



# Les 41<sup>èmes</sup> Rencontres Nationales du RNMA

Réseau National des Maisons des Associations

**Le secteur associatif :**  
**Un secteur propice à  
l'insertion professionnelle des jeunes ?**



**Dijon**  
**Décembre 2014**



<b>Introduction.....</b>	<b>4</b>
<b>Editorial.....</b>	<b>4</b>
<b>Le RNMA .....</b>	<b>5</b>
<b>Les rencontres nationales du RNMA .....</b>	<b>5</b>
<b>La thématique dans son contexte.....</b>	<b>5</b>
<b>Rappel du contexte politique.....</b>	<b>5</b>
Contenu de la Charte des engagements réciproques signée le 14 février 2014.....	5
Les engagements pris par le Mouvement associatif dans la Charte : .....	5
Jeunes et emploi .....	6
<b>Rappels sur la campagne Grande cause nationale 2014 .....</b>	<b>6</b>
« Une campagne ciblée de promotion de l’emploi associatif » .....	6
Faire passer le message : les associations emploient et recrutent .....	7
Prix de l’initiative en faveur de l’emploi associatif de qualité.....	7
<b>Points sur les contrats aidés – les constats actuels .....</b>	<b>8</b>
Mettre l’accent sur l’accompagnement des associations .....	8
Les préconisations partagées sur les contrats d’avenir .....	8
<b>Les travaux du RNMA depuis 2008 : développer un emploi associatif de qualité .....</b>	<b>8</b>
La démarche PMAE .....	8
<b>Introduction sur la situation de l’emploi des jeunes dans le secteur associatif .....</b>	<b>10</b>
<b>Caractéristiques de l’emploi des jeunes en général .....</b>	<b>10</b>
<b>Emploi des jeunes dans le monde associatif.....</b>	<b>11</b>
<b>Embauches .....</b>	<b>13</b>
<b>Les jeunes dans l’Économie sociale et solidaire .....</b>	<b>13</b>
<b>Enjeux pour les jeunes .....</b>	<b>15</b>
<b>Quels enjeux pour les associations ? .....</b>	<b>17</b>
<b>Quels leviers ?.....</b>	<b>18</b>
<b>Des expériences de terrain .....</b>	<b>19</b>
<b>Enquête sur les pratiques des MDA en matière d’accompagnement à l’emploi .....</b>	<b>19</b>
<b>Les MDA s’impliquent pour l’insertion des jeunes .....</b>	<b>20</b>
L’espace régional de dialogue social .....	20
La consolidation des temps partiels .....	20
La prévention des risques professionnels .....	22
Le renouvellement générationnel.....	23
Café connect’ véritable espace propice à l’insertion sociale & professionnelle des jeunes .....	25
La jeunesse aujourd’hui .....	25
Le concept du café connect.....	26
Un espace tourné vers la jeunesse.....	26
Un appel à projets pour soutenir l’emploi des jeunes .....	27
La Cabane à Projets.....	28
Les actions « jeunesse » dans le cadre du BIJ .....	28
L’embauche d’un contrat d’avenir .....	29
<b>Le dialogue social .....</b>	<b>30</b>
Echanges avec les participants.....	34
<b>La qualité de vie au travail .....</b>	<b>38</b>



# Introduction

## Editorial

L'insertion professionnelle des jeunes dans le secteur associatif, tel était le thème de nos 41<sup>èmes</sup> Rencontres Nationales à Dijon. Cette thématique suit celle de nos rencontres précédentes (Paris – décembre 2013) qui avaient traité de la place que nous laissons dans nos Maisons des Associations aux jeunes et à l'engagement des jeunes. Nous souhaitons aller plus loin dans notre réflexion et nos partages d'expérience en traitant de l'emploi dans les associations, en mettant un focus sur l'emploi des jeunes.

### **Les associations s'inquiètent d'un contexte économique qui se dégrade**

Au vu des mutations importantes auxquelles les associations sont exposées, une double inquiétude apparaît.

Tout d'abord les incertitudes qui concernent l'emploi. La baisse des dotations d'Etat - qui affecte en cascade toutes les collectivités territoriales et entraînent pour le monde associatif la précarisation et la disparition de postes de salariés, la législation sur la sécurisation de l'emploi touche l'ensemble du monde du travail - expose les associations moyennes et petites à des ralentissements de leurs activités ou à des risques de disparition.

Ensuite la réforme territoriale : l'extension géographique de la Région, les créations de métropoles, le changement d'échelle territoriale pour les projets associatifs sont des mutations qui suscitent les remaniements des services, des façons nouvelles de travailler et pour nous le souci d'anticiper des réponses à proposer.

Ajoutons pour finir l'attente des décrets d'application de lois qui sont passées, celle en particulier sur l'ESS de juillet 2014.

### **L'entrée des jeunes sur le marché du travail est une préoccupation**

Trop souvent, les discours sur les jeunes se réduisent à des stéréotypes négatifs, oubliant qu'ils sont peut-être autre chose qu'un problème à gérer. Cette précarité du quotidien laisse peu de place à une vision d'un avenir dont l'emploi pourrait être un élément de sécurité.

Et la réponse des pouvoirs publics à cette précarité de l'emploi des jeunes se résume trop souvent à la mise en place de dispositifs d'aide, eux-mêmes bien souvent précaires.

Pourtant la place des jeunes dans l'emploi associatif est un enjeu fort pour les associations, en termes de passage de générations, de réponse aux problématiques actuelles.

L'objet de ces rencontres est bien de partir de dispositifs existant (les politiques d'aide à l'emploi, les groupements d'employeurs), et d'échanger sur quelques idées que nous essayons de mettre en œuvre au quotidien : sur l'accompagnement réel dans l'emploi et l'activité, sur le soutien aux associations dans le développement de projets qui dynamiseront les territoires, sur le soutien à la coopération et la mutualisation.

Car à ce titre, la position des Maisons des Associations est originale. Les Maisons des Associations, rappelant les valeurs et principes qui les animent, peuvent contribuer à cette insertion professionnelle des jeunes non seulement en informant les associations de dispositifs existants, mais aussi en sachant innover, créer des espaces d'expérimentation, de participation de ces jeunes aux projets associatifs pour que ces emplois soient des emplois de qualité, et ces jeunes de vrais acteurs sur leur territoire.

**Renaud Drouy**  
**Co-président du RNMA**

## Le RNMA

Le Réseau National des Maisons des Associations soutient le développement des structures locales d'aide à la vie associative sur l'ensemble du territoire. Il crée entre elles des synergies pour accroître l'efficacité de leur action. Ses missions sont :

- Aider au développement des structures
- Créer des synergies entre les Maisons des associations avec le réseau
- Être force de proposition pour la mise en place de politiques d'aide au secteur associatif

Plus d'informations sur [le site du Réseau](#).

## Les rencontres nationales du RNMA

Les rencontres nationales sont toujours un moment fort et riche de la vie du réseau. C'est, en effet, un temps de partage, de rencontres et d'échanges pour l'ensemble des membres.

C'est d'abord la rencontre avec les enjeux de la vie associative. Les rencontres sont toujours portées sur une thématique qui fait écho aux problématiques de ses membres et à l'actualité de la vie associative. Aujourd'hui, chacun est pris dans son activité quotidienne, les rencontres sont un temps pour prendre du recul sur son activité et ses pratiques.

C'est aussi une rencontre humaine qui permet de tisser des liens forts entre les participants. Faites de réflexions et de débats, les rencontres sont également un moment de convivialité.

C'est enfin la rencontre avec un territoire et une Maison des Associations. Chaque édition des rencontres nationales est organisée dans une Maison adhérente au réseau. C'est un moyen de découvrir concrètement le travail de cette Maison accueillante, mais également les spécificités du tissu associatif local et du territoire. La préparation et la mise en œuvre des rencontres sont le fruit d'un travail de co-construction entre la Maison accueillante et le Réseau national.

## La thématique dans son contexte

### Rappel du contexte politique

#### Contenu de la Charte des engagements réciproques signée le 14 février 2014

*Extrait de [la charte d'engagements réciproques](#) entre l'Etat, le Mouvement Associatif et les collectivités territoriales*

Par leur nombre, les associations représentent une part importante de l'Économie sociale et solidaire. Elles sont créatrices de richesses matérielles et immatérielles sur les territoires. Leur mode d'entreprendre s'appuie sur des principes non lucratifs et désintéressés. Elles ont un rôle essentiel d'expérimentation, d'identification, d'analyse et de portage des demandes sociales. Les associations font vivre la culture et les cultures, elles contribuent en ce sens au vivre ensemble.

L'extension du rôle économique des associations – notamment au regard de l'emploi, en tant qu'employeur – est compatible avec la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901. Elle impose aux associations le respect des législations qui s'appliquent à elles dans le cadre de leurs activités, notamment pour ce qui concerne le droit social et la fiscalité.

#### **Les engagements pris par le Mouvement associatif dans la Charte :**

Valoriser l'ensemble des ressources humaines associatives par :

- le respect du droit social
- des modalités de gouvernance où les bénévoles élus et opérationnels, les salariés et les publics de l'association ont leur place et sont complémentaires ;
- une attention particulière à l'information et à la formation des bénévoles et des salariés ;
- une volonté de qualification et promotion sociale des bénévoles et des salariés ;
- un souci de pérennisation des emplois créés.

## Jeunes et emploi

Extrait du [discours de Najat Vallaud Belkacem](#), lors de l'Assemblée générale du Mouvement Associatif en juin 2014

« Enfin, vous comprendrez que mon dernier mot soit consacré à l'engagement des jeunes. Parce qu'il est directement lié au combat pour **l'emploi des jeunes** et à l'urgence démocratique actuelle, il constitue la priorité d'action numéro un de mon ministère. En termes d'emploi, nous avons connu des avancées importantes ces derniers mois : le taux de chômage des jeunes a reculé de deux points sur les deux dernières années, et, dans le secteur du sport et de l'animation, nous avons déjà dépassé l'objectif des 15 000 emplois d'avenir que nous nous étions fixés pour la fin 2014.

**Le service civique** est un formidable succès : avec 35 000 jeunes volontaires en 2014, nous ne pouvons à ce jour répondre à la demande de tous les jeunes, qui voient dans cet engagement un moyen de s'ouvrir aux autres, de préparer un projet de vie ou de conquérir une utilité sociale et une estime d'eux-mêmes essentielles à leur insertion sociale et professionnelle. **Conformément à l'engagement du Président de la République, nous travaillons à réaliser l'objectif de 100 000 jeunes en service civique à l'horizon 2017**, en lien avec l'agence du service civique et François Chérèque à qui j'ai confié une mission de propositions sur cet enjeu. Le service civique est exemplaire à mes yeux sur la capacité à construire main dans la main une politique publique entre l'Etat et le mouvement associatif, et c'est dans ce sens que je souhaite accompagner son développement. »

## Rappels sur la campagne Grande cause nationale 2014

### « Une campagne ciblée de promotion de l'emploi associatif »

La [campagne Grande cause nationale](#) a été proposée et menée par le Mouvement Associatif.

Aux côtés des 16 millions de bénévoles, les associations mobilisent près de **2 millions de salariés, soit 78 % des emplois** de l'économie sociale et solidaire et 6 % de l'emploi privé en France. Le salariat associatif représente une autre façon de s'engager et d'œuvrer pour l'intérêt général, que la Grande cause nationale veut valoriser. A l'heure où près d'un quart des jeunes de 15 à 24 ans sont au chômage, 600 000 recrutements seront nécessaires dans l'ESS d'ici à 2020, pour le seul renouvellement des emplois actuellement occupés. Pourtant, les associations ne sont pas connues en cette qualité par le grand public.

L'enquête réalisée auprès des jeunes<sup>1</sup>, des parents et des prescripteurs en matière d'orientation (enseignants, conseillers d'orientation) permet de mieux cerner la connaissance qu'ils ont des possibilités d'insertion et de développement professionnels dans le secteur associatif.

Voici en synthèse, ce qui ressort de l'enquête :

- Les associations ne constituent pas une structure d'emploi privilégiée des jeunes et encore moins de leurs parents.

---

<sup>1</sup> Enquête « [Perception de l'emploi associatif](#) » pour le Mouvement Associatif, réalisée par TNS-Sofres, novembre 2014

- L'action humanitaire et l'aide sociale sont les secteurs dans lesquels on imagine le plus la présence d'emplois associatifs. Le tourisme et le développement économique viennent en dernier.
- Les métiers administratifs sont très peu identifiés... au profit majoritairement des intervenants sociaux, éducateurs et animateurs.
- Les jeunes ne ferment pas la porte à un emploi dans une association mais la moitié d'entre eux n'y avaient jamais vraiment réfléchi. En revanche, ils ne sont pas poussés dans cette voie par leurs parents.
- Comme employeur, les associations sont perçues comme dynamiques ! Mais elles sont surtout vues comme des petites structures, proposant des CDD ou des emplois précaires.
- La valorisation du travail en association est très forte (utilité, intérêt général, participation à la transformation de la société...) pour un revers de médaille : des emplois qui exigent plus d'engagement personnel.
- Pour les jeunes, des points forts ressortent par rapport aux autres secteurs : le sentiment d'être utile, l'ambiance, travailler dans un secteur qui passionne, la souplesse/créativité, etc... Alors que le salaire constitue « LE » point faible.
- Une compétence reliée au fait de travailler en association : être à l'écoute de la société.

### Faire passer le message : les associations emploient et recrutent

Les jeunes en cours d'insertion professionnelle comme les travailleurs en reconversion professionnelle doivent être sensibilisés au fait que les associations recrutent et emploient.

Les forums pour l'emploi sont un moyen efficace de mettre en lien les personnes en phase d'insertion ou de reconversion professionnelle et les associations employeuses. La participation des associations aux forums pour l'emploi, notamment ceux organisés par les établissements d'enseignement supérieur, doit être recherchée.

### Prix de l'initiative en faveur de l'emploi associatif de qualité

Il se dit souvent que travailler dans l'ESS, et particulièrement dans les associations, est « un plus », « redonne du sens à l'emploi ».

Cette vision est étayée par le [Baromètre de la qualité de vie au travail](#) de CHORUM : 85 % des salariés de l'économie sociale et solidaire souhaitent continuer à travailler dans l'ESS, et 80 % se disent satisfaits du contenu de leur travail. La perception de leur qualité de vie au travail se traduit également par une note moyenne légèrement supérieure à la moyenne nationale attribuée par les salariés hors ESS (6,3 sur 10 contre 6,1 sur 10).

Sans nier les difficultés qui existent, telles que le temps partiel subi ou l'articulation entre bénévoles et salariés par exemple, il reste nécessaire de promouvoir et de faire essaimer les meilleures pratiques en matière de qualité de l'emploi associatif.

Ce thème recouvre notamment les questions de formation, de progression de carrière, de diversité, de santé et de sécurité au travail, de dialogue social et participation des travailleurs, etc.

Pour cela, un [prix de l'initiative pour la qualité de l'emploi](#) a été lancé à la rentrée, par le Mouvement Associatif en partenariat avec l'UDES et CHORUM.



# Points sur les contrats aidés – les constats actuels

## Mettre l'accent sur l'accompagnement des associations

L'ensemble des bilans et évaluations réalisés sur les dispositifs d'emplois jeunes, d'emplois tremplins, dans les régions soulignent que la réussite du dispositif passe par **le conditionnement de l'accès aux emplois d'avenir à un accompagnement préalable des structures.**

Cet appui est d'autant plus important que les structures associatives sont aujourd'hui fortement fragilisées par un contexte en pleine évolution, marqué par une contraction du financement public, une concurrence de plus en plus forte pour accéder à ces financements, une évolution des relations contractuelles avec les pouvoirs publics. Selon l'enquête CPCA / France Active<sup>2</sup> réalisée en 2011 (en cours de réactualisation) auprès des associations employeuses, plus de la moitié des associations peuvent être considérées comme souffrantes ou vulnérables.

De plus, l'analyse des emplois tremplins régionaux a montré qu'il était souvent nécessaire d'aider les associations bénéficiaires dans la fixation d'objectifs opérationnels sur des sujets aussi vastes que l'économie, les relations humaines, l'administration, le développement d'activité, etc.

## Les préconisations partagées sur les contrats d'avenir

**Accompagner les structures sur leur fonction employeur dès le recrutement des emplois d'avenir.** L'accompagnement des structures devra porter sur les trois aspects essentiels que sont :

- accompagnement dans l'opportunité et la pertinence de création d'emploi (centralité du projet associatif)
- accompagnement dans la gestion et la structuration de l'association (dont RH et fonction employeur et la structuration financière)
- accompagnement dans la pérennisation et la consolidation

**Réaffirmer et s'appuyer sur le rôle central des réseaux et fédérations associatives** qui disposent d'une vision d'ensemble des ressources humaines associatives et qui ont comme fonction historique d'appuyer leurs membres dans leur développement. La fonction d'appui des réseaux et fédérations devrait donc être mieux reconnue et mieux valorisée comme telle par les pouvoirs publics :

- Associer les syndicats d'employeurs de l'ESS, l'APEC et les missions locales
- Signer des « contrats de progrès » entre l'association et l'Etat afin de disposer d'un tableau de bord simple et opérationnel de suivi pour l'association, mais aussi sur d'autres comme la parité ou l'accès des jeunes aux responsabilités associatives.

## Les travaux du RNMA depuis 2008 : développer un emploi associatif de qualité

### La démarche PMAE

Partageant une vision commune de l'emploi au service du projet associatif, le RNMA, l'Avise, CIDES-CHORUM, la CPCA, l'USGERES, et le Crédit coopératif ont initié en 2008, [une démarche en vue d'améliorer le soutien et l'accompagnement des micro-employeurs associatifs.](#)

Elle a abouti, en 2011, à l'**élaboration d'un référentiel partagé du soutien et de l'accompagnement des micro-employeurs associatifs** destiné, entre autres, aux mouvements et fédérations associatifs, aux syndicats employeurs, aux différents opérateurs de l'accompagnement (DLA, RNMA, fédérations,

---

<sup>2</sup> [Le financement des associations : entre contraintes budgétaires et projets associatifs](#), Mouvement Associatif et France Active, 2012

etc.) afin d'outiller les opérateurs de l'accompagnement en leur fournissant un référentiel visant à améliorer leurs pratiques au quotidien.

Destiné aux acteurs de l'accompagnement, aux syndicats employeurs, aux mouvements et fédérations du secteur associatif et de l'économie sociale, ce référentiel poursuit trois objectifs :

- Outiller les acteurs de l'accompagnement associatif en formalisant les repères pour des pratiques professionnelles diversifiées et adossées à des références communes ;
- Favoriser le développement d'une vision partagée sur la question de l'emploi et de la fonction employeur dans les petites et moyennes associations ;
- Encourager les collaborations possibles entre les différents acteurs sur les territoires.

Dans le prolongement du référentiel publié en 2011, les partenaires ont souhaité poursuivre leurs travaux visant à outiller les acteurs de l'accompagnement autour de la question de l'emploi et de sa qualité. S'appuyant sur des expérimentations territoriales, ils optent pour [la publication d'un guide](#) qui propose une méthodologie et des outils d'animation permettant de conduire des démarches collectives destinées à améliorer le soutien aux petites et moyennes associations employeuses sur un territoire. Il est destiné aux animateurs territoriaux souhaitant initier et mener de telles démarches.

Les membres du comité de pilotage national de la démarche ont défini 3 axes de travail pour la période 2014/2016 :

1. Information – sensibilisation des associations employeurs
2. Qualification des acteurs de l'accompagnement (développer la connaissance)
3. Articulation des ressources (mutualisation de ressources)

L'axe 2 est en cours de réalisation à travers la mise en place **d'un cycle de webinaires** qui débutera en 2015. Les thématiques retenues :

- Séance inaugurale sur « Nouveaux enjeux de l'emploi associatif et acteurs de l'accompagnement" Mouvement Associatif / RNMA.
- 2ème séance sur la mutualisation (France Active, Avise)
- 3ème séance sur les fondamentaux du dialogue social, dans une optique de démystification (Udes/Cnrcs)
- 4ème séance sur l'évolution législative impactant l'employeur / réforme professionnelle (Udes/Cnrcs)
- 5ème séance sur les déterminants de la qualité de vie au travail (CHORUM/Mouvement Associatif)

# Introduction sur la situation de l'emploi des jeunes dans le secteur associatif

*Intervention de Nathalie ROSSINI, Sociologue, BENISTA*

Je vais essayer de vous apporter des éléments de contexte, qui en croisant les données vous aideront à appréhender cette question. Et nous nous interrogerons sur des enjeux :

- comment l'emploi associatif peut-il être une réponse pertinente pour les jeunes comme pour les associations ?
- comment pouvoir favoriser le développement de cet emploi ?
- comment accompagner ce possible développement : est-il possible de faire valoir quelque chose de particulier, une sorte de plus-value de l'emploi associatif, entre autres auprès des jeunes ?

Dans un premier temps, je vais situer ce sujet dans son contexte. Comme nous n'avons pas de données sur l'emploi des jeunes dans le milieu associatif, nous devons regarder par touches ce que nous possédons comme informations sur les contextes dans lesquels cette question s'inscrit. Je vous communiquerai peu de données chiffrées, uniquement des tendances.

## Caractéristiques de l'emploi des jeunes en général

Voici une phrase d'un numéro hors-série d'*Alternatives économiques* à propos de la situation des jeunes en France<sup>3</sup> : « Avoir 20 ans en Europe aujourd'hui, c'est être jeune dans des sociétés qui vieillissent ». Évidemment, cela aura un impact fort sur toutes les problématiques d'emplois et de place des jeunes y compris dans les associations.

Lorsqu'il est question de jeunes, en passant sur le fait qu'il n'y a pas une jeunesse, mais des jeunesses, nous trouvons des données sur les tranches d'âge 15/24 ans ou 16/30 ans. Je dois naviguer entre ces deux tranches d'âge, en fonction des informations glanées.

Si nous ciblons les 15/24 ans, globalement, en prenant des données de 2012 :

- 62 % sont en formation (inactifs),
- 8 % sont au chômage,
- 30 % sont en emploi.

Moins de 40 % de cette tranche d'âge est donc sur le marché de l'emploi.

De 1975 à maintenant, l'évolution du chômage des jeunes se présente sous la forme d'une sorte de serpent qui ondule, mais qui monte régulièrement. En 1975, le taux de chômage des jeunes était de 7,5 %, il faut le rapporter au chômage global. En 1985, il atteint 20 %. Il redescend en 1990, il remonte en 1995 pour revenir à 20 %. En 2012, il était de 24 %. Selon Eurostat, cela correspond à 3 fois plus que le chômage des 25/64 ans.

***Les jeunes sont plus touchés par le chômage que le reste de la population active, et cela depuis longtemps (...)  
Les jeunes sont une variable d'ajustement sur le marché de l'emploi***

Les jeunes sont plus touchés par le chômage que le reste de la population active, et cela depuis longtemps, contrairement à ce qui est imaginé. Aujourd'hui, ce phénomène est très marqué, mais il n'est pas récent. Les jeunes sont une variable d'ajustement sur le marché de l'emploi dans un pays, comme la France, qui a toujours favorisé ceux qui sont en emploi, c'est-à-dire en gros les 24/50 ans, au détriment des

<sup>3</sup> [L'état de la jeunesse en France](#), Alternatives économique, Poche n°60, février 2013

« entrants », les jeunes, et des « sortants », si nous considérons que les personnes ayant plus de 50/55 ans peuvent être considérées comme des « sortants ». Ce n'est pas la génération d'aujourd'hui, mais celle des jeunes de 1980/1990 qui a joué le plus grand rôle d'amortisseur de la crise. C'est elle qui a le plus subi les effets de la crise sur l'accès à l'emploi et la rémunération, au profit des plus âgés.

Concernant l'accès à l'emploi des jeunes : 8 jeunes sur 10 accèdent à leur premier emploi en moins de 6 mois. Ceci ne signifie pas qu'ils s'installent dans la stabilité, loin de là, puisque 75 % des embauches de jeunes de moins de 25 ans se font en CDD, en intérim ou en contrats précaires.

Massivement, cette démarche d'accès à l'emploi démarre par du contrat ponctuel voire précaire, mais 3 ans après être entrés dans la vie active, 2/3 de ces jeunes sont en CDI. Le contexte est donc difficile, mais pas catastrophique.

L'accès à l'emploi stable varie énormément selon le profil des jeunes. Le passage systématique par les contrats précaires concerne 55 % des jeunes non diplômés et seulement 25 % des jeunes qui ont au moins une licence. L'accès à l'emploi se fait par étapes, doucement, mais il n'est pas identique pour

tous les jeunes. Certains d'entre eux courent le risque d'être victimes d'une spirale sans fin de juxtaposition de contrats précaires, stages.

### *L'accès à l'emploi se fait par étapes*

À la fin de ces trois années de démarrage d'activités, 10 % des jeunes sont en situation de temps partiel subi. Je le pointe, car c'est une des caractéristiques de l'emploi en milieu associatif.

Concernant les conditions d'emploi : il est admis qu'un jeune qui accède aujourd'hui à l'emploi perçoit un salaire moindre qu'un aîné lorsqu'il avait le même âge. En 1975, un jeune homme de 21/25 ans — la différence est plus importante pour une jeune femme — qui travaillait à temps plein percevait un salaire moyen qui égalait 71 % du salaire moyen de l'ensemble des salariés. En 2003, ce pourcentage n'atteignait plus que 63 %. Je vous laisse imaginer ce que doit être devenue cette valeur 10 ans après.

Selon un chercheur, Louis MORIN, malgré tout cela l'ascenseur social fonctionne toujours. Il n'est pas possible de dire que cet ascenseur n'existe plus ou qu'il y a régression des parcours. Concrètement, depuis un certain nombre d'années, la proportion des professions-cadres ou intermédiaires, soit le niveau moyen et haut des professions a augmenté considérablement. Nous sommes passés de 28 % à 40 %. Cet ascenseur social existe encore, y compris pour les jeunes, mais il fonctionne beaucoup plus lentement. Louis MORIN a posé la question du déclassement professionnel des jeunes : ce n'est pas complètement un fantasme, car les diplômés obtiendront un emploi, plus facilement que les non-diplômés, mais cet emploi correspondra beaucoup moins à leur qualification et le salaire sera bien moindre que ce qui pouvait être espéré.

### *Il n'y a pas une situation de jeunes face à l'emploi, mais des figures de la jeunesse, puisqu'elle comprend en son sein des inégalités*

Il faut se rappeler qu'il n'y a pas une situation de jeunes face à l'emploi, mais des figures de la jeunesse, puisqu'elle comprend en son sein des inégalités. Deux figures opposées seraient celle d'un jeune diplômé et urbain qui aura un accès à l'emploi plus aisé, en condition et pérennité, et celle d'un jeune sans

qualification, vivant dans une zone rurale ou en périphérie urbaine qui aura des difficultés et risque de tomber dans une spirale de précarité.

## **Emploi des jeunes dans le monde associatif**

Le nombre d'associations est estimé à 1,3 ou 1,5 million, mais seules 14 % sont employeuses, 86 % ne fonctionnent qu'avec des bénévoles.

Le nombre d'associations employeuses est d'environ 165 000. Elles emploient 1,8 million de salariés à temps plein ou partiel, ce qui correspond à peu près à 8 % des emplois salariés dans le privé. La masse

salariale est de 300 milliards, elle équivaut presque au secteur français de la construction, ce qui n'est pas rien.

Le secteur associatif a gagné 370 000 salariés entre 2000 et 2010. En 2008/2009/2010, ce secteur a peu souffert de la crise, contrairement au reste du secteur privé. En 10 ans, il y a eu une augmentation du nombre de salariés. Pour la première fois depuis 2003, une baisse apparaît en 2011. D'environ 11 000 emplois, cette perte s'est située essentiellement dans les petites structures.

Évidemment, parmi les associations employeuses, il existe des cas de figure très variés qui nécessitent de tordre le cou à certaines représentations.

Les principaux secteurs employeurs du monde associatif sont l'action sociale et la santé qui représentent seulement 13 % des structures, mais qui sont de gros employeurs. Viennent ensuite l'éducation, l'animation sportive et culturelle, mais pas les actions caritatives et humanitaires qui en poids représentent 45 % des associations. Il existe un panel d'associations importantes dans des secteurs particuliers, cependant certains d'entre eux portent davantage sur l'emploi que d'autres.

L'analyse de la configuration des associations employeuses montre que 53 % fonctionnent avec moins de 3 salariés. Il y a eu baisse de l'emploi, mais pour autant la masse salariale a continué à augmenter, même si cette augmentation décroît légèrement. Cela se traduit par le fait que lorsque nous faisons la moyenne de toutes les associations employeuses : auparavant, la moyenne était de 9 salariés par association ; en 2012, elle est de 11 salariés.

Le salaire moyen par personne auprès des employeurs associatifs est de 19 700 € annuels. Mais cela recouvre des réalités diverses. Les associations déclarées comme entreprises d'insertion par l'économie ont la particularité d'employer beaucoup de salariés, plus que d'autres (23 en moyenne), mais elles ont beaucoup plus recours à des temps partiels. Dans ces structures, le salaire annuel moyen sera de 15 000 €. Le secteur sanitaire et social est le plus gros employeur.

53 % des associations employeuses comptent 1 ou 2 salariés ; 15 % ont entre 3 et 6 salariés ; 3 % ont de 50 à 100 salariés ; 1,4 % plus de 100 salariés. Pourtant, les plus grosses structures correspondent à la masse salariale la plus grosse (55 %). Les établissements du secteur sanitaire et social correspondent à 20 % des établissements, mais 50 % du nombre de salariés et de la masse salariale.

Il me paraît important d'avoir en tête la configuration des secteurs et des structures employeuses. Car, pour accompagner des employeurs ou des jeunes vers cette démarche, il faut savoir que de petites structures peuvent être employeuses, mais que 7 600 employeurs font travailler 46 % des salariés. Donc, quelques grosses structures peuvent être les principaux lieux d'emploi et, pour déterminer comment faire évoluer les représentations acquises du monde associatif, et tordre le cou à certains préjugés, cela devrait être plus lisible, mieux connu.

Des secteurs se distinguent en prenant comme critère la taille moyenne : le secteur sanitaire et social sont des structures bien plus importantes en ce qui concerne l'emploi et de l'autre côté, les activités culturelles et sportives sont dispensées par des employeurs de petite taille dont la moyenne est d'environ 3 salariés.

***L'emploi associatif joue un rôle majeur dans une dynamique économique dans un territoire où règne un certain isolement***

Des ratios ont été calculés entre le nombre de structures associatives employeuses et le nombre global d'entreprises privées. Le rapport est le plus fort dans les départements ruraux, où la densité de population est inférieure à la moyenne nationale. Des travaux ont montré que dans un contexte économique



difficile, l'emploi associatif joue un rôle majeur dans une dynamique économique dans un territoire où règne un certain isolement, notamment des territoires ruraux. Ce n'est pas parce qu'un territoire est rural, isolé, avec de petites structures que l'emploi associatif est secondaire. Il peut avoir un apport économique majeur, du fait également de la faiblesse du développement économique de l'emploi privé global.

## Embauches

La proportion d'emplois très courts est très forte, il s'agit notamment de CDD inférieurs à un mois. Dans le secteur privé global, ce type d'emploi représente 66 % (par exemple, emplois estivaux). Dans le monde associatif, ces embauches représentent 78 %.

La proportion de CDI est faible, et elle a baissé dans le secteur associatif en passant de 10 % à 6 %, entre 2001 et 2012. Les embauches en CDI ont également baissé dans le reste du secteur privé, mais nettement moins.

Certains points m'ont étonnée. Par exemple, le secteur du sport présente la plus faible proportion de contrats courts, il a un recours beaucoup plus important aux CDI que d'autres. Par contre, dans le secteur culturel, les contrats inférieurs à un mois sont très nombreux (96 %), et les CDI sont rares.

Globalement, il y a 60 % de femmes et 40 % d'hommes parmi les salariés associatifs. Cette tendance s'inverse dans certains domaines : les hommes sont majoritaires dans les milieux sportifs et les activités culturelles ; les femmes sont plus nombreuses dans le secteur de la santé, de l'hébergement, du social.

*Il (le secteur associatif) recrute beaucoup moins de jeunes de moins de 25 ans que le reste du secteur privé*

Comment se déroulent les embauches dans le secteur associatif ? Il n'hésite pas à embaucher à tous les âges, mais il recrute beaucoup moins de jeunes de moins de 25 ans que le reste du secteur privé. Il existe donc une marge d'action. Par contre, il embauche beaucoup plus de personnes de plus de 40 ans. Cette caractéristique s'est accentuée avec le

temps. L'âge moyen des personnes embauchées dans les associations a augmenté : il est passé de 33 ans à 37 ans entre 2000 et 2009. Les « 25 ans et moins » représentent 10 % des salariés du secteur associatif, alors que des personnes de plus de 50 ans représentent 20 % de l'effectif. Ceci s'explique car les parcours de vie ne sont plus linéaires. Il y a des cassures, des ruptures et manifestement, il existe un mouvement de personnes âgées de 40 à 50 ans. Elles font un bilan de leurs actions, si elles ne sont pas satisfaites des métiers effectués, si elles n'ont pas trouvé de sens à leur engagement, elles vont massivement vers des emplois associatifs.

## Les jeunes dans l'Économie sociale et solidaire

Des effets de conjoncture existent. L'Économie sociale et solidaire (ESS) se fait connaître, se fait entendre, elle a été reconnue par une loi récente. De ce fait, nous possédons des données sur la place des jeunes en son sein, nous en avons moins sur le milieu associatif dans son ensemble.

Je rappelle les caractéristiques de l'ESS : c'est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine, auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui poursuivent un but autre que le partage des bénéfices, qui vont laisser le bénéfice au profit de la structure, qui vont mettre en place une gouvernance démocratique avec l'ensemble des parties prenantes, qui consacrent une majorité des bénéfices au maintien ou au développement de l'activité, qui ne redistribuent pas les réserves.

Nous avons tendance à situer ce secteur à mi-chemin entre le public et le privé, il regroupe des coopératives, des mutuelles, des fondations, des associations ; ces dernières représentent environ 80 % de l'ESS. Les valeurs mises en avant par l'ESS se retrouvent bien évidemment en grande partie dans le monde associatif.

## **La question de l'emploi des jeunes (est) aussi celle du devenir de ces structures en prenant en compte la gouvernance interne, son renouvellement, et celui des salariés**

Aujourd'hui, un enjeu fort est de faire connaître l'ESS, d'aider à son développement, en particulier auprès des jeunes. Il faut une démarche de communication, d'information, de sensibilisation auprès de ce public, ainsi que la mise en œuvre de stratégies (collaborations au sein du milieu associatif, l'Union des employeurs de l'ESS – UDES — abordera ce point,

partenariat entre mutuelles et France Bénévolat pour faire connaître cet univers auprès du grand public et des structures prescriptrices). Nous avons donc une montée en puissance de l'ESS et dans ce cadre, la jeunesse est prise en compte, elle est pointée dans ce champ. Poser cette question revient à la fois à renvoyer aux associations la question de l'emploi des jeunes, mais aussi celle du devenir de ces structures en prenant en compte la gouvernance interne, son renouvellement, et celui des salariés. Être en mesure de répondre à des attentes qui vont apparaître dans les années à venir est un enjeu important.

L'ESS représente 10 % du PIB national, 2,4 millions de salariés, 200 000 structures, soit 1 salarié sur 8 du secteur privé.

L'emploi dans l'ESS a connu une hausse de 23 % au cours des 10 dernières années. Cette progression est plus importante que celle mise en évidence dans le secteur associatif global.

Des études spécifiques ont été relaissées à propos des jeunes. *Développements et humanisme* a effectué une étude<sup>4</sup> sur l'ESS et la façon dont les jeunes créent et développent des activités économiques. Même en ciblant certaines actions, ils se sont rendu compte que dans la démarche d'entrepreneurs des jeunes, un certain nombre d'initiatives rejoignent totalement l'esprit de l'ESS tel qu'il a été défini précédemment. Ces jeunes vont créer des structures pour développer une activité économique, mais dans un esprit d'utilité sociale, d'un fonctionnement démocratique, d'un partage pour

## **Nous voyons émerger chez les jeunes une conception de vie avec plusieurs pôles, le travail est une valeur forte, mais elle n'est pas la seule**

la structure des bénéficiaires potentiels. Mais ces jeunes reconnaissent qu'ils trouvent du sens à cette démarche, mais ils ne savent pas dire qu'ils s'affilient à l'ESS. Là, nous commençons à percevoir le déficit de connaissance du monde associatif en général et de l'ESS en particulier. Lorsque des jeunes de 16 à 30 ans sont

questionnés sur l'existence de l'ESS, 49 % la connaissent. Mais, seuls 12 % seront capables d'expliquer précisément de quoi il s'agit. Ils s'engageront dans cette démarche, ils en posséderont l'esprit, mais ne pourront pas s'y affilier. Or, ceci correspond également à une représentation polycentrique que les jeunes se font de leur vie : actuellement, nous voyons émerger chez les jeunes une conception de vie avec plusieurs pôles, le travail est une valeur forte, mais elle n'est pas la seule, ce n'est pas le seul centre d'activités. Ces jeunes sont intéressés par un travail :

- donnant accès à des passerelles ;
- moyen d'épanouissement, d'engagement, de sens (ils testent son utilité sociale), d'adhésion à des valeurs ;
- permettant un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

L'esprit de l'ESS existe y compris chez les jeunes créateurs, ce qui rejoint l'esprit d'une grande partie du monde associatif. Parmi les jeunes de moins de 30 ans, « seulement » 8,6 % travaillent dans le cadre de l'ESS. Néanmoins, ils représentent presque 19 % des salariés du secteur. Ils sont un peu plus nombreux dans le monde associatif : 10 %.

<sup>4</sup> [Economie sociale et solidaire : des jeunes créent et développent des activités économiques : Quels atouts, quels impacts, quels besoins de soutien ?](#), Développements et humanisme, septembre 2014

Là encore, dans l'ESS, ils occupent moins souvent de CDI que dans le secteur privé et ils sont surreprésentés dans les contrats précaires.

Dans l'ESS, les salaires sont inférieurs à ceux du secteur privé hors l'ESS. Et l'écart est le plus important non pas chez les très jeunes (15/24 ans), mais chez les 25/29 ans. Les jeunes qui ont commencé à prendre pied dans la vie professionnelle sont nettement moins bien payés s'ils font partie de l'ESS que dans l'ensemble du secteur privé. Des démarches existent dans l'esprit de l'ESS. Peut-être pour compenser, cette faiblesse de revenus s'accompagne d'une volonté de formation, d'accompagnement, de progression des compétences, ce qui est important.

Il y a très peu de jeunes cadres dans l'ESS, ce qui doit être valable dans le monde associatif. Alors qu'il existe un enjeu majeur : dans une dizaine d'années, un tiers de l'encadrement de l'ESS partira à la retraite. Ces personnes devront être remplacées, et elles pourraient l'être par des jeunes. Dans l'accompagnement des jeunes, il faut garder cette idée en tête. Les activités de l'ESS qui attirent les

## *Il y a très peu de jeunes cadres dans l'ESS*

plus les jeunes sont les sports, les loisirs, l'action sociale, la banque/assurance, les arts et les spectacles.

Nous retiendrons qu'après une bonne résistance à la crise et une belle évolution dans l'emploi du monde associatif, l'emploi associatif marque le pas avec une baisse apparue en 2012. L'ESS se développe plutôt bien, mais la situation des jeunes dans l'emploi n'est pas facile et tous ne se confrontent pas au même parcours. Il est important de se dire que les jeunes qui se présentent ont des histoires, des diplômes, des rapports et des accès à l'emploi divers.

L'entrée dans la vie active est marquée par des emplois précaires, qui évolueront souvent en CDI, mais pas pour tous.

L'emploi dans le monde associatif comme dans celui de l'ESS n'est pas un grand consommateur de jeunes. Ils y sont moins nombreux que dans le privé lucratif, il y a donc un enjeu fort concernant l'entrée de ces personnes. Il faut peut-être trouver comment.

## **Enjeux pour les jeunes**

Un enjeu est d'entrer dans l'emploi, mais il faut étudier leurs préoccupations, leurs représentations de l'emploi.

Les deux principales priorités professionnelles de jeunes en activité depuis 7 ans sont : trouver ou garder un emploi stable et progresser professionnellement. Néanmoins, selon les profils, les priorités seront différentes. Plus les niveaux de diplôme des jeunes sont élevés, plus la variable « trouver ou garder un emploi stable » diminue, et « ménager ma vie hors du travail » est davantage pointée comme priorité. Ceci correspond à une tendance chez l'ensemble des jeunes, mais vouloir une vie équilibrée est plus marqué chez les diplômés. Pour les moins diplômés, « trouver ou garder un emploi stable » sera bien plus important, comme l'idée de progresser professionnellement. Il faudrait approfondir ce point, mais il ne me semble pas qu'il s'agisse pour eux de grimper les échelons, de gagner plus d'argent et d'arriver à des postes de pouvoir. Il semblerait que ce soit d'acquérir des compétences permettant de se développer, de s'épanouir et d'accéder à des domaines plus intéressants et plus variés.

Sur les représentations de l'emploi des jeunes dans le secteur associatif, une enquête<sup>5</sup> a été lancée par ce secteur avec TNS Sofres de 501 jeunes de 18/24 ans et leurs parents. Cette représentation est très sympathique. L'emploi dans le monde associatif est imaginé comme porteur de sens, favorisant l'épanouissement dans le travail, pour les parents comme pour les jeunes. Ils pensent que les employeurs de ce secteur sont dynamiques, attentifs aux conditions de travail de leurs salariés. Il est possible d'y être fier de son travail, de se sentir utile. Cet environnement de travail est jugé comme attractif. La table ronde qui suivra permettra sans doute de déterminer si cette image correspond à la

---

<sup>5</sup> Enquête « [Perception de l'emploi associatif](#) » pour le Mouvement Associatif, réalisée par TNS-Sofres, novembre 2014

réalité. Les jeunes ne rejettent pas l'idée de postuler dans le monde associatif (leurs parents en sont moins convaincus), mais la plupart d'entre eux déclarent ne jamais y avoir pensé. S'engager professionnellement dans le monde associatif est valorisé grâce à la finalité de ses actions, mais il n'est pas perçu comme un lieu d'engagement professionnel privilégié. Il n'est pas imaginé comme un endroit

***S'engager professionnellement dans le monde associatif est valorisé grâce à la finalité de ses actions, mais il n'est pas perçu comme un lieu d'engagement professionnel privilégié***

permettant de développer des compétences professionnelles fortes, où valoriser une expérience qui ouvrirait d'autres portes. La représentation du milieu est très projective et très sympathique. Par contre, pour les jeunes, et beaucoup plus pour les parents, la stratégie professionnelle n'y est pas un enjeu. Ce n'est pas une structure d'emploi privilégiée, elle arrive en dernier après

la Fonction publique, les multinationales, se mettre à son compte et les PME.

Il y a un besoin d'être assuré sur le salaire, les perspectives d'évolution de carrière et la sécurité de l'emploi. L'échantillon montre que majoritairement les associations sont de petites structures qui offrent essentiellement des contrats précaires. Ce qui est partiellement vrai, puisque 62 % des salariés du secteur associatif travaillent dans des structures de plus de 50 salariés. Il faut donc faire évoluer cette représentation, bien qu'il soit vrai que les CDI sont moins nombreux.

D'autres clichés sur les associations ne correspondent pas à la réalité de l'emploi. Elles sont considérées comme des structures où l'on apprend à écouter les besoins de la société, mais pas des lieux où prendre des responsabilités. Là aussi, il faut revaloriser ces emplois. De plus, les métiers présumés sont des intervenants sociaux, des éducateurs, des animateurs, des employés à domicile. Mais, n'apparaissent pas les chargés de projets, les



comptables, les secrétaires, les directeurs financiers. Les représentations de capacités d'emploi, de métiers, de compétences, de progressions potentielles ne sont pas exactes ; or, pour accompagner le développement de cet emploi, il faudra les rectifier. La restitution des données de cette enquête est très intéressante, car à chaque fois, le pendant de la réalité est indiqué, ce qui rétablit l'exactitude des faits. Il faut ajouter que la moitié de l'échantillon pense que seules certaines formations permettent de travailler dans les associations. La vision est celle d'un milieu un peu sectorisé, pour ne pas dire sectaire, ciblé par certaines formations, par certains canaux qui procurent des métiers particuliers qui ne seraient pas ouverts à tous. De ce côté, l'ESS paraît plus ouverte, il faudrait utiliser ce point d'appui pour avancer.

Au final, la vision de ces métiers est un peu dévalorisante. Les personnes sondées pensent que beaucoup de salariés sont en insertion ou qu'une partie des salariés du secteur associatif y sont parce qu'ils n'ont pas trouvé d'emploi ailleurs. Or, ce n'est pas du tout le cas, car il existe une forte motivation des salariés travaillant dans l'ESS et le monde associatif en général.

La représentation des jeunes du monde associatif est très valorisée par l'image positive de l'engagement. Mais il faudrait que les associations se présentent autrement pour rompre avec certains clichés, peut-être concrètement comme une nouvelle perspective d'emploi.

Dans l'enquête européenne<sup>6</sup> sur les valeurs faite par l'Institut national de la jeunesse et de l'Éducation populaire (Injep), dont une partie concerne la France, le travail est une valeur forte pour les jeunes. Mais c'est un lieu qui est considéré comme permettant de développer les compétences, de s'épanouir, où l'on trouve du sens et permet d'aboutir à un équilibre avec la vie privée. Des ingrédients existent pour développer l'emploi des jeunes dans le monde associatif, à condition d'agir sur certaines choses, ce que vous pourriez faire.

## Quels enjeux pour les associations ?

L'enjeu de leur renouvellement ! Y compris dans leurs instances dirigeantes, il s'agit là de bénévolat, mais également dans le cadre professionnel. Dans les deux cas, il me semble que la problématique est la même. Le passage d'une génération à une autre doit se faire. Aujourd'hui, nombre d'associations ont peur, car elles ne voient pas arriver la relève. Le problème est de constater que nombre d'associations ne savent pas intégrer des jeunes. Ce passage de relais, cette sorte d'inter-génération se fait mal ; à tel point que des associations de jeunes se développent massivement, gérées par des jeunes et je dirais « verrouillées » par des jeunes, car ailleurs, ils ont des difficultés à trouver une place. Aujourd'hui, il faut savoir comment jouer vraiment sur l'intergénérationnel dans l'univers associatif bénévole et salarié. Le risque est de voir de jeunes entrepreneurs développer des projets autrement, à côté et alors, très vraisemblablement nous devrions voir une page du monde associatif se tourner. Peut-être le faut-il ?

### Comment jouer vraiment sur l'intergénérationnel dans l'univers associatif bénévole et salarié

De plus, une étude<sup>7</sup> montre que le monde associatif, notamment les structures de l'ESS ont énormément évolué ces 30 dernières années. Elles sont confrontées à des transformations du mode de financement public qui passe souvent d'une logique de financement global à du financement par projet, à une

logique de concurrence. Aujourd'hui, les associations peuvent se retrouver en concurrence avec d'autres associations, mais aussi avec le secteur privé, notamment dans le loisir, la culture, le sport. La logique de subventions passe parfois à une logique de marchés publics. Auparavant, les collectivités publiques contractaient pratiquement de gré à gré avec des associations, maintenant elles passeront par le marché public. Ceci se répercute sur le profil des dirigeants des structures associatives. Il a déjà évolué, car d'un profil classique du directeur qui s'est formé sur le tas, il faudra de plus en plus faire appel à des personnes développant des compétences en management et en gestion. Ceci ne signifie pas tomber dans une caricature, comme ont pu le faire certaines structures. Mais il faut intégrer ce point, et les jeunes en apportent l'occasion, car ils sont bien plus diplômés que ne l'étaient leurs aînés au même âge. Le départ du tiers des dirigeants dans un avenir proche pourrait permettre d'ouvrir la porte aux jeunes.

En ce qui concerne le sociétal, l'emploi dans le monde associatif ne répond pas forcément à un modèle totalement alternatif. Néanmoins, il existe des caractéristiques, des valeurs, une histoire forte qui pourraient permettre de faire valoir des points de force pour offrir des alternatives. Il sera question ultérieurement de la qualité de vie au travail, qui représente des enjeux majeurs. Un accord signé il y a peu permet de construire des projets innovants dans ce domaine. Peut-être plus qu'ailleurs, il serait possible d'expérimenter dans ce champ. Le secteur privé a quantité de bonnes pratiques sur la qualité de vie au travail, pourquoi le monde associatif ne s'y mettrait-il pas avec une plus-value assumée ?

Le Centre d'analyse stratégique a essayé de faire une projection<sup>8</sup> sur les emplois dans les 10 années à venir, en France. Parmi les secteurs porteurs se trouvent des secteurs très technologiques (aéronautique, ingénierie, etc.), mais également ce qui est qualifié de « secteur de proximité de la demande finale », c'est-à-dire des services proches des populations. Dans ces secteurs se trouvent la

<sup>6</sup> [Jeunes dans l'économie sociale et solidaire : s'engager, y faire carrière ?](#), Observatoire de la jeunesse, INJEP, novembre 2014

<sup>7</sup> « Paysages associatif français : mesure et évolutions », de Viviane Tchernonog, Juris Editions, 2013

<sup>8</sup> [Les secteurs de la nouvelle croissance : une projection à l'horizon 2030](#), Note de synthèse 259, Centre d'analyse stratégique, janvier 2012

vente, la distribution d'électricité, mais aussi la santé, les loisirs, l'éducation, secteurs où l'emploi associatif est très présent. À l'avenir, ces secteurs sont plutôt porteurs d'emplois, l'enjeu est de savoir comment le milieu associatif peut s'en saisir pour trouver une balance entre les jeunes qui en ont besoin et le milieu associatif qui aurait vraisemblablement besoin de nouvelles compétences et de renouvellement.

## Quels leviers ?

*Changer des représentations et de casser les clichés qui ont cours. Il faut donner à voir la réalité de l'emploi associatif, de la configuration des structures, des métiers à l'œuvre.*

« Comment accompagner cette démarche ? » Cette question sera reprise au cours de ces Rencontres. La première chose est certainement de changer des représentations et de casser les clichés qui ont cours. Il faut donner à voir la réalité de l'emploi associatif, de la configuration des structures, des métiers à l'œuvre. C'est un enjeu pour les associations et pour ceux qui les accompagneront dans

leur démarche d'emploi. Cela suppose pour les employeurs d'apprendre à se rendre visibles ou lisibles par rapport aux compétences. Cela vous invite à ne pas céder aux visions à la mode. J'ai été assez étonnée de voir qu'il existe maintenant des informations, des outils pour les managers sur la « génération Y ». Cette qualification tiendrait au fait que « Y » se prononce en anglais comme « Why », c'est-à-dire « Pourquoi ? » question posée très souvent par cette génération ; ou parce que la forme du « Y » rappelle celles des câbles des écouteurs accrochés aux oreilles. Cette génération serait ultra-connectée de façon permanente, dans un rapport au travail où l'engagement ne doit pas être total, elle n'aurait pas une grande fidélité à son employeur. Ces clichés grossiers ne reposent sur rien de sérieux. Certains chercheurs ont même estimé devoir faire une enquête auprès des jeunes pour avoir une image exacte. Leurs résultats indiquent que les générations actuelles de jeunes ne sont pas différentes des précédentes. Leurs envies sont à peu près les mêmes, mais ils mettent en avant la qualité globale de vie. Ils sont prêts à s'engager de la même manière, il ne faut pas céder à une image caricaturale qui est cependant retrouvée chez les employeurs associatifs. Vous pouvez jouer sur la façon dont vous pouvez partager les connaissances sur les associations, sur l'emploi, mais aussi sur les jeunes.

Il me semble que nous sommes dans un univers qui pourrait permettre de développer de nouvelles pratiques, d'expérimenter pour que les représentations positives du travail dans les associations correspondent mieux à la réalité, pour que ce secteur soit envisagé en tant qu'offre d'emploi de jeunes, qu'il tienne des promesses d'insertion comme d'épanouissement.

# Des expériences de terrain

## Enquête sur les pratiques des MDA en matière d'accompagnement à l'emploi

Pour préparer les Rencontres, le réseau a diffusé auprès de ses membres une enquête intitulée « Le secteur associatif : un secteur propice à l'insertion professionnelle des jeunes ? ». Voici les principaux de résultats de cette enquête.

Méthodologie : l'enquête a été diffusée auprès de ses membres en décembre 2014 et a obtenu les réponses de 13 répondants. L'échantillon de répondants est composé à 54 % de Maisons à statut municipal et à 46 % de Maisons associatives.

L'appui à l'emploi des Maisons des associations se fait principalement en direction des associations et assez peu en direction des demandeurs d'emploi, les jeunes dans notre enquête. Cet accompagnement se traduit le plus souvent par du conseil individualisé (accompagnement, conseils juridiques, etc.) et dans une moindre mesure, par de la formation auprès des dirigeants associatifs employeurs. En effet, cette forme collective semble moins adaptée pour traiter des enjeux d'emploi avec les associations. Plusieurs MDA font également le choix de ne développer que peu d'appuis autour de l'accompagnement de l'emploi préférant s'appuyer sur leurs relations avec des partenaires spécialisés (DLA, Missions locales, CCI, BGE, etc.) dans une logique d'orientation. Enfin, certaines MDA, principalement associatives, développent des services pour faciliter aux associations la gestion de leur fonction employeur. C'est le cas de la fonction paie développée par plusieurs MDA.

Les MDA développent peu de dispositifs d'accompagnement à l'emploi spécifiques pour les jeunes. Et lorsque c'est le cas, ces soutiens s'articulent fortement avec les dispositifs publics sur l'emploi tels que les emplois aidés ou l'apprentissage.

L'accompagnement à l'emploi, particulièrement en direction des jeunes en recherche d'emploi, reste finalement assez peu développé par les MDA. Ces dernières soulignent que la grande majorité de leur public sont des associations sans salariés, ce qui ne les invite pas à développer des actions en direction des employeurs. D'autre part, certaines rappellent que l'accompagnement vers l'emploi est appréhendé comme un accompagnement de la personne, ce qui diverge profondément des pratiques d'accompagnement plus collectives d'un projet associatif.

Malgré ce constat, certaines Maisons développent des expérimentations intéressantes sur ce thème pour :

- développer un emploi de qualité : [groupement d'employeurs associatifs](#), formation des dirigeants, travail sur l'adaptation des aides à l'emploi (durée, délai de carence, etc.), etc.
- favoriser l'insertion professionnelle des jeunes dans la vie associative : l'accompagnement du service civique comme palier intermédiaire avant l'emploi salarié, des systèmes de binôme ou de tutorat pour faciliter l'intégration des jeunes, le développement d'action intergénérationnels, etc.

Nous présentons, plus en détail, quelques expérimentations de terrain dans la partie suivante.

L'action des MDA sur les enjeux d'emploi pourrait être renforcée grâce à la qualification des acteurs sur différentes thématiques : la mutualisation d'emploi (et notamment, la notion de groupement d'employeurs), les facteurs de développement de la qualité de vie au travail, une connaissance plus fine de la réglementation et des dispositifs existants (la loi de sécurisation de l'emploi, réforme de la formation professionnelle, des contrats aidés et aides à l'emploi, etc.), le dialogue social, etc.

## Les MDA s'impliquent pour l'insertion des jeunes



### L'espace régional de dialogue social

Présenté par Delphine Le Doze, directrice de l'Espace Associatif de Quimper-Cornouaille

L'espace régional de dialogue social vise à engager les changements pour améliorer les pratiques et permettre le développement d'un emploi de qualité dans l'ESS. Cette action s'intègre à la stratégie régionale de développement économique, d'innovation et d'internationalisation de la Région Bretagne. Elle se décline en plusieurs actions :

#### La consolidation des temps partiels

##### **Axe 1 : Organisation de débats sur les questions du temps partiel et de leurs conséquences pour les entreprises et les salariés**

<b>Enjeux</b>	Améliorer les conditions de travail pour les salariés ayant une activité partielle, en prenant appui sur la loi sur la sécurisation de l'emploi
<b>Objectif général</b>	Lutter contre la précarité de l'emploi
<b>Sous objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Mesurer le temps partiel (subi, choisi).</li><li>▶ Appréhender les conditions d'emploi des salariés à temps partiels</li><li>▶ Appréhender les pratiques du temps partiel dans plusieurs secteurs (ex : sport, culture, insertion).</li><li>▶ Identifier les freins à l'augmentation des temps de travail.</li><li>▶ Identifier les leviers de progrès pour permettre aux salariés de partiels de bénéficier de temps de travail moins partiel.</li></ul>

Description de l'action :

- Faire une enquête auprès des salariés pour identifier les temps partiels subis et les temps partiels choisis.
- Consolider un diagnostic en croisant les démarches de branches, les travaux émanant des fédérations, des CNR (centres nationaux de ressources).
- Repérer les litiges prud'homaux liés à la question du temps partiel.
- Renforcer le dialogue social autour de la stratégie de l'entreprise

Mise en œuvre :

1. Mise en place de petits déjeuners territoriaux
2. Formation/accompagnement sur l'élaboration d'un plan de développement pour la consolidation des postes.

##### **Axe 2 : Améliorer les conditions d'accès à la formation des salariés à temps partiels**

<b>Enjeux</b>	Développer les compétences des salariés à temps partiels pour exercer leurs missions et leur permettant d'être acteurs de leur projet professionnel en adéquation avec leurs aspirations et les nécessités du service.
---------------	--

<b>Objectif général</b>	Renforcer les engagements de l'employeur et de l'accès à la formation et aboutir au développement de l'employabilité.
<b>Sous objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Permettre aux salariés placés en activité partielle de bénéficier d'orientation, de conseil en évolution professionnelle et d'actions de formation.</li> <li>▶ Accompagner les employeurs dans la gestion des ressources humaines.</li> <li>▶ Réaffirmer la place de la formation professionnelle dans les organisations ESS.</li> </ul>

Description de l'action :

- Engager un travail avec les OPCA et la DIRECCTE
- Construire les solutions d'adaptation des formations (aspects juridiques, créneaux horaires, remplacement des salariés pour continuer l'activité...).
- Capitaliser les expériences des groupements d'employeurs.
- Construire les modalités d'accompagnement des salariés dans le cadre du Compte Personnel de Formation et faciliter les passerelles.

Mise en œuvre : Kit animation pour accompagner les dirigeants à la gestion des ressources humaines

### Axe 3 : Organiser la mutualisation interentreprises

<b>Enjeux</b>	La mutualisation entre structures sectorielles ou intersectorielles pour améliorer le déploiement des compétences adaptées aux besoins des structures ESS liées au maintien ou développement de l'activité.
<b>Objectif général</b>	Accompagner les structures à la mise en place d'une stratégie collective permettant la mise en commun de moyens pour faciliter, améliorer la gestion de l'emploi et des compétences.
<b>Sous objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Renforcer les compétences des dirigeants.</li> <li>▶ Construire les ressources conseils sur les responsabilités liées à la responsabilité employeur.</li> <li>▶ Construire les modalités de concertation avec les instances représentatives du personnel.</li> </ul>

Description de l'action :

- Prendre appui sur l'étude du pôle Pays de Vannes « quels besoins et quels potentiels de mutualisation pour les emplois et les compétences dans les structures de l'ESS »
- Reprendre les éléments de mutualisations possibles (sectorielles, intersectorielles, territoriales) avec l'identification des freins.
- Construire un plan de développement en s'appuyant sur des expériences réussies.
- Travailler sur les métiers en tension, et pour lesquels il faut créer des passerelles pour que les salariés puissent bénéficier de compétences transverses et donc s'inscrire dans les logiques de mutualisation et en bénéficier.

Mise en œuvre :

- La création d'un groupement d'employeur (sectoriel, intersectoriel) territorial.
- Un accompagnement collectif dans le cadre du DLA.
- Mise en place d'outils de mutualisation intersectoriels des compétences transversales au service des structures ESS.

## La prévention des risques professionnels

### **Axe 4 : Organiser une formation-action sur le déploiement du document unique d'évaluation des risques professionnels**

<b>Enjeux</b>	La mise en place du document unique d'évaluation des risques professionnels est une obligation réglementaire à laquelle tout employeur doit satisfaire. Pour autant, il apparaît que les employeurs n'ont pas toute l'autonomie technique pour répondre à cette obligation.
<b>Objectif général</b>	Aider à réaliser l'évaluation des risques et l'élaboration du document unique.
<b>Sous-objectifs</b>	-Apporter des éléments de méthode et d'outils pratiques sur la mise en place du DUERP (Document unique d'évaluation des risques professionnels). -Accompagner les structures à mettre en place et faire vivre le document unique.

Description de l'action :

- Organiser une formation-action sur le déploiement du document unique, levier incontournable pour agir sur la prévention des risques professionnels.
- Organiser un système de capitalisation, essaimage.

Mise en œuvre :

- Une session de formation régionale.
- Un livret pédagogique.
- Un recueil d'expériences.

### **Axe 5 : Accompagner les dirigeants des structures dans des démarches de prévention**

<b>Enjeux</b>	Face à l'enjeu de l'évaluation des risques professionnels, liés à la pénibilité des situations de travail dans certains secteurs, l'implication des salariés auprès des bénéficiaires des services et des modes organisationnels sans appui de DRH ou responsable ressources humaines, il y a nécessité à renforcer l'accompagnement des dirigeants des structures
<b>Objectif général</b>	Construire un système durable d'emplois partagés de conseils en prévention des risques professionnels.
<b>Sous objectifs</b>	▶Sensibiliser les employeurs aux démarches de prévention des risques professionnels. ▶Faciliter les conditions de l'autonomie des dirigeants en matière de gestion des risques. ▶Organiser l'implication des salariés. ▶Expérimenter les formes d'échanges, de capitalisation d'expériences de bonnes pratiques.

Description de l'action :

- Créer les espaces pour favoriser les échanges entre les salariés, l'encadrement, les directions.
- Identifier les ressources existantes en matière de prévention des risques professionnels.
- Construire le système d'emplois partagés et des conditions de leur financement.
- Mettre en place une expérimentation sur 1 ou 2 territoires (sectorielle(s) ou intersectorielle(s))

Mise en œuvre : Un groupement d'intérêt économique (GIE).

**Axe 6 : Mettre en place un système de CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) interentreprises territorial**

<b>Enjeux</b>	<p>Très concernés en général par la santé et la sécurité au travail de leurs salariés, les dirigeants des petites entreprises n'ont pas moins assez démunis pour les traiter. Les enjeux du travail, du sens, de l'organisation et des conditions de travail sont des sujets forts à engager dans les TPE.</p> <p>La responsabilité du dirigeant est la même pour tous, quelle que soit la taille de l'entreprise. Il faut donc développer des outils adaptés. Il est illusoire qu'une TPE puisse structurer en interne un dialogue social au sein d'un CHSCT, à l'instar de ce qui existe dans entreprises de plus de 50 salariés. La diversité des types d'entreprises et les réalités propres à chaque branche professionnelle supposent des nouveaux lieux de dialogue social en territoires.</p>
<b>Objectif général</b>	Développer le dialogue social dans l'ESS par le biais de CHSCT territoriaux.
<b>Sous objectifs</b>	► Répondre au besoin partagé de dialogue social adapté, sur les questions de santé au travail, au plus près des TPE concernées et de leurs salariés.

Description de l'action

- Mettre en place une veille sur les démarches similaires dans l'artisanat, l'agriculture...
- Identifier les besoins, les freins, les objectiver et partager les enjeux par la concertation.
- Construire un partenariat avec l'ARACT, le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (FACT).
- Organiser la concertation avec les partenaires sociaux du des territoire(s) concerné(s).
- Organiser l'écosystème d'acteurs et le périmètre d'action.
- Elaborer le cadre méthodologique.

**Mise en œuvre :**

- Un accord relatif au développement de CHSCT territorial, ou territoriaux.
- Des lieux d'échanges et de conduite d'actions propres aux entreprises ESS relevant de (secteurs, de plusieurs secteurs) propres à un ou des territoires.

**Le renouvellement générationnel**

**Axe 7 : Prendre en compte les seniors dans les politiques de ressources humaines**

<b>Enjeux</b>	<p>La question du renouvellement des équipes et du départ en retraite des salariés de l'ESS est majeure. Certaines branches sont plus concernées que d'autres. Selon la taille de l'entreprise, les questions d'anticipation des départs, du remplacement des salariés, de gestion des secondes parties de carrière se traitent plus ou moins facilement.</p> <p>Les enjeux se situent pour les salariés (fidélisation et maintien dans l'emploi dans de bonnes conditions) et pour les dirigeants (renouvellement des salariés, transmission des savoirs).</p> <p>C'est pour aider à répondre à ces questions que la sensibilisation, la mobilisation des employeurs est essentielle.</p>
<b>Objectif général</b>	Accompagner les dirigeants pour construire et piloter une politique RH, intégrant la question des âges de manière positive et dynamique.

<b>Sous objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Développer des politiques d'amélioration de la gestion des ressources humaines</li> <li>▶ Consolider une offre de formation aux fonctions d'employeurs</li> <li>▶ Susciter la capitalisation et l'essaimage de bonnes pratiques</li> </ul>
-----------------------	---

Description de l'action :

- Mettre en place des espaces d'échanges pour créer les conditions d'une mobilisation collective.
- Former, accompagner les employeurs à établir un diagnostic de leur situation.
- Former, accompagner les employeurs à anticiper les besoins en compétences et les départs.
- Identifier les outils méthodologiques existants à mobiliser pour faciliter les démarches d'amélioration.
- Informer et sensibiliser les salariés pour les rendre acteurs.
- Travailler la gestion des secondes parties de carrière.

Mise en œuvre :

- Un kit de fiches méthodologiques.
- Un recueil d'expériences.
- Un réseau de référents et d'accompagnateurs.
- Des formations pour les dirigeants salariés et bénévoles.
- Une expérimentation territoriale

#### **Axe 8 : Agir sur l'organisation pour anticiper les évolutions des situations de travail et des compétences**

<b>Enjeux</b>	Dans un avenir incertain et à l'heure où les entreprises ESS sont confrontées à de réelles évolutions face aux changements économiques, sociaux, démographiques, elles doivent tenter de prévoir aujourd'hui ce qu'elles seront demain. Pour cela, elles doivent anticiper les besoins, prévoir les situations de travail et prévenir les risques de déqualification et d'usure professionnelle. Des enjeux qui permettront de regarder toutes les situations de travail.
<b>Objectif général</b>	Accompagner les employeurs à structurer une démarche en 3 actes : anticipation, prévision, prévention. Un prérequis : la mutualisation
<b>Sous objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Organiser le partage des enjeux sur les liens étroits entre organisation du travail et conditions de travail.</li> <li>▶ Identifier et rendre accessibles les outils existants pour permettre aux entreprises, d'avoir une visibilité sur l'évolution de l'emploi, des besoins en qualifications, des formations...</li> <li>▶ Favoriser la participation des salariés aux instances de gouvernance.</li> </ul>

Description de l'action :

- Faire une veille sur les démarches existantes en matière de maintien dans l'emploi des seniors (solutions pour améliorer les conditions de travail, prévention des situations de pénibilité ou d'usure professionnelle).
- Travailler la question du tutorat.
- Accompagner les employeurs à construire les parcours professionnels des salariés.
- Repérer les démarches engagées de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), étudier les effets produits et capitaliser.

- Engager une réflexion pour favoriser la mise en œuvre de GPEC dans les TPE/PME, au sein d'un secteur, ou sur un territoire.
- Construire les articulations contrats de génération/emplois d'avenir.

Mise en œuvre :

- Un recueil d'expériences.
- Une formation collective à la GPEC.
- Un accompagnement collectif dans le cadre du DLA.
- Une communication sur les outils existants
- L'organisation de temps d'échanges territoriaux



## **Café connect' véritable espace propice à l'insertion sociale & professionnelle des jeunes**

*Présenté par Nicolas Langlais, directeur de l'association Développement Social Urbain (Boulogne-sur-Mer)*

### **La jeunesse aujourd'hui**

Engagé au quotidien auprès de la population bouloonnaise et du tissu associatif qui anime et fait vivre le territoire, l'association DSU porte une attention particulière à la jeunesse. En effet, la jeunesse est une étape primordiale où l'on effectue des choix et où l'on se construit : l'orientation scolaire, les choix professionnels, l'appropriation du monde, la construction de sa propre conception de la société et de sa place au sein de celle-ci, la prise d'autonomie, les choix dans la formation, etc...

Face à ces choix, tous les jeunes ne sont pas armés, ni préparés de la même manière : les contextes sociaux, familiaux, environnementaux, professionnels influent énormément sur cette transition vers l'âge adulte. Ces disparités peuvent mettre en déroute le jeune et ainsi créer des difficultés d'adaptation et d'évolution, dans le monde socioprofessionnel.

Depuis des décennies, de nombreuses structures ont vu le jour dans le but d'accompagner ce public vers un retour à l'emploi, vers un certain mieux-être social. Pourtant, force est de constater que sur le territoire bouloonnais comme à l'échelle nationale, les jeunes éprouvent un rejet de l'Institution et des conventions. Cette aversion prend différentes formes : une perte certaine de la finalité de l'accompagnement, un dégoût de l'institution et de son mode de fonctionnement, une perte de repères sociaux et professionnels. Trop souvent réduits à leurs difficultés, les jeunes en « situation de vulnérabilité » peuvent, par fatalisme et par manque de solutions, accepter la place que la société impose.

Pourrait-on imaginer d'autres formes d'accompagnement ? Comment les tiers-lieux, à l'image du *Café Connect'* peuvent contribuer au développement d'une relation horizontale avec les jeunes, basée sur l'enrichissement mutuel ? Quelles sont les conditions pour offrir plus de stabilité aux jeunes dans cette transition vers l'âge adulte ? Comment rendre les jeunes « metteurs en scène » de leur propre vie ? Par quels moyens peut-on développer certains prérequis socioprofessionnels, favorisant l'insertion du jeune dans la vie active ?

**« Il faut créer l'action, parce que l'action crée le mouvement, et que le mouvement entraîne des individus. »  
Christian Le Guillochet ~ Fondateur du Centre Culturel Le Lunercaire**

Loin d'avoir trouvé LA solution pour répondre à ces problématiques, l'association a imaginé certaines pistes de réflexion autour de ce tiers-lieu qu'est le *Café Connect'* pour tenter d'approcher différemment la jeunesse.

*« Il faut créer l'action, parce que l'action crée le mouvement, et que le mouvement entraîne des individus. » Christian Le*

### Le concept du café connect

Le *Café Connect'* est un lieu entièrement dédié aux associations, aux habitants et à l'accompagnement des jeunes. C'est un espace tourné vers les nouvelles technologies et le monde 3.0, équipé en matériel informatique (ordinateurs, tablettes, imprimante 3D...) configuré comme une véritable « FabLabs » associative.

Pourquoi les nouvelles technologies ? Tout simplement parce que c'est un vecteur d'émancipation, de communication, de culture et de partage. Le numérique, omniprésent dans notre vie, est également une réalité sociétale. De ce fait, c'est un véritable point d'accroche avec les jeunes.

Espace polymorphe, le *Café Connect'* accueille, dans la pratique, des personnes d'horizons divers et variés : associations, juniors-associations, étudiants, volontaires en service-civique, habitants du bouloonnais, etc. Ce qui fait la force de ce tiers-lieu, c'est sa capacité à réunir des personnes hétérogènes, qui tout en étant en quête de sens individuel trouvent des points de convergences collectifs.

Encadré par une équipe de professionnels pluridisciplinaires, une multitude de pôles au service des usagers a été développée : communication, informatique, référant jeunesse, méthodologie de projet... Cet accompagnement se traduit par une présence quotidienne, une ouverture sur les autres, une disponibilité ainsi qu'une certaine flexibilité. Tout est donc mis à disposition pour encourager, développer et pérenniser des projets, aussi bien scolaires que professionnels, associatifs ou individuels.

### Un espace tourné vers la jeunesse

Autour du *Café Connect'*, l'association a développé des axes de travail afin d'accompagner les jeunes vers un mieux-être socioprofessionnel.

**Faire de ce tiers-lieu un espace propice à la rencontre et à la diversité.** En se confrontant à l'autre, en se découvrant mutuellement que nous nous découvrons nous-même. C'est sur ce postulat que repose l'ensemble de la méthodologie d'accompagnement des jeunes. Ainsi, n'importe qui, peu importe sa culture ou son but, peut rencontrer l'autre : acteurs du monde associatif, professionnel, retraité...

**Une équipe de professionnels.** Ce tiers-lieu se doit d'être un espace d'appropriation et de dialogue avec les jeunes. Pour les accompagner au mieux dans une dynamique de bien-être nécessaire à l'insertion professionnelle et sociale, une équipe de professionnels pluridisciplinaire est présente au quotidien afin d'accompagner les jeunes et répondre à toutes leurs questions.

**L'accompagnement et l'insertion sociale des jeunes via le service civique.** Loin d'être LA solution, le service civique s'il est bien accompagné, semble être un très bon tremplin d'insertion sociale et professionnelle. Ainsi, les jeunes sont accompagnés dans cette dynamique en travaillant avec eux sur le long terme : formalisation des prérequis à l'emploi, enrichissement des compétences, création d'un portefeuille de compétences, valorisation du parcours professionnel et citoyen. Ce sont autant de clefs synonymes de réussite. D'autant plus que depuis le mois de janvier 2015, le café connect' est officiellement agréés par la Direction Départementale de la Cohésion Sociale comme « inter-médiateur du service civique dans le Pays-Bouloonnais »

**La valorisation des parcours du jeune grâce à l'innovation technologique.** En intégrant une association, un club sportif, une formation qualifiante ou encore dans un service civique, les jeunes formalisent et acquièrent bon nombre de prérequis à l'emploi : savoir arriver à l'heure, savoir échanger, travailler en équipe, etc... Ce sont des compétences à développer, à valoriser. C'est le premier point d'ancrage qui va permettre au jeune de rentrer dans une dynamique de mouvement, dans un mieux-être socioprofessionnel. Ainsi, pour valoriser au mieux ces acquis et ces parcours, l'association a décidé de standardiser une démarche : la création de cartes de visite personnelles et interactives.

Il s'agit de créer pour chaque jeune en service civique une carte de visite interactive contenant une technologie N.F.C (communication à courte portée). Cette technologie fonctionne à la manière d'une clef U.S.B en dématérialisant de l'information et en la stockant sur cette carte de visite. Ainsi, via un système de « flash-code », il est possible de télécharger directement sur un mobile ou un ordinateur les informations stockées sur cette carte. Le but de ce projet est de numériser et stocker un maximum d'informations valorisantes pour le jeune : une présentation ludique du jeune sous la forme qu'il désire (infographie, vidéo, musique ou autre), son Curriculum Vitae, une présentation des activités qu'il a

effectué durant sa mission de service civique comprenant les tâches réalisées, son sentiment durant la mission, ce qu'il a appris, etc., une « carte-mentale » reprenant les compétences acquises ou développées durant sa mission, les compétences que le jeune maîtrise le plus et qui sont transposables dans d'autres situations, un lien vers un site internet réalisé afin de retrouver toutes les informations en ligne, etc.

**Des formations adaptées aux besoins des jeunes.** Les formations autour de la vidéo, de la radio et plus généralement, autour des nouvelles technologies plaisent aux jeunes et sont de formidables points d'accroche avec ce public. Ces formations sont basées sur une participation active des stagiaires qui sont acteurs de leurs propres apprentissages. Il n'y a pas de relation verticale de type « maître à élève » mais un échange mutuel et une véritable appropriation des savoirs. Il n'est pas rare qu'un étudiant donne son avis sur la formation, le contenu et les échanges afin d'améliorer la dite formation. En stimulant les participants, en demandant et en prenant en compte leurs avis, ils s'approprient son contenu. Ces formations peuvent donc être des prémices à une reprise d'études et à une montée en qualification, permettant de valoriser des jeunes en situation d'échec scolaire. Ce type d'apprentissage est un tremplin vers une réinsertion scolaire et sociale, une passerelle vers l'emploi.

**La mutualisation.** Lieu de passage cosmopolite, le *Café Connect'* accueille des personnes d'horizons divers et variés. Adapté aussi bien pour le monde associatif que pour le monde « entrepreneurial », le tiers-lieu est un point de rencontre pour les dirigeants et bénévoles associatifs, les chefs d'entreprise de tous secteurs d'activité confondus et les jeunes, étudiants ou actifs.

L'association a donc créé un mur « *looking for a job and a stage* » sur lequel les acteurs du territoire peuvent écrire leurs besoins en termes d'emploi, de stage, de ressources humaines, de compétences sous la forme d'une fiche contact. Par exemple « je suis un chef d'entreprise et j'ai besoin de développer la communication de ma structure, je recherche donc quelqu'un ayant des connaissances en informatique et en communication ». Ce mur, positionné en plein passage, permet aux jeunes de pouvoir récupérer des informations sur les besoins des entreprises et de se proposer pour une offre d'emploi et/ou un stage. Le principe fonctionne également dans le sens inverse : accompagnés par les professionnels de l'emploi présents dans notre tiers-lieu, les jeunes peuvent créer une fiche personnelle reprenant leurs compétences, capacités, savoir-faire et être, afin de se vendre et d'anticiper les besoins des acteurs de l'emploi du bouonnais.

**Le Café Connect en lui-même.** Il se veut un espace de débat et de démocratie. Ainsi, la finalité de ce tiers-lieu est d'être gérée de manière démocratique par un comité d'usagers. Ainsi, les jeunes peuvent réellement prendre la parole et décider ensemble des actions à venir, des orientations du Café.

## Un appel à projets pour soutenir l'emploi des jeunes

Le Grand Dijon a souhaité soutenir l'emploi des jeunes en apportant son soutien par le biais d'un appel à projets. Dans un contexte sensible à deux titres, une exposition importante des jeunes face au chômage et un tissu associatif qui doit faire face à des contraintes budgétaires notables, le Grand Dijon souhaite apporter son concours dans le cadre d'une démarche inscrite sur la période 2013-2015 par une aide spécifique aux associations de l'agglomération :

- une subvention de 4 000 € par an et par poste, correspondant à la part complémentaire à la participation de l'État.
- un appui au soutien et à l'accompagnement des associations en termes de recrutement, tutorat, définition du plan de formation, etc.

Dans ce cadre, le Grand Dijon pourra soutenir 50 postes en emploi d'avenir portés par des associations dans les 3 prochaines années, avec un maximum de trois emplois d'avenir par structure. Le dispositif des emplois d'avenir mis en œuvre par la loi du 26 octobre 2012 propose d'aider les jeunes de 16 à 25 ans (jusqu'à 30 ans pour les personnes reconnues travailleur handicapé) pour accéder au marché du travail tout en proposant un parcours de qualification. Ce dispositif levier permet par ailleurs d'appuyer et d'encourager les initiatives et démarches associatives via une prise en charge à hauteur de 75 % du salaire brut mensuel au niveau du SMIC. Le Grand Dijon a choisi, par l'attribution d'une aide complémentaire à celle de l'État, de limiter au maximum le coût du poste pour favoriser l'emploi.

Dans ce cadre le Grand Dijon propose de soutenir en priorité les acteurs associatifs :

- ayant une action avec un rayonnement d'agglomération ;
- s'engageant dans un parcours de qualification et de professionnalisation du jeune ;

- Assurant une cohérence entre mission du jeune et activité de l'association ;
- permettant la participation des habitants/usagers dans l'activité de l'association.

Une priorité a été donnée aux associations :

- d'éducation populaire œuvrant dans le cadre des rythmes scolaires, de l'éducation, de la culture et des sports,
- développant des actions dans le champ de la jeunesse
- intervenant dans le développement durable et l'environnement, en lien avec la démarche du Plan Climat Energie Territorial,
- œuvrant dans le domaine social, en particulier dans les champs de l'hébergement d'urgence et l'accompagnement social.

L'attribution des soutiens s'appuiera sur différents critères : la capacité de l'association à qualifier le jeune, l'ancrage territorial du projet et la participation des habitants et usagers.



## La Cabane à Projets

*Présentée par Anne-Cécile Tatard, coordinatrice de La Cabane à Projets (Créon)*

La Cabane à Projets, agréée centre social depuis janvier 2009, est un lieu de proximité, ouvert à tous, proposant des services et animations aux habitants et aux associations de la communauté de communes du Créonnais (CCC). Dans le cadre de son projet 2013-2016, la Cabane à Projets propose à l'ensemble des habitants et associations de la communauté de communes du Créonnais, des services et des activités répartis selon 6 pôles :

- **Le Relais de services publics** permet d'obtenir des informations et d'effectuer des démarches relevant d'administrations ou d'organismes publics, particulièrement en matière d'emploi et de prestations sociales.
- **Le Centre de ressources vie associative** accompagne les associations dans leurs démarches et projets en proposant conseil et documentation, soutien logistique avec prêt de matériel, formation thématiques et techniques. Le centre de ressources adhère au Réseau National des Maison des Associations depuis 2011.
- Le pôle **Culture et échanges de savoirs** propose à tous les habitants de participer, d'initier et de s'impliquer dans des actions culturelles, des projets d'éducation populaire et solidaires, etc. en fonction de leurs envies et disponibilités.
- Le pôle **Autonomie des jeunes** permet un accompagnement des jeunes de 12 à 25 ans en favorisant leur mobilité et leur autonomie et, à travers des projets de loisirs, de développer leur citoyenneté et leur engagement au niveau local via notamment le Bureau Information Jeunesse
- Le pôle **Vie de famille** vise à développer des actions collectives à destination des familles en s'appuyant sur leurs besoins et envies
- **L'Épicerie et les Projets solidaires** a pour objectif d'améliorer le quotidien des personnes et de promouvoir leur autonomie et implication dans des projets solidaires

### Les actions « jeunesse » dans le cadre du BIJ

Dans le cadre du pôle Autonomie des jeunes, de nombreuses actions sont mises en place pour encourager l'insertion socio-professionnelles des jeunes :

- Partenariat (non formalisé) avec l'antenne locale de la Mission Locale pour aider les jeunes dans le cadre de leur recherche d'emploi : CV, lettre de motivation, recherche et accompagnement sur l'orientation (études et métiers)
- Partenariat avec le collège du secteur : accueil et interventions auprès des classes de 3<sup>ème</sup> générale et SEGPA (orientation), participation au forum des lycéens, etc.

- Tournée Jobs d'été sur les communes : journées d'information sur la législation du travail, préparation entretien, CV, lettre de motivation, méthodologie de recherche d'emploi, proposition de postes à pourvoir localement (partenariat entreprises/associations locales).
- Formation baby-sitting et réseau baby-sitting/aide aux devoirs et Job dating : les jeunes sont formés sur 2 jours à la législation de l'emploi, PSC1, connaissance de l'enfant (avec partenariat crèche/halte-garderie associative). Puis ils sont mis en relation avec des parents intéressés pour de la garde occasionnelle dans le cadre d'un job dating (organisé 2 fois par an).
- Formation BAFA complet sur 8 mois en partenariat avec la Communauté de communes du Créonnais (inscrit dans le contrat enfance jeunesse/financement Caf)

### **L'embauche d'un contrat d'avenir**

L'embauche a été effectuée en août 2014 dans le cadre de l'ouverture de l'épicerie solidaire.

Pourquoi un contrat aidé ?

Pour l'ouverture de notre épicerie solidaire, l'association avait besoin d'embaucher mais sans en avoir les moyens financiers. Ne sachant pas si le modèle économique de l'épicerie serait viable, il était très délicat d'embaucher en contrat à durée indéterminée et non aidé. C'est pourquoi, la structure a privilégié le contrat d'avenir. Le Conseil d'administration de l'association a également souhaité donner sa chance à un « jeune » qui pourrait profiter de formations et, le cas échéant, quitter notre structure avec un niveau de qualification plus important.

Aujourd'hui, cette nouvelle salariée bénéficie de toutes les formations mises en œuvre par nos partenaires dans le cadre de ses fonctions : formation de base CAF, animations des Temps d'activité périscolaire (TAP), des formations du centre social et de la formation au poste en interne.

Aucune formation longue n'a pu être définie actuellement. L'incertitude sur la prise de la formation en cas de rupture du contrat aidée ne permet pas à l'association d'envisager sereinement cette option. Une formation de conseillère en économie sociale et familiale (CESF sur 3 ans) a pourtant été envisagée.

Le centre espère pouvoir pérenniser ce poste, à l'instar de ce qui a été fait avec tous les salariés de la structure. Quatre des sept salariés de la Cabane aujourd'hui ont été embauchés en contrat aidé, transformé par la suite en CDI.

L'objectif est de dégager un excédent financier sur l'épicerie solidaire au cours des 3 années de contrat aidé pour prendre en charge la partie de son salaire restant à la charge de l'association ; l'autre partie étant prise en charge dans la prestation globale de coordination financée par la Caf, le Conseil général, la Mutuelle Sociale Agricole et la Communauté de Communes du Créonnais.

# Le dialogue social

Table ronde animée par Nathalie ROSSINI, sociologue, Benista.

## Intervenants :

- Charles Hervé MOREAU, administrateur et délégué régional de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES) région Bourgogne,
- Vincent LAURENT, co-secrétaire du syndicat Asso.

Charles-Hervé MOREAU – UDES

Je suis président d'une structure d'ateliers-chantiers d'insertion qui compte une cinquantaine de salariés. Je suis également président du Syndicat national des employeurs spécifiques d'insertion, qui a négocié la convention des ateliers et chantiers d'insertion avec les partenaires sociaux.

De ce fait, je suis administrateur de l'UDES, et j'en suis le délégué régional en Bourgogne.

L'[UDES](#) est aujourd'hui le représentant du « multiprofessionnel » qui vient en complémentarité avec l'interprofessionnel. L'interprofessionnel se compose du MEDEF, de l'UDA-CGPME et dans le multiprofessionnel se trouvent la FNSEA, les professions libérales et maintenant l'UDES.

L'UDES a connu une accélération de sa représentativité. En 2013, nous avons fédéré la branche sanitaire et sociale, et nous représentons les 14 branches professionnelles de l'Économie sociale et solidaire. Antérieurement, il y avait l'Union des fédérations et syndicats nationaux d'employeurs sans but lucratif du secteur sanitaire, médico-social et social (UNIFED) et l'Union des syndicats et groupements d'employeurs représentatifs de l'Économie sociale (UGERES, devenue UDES). À partir de juin 2013, il y a eu regroupement et l'arrivée dans le cadre de l'UDES du Syndicat des employeurs associatifs de l'action sociale et médico-sociale (SYNEAS), puis progressivement de la Fédération nationale des associations gestionnaires au service des personnes handicapées et fragiles (FEGAPEI), de la Croix Rouge, d'UNICANCER... Les objectifs de l'UDES sont la défense de l'ensemble des employeurs de l'ESS.

Il est question aujourd'hui de l'emploi des jeunes : l'un des accords négociés, signé début 2014, est à ce propos. Six accords ont été négociés depuis 2010, comme la formation des bénévoles, la lutte contre la discrimination, etc. Ils ont été étendus pour la plupart, puisque dans le cadre de sa négociation l'UDES a un groupe de dialogue social qui réunit très régulièrement les organisations syndicales de salariés et l'organisation employeur UDES pour discuter des améliorations. Aujourd'hui, nous sommes en première ligne du dialogue social avec le développement du multiprofessionnel, dans le cadre de la [loi Macron](#), comme organisation représentative consultée.

Vincent LAURENT - Syndicat Asso

Je suis co-secrétaire du [Syndicat Asso](#), qui est né en 2010 du constat que les salariés du secteur associatif sont généralement victimes du syndrome de Stockholm. Il a été question d'engagement, de valeurs, de sens du travail et les salariés du secteur associatif s'engagent beaucoup dans leur travail, dans la cause défendue par leur association. Ils s'engagent tant qu'ils en arrivent à ne pas respecter leurs droits : se faire payer des heures supplémentaires, éviter de

***Nous avons constaté que les employeurs des salariés adhérents à notre syndicat sont peu formés et informés sur le droit du travail***

travailler souvent en soirée... Ils ne se donnent que très peu de limites dans leurs conditions de travail.

Notre rôle est d'informer les salariés sur leurs droits, de les accompagner si besoin dans leurs démarches individuelles et collectives vis-à-vis de



leurs employeurs et parfois de soutenir et défendre les salariés lors de conflits collectifs (que nous essayons d'éviter). Les salariés mieux informés peuvent mieux se défendre pour améliorer leurs conditions de travail.

Nous avons constaté que les employeurs des salariés adhérents à notre syndicat sont peu formés et informés sur le droit du travail, et que les salariés ne le sont pas davantage. Il leur arrive de demander ce qu'ils pensent être de nouveaux droits, alors qu'ils existent dans le Code du travail.

Nous avons également vu que dans les associations beaucoup d'usages et de coutumes existent sans être écrits. Ces « règles » peuvent du jour au lendemain être supprimées, car le renouvellement est très important et les personnes venant d'arriver ne les connaissent pas.

Les situations de *burn out* sont fréquentes. Des études viennent de paraître, mais nous le remarquons par nous-mêmes depuis un moment. Pour certains salariés, le malaise au travail est presque quotidien, il y a des arrêts-maladie à répétition. Or, dans le secteur associatif, les financements baissent et les salariés encore en place ont un plus grand nombre de missions, puisqu'ils doivent compenser le départ de leurs collègues. Le mouton à 5 pattes devient un mouton à 6 voire 7 pattes.

## **Les employeurs associatifs sont les bénévoles dirigeants**

Les employeurs associatifs sont les bénévoles dirigeants d'associations. En cas de conflit collectif, le président et le trésorier sont responsables devant la justice. Il faut sensibiliser ces bénévoles qui n'ont pas ou ont peu conscience de

cette responsabilité vis-à-vis de leurs salariés. Par ailleurs, la situation des salariés dirigeants est très ambiguë, puisqu'ils ont ou non une délégation de pouvoir. Ils peuvent parfois être mis en cause lors de conflits collectifs, alors que seuls les dirigeants bénévoles sont responsables.

Les seuils sociaux sont un grand débat actuel dans le cadre de la loi Macron. Il y a surtout des négociations sur le maintien ou non de seuils sociaux dans les entreprises, notamment dans celles de moins de 50 salariés.

À partir de 11 salariés, il y a obligation d'élire un ou plusieurs délégués du personnel. Un délégué du personnel a des missions : faire remonter les réclamations des salariés, être le garant du respect du droit du travail, des réglementations et des conventions collectives de la Santé. Ils ont un rôle d'alerte vis-à-vis de l'Inspection du Travail et de la Médecine du Travail. Afin d'être en mesure d'intervenir, il est très important qu'ils mettent en évidence les situations de mal-être au travail, de mauvaise santé, de conditions de travail difficiles, voire de *burn out*.

On entend souvent qu'il est difficile d'installer des seuils sociaux dans une association, mais la loi sur la Sécurisation professionnelle votée en 2013 augmente le nombre de jours pour élire les délégués du personnel et des comités d'entreprise, qui passe de 45 à 90 jours.

## **L'employeur a comme mission d'être garant des bonnes conditions de travail et de santé des salariés**

À partir de 50 salariés, il y a élection d'un comité d'entreprise et d'un comité d'hygiène et de sécurité des conditions de travail dont les caractéristiques ne devraient pas être remises en cause dans l'accord en cours de négociation. Pour le moment, un comité d'entreprise a plusieurs missions importantes : débattre

avec les employeurs sur les orientations stratégiques, leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers. Ils interviennent également lorsqu'il y a restructuration ou compression des effectifs, ce qui se passe actuellement dans le secteur associatif. Ces comités sont informés et consultés sur les problèmes généraux des conditions de travail, la formation professionnelle et l'apprentissage dans l'association.

Il existe aussi des représentants syndicaux, les délégués syndicaux qui négocient des accords collectifs une fois par an, notamment sur les salaires.

Ces instances participent à une gouvernance partagée dans les entreprises et les associations puisque l'employeur a comme mission d'être garant des bonnes conditions de travail et de santé de ses salariés.

Il est tenu d'avoir un dialogue permanent avec les représentants du personnel afin de savoir au jour le jour comment évoluent les conditions de travail et de santé des salariés.

Syndicat ASSO souhaite participer à désamorcer les crises et non en provoquer, à prévenir des situations difficiles dans les associations. Si les employeurs écoutent suffisamment et régulièrement leurs salariés, ils peuvent prendre le pouls de la situation au sein de l'association. Les salariés qui ont de bonnes conditions de travail et qui sont en bonne santé s'engagent davantage pour atteindre l'objectif de l'association.



Il a été question des difficultés de trouver un emploi dans le secteur associatif. J'ai travaillé pendant quatre ans, et j'ai dû m'arrêter parce que j'étais en situation de *burn out*. J'étais également délégué du personnel et j'ai vécu ce passage du seuil de 11 salariés à plus de 11. J'ai vécu cette tension lors de la mise en place des instances de délégation du personnel et la prise de conscience par l'employeur de son rôle de garant des conditions de travail et de santé des salariés. Je n'étais alors pas plus informé sur le droit du travail que notre employeur. Il y a un temps d'adaptation important pour les nouveaux délégués du personnel et quand l'association passe un seuil. Mais après un an ou deux ans de fonctionnement de ces instances, il est possible de régler plus rapidement les situations problématiques.

### **Dire que les seuils sociaux freinent ou complexifient le développement des associations est un faux débat**

Jusqu'en 2011, l'embauche dans le secteur associatif a augmenté, proportionnellement de façon plus importante que dans le secteur privé. Les seuils sociaux et la représentation du personnel existaient déjà, ils ne sont donc pas responsables du ralentissement des embauches. Dire que les seuils sociaux

freinent ou complexifient le développement des associations est un faux débat. Ce sont les plans de rigueur mis en place suite à la crise de 2008 qui rendent le développement des associations plus difficile.

Le Pacte de responsabilité et de solidarité aura de lourdes conséquences pour la vie des associations. Selon le ministre de l'Économie, le financement de ce Pacte de responsabilité entraînera environ 20 milliards de baisses de dépenses de l'État et de ses agences. Il y aura donc baisse des budgets alloués aux associations par les ministères pour créer des emplois ou développer l'activité du secteur associatif. Jusqu'en 2017, il y aura également 11 milliards de baisse des dépenses dans les budgets des collectivités locales, qui sont les principaux bailleurs de fonds des associations. La Région permet de financer les Emplois tremplin, le Département les contrats d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE). Cela va complexifier le travail des associations, provoquer des situations dans lesquelles les salariés deviennent les moutons à au moins cinq pattes, donc augmenter le stress au travail et les situations de *burn out*, dégrader la santé des salariés et leurs conditions de travail. Le combat ne doit pas se faire sur la suppression des seuils ou leur maintien dans les entreprises de moins de 50 salariés, mais sur des financements pérennes suffisamment importants pour que le secteur associatif se développe et évite d'utiliser, malheureusement beaucoup trop, les jeunes diplômés et les dispositifs de contrats précaires, notamment les services civiques.

Les services civiques sont une erreur totale en période de crise, car ils retardent l'entrée dans l'emploi et maintiennent les jeunes dans une situation de précarité. Or, l'État financera davantage les services civiques, contrats précaires peu ou mal encadrés, aux dépens du financement de l'emploi.

Voilà la situation telle que nous la voyons au sein de Syndicat Asso.

*Charles-Hervé MOREAU - UDES*

Un accord signé par l'UDES et les organisations syndicales a été étendu sur la formation des dirigeants bénévoles. Je parle en tant que président d'association : c'est pour nous une obligation d'assurer la formation des dirigeants bénévoles dans le temps, parce que nous prenons aujourd'hui d'énormes responsabilités. La loi dite Macron est en train d'évoluer et les organisations ou structures ne doivent

### ***Les structures ne doivent pas avoir peur de voir les organisations syndicales apparaître chez elles***

pas avoir peur de voir les organisations syndicales apparaître chez elles. Les négociations se déroulent beaucoup plus calmement à partir du moment où les organisations syndicales sont présentes. La relation employeurs et organisations syndicales ne doit pas être vue comme un combat.

En Bourgogne, nous avons travaillé avec la Chambre régionale de l'Économie sociale et solidaire (CRESS) sur l'observatoire. L'analyse nous indique que des départs de l'ordre de 10 000 salariés de plus de 55 ans sont programmés jusqu'en 2020. Ils quitteront les instances de l'ESS, et nous devons agir pour qu'une partie de ces emplois soit réservée à des jeunes qui arrivent sur le marché du travail.

Puisqu'il est question du travail des organisations syndicales et des employeurs, je vous donne l'exemple des ateliers-chantiers d'insertion. Beaucoup de ces structures ont moins de 50 salariés, et elles n'avaient pas la possibilité de mettre en place un Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Certains de leurs salariés bénéficiant de contrats aidés sont très éloignés de l'emploi, ils ont parfois des gestes qui ne correspondent pas à ce que l'on pourrait attendre d'un salarié, puisque certains ont perdu l'habitude de travailler, ou même de se rendre au travail. Donc, lors de discussions avec les organisations syndicales, pour ces structures de moins de 50 salariés, nous avons créé une instance dénommée « Instance santé, conditions de travail » dans laquelle, non seulement les permanents sont représentés, mais également et à 50 % des salariés en insertion de façon à ce qu'ils puissent communiquer leurs ressentis, parler de leurs conditions de travail, éventuellement de leur stress par rapport à ce retour à l'emploi. Cette démarche originale a permis d'éduquer les salariés et de qualifier les relations professionnelles à l'intérieur des structures.

Il a également été question du [Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi](#) (CICE). Après avoir fait des calculs sur la discrimination, l'UDES est intervenue pour que ce CICE soit applicable aux structures du monde associatif et de l'ESS. La plus grosse différence est vécue par les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) : la discrimination est à hauteur de 6 %. Pour d'autres structures, comme celles de l'aide à domicile, la discrimination concernant les moyens est de l'ordre de 4 %.

### ***Une réflexion devrait être abordée dans chaque association sur le service qu'elle apporte, la façon « de le vendre » à ceux qui apportent des subventions***

Une autre remarque concerne les financements. Il est vrai que dans la nouvelle loi de finances, de 2015 à 2017, 11 milliards sont fléchés en réduction pour les collectivités territoriales. Malheureusement, c'est un risque très fort pour l'ensemble de nos associations de voir les moyens se réduire. Une réflexion devrait être abordée dans chaque association sur le service qu'elle apporte, la façon « de le vendre » à ceux qui

apportent des subventions. Des négociations sont possibles aussi bien avec les conseils généraux que les structures intercommunales ou communales. Il est vrai que cette réduction va apporter des craintes, j'espère qu'elles ne se confirmeront pas dans les mois qui viennent.

Pour revenir à cette loi dite Macron, aujourd'hui même, une nouvelle séance de négociations a lieu entre les organisations syndicales de salariés et l'interprofessionnel. J'entends par interprofessionnel la CGPME, le MEDEF, l'Union professionnelle artisanale (UPA), sachant que le multiprofessionnel est reconnu par la loi du 5 mars 2014, mais nous ne sommes qu'invités à discuter avec l'interprofessionnel pour leur faire connaître notre position. En ce qui concerne le positionnement de l'UDES sur les seuils ou les propositions faites en particulier par le MEDEF, il existe des convergences et des divergences. Sur les points de convergence, il faut simplifier ce qui existe actuellement pour la représentation des salariés, dans le cadre des divers comités existants, et étudier le problème des seuils. Dans l'ESS, 7 branches ont décrété la mise en place d'un délégué du personnel pour les structures de moins de 11 salariés.

Nous nous opposons sur le Conseil d'entreprise qui serait mis en place. Nous pensons qu'il existe une diversité des entreprises en France, aussi parmi les très petites entreprises (TPE) : une adaptation doit être faite. Le point de négociation important se passe soit à l'échelon de la branche, soit à l'échelon de l'entreprise. Il faut redonner à la branche et à l'entreprise leur capacité à mener des négociations, à faire des propositions.

Ce projet de loi aborde également l'existence d'instances extérieures de représentation. Le multiprofessionnel, la FNSEA et les professions libérales y sont totalement opposées, et je crois qu'il en est de même pour la CGPME et l'UPA. Ces instances extérieures correspondraient à avoir de la représentativité pour nos entreprises sur ce qui se passe à l'extérieur. Nous pensons qu'il faut simplifier et non complexifier.

Une autre position divergente porte sur la proposition d'espace territorial de négociation du dialogue social, appelé [Dialogue social territorial](#) (DST). Certaines organisations verraient bien des espaces territoriaux de négociations ; pour l'UDES, le normatif se fait à l'échelon national. S'il existait un dialogue social territorial, il devrait être limité à un dialogue social de projets. Il s'agirait de projets concernant le territoire sans être normatifs pour l'ensemble de la branche ou de l'interbranche.

## **Comment faire aussi pour que la représentation de chacun à l'intérieur des entreprises ou des branches soit simplifiée ?**

Nous ne sommes pas négociateur, mais nous pouvons nous entendre sur l'affirmation de la simplification, l'affirmation d'avoir un dialogue social de qualité, de rationaliser. Mais, le positionnement du multiprofessionnel doit être de défendre les spécificités de l'Économie sociale et solidaire. Nous regardons comment faire sur un plan

global, pour que le dialogue social entre les organisations employeurs et les salariés soit simplifié. Comment faire aussi pour que la représentation de chacun à l'intérieur des entreprises ou des branches soit simplifiée ?

## **Echanges avec les participants**

*Renaud DROUY – coprésident du RNMA et directeur de l'AGLCA*

L'un des intervenants a exprimé le point de vue d'un syndicat d'employeurs, l'autre, celui d'un syndicat de salariés. Même s'il n'existe pas de définition du dialogue social, il faut rappeler la question de la représentation employeurs/salariés. Il a été question des accords en discussion à l'échelon national qui affecteront nos associations.

Abordons la question du dialogue social en tant que relations sociales au travail.

Les petites associations employeuses que nous accompagnons en tant que Maisons des associations sont vraiment confrontées à cette question : comment favoriser le dialogue social dans ces petites associations ? Dans les grosses associations, il y a des délégués du personnel. Dans les structures de moins de 9 salariés, cette représentation n'existe pas mais la question de la qualité de vie au travail se pose quand même.

Quelle posture prendrons-nous, accompagnateurs, dans le cadre de conflits entre

les salariés et leur employeur ? Accompagnerons-nous l'employeur ou les salariés dans des problématiques de conflits ?

La question de la formation des employeurs bénévoles a été soulevée. La loi Macron a été abordée, comme la qualité de vie au travail à travers la démarche de CHORUM. Il n'a pas été

**Dialoguer le plus vite possible permet d'éviter l'apparition de situations très graves**

**Il faut avoir une parfaite connaissance non seulement du Code du travail, mais également des obligations liées au dialogue social mis en place.**

question de la loi de sécurisation de l'emploi, la loi sur la formation professionnelle de mars 2014, de la réforme territoriale qui aura un impact autre que la baisse des dotations d'État aux collectivités. Il ne faut pas oublier la peur que ressentent de

petites associations vis-à-vis du terme « dialogue social », lorsque l'employeur est seul face à la loi et à deux ou trois salariés, alors qu'il n'est pas obligatoirement adhérent à une fédération qui pourrait l'accompagner. Il faut garder en tête ces points de vigilance lorsque le concept de dialogue social est abordé.

*Charles-Hervé MOREAU - UDES*

À partir du moment où des négociations d'accords se déroulent à l'échelon national, elles vous engagent puisqu'un certain nombre de ces accords sont étendus. Dans les associations, les bénévoles agissent souvent en tant que militants, ils ne doivent pas oublier qu'ils sont également employeurs. La première des choses à respecter est le Code du Travail. Le Syndicat national des employeurs pour les ateliers et chantiers d'insertion (SYNESI), dont je suis président, a interrogé l'ensemble de ses adhérents et nous avons malheureusement constaté que dans un certain nombre de structures, les questions de bénévoles présidents montraient qu'ils étaient très éloignés de la connaissance du Code du Travail. Ce n'est pas parce que l'on est militant, très investi dans une association qu'il est possible de se libérer d'un minimum de connaissance, en particulier sur l'application du Code du Travail. Lorsque des structures appartiennent à des syndicats d'employeurs et que des conventions collectives sont négociées et étendues, elles doivent les appliquer. Il faut donc avoir une parfaite connaissance non seulement du Code du travail, mais également des obligations liées au dialogue social mis en place.

L'UDES est vigilante sur le risque territorial du dialogue social : les négociations peuvent avoir lieu en dehors des TPE, à l'échelon régional, qui pourraient faire face à des syndicats employeurs ou des salariés représentatifs qui leur donneraient de nouvelles règles, que les TPE ne pourraient éviter faute d'avoir les moyens de se structurer.

En ce qui concerne les conflits, l'UDES prône beaucoup la médiation avec pour objectif un retour à la normale de la relation entre le salarié et l'employeur.

*Nathalie ROSSINI*

La question des particularités se pose, car elles sont fortes dans l'univers associatif : sens, engagement, mode de fonctionnement, bouleversements des relations à la hiérarchie dans les petites structures.

À propos du dialogue social, Syndicat Asso a-t-il eu écho de particularités de l'échange ? Lors d'accompagnement de ces deux types d'acteurs (employeurs et salariés), quelle posture est-il possible d'avoir lors d'une recherche de résolution de conflit ?

*Vincent LAURENT - Syndicat Asso*

Il n'y a pas d'instances de représentation du personnel dans les très petites associations (TPA). Il existe des délégations uniques du personnel (DUP), mais cela n'est pas systématique.

Un constat : les conflits, fréquents dans les TPA,

***Les projets portés donnent l'impression d'être des volontés consensuelles d'un État, d'une société qui justement ne veut plus de conflits, et surtout pas avec les jeunes.***

ont couvé avant d'exploser faute de médiation assez tôt. Il est alors impossible de parler de dialogue social : l'Inspection du Travail ou le Conseil des prud'hommes prend immédiatement la situation en charge. L'absence de dialogue social est une très grande difficulté des TPA. Il doit y avoir médiation à leur niveau, et le plus régulièrement possible.

Une représentation fautive du secteur associatif est de dire que c'est un secteur où il y a du sens, des valeurs, de la convivialité. Dans des associations de type TPA, les salariés n'osent pas parler des problèmes, car ils connaissent très bien le directeur, ils le rencontrent tous les jours, les relations avec lui sont très bonnes. Il faut que les salariés n'hésitent pas à parler de leurs problèmes afin d'entamer le dialogue au plus tôt. Les problèmes pourront alors être réglés par la médiation et le dialogue social. Dialoguer le plus vite possible permet d'éviter l'apparition de situations très graves pouvant aller jusqu'à la fermeture d'associations. Syndicat Asso sensibilise les salariés, mais ils sont peu nombreux et pouvoir faire appel à un syndicat est tout nouveau. Établir ce dialogue est une responsabilité des salariés associatifs et des employeurs, qui doivent aussi être à l'écoute.

*José HOAREAU - Saint-Nazaire Associations*

J'ai été frappé par les propos sur le dialogue social, nous pourrions avoir une approche de type dialogue social générationnel. Les générations les plus jeunes pourraient presque être des variables d'ajustement, car lors de crises économiques, leur entrée dans la vie active est freinée. Nous savons que les associations sont très friandes d'emplois précaires de jeunes, volontairement ou de façon contrainte en lien avec leur budget.

J'emploie le terme de « volontaire », parce que c'est un fait presque revendiqué par les

associations comme un moyen d'aider les jeunes en leur fournissant pour leurs « projets de vie » une accumulation d'expériences rémunérées ou non. Ce serait donc une bonne action menée par les associations. Il y a pléthore de contrats précaires : service civique, emplois aidés, stages, volontariat, immersions diverses, etc. Est-ce que cette notion de dialogue social générationnel n'est pas quelque chose de politiquement correct pour parler en fait d'une exploitation de la jeunesse ? Puisque c'est bien la génération la plus âgée qui est aux commandes et qui fait des ajustements d'emplois au travers des populations les plus jeunes. Cela ramène au syndrome de Stockholm ; j'ai apprécié cette approche. Ne sommes-nous pas dans une approche viscéralement viciée ?

*Grégory AUTIER – coprésident du RNMA et directeur de S3A*

Les associations choisiraient volontairement de recourir à des emplois précaires pour les jeunes ? Il ne s'agirait pas d'un choix subi, lié au contexte, contraint à défaut de mieux...

*José HOAREAU – Saint-Nazaire Associations*

Non, ce n'est pas mon ressenti. Par contre nous revendiquons le recours à ce type d'emploi en disant que cela aidera les jeunes dans leur parcours. Nous sommes certainement contraints de le faire, mais nous savons bien comment les utiliser pour solliciter les jeunes, et nous savons bien valoriser ce fait en disant que cela les aidera grâce à une accumulation d'expériences. Ces pratiques sont fréquentes, et le constat est qu'il y a vraiment pléthore d'emplois précaires.

*Vincent LAURENT - Syndicat Asso*

Syndicat Asso a exposé à la [commission parlementaire sur les difficultés associatives](#) que le secteur associatif était un laboratoire d'expérimentation des emplois précaires. En gros, le mouvement associatif revendique l'usage de ces emplois précaires comme étant un engagement bénévole, volontaire, apportant à la République, à la France, à l'association.

Pour les jeunes, c'est reculer pour mieux sauter, en fait dans le vide. Les jeunes embauchés avec des contrats précaires sont présents très peu de temps, 1 an au maximum : ils n'ont même pas le temps de dire qu'ils ont des problèmes, ils sont déjà partis. Nous avons beaucoup d'exemples de stagiaires qui ont fait 4, 5, 8 stages en pensant acquérir suffisamment d'expérience professionnelle pour entrer dans l'emploi. Il en est de même entre services civiques et stages. Nous estimons que les pouvoirs publics ont une très forte responsabilité en enchaînant la création d'emplois précaires destinés aux jeunes.

Il paraît maintenant normal d'y avoir recours. Les jeunes ont intégré le fait qu'ils se retrouveront obligatoirement devant des difficultés. Il faut casser ce mythe de la nécessité d'enchaîner les contrats précaires avant d'entrer dans le marché du travail. Un jeune qui a bac+5 à bac+7 est mieux formé qu'un salarié présent depuis 10 ans dans une association : pourquoi devrait-il accepter de n'avoir aucune responsabilité ?

*Nathalie ROSSINI*

Nous parlons de milieu associatif et je ne reviens sur aucun des points soulevés, cette prise de conscience devrait permettre de réfléchir et d'avancer. La question des jeunes sur le marché du travail comme variable d'ajustement : c'est vrai globalement. Les post doctorants, qui ont 8 à 10 ans d'études supérieures derrière eux, sont parfois pris en stages dont certains sont rémunérés environ à 500 €, alors qu'ils ont déjà des expériences professionnelles. Nous sommes dans une culture dans laquelle il faudrait passer par une sorte de rite initiatique pour obtenir un emploi décent. Ce n'est pas en empilant les contrats précaires dans le milieu associatif que le jour où il obtiendra un CDI, un jeune accèdera à un poste en or.

*Norbert Richert – MDA de Lille*

Le droit n'est pas né de la négociation, il est né de conflits sociaux. Un conflit n'est pas sale, il nous permet d'avancer collectivement, de créer des acquis de natures différentes. Les projets portés donnent l'impression d'être des volontés consensuelles d'un État, d'une société qui justement ne veut plus de conflits, et surtout pas avec les jeunes. Parce que le conflit avec les jeunes prend des formes que nous connaissons mal et qui nous angoissent. Que ce soit dans les quartiers en difficulté où les jeunes s'organisent comme ils veulent, ou que ce soit dans le cadre de « l'écologie guérilla » et qui se déroule à Notre-Dame des Landes et ailleurs. Certaines formes d'organisation nous échappent complètement. De ces conflits naîtra peut-être une nouvelle façon de se parler, d'entreprendre le dialogue social.

*Grégory AUTIER – coprésident du RNMA et directeur de S3A*

Je veux bien entendre que nous ne nous battons

***C'est souvent le monde associatif qui récupère les jeunes sortis du système scolaire, soit pour les employer, soit pour les accompagner vers un emploi***

peut-être pas suffisamment pour changer les choses. Dire que les associations « utilisent » les

services civiques à mauvais escient, sur des emplois et non sur des missions avec engagement respectueux du dispositif, c'est une réalité. Mais parce que rien d'autre ne leur est proposé, et non par béatification du dispositif. Parce que les moyens ne leur sont pas fournis pour qu'elles puissent offrir à ces jeunes qualifiés un niveau de rémunération correct. C'est aussi parce qu'on vend presque à ces jeunes que passer par le sas associatif pourrait leur permettre d'accéder à un véritable emploi dans le secteur privé classique. Soit j'entends mal, soit, si c'est une réalité, j'aimerais savoir où elle se prône, car en ce qui concerne les associations que j'accompagne localement, l'appel à des contrats précaires relève plus du dépit que du souhait convaincu.

*Fabrice DARIETTO - Cité des associations de Marseille*

Il est difficile de trouver des données fiables à propos des jeunes et de l'emploi en milieu associatif. Par contre, nous disposons de données concrètes sur le fait qu'il y a de plus en plus de jeunes qui sortent du système scolaire : déscolarisation précoce, absentéisme, « décrochage ». On fait porter au monde associatif beaucoup de responsabilités. Dans certains cas, l'ESS et ses nouveaux domaines ont pu fournir des issues favorables à la question des jeunes. C'est aussi un vecteur d'apprentissage de la citoyenneté et de nombreuses valeurs. Mais il faut respecter le fait que la loi 1901 est basée sur du volontariat et du bénévolat. Faire parfois porter au monde associatif la responsabilité de trouver une issue favorable à la question de l'emploi, de la professionnalisation est un peu fort ! Le premier pourvoyeur de contrats reste le secteur privé. Ne faut-il pas avant tout se demander si le système éducatif français n'est pas lui-même en échec ? Quand les jeunes sortent du système scolaire, souvent, les premières structures vers lesquelles ils se dirigent appartiennent au secteur associatif. Mais leur choix ne se fait pas seulement pour s'impliquer, mais avant tout, et c'est légitime et normal, pour essayer de trouver un emploi.

Faire appel à des emplois précaires n'est pas un choix du secteur associatif. Il le fait car il n'a pas d'autres capacités. La réforme de la géographie prioritaire de la politique de la ville recentre les efforts sur des quartiers où la question de l'employabilité des jeunes est malheureusement d'actualité, et encore plus qu'ailleurs.

Quand ces jeunes sortent du système scolaire, ils se retrouvent sur le carreau et c'est souvent le monde associatif qui les récupère soit pour les employer, soit pour les accompagner vers un emploi, vers une formation qualifiante qui leur permettra d'avoir un avenir un peu meilleur.

*Vincent LAURENT - Syndicat Asso*

Au sujet du service civique : le monde associatif et UNIS-CITÉ ont revendiqué son usage et même demandé à ce qu'il y en ait davantage. Dans le secteur privé, l'apprentissage fonctionne plutôt bien. Faciliter l'accès à l'apprentissage dans les associations, notamment pour les jeunes peu diplômés (jusqu'à Bac +3) ou en échec scolaire, faciliterait l'accès à un emploi stable et éviter les cases de précarité dans le secteur associatif. Dans l'apprentissage, le niveau de salaire n'est pas le même que celui du service civique ou des stages. Il y a une qualification, il y a une responsabilité, une volonté de la structure d'accueillir d'investir dans le jeune qu'elle prévoit d'embaucher dans un délai d'un à trois ans, car il a apporté et apportera beaucoup de choses. C'est une proposition faite par le Syndicat Asso à la commission parlementaire.

*Nathalie ROSSINI*

Je remercie les deux intervenants et chacun d'entre vous pour votre écoute et votre participation. Sans chercher un consensus, je pense que les complexités évoquées, les points de vue opposés sont justifiés de part et d'autre, parce que le monde associatif a cette complexité. Il regroupe les bénévoles d'hier et les salariés d'aujourd'hui, avec des exigences de compétences. Ce sont des jeunes qui se tournent vers cette mission sociale qu'incarnent et assument les associations de loisirs éducatifs ou autres qui vont former les jeunes lâchés par l'école en cours de route. Les associations ont une fonction sociale. Cela n'exclut pas de se poser l'autre question, qui concerne 14 % des associations : que se passe-t-il pour nos salariés et comment évoluer ?

L'existence du bénévolat et du salariat est une réalité du monde associatif d'aujourd'hui. Pour avancer dans la réflexion sur la thématique choisie pour ces Rencontres, il faut en étudier toutes les facettes.

# La qualité de vie au travail



## Présentation des résultats du baromètre de la qualité de vie au travail et de la démarche nationale et régionale d'un appui au développement d'un emploi de qualité

Intervention de Vanessa DEWAELE, chargée des partenariats ESS Mutuelle CHORUM

### Quels enjeux pour le secteur ?

Bonjour à tous ceux que je n'ai pas vu et merci au RNMA pour son invitation.

Le dossier mis à disposition contient la synthèse du [baromètre « qualité de vie au travail dans l'ESS »](#) sur lequel j'appuierai ma présentation.

Ce baromètre est très complet, mon objectif est de vous en livrer les principaux enseignements, tout particulièrement les déterminants les plus influents sur la note globale de la qualité de vie au travail, les acquis à préserver, mais aussi les leviers à activer.

La présentation de Nathalie ROSSINI est très complète et je m'y retrouve totalement. J'avais prévu de vous présenter quelques grandes données sur l'ESS, car il est fondamental de connaître la sociologie de ses salariés pour comprendre une partie des réponses. Ces éléments ont été fournis lors des présentations précédentes.

Ce baromètre est une enquête en ligne pour laquelle plus de 6 000 réponses ont été reçues. C'est une enquête miroir à destination des dirigeants salariés et bénévoles de l'ESS, et évidemment des salariés. Le panel est donc représentatif de ce secteur d'activité, de la famille juridique de l'ESS. Ceci permet de croiser des réponses entre dirigeants, encadrants et salariés/professions intermédiaires. Le nombre de réponses étant très conséquent, l'analyse peut être finement approfondie, en prenant en compte la taille des structures, les fonctions au sein des associations, notamment, mais pas uniquement. Cependant, nous ne sommes pas capables d'extraire spécifiquement des données sur la population des jeunes. La présentation est donc globale sur l'ensemble de la population salariée de l'ESS.

***La qualité de vie au travail est un sentiment de bien-être au travail qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication du salarié, le degré d'autonomie et de responsabilité qu'il peut exercer, le sentiment d'égalité, le droit à l'erreur pour chacun dans l'entreprise, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué***

Jusqu'à présent, il y a beaucoup été question de la qualité de vie au travail, du dialogue social, sans définir ces notions. Il n'y a pas de définition arrêtée concernant le dialogue social. Lors de la construction de l'enquête sur un mode paritaire, avec un groupe de travail

comprenant un comité scientifique, des représentants des organisations patronales et syndicales, nous nous sommes arrêtés sur une définition qui est celle de l'Accord national interprofessionnel (ANI) et de [l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail](#) (ANACT). La qualité de vie au travail est un sentiment de bien-être au travail qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication du salarié, le degré d'autonomie et de responsabilité qu'il peut exercer, le sentiment d'égalité, le droit à l'erreur pour chacun dans l'entreprise, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. Dans cette définition, il est intéressant de trouver des éléments objectifs sur le travail et l'emploi, mais aussi des éléments subjectifs. La qualité de vie au travail est aussi la perception des salariés sur le contenu de leur travail, sur les conditions dans

lesquelles ils peuvent l'exercer. Voici une synthèse : la qualité de vie au travail réunit les éléments relatifs aux conditions de travail, des éléments importants relatifs à la possibilité de s'exprimer et au contenu du travail lui-même.

Cette enquête a été laissée en ligne pendant trois semaines. La note globale retirée est une moyenne de 6,3 sur une échelle de 1 à 10. Cette moyenne de qualité de vie au travail dans l'ESS est légèrement supérieure à la moyenne interprofessionnelle du salariat en France. Une enquête menée, à peu près à la même période, par l'ANACT faisait état d'une note de 6,1. Il est important de retenir que des variations apparaissent en fonction du profil des personnes répondant : 6,3 est la moyenne globale.

## Les tendances

Parmi les grandes tendances, il ressort un fort sentiment d'appartenance. Lorsque le projet a été initié, la crainte était très forte, notamment de nos adhérents et des fédérations employeuses représentées au sein de notre conseil d'administration et de nos partenaires. Cette note de 6,3 est très encourageante, il est cependant nécessaire d'aller au-delà. Ce sentiment d'appartenance est un déterminant qui a pu surprendre par l'unanimité des réponses.

Ce sentiment d'appartenance est à corréluer au contenu du travail, des missions exercées dans l'ESS, à l'attachement à la mission sociale rendue par les salariés et à leur capacité décisionnelle. Quelle que soit leur fonction, les salariés de l'ESS déclarent majoritairement avoir cette capacité de gérer leur temps, avoir une certaine autonomie dans l'exercice de leur métier, y compris dans des professions réglementées et contraintes par le temps. Par exemple, les salariés de l'aide à domicile déclarent trouver des marges d'autonomie, d'adaptation, un véritable sens à leur métier malgré réglementation et temps imparti.

*La perception des salariés est que la qualité de leur vie au travail a tendance à se dégrader*

L'évolution de la perception dans le temps est un phénomène très important puisqu'une dégradation est constatée. La perception des salariés est que la qualité de leur vie au travail a tendance à se dégrader. Il est difficile de ressortir des éléments objectifs de cette dégradation. Pour autant, c'est un véritable point

d'alerte à prendre en compte par les partenaires sociaux.

## Les principaux déterminants

Ce baromètre a permis de révéler les principaux déterminants de la qualité de vie au travail. Pour chaque question, nous avons analysé les groupes de populations qui ont répondu le plus souvent négativement et ceux qui ont répondu le plus souvent positivement. Nous avons croisé ces réponses avec leur notation globale. Contrairement à toute attente, certains éléments sont apparus comme n'étant pas déterminants.

Par exemple, la gestion de la violence avec les usagers, les difficultés liées aux besoins sociaux grandissants (nécessité de devoir prendre en charge des problématiques sociales) sont des situations négatives qui pourraient avoir un impact fort sur la note globale ; or, ce n'est pas le cas. Les salariés effectuant des tâches d'accueil du public, où les intervenants à domicile auprès de publics dépendants ou fragiles ont totalement intégré dans leur travail la gestion des difficultés sociales, la gestion émotionnelle, éventuellement la violence des usagers. Ceci ne signifie pas qu'il ne faille pas prendre en compte cette notion, parce que nous touchons alors aux enjeux de prévention des risques professionnels et d'usure professionnelle. Quoi qu'il en soit, cette dégradation éventuelle de la relation avec le public n'agit pas sur la note globale de la qualité de vie au travail.

Inversement, les relations et les échanges au sein de l'entreprise, le fait d'être écouté, la capacité à s'exprimer et émettre des propositions, par exemple sur l'organisation du travail ou sur le matériel nécessaire à l'exercice de l'activité, la capacité à être informé et pouvoir s'exprimer sur le projet associatif, tous ces éléments d'expression des salariés au sein de l'association interviennent très fortement sur la note globale. C'est un réel levier d'action, sur lequel il est possible de jouer, notamment au sein des associations.

Vous trouverez tous les détails tant du côté des salariés que des dirigeants dans notre document. Les salariés qui ont, dans le cadre d'instances formelles ou informelles, la possibilité de s'exprimer

régulièrement sur leur travail, auprès de leurs collègues, auprès de leur hiérarchie donnent une note globale plus élevée que les autres.

### **Un déterminant particulièrement significatif sur la note globale de la qualité de vie au travail est le rôle de l'encadrement**

Un autre déterminant particulièrement significatif sur la note globale de la qualité de vie au travail est le rôle de l'encadrement. Que des strates hiérarchiques soient ou non identifiées au sein des structures, le mode d'organisation ne joue pas en tant que tel. Par contre, le soutien du manager de proximité lors de difficultés rencontrées

par les salariés de l'entreprise est particulièrement impactant. Un salarié qui se sent écouté et soutenu par sa hiérarchie accorde une meilleure note globale.

Les pistes d'action, les facteurs déterminants, sur lesquels il est possible de jouer pour améliorer la qualité de vie au travail sont :

- le sens ;
- le sentiment d'être utile et d'être bien traité vis-à-vis des publics reçus et accompagnés ; il est vrai que les contraintes temporelles et financières jouent énormément sur le sentiment de maltraitance ;
- la capacité à se projeter dans l'avenir ; la précarité des emplois contredit le sentiment d'appartenance forte ressentie par les salariés, ils expriment le souhait de rester dans leur structure, ou au moins dans le secteur associatif, encore faut-il que la possibilité de rester et d'évoluer professionnellement existe, pas obligatoirement en ayant un meilleur salaire ou une meilleure formation, mais surtout en trouvant toujours du sens à leur travail et en développant leurs compétences ;
- les missions et le rôle de l'encadrement ; une différence de perception existe entre le rôle de manager tel qu'il est exprimé par les salariés et tel que les managers l'expriment ; une différence forte apparaît selon les secteurs d'activités, pour certains encadrants associatifs, leur rôle touche surtout des missions de gestion, alors que les salariés estiment que leurs encadrants ont également le rôle de les informer, de maintenir la cohésion, la qualité du climat social, la capacité de transmettre le projet associatif aux équipes afin de leur permettre d'y participer.

La relation au sein du collectif de travail, l'ambiance et les climats sont déterminants pour la note globale. Comme l'est la capacité à s'enrichir personnellement à travers son travail. Les tensions avec les usagers sont très importantes dans certains secteurs

d'activités. Le représentant de Syndicat Asso a évoqué le *burn out*, qui correspond à une conjonction de facteurs participant à l'usure professionnelle. En effet, avec la raréfaction des financements, avec les contraintes temporelles, et des publics de plus en plus fragilisés, certains salariés du secteur associatif ont une implication qui s'accroît avec l'augmentation des besoins de ces publics. Il est primordial d'identifier ces phénomènes, car il y a un réel risque de rupture.

Dans certains secteurs associatifs, il y a



confrontation à une pénibilité physique importante. C'est encore le cas de l'accompagnement de publics ou des gestes répétitifs. Comme cela a été dit précédemment, en prenant en compte la démographie, le secteur associatif est un peu atypique, dans la mesure où il permet un accès à l'emploi des jeunes, l'ESS et le secteur associatif occupent une fonction d'insertion. À l'autre bout de la chaîne des âges, ce secteur maintient en place ses seniors. C'est très important parce qu'avec l'allongement de la durée du temps de travail, il y a un véritable enjeu de l'usure psychique et physique des seniors, tout en préparant la transition et en formant les jeunes à des postes amenés à être renouvelés.

### **Il y a un besoin de communication, c'est-à-dire d'information descendante**

La communication interne est également un enjeu fort. Il s'agit bien de « communication », car, dans le baromètre, la question de l'impact des restructurations a été posée. À côté de l'information et de la relation de proximité entre les salariés et leurs managers, il y a

un besoin de communication, c'est-à-dire d'information descendante. C'est notamment le cas lors de mutation organisationnelle, dans l'optique d'une professionnalisation des structures. Beaucoup de salariés ont été concernés au cours des cinq dernières années par un phénomène de réorganisation interne ou externe. Ces mutations organisationnelles ont généré des changements dans les pratiques professionnelles, et il n'est pas certain que cela soit pris en compte concrètement au sein des entreprises. Ces restructurations ne les ont pas toujours rassurés sur leur avenir professionnel. Entre autres enjeux, il y a celui de la communication : comment accompagner le changement en travaillant, entre autres, avec le représentant du personnel ?

La conciliation vie professionnelle/vie privée est également un enjeu très fort. Ce besoin apparaît notamment dans les réponses des encadrants et des dirigeants. Une part très importante déclare que la sphère professionnelle vient empiéter très régulièrement sur la sphère privée. Ce phénomène tend à s'accroître, car ils doivent faire face à une charge de travail trop conséquente.



### **Le soutien aux micro-employeurs associatifs : présentation de « la démarche PMAE »**

*Intervention de Renaud DROUY, coprésident du RNMA & directeur de l'AGLCA (Bourg-en-Bresse)*

J'interviens en tant que coprésident du RNMA ayant plus particulièrement en charge le suivi de la démarche « [Petites et moyennes associations employeuses](#) » (PMAE). Lors de ces Rencontres, nos échanges rejoignent très fortement les enjeux liés à la démarche d'accompagnement des acteurs des petites et moyennes associations employeuses. Cela ne concerne pas uniquement les Maisons de la vie associative, mais toutes les structures d'accompagnement.

La démarche PMAE a été initiée par le RNMA en 2008, avec une étude menée dans trois régions pilotes regroupant environ 70 accompagnateurs de Rhône-Alpes, Nord-Pas-de-Calais et Île-de-France. Elle tend à rechercher, à comprendre, à identifier les besoins des PMAE par rapport à l'offre existant sur leur territoire.

### Les résultats de l'enquête de terrain révèlent quatre points :

- multiplicité des besoins d'appui à l'emploi associatif,
- grande diversité des pratiques de soutien,
- besoin d'outiller les accompagnateurs,
- nécessité de valoriser l'offre d'accompagnement.

À partir de ces éléments, un travail a été réalisé avec CHORUM, UGERES devenue UDES, Crédit coopératif, CNCRES, Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) devenue Mouvement associatif, Agence de valorisation des initiatives socio-économiques (AVISE). L'aboutissement est un référentiel de pratique à l'usage des acteurs du soutien intitulé « Accompagner les petites et moyennes associations employeuses ».



### Ce référentiel a trois objectifs :

- outiller ces acteurs de l'accompagnement associatif, en formalisant des repères pour des pratiques professionnelles diversifiées, et surtout pour avoir des références communes ;
- favoriser le développement d'une vision partagée sur la question de l'emploi ; il existe des divergences sur la fonction de l'emploi, mais aussi sur la fonction d'employeur ;
- encourager, sur les territoires, les collaborations entre les acteurs d'accompagnement.



Ce référentiel date de 2011. En 2013, [un guide méthodologique](#) pour la mise en place de la démarche est paru. Il s'agit d'une explication pas-à-pas de la mise en place de la démarche sur les territoires. Il contient des fiches très pratiques, très complètes sur les premières démarches, le repérage des acteurs de l'accompagnement, la mise en place d'une première réunion, etc.

Quatre territoires se sont portés volontaires à titre expérimental : Picardie, Bretagne, Basse-Normandie et Rhône-Alpes. La démarche a été mise en place de façon différenciée sur les territoires. L'objectif premier est celui de la connaissance et de l'interconnaissance des acteurs de l'accompagnement. La plupart du temps, nous ne connaissons qu'une partie de ces acteurs. Il y a les Maisons des associations, les Dispositifs locaux d'accompagnement (DLA), les

acteurs de l'accompagnement spécialisés sur l'emploi, des fédérations. Bien souvent sont oubliés des acteurs spécifiques à l'emploi que sont Pôle Emploi, URSSAF, Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), Direction départementale à vie associative (DDVA), etc.

Des problématiques de PMAE sont spécifiques, particulièrement sur les primo-emplois. Les acteurs sont nombreux, mais ne se connaissent pas tous, ne travaillent pas toujours ensemble.

Des enjeux à l'emploi sont importants : dialogue social, loi Macron, sécurisation de l'emploi...

Cette démarche est très importante sur le territoire. À l'échelle nationale, pour 2014/2015, les partenaires du comité de pilotage national ont regroupé leurs objectifs en trois axes :

- information et sensibilisation à propos de la qualité de l'emploi ;
- qualification des acteurs de l'accompagnement ;
- articulation des ressources.

## Des webinaires pour former les accompagnateurs de petites et moyennes associations employeurs

Pour 2015, le parti pris est la montée en connaissance des acteurs grâce à des formations, des informations, des conférences thématiques sur le web. Le montage est en cours, le démarrage est prévu en mars 2015. Le programme peut être consulté [sur le site du RNMA](#).

Cinq thématiques ont été arrêtées :

- qu'est-ce que le dialogue social et comment le favoriser ?
- mutualisation de l'emploi ;
- présentation du paysage des syndicats employeurs ;
- qu'est-ce que l'interprofessionnel ?
- réforme de la formation professionnelle.

Notre volonté est de construire un socle commun de connaissances des acteurs de l'accompagnement. Cela devrait permettre, sur le territoire, d'engager de l'interconnaissance, car ce manque a été fortement ressenti en animant cette démarche.

### Echanges avec les participants

*Jean-Dominique GIACOMETTI – Pays d'Aix Associations*

L'analyse faite par CHORUM m'intéresse. Il va de soi que l'ESS ne tend pas à faire exactement la même chose que l'économie dite classique, elle tend vers une sorte de perfection de l'application des règles. Ce n'est pas parce que nous aurons tous affiché correctement dans la salle du personnel toutes les réglementations, que nous ferons de l'ESS ou de l'associatif. Les valeurs sont au-delà. Il va de soi que l'ESS tend fondamentalement à rompre avec un système d'organisation capitaliste du travail. Elle doit essayer de réorganiser le travail autour de l'individu, afin qu'il puisse se construire par ce qu'il fait, qu'il ait une vision globale du système, vision qui lui permette de ne pas être diffracté. Nous sommes tous dans ce système de valeurs.

Revenons à ce que dit Mme ROSSINI : les jeunes qui souhaitent créer des entreprises souhaitent avoir en quelque sorte un système assez productif pour assurer leur moyen de vie, mais assez unifié pour que leur vie soit belle et ne soit pas aliénée par leur travail. Il y a là un point de convergence extrêmement important entre l'ESS traditionnelle et les aspirations actuelles des jeunes. Je pense sincèrement que les valeurs et les pratiques de l'ESS sont à même de répondre aux nécessités de l'entrepreneuriat des jeunes d'aujourd'hui.

*Anne-Cécile TATARD - La Cabane à projets*

Je souhaite poser une question pragmatique sur la démarche PMAE : comment faire pour impulser des rencontres à l'échelle d'un département avec tous les accompagnateurs ? Je suis un peu seule sur mon territoire, je sais orienter, mais à qui puis-

je demander de réunir les autres structures dans le but de mieux accompagner les associations ?

*Renaud DROUY – coprésident du RNMA et directeur de l'AGLCA*

Le document paru donne le b. a.-ba, mais il ne répond pas à toutes les questions, car chaque territoire a sa particularité. Il faut déjà repérer les acteurs du territoire. Ils peuvent être très divers : adhérents du RNMA, structures avec lesquelles du travail a déjà été mené, celles du DLA, structures d'accompagnement sectorielles (par exemple, Profession sport), les fédérations (qui ont normalement une mission d'accompagnement de leurs adhérents) et les acteurs de l'emploi tels que les Missions locales lorsqu'il est question de l'emploi des jeunes, Pôle Emploi, URSSAF, DIRECCTE, Direction régionale de la Jeunesse et Sports et de la Cohésion sociale (DRJSCS), etc. En ce qui concerne les collectivités, pour les Maisons municipales, les Agglomérations, les Communautés de communes ont parfois un accompagnateur à l'emploi d'une façon générale, il est intéressant de l'orienter vers l'accompagnement à l'emploi associatif. Pour l'aspect financier des accompagnements, il y a en particulier le réseau France Active qui a un rôle important dans le parcours d'accompagnement à l'emploi.

Concrètement, il n'y a pas de recette miracle, si ce n'est de trouver les éléments mobilisateurs pour permettre que chaque acteur comprenne l'importance de mieux se connaître, de se mettre en réseau, afin de mieux accompagner les employeurs dans l'objectif d'avoir un emploi de qualité. Nous constatons quelquefois qu'il y a des

personnes, mais pas de structures sur un territoire, de ce fait, certains employeurs sont seuls. Mais le regroupement peut se faire sur des secteurs d'activité, des problématiques particulières. Dans les régions lancées dans l'expérimentation, les approches ont été très différentes.

*Patrick GERBER - MDAS*

Ma question porte sur le baromètre. Pour moi, aujourd'hui, l'ESS est devenue presque n'importe quoi. Par exemple, lorsque les petites associations sont mises dans la même famille que les grandes coopératives bancaires ; or, leurs modes de management sont très différents. Avez-vous fait un baromètre par familles à l'intérieur de ce baromètre très général ?

*Vanessa DEWAELE - CHORUM*

J'ai abordé très rapidement la méthodologie et les objectifs concernant l'analyse de la restitution.

Vous avez entre les mains la synthèse interfamilles, intersecteurs de l'ESS. Nos objectifs étaient multiples. Nous voulions avoir des données chiffrées sur la qualité de vie au travail. Nous voulions pouvoir identifier des pistes d'action, notamment dans une démarche d'accompagnement de nos adhérents sur la prévention des risques professionnels. Toutefois, les branches ont des enjeux de négociations sur la qualité de vie au travail, sur le dialogue social, la loi de sécurisation, la formation professionnelle...

L'un de nos objectifs est d'exploiter les 6 000 réponses de façon sectorielle ; nous sommes en train de le réaliser. Notre comité de pilotage a un poids assez politique, avec les fédérations employeuses des différentes branches de l'ESS, notamment l'UDES, les syndicats représentatifs des salariés de l'ESS. Le choix a été fait de restituer les résultats par branches, d'abord au comité de pilotage et ensuite aux partenaires sociaux des branches. Nous sommes investis dans ce travail depuis mars/avril 2014. L'enquête étant réalisée en octobre 2013, les premières données chiffrées ont été transmises en février 2014, puis le document de synthèse a été réalisé. Nous possédons ces résultats, mais ils ne sont pas encore publics. Ces résultats sont fournis en priorité aux branches, afin qu'elles puissent se les approprier et alimenter les négociations. La diffusion sera ultérieure, mais nous avons tenu compte de ces fortes disparités.

Nous avons effectué des croisements par tailles d'entreprises, par secteurs d'activités et par fonctions. Les réponses sont différentes selon que les métiers sont en lien direct avec le public ou ont des fonctions de support. Le sens donné au travail n'est pas vécu de la même manière selon que l'on soit chargé de mission, commercial, gestionnaire de contrats ou chargé d'accueil. Les métiers vivent différemment leur implication dans le secteur associatif ou dans le secteur plus général de l'ESS. Nous essayons de faire ces transpositions, mais, pour prendre les précautions d'usage, cela ne reste qu'un baromètre déclaratif.

*Autre intervention d'un participant*

La notion d'autonomie m'a interpellé, car elle était très présente dans le ressenti des salariés. Je suis également sensible au fait que l'ESS est considérée comme un tout un peu vaste. Cette notion d'autonomie puis la largeur du spectre des entreprises, associations et autres acteurs de l'ESS me font penser aux travaux d'Isaac GUETZ<sup>9</sup> sur l'entreprise libérée. Je ne sais pas si vous avez utilisé ces travaux qui permettent d'avoir une réflexion approfondie : c'est une pratique d'organisation. Je voulais mentionner les notions de modes d'organisation au sein des acteurs de l'ESS, car je pense que quelque chose fait écho à l'autonomie. Je vous invite à consulter ces travaux et à regarder ce qui se passe autour de ce phénomène, car dans le monde de l'entreprise dite privée, il y a aussi des démarches intéressantes pour le bien-être des salariés, elles sont très fortement basées sur l'autonomie.

*Nathalie ROSSINI*

Il y a d'autres exemples, comme sur le site de l'[ANACT](#) où il est possible de télécharger des documents et de voir en continu des exemples de bonnes pratiques. Beaucoup d'entreprises le font, comme Renault. Dans le champ associatif ou dans le champ de l'ESS, il doit être possible de contribuer à cette construction de la qualité de vie au travail, avec de plus un support qui devrait s'étudier plus facilement.

*Remarque émise par un participant*

L'enquête du baromètre part du postulat qu'il existe une spécificité de la qualité de vie dans les structures de l'ESS. En feuilletant le document, par exemple, je ne vois rien qui ferait le lien entre l'existence d'un projet dévolu aux autres. Je me demande si c'est volontaire, si l'un des buts de votre démarche est d'approcher d'autres secteurs

---

<sup>9</sup> *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises, par Isaac Getz et Brian M. Carneyr - Fayard, 2012,*

d'activités pour en déduire des spécificités éventuelles du secteur d'activités de l'ESS. Ou, si au contraire, c'est un pur hasard ou une simple grille de lecture.

*Vanessa DEWAELE - CHORUM*

Il y a clairement une volonté de faire des comparaisons entre l'ESS et des secteurs privés classiques. Nous avons donc ressorti de cette synthèse des éléments qui permettent des comparaisons avec le sondage réalisé par l'ANACT qui couvre l'ensemble du salariat en France.

Nous avons commencé sans postulat, mais plutôt sur la base du constat qu'à l'époque il n'existait aucune étude nationale et transversale de l'ESS sur la qualité de vie au travail. Nous avons donc fait le constat de l'absence de données globales. Il y avait toujours cette tentation d'adapter, ou plutôt d'utiliser des indicateurs « classiques » à nos organisations. Pourquoi pas ? La question est de savoir s'ils sont appropriés ou non. C'est le travail qui a été réalisé au sein du comité scientifique et du comité de pilotage, auquel sont associés l'ANACT et d'autres, pour arriver à ce que le questionnaire tienne compte des particularités d'organisations, de gouvernances et de métiers, mais en même temps de retomber sur des indicateurs mesurables dans le temps et au regard d'autres secteurs, afin de pouvoir effectuer des comparaisons.

*Claire JODRY – Paris*

Dans ma vision de l'ESS et du monde associatif, un peu idéaliste certes, j'aurais attendu une différence d'appréciation beaucoup plus importante entre les salariés de l'ESS et ceux du secteur privé : 0,2 %, ce n'est vraiment pas beaucoup.

Vous avez pointé un élément qui me semble extrêmement intéressant concernant le management. Vous avez dit que, pour les salariés, un bon manager est celui qui accompagne bien son équipe pour atteindre des objectifs ; alors que pour les dirigeants bénévoles et les directeurs, c'est plutôt un bon gestionnaire. Pour avoir dirigé des associations nationales, je trouve que, depuis quelques années, il y a de vraies dérives et qu'effectivement, aujourd'hui, un bon directeur est avant tout un bon gestionnaire. C'est celui qui ne fait pas déraiser les comptes, c'est celui qui fait avec ce qu'il a, avec ce qui baisse et qui ne le fait même pas avec une vision

du développement et une recherche originale de nouveaux modes de financement. Du coup, une espèce de flemme fait que nous allons nous contenter de faire appel à des contrats précaires, car nous n'avons pas envie d'aller chercher de l'argent là où nous pourrions le trouver. Cela me semble extrêmement grave.

*Vanessa DEWAELE - CHORUM*

Il existe quand même des différences fortes entre le secteur associatif et la mutualité. Il ne faut pas mettre toutes les familles dans le même bain, et au sein même du secteur associatif, il y a de grandes disparités. Notamment, une idée préconçue est qu'il existe une forme de stabilité de l'emploi au sein d'une grosse structure, et que les salariés y sont plus heureux dans leur travail. L'enquête montre que c'est faux. Les salariés des plus petites organisations qui ont un mode de fonctionnement plus souple et qui ont l'impression d'être plus proches du projet associatif, en dépit des contraintes budgétaires et autres se déclarent globalement plus heureux dans leur entreprise. Encore une fois, il faut approfondir les résultats.

*Nathalie ROSSINI*

Ce qu'a dit Claire JODRY est fondamental. Il me semble que dans les accords nationaux interprofessionnels sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle, il est essentiel d'avoir la volonté de dire que nous devons pouvoir développer la qualité de vie sans mettre de côté la performance de l'organisation. Il faut déterminer comment arriver à tenir les deux aspects sans se mettre dans une position caricaturale où nous sommes considérés comme soi-disant incompetents, ou comme de purs gestionnaires ayant oublié pourquoi ils travaillaient dans l'ESS et l'essence même de la structure à laquelle ils appartiennent. Le principe de ces accords implique tout syndicat à négocier des expérimentations en vue du développement de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle. Cela peut se faire par branche, par intérêt, par structure. C'est peut-être une piste intéressante pour accompagner sur le territoire des associations employeuses en se demandant comment il est possible de les aider par le biais d'emplois de qualité à travailler sur ce problème, avec des références. Il faut définir ce qu'est la qualité de vie au travail, ce sont autant de perspectives à se donner qui peuvent aider des associations ou des managers perdus à se retrouver afin qu'un dialogue collectif ait lieu.

Maxime BERTHELON - Association Rézo'Fêt'Art

*Les déjeuners et pauses gustatives en journée de ces rencontres ont été préparés par Rézo'Fêt'Art*

[Rézo'Fêt'Art](#) a été créé il y a plus de 10 ans. L'idée principale est d'accompagner des projets, de « *générer du lien social dans un cadre multiculturel et intergénérationnel, par le biais de l'activité créative et récréative* ». Avec cette définition, nous pouvons faire à peu près tout ce que nous souhaitons. Nous avons cinq grands thèmes : l'art, l'artisanat, l'événementiel, la sensibilisation et le développement. Nous menons de nombreuses actions en ce sens et surtout dans la mutualisation interassociative, en cherchant et en trouvant les « moyens du bord » pour accompagner les artistes, les artisans, les associations ou tout porteur de projet quel qu'en soit le domaine.



Depuis six ans, nous possédons un local à Dijon dans lequel nous avons développé un café associatif permettant d'exercer de nombreuses activités : salle de répétition, hall d'exposition, atelier créatif, salle de réunion. Depuis trois ans, l'environnement est abordé : mieux manger, mieux-être, mieux consommer, développement d'un jardin et de nos fameux « Jardins et Collines aux courges » (espace vert de la ville investi il y a deux ans pour y planter 100 pieds de courges) et « Spirale aromatique ». Depuis trois ans, nous avons des demandes d'organisation de buffets et autres. Tout est bio, local, les déchets sont gérés, nous respectons une charte.

Je vous remercie de nous avoir contactés, de nous avoir fait confiance pour ce défi, car pour nous il s'agit toujours de défi de trouver des bénévoles en semaine. Puisque c'est votre thème, je vais faire une parenthèse sur l'emploi associatif. Nous avons des salariés depuis quatre ans et nous sommes donc confrontés à la pérennisation d'une part, et surtout à la formation d'équipes pour coordonner ce genre de projet, car il est difficile de trouver des bénévoles le matin, en semaine et le midi. L'emploi est donc notre défi depuis quatre ans, mais surtout depuis plus de deux ans pour maintenir une équipe destinée à satisfaire le genre de projet pour lequel vous nous avez sollicités. Nous espérons avoir été à la hauteur et que nous le serons encore. Nous avons pris énormément de plaisir à vous faire ce genre de propositions.

# Quels leviers pour pérenniser un emploi de qualité dans le secteur associatif ?

## La mutualisation de l'Emploi

Les structures d'utilité sociale représentent l'un des principaux piliers du développement local et des services auprès de la population. Mais les évolutions rapides du contexte territorial ont fortement impacté ces structures qui doivent faire face à une nouvelle donne législative, réglementaire, politique, économique et environnementale et sont confrontées à une mutation de fond dans le dialogue à mettre en œuvre avec leurs territoires et leurs partenaires traditionnels.

Dans ce cadre, la mutualisation des ressources humaines, matérielles et immatérielles est un défi posé au secteur associatif de façon de plus en plus aiguë pour les années à venir, quand elle n'est pas une condition de survie pour de nombreuses structures.

Les nouvelles organisations du travail peuvent être des modèles économiques et sociaux innovants. Elles offrent des choix structurels, qui permettent des compositions originales entre les nécessités des « entreprises », les attentes des hommes et les besoins des territoires.

Du groupement d'employeurs à la Société Coopérative d'Intérêt Collectif, ces formes d'organisations du travail s'inscrivent dans les modèles de la mutualisation et les modèles de la coopération. La capacité de remise en question, les notions de sens, de valeurs, d'ancrage territorial et d'aventure humaine sont capitales et jouent un rôle au moins aussi important que la réalité technique, mécanique, opératoire de ces modes d'organisations du travail.

Mutualisation est un néologisme, construit sur le terme de mutualité, qui désigne toute « forme de prévoyance volontaire par laquelle les membres d'un groupe, moyennant le seul paiement d'une cotisation, s'assurent réciproquement contre certains risques ou se promettent certaines prestations ».

Le terme de mutualisation est assimilé à la notion de partage, de collaboration, d'entraide... La mutualisation est envisagée comme une synergie entre des structures, permettant la mise en commun de moyens divers. Les structures en tirent des bénéfices réciproques, sans vivre aux dépens des autres. La mutualisation vise en effet à créer des synergies entre structures par la mise en commun de compétences, à unir ses ressources à plusieurs et optimiser ses moyens. La mutualisation peut rester informelle lorsqu'il s'agit d'échanger des idées, des réflexions ou des pratiques. Mais concernant d'autres dimensions, la mutualisation peut donner lieu à de nouvelles formes d'emploi et nouvelles organisations du travail.

Dans les formes de mutualisation de l'emploi, sont identifiées plus particulièrement dans le champ associatif, les déclinaisons suivantes :

- des conventions bipartites de mise à disposition de salariés sous certaines conditions, entre deux structures,
- une concertation en vue d'additionner plusieurs contrats de travail pour un salarié qui garde un lien contractuel avec chaque structure mais qui voit ainsi son temps de travail élargi et sécurisé,
- une mutualisation qui peut aussi aboutir à la création d'une nouvelle structure juridique qui fédère les parties prenantes entre elles et devient le socle de nouvelles collaborations : **groupements d'employeurs**.

### Les facteurs à l'origine du partage d'emplois dans les associations :

- Le constat de besoins en ressources humaines qu'une structure ne peut assumer seule de par le niveau d'expertise demandé. Dans ce cas, le partage de l'emploi se situe le plus souvent du côté de fonctions support (comptable, informatique, gestion des ressources humaines ...) ou de

compétences nouvelles et pour laquelle le volume temps n'est pas suffisant pour être attractive pour un professionnel.

- Des besoins de gérer les remplacements. Ce besoin trouve le plus souvent sa réponse dans la formule du Groupement d'Employeurs Associatif (GEA), avec une implication des associations utilisatrices dans le parcours des salariés plus ou moins grande, et un risque d'assimilation à de l'intérim plus avantageux d'un point de vue financier.
- Une réflexion quant aux possibilités existantes de dé-précariser certains emplois (prof de musique...) et notamment des emplois en temps partiel.
- Enfin, la « pression » des financeurs qui, par leur demande, pousse les structures à mettre en place une formule de partage, pression qui peut aller jusqu'à favoriser les rapprochements d'équipements (formule multigestionnaire).

## Présentation de deux expériences de Groupement d'Employeurs Associatif

### **L'APSALC 21 (PSL),**

*présenté par Pascale TRACE, directrice de GEA21*



### **Le GEA**

L'[APSALC 21](#) soutient le développement de l'emploi dans le secteur de l'Economie Sociale, dans une logique de pérennisation de l'emploi dans le secteur. Le GEA a été créé en 2008, pour répondre aux demandes de compétences sur des fonctions supports au sein d'associations et de collectivités du territoire. Le GEA a utilisé tout l'éventail des contrats aidés (les contrats tremplin, les CAE, les Contrats d'Avenir (partagés), les CUI CAE ainsi que les contrats de professionnalisation).

Dès sa création, le GEA s'est penché sur les enjeux de la formation des salariés :

- Faire évoluer en compétences les salariés pour augmenter leur employabilité
- Accompagner les bénévoles employeurs dans leur posture de dirigeants employeurs en les aidant à structurer l'emploi dans leurs associations.

Il dénombre aujourd'hui 41 salariés, pour 36 équivalent temps plein répartis sur 52 structures.

### **La fonction Tiers de Confiance**

L'APSALC 21 est Tiers de Confiance URSSAF. Dans ce cadre, Ils assurent du conseil auprès des employeurs et éditent les bulletins de paye (400 fiches de paie sont traitées par mois. Le service couvre 10 Conventions collectives Nationales). Ils travaillent en partenariat avec trois autres partenaires via la plateforme associative de la Ville de Dijon. Dans ce cadre, les partenaires coopèrent à partir de leurs spécificités propres, travaillent à l'articulation de leurs compétences dans un souci de subsidiarité et de lisibilité pour les associations bénéficiaires.

### **Le GEDA 51,**

*présenté par Blandine LEDEME, conseillère en insertion professionnelle*



### **Présentation du GEDA51**

Le [GEDA51](#) est un groupement d'employeurs pour le développement associatif de la marne. C'est un outil au service des associations et des collectivités pour dé-précariser l'emploi, qui permet aux associations de coopérer et de coordonner l'emploi sur un territoire.

Leur vertu pédagogique : « la bataille des compétences » et le travail en réseau sont les enjeux clés pour demain ! Visiter le site du GEDA51 : [www.geda51.fr](http://www.geda51.fr)

Actuellement, le GEDA51 dénombre 57 adhérents dont 3 collectivités. Sont sous convention avec l'Agglomération de Reims sur la mutualisation des emplois dans les collectivités locales du territoire. 30 Emplois d'avenir sont salariés dont 24 à temps partiel.

### **L'accompagnement au cœur du système :**

Concernant l'emploi des jeunes : le GEDA fait le lien entre le jeune, la mission locale, et le tuteur côté employeur. Une formation est proposée au jeune (remise à niveau – formation comportementale à l'univers de l'emploi, titre professionnel en lien avec le métier occupé), en lien avec son projet professionnel.

### **Les points de vigilance - les évolutions notables – les nouvelles pratiques**

- L'employeur administratif est le garant de la bonne application du droit du travail. Il est important de l'identifier au sein de l'employeur
- Les bassins d'emploi sont des territoires pertinents pour le développement d'expériences de micropartage d'emploi
- Des doutes sont émis sur la capacité des acteurs à pérenniser les emplois (cf. contexte économique actuel) – la formation est le principal levier de pérennisation (aider le jeune à monter en compétences)
- Former les salariés embauchés en emploi d'avenir est indispensable.
- Instaurer les plateformes d'offres de compétences pour anticiper les fins de contrats
- Les publics éligibles aux emplois d'avenir ont évolué : ils sont plus diplômés et disposent de compétences souvent avérées pour autant ils ont généralement des prétentions revues à la baisse.
- Pour les salariés embauchés dans une association, préconiser la formation au CFGA afin de les acculturer avec le fonctionnement associatif.

## **Les aides à l'emploi**

### **Les contrats aidés**

Un contrat aidé est un contrat de travail dérogatoire au droit commun, pour lequel l'employeur bénéficie d'aides, qui peuvent prendre la forme de subventions à l'embauche, d'exonérations de certaines cotisations sociales, d'aides à la formation. Le principe général est de diminuer, par des aides directes ou indirectes, les coûts d'embauche et/ou de formation pour l'employeur. Ces emplois aidés sont, en général, accessibles prioritairement à des « publics cibles », telles les personnes « en difficulté sur le marché du travail » ou les jeunes. Ils relèvent du secteur marchand (c'est le cas par exemple du contrat unique d'insertion marchand CUI-CIE) ou du secteur non marchand (par exemple le contrat unique d'insertion non marchand CUI-CAE).

Il existe aujourd'hui deux types de contrats aidés principaux concernant les associations : le CUI-CAE (Contrat Unique d'Insertion–Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi) et le CUI-Emploi d'Avenir.

### **Focus sur le contrat de professionnalisation :**

Le contrat de professionnalisation s'adresse aux jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus, aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus et aux bénéficiaires de certaines allocations ou contrats. Son objectif est de leur permettre d'acquérir une qualification professionnelle ou de compléter leur formation initiale par une qualification complémentaire en vue d'accéder à un poste déterminé dans l'entreprise. Les bénéficiaires âgés de 16 à 25 ans révolus sont rémunérés en pourcentage du Smic selon leur âge et leur niveau de formation, les salariés âgés de 26 ans et plus perçoivent une rémunération qui ne peut être ni inférieure au SMIC ni à 85 % du salaire minimum conventionnel. Rémunération qui ne peut être ni inférieure au SMIC ni à 85 % du salaire minimum conventionnel.



Ce contrat ouvre droit pour l'employeur, pour certaines embauches et dans certaines limites, à une exonération de cotisations patronales de sécurité sociale.

A savoir : Les employeurs qui embauchent et forment un demandeur d'emploi, âgé de 26 ans et plus, dans le cadre d'un contrat de professionnalisation peuvent, sous certaines conditions, bénéficier d'une aide spécifique. Une aide de l'État est également prévue au profit des employeurs qui embauchent, en contrat de professionnalisation, un demandeur d'emploi de 45 ans et plus.

### **Les soutiens institutionnels sur les démarche de mutualisation et/ou d'emplois associatif**

Les initiatives des pouvoirs publics qui visent à encourager la mutualisation se multiplient à différentes échelles. Elles permettent d'étudier, d'expérimenter et de soutenir des dispositifs de mutualisation de l'emploi ou de soutenir l'emploi associatif (notamment en complément d'embauche de contrats aidés dédiés au secteur).

Chaque collectivité fonctionnant différemment, il n'y a pas de modèles types de dispositifs de soutien à la mutualisation. Il existe plusieurs services (économie, emploi, formation...) et programmes (de la région, du département, de la communauté d'agglomération, ...) qui peuvent intervenir et se superposer.

*En savoir plus : Voir document ressource*

# Comment pérenniser l'emploi de qualité des jeunes dans les associations ?

Plénière animée par Nathalie ROSSINI

## Intervenants :

- Océane CHARRET GODARD, adjointe au Maire de Dijon, déléguée à l'Emploi, à l'Économie sociale et solidaire, à l'Insertion et à la Formation
- Florent Duclos, chargé de mission Développement et structuration du réseau CRES au CNCRES
- Véronique PAVELOT, directrice du pôle d'Économie solidaire de l'agglomération dijonnaise
- Renaud DROUY, co-président du RNMA et d'un autre co-président

## Echanges avec les participants

Frédéric OLIVE – Aprova 84

Il n'y a pas qu'une solution pour résoudre cette problématique, mais nous devons utiliser la force de nos réseaux. Si une structure peut pérenniser un emploi aidé, tant mieux ; a priori, c'est toujours notre volonté pour une personne que nous connaissons, que nous avons formée. Mais durant les périodes où nous travaillons avec des personnes en contrats aidés directement ou indirectement, nous devons essayer de promouvoir l'échange de connaissances de nos réseaux, pour que ces personnes puissent en profiter. **Il faut mettre en commun un espace d'échange des compétences de nos structures.**

De plus, cela permet de rassurer les futurs employeurs. Le gros souci d'une personne arrivant en fin de contrat aidé, c'est de se retrouver avec son simple CV, sa lettre de motivation et au mieux une bonne appréciation. Il est intéressant de faire connaître cette personne au travers de nos réseaux. Nous devons l'organiser, cela doit faire partie de notre rôle d'employeur, et de membre de réseaux d'employeurs. Je n'oublie pas les associations que je qualifie souvent « d'orphelines », qui ne sont pas fédérées, qui ne sont pas employeuses : elles peuvent jouer le rôle important de courroie de transmission. Même les structures qui ne sont pas employeuses peuvent servir de passerelles, avoir connaissance d'emplois potentiels dans l'ESS ou en dehors, si l'emploi est de qualité.

Norbert RICHERT – MDA de Lille

Nous devons prendre en compte des principes de base.

Nous ne devons pas nous axer simplement sur les dispositifs plus ou moins techniques. Nous les connaissons, nous en avons élaboré un certain nombre au cours des années. Nous devons

revenir à ce que Bertrand SCHWARTZ appelait la « **solidarité active** ». Nous devons réaffirmer ce principe de solidarité active envers cette jeunesse en difficulté, nous devons être en empathie avec elle. Leur situation reflète nos échecs ou nos renoncements collectifs.

Nous devons mettre en place des dispositifs, utiliser toutes les solutions imaginées qui seront intéressantes, intelligentes (mise en réseau, anticipation stratégique, etc.). Mais, au préalable, nous devons réaffirmer ce principe : nous sommes en empathie avec la jeunesse en difficulté, nous allons mettre en place des formes de solidarité active pour l'aider. Nous devons nous sentir solidaires, puisque nous sommes en partie responsables de cette situation.

Respecter ce préambule me semble important, ensuite nous pourrions discuter boîte à outils, dispositifs. Je tiens à l'affirmer, sinon nous ratons une marche relevant de nos principes.

*Interventions de la salle*

Il faut absolument aider les associations à réfléchir à la **diversification de leurs financements** et à leur **management** pour employer des jeunes, très rapidement, hors contrats aidés. Il n'y a aucune raison d'embaucher en contrat aidé un jeune qui a 5 ans d'études.

Je souhaite encourager les associations à arrêter les emplois aidés et à faire en sorte que les financements des contrats d'avenir soient **orientés vers les contrats d'apprentissage, les contrats de qualification ou les contrats en alternance**. Puisque cela évitera à un jeune qui a 5 ans d'études de passer par un stage. Au sein du monde associatif, c'est une solution pour des salariés allant des bac-5 à des bac+5. Je ne comprends pas que les financements de ces contrats aidés très limités, et maintenant ceux des stages ne soient pas utilisés pour la promotion de

l'apprentissage, de la qualification et de l'alternance.

Il faudrait définir à qui sert l'emploi des jeunes. Souvent, le destinataire final des contrats aidés nous est présenté comme étant les associations : « Nous allons arrêter de vous fournir des subventions, mais nous allons vous permettre de dépenser moins en embauchant moins cher ». C'est antinomique avec notre volonté d'aider les jeunes à s'intégrer dans un parcours professionnel. **Nous devons accepter que nos ressources humaines aient un prix.** Charge à nous de renvoyer cette question à nos financeurs, en leur rappelant que les contrats aidés ne sont pas la seule solution pour la ressource humaine du secteur associatif.

Je remercie la personne qui a parlé des contrats d'apprentissage, elle a tout à fait raison. Je suis un vieux monsieur, et je pense que vous savez que pour former à un métier qui paraît basique (fraiseur, tourneur, ajusteur), à une époque il fallait 3 ans d'apprentissage, 45 heures par semaine. Je pousse un cri d'alarme : il n'y a plus de centres d'apprentissage, il n'y a plus que des lycées techniques pauvrement équipés. Lorsque j'entends qu'il faut faire privilégier l'apprentissage :

oui ! Mais il y a belle lurette que nous nous en sommes complètement désintéressés.

Je n'associe pas forcément l'apprentissage aux fraiseurs, aux plombiers, aux bouchers ou aux pâtisseries. Pour moi, l'apprentissage est excellent pour des diplômés au terme de plusieurs années d'études supérieures. Très souvent, nous en prenons en stage sur la communication. Il y a un potentiel énorme pour le monde associatif dans le développement des projets, dans l'ESS. Il existe des postes pour tous à ce niveau. Je répète que l'apprentissage par alternance est valable des bac-5 aux bac+5, +7, +8. Je ne pensais pas aux plombiers, puisqu'il y a eu dévalorisation du mot « apprentissage ». Nous avons eu en contrat d'apprentissage une personne qui a accompagné l'observatoire de la Ville de Paris. Cette étudiante est en Master 2. Elle connaît la théorie de la statistique, et nous lui avons fourni un terrain pour faire ses armes. Je ne me fais pas trop de soucis pour elle. Cette démarche devrait être développée à tous les niveaux d'études, tous les niveaux de formation ainsi qu'aux jeunes sans qualification. Le sujet de nos Rencontres est l'emploi des jeunes dans le monde associatif, je préfère pousser des associations, les accompagner pour qu'elles diversifient leurs financements. J'aimerais que les moyens soient utilisés préférentiellement sur ces contrats pour créer des emplois pérennes.

## Restitution des ateliers

*Carole ORCHAMPT, déléguée générale du RNMA*

Dans l'atelier sur les contrats aidés, nous avons travaillé avec les intervenants du GEDA51 et de l'APSALC 21

Le regard de Blandine LEDEMET (GEDA S1) portait sur son expérience en tant que conseillère professionnelle en insertion, c'est-à-dire un regard d'experte, de technicienne qui a en charge les publics jeunes bénéficiaires de l'emploi via un groupement d'employeurs. L'autre regard était celui de Pascale TRACE, directrice du GEA 21 ; tiers de confiance, pour le groupement d'employeurs de l'APSALC 21 qui appuie notamment les petites structures employeuses.

Pour l'une et l'autre de nos intervenantes, à leur niveau d'intervention, dans tout secteur d'activité et sans doute davantage dans le nôtre, c'est-à-dire dans le secteur associatif, il est nécessaire de prendre en compte pour les jeunes, cette **notion de parcours de formation et de parcours d'intégration professionnelle**. Aujourd'hui, c'est peut-être le maillon manquant pour ces publics, sachant que Blandine LEDEMET a beaucoup abordé les problèmes périphériques liés à l'accès à l'emploi, notamment ceux de mobilité, d'hébergement. Tout ce qui est connexe et qui peut faciliter l'accès à l'emploi et qui était auparavant — car cela fait à peu près 5 ans que les choses ont changé —, des problématiques prises en charge dans les dispositifs régionaux d'insertion professionnelle.

Aujourd'hui, les groupements d'employeurs présents sont-ils ou non confrontés à ces problèmes ? En ce qui concerne les salariés, notamment jeunes, il faut prendre davantage en compte un parcours de formation qui permette un développement de la qualification, mais trouve également des solutions aux problèmes connexes. Concernant les « spécificités du secteur associatif », les groupements d'employeurs présents à notre atelier forment les salariés en contrat aidé. Renaud DROUY leur a demandé comment ils prenaient en compte cette spécificité, cette sensibilité due au fait que notre secteur est porteur de valeurs. Il leur a demandé s'ils sensibilisaient aux notions de projets associatifs, de la Loi 1901. Les deux témoins ont répondu qu'ils le faisaient, que **les jeunes rentrant dans leurs**

## groupements d'employeurs suivent le Certificat de formation à la gestion associative (CFGA), et sont sensibilisés à ce qu'est un projet associatif.

Le deuxième volet porte sur l'emploi, surtout du côté employeur. Je suis assez d'accord avec Norbert RICHERT, les outils ne sont pas la finalité et certains de ceux dont nous disposons ne sont plus tout à fait adaptés. Des contrats existent, tout n'est pas mauvais, tout n'est pas à changer, mais il faut penser à la formation de l'employeur au sein de toutes petites structures. On ne naît pas employeur, on le devient, et pour cela il faut disposer d'un minimum d'outils. Cette question a été bien identifiée par Pascale TRACE qui disait que leur groupement d'employeurs travaille sur ces notions. Le groupement est l'employeur administratif ; contractuellement, il porte le dossier social du salarié. Par contre, au quotidien, le groupement ne gère pas le salarié qui travaille dans deux ou trois structures. Dans chacune d'elles, il est soumis à un mode de management parfois très différent. Pascale TRACE a souligné cette notion d'identification très forte et de renforcement ; elle disait que **le GEA renforce cette fonction d'information, de soutien sur les principes, sur la fonction d'employeur**. Ils n'interviennent pas forcément sur toute la partie technique (fiches de paie, etc.). Le plus important porte sur la plus-value, la valeur sociale, la relation, le dialogue social...

Je souhaitais retracer cela, parce qu'il s'agit d'indicateurs intéressants ; notamment en ce qui concerne les contrats, comme je l'ai souligné sur le pan « association employeuse ». Le fait que peu d'associations

font appel à des contrats de professionnalisation a été soulevé, alors que ce type de contrat est extrêmement intéressant, tant pour le salarié — pas exclusivement « le jeune », car le contrat de professionnalisation peut toucher tous les publics —, que pour la structure qui accueille un contrat de professionnalisation.

**L'employeur peut s'investir dans un tutorat** sous une autre forme qu'avec les contrats CUI-CAE, et autres.



*Sylvain RIGAUD, chargé de mission Projets du RNMA*

Nous avons également abordé dans notre atelier, la question de la formation à la fonction employeur. La dimension est un peu plus complexe dans un groupement, puisque l'emploi est partagé entre différents employeurs. À l'échelle du pool d'employeurs, il faut structurer, réfléchir : il ne suffit pas d'identifier les besoins communs, **il doit y avoir une réelle réflexion sur la fonction employeur partagée collégialement**. Il faut une formation spécifique aux employeurs qui se groupent, car chacun est dépendant des autres. Il faut retenir l'idée que ce n'est pas forcément simple, que ce n'est pas la solution à tout. Mais c'est une option intéressante afin de développer des emplois à temps plein, en CDI ; ce qui est un enjeu. Le gros avantage assez évident est que le salarié bénéficie d'un contrat unique, ce qui représente une certaine sécurité de l'emploi qui vient à l'appui du groupement d'employeurs.

## Echanges avec les participants

*Grégory AUTIER – coprésident du RNMA et directeur de S3A*

Nous identifions des leviers, mais sous quelle forme ? De nombreux guides destinés aux

groupements d'employeurs ont été édités ces 2 dernières années. **Maintenant, le secteur associatif doit prendre un virage, s'il veut vraiment contribuer à la consolidation**

## **d'emplois de qualité au sein du secteur associatif.**

Nous avons parlé d'un tournant à prendre, l'un d'eux est en lien avec la loi de pérennisation sur les temps partiels. Aujourd'hui, des situations d'emploi à temps partiel existent et elles vont devoir se régulariser légalement d'ici 2016 : comment en tant que Maison des associations, et vraisemblablement avec d'autres structures, pouvons-nous amener à se rencontrer des

### **Comment en tant que Maison des associations, pouvons-nous amener à se rencontrer des associations employeuses qui sont face à ce problème, leur expliquer que partager leur permettra de trouver la réponse ?**

associations employeuses qui sont face à ce problème, leur expliquer que partager leur permettra de trouver la réponse ? Aujourd'hui, il faut identifier les associations qui ont des besoins, mais qui n'ont pas de salariés. Grâce aux groupements d'employeurs, l'emploi de salariés à temps partiel bénéficiant d'expérience permettra que des gens en poste bénéficient de temps complets, tout en répondant aux besoins de plusieurs associations.

Un autre tournant est que, par nature, il n'est pas spontané de penser à créer de l'emploi avec une autre structure. Comme nous sommes dans le besoin, fragilisés, des formes de solidarité apparaissent, que nous n'envisagerions pas forcément quand tout va bien et qu'il est possible de réussir seul.

Aujourd'hui, il y a une capacité à aller beaucoup plus loin. En Basse-Normandie, nous avons un groupement d'employeurs généraliste et une dizaine de groupements d'employeurs monosectoriels. Nous partons de très bas. Il faudrait faire cette analyse sur d'autres régions, je pense qu'en Bretagne et en Poitou-Charentes leur nombre est plus élevé. Mais d'autres territoires font peut-être moins bien que nous. Il existe une réelle possibilité d'avancer à ce sujet, et en plus d'avancer autrement qu'en utilisant des emplois aidés.

Voir les deux ou trois premiers leviers me sidère : quand nous pensons emplois associatifs, nous pensons emplois aidés ! Il faut arrêter. Nous devons en sortir.

Le groupement d'employeurs n'est pas la réponse à tout, mais ce peut être un des leviers forts à

utiliser dans les prochains mois pour nos Maisons des associations, d'abord, et au-delà ensuite.

*Fabrice DARIETTO – Cité des Associations de Marseille*

Je ne sais pas si dans certains domaines d'intervention du monde associatif, il n'est pas un peu utopique de parler de pérennisation de poste. Tout simplement parce que, par définition, un grand nombre d'associations intervient sur des champs sociaux, déploie des services qui ne génèrent pas d'activité. Donc, il est complexe d'obtenir des ressources permettant d'assurer le financement à terme d'un poste à temps plein. Le lien social pratiqué par beaucoup dans les quartiers est difficilement quantifiable, mesurable, évaluable. Mais il est aussi important que d'autres domaines, surtout dans notre société où tout se délite, et où, malheureusement, cela va mal.

Dans notre domaine, les sports, apparemment, le monde associatif opère la pérennisation de moins en moins de postes, ce qui est assez étonnant. Nous avons eu des expériences, à Marseille, de clubs de sports, surtout de football, clubs assez structurés, importants qui ont mutualisé les moyens pour avoir des postes à temps plein, notamment de comptables ou de secrétaires, ce qui est important, ne serait-ce que pour monter des dossiers de demande de subvention. Ils ont rassemblé leurs forces. Je suis d'accord sur le fait que nous n'échapperons pas à la mutualisation. Certaines structures ont anticipé, elles ont pris des initiatives, mais il est complexe d'orienter d'autres structures dans cette direction. Je sais que Marie-Christine GUILLAUME à la Cité des associations a tenté des expériences dans ce champ et qu'elle a eu quelques difficultés.

Dernièrement, et cela pose une question d'éthique, je n'ai jamais vu autant — je suppose qu'il en est de même pour vous — de fondations se déployer et lancer des appels à projets dans tous les domaines, lutte contre l'illettrisme ou autre domaine d'actualité. Je vois aussi que de nombreuses associations n'ont pas attendu pour essayer de capter ces formes de crédits, certainement difficiles à pérenniser. En effet, qui a la maîtrise de pouvoir faire entendre aux fondations que telle ou telle structure doit bénéficier de reconduction, alors qu'elles ne formulent pas cela dans leurs appels à projets ? C'est un moyen de capter d'autres sources de financement, mais comment avoir l'assurance de pérenniser des postes ?

Il est toujours frustrant, en tout cas par ma modeste expérience depuis toutes ces années de voir de la précarité et de la gestion de la précarité dans des quartiers sensibles, en politique de la ville, ou autres. Les gouvernements successifs se sont attelés à la politique des contrats aidés, et à chaque fois nous repartons vers divers domaines. Alors que notamment dans les centres de loisirs ou les crèches, il s'agit de services clairement reconnus : je ne comprends pas comment, depuis des années, nous restons dans la précarité. C'est remarquable et paradoxal, puisqu'une chaîne en découle et qu'il y a le risque de mettre à mal, au-delà des structures, les personnes qui travaillent et doivent faire garder leurs enfants par des gens compétents et selon des modes de garde adaptés.

C'est un domaine complexe à aborder. J'espère que les gouvernements qui auront à traiter ce problème mettront davantage l'accent ou l'action sur des formules plus pérennes que des coups partis. Il est vrai que les politiques qui se succèdent ont tendance à vouloir aller vite, ils ne prennent pas le temps d'évaluer ce qui s'est passé avant eux. Ceci se dit depuis des années, mais certaines choses ont quand même porté leurs fruits, d'autres un peu moins. Il faut savoir ne pas toujours inventer, mais s'inspirer de ce qui a permis d'obtenir de bons résultats.

*Nathalie ROSSINI*

Vous avez cité un cas qui est clairement de la délégation de service, vous parlez de collectivités, de RSH en l'occurrence. Cela peut exister et se pose la question : la collectivité a-t-elle les moyens de déléguer à une structure associative ?

Je reviens à un levier qui me paraît fondamental : **l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail**. Il permet, vraiment, de prendre au mot le gouvernement. Vous pouvez lui dire : « D'accord, nous y allons, mais si nous voulons développer la qualité de vie au travail tel que vous l'avez définie, branche par branche, comment nous aidez-vous à pérenniser les postes, à former nos salariés ? » Cela ne correspond pas à de « l'assistantat systématique », il s'agit de remettre des éléments un peu différents

de dialogue et d'interaction entre les réseaux et les partenaires. Étudiez cet aspect en détail, car il y a vraiment un champ d'expérimentation possible. Collectivement et vis-à-vis des pouvoirs publics, c'est une manière d'étudier comment faire vivre cette idée. Si rien n'est mis en place, il est inutile de parler de qualité de vie au travail.

*Intervention de la salle*

Logiquement, les contrats aidés ne sont pas la clef d'entrée, ce sont des opportunités, des aubaines ou alors une volonté politique de l'association d'aider un jeune pour le mettre en formation lorsqu'il s'agit d'emplois d'avenir. Par rapport à cela, je voulais aborder notre travail, à l'intérieur des associations employeuses : comment voyons-nous un jeune bénéficiant d'un contrat aidé par rapport à ses collègues ? Très souvent, les collègues sont présentés en tant qu'individus et le dernier arrivé est présenté ainsi : « Voici notre contrat d'avenir ». J'en ai employé 28 dernièrement, et je les ai tous considérés comme des salariés. Il est vrai qu'ils sont jeunes, qu'ils ont un statut particulier, mais des salariés sont en CDI, d'autres en CDD. Que nous les identifions comme étant des « contrats d'avenir » pourrait s'expliquer par le fait de vouloir nous justifier de jouer le jeu. **En tant qu'employeurs et vis-à-vis de leurs collègues, nous nous devons de les considérer comme salariés**. Ils sont à temps plein, ils sont parfois plus souvent en poste que des salariés engagés depuis longtemps dans l'association. **Nous devons travailler sur le regard que nous portons sur les jeunes que nous employons à travers des contrats aidés**.

*Nathalie ROSSINI*

Je me souviens que lors des formations dans le champ de l'animation socioculturelle, certains postes étaient occupés par des salariés sous statut « Emploi jeune ». Un jour, l'un d'entre eux nous a dit que cela suffisait, qu'il ne devait pas être identifié comme « emploi jeune », qu'il était « animateur de telle structure de telle date à telle date ». Il est possible d'espérer que petit à petit, les jeunes s'incarneront dans leurs fonctions autrement qu'au travers d'un dispositif d'aide financière.



*Océane CHARRET GODARD,*

*Adjointe au Maire de Dijon*

*Déléguée à l'Emploi, à l'Insertion, à l'Économie sociale et solidaire et à la Formation professionnelle*

L'exercice que vous me demandez est assez difficile, les sujets soulevés étant nombreux et très importants.

Il est compliqué d'être jeune, car comme les dispositifs le reflètent, nous avons tendance à mettre ces millions de jeunes sous la même étiquette. Nous nous devons d'être vigilants et de ne pas généraliser notre approche, que ce soit lors de l'accompagnement, lorsqu'ils sont en recherche d'emploi ou dans leur projet professionnel. La notion très importante d'individualisation ne doit pas être perdue de vue.

Je me considère comme faisant partie de cette génération Y, et il est inconfortable d'être jeune en période de crise, de tumulte. Nous sommes à la croisée des chemins, entre un modèle économique et social qui arrive à bout de souffle et un nouveau modèle qui se met en place, tout doucement. Cet inconfort agit sur le rapport des jeunes avec le monde professionnel, et tout simplement leur rapport au travail.

*L'expérience associative et les compétences acquises, qu'elles soient bénévoles ou salariées doivent être valorisées.*

Il est beaucoup question de mutualisation au sein de la vie associative, du monde associatif, mais elle doit être dans notre vision globale du monde du travail. Je suis psychologue du travail et je travaille dans l'accompagnement et l'insertion,

notamment de jeunes : il ne faut pas cloisonner le monde associatif et le secteur marchand, celui de l'entreprise. L'expérience associative et les compétences acquises, qu'elles soient bénévoles ou salariées doivent être valorisées. L'un de nos rôles consiste à participer à cette valorisation. L'un des leviers est dans les passerelles que nous créerons entre la vie associative et le secteur de l'entreprise, et vice versa. Pour pérenniser l'emploi, il peut y avoir le levier d'aller vers l'entreprise, mais pour sa part, le monde associatif peut permettre de pérenniser l'emploi issu du secteur de l'entreprise.

Pour avoir cette vision mutualisée, nous sentons qu'il y a encore beaucoup d'efforts à faire sur les accords interprofessionnels. Nous nous sommes rendu compte que la plupart du temps, l'UDES demande des dérogations, notamment sur le temps partiel. L'enjeu se trouve là, car les décisions sont prises en fonction du secteur marchand, pas forcément du monde associatif, en l'occurrence de l'ESS.

Nous devons également favoriser cette vision.

Une question pourrait être posée à Laurent GRANDGUILLAUME, à moins que vous n'en possédiez la réponse. Dans le cadre du Pacte de responsabilité, le Premier ministre a annoncé des allègements de charges pour les salariés : s'appliqueront-elles aussi aux salariés du monde associatif, ou uniquement aux salariés du secteur marchand ou privé ?



C'est un autre exemple qui montre que, dans les décisions prises, il existe encore du chemin à faire dans le cadre de la mutualisation.

À Dijon, ma délégation travaille sur un projet sur l'emploi et l'ESS. Il s'agit de mettre autour d'une table tous les acteurs qui représentent les entreprises (MEDEF, CGPME...), l'ESS, les associations, les organismes de formation. Le but est de recenser l'existant, les possibilités d'emplois, de parcours de formation et d'insertion pour créer des passerelles et mettre ce travail au service de l'emploi, de l'insertion et de la formation des Dijonnaises et des Dijonnais. C'est un projet ambitieux, mais il a commencé et tout le monde est d'accord pour participer à cette aventure. **En tant qu'adjointe à l'Emploi, à l'Insertion et à l'ESS, cette notion de décloisonnement, de vision mutualisée représente un vrai levier, il a du sens.**

J'ai oublié de réagir à propos de l'apprentissage, ce qui est une faute, car nous sommes dans la ville du ministre de l'Emploi, François REBSAMEN. Sérieusement, je veux dire qu'une politique volontariste est menée, puisque l'objectif est d'atteindre les 500 000 apprentis en 2017.



Véronique PAVELOT,

Directrice du pôle d'Économie solidaire de l'agglomération dijonnaise

Je suis directrice du [pôle d'Économie solidaire de Dijon](#). Par ailleurs, nous sommes membres du centre de ressources de la vie associative de la Maison des associations dijonnaises, et nous sommes porteurs du DLA Côte-d'Or.

Pour nous, en tant qu'acteurs de l'accompagnement, les deux leviers sont l'anticipation et la formalisation.

**L'anticipation**, car du côté des employeurs l'emploi a trop fréquemment tendance à se faire dans l'urgence. Le temps nécessaire pour définir un profil de poste est oublié, ils vont directement à la fiche de poste. Ils oublient aussi le temps nécessaire pour préparer l'intégration, surtout lors de l'embauche d'un jeune. Et les employeurs ont souvent tendance à vouloir recruter seuls. Le premier contact est généralement Pôle Emploi, alors que d'autres contacts sont possibles en amont pour vérifier les conditions préalables à la création de l'emploi. Il ne suffit pas de trouver une personne à mettre en face d'un poste, il faut aussi prendre en compte les conditions économiques. L'anticipation est souvent un point de faiblesse, et lors d'un recrutement, les employeurs associatifs ont tendance à croire que le plus dur est fait une fois le salarié en poste, alors que cela ne fait que commencer. Car le deuxième constat que nous faisons est le manque de préparation.

*Pour nous, en tant qu'acteurs de l'accompagnement, les deux leviers sont l'anticipation et la formalisation.*

Il y a **manque de préparation** sur la partie que revêtent les obligations de la fonction employeurs. Par ailleurs, il y a quelque chose de beaucoup plus subtil dans les associations. Elles vont directement à la fiche de poste, et le recrutement est fait en déconnexion du projet associatif. Lorsque nous accompagnons, nous rencontrons des

jeunes qui ne se reconnaissent pas dans le poste qu'ils occupent, car la dimension « valeurs » a été légèrement gommée du recrutement. L'effet inverse est que l'association va connaître un jeune dans son entourage, va l'embaucher, car il correspond aux valeurs, mais dans ce cas l'embauche est déconnectée des compétences nécessaires. Je ne sais pas s'il est plus facile de former sur des compétences un jeune qui a des valeurs et qui reconnaît le sens de son travail à travers le projet associatif, ou l'inverse. Toujours est-il qu'aujourd'hui, ces deux actions ne se rencontrent pas.

Un autre constat correspond davantage à **la formalisation** qu'à l'anticipation : la difficulté dans la gestion des ressources humaines. Il y a clairement un manque d'outils, mais de façon globale, le monde associatif a une culture orale qui rend la transmission difficile. Elle est difficile entre les employeurs, lorsque le conseil d'administration est renouvelé, mais elle est également difficile entre les salariés. Pour peu que le salarié soit en contrat aidé, mais pas uniquement, il y a une période d'absence avant l'arrivée de nouvelles recrues. Quand il n'y a pas formalisation de l'existant, il est très difficile de pérenniser un emploi de qualité. L'emploi n'est pas seulement de qualité parce qu'il existe des outils de gestion des ressources humaines, mais aussi des outils de gestion de l'activité. Le salarié doit pouvoir s'en emparer et faire son travail.

*Quand il n'y a pas formalisation de l'existant, il est très difficile de pérenniser un emploi de qualité*

Ce problème apparaît souvent par manque de connaissance. Dans le cadre d'accompagnement d'Emplois d'avenir qui bénéficient d'une aide supplémentaire du Grand Dijon, nous venons de faire **une formation sur la fonction d'employeur**.

Les employeurs associatifs ont tous la volonté de vouloir bien faire les choses,

mais ils ne savent pas comment. Or, ils ne sont pas curieux, ils ne viennent pas nous demander d'explications, ce sont plutôt les structures d'accompagnement qui les incitent à chercher l'information. Il faudrait développer la curiosité des employeurs associatifs, ils doivent avoir envie de savoir si lorsqu'ils

créent un emploi, ils le font bien et lorsqu'une personne prend la fonction de président, elle devient responsable, elle doit vérifier que tout est d'aplomb et qu'elle est en mesure de remplir sa fonction.

L'anticipation et la formalisation sont également nécessaires à la pérennisation de l'emploi et du poste, ce qui pour nous n'est pas la même chose. Il peut y avoir pérennisation d'un poste dans une structure, même si le salarié change, ce qui nécessite une formalisation. La pérennisation de l'emploi dans l'association existe pour ce poste et pour les autres. Nous voyons qu'il est nécessaire de déculpabiliser les employeurs associatifs, de façon à ce qu'ils perdent ce sentiment d'impuissance à pérenniser l'emploi qui est souvent un frein à sa création. S'ils ne sont pas certains de pouvoir pérenniser l'emploi, ils ne veulent pas être ceux qui, dans quelques années, annonceront à la personne qu'ils ont embauchée, que l'emploi soit aidé ou non, qu'ils ne peuvent plus la garder. Car une vie s'est construite, de nouvelles obligations sont apparues, cette personne jeune peut être devenue parent, avoir créé un foyer. C'est donc une responsabilité énorme, car dans les associations il y a beaucoup d'affect — ce qui ne signifie pas que l'affect n'existe pas dans les entreprises —, c'est particularité importante du monde associatif. L'important est de déculpabiliser les associations dès lors qu'elles travaillent le parcours professionnel et que dès le départ elles prévoient que le jeune ne restera pas dans la structure. Si l'emploi ne dure pas, il peut être un emploi tremplin : alors, il s'agit bien d'un parcours professionnel sur la durée, en créant des ponts, en utilisant les réseaux. Dès l'entrée dans l'emploi, le jeune doit être dans la perspective qu'il ne puisse pas rester dans l'association qui vient de l'employer, qu'il doive se construire des compétences, un réseau expérientiel. Il pourra le vendre dans d'autres structures associatives ou des structures d'entreprises. Souvent, les emplois associatifs ne sont pas valorisés dans l'entreprise. C'est le constat que nous faisons auprès des entreprises, car nous voyons les deux versants.

Comme autre préconisation, il serait intéressant de **mettre en place le diagnostic préalable à l'embauche**. Reste à définir comment le faire et le financer. Il doit inclure une vraie stratégie de pérennisation, pas forcément dans la structure, mais il doit permettre l'évolution professionnelle.



*Florent DUCLOS,*

*Chargé de mission Développement et structuration du réseau CRES au conseil national des chambres régionales de l'Économie sociale (CNCRES)*

Il n'est pas simple de réagir devant un sujet aussi vaste et complexe.

Je partage l'idée d'empathie, mais je préférerais parler de sensibilisation, et rejoindre ce qui a été dit sur le volet anticipation. Au début de ma vie professionnelle, j'ai été chef de mission dans un Point d'appui à la vie associative. Ma première mission était alors, très souvent, d'informer des associations qui allaient embaucher leur premier salarié. Il était patent qu'il y avait méconnaissance, voire absence totale de connaissance de ce qu'est être employeur associatif. Finalement, ces années passées dans un Point d'appui m'ont montré la nécessité d'être disponible aux associations, d'avoir une offre de services continue, quotidienne pour pouvoir répondre à leurs questions, à un appel téléphonique, à un courriel. Nous sommes face à des personnes qui mettent les pieds dans une situation totalement nouvelle : être employeur. Le premier levier est très délicat, surtout à l'heure actuelle, il est de **faire reconnaître cette fonction de permanence pour répondre à des questions** au fil de l'eau, et surtout d'avoir le temps de se mettre à la place des personnes accueillies. Il faut se saisir de ce temps-là pour les sensibiliser progressivement, car les noyer sous les informations lors d'une demi-journée risque de les effrayer. Pour moi, les mots empathie, sensibilisation, anticipation signifient « avoir du temps pour travailler à la pérennisation ».

*La pérennisation de l'emploi associatif nécessite trois niveaux d'accompagnement : de la structure, de la personne en poste, de l'employeur/dirigeants associatifs*

La pérennisation de l'emploi associatif nécessite trois niveaux d'accompagnement : de la structure, de la personne en poste, de

l'employeur/dirigeants associatifs.

Si la structure est économiquement fragile, il sera inutile de se poser la question de la pérennisation de l'emploi. **Travailler sur la structure**, c'est travailler sur le modèle économique, sur la diversification des financements, mais toutes les structures associatives n'ont pas vocation à diversifier leur modèle économique. Ces structures feront face à une difficulté quand leur vocation n'est pas d'être rentable et

de générer du chiffre d'affaires. Il faut avoir une lecture différenciée selon les publics accueillis. Parler d'accompagnement des structures comprend la structuration de l'organisation interne, de la professionnalisation.

**L'accompagnement de la personne en poste** nécessite parfois d'amener les associations à réorganiser leur activité, à se repositionner, à se mettre dans une situation de groupement d'employeurs, ce qui agira sur leurs actions, leur organisation, etc. Il faut donc accompagner la personne sur sa prise de son poste, son évolution. Cela pose des questions de l'accompagnement à la formation, à la qualification.

Le troisième niveau d'accompagnement est de sensibiliser et de **qualifier les employeurs**, les directeurs, les coordinateurs, mais aussi les administrateurs associatifs. Cela met en évidence les difficultés des instances de gouvernance associative à prendre en compte cette dimension. Ceci a été relevé dans l'atelier sur les groupements d'employeurs, avec les questions de la responsabilité, de la solidarité. Il faut déterminer qui sera l'interlocuteur du salarié dans un groupement d'employeurs. Cette dimension est également importante, car pour avoir également passé quelques années dans un DLA, j'ai pu me rendre compte que la difficulté à pérenniser un poste peut aussi venir de la force de gouvernance dans la structure associative.

Pour la pérennisation, d'un point de vue purement technique et opérationnel, il faut agir a minima sur la structure, les personnes en poste et celles qui les embauchent.



Je prends le contre-pied de ce qui a été dit sur les boîtes à outils : « Boîtes à outils et dispositifs sont nombreux et nous les connaissons ». D'une part, je ne suis pas certain que tout le monde les connaît, d'autre part l'offre de services peut différer d'une région à une autre, voire d'un département à un autre.

**Ce travail d'appropriation, de diffusion, de mise à disposition de l'information concernant les dispositifs doit être continu et ne jamais être considéré comme acquis.** En effet, les outils, les dispositifs, les acteurs qui les mettent en mouvement évoluent assez fortement. Ceci dit, comment avancer ?

Cela renvoie à un autre levier qui est **la responsabilité des acteurs de l'accompagnement**, voire de leurs représentants. Actuellement, pour accompagner les structures, les personnes et les employeurs, différentes expertises et compétences sont à mobiliser. Un seul acteur ne peut pas faire l'accompagnement : l'employeur ne peut pas plus le faire que la Maison des associations, une personne seule, un acteur de formation, un acteur de financement... Tous ces acteurs doivent être réunis pour obtenir l'effet levier auprès de la structure qui cherche à pérenniser un poste. Ceci suppose qu'ils soient capables de travailler ensemble, ce qui renvoie à leur responsabilité de déterminer les limites de leurs expertises, de leurs compétences, de savoir à quel moment passer le relais. C'est aussi de leur responsabilité d'orienter vers d'autres structures ou d'autres personnes. Quelques outils, quelques actions, quelques démarches ont été mises en place ces dernières années, notamment sur l'impulsion du RNMA : le guide sur l'accompagnement des PMAE en est l'exemple. Il faut tendre vers des démarches partagées, concertées d'acteurs de l'emploi associatif qui ont été cités précédemment. Il faut avoir un référentiel, des mots et des manières de penser communs sur les logiques de pérennisation

*Pérenniser l'emploi nécessite de mutualiser nos moyens, nos ressources et nos expertise*

Pour réaliser ce guide, tous les acteurs ont décidé de travailler ensemble, d'avoir une même approche sur la façon de pérenniser des postes associatifs. Je le dis, car une fois le guide réalisé,

l'étape suivante était de déterminer comment travailler sur le maillage du secteur de l'accompagnement à l'échelle des territoires. Un second guide a été produit, il est davantage destiné aux acteurs de l'accompagnement. Il faut donc réussir à créer une culture commune à l'échelle d'un territoire qui peut être une région, un département, une commune ou un pays. Le but est que les acteurs d'un même territoire participant à accompagner les structures travaillent ensemble. C'est un travail complexe, car les démarches sont longues, parfois lourdes à mettre en place. Il faut le porter auprès des CRES et du CNCRES, car cela rejoint une mission qui est restée dans la boîte alors qu'elle a été votée en juillet 2014, je pense que c'est partagé avec le RNMA : il va falloir continuer à pousser dans ce sens. Pérenniser l'emploi nécessite de mutualiser nos moyens, nos ressources et nos expertises.

*Véronique PAVELOT*

Être membre du centre de ressources de la vie associative, c'est typiquement cela. Le centre de ressources de la vie associative à la Maison des associations de Dijon réunit plusieurs acteurs qui portent et font partie de ce centre qui est une sorte de plate-forme. Chacun d'eux amène ses compétences spécifiques. Nous avons démarré à trois acteurs, un spécialisé sur les ressources statutaires, sur la formalisation, un acteur pour les projets et le troisième pour l'emploi. **L'objectif est d'enrichir le centre par l'ajout d'acteurs complémentaires, car selon les acteurs, la définition de l'accompagnement varie, leurs réalités sont différentes.** Nous souhaitons ajouter des acteurs « filières » qui apporteront un accompagnement technique sur un cœur de métier, alors que les acteurs actuels travaillent plutôt sur les compétences transversales. La conduite de projet est transversale. Par exemple, une structure venant voir le centre de ressources avec un projet lié aux nouvelles technologies bénéficierait d'une première approche « ressources », la notion de conduite de projet, celle de l'emploi ; de plus, un autre acteur apporterait les compétences techniques concernant les nouvelles technologies, etc.

*Florent DUCLOS, chargé de mission Développement et structuration du réseau CRES au CNCRES*

Pour finir, à propos des **articulations entre les acteurs de l'accompagnement**, il faut savoir que ces missions doivent se mettre progressivement en place dans l'ensemble des régions, notamment au sein des DLA régionaux, dont la plupart sont portés par des CRES. Cette mise en place se fera toujours en lien avec les acteurs locaux, en premier lieu avec les Maisons des associations. Cela rejoint la logique PMAE, cette production d'outils issus d'un collectif d'acteurs qui s'est constitué à l'échelle nationale pour travailler sur l'accompagnement des petites et moyennes associations employeuses. Comme c'est le sens dans lequel nous devons aller, je tiens à souligner que ce travail collectif a tenu à être inscrit dans le dispositif DLA et dans les référentiels métiers des DLA régionaux. **Les DLA régionaux ont dans leurs missions, celle de travailler au maillage des acteurs de l'accompagnement, à l'articulation et l'identification des frontières professionnelles entre les différents acteurs de l'accompagnement sur les territoires.** C'est à mon sens une dynamique positive, partenariale, longue et complexe à mettre en œuvre, mais qui doit pouvoir trouver un second souffle à travers une dynamique collective entre les membres des CRES et les divers partenaires territoriaux qui peuvent travailler sur le maillage d'acteurs.

*Renaud DROUY – coprésident du RNMA et directeur de l'AGLCA*

Nous avons parlé de lien social et de sa richesse dans les quartiers, qui malheureusement ne peut pas se concrétiser financièrement, de façon monnayable, afin de pérenniser des emplois. Dans un monde meilleur, nous pourrions imaginer qu'un jour nous puissions quitter tout ce qui est richesse, définition de richesse à partir du PIB, que nous pourrions remplacer par la richesse humaine et le lien social. Cela existe déjà, ce serait une bonne chose de le développer.

Je me pose toujours la question de l'égalité des associations devant les appels à projets. Le RNMA est partenaire de la SNCF sur un appel à projets. Nous savons très bien qu'il existe des associations chasseuses d'appels à projets, elles emploient des professionnels recrutés pour répondre à ces appels. Ce qui les intéresse, c'est d'aller chercher l'argent. Que deviennent alors les petites associations qui ne peuvent recruter de tels professionnels ?

## La mise en réseau des acteurs de l'accompagnement est un véritable levier au développement d'un emploi associatif de qualité

Au travers des interventions de mes chers collègues des Maisons des associations, je pensais que la notion de démocratie, celle de citoyenneté seraient abordées. Nous sommes des espaces de démocratie et d'apprentissage de la citoyenneté au travers de nos missions, des

accompagnements faits auprès des associations. Or, il n'y a pas eu de propositions sur ces grands thèmes. Nous sommes assez originales par rapport aux structures telles que les DLA, Profession sport, etc. **Une des spécificités des Maisons des associations est d'être un espace d'apprentissage de la citoyenneté et de la démocratie.** Parler des jeunes et de l'emploi, mène à savoir ce qu'est une association, un bénévole, le rapport entre bénévoles et salariés, un projet associatif. Dans une formation, l'intégration d'un salarié jeune ou moins jeune nécessite aussi d'avoir une information, une formation sur son sens. Il existe des formations, le CFGA en particulier, c'est sans doute une réponse à l'intégration des jeunes dans les associations employeuses.

Un autre aspect est l'accompagnement à la fonction employeur, car nous recevons beaucoup de petites associations dont les bénévoles sont perdus. Lorsqu'une association accueille un premier salarié, tout le travail en amont est à faire : avant d'accueillir un salarié, ses responsables doivent se poser la question de **la responsabilité du bénévole**, de ce que va faire précisément le salarié, car généralement, étant censé tout faire, cela se passe mal et il s'en va. Dans le parcours d'accompagnement dont les Maisons des associations font partie, elles ont un rôle particulier à jouer sur la fonction employeur qui est un levier important.

Je rejoins Florent DUCLOS sur la mise en réseau des acteurs de l'accompagnement, car c'est un véritable enjeu pour avoir un emploi de qualité. Si les acteurs de l'accompagnement n'ont pas la connaissance et l'interconnaissance, chacun travaillera dans son coin, mais ne saura pas orienter un demandeur vers une autre structure. La vocation n'est pas de tout faire, il faut savoir ce que font les autres.



Grégory AUTIER – coprésident du RNMA et directeur de S3A

Nous avons parlé de pérennisation des emplois et nous réitérons tout l'intérêt à ce que les acteurs de l'accompagnement fassent leur travail. Mais il ne faut pas oublier que **les acteurs de l'accompagnement sont eux aussi fragilisés.** Eux aussi rencontrent des difficultés pour consolider leurs emplois, ils sont moins nombreux qu'ils ne l'ont été face à des complexités plus fortes que jamais. Il faut donc y réfléchir, car si ceux qui sont en

charge d'aider sont eux-mêmes en grande souffrance et se posent des questions sur leur pérennité, il leur est difficile d'accompagner correctement.

Florent DUCLOS - CNCRES

Effectivement, parfois, les acteurs de l'accompagnement ne peuvent pas mettre en place les outils qu'ils préconisent. Dans certaines régions, des Maisons de l'ESS<sup>10</sup> se mettent en place, elles réunissent les CRES, les mouvements associatifs, les réseaux, les têtes de réseaux régionales qui sont elles-mêmes des acteurs de l'accompagnement, qui cherchent à mutualiser des postes, des fonctions supports, des

<sup>10</sup> ie. [La Maison de l'ESS de Franche-Comté](#)

locaux, des achats. Elles peuvent alors montrer l'exemple, au moins être en situation de pouvoir expliquer comment faire.

*Renaud DROUY – coprésident du RNMA et directeur de l'AGLCA*

Il a beaucoup été question des petites associations employeuses sans nous poser de questions sur leur représentation dans les syndicats employeurs. Or, très peu de petites associations employeuses sont adhérentes à des syndicats employeurs tels que l'UDES.

Il faut également **réfléchir à ce que peut apporter un syndicat employeur aux petites associations employeuses** : les syndicats les entendent-elles ? Ma réponse est dans la question, et tout un travail est à faire auprès de ces petites associations. Le syndicat employeur de l'ESS n'informe pas assez sur les problématiques rencontrées par les employeurs et les petites associations employeuses.

*Delphine LE DOZE - Espace associatif*

Dans l'animation, le Conseil national des employeurs d'avenir ([CNEA](#), syndicat employeur) organise sa régionalisation. C'est l'occasion de nous positionner en tant qu'acteurs de l'accompagnement ou petits employeurs du monde associatif et de l'animation. Cela permettrait de devenir représentants régionaux et faire remonter informations et besoins des petits employeurs associatifs à l'échelon national. Le syndicat national est essentiellement composé de grosses structures employeuses qui ne sont plus toujours au fait des problématiques rencontrées par les petites.

# Le secteur associatif : un secteur propice à l'insertion professionnelle des jeunes ?

## Echange avec Laurent GRANDGUILLAUME, Député de la Côte-d'Or, conseiller municipal délégué à la Vie associative

*Renaud DROUY – coprésident du RNMA et directeur de l'AGLCA*

Les Maisons des associations sont l'un des acteurs de l'accompagnement des associations sur le terrain. Elles sont en contact direct avec les associations et leurs problématiques actuelles. Ces problématiques sont et demeureront fortes. Elles existent depuis une dizaine d'années : transformation de la subvention publique en appels d'offres, par exemple.

Les associations sont en pleine mutation. Malheureusement, la baisse annoncée de la dotation d'État aux collectivités aura un impact sur des associations déjà fragilisées. Ce n'est pas la seule inquiétude des associations. Elles doivent faire face à des lois, des réformes nombreuses aujourd'hui : loi de la sécurisation de l'emploi, réforme de la formation professionnelle de mars 2014. Des réformes qui sont encore en discussion, comme la réforme territoriale, la loi MACRON qui toucheront les associations employeuses.

Le rôle des Maisons des associations est primordial à double titre : faire remonter les inquiétudes du monde associatif que nous souhaitons partager avec vous en tant qu'élu du peuple, et réfléchir à l'accompagnement possible pour que ces associations puissent proposer un emploi de qualité, en travaillant à la structuration de cet accompagnement avec les divers acteurs que peuvent être les DLA, les fédérations, mais aussi Profession sport, la DIRECCTE, la Direction départementale de la cohésion sociale (DDCS), les Directions départementales à la jeunesse, aux sports et à la vie associative (DDJSVA).

Pour tout vous dire, Monsieur le Député, le désengagement à venir de l'État sur la vie associative nous inquiète également. Plus particulièrement, la remise en question du rôle des directeurs départementaux à la vie associative, alors qu'ils devraient jouer un rôle plus important par rapport aux problématiques rencontrées aujourd'hui par les associations.

Au nom de l'ensemble de mes collègues, je voulais évoquer avec vous ces questions débattues parmi d'autres au cours des trois journées de nos Rencontres ayant pour thème l'emploi des jeunes dans les associations. Merci Monsieur le Député.



*Laurent GRANDGUILLAUME*

*Député de la Côte-d'Or, conseiller municipal délégué à la Vie associative*

Merci pour votre accueil, je salue tous les représentants de votre réseau, je félicite Antoine HOAREAU, directeur de la Maisons des associations de Dijon, et Bruno MARQUES, directeur du pôle Vie des quartiers à la mairie de Dijon, qui je pense a été disponible pendant ces trois journées pour vous expliquer ce qui se fait à Dijon et dans son agglomération.

Il faut saluer le rôle des Maisons des associations en général, qu'elles soient municipales ou associatives. Quel que soit leur mode de gestion, ce sont des acteurs essentiels de la vie associative dans les communes, dans les intercommunalités et donc sur les territoires. Elles mettent en musique, elles proposent des mutualisations, elles mettent en lien les femmes et les hommes qui souhaitent s'investir dans les associations, les

***Les maisons des associations sont des acteurs essentiels de la vie associative dans les communes, dans les intercommunalités et donc sur les territoires***

communes, mais aussi les associations entre elles, qui ne connaissent pas toujours l'existence de celles travaillant dans le même domaine. Il faut saluer votre rôle qui est essentiel, et nous savons que les associations en général sont le cœur des cités. C'est d'abord dans les associations que les citoyens ont confiance pour résoudre les effets des crises vécues depuis plusieurs années, qu'elles soient sociales, économiques ou environnementales. Les citoyens font plus souvent confiance aux associations qu'aux politiques ; c'est un constat.

Dans les réformes qui peuvent agir sur le monde associatif, il y a ce qui relève de l'État et ce qui relève de chacun. Nous sommes individuellement responsables de nos actes. Par exemple, dans les collectivités territoriales, lorsqu'un élu ou un service administratif vous propose de transférer une convention en marché, donc de passer d'une relation de partenariat à une relation de prestations, il est possible de s'interroger, il est possible de faire des choix. Dans ce cas, ce n'est pas la loi qui l'impose, c'est le choix politique des élus des collectivités territoriales. Ils peuvent laisser un espace démocratique pour le débat et la confrontation ou décider que, par ce qu'ils paient, ils commandent et d'autres exécutent. Ce fait concerne d'abord la marchandisation, mais il est possible de passer à la « démarchandisation » : un marché peut très bien être transformé en convention. Cela se travaille, cela s'explique et cela peut se justifier.

Vient ensuite la question des moyens. Il y a des moyens alloués aux associations par les collectivités territoriales ou par l'État. Il est beaucoup question des associations qui disposent de moyens publics, et peu de celles qui n'en disposent pas. Cette question peut être posée. La France des invisibles existe aussi dans le monde associatif : parle-t-on de tous ceux qui ne réclament pas de subventions, qui n'en ont pas besoin ? Ces associations sont plus nombreuses que celles qui disposent de subventions publiques, vous les voyez régulièrement sur le terrain et dans vos structures. Il faut donc parler de celles qui bénéficient de subventions et de celles qui n'en sollicitent pas et qui peut-être mènent des actions différentes, qui s'adressent à d'autres publics et qui pourtant ont aussi des problématiques et qui ont souvent besoin de moyens matériels pour se réunir, plus que de subventions en numéraire en lien avec leurs projets. Cela pose la question des moyens matériels, de salles mises à disposition, de mutualisation de salles, de bureaux, peut-être d'espaces de *coworking*, etc.



Il y a également les moyens affectés aux associations par les collectivités locales, là encore c'est une question de choix. Oui, l'État diminue les dotations aux collectivités locales, pourquoi ? Parce que les collectivités territoriales s'endettent au même titre que l'État et que les réseaux sociaux. Il n'est pas possible de continuer ainsi avec un des premiers budgets de la France consacré au remboursement des intérêts de la dette. Il est possible de s'en satisfaire, mais je ne pense pas qu'il faille le faire, surtout en pensant aux générations futures et à la marge de manœuvre que nous leur laisserons pour l'avenir. Pour y parvenir, chacun doit faire des efforts, les collectivités locales comme les opérateurs de l'État,

***Les collectivités territoriales ne sont pas obligées de faire le choix de répercuter la diminution d'une dotation de l'État sur les subventions aux associations, d'autres choix sont possibles***

comme l'État lui-même. Les collectivités territoriales ne sont pas obligées de faire le choix de répercuter la diminution d'une dotation de l'État sur les subventions aux associations, d'autres choix sont possibles. Elles peuvent agir sur l'ensemble de leurs moyens de fonctionnement ; dans les départements, il y a l'énergie, bien sûr les dépenses de personnel qui

représentent le premier poste de dépenses. Je rappelle que les collectivités territoriales ont beaucoup embauché ces 10 dernières années, et que la création des intercommunalités était destinée à mutualiser les moyens. Or, souvent, il y a eu développement des agglomérations et des intercommunalités sans fusion, sans mutualisation des moyens. Il y a eu empiement de services, sans forcément aboutir à des économies ; je vous renvoie aux rapports de la Cour des comptes. Donc, une collectivité territoriale à différents choix : elle pourrait appliquer manu militari une règle qui consisterait à diminuer de 10 % les subventions de tous. Cette règle pourrait être imposée, je ne sais pas si ce serait intelligent, car l'objectif est plutôt d'étudier ce qu'il est possible de faire projet par projet. Il est également possible de se demander pourquoi certaines associations ont autant de réserves, autant de trésorerie, autant de livrets, certaines ont parfois beaucoup d'épargne. J'en ai vu quelques-unes, puisque j'ai assisté à des centaines d'assemblées générales. Je me rappelle que l'une d'entre elles avait 200 000 € d'épargne et demandait de l'argent pour acheter des tables. Est-ce le rôle d'une mairie d'attribuer une subvention de cette sorte à une association qui a 200 000 € d'épargne ? Je ne le pense pas. Il est possible de regarder individuellement toutes les situations, oui, parfois pour faire des économies, mais en même temps **réaffecter les moyens là où ils sont nécessaires**. Parce que 80 % voire plus des subventions sont reconduites année après année, de manière automatique, sans s'interroger vraiment sur le sens des actions menées, sans forcément évaluer ce qui est fait. L'évaluation et de la transparence sont de vraies questions.

Par contre, **là où les difficultés existent, c'est sur le financement de l'emploi associatif**. Cela rejoint la question que vous avez traitée sur les jeunes et les associations, car la difficulté est de pérenniser

### **Les associations sont des acteurs de l'innovation sociale dans les territoires**

ces emplois. Nous connaissons beaucoup d'associations qui ont bénéficié d'emplois-tremplins, par exemple, avec une difficulté de pérennisation, même en étant suivies par le DLA. Ceci est nécessaire, mais pas suffisant, car cet accompagnement ne donne pas les moyens financiers

pour assurer la pérennité de l'emploi. La baisse des dotations de l'État aux collectivités locales peut conduire à des difficultés notamment pour les associations qui ont des emplois non pérennisés et qui se retrouveraient devant des difficultés dues à une baisse des subventions. Le sujet essentiel est là, il touche à l'emploi associatif. Il est vrai que 10 % des emplois créés le sont dans le secteur associatif et de l'Économie sociale et solidaire. C'est un secteur très important de créations d'emplois dans notre pays, dans tous ses territoires. Il faut y être attentif et peut-être prioriser les aides en direction de celles et ceux qui ont créé des emplois pour répondre à des besoins humains dans les territoires. Il s'agit là aussi d'un choix politique, il n'y a pas de règle nationale qui prévoit que dans toutes les collectivités territoriales il faudra prioriser telle ou telle action. Dans toutes les collectivités territoriales, la responsabilité de faire les choix nécessaires revient à chaque élu interpellé par les acteurs associatifs.

**Le débat sur la marchandisation de l'espace démocratique des associations conçues et considérées comme des partenaires et non comme des prestataires est le premier sujet.**

Le deuxième concerne la question de l'organisation, des mutualisations, du rôle des acteurs que vous représentez dans les territoires pour faire en sorte de travailler autrement. Quand on ne peut pas changer **le** monde, il faut changer **de** monde. Il faut s'interroger, savoir pourquoi cela ne fonctionne pas et peut-être passer à un autre braquet. Nul n'est obligé de faire toujours la même chose, toujours de la même façon. Les associations sont justement des acteurs de l'innovation sociale dans les territoires. En regardant ce qu'elles font, ce qu'elles anticipent, ce à quoi elles procèdent, il est possible de trouver des idées très intéressantes sur de nouveaux processus à mettre en place pour répondre aux besoins, tout en utilisant des moyens différents.

Nous pourrions traiter la question de la répartition des subventions par les collectivités territoriales. Puisqu'en fin de compte, 20 % des associations concentrent 80 % des subventions. **En plus de la question de la répartition, cela pose celle du financement de nouveaux projets, du renouvellement.** Pour agir que ce soit en politique ou dans le monde associatif, il faut bousculer un peu l'ordre des choses, il ne suffit pas de répéter ad vitam aeternam les mêmes procédés, les mêmes dispositifs.

Enfin, **l'emploi associatif est effectivement percuté par des raisons d'économie, et aussi par le nécessaire accompagnement par l'État.** En effet, le secteur associatif a souvent besoin de l'État pour

mettre tout le monde autour de la table, y compris les financeurs. Par exemple, dans la DDVA, le rôle de l'État est de mettre tous les acteurs autour de la table dans l'accompagnement des associations, afin d'essayer de trouver des lois de convergence pour assurer la pérennité des projets dans le mille-feuille territorial. Ce qui n'est pas toujours simple. Certains se réfugient derrière leurs compétences, qui sont 77774 acteurs associatifs mis en difficulté. Je pourrais prendre le problème de l'asile, acteurs confrontés aux modifications des fonds européens, avec le fonds ASILE pour lequel les décalages de trésorerie sont très importants, parfois de deux années, ce qui pénalise le financement d'emplois. Nous pourrions prendre l'exemple d'associations qui agissent dans le domaine de la Politique de la ville, et qui doivent solliciter la commune, l'intercommunalité, le Conseil général, le Conseil régional, l'État. Dans le domaine de la solidarité et des violences conjugales, une association de Dijon dépose 32 dossiers par an pour avoir 32 lignes de subventions différentes. Dans ces exemples connus, il est vrai que l'État a un rôle essentiel à jouer pour éviter ce mille-feuille, cet émiettement qui peut conduire à mettre en difficulté les acteurs associatifs.

## Echanges avec les participants

*Frédéric OLIVE – Aprova 84*

Aprova 84 (Association de promotion de la Vie associative en Vaucluse) est une Maison associative qui travaille en lien avec la Maison municipale des associations d'Avignon, Maison nouvellement mise en œuvre et faisant partie du RNMA.

Une loi sur l'ESS existe maintenant, d'autres choses que cette loi sont également mises en place, mais peu d'entre elles concernant le monde associatif sont législativement organisées, mises à part ces fameuses subventions. Avant cela, il y a eu la Charte d'engagement réciproque, un rapport sur les mesures de simplification au travers des associations. Aujourd'hui, nous nous apercevons que la volonté d'avoir une attention plus particulière au monde associatif existe peut-être, mais paradoxalement, chacun peut l'accaparer comme il le souhaite. Soit il y a une volonté politique locale ou nationale, soit il n'y en a pas. Nous pouvons avoir des outils, mais **une volonté de cohérence sur l'ensemble des territoires semble manquer**. Sur les territoires, il existe parfois une timidité liée à la vision du tissu associatif. Il est vrai que nous en avons une vision assez globale, nous sommes souvent des généralistes du monde associatif. Nous avons en tête une image allant de la petite association sans salarié à celle ayant de nombreux salariés. Notre spectre d'intervention, de facilités nous permet d'aller à la rencontre de collectivités pour obtenir ces 80 % de subventions pour 20 % d'associations. Ces bénéficiaires ne viennent pas souvent nous voir, avec elles, nous avons plus souvent des partenariats que des aides directes.

**Comment les Maisons du RNMA peuvent-elles obtenir un appui pour avoir un même regard sur le monde associatif, que nous ne soyons pas seulement un lieu pour savoir comment le traiter sur un territoire ? Alors qu'un texte de**

**loi est valable pour l'ensemble, l'application locale n'est pas la même pour tous.**

*Laurent GRANDGUILLAUME*

*Député de la Côte-d'Or, conseiller municipal délégué à la Vie associative*

Cela repose souvent sur des projets politiques, ce qui peut provoquer une iniquité territoriale. La vie associative, c'est la vie de la cité, et par nature la vie de la cité est politique. Être apolitique est impossible. Tout le monde fait de la politique, mais pas de la politique politicienne. Chacun peut exprimer des idées, en défendre à divers niveaux, celui des associations, des syndicats, des partis politiques, d'une cité, d'une commune, d'un quartier, peu importe. Nous nous rendons compte que là où il y a une volonté, il y a un chemin ; là où il n'y en a pas, la voie est souvent sans issue. Le problème est qu'en de nombreux endroits, l'élu considère les associations surtout comme une courroie de transmission pour bien faire la loi, ou une force d'appoint pour certaines élections. Or, le monde associatif est l'espace du dialogue, du débat, de la confrontation. C'est donc un espace critique vis-à-vis de l'élu : il doit le concevoir comme tel. Heureusement, cet espace critique peut s'exprimer, et certaines opinions ne vont pas dans le sens du discours de la collectivité territoriale.

***Le monde associatif est l'espace du dialogue, du débat, de la confrontation***

Oui, il est possible de créer un office municipal des sports et en même temps être critiqué, même s'il est municipal. Oui, il peut exister des formes d'organisations de débats participatifs, mais la ligne défendue par l'élu ne sera pas forcément

portée par les citoyens et les associations. Il est normal, et c'est une bonne chose qu'existe cet espace critique, cette contre-démocratie en quelque sorte, une démocratie participative qui peut s'opposer à la démocratie représentative. D'où **la nécessité de rendre des lieux tels que les Maisons des associations les plus autonomes possible**. À Dijon, la Maison est municipale, c'est historique, mais nous n'avons jamais été contre le fait qu'elle devienne autonome, indépendante, gérée par des associations. Pourquoi pas ? Cela ne veut pas dire que le directeur ne fait pas bien son travail, il est même excellent. Mais demain, il pourrait gérer une structure de type associatif ; nous savons qu'il aura une brillante carrière ! Quoi qu'il en soit, il faut définir comment gérer une Maison des associations, et je n'ai pas de schémas particuliers. Le fait que des Maisons des associations soient gérées par des collectifs d'associations doit vraisemblablement leur permettre une certaine liberté d'expression par rapport aux collectivités de leur territoire. Nous ne pouvons pas appliquer un modèle dogmatique à l'ensemble des collectivités en France, leur dire qu'il s'agit de quelque chose d'idéal et imposer ce fonctionnement. Nous élisons des personnes qui nous représentent sur la base d'un programme qui doit clairement exposer l'ambition qu'elles portent au sujet des associations. Ensuite, il y a des cas de régulations. Je vois qu'en Côte-d'Or, mais également un peu partout, lorsque vous prenez tous les dispositifs existants, chacun veut se faire valoir par rapport à la vie associative. Un élu pourra mettre un bus avec un logo dans une manifestation associative pour dire : « Nous aimons les associations, nous les aimons beaucoup et nous nous occupons d'elles toute l'année ». Puis, il y aura quatre ou cinq bus, puisqu'il y a quatre ou cinq niveaux de collectivités, il est même possible d'envisager de construire un garage à bus... Par la suite, chacun éditera son annuaire des associations, afin de placer l'éditorial de l'élu en tête d'annuaire. Parallèlement, il est possible de créer son site, son centre de ressources. Je pense que si nous recensons le nombre de centres de ressources à la vie associative en France, nous aurions des surprises. Donc, **il faut mutualiser, il faut qu'il y ait des porteurs, il faudra faire des choix**. Parfois ces choix percutent des intérêts politiques. Regardez les difficultés que même l'État peut avoir, dans un département, pour mettre tout le monde autour de la table à propos des ressources associatives ou de centres de ressources.

J'imagine que c'est une difficulté particulière, car chacun veut tirer la couverture à soi.

Oui, il y a un mouvement de simplification porté par Yves BLEIN et Régis JOUANICO ; nous en parlons ensemble, puisque je m'occupe de la partie concernant les entreprises. Oui, il y a des propositions. Nous avons rédigé un rapport avec Jérôme GUEJ à la demande de Jean-Marc AYRAULT, Régis JOUANICO et Yves BLEIN sur la fiscalité dans le secteur non lucratif, privé<sup>11</sup>. Ce rapport contient des propositions très claires, nous attendons qu'il soit appliqué ; attente qui survient pour de nombreux rapports. Ces propositions vont dans le sens de la simplification du volet fiscal des associations. Regardez ne serait-ce que la taxe d'habitation, savoir si vous y êtes soumis ou non est un vaste débat. Si votre local est ouvert au public, vous n'y êtes pas soumis ; s'il est ouvert au public, vous y êtes soumis. Quelle est la règle pour définir si vous êtes ouverts ou non au public ? Qu'est-ce que le public : adhérents, non adhérents, sympathisants, membres associés. Ce n'est pas simple, ce n'est pas lisible.

*Gregory AUTIER – S3A*

Oui, les députés produisent des rapports, et nous y croyons quand nous les lisons, et nous nous demandons quand ils vont pouvoir être appliqués.

Certaines Maisons des associations peuvent accueillir physiquement des associations, elles occupent alors des espaces de bureaux administratifs, elles ne payaient pas la taxe d'habitation auparavant. Aujourd'hui, soit elles s'en acquittent, soit elles risquent de devoir le faire. La Maison des associations que je dirige accueille physiquement une soixantaine d'associations, et la ville est en train de se débattre avec les services fiscaux pour essayer de les convaincre que le type d'occupation ne nécessite pas la perception d'une taxe d'habitation.

Dans une période où l'on nous demande de plus en plus de nous autofinancer, **le risque rencontré par certains acteurs associatifs est de voir leurs activités fiscalisées**, parce que le seuil de 60 000 € sera atteint très vite. De temps à autre, des discussions interviennent pour relever ce seuil : où en sommes-nous ? Existe-t-il une possibilité d'évolution proche ? Car si les associations doivent accroître leur pourcentage d'autofinancement et que parallèlement elles deviennent des acteurs fiscalisés, même dans le cas d'une sectorisation, ce que les associations

---

<sup>11</sup> Voir document en ressource

gagneront d'un côté, elles le perdront de l'autre, et ce ne sera pas satisfaisant.

Il a été question de subvention, le Président de la République avait pris l'engagement lors de son élection, de réviser la circulaire FILLON : **quel est le point aujourd'hui sur cette question des seuils, des minima, des 200 000 € ?** Je partage le fait que toute une vie associative invisible ne bénéficie pas de ressources publiques fortes et qu'aujourd'hui elle n'est pas trop déstabilisée. Mais elle bénéficie de beaucoup de contributions directes. Pour revenir au seuil à 200 000 €, des associations notamment sportives qui ont 15 à 20 000 € de subventions directes par an pourraient se retrouver dans ce seuil du mandatement par la valorisation des équipements sportifs mis à disposition. Ma question est la même : où en sommes-nous ?

*Laurent GRANDGUILLAUME*

*Député de la Côte-d'Or, conseiller municipal délégué à la Vie associative*

Nous n'avons pas encore de réponse claire du gouvernement à propos des seuils, le débat se poursuit. Le problème repose encore sur cette question du seuil, mais pas uniquement. Il faut aussi clarifier, savoir qui est à l'initiative. Comme je l'ai dit, il y a la question de la subvention, mais il y a aussi celle du marché. Vous rentrez dans le marché, si la collectivité ou l'acteur public est à l'initiative du projet. Ce qui peut poser des problèmes liés à la fiscalisation et autres.

Il y a aussi la question du [Crédit d'impôt compétitivité et emploi \(CICE\)](#). Ce que nous avons proposé est simple : une association retenue après avoir répondu à un marché bénéficierait du CICE sur la part de son chiffre affecté au marché. Ceci lui permettrait d'intégrer le CICE dans sa réponse au marché pour éviter une distorsion de concurrence avec une entreprise, par exemple. Mais, nous attendons des clarifications du gouvernement sur le sujet.

Concernant les rapports, beaucoup sont très bons. Je me rappelle en avoir rédigé un, en 2013, pour déminer le conflit entre les artisans et les auto-entrepreneurs. Mes propositions ont été retenues, mais j'ai dû me battre en permanence, et je me bats encore pour certaines d'entre elles. Ce n'est pas parce que vous faites un rapport qu'il est retenu. Il faut défendre les propositions qu'il contient ; pour peser, il doit être relayé, un rapport de forces doit se créer pour que les propositions soient retenues, partagées, puis appliquées. Et ce n'est pas simple. **Dans le domaine associatif,**

**des idées existent pour défendre les associations, cependant, je n'ai pas toujours l'impression qu'elles sont portées collectivement.** Chacun a sa problématique. Il y a quatre ou cinq ans, je me rappelle avoir fait un débat à Vichy sur la question des marchés, et les fédérations d'Éducation populaire défendaient les marchés parce qu'elles en bénéficiaient alors que d'autres structures y étaient opposées. J'ai été surpris, car je défendais l'idée de convention, certaines défendaient le conventionnement alors que d'autres défendaient le marché et la marchandisation. Les intérêts sont parfois contradictoires, parfois opposés, y compris dans le monde associatif. Il faudrait donc pouvoir présenter une dizaine de propositions, partagées par le plus grand nombre et portées par l'ensemble du secteur associatif. Je me rappelle du texte « Faire société »<sup>12</sup> de la Ligue de l'enseignement, il est intéressant, car il contient des idées assez concrètes. Je pense qu'il faut les défendre, on ne gagne que les combats que l'on mène.

*Patrick GERBER — Maison des associations – Strasbourg*

Nous avons déjà abordé le fait que **la grande famille associative présente des disparités de plus en plus énormes entre de très petites associations et des associations qui pourraient être assimilées à des entreprises.** Aujourd'hui, les petites associations ne se reconnaissent pas du tout dans la loi sur l'ESS, une confusion de plus en plus grande s'installe. Ne faudrait-il pas lancer un débat sur ce que j'appelle « l'entreprise associative » ? Ne faudrait-il pas travailler collectivement à ce sujet afin d'effectuer une clarification ?

*Laurent GRANDGUILLAUME*

*Député de la Côte-d'Or, conseiller municipal délégué à la Vie associative*

À titre personnel, je pense qu'il est préférable de partir des individus plutôt que de la structure. Aujourd'hui, les individus sont dans une société de l'autonomie, de la liberté. Ils veulent pouvoir choisir leur parcours de vie, leur parcours professionnel. Ils veulent se réaliser en fonction de leurs passions, de leurs choix, de leurs désirs, de leurs rêves. Il est possible de se réaliser à travers un emploi en CDI, d'autres choisiront l'indépendance, par exemple les auto-entrepreneurs, d'autres rejoindront des structures collectives dans l'ESS, dans des SCOP, dans des

<sup>12</sup> Voir le Manifeste « Faire Société ! » en ressource

associations, voire même dans des structures hybrides comme le portage salarial, des coopératives d'activités et d'emplois. Vous y retrouvez le mélange de l'ESS avec ce qu'il peut y avoir de plus libéral, c'est-à-dire l'auto-entreprise. **Nous sommes aujourd'hui à des frontières, parce que la société bouge vite et que nous sommes restés dans des schémas datant d'il y a 30 ou 40 ans.** S'il y a parfois confusion entre l'entreprise et l'association, c'est peut-être parce que les structures telles que nous les avons conçues jusqu'à présent

ne répondent pas forcément à cette volonté. Moins aujourd'hui, car nous sommes moins sollicités pour ce type de projet, mais je me rappelle avoir reçu beaucoup de personnes voulant créer leur association pour créer leur emploi. Elles ont basculé vers le régime d'auto-entrepreneur dès qu'il a existé. Je leur expliquais que créer une association n'avait pas pour but de créer son emploi.

Par la suite, des associations qui par contrainte ou par choix répondaient de plus en plus aux marchés sont devenues très proches d'entreprises dans leur mode de fonctionnement, dans leur mode de management, dans leurs objectifs, même si elles sont non lucratives. C'est un autre cas dans lequel la frontière est floue. Pour régler ce problème, il faut mener de vraies réflexions sur : quels modèles inventer ? Dans l'ESS, vous avez aussi de puissants débats entre les tenants d'une ligne dure et ceux d'une ligne plus souple. Il y a par exemple le groupe SOS qui a 15 000 salariés, premier entrepreneur social d'Europe qui a investi à l'étranger, qui a un fonds d'investissement (Comptoir de l'innovation), et d'autres structures qui restent sur un schéma traditionnel de SCOP : elles défendent leur modèle et ne voudront pas être confondues avec d'autres. Je vous renvoie au débat sur les banques mutualistes, coopératives : le Crédit Mutuel et le Crédit Agricole font-ils partie de l'ESS ? Je ne tiens pas à relancer le débat.

*Carole ORCHAMPT – RNMA*

Je souhaite revenir sur les outils à disposition des collectivités pour soutenir le secteur associatif. Je rappelle, et vous l'avez souligné, que le choix de la subvention est un choix politique qui permet de donner ou de redonner du pouvoir d'agir aux citoyens. Au cours des deux dernières années,

nous avons été associés au même titre que d'autres têtes de réseau, à un travail de remise au point sur ce que peut être une subvention. Cela faisait écho notamment à l'interprétation du gouvernement français sur la circulaire FILLON qui était quand même



très alarmiste, en particulier pour les petites collectivités. Nous en avons discuté en interne, car il n'y a pas que des grandes villes qui adhèrent au Réseau. Il y a également de toutes petites collectivités dans lesquelles les élus se retrouvent à assumer leur mandat politique en étant quelquefois désarmés sur les aspects juridiques, législatifs, fiscaux. Un grand chantier avait été initié avec le ministère de la Vie associative sur la rédaction d'un **guide d'usage de la subvention**. Aujourd'hui, nous nous apercevons que ce travail de pédagogie est fondamental pour que les élus puissent se réapproprier l'outil « subvention » comme étant un outil possible, de financement de l'action associative sur les territoires. Je m'adresse au parlementaire que vous êtes, pour vous demander comment faire pour ré-initier ce chantier et faire qu'il aboutisse ? Ce guide n'a pas été publié à cause de changement d'interlocuteurs et de ministre en charge de la vie associative : comment pouvons-nous relancer sa parution ? Cet outil apparaît comme fondamental aux Maisons des associations, pour sensibiliser les élus sur ce qu'est une subvention, sur sa valeur politique, sur sa sécurité fiscale.

*Laurent GRANDGUILLAUME*

*Député de la Côte-d'Or, conseiller municipal délégué à la Vie associative*

C'est pour cela que je vous disais que l'on ne gagne que les combats que l'on mène : **il faut commencer par mener le combat**. Je reçois beaucoup de courriers à l'Assemblée, des textes et des contributions issus de groupes privés, d'O.N.G., mais peu de réseaux associatifs m'interpellent. Je n'ai pas le souvenir de l'avoir été

par de grands réseaux associatifs depuis le début de mon mandat, à part très peu de lettres ouvertes. En ce moment, il y a la réforme de l'asile, je reçois des lettres de collectifs comme la Coordination française pour le droit d'asile (CFDA) sur des sujets spécifiques. Je n'ai pas été sollicité, je n'ai pas reçu de demandes de rendez-vous à propos de mon rapport sur la fiscalité du secteur privé non lucratif. Il serait peut-être intéressant que les réseaux aillent rencontrer leurs parlementaires locaux. Ils pourraient leur expliquer leurs problématiques, et en même temps solliciter par lettre leur mobilisation, par des questions écrites, par des questions orales, peut-être par des amendements, car des modifications peuvent être apportées sans légiférer. Il faut les bousculer. Il y a donc toujours des moyens de se faire entendre.

*Jean-Dominique GIACOMETTI – Pays d'Aix Associations*

Au-delà de la relation association/entreprise, il faut imaginer la relation entre des individus et l'industrie. Nous parlons souvent de grandes associations, appartenant par exemple au secteur sanitaire et social, qui sont devenues des industries avec des process très normalisés. De fait, les individus peuvent s'y accomplir complètement, en infirmier, mais en tant qu'infirmier et non en tant que membre de l'ESS. À l'autre extrémité, la loi sur l'ESS dite loi HAMON ouvre le champ de l'ESS à des entreprises répondant à certains critères. De fait, nous avons là un champ de réenchantement du monde par le fait que des individus vont pouvoir accomplir ce qu'ils souhaitent dans des entreprises dont ils seront propriétaires, mais en même temps avec des critères très sociaux et avec une responsabilité sociétale. Il y a un débat, mais je crois que nous avons un chantier d'ouvert. Le problème est de savoir qui va contrôler l'entreprise qui a déposé des éléments pour avoir le label « société responsable ». **Je pense qu'il faut mettre en place un système pour savoir si au long du temps, l'entreprise qui s'est déclarée responsable, socialement utile, le demeure.** Elle se sera peut-être améliorée, elle aura peut-être quitté ce champ. Il faudrait un outil d'évaluation, je n'ai pas l'impression que la loi le prévoit. Dans les grandes de tête de réseaux, vraisemblablement au RNMA, il y a peut-être des ressources non pas de surveillance, mais d'évaluation.

*Laurent GRANDGUILLAUME*

*Député de la Côte-d'Or, conseiller municipal délégué à la Vie associative*

La même difficulté apparaît toujours. Des lois sont votées, ensuite il faut les appliquer, sans parler des décrets d'application. 100 % des décrets ne sont pas publiés, surtout si les questions sont gênantes. Pour appliquer des lois, il faut des moyens. Nous connaissons la situation, les moyens ne sont pas extensibles à l'infini, cela demande des réorganisations internes des services de l'État, des acteurs pouvant participer à cette évaluation, acteurs qui peuvent être extérieurs. Je sais qu'il y a un travail en cours **sur l'évaluation**, sous la responsabilité de Carole DELGA, Secrétaire d'État chargée du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire. Des propositions très concrètes seront faites, mais là aussi, si vous voulez vous positionner, vous devez le faire auprès de la ministre. Il ne sert à rien d'attendre que des décisions soient prises pour vous positionner.

Nous mettons en place beaucoup de labels, de classifications, et nous n'avons pas toujours les moyens de tout vérifier. Des lois sont souvent votées pour régler des situations de certains, tout en complexifiant la vie de 97 % des autres. Comment faire pour vérifier que les structures répondent aux objectifs sans alourdir les démarches, les déclarations ? C'est le problème du stock, je renvoie vers les débats par exemple sur le compte pénibilité.

*Joëlle MAURY – MDA du 20<sup>e</sup> arrondissement de Paris*

Vous avez parlé de la fiscalité des associations, j'ai vécu il y a trois ou quatre ans un voyage en Italie où la loi numéro 8 a été votée en 1982. C'est une **défiscalisation totale des actions de l'insertion par l'économie, l'intérêt général, la création de lien social.** Pourrions-nous rêver et espérer arriver à cela en France ? Ce serait une simplification qui aiderait aussi des associations ayant du mal à générer leurs propres ressources, car elles travaillent avec des publics ou sur des territoires, où nous savons qu'il doit y avoir une action forte et qu'il n'est pas possible d'utiliser beaucoup de financements participatifs, qu'il faut d'importants fonds publics. Nous avons raté le coche dans les années 1980 : ces idées sont-elles encore abordées ? Au sein de l'Europe, l'Italie représente beaucoup les fondations et les coopératives, ainsi que le monde associatif. Pensez-vous que ce soit possible ? Que c'est effleuré ? Pourrions-nous voir apparaître des pistes qui seraient de véritables outils pour la pérennisation de l'emploi, qui régleraient de nombreux problèmes ?

*Laurent GRANDGUILLAUME*

*Député de la Côte-d'Or, conseiller municipal délégué à la Vie associative*

Ce peut être un idéal à défendre, je ne le sais pas, car je ne peux pas calculer maintenant le coût d'une telle mesure pour les finances publiques. En France, des dispositifs existent déjà pour que certains acteurs ne paient pas d'impôt. Il faudrait évaluer les conséquences fiscales d'une telle mesure, puis trouver des voies de financement pour faire des économies par ailleurs. Maintenant, vous savez que si nous prenons des décisions qui engagent des dépenses supplémentaires, il faut trouver la ressource, soit en impôts supplémentaires — je ne pense pas que les citoyens soient aujourd'hui dans l'état d'esprit d'accepter des impôts supplémentaires —, soit en diminuant les dépenses publiques (suppression de services, ou par exemple diminution de gâchis). Mais cela n'apportera pas les centaines de millions d'euros qui seraient nécessaires pour mettre en œuvre la mesure ambitieuse que vous défendez. Il faut toujours réfléchir au coût et au financement. Je n'y ai pas réfléchi, je ne peux donc vous apporter aucune réponse précise ni aucune solution. Cela participerait sans doute à dynamiser encore plus les acteurs, peut-être à faire venir des acteurs européens en France. Il faudrait sans doute travailler des lois dans ce domaine. C'est plutôt le domaine de mon collègue Yves BLEIN ; il travaille sur ce genre de questions sur la fiscalité, avec la fédération Léo Lagrange et autres grandes fédérations d'Éducation populaire. À propos de fiscalité, il continue à travailler sur la simplification en direction des associations.

Je vous remercie pour votre attention. Après deux journées entières, vous avez pu découvrir la Bourgogne peut-être vue du ciel, certainement vue de la terre. Vous avez dû goûter nos produits locaux, nos spécialités. Je vois que M. MARQUES dit oui avec enthousiasme ! Nous sommes heureux de vous avoir accueilli ici. Cela fait toujours plaisir, car je sais qu'Antoine HOAREAU y était particulièrement attaché, il me parle de ces Rencontres depuis un moment, comme l'a fait Bruno MARQUES. Marie-Claude FREYTAG s'est également beaucoup impliquée. Certains d'entre vous la connaissent ; très active, elle est maintenant en retraite, elle a beaucoup apporté à la vie associative à Dijon et je pense à votre Réseau. Je salue son investissement, je lui ai d'ailleurs remis la médaille de l'Assemblée nationale, puisqu'elle la mérite. Elle a toujours été très humble, discrète, mais en même temps très efficace, toujours disponible pour le secteur associatif. Maxime BERTHELON de Rézo'Fêt'Art la connaît bien, et il a pu apprécier sa disponibilité.

Bravo à tous pour tout ce que vous faites. Courage, défendez vos idées, battez-vous. Il ne faut jamais baisser les bras, il faut aller au combat. Pour gagner des combats, il faut les mener. Vous aurez peut-être devant vous des personnes qui ne vous écouteront pas, mais plus vous serez nombreux, plus elles seront obligées de le faire. Organisez-vous, pesez dans les débats, confrontez les points de vue, bousculez les élus, ils en ont bien besoin.

Merci et bonne continuation.

# Conclusion

## **L'action des Maisons des associations dans le soutien aux employeurs associatif, à la création et au renforcement de l'emploi dans les petites associations, à la valorisation du secteur d'emploi auprès des jeunes**

En tant que structures de proximité, les Maisons des associations apportent leur soutien aux associations locales et aux porteurs de projets qui souhaitent créer une association. Ceux-ci sont de plus en plus nombreux à avoir pour motivation la création d'un emploi. Que l'on se situe dans le cadre de la création d'un emploi ou de la gestion de cet emploi, l'expérience quotidienne montre à la fois la fragilité des projets et le manque d'expérience de ceux qui en sont porteurs. On ne peut pourtant dissocier un soutien à l'emploi d'un soutien au projet associatif, et au porteur de projet.

**Un renforcement de la capacité d'intervention des Maisons des associations en la matière apparaîtrait particulièrement pertinente en complément des actions d'accompagnement assumées par d'autres points d'appui, en amont en en aval des dispositifs existants, dans une démarche de construction de parcours d'accompagnement territoriaux des associations employeurs.**

## **Les constats réalisés par les maisons des associations**

### **Le projet associatif au centre du projet de création d'emploi**

Les conditions de réussite de l'emploi associatif ne sont pas seulement liées à la viabilité de l'activité proprement dite mais, plus encore, à la façon dont s'est construite l'association et à la vitalité de l'adhésion de ses membres à son projet. En d'autres termes, l'emploi ne peut réussir que s'il est greffé sur un projet associatif solide. De ce fait – et tout particulièrement dans le cas d'associations de petite taille -, l'action de soutien à l'emploi doit s'exercer très en amont de la création de l'emploi.

### **Consolider l'association en amont de la création d'emploi est un préalable pour garantir la qualité de l'emploi**

On a tendance à considérer l'ancienneté de l'association, le nombre de ses membres et l'importance de ses ressources comme des facteurs de solidité de l'association et de viabilité de l'emploi. L'expérience d'accompagnement des associations créatrices d'emploi montre que ces facteurs ne sont véritablement opérants et durables que s'ils sont reliés à un projet dynamisant et fédérateur. L'association réussit d'autant mieux dans la création et la pérennisation de l'emploi qu'elle a su s'inscrire dans une démarche continue de réactualisation de son projet, de remise en cause de ses pratiques, de renouvellement permanent de ses membres et de capitalisation de ses expériences et ses ressources.

### **La force fédératrice du projet associatif**

Le projet associatif repose de façon indissociable sur un "vouloir-faire" et sur un "vouloir-être" partagés. Son appropriation et son actualisation conditionnent la cohésion des membres et la cohérence des actions :

- existence d'instances, lieux, ou moments permettant au collectif associatif de décider, planifier ou évaluer son action,
- définition de rôles et de délégations permettant à chaque membre de trouver sa place dans la réalisation du projet, de mutualiser les compétences,

- existence d'un cadre statutaire adapté permettant de résoudre les conflits, de faire émerger des solutions consensuelles.

### **La gestion de ressources humaines**

L'articulation de la double composante bénévole et salariée des ressources humaines associatives crée, dans chaque association, un contexte particulier influant de façon directe sur les chances de pérennisation d'un emploi.

La fonction d'employeur est assurée majoritairement de façon bénévole. Celle-ci est exercée de façon plus ou moins satisfaisante selon que l'association est dirigée par une seule personne ou par une équipe étoffée, par des membres ayant ou non des compétences dans le domaine de l'organisation, l'administration, la gestion ou l'animation.

La qualité de la gestion des ressources humaines est notamment dépendante de deux facteurs :

- *le mode d'organisation de l'association* : lorsque le fonctionnement associatif repose sur un noyau restreint de personnes (voire une seule), la structure se trouve fragilisée du fait d'une limitation des compétences et des délégations, de l'absence des règles explicites de fonctionnement.
- *l'identification claire de la fonction de gestion du personnel* : par manque de disponibilité ou de compétence en gestion du personnel, ou en raison du malaise de bénévoles qui ne se voient pas "dans la peau d'un patron", la fonction de gestion du personnel s'avère parfois inconsistante voire inexistante.

Faute de réunir ces conditions, le salarié est de fait obligé de trouver seul sa place au sein de l'association.

### **L'aptitude à construire des partenariats**

Dernier élément : la capacité de l'association à montrer à ses partenaires l'attractivité de son projet et l'impact de son action. Celle-ci n'est pas sans effet sur la qualité des relations établies avec les organismes publics, les banques, des partenaires associatifs et, plus largement, le public potentiel.

## **Maîtriser l'orientation et le développement de l'activité**

### **La pertinence des orientations**

La création d'activités associatives est par principe liée aux buts que l'association s'est fixés dans ses statuts. Le choix de ces buts n'est pas déterminé en fonction de critères économiques (le profit escompté), mais en fonction de critères plus complexes (la "*réponse à une demande non satisfaite*"). Dans cette logique, nombre d'associations dont l'action est ciblée vers un public peu ou pas solvable se confrontent à des difficultés de financement, car l'insuffisance de financement par le client ne se trouve pas compensée par un financement public.

Les stratégies conduites par l'association pour pallier cette difficulté vont soit vers une diversification plus ou moins grande de l'activité, soit vers une spécialisation :

- la diversification des activités d'une association limite les risques d'échec mais peut être cause de dispersion,
- la spécialisation (qui va souvent de pair avec la mono activité) s'avère une solution tenable dès lors que l'association s'adresse à un public captif ou obtient un fort soutien de ses partenaires.

### **La capacité à maîtriser le développement**

Bien que le développement de l'activité soit le plus souvent considéré comme "la" solution permettant de pérenniser l'emploi, il s'avère que la gestion et la maîtrise de ce développement posent à l'association des problèmes redoutables, qui se traduisent par deux attitudes fréquentes : le tâtonnement expérimental et la fuite en avant :

- afin de parvenir à un ajustement satisfaisant de son offre d'activité à la demande sociale, l'association s'inscrit assez souvent dans une démarche de « *tâtonnement expérimental* » et met

en place un service, sans avoir procédé à une véritable étude de marché. Cette démarche n'est pas sans risque car, en cas d'échec, c'est l'association dans son ensemble qui peut se trouver fragilisée.

- lorsque l'association parvient à rencontrer son public, la croissance de l'activité provoque la croissance des besoins en personnel et en infrastructures, qui exigent à leur tour la mise en place de nouvelles activités pour couvrir les charges liées aux nouveaux moyens mis en œuvre.

Les associations ne savent généralement pas à partir de quel seuil elles doivent limiter leur développement et éviter d'entrer dans une spirale dangereuse.

## Les pistes d'actions identifiées dans l'aide de proximité aux petites associations employeurs

Du fait de leurs faibles effectifs ou du caractère saisonnier de leur activité, la plupart des petites associations employeurs n'ont que faiblement recours aux dispositifs existants (DLA notamment, Boutiques de gestion) perçus comme orientés vers la création d'entreprise ou n'accompagnant pas l'émergence de projets. L'expérience montre en effet que le bénévole qui souhaite devenir employeur veut avoir l'assurance d'avoir un service de proximité à disposition permanente.

En tant que structures de proximité et par leur connaissance de l'environnement local, **les Maisons des associations sont un maillon essentiel de l'aide aux associations locales.**

Les Maisons des associations sont en effet organisées pour répondre une demande peu structurée : aide au bénévole à formuler son projet, fonction de conseil et d'orientation, aide à la constitution des dossiers, à la recherche d'aides complémentaires, etc.

Du fait du capital de confiance dont elles jouissent auprès des associations, elles peuvent d'ailleurs avoir un rôle moteur dans le "passage à l'acte" : création d'emploi, régularisation de situations (passage de CDD en CDI), mutualisation des emplois, création de groupements d'employeurs...

### Renforcer l'accompagnement collectif à travers

- **des actions de sensibilisation, d'information des élus et des associations**
  - organisation de rencontres des créateurs potentiels, par territoire ou par thème
  - mise en place de services communs d'aide à la gestion des associations et des lieux de rencontre pour éviter l'isolement des professionnels ou des employeurs
- **des actions de formation collective des bénévoles**
  - initiation aux bases de la comptabilité
  - traitement technique du salaire,
  - gestion des ressources humaines,
  - information sur les systèmes de prévoyance, de complémentaire santé...
- **la formation à la fonction employeur**

La pérennisation de l'activité, des savoirs ou l'acquisition des compétences alors que se renouvellent les adhérents et les membres du CA

- **des actions ciblées sur la réflexion**

Approche de la notion d'utilité sociale : doter les acteurs de méthodes et d'outils qui leur permettront de positionner et d'évaluer leur activité comme productrice d'une plus-value sociale

- ***l'approche de l'environnement institutionnel :***

Jouer auprès des petites associations locales le rôle de relais des dispositifs spécifiques pour qu'elles s'en saisissent :

- les services de l'État, des collectivités territoriales et les partenaires institutionnels intervenant sur la création de l'activité économique et de l'emploi ;
- les syndicats employeurs (fonctions, CC, ...), les OPCA, les Unions et Fédérations ;
- les procédures, réglementations, agréments... s'appliquant à certaines activités (service à la personne, ...) ;
- les dispositifs pouvant accompagner certaines étapes du développement ;
- les aides à la création et à la pérennisation de l'emploi
- les dispositifs d'accompagnement à la création d'activité économique "classique" existant localement vers lesquels réorienter les porteurs dont le projet n'entrerait pas dans le cadre du statut juridique associatif.

- ***veille sociale et fonction d'observatoire***

Aide à la fonction employeur sur les questions sociales, législation du travail, prévention des conflits, médiation, ...

### **Développer des actions d'accompagnement individuel**

- *diagnostic sur l'état de santé de l'association*
- réalité du fonctionnement associatif : respect des statuts, du règlement intérieur, tenue des réunions statutaires,...)
- l'organisation de l'association (comptable, financière, logistique : locaux, informatiques, ressources documentaires...)
  - domaines de compétences réunies au sein de l'équipe dirigeante de l'association
  - réseaux relationnels de l'association : collectivités, associations, institutions
- *aide à l'émergence du projet dans son environnement*
  - à quels besoins nouveaux ou émergents cherche à répondre l'association ?
  - quelles sont l'offre et la demande existantes dans ce domaine ?
  - sur quels atouts ou ressources (humaines, financières, documentaires, logistiques) peut s'appuyer l'association pour développer son projet ?
  - quels partenariats peut-elle éventuellement établir dans ce but ?
- *les moyens humains*
  - quelles tâches seront confiées au salarié recruté ?
  - quelles compétences (techniques ou professionnelles, personnelles ou relationnelles, spécifiques...) seront exigées : au départ ? par la suite ? quelle formation pourra être envisagée ? quel encadrement sera assuré ?
  - aide à la mise au point du profil de poste, au recrutement (recherche de candidats, organisation de la sélection...)
- *mise en place d'un suivi*

Aide à la mise en place de tableaux de bord, et au suivi d'outils de gestion aide à la mise en place d'un tutorat

### **Assurer une fonction d'orientation, de prévention et de veille sur les pratiques innovantes**

Dans certaines régions, la demande de conseil provenant d'associations qui se créent exclusivement pour permettre la création de l'emploi d'une personne, est en augmentation très sensible. On cite notamment les nombreuses personnes qui souhaitent réaliser des interventions en milieu scolaire et qui pensent trouver dans l'association la structure idéale pour créer un emploi tout en évitant de créer une entreprise classique.

A défaut de structure de proximité adéquate (type DLA ou Boutique de gestion), ce type de situation rend nécessaire un travail spécifique avec les intéressés :

- sensibilisation sur les risques liés à la gestion d'une association et d'un emploi reposant sur l'entourage familial et/ou amical,
- connaissance des formules alternatives d'organisation comme par exemple les couveuses
- orientation vers des formules type "groupements d'employeurs".

### **Accompagner ensemble vers un emploi associatif de qualité**

La diversité des pratiques, des acteurs de l'accompagnement, leurs spécificités et leurs différents objectifs, constituent une richesse de l'accompagnement, et l'uniformisation des pratiques de l'ensemble des acteurs intervenant dans l'accompagnement n'apparaît pas souhaitable. Pour autant, l'articulation des pratiques d'accompagnement et du maillage des acteurs apparaît comme un enjeu fondamental permettant une harmonisation des pratiques sur les territoires tout en préservant les spécificités de chaque acteur, de mutualiser les pratiques, d'améliorer la fluidité entre besoins et ressources, sans appauvrir le processus d'accompagnement.

*Le RNMA interpellera ses partenaires du collectif Petites et Moyennes Associations Employeurs (PMAE) afin de les inviter à réfléchir et à formuler collectivement à l'égard des pouvoirs publics, des propositions en faveur du développement d'un emploi associatif de qualité.*

# Bibliographie et références

- [Charte des engagements réciproques](#) :
- [Enquête perception de l'emploi associatif](#) :
- [Baromètre Qualité de Vie au Travail CHORUM](#) :
- Démarche Petites et Moyennes Associations Employeurs (PMAE) :
  - Référentiel : [http://www.maisonsdesassociations.fr/uploads/pages\\_articles/mda-0/30/pjs/REF\\_PMAE\\_-RNMA.pdf](http://www.maisonsdesassociations.fr/uploads/pages_articles/mda-0/30/pjs/REF_PMAE_-RNMA.pdf)
  - Guide méthodologique : [http://www.maisonsdesassociations.fr/uploads/pages\\_articles/mda-0/30/pjs/Guide\\_OffreAccompagnementPMAE-2013.pdf](http://www.maisonsdesassociations.fr/uploads/pages_articles/mda-0/30/pjs/Guide_OffreAccompagnementPMAE-2013.pdf)
- [Le financement des associations](#) :
- [Economie sociale et solidaire : des jeunes créent et développent des activités économiques – Quels atouts, quels impacts, quels besoins de soutien ?](#) Rapport de développements et humanisme , septembre 2014 :
- [Jeunes dans l'économie sociale et solidaire : s'engager, y faire carrière ?](#), Observatoire de la jeunesse, INJEP, novembre 2014 :
- « Paysages associatif français : mesure et évolutions », de Viviane Tchernonog, Juris Editions, 2013
- [Les secteurs de la nouvelle croissance : une projection à l'horizon 2030](#), Note de synthèse 259, Centre d'analyse stratégique, Janvier 2012
- Documents accessibles dans la Bibliothèque nationale du RNMA – accès réservé aux membres (documents diffusables sur demande aux structures externes au RNMA)
  - [Le manifeste « Faire Société » - Ligue de l'Enseignement](#)
  - [Rapport mission parlementaire 2013 : « impact de la mise en œuvre du CICE sur la fiscalité du secteur privé non lucratif](#)
  - [10 Questions sur la qualité de vie au travail - ANACT](#)
  - [Note d'actualité européenne « la nouvelle stratégie européenne Santé et Sécurité au Travail 2014/2020 »](#)
  - [Loi Formation Professionnelle, Emploi et Démocratie Sociale – 6 mars 2014](#)
  - [Etude TNS SOFRES pour le Mouvement Associatif – « Emploi Associatif : le Mouvement Associatif combat les idées reçues des jeunes et de leurs parents » - communiqué de presse](#)
  - [Documentation AVISE : synthèse d'étude : Perception des jeunes sur l'emploi dans l'économie sociale et solidaire »](#)
  - [Documentation AVISE : Guide Pratique : « Accompagner les Groupements d'Employeurs Associatifs »](#)
  - [Documentation Caisse des Dépôts : Rapport « Economie Sociale et Solidaire : des jeunes créent et développent des activités économiques »](#)
  - [Enquête interne RNMA](#)
  - [Documentation RNMA : « les dispositifs leviers à l'emploi associatif » - décembre 2011](#)
- FONJEP : enquête 2013 auprès des jeunes « les associations, qu'en pensez-vous, qu'en savez-vous ? »
  - [Enquête auprès de Jeunes \( et sa synthèse\)](#)
  - [Enquête deuxième partie de carrière](#)

- [L'état de la jeunesse en France](#), Alternatives économique, Poche n°60, février 2013

### Ont contribué à la réalisation de ce document :

Retranscription des bandes son : Rozen Morvan

Coordination, écriture et mise en page : Anne-Elodie DUFLOT, Carole ORCHAMPT et Sylvain RIGAUD du RNMA.



## Réseau National des Maisons des Associations

S3A – Maison des Associations

1018 Quartier du Grand Parc – 14200 Hérouville-Saint-Clair

Tél : 02 31 06 17 50 – Fax : 02 31 06 17 59

[contact.rnma@maisonsdesassociations.fr](mailto:contact.rnma@maisonsdesassociations.fr)

[www.maisonsdesassociations.fr](http://www.maisonsdesassociations.fr)



ASSOCIATIONS  
mode d'emploi



La Fonda  
Fondation  
pour l'association

JURISASSOCIATIONS