurs conditions d'application sont présentées dans le Guide du volontariat du CLONG (Comité de Liaison ONG).

C'est le FONJEP (Fonds de Coopération de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire) qui assure la gestion et le suivi des aides aux volontaires et aux associations (FONJEP - 51, rue de l'Amiral Mouchez - 75013 Paris - Tél. : 01 43 13 10 30).

Enfin, signalons qu'une nouvelle loi régissant le statut de volontaire est en préparation.

Quelques principes pour construire et gérer son système de gestion juridique de l'emploi

- Le caractère éthique des activités mises en œuvre par les organisations humanitaires ne doit pas servir de prétexte, implicite ou explicite, pour déroger aux règles du Droit du travail (en France ou sur les missions).
- Dans des contextes de non-droit, les organisations humanitaires doivent se fixer des obligations minimales (nivelables par le haut) envers leurs salariés nationaux.
- Un engagement contractuel, quel qu'il soit et où qu'il soit conclu, peut engager lourdement l'organisation : le siège se doit donc d'être proactif sur la gestion juridique de l'emploi (directives, procédures, outils) et ne pas laisser toute l'initiative au terrain.

Le processus de gestion juridique de l'emploi : vue synthétique

Les activités clés sont en gras sur fond rouge

Les activités clés sont les activités :

- incontournables,
- dont les dysfonctionnements ont un impact grave sur la qualité globale du processus.



Optimiser la qualité de son système de gestion juridique de l'emploi : questions clés

Nous retrouverons chacune des étapes du processus de gestion juridique de l'Emploi dans le tableau nommé « Optimiser la qualité de son système de gestion juridique de l'Emploi : questions clés ». Avant de découvrir ce tableau, nous vous proposons de parcourir son mode d'emploi précis.

Mode d'emploi

Que vous ayez déjà conclu des contrats de travail ou que vous vous apprêtiez à le faire, nous vous invitons à vous poser les questions clés formulées dans le tableau pages suivantes.

Chaque question clé est reliée :

- à une activité,
- aux dysfonctionnements/risques associés à cette activité.

Se poser ces questions et y donner des réponses argumentées, c'est se donner le maximum de chances :

- de prévenir les risques de dysfonctionnements de votre système de gestion juridique de l'emploi ;
- d'être conscient des risques encourus si vous n'êtes pas en mesure de prendre les actions préventives nécessaires (qui demandent parfois des ressources momentanément indisponibles).

La démarche qualité proposée est donc une démarche de questionnement qui reconnaît la singularité de tout contexte et, par voie de conséquence, la nécessaire singularité des réponses développées par les acteurs : si les questions sont imposées, les réponses sont libres.

Une démarche qualité « a minima » s'attachera à donner des réponses aux questions liées aux activités clés qui, par définition, jouent un rôle important dans la qualité de votre système de gestion juridique de l'emploi.

Etre capable de formuler des réponses précises et argumentées à l'ensemble de ces questions est également un bon moyen de rendre compte de ses pratiques.

Nota : les activités présentées dans le tableau pages suivantes sont détaillées dans le chapitre : « Le processus de gestion juridique de l'emploi : précisions et conseils ».

Optimiser la qualité de son système de gestion juridique de l'emploi : critères de qualité

En prévenant les dysfonctionnements et risques présentés dans le tableau pages suivantes, vous contribuerez à l'atteinte d'objectifs qualité plus globaux.

Parmi les 12 critères de qualité définis par le groupe URD pour le COMPAS Qualité (chapitre 4), les 6 critères suivants sont impactés par la qualité du processus Gestion Juridique de l'Emploi :

- L'acteur a les capacités de gestion adaptées à la conduite du projet.
- L'acteur a les ressources (financières, humaines) et l'expertise nécessaires pour mener à bien le projet.
- Les ressources sont mobilisées de façon optimale (efficience).
- Le projet est cohérent avec le mandat et les principes de l'organisation.
- Le projet est flexible : il s'adapte en fonction de l'évolution du contexte.
- L'acteur utilise les leçons tirées de l'expérience (apprentissage).

Optimiser la qualité de son système de gestion juridique de l'emploi : questions clés

Les activités clés sont sur fond rouge

1. Phase de conception

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
1.1 Identifier les acteurs et clarifier leurs rôles	1. Chaque activité du processus a-t-elle un responsable ?	Certains contrats de sont pas signés - Risque de requalification en CDI (pour des CDD) - Le salarié n'a pas de contrat Le signataire du contrat n'est pas habilité à le faire (il n'est pas le représentant légal de l'ONG) - Le contrat n'est pas valide => le salarié n'a pas de contrat (risque de requalification en CDI pour les CDD)
	2. La responsabilité de la signature des contrats est-elle clairement attribuée ?	
	3. Comment vous assurez-vous que les responsables de la prolongation des CDD sont prévenus à temps pour procéder (ou pas) à ces prolongations ?	Le responsable de la prolongation du contrat (fin de CDD) n'est pas prévenu à temps - Risque de requalification en CDI
1.2 Définir les valeurs sur lesquelles s'adosse le système	4. Les valeurs sur lesquelles s'adosse le système de gestion juridique de l'emploi ont-elles été formalisées et communiquées aux acteurs ?	Les valeurs sur lesquelles s'adosse le système ne sont pas posées - Risque que les décisions prises fassent l'objet de « 2 poids, 2 mesures »

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
	5. Comment vous assurez-vous que le caractère « noble » de l'action humanitaire ne sera pas utilisé par certains pour justifier des dérogations aux règles ?	<p>Le caractère « noble » de l'action humanitaire sert de prétexte (implicite ou explicite) pour déroger à certaines règles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque légal, risque financier, impact possible sur l'image et l'éthique de l'organisation - Détournement des valeurs : la fin ne justifie pas tous les moyens
1.3 Connaître les cadres légaux	6. Comment faites-vous pour acquérir, au sein de votre organisation (au siège et sur le terrain), une connaissance opérationnelle des cadres légaux de vos différents contextes d'intervention ?	<p>Les cadre légaux ne sont pas connus ou mal connus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque financier si une procédure n'est pas connue et donc non respectée - Risque de mise en danger d'un programme si cette méconnaissance du cadre légal entraîne un conflit avec une ou des autorités locales
	7. Tenez-vous compte des différentes sources du droit : droit écrit et droit coutumier ?	<p>Il n'est pas ou peu tenu compte du droit coutumier pour prendre des décisions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque de conflits avec les équipes nationales : les décisions ne sont pas considérées comme légitimes
	8. Avez-vous mesuré le poids du droit coutumier dans le pays dans lequel vous intervenez ?	
	9. Sur le terrain : comment arbitrez-vous les éventuelles contradictions entre les usages et le droit écrit ?	<p>Droit local : il y a contradiction entre les usages et le droit écrit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté d'arbitrage
1.4 Définir les obligations minimales que l'organisation s'engage à respecter vis-à-vis des salariés nationaux	10. Avez-vous défini les obligations minimales que l'organisation s'engage à respecter vis-à-vis de ses salariés nationaux ?	<p>Il n'y a pas d'obligations minimales communes à l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disparités des pratiques d'une mission à l'autre => iniquité - L'absence de règles génère des revendications, du temps pour les gérer et encore du temps pour produire de nouvelles règles (déjà produites ailleurs => pas d'apprentissage) - Les problèmes sont réglés au cas par cas à la « tête du client ». Iniquité => impact sur l'image de l'organisation
1.5 Définir la politique statutaire	11. Avez-vous défini une politique statutaire ? (définition de statuts et de critères pour passer de l'un à l'autre)	<p>Il n'y a pas de politique statutaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque d'individualiser les pratiques selon les personnes => iniquité - Perte de temps car on « réinvente l'eau chaude » à chaque fois - Manque d'attractivité de l'organisation qui ne propose pas de parcours clairs (frein au recrutement)

2. Phase d'organisation

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
2.1 Construire les outils types de la gestion juridique de l'emploi	12. Avez-vous développé des outils types pour aider les managers à gérer les questions juridiques liées à la relation de travail ?	Il n'y a pas d'outils types développés par le siège - « <i>Les écrits restent et les paroles s'envolent</i> » : sans outils, les directives du siège ne sont pas appliquées - Manque de soutien pédagogique : mécontentement du terrain - Sans outils, les expériences ne sont pas capitalisées - Pas de procédures types => disparités des pratiques => iniquité
	13. Actualisez-vous régulièrement vos outils types ?	Les outils ne sont pas actualisés : - Perte de pertinence => risque de rejet
	14. Vos outils sont-ils simples, maniables et appropriables par les utilisateurs ?	Les outils développés par le siège sont compliqués, volumineux, rédigés dans un style incompréhensible par des non-juristes : - Rejet des outils par les utilisateurs - Les directives/procédures du siège ne sont pas appliquées
	15. Vos outils types sont-ils effectivement disponibles sur toutes vos missions ?	La transmission des outils siège-terrain est mal organisée : - Certaines missions sont dépourvues d'outils => disparité des pratiques/iniquité
	16. Vos contrats types sont-ils rédigés de telle sorte : - qu'ils ne créent pas de droits qui n'ont pas lieu d'être ? - que les clauses qu'ils contiennent ne sont pas sujettes à interprétation ?	Créer, dans les contrats types, des droits qui n'ont pas lieu d'être - Risque de conflits - Risque financier pour l'organisation Certaines clauses des contrats types sont mal rédigées et sujettes à interprétation - Risque de conflits - Risque financier pour l'organisation
2.2 Organiser la veille juridique en France et à l'étranger	17. Comment organisez-vous la veille juridique en France et sur l'ensemble de vos missions ?	Si la veille n'est pas organisée, elle n'est pas faite ! - Risque de litiges - Risque financier lié au risque de litiges - Risque de mise en danger d'un programme (si conflit avec une autorité locale)

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
2.3 Prévenir les litiges et définir la marche à suivre en cas de litige	18. Avez-vous défini, au niveau de l'organisation, une marche à suivre en cas de litige avec un salarié ?	<p>La direction ne définit pas de marche à suivre en cas de litige et laisse l'initiative aux services opérationnels ou au terrain</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas d'anticipation : la Direction se retrouve « pompier » - La gestion du litige reposera entièrement sur la compétence du responsable hiérarchique - Risque financier : la Direction ne cadre pas la négociation financière - Risque de disparités de pratiques d'un responsable à l'autre/ d'une mission à l'autre : iniquité, déficit de cohérence au niveau de l'organisation, risques de revendications si ces disparités de pratiques sont connues - Sentiment d'abandon du responsable hiérarchique
	19. Provisionnez-vous systématiquement et de façon anticipée le coût du règlement de litiges potentiels ?	<p>Les coûts de litiges potentiels ne sont pas provisionnés de façon anticipée</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en danger possible du programme/de l'organisation
2.4 Construire les outils de pilotage et d'évaluation	20. Avez-vous construit les outils de pilotage de votre système de gestion juridique de l'emploi ?	<p>Pas d'outils de pilotage</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas de pilotage du système (cf. 4-1) ou pilotage à vue
	21. Avez-vous construit les outils d'évaluation de votre système de gestion juridique de l'emploi ?	<p>Pas d'outils d'évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas d'évaluation du système (cf. 4-2) - Seuls les faits/événements saillants sont pris en compte

3. Phase de mise en œuvre

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
3.1 L'adaptation des outils au contexte	22. Avez-vous défini un « noyau dur » d'outils dont l'application est obligatoire quel que soit le contexte ?	<p>Les outils types sont tellement adaptés qu'ils sont vidés de leur sens</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les directives du siège ne passent pas sur le terrain/dans les services : retour à la disparité des pratiques => pas de cohérence organisationnelle, risque d'iniquité
	23. Imposez-vous que les outils types soient adaptés au contexte ? Comment vous assurez-vous qu'ils sont adaptés de façon pertinente à chaque contexte d'intervention ?	<p>Les outils types ne sont pas adaptés au contexte et utilisés tels quels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inadaptation au contexte légal : risque légal et financier - Inadaptation au contexte culturel : rejet, protestation, incompréhension <p>Les outils types sont adaptés en tenant compte d'une seule source et/ou sans avoir tenu compte des avis des autres ONG</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque d'une mauvaise adaptation au contexte (légal et culturel)

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles /risques
	24. Faites-vous systématiquement valider les contrats de travail types de vos salariés nationaux par un expert local ?	<p>Les contrats de travail des salariés nationaux ne sont pas validés par un avocat local ou par les autorités locales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque que les contrats soient invalidés - Risque de requalification des CDD en CDI - Risque de redressements financiers
3.2 La contractualisation	25. Vos salariés ont-ils tous un contrat de travail écrit ?	<p>Certains salariés n'ont pas de contrat écrit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les droits et les devoirs de chacun ne sont pas formalisés => risque de contentieux - Difficultés pour gérer les fins de contrat - Dans beaucoup de pays, absence de contrat équivaut à un CDI => engagement lourd pour l'organisation s'il n'est pas souhaité
	26. Les contrats de travail de vos salariés nationaux sont-ils traduits dans leur langue usuelle ?	<p>Le contrat n'est pas traduit dans la langue locale du salarié/ Le contrat n'est pas lu et expliqué aux salariés analphabètes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les salariés méconnaissent leurs droits et leurs devoirs
	27. Vous assurez-vous que vos salariés analphabètes comprennent bien le contenu de leur contrat de travail ?	
	28. L'existence de l'obligation d'une validation administrative des contrats est-elle systématiquement vérifiée ?	<p>Les contrats ne sont pas validés par l'administration locale alors que cette validation est obligatoire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque que les contrats soient invalidés
3.3 Les évolutions et ruptures de contrat	29. Comment vous assurez-vous que toute évolution de la mission de vos salariés est actée par des avenants au contrat ?	<p>Les évolutions du contrat ne sont pas actées par des avenants</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque de conflit (si une décision est actée oralement par le n+1 et le que le n+1 quitte son poste (turnover) : le salarié n'a aucune preuve pour faire valoir ses droits)
	30. Comment vous assurez-vous que votre organisation (en France et à l'étranger) respecte les procédures légales ?	<p>La procédure légale n'est pas respectée</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque de litige et risque financier pour l'organisation - Risque que l'ONG soit obligée de quitter le pays - Prise de risque personnelle pour le représentant légal de l'ONG
3.4 La gestion des litiges	Si un procès est engagé sur le terrain : 31. Votre avocat local est-il spécialisé en Droit du travail et a-t-il l'habitude de plaider ?	<p>L'avocat local choisi n'est pas un expert du Droit du travail et n'a pas l'habitude de plaider</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque que sa plaidoirie ne soit pas pertinente (fond et forme)
	Si une transaction est engagée : 32. Avez-vous utilisé toutes les voies de recours (conciliation) disponibles ?	<p>Des transactions sont facilement accordées par l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût pour l'organisation - Risque de jurisprudence (en interne) défavorable à l'organisation

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
	33. Pour des raisons contextuelles, êtes-vous prêt à envisager la possibilité d'une négociation même quand votre salarié est fautif ?	Refuser toute possibilité de négociation avec un salarié - Risque financier important lié à la procédure judiciaire (les tribunaux favorisent généralement le salarié)
3.5 La veille juridique	34. La veille juridique est-elle effectivement mise en œuvre ?	La veille juridique n'est pas réalisée - Risque de litiges par méconnaissance du Droit
	35. Comment vous assurez-vous que les personnes responsables y consacrent un temps suffisant ?	Un temps insuffisant est consacré à la veille juridique - Les informations collectées ne sont pas recoupées => manque de fiabilité
3.6 Constitution et maintenance du dossier personnel du salarié	36. Comment vous assurez-vous que les informations contenues dans le dossier administratif sont complètes et régulièrement actualisées ?	Les informations contenues dans le dossier administratif sont incomplètes ou obsolètes - Impossibilité de contacter les proches en cas d'accident grave - Risque de frein aux secours médicaux (par exemple : le groupe sanguin de la personne n'est pas notifié dans le dossier) - Risque d'embaucher des personnes de la même famille sans le savoir - Risque de ne pouvoir répondre aux exigences des bailleurs/ des autorités locales (par exemple : copie des diplômes dans les dossiers)
	37. Vous renseignez-vous sur les obligations légales à respecter en terme de durée de conservation des dossiers de votre personnel ?	Les obligations légales en terme de durée de conservation des dossiers du personnel en sont pas connues - Risque que l'ONG se mette dans l'illégalité

4. Phase de contrôle

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
4.1 Pilotage du système de gestion juridique de l'emploi	38. Contrôlez-vous effectivement l'application, dans les services et sur le terrain, des directives du service RH (objectifs, procédures, outils) ?	L'application des directives du service RH (objectifs, procédures, outils) n'est pas contrôlée - Risque élevé que ces directives ne soient pas appliquées - Le service RH diffuse implicitement le message que ces directives n'ont pas d'importance (puisque elles ne sont pas contrôlées)
4.2 Évaluation du système de gestion juridique de l'emploi	39. Évaluez-vous votre système de gestion juridique de l'emploi ?	Le système de gestion juridique de l'emploi n'est pas évalué - Pas d'apprentissage : les dysfonctionnements persistent, le système n'est pas optimisé

Le processus de gestion juridique de l'emploi : précisions et conseils

Vous trouverez dans les pages suivantes des conseils et des détails sur chaque étape du processus de gestion juridique de l'emploi. Pour visualiser l'ensemble du processus, voir tableau p. 104.

Les activités clés sont en rouge

Phase de conception

Identifier les acteurs et définir clairement leurs rôles

Il s'agit de répondre à la question : « Qui fait quoi ? ». Répondre de façon précise à l'ensemble des questions suivantes permet de répartir clairement les rôles entre le siège et le terrain.

Les activités à réaliser

Activités	Siège	Terrain
Qui définit les valeurs sur lesquelles s'adosse le système de gestion juridique de l'emploi ?		
Qui définit les obligations minimales que l'organisation s'engage à respecter vis-à-vis de ses salariés locaux ?		
Qui collecte et analyse les informations sur les cadres légaux ?		
Qui définit la politique statutaire ?		
Qui construit les outils type de gestion ?		
Qui organise la veille juridique en France et à l'étranger ?		
Qui prévient les litiges et définit la marche à suivre en cas de litige ?		
Qui construit les outils de pilotage et d'évaluation du système ?		
Qui adapte les outils au contexte ?		
Qui signe les contrats ?		
Qui gère l'évolution et les ruptures de contrat ?		
Qui gère les litiges ?		
Qui met en œuvre la veille juridique ?		
Qui se charge du suivi administratif ?		
Qui pilote le système de gestion juridique de l'emploi ?		
Qui évalue le système ?		

Définir les valeurs sur lesquelles s'adosse le système de gestion juridique de l'emploi

Il est important de définir les valeurs sur lesquelles s'adosse le système de gestion juridique de l'emploi, et ce pour au moins deux raisons :

- afin de garantir une adéquation entre les pratiques de gestion juridique et les valeurs de l'organisation ;
- afin de fixer des repères aux acteurs dans des contextes où le non-droit prédomine.

Quelques pistes de réflexion :

- Le fait de sauver des vies n'est pas une raison valable pour s'affranchir des cadres légaux d'intervention.
- En l'absence de droit local ou de législation locale, s'inspirer des principes du droit français (considéré comme protecteur) ou a minima du Droit international du travail (OIT).
- Respecter les valeurs locales.
- Essayer de trouver des compromis viables entre les règles du Droit du travail et les injonctions de flexibilité des programmes.

Connaître les cadres légaux

Le service RH au siège et l'administrateur sur le terrain doivent se tenir informés des dispositions relatives au Droit du travail :

- droits et obligations de l'employeur,
- droits et obligations des employés,
- impôts, taxes et cotisations sociales, assurance,
- procédures d'embauche,
- modalités d'évolution du contrat de travail,
- modalités de rupture du contrat de travail,
- relations sociales,
- conditions d'hygiène et de sécurité.

Attention, dans certains pays :

- il peut exister des textes légaux qui ne s'appliquent qu'aux organisations internationales ;
- il peut être fondamental de connaître le Droit coutumier : des rencontres avec les autorités locales, les autorités coutumières et les autres ONG s'imposent pour être au courant de ce type d'usages.

Définir les obligations minimales que l'organisation s'engage à respecter vis-à-vis de ses salariés nationaux

Les cadres légaux prévalant dans certains contextes d'intervention offrent une faible protection aux salariés nationaux. Dans d'autres cas (guerre), il n'existe plus de cadre légal. Offrir une protection minimale à ses salariés, quel que soit le contexte, nous semble être une exigence morale en cohérence avec le mandat « de base » de toute ONG. Réfléchir sur un « package » de droits minimaux que l'ONG s'engage à respecter (ce package étant nivelé par le haut si le contexte l'impose mais pas par le bas s'il le permet...) est une prérogative du siège qui ne doit pas laisser cette charge morale aux acteurs de terrain (qui « légifèreraient au cas par cas »). Se faisant, le siège contribue aussi à protéger son personnel expatrié en prévenant des situations potentiellement explosives (dans des contextes violents, on ne peut exclure que, en cas de non-respect de certaines obligations minimales, des conflits violents naissent entre les salariés nationaux et l'équipe expatriée). La réflexion peut porter sur les thèmes suivants :

- garantie du niveau des salaires (en cas d'inflation galopante),
- indemnisation des arrêts maladie,
- indemnisation et durée des congés de maternité,
- prise en charge des accidents du travail,
- prise en charge des soins médicaux (réfléchir sur la question des ayants droit),
- prise en charge du personnel national en cas d'évacuation ou de fermeture brutale d'une mission : continuité du salaire sur un temps déterminé, mise à l'abri éventuelle des salariés en danger,
- types de documents remis obligatoirement aux salariés.

Définir la politique statutaire

Définir la politique statutaire revient à définir :

- les différents statuts possibles pour les acteurs agissant au sein de l'organisation,
- les conditions d'accès à ces statuts,
- les avantages attachés à ces statuts.

On peut distinguer les statuts suivants :

1. Salarié France
2. Salarié expatrié ou détaché
3. Bénévole (France)
4. Volontaire français expatrié
5. Volontaire étranger expatrié
6. Salariés nationaux

Pour alimenter la réflexion sur le statut des expatriés (volontariat/salariat), référez-vous à la fiche-outil sur le CD-Rom de Synergie Qualité.

Phase d'organisation

Construire les outils types de la gestion juridique de l'emploi

Construire et imposer l'utilisation d'outils types présente un double-avantage :

- cela induit une harmonisation des pratiques au niveau de l'organisation ;
- c'est un levier pour accroître la qualité des pratiques des acteurs.

1. Le contrat de travail écrit

Il se focalise sur les éléments spécifiques au salarié :

- le nom des parties et leurs adresses,
- le type et la durée du contrat,
- la période d'essai,
- le salaire,
- le lieu de travail et les horaires,
- la nature du poste.

Conseils :

- Un contrat de travail doit être simple puisqu'il est complété par : le descriptif de poste, le règlement intérieur, les conditions d'engagement (cf. page suivante) et la Charte.
- Pour les salariés nationaux : les différents documents juridiques doivent être traduits dans la langue du pays par un traducteur assermenté (prévoir une lecture devant témoin pour le personnel analphabète).
- Il est impératif de ne pas inclure dans les contrats de travail les avantages dont bénéficient les salariés nationaux en vertu des conditions d'engagement. Sans cela, toute modification des conditions d'engagement devra recueillir l'assentiment de **chaque** salarié (en lieu et place d'une décision unilatérale de l'employeur ou d'une négociation avec les représentants du personnel : à vérifier selon le droit local).

2. Le règlement intérieur

En premier lieu, il faut se référer au cadre légal concerné pour savoir ce que le règlement intérieur doit contenir ou ne pas contenir. De façon générale, il régit les règles de fonctionnement de l'organisation/d'une mission. Celles-ci sont applicables à toute personne travaillant sur la mission. Elles regroupent en général quatre thèmes :

- les règles déontologiques,
- les règles générales de fonctionnement et de discipline du bureau,

- les règles en matière d'hygiène et de sécurité,
- les règles liées à l'utilisation des outils informatiques.

En France, le règlement intérieur est l'expression du pouvoir de direction de l'employeur : ce n'est pas un document contractuel mais il doit être validé par l'Inspection du Travail.

3. Les conditions d'engagement (salariés nationaux) et les règles internes (expatriés, salariés France)

Ce sont des dispositions qui s'appliquent aux salariés de façon collective. Pour les salariés nationaux, elles viennent préciser ou compléter le droit du travail local.

Les conditions d'engagement/règles internes peuvent traiter des points suivants :

- les primes et les indemnités,
- le règlement des congés,
- les conditions de paiement des heures supplémentaires,
- la couverture médicale,
- les assurances du personnel,
- les autres avantages,
- les mesures disciplinaires,
- les conditions de rupture de contrat,
- les règles de vie communes des expatriés,
- etc.

4. Autres outils

D'autres outils peuvent être élaborés pour aider les hiérarchiques :

- guideline de la gestion juridique du personnel national (procédures et conseils à respecter),
- modèle de lettre d'avertissement,
- modèle de lettre de licenciement,
- modèle de certificat de travail,
- tableau de suivi des absences,
- fiche de déplacement,
- formulaire de demande de congés/de déplacement/de récupération,
- modèle de solde de tout compte,
- échéancier des dates clés (fin de période d'essai, fin de CDD...),
- etc.

Organiser la veille juridique en France et à l'étranger

1. En France

Il est indispensable d'actualiser très régulièrement ses connaissances (surtout pour les données liées à la paye qui changent souvent).

Conseil : s'abonner à une revue juridique périodique (*Lamy social, Lefebvre social, Dictionnaire permanent social*) mais également à un service de conseils juridiques par téléphone ou internet.

2. Sur le terrain

Le travail d'information et de connaissance du contexte légal (applicable aux salariés nationaux) n'est pas seulement une priorité lors de l'ouverture d'une mission. Sur une mission existante, tout nouvel administrateur doit s'assurer que les procédures établies avant lui sont **encore** en accord avec la législation du pays (au moment de l'élaboration d'un contrat de travail pour un nouvel employé par exemple).

Conseils :

- se faire aider par un conseiller juridique local (fiable et compétent...),
- entretenir de bonnes relations avec l'inspection du travail locale et les autorités locales et coutumières tout en pesant les risques politiques liées à de telles démarches...

Prévenir les litiges et définir la marche à suivre en cas de litige

1. En France

En cas de litige, il est important de pouvoir s'appuyer sur un historique écrit de la relation employeur-salarié et de ne pas mettre en danger l'organisation si le règlement du litige a un coût.

Conseils :

- la constitution d'un dossier documenté s'impose donc lorsque l'on anticipe un litige. Un dossier vide ne permet pas à l'employeur de justifier ses positions ;
- il est recommandé d'évaluer le coût d'un litige potentiel et de le provisionner.

2. Sur le terrain (salariés nationaux)

Prévenir les litiges :

Conseils :

- il est vivement conseillé de faire viser le contrat de travail type par les autorités locales compétentes afin d'obtenir leur aval et soutien en cas de conflit ;

- respecter les règles même dans des contextes turbulents ;
- bénéficier des conseils d'un avocat local est indispensable pour déminer certaines situations.

En cas de poursuites prévisibles :

Insistons sur la nécessité de privilégier, dans un premier temps, la négociation en vue d'aboutir à une conciliation. Si les tentatives de conciliation échouent, vous pouvez envisager la conclusion d'une transaction. Si vous considérez que la transaction n'est pas une solution pertinente/juste pour régler le litige, le différend se règlera devant le Tribunal.

Si vous êtes obligé de faire une transaction, se posent alors deux questions :

- « A quel montant fixer la transaction ? »
- « Qui paye la transaction ? » avec trois réponses possibles :
 1. le budget du programme concerné
 2. les budgets des programmes afin de mutualiser le risque
 3. le budget du siège

Conseils :

- concernant la définition du montant de la transaction, il est recommandé d'essayer de se baser sur la jurisprudence locale (« tarif » appliqué pour un cas similaire) en essayant d'objectiver des critères (âge, ancienneté, etc.) qui seront utilisés pour justifier le montant proposé au salarié ;
- définir de façon proactive des règles concernant la prise de décision et le financement des transactions (Qui décide et qui paye ?) ;
- évaluer le coût du règlement d'un litige potentiel et le provisionner (même à l'ouverture d'une mission si, dans le contexte concerné, il y a beaucoup de litiges et/ou si le règlement des litiges est coûteux).

Construire les outils de pilotage et d'évaluation
du système de gestion juridique de l'emploi

Le pilotage consiste à s'assurer que les directives données par le siège (atteinte d'objectifs, application de procédures, utilisation d'outils) sont bien appliquées. Le contrôle est le bras armé du pilotage.

L'évaluation consiste à mesurer l'efficacité, l'efficience, la cohérence, etc. (en fonction des critères d'évaluation retenus) du système de gestion juridique. Par critère d'évaluation retenu, sont définis des indicateurs concrets.

Les indicateurs possibles :

- avis des utilisateurs sur les outils construits par le service RH (efficacité, simplicité, maniabilité, maintenance, pertinence, appropriation, etc.),
- nombre de litiges,

- coût des litiges,
- les dysfonctionnements relevés par le terrain ou le siège,
- etc.

Phase de mise en œuvre

L'adaptation des outils au contexte

Le droit local doit primer et les outils types du siège doivent être adaptés pour respecter la législation locale, sauf lorsque les droits minimaux définis pendant la phase de conception sont plus avantageux pour le personnel local. Il peut également être indispensable d'adapter les outils au contexte culturel local.

Afin que les outils et procédures ne soient pas « dénaturés » au travers de ce travail d'adaptation, il est conseillé de signaler les éléments dont l'application est obligatoire (« noyau dur »).

La contractualisation

1. Expatriés

Contrat à Durée Déterminée (CDD) ou Contrat à Durée Indéterminée (CDI) ? Alors que le salariat des expatriés prend de plus en plus d'ampleur dans les ONG françaises, des questions se posent concernant le type de contrat à utiliser. Chaque type de contrat a ses avantages et inconvénients :

Type de contrat pour les expatriés	Avantages	Inconvénients
CDD (de droit commun ou d'usage)	<ul style="list-style-type: none"> • Le CDD est adapté aux missions courtes, aux projets ayant des financements à durée déterminée • L'organisation ne supporte pas les coûts des périodes d'inter-contrats • Possibilité de faire des breaks entre les contrats 	<ul style="list-style-type: none"> • Type de contrat inadapté à un objectif de fidélisation • Difficulté de rompre un CDD • Gestion administrative énorme : à chaque retour : solde de tout compte, avenant, etc. • La période d'essai est plus courte
CDI	<ul style="list-style-type: none"> • Vraie fidélisation, dimension symbolique du CDI qui renforce le sentiment d'appartenance/ retour sur investissement pour l'organisation (investissement formation) • Sécurisation des missions (diminution du risque de turnover) • Gestion administrative légère 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût des périodes d'inter-contrats (on paye les gens à ne rien faire !) • Difficultés des réaffectations quand l'organisation ne gère pas beaucoup de programmes • Pas d'accès à l'indemnisation ASSÉDIC en cas de démission

2. Personnel national :

Type de contrat : les éléments suivants doivent être pris en compte dans la réflexion concernant le choix du type de contrat (CDD ou CDI) :

- la durée limitée des financements du programme et les éventuelles incertitudes sur les dates de fin des projets ou sur l'avenir de la mission ;
- le cadre d'intervention humanitaire (projet qui n'est pas destiné à durer indéfiniment) ;
- l'environnement instable (un CDI est-il compatible avec l'insécurité et de possibles évacuations ?) ;
- flexibilité en terme de gestion offerte par les différents types de contrat ;
- la durée maximum d'un CDD ;
- le nombre de CDD maximum autorisé pour chaque employé ;
- la durée des périodes d'essai selon la durée et le type de contrat.

Attention : l'idée qu'il est moins onéreux de rompre un CDD qu'un CDI n'est pas toujours vraie

D'autres types de contrat existent :

- remplacements temporaires,
- journaliers,
- personnes payées à la tâche,
- prestataires de service (qui fournissent souvent eux-mêmes un contrat type).

Evolution et rupture du contrat

1. Les avenants

Toute modification ayant trait à la mission (nature du travail, nombre d'heures de travail, salaire, lieu de travail, etc.) d'un employé doit donner lieu à l'ajout d'un avenant à son contrat de travail.

2. Les modes de rupture des contrats

Il existe diverses causes de rupture de contrat :

- expiration du contrat à la date prévue par le contrat, sans renouvellement,
- démission de l'employé,
- retraite,
- fin du contrat durant la période d'essai,
- licenciement pouvant intervenir pour les raisons suivantes :
 - raisons économiques
 - cessation partielle ou totale des activités de l'association dans le pays et en cas d'évacuation
 - motifs personnels

- faute professionnelle
- incapacité en raison d'une infirmité, d'une maladie ou d'une diminution de ses capacités physiques ou mentales
- décès.

Conseils :

- Pour le personnel national et pour chaque cause possible de rupture du contrat : se référer à la législation locale pour connaître la marche à suivre.
- Il est recommandé de remplir le tableau suivant afin d'avoir une vue panoramique des procédures à mettre en œuvre et des documents à prévoir par mode de rupture.

	Préavis	Congés payés	Indemnités licenciement	Prime de précarité	Certificat de travail et solde de tout compte	Lettre de recommandation	Démarches administratives locales	Etc.
Licenciement économique								
Licenciement pour cause réelle et sérieuse								
Licenciement pour faute grave								
Licenciement pour faute lourde								
Démission								
Non renouvellement								
Fin de projet								

La gestion des litiges

Quelques conseils pour assurer une bonne gestion des litiges :

- Prendre un avocat local spécialisé dans le Droit du travail et qui sait plaider.
- Faire remonter l'information au siège le plus tôt possible pour avis et conseils.
- Capitaliser l'expérience des autres ONG.

La veille juridique

Sur le terrain, différentes possibilités existent pour maximiser l'efficacité de la veille et minimiser les coûts :

- Partager entre plusieurs ONG le coût d'un avocat local payé mensuellement qui rend compte, lors de rendez-vous fréquents, des évolutions de la législation locale.
- Monter un groupe de travail avec d'autres ONG ayant des compétences complémentaires.

Le suivi administratif

Un dossier écrit peut être constitué pour chacun des employés. Pour le mettre en place, on peut d'abord se renseigner sur la loi : exige-t-elle un contenu particulier et un temps minimum d'archivage ? Si le dossier est informatisé, faut-il en informer les personnes ? (ce qui est le cas en France).

L'ensemble de ces dossiers personnels doit être conservé de façon à ce que les risques d'accès non autorisé et de « disparition » soient réduits au minimum (une armoire fermée à clef, et deux clefs au maximum). Il est également souhaitable que leur classement soit organisé, clair et compréhensible afin de faciliter les recherches.

Bien distinguer dans les dossiers « Ancien personnel » :

- les démissions,
- les licenciements (différencier motif économique et motif disciplinaire, en précisant le motif de façon détaillée).

Pièce	Contenu
Fiche individuelle	Informations personnelles : adresse, état civil, personne à prévenir en cas d'urgence, etc.
Dossier recrutement	CV, lettre de motivation, diplômes, certificats de travail, lettres de recommandation . . .
Formalités administratives et médicales	Affiliation à la Sécurité sociale, résultat visite médicale, carte de groupe sanguin . . .
Documents officiels	Copie de sa pièce d'identité, certificat de composition familiale et, le cas échéant, une copie du permis de conduire
Documents contrat de travail	Contrats précédents et en cours de l'employé et les éventuels avenants
Description de poste	Avec un tableau de suivi du poste à compléter à chaque modification
Tableau de suivi des congés	Avec mention des congés pris et à prendre dans la période de référence
Les évaluations	Compte rendu des entretiens d'appréciation
Documents en cas de procédures disciplinaires et de rupture de contrat	Lettre d'avertissement, certificat de travail, notification de rupture de contrat, lettre de licenciement ou solde de tout compte . . .
Divers	Tout document lié aux avantages en nature, aux accidents de travail, aux frais médicaux, aux allocations d'enterrement d'un parent, aux allocations en cas de retraite ou décès d'un employé, aux formations et aux allocations pour cause de transfert d'un employé.

Phase de contrôle

Pilotage du système de gestion juridique de l'emploi

Cette activité de contrôle doit permettre de donner des réponses aux questions suivantes :

- Les valeurs sur lesquelles s'adosse le système sont-elles effectivement respectées ?
- Les obligations minimales que l'organisation s'engage à respecter vis-à-vis de ses salariés locaux sont-elles respectées ?
- Les outils types développés par le siège sont-ils utilisés ?
- Les procédures-maison sont-elles appliquées ?
- etc.

Evaluation du système de gestion juridique de l'emploi

Collecte et analyse des informations correspondant aux indicateurs retenus :

- Nombre de litiges et causes
- Pertinence, maniabilité des outils types
- Pertinence, opérationnalité des procédures types
- etc.

Les leçons tirées de l'évaluation doivent être prises en compte dans la phase de conception afin d'optimiser le système (apprentissage).