

LES MISSIONS

■ Les syndicats d'employeurs associatifs ont une mission de représentation et de négociation pour améliorer le dialogue social.

LES STRUCTURES

■ Plusieurs organisations représentent les intérêts des associations employeuses en fonction du secteur d'activité.

LES OPPORTUNITÉS

■ Les syndicats d'employeurs ont un rôle dans la définition des politiques publiques en matière sociale.



SYNDICATS D'EMPLOYEURS

C'EST QUI LE PATRON !

Au gré des vagues du dialogue social, les organisations patronales doivent trouver le bon équilibre entre intérêts des employeurs et besoins des salariés. Avec quelles spécificités pour l'ESS ? Tout est une question de posture !

Dossier coordonné par Simon Cottin-Marx et Matthieu Hély

SOMMAIRE

- P. 16 — Syndicats d'employeurs associatifs : un univers complexe, mais structurant
- P. 20 — Interview : « Une union pour les employeurs de l'ESS »
- P. 22 — « Employeurs de l'éducation populaire, unissez-vous ! » : du CNEA à Hexopée
- P. 25 — Fédérations associatives et syndicat d'employeurs : unis dans la différence

- P. 27 — Interview : « Donner de la visibilité sur le long terme aux associations employeuses, c'est aussi en donner aux salariés »
- P. 29 — S'engager en patronat associatif
- P. 31 — Interview : « Notre responsabilité est de valoriser et développer l'économie du *prendre soin* »

SYNDICATS D'EMPLOYEURS ASSOCIATIFS : UN UNIVERS COMPLEXE, MAIS STRUCTURANT

La croissance de l'emploi associatif, et plus globalement de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans toute sa pluralité de secteurs d'activité, ouvre de nouvelles perspectives et de nouveaux enjeux pour les syndicats d'employeurs de l'ESS, dont le rôle complexe reste méconnu.

Dans les associations employeuses, ce sont les bénévoles du bureau – et, plus largement, du conseil d'administration – qui occupent *in fine* la fonction d'employeur. Par définition, ce ne sont pas des « professionnels » du secteur d'intervention de l'organisation qu'ils président. Ils n'ont pas forcément la formation, les compétences, ni le temps et l'envie de s'occuper de problèmes d'employeur¹. S'ils s'engagent, c'est d'abord pour porter le projet associatif, pas pour être employeurs. Pourtant, ils le sont et ils doivent s'y adapter. Pour les aider dans cette tâche, ils peuvent trouver du soutien, de l'expertise, des compétences auprès de leurs mouvements ou fédérations associatives, de prestataires privés (comptables et avocats, par exemple), mais aussi auprès de leurs organisations

patronales, également appelées syndicats d'employeurs. Si ces derniers évoluent dans un univers à la fois complexe et souvent méconnu, ils jouent pourtant un rôle central dans la production des mondes du travail associatif et de leurs conditions de travail.

QUELLES SONT LES ORGANISATIONS PATRONALES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ?

Dans le secteur lucratif, le grand public connaît les organisations les plus importantes, comme le Mouvement des entreprises de France (Medef), qui rassemble les grandes entreprises françaises, la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) ou encore la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA).

Les organisations patronales de l'économie sociale et solidaire sont moins connues. La plus importante d'entre elles est l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES)², créée en 1994, qui regroupe 23 groupements et syndicats d'employeurs sectoriels (associations, mutuelles, coopératives) ainsi que 16 branches et secteurs professionnels. Sur son site Internet, elle revendique « un patronat responsable et engagé pour un modèle de société qui conjugue équité, solidarité et efficacité ». Parmi les membres figurent plusieurs organisations présentes dans ce dossier, comme Hexopée³ (syndicat d'employeurs du secteur de l'animation), Elisfa⁴ (centres sociaux et crèches) ou encore Nexem⁵ (secteur sanitaire et social).

Ces structures sont assez récentes. La plupart ont été créées après les années 1970. Parmi les derniers-nés se trouvent le Conseil social du mouvement sportif (CoSMoS), créé en 1997⁶, et le Syndicat national des employeurs spécifiques d'insertion (SyNESI), créé en 2006.

POURQUOI DES DIRIGEANTS D'ASSOCIATIONS EMPLOYEUSES ONT-ILS CRÉÉ DES SYNDICATS D'EMPLOYEURS ?

Pourquoi ces organisations patronales ont-elles été créées ? La première explication que nous pouvons avancer est tout simplement parce que de plus en plus d'associations sont devenues des employeurs. Alors que le secteur non lucratif ne représentait qu'un peu plus de 600 000 salariés au début des années 1980, il en compte aujourd'hui 1,9 million. Les employeurs associatifs sont

1. S. Cottin-Marx, *C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif*, Les Éditions de L'Atelier, 2021.

2. V. en p. 20 de ce dossier.

3. V. en p. 22 de ce dossier.

4. V. en p. 25 de ce dossier.

5. V. en p. 31 de ce dossier.

6. S. Fleuriel, *La Convention collective nationale du sport. Un droit sur mesure*, Presses universitaires de Grenoble, 2021.

PRINCIPAUX SYNDICATS D'EMPLOYEURS DU SECTEUR ASSOCIATIF PAR CONVENTION COLLECTIVE (LISTE NON EXHAUSTIVE)

Convention collective nationale	Nombre de salariés associatifs (au cours de l'année 2020)	Syndicats d'employeurs
Hospitalisation à but non lucratif	435 917	Fehap
Établissements pour personnes inadaptées	534 481	Nexem
Centres de lutte contre le cancer	27 174	FNCLC
Aide, accompagnement, soins et services à domicile	233 243	USB-Domicile
Acteurs du lien social et familial	71 290	Elisfa
Ateliers et chantiers d'insertion	61 913	SyNESI
Associations familles rurales	8 176	Familles rurales
Missions locales et PAIO	15 918	UNML
Régies de quartier	10 376	SERQ
Animation (ex-socioculturelle)	173 568	Hexopée
Sport	73 717	CoSMoS
Foyers et services pour jeunes travailleurs	6 996	Hexopée
Organismes de tourisme social et familial	11 396	FFTV
Enseignement privé non lucratif	72 839	FNEP
Organismes de formation	48 864	Synofdes

Source : colonne « Nombre de salariés associatifs (au cours de l'année 2020) », données BTS, Insee, 2020.

eux aussi de plus en plus nombreux et ont ainsi tendance à s'organiser dans des organisations spécifiques pour répondre à leurs problématiques.

L'étude de ces organisations montre que cette première explication n'est pas suffi-

sante et fait apparaître que l'influence de la puissance publique est déterminante. La création de ces syndicats d'employeurs résulte aussi de plusieurs enjeux souvent liés à l'évolution des politiques publiques⁷, comme la nécessité, pour les mouvements

associatifs, d'avoir des organisations patronales pour gérer l'argent de la formation professionnelle ou encore pour négocier une convention collective nationale. Dans le secteur de l'animation ou du sport, par exemple, la création des organisations patronales découle de l'injonction, faite par l'État, que chaque secteur d'activité soit couvert par une convention collective nationale. Or, pour négocier une telle convention avec les syndicats de salariés, les mouvements associatifs doivent se doter de syndicats d'employeurs ; ce qu'ils ont fait – à quelques exceptions près.

À QUOI SERVENT CES SYNDICATS D'EMPLOYEURS ?

Les syndicats d'employeurs du monde associatif, comme leurs homologues du secteur privé lucratif, ont plusieurs missions.

La première est la défense et la promotion de leurs intérêts collectifs, c'est-à-dire qu'ils représentent les « entreprises associatives » auprès des pouvoirs publics et défendent leurs intérêts. En France, sur ce rôle de plaidoyer, nous pouvons distinguer le « dialogue social », assumé par les syndicats d'employeurs, du « dialogue civil », porté par les mouvements et fédérations associatives – comme Le Mouvement associatif ou l'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (Uniopss). Cette séparation entre deux rôles distincts – les premiers parleraient d'emploi et d'entreprises quand les seconds parleraient de la réalisation de leurs projets politiques – est évidemment schématique. Dans les faits, cette division des rôles n'est pas aussi nette.



7. S. Cottin-Marx, « Naissance et unité du patronat associatif du secteur de l'animation », in *Travail et Emploi* n° 163, 2020, p. 83-103 ; S. Cottin-Marx, M. Hély, « Naissance d'un patronat "responsable et engagé". L'économie sociale et solidaire en quête

de représentativité patronale », in *Cadres* n° 488, 2021, p. 13-22 ; S. Cottin-Marx, « Le rôle du patronat associatif dans l'éclatement conventionnel de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale à but non lucratif », *Négociations* n° 38, 2022, p. 127-144.

●●● La deuxième mission est de participer à des instances de consultation et de gestion – souvent méconnues : l'UDES, par exemple, la Commission nationale de la négociation collective, de l'emploi et de la formation professionnelle (CNNCEFP), le Haut-Conseil du dialogue social (HCDS), le Conseil d'orientation sur les conditions de travail (COCT), ou encore au sein de la Chambre française de l'économie sociale et solidaire, ESS France. Enfin, par le biais des opérateurs de compétences (OPCO), les organisations patronales gèrent avec les syndicats de salariés une partie de la formation professionnelle : plus de 300 millions d'euros pour Uniformation et plus de 470 millions d'euros pour l'OPCO santé en 2021.

« Troisième mission et non des moindres : les syndicats d'employeurs négocient, avec les organisations représentatives des salariés, les conventions collectives qui réglementent leur secteur »

Troisième mission et non des moindres : les syndicats d'employeurs négocient, avec les organisations représentatives des salariés, les conventions collectives qui réglementent leur secteur⁸. Concrètement, cela veut dire qu'ils produisent un droit du travail spécifique au secteur qu'ils couvrent. Dans le secteur de l'animation socioculturelle (convention collective Éclat⁹), le syndicat représentatif des employeurs est Hexopée¹⁰. Dans le cadre du dialogue social qu'il réalise

avec les syndicats de salariés représentatifs¹¹ (CGT, CFDT, Solidaires et UNSA), ils trouvent des accords pour préciser les règles de la profession¹². Dans la convention collective, nous retrouvons ainsi des éléments qui précisent le code du travail, par exemple sur les droits syndicaux, les contrats et le temps de travail, les congés, les salaires ou encore la formation professionnelle.

Enfin, la quatrième mission regroupe les services individuels rendus aux associations employeuses adhérentes, et donc aux employeurs. Elisfa¹³, le syndicat d'employeurs des centres sociaux et des crèches associatives (convention collective Alisfa), se déclare par exemple utile pour faire un « trait d'union entre l'engagement militant et la responsabilité d'employeur ». Les syndicats d'employeurs organisent différents événements et réunions d'information pour faire prendre conscience aux dirigeants d'associations qu'ils ont des responsabilités et des devoirs vis-à-vis de leurs salariés, qu'ils portent la fonction d'employeur. Ils rendent aussi des « services » à leurs organisations adhérentes, outillent leurs dirigeants. Ils peuvent proposer des permanences juridiques et RH, une assurance protection juridique, des outils pratiques (guides de l'employeur, analyse de la convention collective et des classifications), ou encore la veille de l'actualité sur le secteur, des réunions d'information et des échanges entre pairs.



8. V. dossier « Convention collective – Le cœur des relations de travail », JA 2011, n° 435, p. 17.
9. Branche des métiers de l'éducation, de la culture, des loisirs et de l'animation agissant pour l'utilité sociale et environnementale, au service des territoires.

10. V. en p. 22 de ce dossier.

11. Une organisation syndicale doit avoir au moins 8 % des suffrages exprimés pour qu'elle puisse être considérée comme représentative.

12. V. en p. 27 de ce dossier.

13. V. en p. 25 de ce dossier.

LES ENJEUX AUXQUELS FONT FACE LES SYNDICATS D'EMPLOYEURS

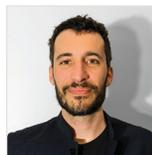
Les syndicats d'employeurs ont leur actualité et font face à plusieurs enjeux. Le premier enjeu que nous pouvons repérer concerne spécifiquement l'UDES, qui chapeaute la grande majorité des syndicats d'employeurs de l'économie sociale et solidaire. Celle-ci manque de « puissance ». En effet, le syndicat des employeurs de l'ESS n'est pas représentatif de manière « interprofessionnelle », seulement « multiprofessionnelle ». Une question technique qui n'est pas anodine puisqu'il ne peut négocier et signer les accords nationaux interprofessionnels (ANI) qui s'appliquent à l'ensemble des secteurs d'activité sur le territoire national. Pour y remédier, l'UDES s'est rapprochée de la CPME au risque de perdre sa spécificité de « patronat responsable et engagé ». Une fusion a même un temps été envisagée, mais l'idée a été abandonnée pour des raisons politiques.

Le deuxième enjeu auquel font face les syndicats d'employeurs du monde associatif est la volonté de l'État de limiter le nombre de conventions collectives. La loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels¹⁴ vise le passage de près de 700 conventions collectives à moins de 200. Les ordonnances dites « Macron » du 22 septembre 2017 sont encore venues donner un coup d'accélérateur à ce projet¹⁵. À terme, les conventions collectives qui couvrent moins de 100 000 salariés sont vouées à disparaître, ou du moins à fusionner ou se rapprocher d'autres secteurs. Pour les syndicats d'employeurs, cela signifie

qu'il faut se rapprocher d'autres organisations d'employeurs, comme cela a été le cas dans le secteur sanitaire et social avec la création d'un syndicat d'employeurs unique en 2017 : Nexem¹⁶. Cela signifie aussi qu'il faut opérer un délicat travail de négociation avec les syndicats de salariés pour rapprocher des mondes du travail aux règles et aux cultures parfois très différentes.

Le dernier enjeu que nous repérons, en lien avec les précédents, est le rapport de force que les représentants des employeurs créent avec les pouvoirs publics. Le monde associatif est très fortement dépendant des financements publics, qu'ils soient directs ou indirects. Or, les syndicats d'employeurs peinent à négocier avec la puissance publique un meilleur financement de leurs secteurs d'activité. L'exemple du Ségur de la santé de 2020 est en cela assez flagrant. Les revalorisations ont d'abord concerné les soignants du secteur hospitalier public ; ceux du secteur privé non lucratif ont été, dans un premier temps, oubliés. Il a fallu un second Ségur, de « rattrapage », pour que les soignants et

travailleurs sociaux des établissements et services médico-sociaux associatifs soient concernés. Et encore, plusieurs salariés de ces structures ont été oubliés – c'est le cas, par exemple, du personnel administratif... Pour y remédier, le ministre des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées a posé ses conditions : lors de la séance publique du 7 février 2023 à l'Assemblée nationale, il a indiqué que la « seule solution pour que tout le monde soit concerné par ces revalorisations salariales » était la négociation d'une « convention collective unique de branche pour le secteur sanitaire, social et médico-social ». Concrètement, pour que l'État revalorise les salaires de l'ensemble des salariés de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale, il demande que la convention collective nationale du sanitaire non lucratif de 1951 et celle du travail social de 1966 soient fusionnées. Pour les syndicats d'employeurs concernés, notamment Nexem et la Fehap, cela nécessite de s'entendre, comme ils l'ont déjà fait en créant un nouveau syndicat d'employeurs : Axess¹⁷. ■



AUTEUR Simon Cottin-Marx
TITRE Sociologue,
maître de conférences contractuel,
Cergy Paris Université



AUTEUR Matthieu Hély
TITRE Sociologue,
professeur des universités,
Université de Versailles
Saint-Quentin-en-Yvelines



14. L. n° 2016-1088 du 8 août 2016, JO du 9.

15. Ord. n° 2017-1385 à 2017-1389 du 22 sept. 2017, JO du 23, dossier « Relations du travail – Les ordonnances bousculent les codes », JA 2018, n° 575, p. 15.

16. V. en p. 31 de ce dossier.

17. Axess est la Confédération des employeurs du secteur sanitaire, social et médico-social privé non lucratif, qui regroupe deux organisations : la Fehap et Nexem ; v. en p. 31 de ce dossier.



SÉBASTIEN DARRIGRAND
Directeur général
de l'UDES



HUGUES VIDOR
Président de l'UDES
et directeur général
d'Adédom

INTERVIEW

“ Une union pour les employeurs de l'ESS ”

Créée en 1994, l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES) rassemble 23 groupements et syndicats d'employeurs (associations, mutuelles, coopératives) ainsi que 16 branches et secteurs professionnels.

Dans ce dossier, nous interrogeons le rôle des syndicats d'employeurs. Pourriez-vous nous dire à quoi « sert » l'UDES ?

Nous définissons notre rôle autour de trois missions. La première est de fédérer les organisations d'employeurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) en leur offrant un lieu d'échanges, de coordination et d'actions concertées sur les questions relatives à la vie de leurs entreprises. Nous sommes aussi outil d'expression et de représentation des employeurs de l'ESS, notamment auprès des pouvoirs publics. Enfin, l'UDES a vocation à négocier et signer des accords collectifs de travail au niveau multiprofessionnel de l'économie sociale et solidaire.

Pourriez-vous préciser ce que vous entendez par « négocier » et les conséquences que cela a pour les salariés de l'ESS ?

Concrètement, l'UDES négocie avec les syndicats de salariés des accords collectifs de travail, c'est-à-dire des règles qui précisent le code du travail pour les entreprises de l'ESS.

Le premier accord est négocié entre 2005 et 2006 et signé le 22 septembre 2006. C'est l'accord sur la formation professionnelle tout au long de la vie dans l'économie sociale qui, entre autres, élève les taux de cotisation à la formation professionnelle à 1,60 %.

Depuis, la négociation avec les syndicats de salariés s'est poursuivie et a débouché sur plusieurs accords. Le 31 juillet 2010, un accord sur la prévention des risques psychosociaux dont le stress au travail a été signé. En 2011, nous avons signé trois accords : un premier sur les parcours d'évolution professionnelle, un autre sur la formation des dirigeants bénévoles et les parcours d'évolution professionnelle et, enfin, un dernier sur l'égalité et la prévention des discriminations. Par la suite, nous avons signé des accords sur l'insertion professionnelle et l'emploi des jeunes (2014), sur l'égalité entre les femmes et les hommes (2015), sur le handicap (2019), sur l'impact du numérique sur l'emploi et les conditions de travail (2021).

Il est à noter que les trois derniers accords ont été signés par l'ensemble des cinq confédérations syndicales de salariés, témoignant de la capacité de l'UDES à aller chercher des compromis larges avec l'ensemble des sensibilités syndicales dans le cadre d'un dialogue social apaisé, productif et fructueux.

Cette concorde dans le dialogue social n'est pas le fruit du hasard. Les accords de l'UDES sont préparés dans le cadre du groupe de dialogue social par un travail de diagnostic paritaire aboutissant à des délibérations sociales et des déclarations communes préalables à la négociation. Cela prend du temps, en moyenne 18 mois entre le début des échanges en groupe et la signature d'un accord.

Comment les accords que vous avez évoqués améliorent-ils les conditions de travail des salariés de l'ESS ? Notamment par rapport à ceux du secteur privé lucratif ?

Tous les accords signés par l'UDES sont systématiquement déclinés dans les 16 branches professionnelles fédérées au sein de l'union. L'UDES vérifie d'ailleurs, dans le cadre des travaux de son groupe de dialogue social, la validité des accords signés dans une logique de déclinaison opérationnelle. Ces dernières années, nous avons signé des accords qui ont prouvé leur capacité à accompagner le changement dans les entreprises de l'ESS, par exemple en développant l'égalité salariale et professionnelle entre les femmes et les hommes (écart de 15 % dans l'ESS contre 22 % dans le reste de l'économie), en permettant des cadres d'ac-



tion de nature à favoriser l'accueil et l'intégration des personnes en situation de handicap, en travaillant l'impact du numérique sur les conditions de travail tant par la formation que par une approche coconstruite de la conduite du changement impliquant les salariés et favorisant des pratiques de télétravail à la fois protectrices et soucieuses de la prévention des risques professionnels.

L'UDES se définit comme un patronat « responsable et engagé ». Qu'est-ce que cela veut dire concrètement ?

Ces dernières années, les membres de l'UDES ont eu des échanges et débats sur ce qui caractérise les employeurs de l'ESS, leurs spécificités et valeurs, comme en témoigne le travail réalisé sur la responsabilité sociale des employeurs de l'ESS et les déclinaisons qui se sont ensuivies en termes d'outillage de la fonction d'employeur pendant plusieurs années. L'UDES a notamment lancé en janvier 2022

un appel des employeurs engagés permettant de mettre en évidence les engagements pris par l'union et ses 23 fédérations membres sur la responsabilité sociale et environnementale de l'employeur (recrutement, formation, sens et qualité du travail, management, dialogue social, gouvernance, responsabilité environnementale). Les employeurs de l'ESS sont des acteurs de citoyenneté, ils portent des modèles différents et singuliers sur la place des salariés dans l'entreprise et dans la gouvernance, sur les pratiques de dialogue et la prise en compte de la qualité de vie au travail. C'est pour mieux travailler leur « employabilité » que l'UDES et ses membres ont souhaité apporter des réponses à la question de l'attractivité des emplois dans le secteur en rénovant le contrat social qui lie l'employeur ESS et ses salariés. Des indicateurs de mesure sous-tendent l'ensemble des engagements pris par l'UDES avec une focale particulière sur la qualité de vie au travail, la promesse de

sens et la place donnée au salarié dans l'entreprise ESS.

Avec la loi Pacte¹, les entreprises privées lucratives peuvent aussi se donner une « mission » autre que la recherche des bénéfices, ce qui les rapproche des entreprises de l'ESS. Vous nous dites que, finalement, ce qui distingue les entreprises de l'ESS des « sociétés à mission », ce n'est donc pas seulement la finalité mais aussi les pratiques ? Comment aidez-vous les employeurs à cultiver cette différence ?

Depuis début 2022, nous avons entamé une démarche de sensibilisation des gouvernances des 23 syndicats que nous fédérons. Plusieurs opérations d'information et de communication ont été menées, orientées, d'une part, vers nos propres adhérents pour affiner leur compréhension et leur prise de conscience des enjeux et, d'autre part, vers nos partenaires et les médias pour faire connaître ou reconnaître notre identité et les principes que nous portons².

2022 a aussi été une année fédératrice pour l'UDES par l'organisation de son « Tour de France des régions ». À ces occasions, nous avons rappelé la démarche « Employeurs engagés », répondu aux questions et écouté les retours sur cette nouvelle expérience. Le travail se mène désormais au quotidien et chaque membre de collège régional doit pouvoir aujourd'hui être l'ambassadeur de la démarche de l'UDES.

Enfin, un parcours de formation sera déployé en 2023 auprès des employeurs dans les territoires. ■

Propos recueillis par Simon Cottin-Marx



© Rawpixel.com

1. L. n° 2019-486 du 22 mai 2019, JO du 23.
2. Cinq vidéos *role models* mettant en avant des « employeurs remarquables » et déjà « bien » engagés ont été produites et sont toujours visibles sur nos sites Internet.

« EMPLOYEURS DE L'ÉDUCATION POPULAIRE, UNISSEZ-VOUS ! » : DU CNEA À HEXOPÉE

L'histoire d'Hexopée et son champ d'action sont emblématiques de la structuration des syndicats d'employeurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) pour répondre aux transformations du travail et redéfinir une promesse commune entre tous les acteurs concernés.

Crée en 2019, Hexopée s'inscrit dans la continuité du Conseil national des employeurs associatifs (CNEA) qui avait rassemblé, à partir de 2000, les principales associations d'éducation populaire. Cet article revient sur ces recompositions et leurs conséquences sur le périmètre de la branche de l'animation. Enfin, il évoque les difficultés actuelles de recrutement et les réponses envisagées à partir des réflexions collectives autour de la notion « d'employeurabilité » développées au sein de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES)¹.

SE RASSEMBLER POUR ÊTRE MIEUX REPRÉSENTÉ

De manière assez traditionnelle, les syndicats d'employeurs participent principale-

ment à la structuration des secteurs professionnels quand, avec les entreprises qui les composent, ils formalisent et rendent lisibles différents communs, socles de base de la défense de leurs intérêts et de la construction sociale et économique du travail et des activités en dialogue avec les organisations syndicales de salariés².

Hexopée, organisation professionnelle des employeurs de l'éducation populaire, n'y échappe pas et a ainsi inscrit historiquement son action de représentation de ses adhérents dans la communauté :

- de leurs intérêts (développement de projets d'éducation populaire) ;
- de leur vision de l'entrepreneuriat (acteurs associatifs qui se positionnent en interlocution avec les pouvoirs publics pour élaborer les réponses à des besoins sociaux ou sociétaux, explicites ou implicites) ;

■ de leurs métiers (animateurs, éducateurs, médiateurs, développeurs, etc.) ;

■ de leur responsabilité sociale (en ce qu'il s'agit de réguler les relations avec les salariés) ;

■ de leurs modèles socio-économiques (évolutifs et faisant apparaître des modes de gestion de plus en plus complexes).

C'est avec cette conscience aiguë que cette organisation professionnelle assume un rôle à la fois d'assembler et de porte-voix des entreprises des conventions collectives au sein desquelles elle est représentative, en particulier celle des métiers de l'éducation, de la culture, de l'animation et des loisirs à utilité sociale et environnementale au service des territoires (Éclat), mais aussi celles du sport, du tourisme social et familial (TSF), ou encore de l'habitat et du logement accompagnés (HLA), toutes ancrées dans l'éducation populaire.

La première tâche des employeurs a donc d'abord été de mieux se rassembler pour s'assurer d'une représentation collective réelle.

L'HISTOIRE D'HEXOPÉE

Les fédérations patronales furent, dans le secteur de l'animation, jusqu'à quatre avant que les employeurs prennent conscience que leur désunion, leurs affrontements desservaient l'intérêt général et qu'ils devaient mieux s'articuler et se coordonner. En 2000, est alors créée une union, le Conseil national des employeurs associatifs (CNEA) – puis d'avenir –, en tant qu'organisation patronale, unique représentante des employeurs dans le champ de la branche Éclat et significativement représentative

1. V. en p. 20 de ce dossier.

2. V. en p. 27 de ce dossier.

dans les autres, le CNEA ayant poursuivi pendant ce temps ses rapprochements d'abord avec le tourisme, puis avec le champ des foyers de jeunes travailleurs. Le syndicat a donc élargi sa zone d'intervention pour s'inscrire plus encore dans l'éducation populaire et la cohésion sociale.

Le CNEA confirme sa stratégie de groupement et sa volonté de construire une organisation professionnelle nationale à la surface suffisamment large pour peser dans l'environnement des branches, qui est un univers en mouvement. C'est aussi la volonté d'être un acteur central de l'économie sociale et solidaire (ESS) au sein de l'UDES et de la formation professionnelle au sein de l'opérateur de compétences (OPCO) de la cohésion sociale, Uniformation.

En 2019, le CNEA devient Hexopée, « créateurs de citoyenneté », marquant sa démarche et sa vision en rappelant qu'elle est une organisation professionnelle qui est la résultante du rapprochement de six syndicats et en affirmant la volonté de regrouper et de mieux agir au sein des branches dans une perspective d'ouverture.

UN PÉRIMÈTRE D'ACTION ÉLARGI

Dès lors, il s'agit en permanence de représenter les intérêts des entreprises réunies sur toute la sphère économique, sociale, de l'emploi et de la formation.

L'exercice est complexe. Par exemple, dans la branche de l'animation particulièrement polymorphe, il est apparu nécessaire aux partenaires sociaux, pour mieux l'identifier, de la doter d'un nouveau nom. En 2018-2019, elle prend le nom d'Éclat : la branche



© Letya Naumova



© A. Bruno
Article extrait de Jurisassociations n° 680 du 1er juin 2023. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Editions Dalloz - www.juriseditons.fr

des métiers de l'éducation, de la culture, des loisirs et de l'animation à utilité sociale et environnementale au service des territoires. Il s'agissait de mieux traduire ce qu'est la branche dans sa globalité et sa diversité. C'est en premier lieu son implantation sur les territoires ruraux, périurbains, urbains qui l'a sans doute modelée parce que les métiers ont aussi évolué en fonction des problématiques rencontrées à ces différentes mailles locales.

L'utilité sociale est un marqueur fort de l'animation socioculturelle. La caractéristique environnementale s'imposait non seulement parce que la branche couvre les associations de protection de l'environnement, mais aussi parce que c'est un sujet de société dont l'éducation populaire ne peut pas ne pas s'emparer et qui est vecteur de sens dans sa pratique professionnelle : éducation, culture, loisirs, animation pour déployer et rendre mieux lisible la manière d'agir dans l'éducation populaire.

On le comprend, la question du périmètre des branches est donc essentielle et Hexopée s'en est emparée avec volontarisme pour répondre à cette obligation de réguler la concurrence dans les secteurs professionnels. Mais encore faut-il que ces derniers soient déterminés au mieux... En outre, il ne faut pas ignorer la pression de l'État sur ce sujet en vue du rapprochement des champs conventionnels voisins.

C'est en ce sens qu'Hexopée a impulsé la création de la nouvelle branche de l'habitat et du logement accompagnés (HLA) – avec la fédération Soliha – et en discussion avec les partenaires sociaux –, née du regroupement de la branche des foyers de jeunes travailleurs avec celle des PACT et ARIM.

Plus récemment encore, après des négociations importantes avec les organisations syndicales de salariés, un processus de rapprochement a abouti entre la convention collective Éclat et celle des associations du mouvement Familles rurales, ●●●

●●● dont les activités sont quasiment similaires, mais aussi avec la convention collective des structures associatives de pêche de loisir et de protection du milieu aquatique.

S'ENGAGER POUR REDÉFINIR LA « PROMESSE EMPLOYEURS »

Dans ce cadre, les enjeux pour les branches professionnelles et pour Hexopée seront centraux à l'avenir, et en particulier ceux autour de l'attractivité des métiers et de l'évolution professionnelle.

Depuis deux ans, Hexopée adresse avec le Fonjep une enquête aux structures de l'éducation populaire au sujet des pénuries de recrutement. Les origines de ces difficultés – c'est-à-dire du peu d'attrait pour les métiers – s'y révèlent et sont multifactorielles : la rémunération certes, mais aussi l'accès à la formation professionnelle – et son coût –, l'organisation du travail, l'articulation entre temps de vie personnelle et professionnelle, ainsi que la capacité à anticiper et s'inscrire dans un parcours professionnel lisible.

La promesse employeurs doit donc prendre pied dans une réalité appréhendable par les professionnels tout en étant soutenable pour les entreprises. Cet équilibre à rechercher est au cœur des négociations auxquelles Hexopée participe quotidiennement, soumises aux tensions internes et aux pressions externes. Cette promesse employeurs s'incarne de plusieurs manières :

■ un taux de contribution conventionnelle pour développer des politiques de formation autonomes ;

■ la mise en place d'un observatoire des conditions de travail et d'emploi dans la branche Éclat ;

■ l'impulsion d'assises de l'animation pour engager la réflexion sur les modèles économiques ;

■ et, enfin, l'affirmation au sein d'un manifeste³ de la dimension politique des organisations adhérentes à Hexopée qui se déclarent être des entreprises à but de citoyenneté par le projet qu'elles portent, mais aussi à l'égard des salariés qu'elles emploient, développant des pratiques garantissant leur citoyenneté pleine et entière dans l'entreprise comme en dehors. Elles posent donc la citoyenneté économique comme une exigence première et se positionnent comme organisations apprenantes.

Au sein de l'UDES, Hexopée a alors participé à l'émergence d'une dynamique forte traversant toute l'ESS, celle des employeurs engagés. C'est pour l'UDES une démarche identitaire visant à s'obliger à être « employeurable » quand est exigé parallèlement des salariés qu'ils soient employables. Et c'est aussi la volonté de mettre en adéquation un corpus de valeur avec des pratiques autour de cinq axes :

■ apporter une réponse à la recherche de sens au travail et des garanties de qualité de vie au travail en considérant, par exemple, le salarié comme coélaborateur des projets de l'entreprise, en encourageant des systèmes de rémunération équitables ;

■ favoriser le parcours professionnel des salariés, notamment en déployant des parcours d'intégration, en prenant soin de mettre le salarié au cœur des projets de l'entreprise ou en encourageant et accom-

panant la mobilité professionnelle dans et hors de l'ESS ;

■ consacrer la dimension démocratique des structures de l'ESS comme en permettant aux salariés de s'exprimer sur les décisions stratégiques et politiques de l'entreprise ou en favorisant la participation des salariés en les associant aux instances de gouvernance, ou encore en informant et formant les salariés pour exercer des mandats bénévoles dans les associations, les coopératives et les mutuelles ;

■ développer le dialogue social et/ou professionnel permanent et encourager des pratiques managériales vertueuses par l'implication des salariés par le dialogue, quelle que soit sa forme, par l'abaissement des seuils de mise en place des instances représentatives du personnel (IRP) afin de favoriser le dialogue social en informant les salariés sur leurs droits sociaux et porter une attention à la prise de responsabilité syndicale au sein des entreprises ;

■ lutter contre le réchauffement climatique et la mutation écologique des entreprises en identifiant, accompagnant et essaimant les bonnes pratiques liées à la transition écologique dans les relations de travail, en développant progressivement des cadres d'action permettant d'adapter les métiers et les compétences de leurs collaborateurs aux enjeux de la transition écologique.

L'ambition d'Hexopée et de l'UDES est en définitive d'être en mesure de relever le défi des grandes transitions, sociale, numérique, écologique et démographique, qui seront à l'œuvre dans notre société et qui toucheront aussi les filières de l'éducation populaire et de l'ESS. ■

3. CNEA, « Le Manifeste pour un entrepreneuriat d'intérêt général, citoyen et sans frontières », nov. 2018.



AUTEUR **David Cluzeau**
TITRE **Délégué général d'Hexopée**

Acepp, FCSF, Elisfa : derrière ces trois acronymes, il y a un objet central et des valeurs communes, mais des réalités et des missions différentes.

UN SYNDICAT, DEUX FÉDÉRATIONS...

Fédération des centres sociaux et socioculturels de France (FCSF)

La FCSF est la plus ancienne des trois organisations. Centenaire, cette association loi 1901 regroupe en son sein plus de 1 400 centres sociaux et socioculturels. Ses membres lui ont donné plusieurs missions :

- fédérer les centres sociaux adhérents, leurs fédérations et unions départementales ou régionales ;
- animer son projet fédéral, axé sur le renforcement du pouvoir d'agir des habitants pour répondre aux questions de société qui les concernent ;
- développer le réseau des centres sociaux dans les territoires insuffisamment pourvus de centres sociaux ou de fédérations locales, notamment dans les outre-mer ;
- former et qualifier bénévoles et salariés ;
- représenter le réseau des centres sociaux auprès des pouvoirs publics et de partenaires, y compris à l'international.

La FCSF ancre son approche et ses pratiques autour de trois valeurs fondatrices : la dignité humaine, la démocratie et la solidarité. Le réseau des centres sociaux agit pour une démocratie vivante et renouvelée dans laquelle les habitants ont une place, peuvent agir et peser sur les décisions, développer leur pouvoir d'agir en partant de ce qui est important pour eux.

FÉDÉRATIONS ASSOCIATIVES ET SYNDICAT D'EMPLOYEURS : UNIS DANS LA DIFFÉRENCE

S'il existe assurément des différences entre fédérations et syndicats d'employeurs associatifs, ils n'en partagent pas moins des valeurs communes. Illustration dans le champ des acteurs du lien social et familial.

Le réseau promeut, renforce, recrée du lien social, familial, intergénérationnel. Il invente de nouvelles formes de solidarité, développe l'action et la mobilisation collective pour construire une société plus juste et plus démocratique.

Association des collectifs enfants-parents-professionnels (Acepp)

Née en 1980, l'Acepp est quant à elle une fédération regroupant 800 associations d'accueil du jeune enfant. Elle s'est donné pour mission :

- d'accompagner dans le cadre d'une démarche participative tous les projets petite enfance et parentalité au sein des territoires ;
- de soutenir la création, la gestion et la pérennisation de services petite enfance/enfance et d'initiatives parentales ;
- d'animer un réseau d'entraide, de mutualisation et de solidarité ;

- de communiquer, diffuser des ressources et représenter les adhérents auprès des partenaires publics et autres réseaux.

L'Acepp s'est donné comme objectif de militer pour la reconnaissance de la place de l'enfant dans la société comme sujet à part entière, du parent comme premier éducateur de l'enfant, de l'importance des professions liées à l'enfance. Des valeurs de solidarité, de citoyenneté active, de respect des différences et de la nécessité d'une coéducation active entre enfants, parents et professionnels.

Syndicat des employeurs du lien social et familial (Elisfa)¹

Ce syndicat est quant à lui né en 1971 et regroupe 1 700 adhérents (des centres sociaux, des crèches associatives et des associations de développement social local). ●●●

1. Anciennement Syndicat national d'associations employeurs de personnels au service des centres sociaux et socio-culturels (Snaesco).

●●● L'organisation s'est donné pour mission :

■ d'accompagner et de soutenir l'organisation et l'exercice de la fonction employeur des associations de la branche des acteurs du lien social et familial (Alisfa) ;

■ de représenter les employeurs de la branche et leurs structures en portant leur voix auprès des pouvoirs publics et de leurs partenaires ;

■ de négocier, avec les organisations syndicales de salariés, l'évolution de la convention collective nationale (CCN).

Dans le cadre de ces négociations, Elisfa s'emploie à construire une réglementation qui sécurise les employeurs, tout en étant équitable avec les salariés, pour que les associations puissent effectuer leurs missions et se pérenniser. Les négociations entre représentants employeurs et salariés concernent notamment la vie de la CCN, la gestion des fonds de la formation, la politique de formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ou encore la santé. Elles ont un impact certain sur les associations car elles peuvent aboutir à des accords (sur les salaires, les congés, etc.) qui ont valeur d'obligation.

... DIFFÉRENTS MAIS COMPLÉMENTAIRES

Ce qui relie les trois organisations, ce sont les associations qu'elles défendent et soutiennent. C'est aussi la conscience de la nécessité de coopérer pour permettre la réalisation des projets associatifs. Et, malgré leurs rôles différents, elles ne manquent pas de le faire. Leur complémentarité commence

par un partage de l'information et le fait de considérer les deux autres organisations comme des ressources et des partenaires.

Par exemple, la négociation de la convention collective est une prérogative du syndicat d'employeurs – et des syndicats de salariés. Elisfa a la responsabilité de la faire évoluer, via la négociation et la signature de nouveaux avenants. Cela a été récemment le cas concernant la politique de rémunération. Les fédérations n'ont cependant pas été ignorées. Elles ont été invitées à participer à ce travail et ont été précieuses notamment pour éclairer la place des salariés dans le développement social et ce qui, dans les relations entre employeur et salarié, peut faire émerger la coopération sans nier les prérogatives et devoirs de chacun.

La collaboration entre ces structures ne se limite pas à une consultation. Les fédérations jouent aussi un rôle dans l'accompagnement des structures associatives lorsque la CCN évolue, par exemple. Des actions de plaidoyer communes sont également réalisées : des rencontres avec les financeurs comme la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF) sont organisées de manière tripartite. Concernant la formation profession-

nelle, si le syndicat d'employeurs participe à la réingénierie des diplômés du travail social ou de l'animation, c'est toujours en lien avec les fédérations. Celles-ci permettent de mieux faire admettre aux certificateurs les particularités de nos emplois et des compétences liées. Les structures participent aussi, de concert, au comité de filière « petite enfance », créé en 2021, et au comité de filière « animation », créé en 2022, qui visent à mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour faire face, à court terme, à la pénurie de professionnels dans ces secteurs. Pour conclure, il n'existe pas de frontières nettes entre les prérogatives des mouvements et celles du syndicat ; elles sont en constante évolution. Même si la négociation de la CCN est une prérogative du syndicat d'employeurs, ce qui est de l'ordre de la fonction employeur et des relations sociales n'appartient pas uniquement au syndicat, tout comme le projet et la vie des associations n'est pas la chasse gardée des fédérations. Ces deux sujets sont entremêlés, et c'est la clarté du dialogue entre les organisations et une lecture commune de l'avenir qui leur permettront d'être efficaces dans la complémentarité. ■



AUTEUR **Joëlle Garello**
TITRE Présidente d'Elisfa

AUTEUR **Tarik Touahria**
TITRE Président de la FCSF



AUTEUR **Philippe Dupuy**
TITRE Directeur de l'Accep



RÉMI LOURDELLE

Secrétaire national culture, animation, sport, édition, Fédération communication conseil culture (F3C) de la CFDT

INTERVIEW

“ Donner de la visibilité sur le long terme aux associations employeuses, c’est aussi en donner aux salariés ”

La Fédération communication conseil culture (F3C) est une fédération de syndicats de salariés membres de la CFDT. Face aux employeurs associatifs, elle participe aux négociations collectives qui précisent la réglementation du travail dans la branche de l’animation (Éclat¹) et du sport.

Pouvez-vous présenter votre organisation ?

La F3C est une des 16 fédérations professionnelles de la CFDT. C’est une organisation de salariés représentative dans deux branches de l’économie sociale et solidaire (ESS) : celle de l’animation (Éclat) et celle du sport. Deux secteurs qui emploient chacun plus d’une centaine de milliers de salariés.

Quelles relations votre fédération syndicale a-t-elle avec les organisations d’employeurs ?

Comme nous sommes représentatifs², nous participons au dialogue social dans ces deux branches professionnelles. Dans le secteur de l’animation, nous négocions avec Hexopée³. Dans le sport, il y a plusieurs organisations patronales : le Conseil social du mouvement sportif (CoSMoS) et l’Alliance des employeurs du sport et des loisirs (AESL) – à laquelle appartient notamment Hexopée. Concrètement, le « dialogue social », c’est, au niveau d’une branche professionnelle, une négociation entre syndicats de salariés et organisations d’employeurs représentatifs, qui vise à créer des normes de travail spécifiques au secteur concerné ; le fruit de ces négociations est rassemblé dans la convention collective.

Dans la branche du sport et dans celle de l’animation Éclat, nous avons avec les organisations d’employeurs un dialogue social qui est constructif. On sait s’écouter et s’affronter. On négocie et on cherche des compromis pour que la convention collective soit adaptée à l’emploi et aux personnes qui travaillent dans la branche professionnelle, par exemple pour que la grille de rémunération soit cohérente par rapport à la responsabilité exercée, l’autonomie et la technicité des emplois.

La négociation collective permet d’adapter la loi au secteur. Par exemple, la loi dispose que la durée minimale de travail est d’au moins 24 heures par semaine. Mais, dans le secteur du sport, le temps de travail est parfois bien plus réduit du fait de contraintes structurelles. Le travail des éducateurs sportifs est dépendant des créneaux horaires des installations sportives, de la participation des membres du club, etc. En définitive, certains ne font que quelques heures par semaine, mais pour ces personnes, c’est souvent un emploi secondaire. On a négocié avec les employeurs pour donner un cadre légal à ce type d’usage. Et l’on cherche à avoir quelque chose d’équilibré. De notre côté, on pousse pour avoir des améliorations convention-

nelles pour les salariés quand, si l’on caricature un peu, les employeurs cherchent à avoir un cadre plus libéral et plus de flexibilité. Résultat : on a obtenu que les salariés à temps partiel dans le sport aient des compensations de salaire (par exemple, une majoration du salaire horaire de 5 % pour les salariés travaillant moins de 10 heures et de 2 % pour les salariés travaillant entre 10 et 24 heures). Évidemment, chacun défend ses intérêts, mais on a conscience, des deux côtés, qu’on doit trouver la nuance de gris : si les salariés veulent du blanc et les employeurs du noir, on cherche un compromis entre les deux. Chacune des parties autour de la table a des objectifs ambitieux, mais il faut trouver le bon équilibre entre les volontés des unes et des autres.

Sur des questions, comme celle des salaires, des intérêts divergents s’expriment-ils ?

Dans le sport comme dans l’animation, il y a une volonté des deux côtés de chercher des compromis. Évidemment, on a des intérêts discordants – mais parfois concordants. Même s’ils relèvent de l’ESS, j’aime bien parfois « titiller » les employeurs et leur dire qu’ils n’ont que « l’économie » dans ●●●

1. Branche des métiers de l’éducation, de la culture, des loisirs et de l’animation agissant pour l’utilité sociale et environnementale, au service des territoires.

2. Lors de la dernière mesure de représentativité, la CFDT a obtenu 50,97 % des suffrages exprimés dans la branche du sport et 27,83 % dans l’animation.

3. V. en p. 22 de ce dossier.



●●● la bouche. Lorsqu'on négocie les salaires, on aimerait que le côté « social et solidaire » soit plus présent. Mais, ces derniers temps, avec la crise sanitaire et maintenant la crise énergétique – qui impacte les budgets des associations –, il y a un contexte qui pèse sur la négociation. C'est une réalité que nous prenons en compte, mais nous avons trouvé des accords pour signer plusieurs avenants sur les salaires en 2022 dans les deux branches consécutivement aux augmentations du Smic et de l'inflation. Des hausses régulières de salaire participent à l'attractivité des métiers et peuvent permettre aux employeurs d'éviter un trop grand *tum-over*.

Avez-vous des intérêts communs ? Vous retrouvez-vous sur des positions communes, notamment vis-à-vis de

la puissance publique qui finance ces secteurs ?

En France, il y a de nombreuses structures « paritaires », qui sont gérées par les syndicats de salariés et d'employeurs. C'est le cas de certains organismes de complémentaire santé et de prévoyance ou encore de la formation professionnelle. Sur ce dernier sujet, on a des convergences. Car, de notre côté, nous sommes évidemment favorables à développer la formation pour les salariés. Les employeurs aussi ont intérêt à ce que les salariés qui travaillent dans leurs associations soient mieux formés. Dans la branche Éclat et dans le sport, on s'est aussi mis d'accord pour qu'une cotisation spécifique soit utilisée pour former les bénévoles qui administrent les associations : on a tous intérêt à ce que ces bénévoles employeurs

connaissent le droit du travail et la convention collective... C'est loin d'être toujours le cas, ce qui engendre des conflits pouvant aller au contentieux.

Sur un sujet plus technique, dans le sport, on a créé des certificats de qualification professionnelle (CQP) reconnus au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)⁴. Ces CQP sont destinés à des personnes qui, historiquement, faisaient ce travail de façon non déclarée ou qui n'avaient pas les moyens de passer un diplôme d'État, dont la formation est plus longue et plus coûteuse : c'était le cas de certains entraîneurs sportifs. Avec ces certificats, l'objectif est d'éviter le travail dissimulé. France Compétences, l'institution étatique qui valide les CQP, a retoqué certains certificats car les emplois occupés sont à temps partiel avec de faibles rémunérations. Avec les syndicats d'employeurs, on a une démarche commune face à cette décision : on explique que c'est normal qu'il s'agisse d'emplois à temps partiel compte tenu de la disponibilité des installations sportives ou des pratiquants, que c'est de l'emploi saisonnier, souvent de l'emploi secondaire. Que c'est mieux d'avoir de vrais emplois que du travail dissimulé.

On se retrouve aussi sur des combats communs, par exemple pour demander que les subventions aux associations soient pluriannuelles et non pas annuelles. C'est un discours que l'on porte en commun : donner de la visibilité sur le long terme aux associations employeuses, c'est aussi en donner aux salariés. ■

Propos recueillis par Simon Cottin-Marx



© Azmanulaka

4. En France, il est obligatoire de posséder un diplôme inscrit au RNCP pour encadrer une activité sportive contre rémunération.

Comme le montre le dossier dans lequel s'inscrit cet article, le monde associatif s'est doté d'organisations patronales qui peuvent prendre de multiples formes (syndicats, associations, clubs informels, etc.)¹. Les employeurs du secteur associatif sont susceptibles de participer, voire d'adhérer à ces collectifs ainsi qu'à des groupements patronaux hors du monde associatif. On peut dès lors s'interroger sur les motifs de ces participations. Pourquoi des employeurs à la tête d'associations en viennent-ils à intégrer et s'engager dans des organisations patronales ?

DES EMPLOYEURS ATYPIQUES

Les employeurs bénévoles forment un groupe atypique² parmi le paysage patronal. En effet, ils s'engagent dans une fonction pour un projet associatif et non pas pour devenir et être employeurs. Pourtant, ils le sont. Même s'ils ne sont pas propriétaires de l'organisation, les dirigeants bénévoles, en leur qualité de président, portent la fonction d'employeur. À ce titre, ils ont la responsabilité de respecter les réglementations qui s'imposent à toutes les organisations employant des salariés.

La fonction d'employeur renvoie à une diversité de responsabilités et de pratiques³. Son exercice peut passer par des délégations, formelles ou informelles, de toutes ou une partie des tâches incombant à l'employeur. Généralement, les présidents tendent à déléguer la fonction d'employeur à des salariés, faisant dès lors d'eux des dirigeants salariés⁴. Parmi les tâches des employeurs, tout bénévoles ou salariés qu'ils soient, peut figurer la

S'ENGAGER EN PATRONAT ASSOCIATIF

En France, plus de 150 000 associations sont employeuses. Elles ont à leur tête des dirigeants bénévoles qui tiennent le rôle d'employeurs. À ce titre, ils ont la possibilité de participer et/ou d'adhérer à des groupements patronaux locaux et/ou nationaux. Pourquoi certains de ces employeurs font-ils ce choix ?

participation à des organisations patronales du secteur associatif. Cette implication peut être considérée comme faisant partie des tâches bénévoles exercées par les présidents. Elle peut aussi être perçue comme faisant partie des tâches exercées par un salarié dans le cadre d'un travail rémunéré. Toujours est-il que ces participations renvoient à la fois à du bénévolat et du travail. Dès lors, cela implique de s'interroger sur les coûts et bénéfices de ces participations, de cet engagement « patronal ».

LES COÛTS DES PARTICIPATIONS

Participer à un groupement d'employeurs nécessite d'y consacrer de l'argent et du temps. Si le coût monétaire immédiat auquel on peut penser est celui d'une adhésion – le plus souvent, sous une forme annuelle –, il existe bien d'autres frais pouvant s'y ajouter. Il peut ainsi s'agir de frais de participation à des réunions payantes,

se superposant alors aux adhésions, par exemple pour assister à des conférences. Il peut aussi s'agir de frais de bouche, par exemple dans le cadre d'événements organisés sur le temps d'un déjeuner ou d'un dîner. Les événements ou invitations non payants sont peu fréquents, ce qui oblige les employeurs à consacrer de l'argent – par l'intermédiaire de la structure associative ou par leurs ressources personnelles – pour y participer. Ces frais varient de quelques centaines d'euros à plusieurs milliers.

Outre ces coûts monétaires, s'ajoutent également les coûts « temporels » de ces participations. Si l'engagement dans des groupements patronaux peut être perçu comme du temps professionnel, les événements se tiennent la plupart du temps en dehors de ces temps : tôt le matin, le midi ou encore le soir, voire le week-end. Ces événements sont précisément fixés de façon à ne pas entraver le quotidien professionnel des employeurs. Ces parti- ●●●

1. M. Offerlé, *Sociologie des organisations patronales*, La Découverte, 2019.

2. N. Alter, *La Force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, PUF, 2012.

3. S. Cottin-Marx, *Professionnaliser pour « marchander » (et inversement) : quand l'État accompagne*

les associations employeuses, thèse de doctorat en sociologie, Université Paris-Est, 2016.

4. M. Hély, S. Rétif et M. Simonet, « Figures de l'employeur et formes du "dialogue social" dans les entreprises de l'ESS », in *Mouvements* n° 81, 2015, p. 116-125.

●●● cations, entre activités professionnelles et bénévoles, peuvent contribuer à allonger les journées des employeurs et ont des effets sur leur vie privée. Néanmoins, si les employeurs consentent à ces coûts d'adhésion, c'est parce qu'ils tirent plusieurs types de bénéfices de leurs participations.

LES BÉNÉFICES DES PARTICIPATIONS

Les bénéfices à participer à des collectifs patronaux sont multiples⁵, mais nous pouvons en distinguer trois principaux concernant les employeurs du secteur associatif : apprendre à être dirigeant, accéder à des réseaux de relation et se divertir.

Si les visions médiatiques héroïsent et naturalisent parfois les trajectoires patronales, il n'en demeure pas moins que devenir et rester employeur passe par une série d'étapes que des approches sociologiques permettent de mieux comprendre. Les groupements patronaux sont des espaces où les employeurs apprennent à diriger. Les employeurs du secteur associatif occupent parfois cette « responsabilité » de façon « inattendue »⁶. Participer à des organisations patronales permet d'accéder notamment à des formations sur différents thèmes, tels que le recrutement, la gestion des salariés ou encore la gestion de trésorerie. Le calcul du coût/avantage/risque à adhérer passe d'ailleurs parfois par une analyse du catalogue de formation et le réseau de partenaires (avocats, experts-comptables, etc.) auxquels l'adhésion donne accès.

En participant à des groupements patronaux, les employeurs du secteur associatif



© Atstock Productions

accèdent à un réseau de relations. Ces rencontres peuvent avoir divers effets professionnels : créer des partenariats, trouver des prestataires, faire connaître les activités de l'association ou encore recruter des bénévoles ou salariés. Les adhésions aux collectifs permettent ainsi de publiciser les activités de l'association et, potentiellement, de la développer.

Enfin, les employeurs peuvent aussi en tirer des bénéfices davantage individuels en se divertissant dans ces collectifs. Ces derniers organisent régulièrement des événements festifs ou encore sportifs. Ces moments sont,

là aussi, des occasions de faire des rencontres avec d'autres employeurs, lesquelles deviennent pour certaines des amitiés. Tous ces bénéfices tirés de ces participations à des collectifs patronaux ne s'inscrivent pas nécessairement pour les employeurs du secteur associatif dans des engagements pour « la cause patronale », à l'inverse de ce qui peut s'observer du côté des autres types d'employeurs⁷. Il s'agit néanmoins de se former et de se socialiser au rôle d'employeur et à ces différents aspects (responsabilités, pratiques, etc.).

CONCLUSION

Les participations des employeurs dans le secteur associatif s'inscrivent donc dans un calcul relativement classique autour des coûts et avantages à consacrer temps et argent à de tels collectifs. Dans le prolongement de ces éléments, il serait particulièrement intéressant de s'intéresser aux effets de ces participations sur les façons de vivre et d'exercer la position d'employeur dans le secteur associatif. En effet, nous pouvons émettre l'hypothèse que les expériences vécues par les dirigeants associatifs, au contact de dirigeants d'entreprise, sont susceptibles d'avoir des effets sur leurs façons de diriger. ■



AUTEUR Sophie Louey
TITRE Sociologue, postdoctorante, CSO Sciences Po

5. S. Louey, « Pourquoi adhérer à une organisation patronale ? », *Connaissance de l'emploi* n° 182, 2022, 4 p.
6. S. Cottin-Marx, *C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif*, Les Éditions de l'Atelier, 2021, p. 43.

7. S. Louey, *La Grandeur patronale : ethnographie des participations de chefs d'entreprise à des collectifs patronaux*, thèse de sociologie, Université de Picardie Jules-Verne, 2021.



DOROTHÉE BEDOK
Directrice
générale adjointe
de Nexem

L'univers des syndicats d'employeurs du secteur associatif est en recomposition. C'est particulièrement le cas dans la branche sanitaire, sociale et médico-sociale. Dans cet entretien, deux dirigeants de Nexem nous éclairent sur ces transformations.

Pourriez-vous nous présenter Nexem ?

Nexem est le principal syndicat représentant les employeurs associatifs du secteur social, médico-social et sanitaire. Nos adhérents gèrent plus de 11 000 établissements et services à travers le pays, employant plus de 330 000 professionnels dans cinq champs d'activité : le handicap, la protection de l'enfance, l'autonomie des personnes âgées, la protection juridique des majeurs et la lutte contre les exclusions.

Notre responsabilité est de valoriser et développer l'économie du *prendre soin*, un secteur au cœur de l'économie sociale et solidaire (ESS)¹ et dont les professionnels se révèlent être de véritables bâtisseurs de la cohésion sociale du pays. Nous défendons l'idée que le modèle associatif est une réponse juste et efficace pour accompagner les Français les plus vulnérables et pour rendre concrète l'idée d'une société inclusive.

Notre signature « Employeurs, différemment » souligne l'importance de notre responsabilité sociale et de nos convictions en matière de ressources humaines et de management. Nous voulons faire évoluer la fonction employeur pour mieux répondre aux attentes des personnes vulnérables accompagnées.

Nexem a été créé en 2017. C'est le résultat de la fusion de deux syndicats

“ Notre responsabilité est de valoriser et développer l'économie du *prendre soin*, un secteur dont les professionnels se révèlent être de véritables bâtisseurs de la cohésion sociale du pays ”

d'employeurs, la Fegapei² et le Syneas³. Pourquoi ces organisations se sont-elles rapprochées ?

Ce rapprochement est né de la volonté d'écrire un nouveau chapitre pour le secteur social, médico-social et sanitaire qui doit faire face à deux enjeux majeurs en lien avec les évolutions au sein de notre société. D'une part, le secteur ne peut plus attendre. Il doit se transformer, faire évoluer l'offre sociale et médico-sociale afin de répondre à l'accroissement des besoins et au renouvellement des attentes en matière de solidarité. D'autre part, il doit se structurer afin d'être reconnu à la juste hauteur de sa contribution au vivre-ensemble, notamment par les pouvoirs publics. L'union de la Fegapei et du Syneas est le fruit de cette nouvelle ambition commune.

La crise liée au Covid-19 a définitivement entériné ce double mouvement de transformation et de structuration. Elle a révélé l'ampleur des failles sociales auxquelles nous nous devons de répondre. Selon une enquête IFOP⁴, 81 % des Français considèrent nos métiers comme essentiels au bon

fonctionnement de notre société et 73 % considèrent que la situation du secteur social et médico-social est peu satisfaisante. La progression de mouvement est lente et difficile ; nous sommes déterminés à l'accélérer. La fragmentation de notre société s'observe dans nos associations, sur le terrain, avec beaucoup d'acuité et nous sommes convaincus que les solutions que nous devons imaginer nécessitent davantage de coopération et de solidarité, à l'échelle de chaque bassin de vie comme à celle du pays, entre les pouvoirs publics, les associations et les entreprises.

Les évolutions sociales et les transformations démographiques à l'œuvre, comme l'allongement de la durée de vie, la place et le sens du travail, ou le développement de l'économie durable et solidaire, alimentent de nouveaux besoins d'accompagnement. Ces besoins ne vont que croître fortement : l'explosion des inégalités sociales et la montée de la précarité sont désormais statistiquement bien établies ; à court terme, le contexte d'inflation aggrave la pression sur les personnes les plus vulnérables et ●●●

1. Les associations de notre secteur représentent un tiers des effectifs de cette économie.

2. Fédération nationale des associations gestionnaires au service des personnes handicapées et fragiles.

3. Syndicat des employeurs associatifs de l'action sociale et médico-sociale.

4. Nexem, IFOP, « Le regard des Français sur le secteur social, médico-social et sanitaire », 15 sept. 2022, disponible sur ifop.com.



●●● insécurise une part croissante de la population ; à moyen terme, la transformation écologique de nos modèles pose la question de son impact notamment sur les plus précaires.

Pour répondre le plus justement et le plus efficacement à ces nouvelles attentes en matière de solidarité, nous devons bâtir ensemble un écosystème solide, capable

nement reconnu par les pouvoirs publics. Le combat doit continuer car nous faisons face à un système sclérosé par trop d'administrations et d'inégalités. Les pouvoirs publics n'ont pas encore adopté le réflexe de prendre en compte la vulnérabilité dans la conception des politiques publiques et de reconnaître le travail et les bouleversements qu'elle implique. Par ailleurs, nous sommes

structuration et la promotion du secteur auprès des pouvoirs publics. Cela doit nous permettre d'embrasser l'ensemble du secteur et d'accélérer le mouvement engagé pour promouvoir le modèle non lucratif, gagner en force et en lisibilité dans le débat public. L'outil au cœur de ce projet est la future convention collective étendue.

Bien avant la création de Nexem puis de notre confédération Axess, nous constatons l'obsolescence des conventions collectives applicables au secteur face à son évolution et celle des métiers, que ce soit pour la transversalité des pratiques, la mobilité des personnels, ou encore la visibilité et la cohérence du secteur. Jusque-là, notre stratégie consistait à concilier le long terme et la gestion de l'urgence, tout en participant activement au dialogue social et en faisant valoir la nécessité de moderniser et de structurer le secteur. Une structuration qui doit, à terme, compter les quelque 200 000 salariés du *prendre soin* qui ne sont couverts par aucune convention collective aujourd'hui alors qu'ils sont essentiels au besoin d'accompagnement global et transversal des personnes vulnérables. Un nouveau cadre s'avère donc indispensable.

Aussi, la négociation que nous avons entamée depuis 2022 avec la Fehap pour une convention collective unique étendue (CCUE) marque une étape décisive qui nous permettra d'apporter des réponses concrètes et durables à la hauteur des enjeux liés à l'attractivité du secteur, la qualité de vie au travail, la mobilité et les perspectives de carrière. ■

Propos recueillis par Simon Cottin-Marx

“ Pour répondre le plus justement et le plus efficacement aux nouvelles attentes en matière de solidarité, nous devons bâtir ensemble un écosystème solide, capable d'anticiper toutes les transformations qui continuent de venir et dont le rythme lui-même s'accélère ”

d'anticiper toutes ces transformations qui continuent de venir et dont le rythme lui-même s'accélère. Il s'agit de favoriser l'intelligence collective et la solidarité entre les différents acteurs du secteur afin d'entretenir nos capacités d'innovation sociale. Nous y travaillons par l'innovation, aux côtés de la Croix-Rouge française, à travers notre incubateur de projets innovants pour répondre à ces défis.

C'est cette force collective qui a permis à Nexem de gagner en visibilité et de s'engager efficacement pour que la voix des professionnels du secteur soit entendue et que leur engagement au quotidien soit plei-

résolument engagés dans la bataille des revalorisations salariales pour tous les professionnels du secteur et pour l'attractivité de nos métiers.

En 2019, avec la Fehap⁵ – qui représente les associations employeuses du secteur hospitalier –, vous avez créé la Confédération des employeurs du secteur sanitaire, social et médico-social privé non lucratif (Axess). À quels enjeux cette création répond-elle ?

Axess s'inscrit dans la continuité de cette double ambition évoquée précédemment. La Fehap partage notre ambition pour la

5. Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne.