

TRIBUNE

Le nouveau président  
de la Fonda, Yannick  
Blanc, revient sur  
le rôle des associations  
dans la société.  
P. 16

EUROPE

/// La construction d'un droit associatif  
P. 36

AMPLITUDE JOURNALIÈRE

/// Médico-social : un jour sans fin  
P. 42

EMPLOI ASSOCIATIF

## LES TRAVAILLEURS DE L'OMBRE

/// Décryptage statistique

/// Évolution et enjeux

/// Position des syndicats

/// Place des salariés dans  
la gouvernance

/// Militantisme et salariat

P. 19



■ L'emploi associatif représente 6 % de l'emploi privé et 5 % de l'emploi total.

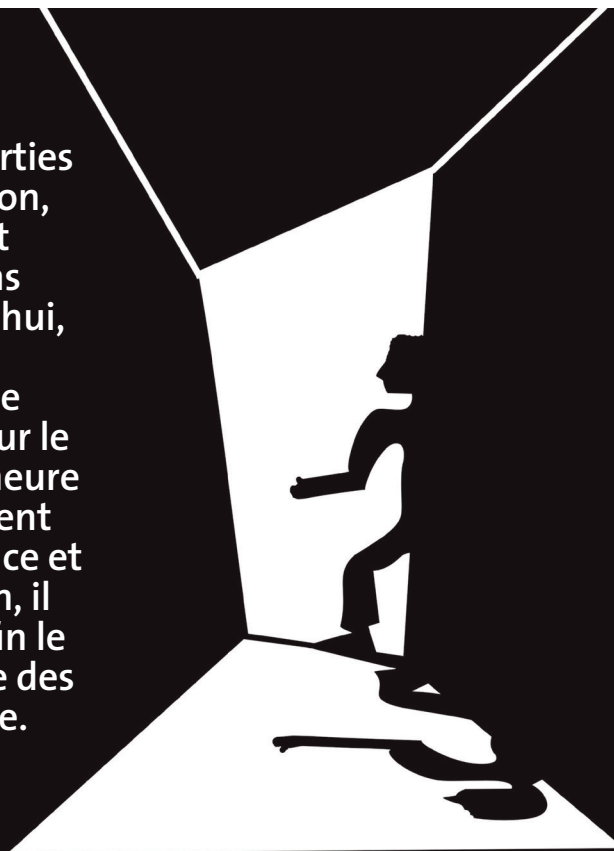
■ La précarité : CDD, temps partiel, faible rémunération...

■ Celui de la place des salariés dans la gouvernance des associations.

## EMPLOI ASSOCIATIF

## LES TRAVAILLEURS DE L'OMBRE

Parmi les différentes parties prenantes de l'association, les salariés représentent sans doute celle la moins mise en avant. Aujourd'hui, l'emploi associatif, qui connaît sa première crise depuis 30 ans, s'invite sur le devant de la scène. À l'heure où les associations doivent faire face à la concurrence et à la professionnalisation, il y a urgence à ouvrir enfin le débat autour de la place des salariés dans la structure.



## SOMMAIRE

- P. 20 — Emploi salarié : arrêt sur image  
 P. 24 — 1980-2010 : la mutation du monde associatif en monde du travail  
 P. 28 — Tribune : « Le monde associatif, précarisé, précarise ses salariés »  
 P. 29 — Salariés dans les associations : une place à construire

- P. 32 — Tribune : « Nos employeurs associatifs nous culpabilisent en nous rappelant l'utilité de notre travail »  
 P. 33 — Militantisme et salariat  
 P. 35 — Témoignage : « La permanence : être jeune, élu et salarié au MRJC »

# EMPLOI SALARIÉ : ARRÊT SUR IMAGE

L'emploi salarié dans les associations n'a cessé de croître jusqu'à la crise économique et financière à un rythme tellement remarquable qu'il a conduit les acteurs publics à utiliser le secteur associatif comme instrument des politiques de l'emploi. Il marque désormais, et pour la première fois dans son histoire, un recul ; même léger, ce recul interpelle. Quelles en sont les causes ? Quelles sont les conséquences de la crise sur l'emploi salarié ? Les emplois salariés dans les associations empruntent des formes particulières et souffrent parfois d'un déficit de qualité. Qu'en est-il ? Quel est, aujourd'hui, le volume de l'emploi salarié dans les associations et quelles en sont les spécificités ?

**L**es données sur l'emploi salarié résultent du traitement des déclarations annuelles de données sociales (DADS) qui sont remplies chaque année par les employeurs du secteur privé et, désormais, par les administrations et établissements publics. Les DADS, qui sont destinées aux administrations fiscales et sociales et à l'Insee, fournissent des indications sur la nature de l'emploi (durée, conditions d'emploi, rémunération, etc.), sur les caractéristiques du salarié (sexe, âge, qualification, etc.) et sur l'établissement employeur (lieu d'implantation, taille, etc.) selon une nomenclature statistique nationale d'activité.

Ces données sont présentées par l'Insee dans les tableaux synthétiques de l'économie sociale et solidaire du dispositif de

connaissance locale de l'appareil productif (CLAP) et sont utilisées à titre principal dans ce document de cadrage. Il faut cependant noter que ces données ne prennent en compte que les postes dits « non annexes » : un poste de travail est dit « annexe » lorsque sa rémunération annuelle est inférieure à trois Smic mensuels ou si la durée d'emploi est inférieure à 30 jours et 120 heures et que le rapport nombre d'heures/durée est inférieur à 1,5. Cette organisation des données introduit deux biais qui doivent conduire à utiliser avec précaution les données présentées par l'Insee-CLAP :

- un poste correspond à un salarié dans un établissement : un salarié qui travaille dans deux établissements est donc compté deux fois ;

- les emplois « annexes » sont nombreux dans les associations : les données d'Insee CLAP reflètent surtout les caractéristiques du « noyau dur »<sup>1</sup> de l'emploi salarié et sous-estiment le poids des « petits boulots ».

Les données présentées ici s'appuieront sur deux autres sources :

- l'enquête « Emploi » de l'Insee<sup>2</sup> fournit un certain nombre d'indications sur les rémunérations, la formation, le contrat de travail des salariés, mais l'enquête ne porte que sur les salariés à temps complet et dont l'emploi principal est l'emploi associatif. Les autres types d'emploi, assez nombreux dans les associations, sont donc exclus du champ de cette enquête ;

- l'enquête sur le paysage associatif français menée par le CNRS et le centre d'économie de la Sorbonne (CES)<sup>3</sup> ne porte pas spécifiquement sur l'emploi salarié mais sur un grand nombre d'indicateurs de profil et d'activité des associations. Elle permet cependant de recueillir quelques éléments relatifs à l'emploi salarié (nombre d'emplois, genre, niveau de formation, catégorie socio-professionnelle des salariés et masse salariale payée par l'association) à partir de l'analyse d'un échantillon d'associations employeurs. Cette source permet d'accéder à l'observation du profil de l'ensemble des salariés, y compris à temps partiel, dont le nombre total est ensuite relativisé par la masse salariale totale.

## UN TRAVAIL À TEMPS PARTIEL TRÈS RÉPANDU

Selon l'enquête CNRS-CES, sur 1,3 million de structures associatives, 190 000 seulement ont recours à l'emploi salarié, parfois de façon exceptionnelle ou tout à fait occasionnelle. La plupart des associations

1. F. Bailly, K. Chapelle, L. Prouteau, « La qualité de l'emploi dans l'ESS. Étude exploratoire sur la région des Pays de la Loire », *Recma* n° 323, 2012.

2. Enquête 2009. Voir M. Nancy, « Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé ? », *Economie & prévision* n° 188, 2009/2, p. 81 à 99.

3. « Le paysage associatif français », enquête CNRS Matisse – centre d'économie de la Sorbonne, 2007 ; voir également V. Tchernonog, *Le Paysage associatif français, mesures et évolutions*, Éditions Juris / Dalloz, 2007.

employeurs sont de petite taille et le travail à temps partiel y est très répandu.

Ensuite, un certain nombre de salariés n'exercent dans les associations qu'une activité complémentaire à une activité principale exercée ailleurs, dans le secteur public ou privé.

L'absence de prise en compte des postes annexes par l'Insee ne permet pas de mesurer l'importance du temps partiel mais, à titre indicatif, l'étude déjà citée de Bailly, Chapelle et Prouteau indique que seulement 35 % des postes dans les associations sont des postes à temps complet, alors que cette proportion est de 74 % dans les sociétés privées.

## L'IMPORTANCE DES CDD ET DES FORMES ATYPIQUES D'EMPLOI

Le contrat de type CDI est nettement moins répandu dans les associations que dans le reste de l'économie : selon l'enquête CNRS-CES, seulement 53 % des emplois associatifs sont des emplois en CDI ; les emplois en CDD représentent en revanche le quart des emplois associatifs. De plus, le secteur associatif compte une proportion élevée d'emplois de statuts divers tels que des stagiaires ou des vacataires (*tableau 1*). Les chiffres de l'enquête « Emploi » de l'Insee confirment cette forte spécificité des emplois salariés quant à l'emploi principal du salarié.

L'importance des emplois dans les associations d'insertion contribue cependant à gonfler le poids des emplois précaires dans ces structures en raison de la nature même de l'activité de ces associations d'insertion : si l'on ne prend pas en compte les emplois d'insertion, la part des CDI est plus importante puisque ceux-ci représentent alors 65 % des

**TABLEAU 1**

## PRÉCARITÉ DE L'EMPLOI SALARIÉ DANS LES ASSOCIATIONS

	Enquête CNRS-CES		Enquête Insee*	
	Hors emplois d'insertion	Y compris emplois d'insertion	Emploi associatif	Emploi privé
Emplois CDI	65 %	53 %	81 %	88 %
Emplois CDD	24 %	26 %	18 %	6 %
Autres statuts	11 %	21 %	1 %	6 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

\* Statistiques portant sur les salariés à temps complet, donc les emplois principaux.

**TABLEAU 2**

## RÉPARTITION DES EFFECTIFS SALARIÉS SELON LES SECTEURS D'ACTIVITÉ DANS LES ASSOCIATIONS ET L'ENSEMBLE DU SECTEUR PRIVÉ

Secteurs	Associations	Ensemble du secteur privé
Agriculture, industrie, construction	-	25 %
Commerce, transports, hébergement et restauration	2 %	26 %
Activités financières et d'assurance	ns*	3 %
Information et communication, activités immobilières, soutien aux entreprises	6 %	15 %
Enseignement	19 %	7 %
Santé	7 %	7 %
Action sociale	47 %	3 %
Autres services	13 %	13 %
dont arts, spectacles et activités récréatives	6 %	1 %
Total	100 %	100 %

Source : Insee-CLAP – Tableaux harmonisés de l'économie sociale, 2009.

\* Non significatif

emplois, mais la proportion des emplois précaires demeure particulièrement élevée dans les associations (*tableau 1*).

## UN NIVEAU MOINDRE DES RÉMUNÉRATIONS

Les études de mesure du différentiel de salaire, à qualification égale, entre les salariés du secteur privé et les salariés des associations sont très rares. Selon une étude très sérieuse de Mathieu Narcy<sup>4</sup>, le différentiel de salaire serait en moyenne de 14 %.

## DES EMPLOIS DE SERVICES : LE POIDS DU SECTEUR MÉDICO-SOCIAL

À la différence du secteur privé pour lequel le quart des emplois sont des emplois industriels, les emplois des associations sont des emplois de services, et des services sociaux en particulier.

Les emplois salariés associatifs sont concentrés dans le secteur médico-social qui rassemble 54 % des effectifs et dans l'éducation qui en regroupe 19 % (*tableau 2*). La concentration de l'emploi salarié dans les services sociaux explique pour une ●●●

4. Op. cit.

●●● part non négligeable la croissance rapide au cours des dernières décennies de l'emploi salarié dans les associations comparativement à l'emploi privé, qui a subi la baisse presque continue de l'emploi industriel.

## DE NOMBREUSES PROFESSIONS INTERMÉDIAIRES

Comparativement à l'ensemble des emplois salariés du secteur privé, les associations

comptent peu d'ouvriers, ce qui s'explique également par le fait que les emplois associatifs sont des emplois de services. Les professions intermédiaires – respectivement 36 % des emplois des associations contre 28 % des emplois du secteur privé – sont au contraire très nombreuses dans les associations (tableau 3).

Les secteurs les plus employeurs de cadres sont le secteur de la défense des intérêts économiques et celui de la défense des droits, tandis que celui qui emploie le

plus de professions intermédiaires est le secteur culturel.

## UN NIVEAU DE FORMATION PLUS ÉLEVÉ DANS LES ASSOCIATIONS

Le niveau de formation est en moyenne plus élevé dans les associations : près du quart des salariés des associations ont un niveau bac + 2 ou bac + 3 (tableau 4).

## UN EMPLOI ESSENTIELLEMENT FÉMININ

68 % des emplois salariés des associations sont occupés par des femmes, ce chiffre étant de 48 % pour les emplois du secteur privé. Les femmes sont particulièrement nombreuses dans le secteur médico-social où elles représentent 83 % des effectifs salariés. Cette surreprésentation des femmes dans les associations s'explique par les caractéristiques de l'emploi salarié dans ces structures : le caractère tertiaire de cet emploi, la concentration dans les secteurs médico-sociaux dans lesquels les femmes sont traditionnellement plus nombreuses, l'importance du temps partiel et le niveau moindre des rémunérations.

## LA QUALITÉ DE L'EMPLOI

Différents auteurs ont abordé avec des méthodologies différentes les questions portant sur la qualité de l'emploi dans les associations. Tous ont conclu que cet emploi salarié présentait des problèmes de qualité, mais chacun en tire sa propre conclusion. Pour Matthieu Narcy<sup>5</sup>, les problèmes de qualité de l'emploi, et notamment le niveau moindre des rémunérations, s'expliquent par le fait que les salariés des associations seraient,

TABLEAU 3

### CSP DES SALARIÉS\* DES ASSOCIATIONS SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

	Enquête CNRS-CES		Enquête Insee*	
	Hors emplois d'insertion	Y compris emplois d'insertion	Emploi associatif	Emploi privé
Cadres	8 %	6 %	11 %	14 %
Professions intermédiaires	33 %	37 %	39 %	28 %
Employés	52 %	45 %	37 %	42 %
Ouvriers	7 %	12 %	13 %	42 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

\* Statistiques portant sur les salariés à temps complet, donc les emplois principaux.

TABLEAU 4

### NIVEAU DE FORMATION DES SALARIÉS DES ASSOCIATIONS

	Enquête CNRS-CES		Enquête Insee*	
	Hors emplois d'insertion	Y compris emplois d'insertion	Emploi associatif	Emploi privé
Sans diplôme	20 %	26 %	19 %	18 %
Brevet, BEP	23 %	24 %	32 %	38 %
Bac	18 %	16 %	14 %	16 %
Bac + 2, BTS, Bac + 3	28 %	24 %	23 %	18 %
Bac + 4 et au-delà	11 %	10 %	12 %	10 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

\* Statistiques portant sur les salariés à temps complet, donc les emplois principaux.

5. Op. cit.

TABLEAU 5

## POIDS DE L'EMPLOI SALARIÉ DANS LES ASSOCIATIONS PAR RAPPORT À L'ENSEMBLE DU SECTEUR PRIVÉ

Secteurs	Effectifs salariés	Rémunérations brutes	Équivalent plein temps
Commerce, transports, hébergement et restauration	0,5 %	0,5 %	0,5 %
Information et communication, activités immobilières, soutien aux entreprises	3,3 %	2,2 %	3,1 %
Enseignement	18,3 %	16,9 %	17,1 %
Santé humaine	8,3 %	9,3 %	7,7 %
Action sociale	59,6 %	57,1 %	58,3 %
Arts, spectacles et activités récréatives	42,3 %	31,2 %	39,1 %
Poids total	8,0 %	5,9 %	7,2 %

Source : Insee-CLAP – Tableaux harmonisés de l'économie sociale, 2009.

d'une part, intrinsèquement plus motivés et auraient, d'autre part, une plus grande satisfaction au travail. Pour Nadine Richez-Battesti<sup>6</sup>, le sentiment de satisfaction que les salariés de l'économie sociale expriment sur leur travail malgré la qualité moindre de leur emploi serait en lien avec le projet social porté par les structures dans lesquelles ils travaillent.

## UNE ROTATION ÉLEVÉE DES EMPLOIS

Les associations, dont le besoin de professionnalisation est important aujourd'hui et constitue même une condition de survie pour certaines d'entre elles qui sont en concurrence avec le secteur privé, connaissent des difficultés pour attirer et conserver les salariés qui ont les qualifications requises. Les salaires et les carrières dans les associations apparaissent peu attractifs et les associations se trouvent en concurrence avec un secteur privé qui offre des rémunérations plus élevées et un secteur public qui offre

une plus grande stabilité et une meilleure qualité de l'emploi. La rotation des salariés dans les associations est ainsi très élevée et génératrice de surcoûts, notamment en termes de formation.

## LE POIDS DE L'EMPLOI ASSOCIATIF

L'emploi salarié dans les associations fait l'objet de mesures très différentes qui tiennent principalement à ses spécificités. Une mauvaise interprétation des chiffres peut ainsi conduire à des erreurs majeures d'appréciation et d'analyse. Trois indica-

## LES ASSOCIATIONS EMPLOYEURS VERSENT

# 37 milliards

d'euros de salaires, ce qui représente environ 6 % de la masse salariale du secteur privé et près de 5 % de la masse salariale totale des secteurs public et privé.

teurs peuvent aujourd'hui être utilisés pour approcher la mesure de l'emploi salarié dans les associations :

- l'effectif salarié dans les associations ;
- l'équivalent plein temps ;
- la masse salariale.

La mesure des quelque 1 800 000 postes de travail dans les associations, autrement dit l'effectif des personnes salariées dans les associations couramment utilisé pour mesurer l'emploi, surestime en réalité fortement le volume de l'emploi salarié dans les associations, pour toutes les raisons déjà exposées qui tiennent aux spécificités de l'emploi salarié associatif.

Pour avoir une idée plus juste du volume de l'emploi salarié dans les associations et, en l'état, des statistiques disponibles aujourd'hui sur le travail à temps plein, il convient d'utiliser le niveau de la masse salariale. Cet indicateur pourrait sous-estimer le volume du travail salarié dans les associations dans la mesure où les rémunérations y sont en moyenne plus faibles, mais la qualification et l'âge moyen plus élevés des salariés des associations pourraient compenser cet écart. Les associations employeurs versent 37 milliards d'euros de salaires<sup>7</sup>, ce qui représente environ 6 % de la masse salariale du secteur privé et près de 5 % de la masse salariale totale des secteurs public et privé : un poids considérable (tableau 5).

Selon les données de l'Acos, le secteur associatif a connu, fin 2010, une baisse de l'emploi salarié qui s'est poursuivie en 2011<sup>8</sup>. Même très légère, cette baisse est le signe d'un ralentissement important des ressources du secteur associatif. Nous savons que ces ressources sont constituées pour moitié de ressources d'origine publique et pour moitié de ressources d'origine privée. ■

6. F. Petrella, N. Richez-Battesti, J. Maisonnasse et K. Melnik, « Quelle qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire ? Une perspective plurielle », LEST-CNRS, Synthèse, décembre 2010.

7. Bruts ouvriers, hors cotisations patronales.

8. Sur ce sujet, voir JA n° 457/2012, p. 22.



AUTEUR Viviane Tchernonog

TITRE Chercheur au CNRS,

centre d'économie de la Sorbonne,  
université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne

# 1980-2010 : LA MUTATION DU MONDE ASSOCIATIF EN MONDE DU TRAVAIL

1980-2010 marque une période de 30 années de croissance soutenue du travail salarié dans le secteur associatif dont l'année 2010 signe la rupture. Retour sur l'évolution du salariat associatif et réflexion sur les enjeux actuels.

L'année 2010 aura véritablement marqué une rupture dans l'histoire du monde associatif. Tout d'abord, la société Juris Éditions publiait pour la première fois l'ouvrage *Droit social des associations et autres organismes sans but lucratif* dirigé par Emmanuel Dockès, professeur de droit social à l'université Paris Ouest – Nanterre<sup>1</sup>. Appelé à devenir une référence juridique, il s'agit d'un véritable traité des relations du travail associatif – entendu au sens large, incluant les bénévoles et les volontaires. Ensuite, l'association Emmaüs, qui employait près de 500 salariés en 2009, connaît la première grève de son histoire le 9 mars 2010 à l'appel des principaux syndicats de l'établissement (CGT, FO et SUD)<sup>2</sup> et motivée par une plateforme précise de revendications<sup>3</sup>. Enfin, 2010 signe la création du premier syndicat de travailleurs associatifs, intitulé « Action pour les salariés du secteur associatif » (ASSO)<sup>4</sup>, dont l'objet est explicitement de fédérer les salariés du monde associatif, indépendamment de leurs branches professionnelles. Affilié à l'Union syndicale Solidaires, ce syndicat

conforte en effet l'idée que, en dépit de la diversité intrinsèque du monde associatif, des problématiques similaires existent, en particulier dans les méthodes d'organisation du travail, les relations entre salariés et bénévoles et les spécificités d'une activité professionnelle exercée au service d'une « cause » et de valeurs qui y sont liées. Tout se passe donc comme si les activités régulées par la loi de 1901<sup>5</sup> s'étaient déplacées symboliquement des valeurs démocratiques qui les fondent aux règles dérivées de l'organisation du travail. Ou, pour le dire d'un mot, que l'association s'était muée en entreprise associative.

## ACCOMPLIR LES MISSIONS DU PUBLIC DANS LES CONDITIONS DU PRIVÉ

Nous avons démontré ailleurs<sup>6</sup> que le salariat associatif était très largement composé de groupes professionnels caractéristiques de la « main gauche » de l'État : éducateurs spécialisés, médiateurs juridiques, animateurs socioculturels, aides à domicile,

éducateurs sportifs, formateurs, accompagnateurs d'insertion, ou encore professionnels de santé. De même, les caractéristiques sociodémographiques de ces travailleurs les rapprochent objectivement du secteur public : une prédominance des femmes (deux tiers des salariés associatifs), un niveau de diplôme plus élevé que dans le secteur marchand et une surreprésentation des enfants nés de parents occupant – ou ayant occupé – un emploi dans le secteur public. Dans le même temps, ces salariés sont significativement plus exposés à la précarité de l'emploi (deux fois plus de contrats à durée déterminée dans le secteur associatif que dans le secteur marchand) et au temps partiel contraint. Ils sont également plus nombreux que les travailleurs du secteur à but lucratif à n'être protégés par aucune convention collective applicable. L'examen des déclarations annuelles de données sociales (DADS) collectées par le Centre national de transfert de données sociales permet de représenter la structure des emplois recensés dans des associations régies par la loi de 1901 selon leur convention collective de rattachement. Pour l'année 2008, l'analyse des 263 157 postes révèle que près du tiers des emplois associatifs ne relèvent d'aucune convention applicable (figure 1). À titre de comparaison, la proportion de salariés non couverts est de 8 % dans le secteur marchand.

Cette analyse statistique permet également de constater que les conventions collectives nationales (CCN) caractéristiques de la branche sociale et médico-sociale que sont la CCN des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées (signée en 1966) et celle des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif (signée en 1951),

1. E. Dockès et al., *Droit social des associations et autres organismes sans but lucratif*, Juris Éditions, coll. « Juri'Expert », 2010.

2. À l'exception de la CFTD.

3. M. Hély et M. Simonet, « Le monde associatif en conflits : des relations professionnelles sans relation ? », in *L'année sociale 2011*, S. Bérout, N. Dompnier and D.

Garibay, Syllepse, p. 127-139. Voir le protocole de fin de conflit entre l'association Emmaüs, représentée par Hélène Delacroix, présidente, et Latifa Abed, déléguée syndicale CGT, Philippe Cabanes, délégué syndical SUD, Aline Toure, délégué syndical FO, signé le 15 mars 2009 : « Amélioration du dialogue social, mise en place d'une politique ciblée visant à réduire les écarts sala-

riaux entre les salariés à responsabilité équivalente, amélioration des conditions de travail et prévention des risques psychosociaux et professionnels – stress, souffrance au travail, harcèlement moral et usure professionnelle –, systématisation du remplacement des salariés absents, en formation, congés payés, délégations, maladie ou accidents, accès à la formation



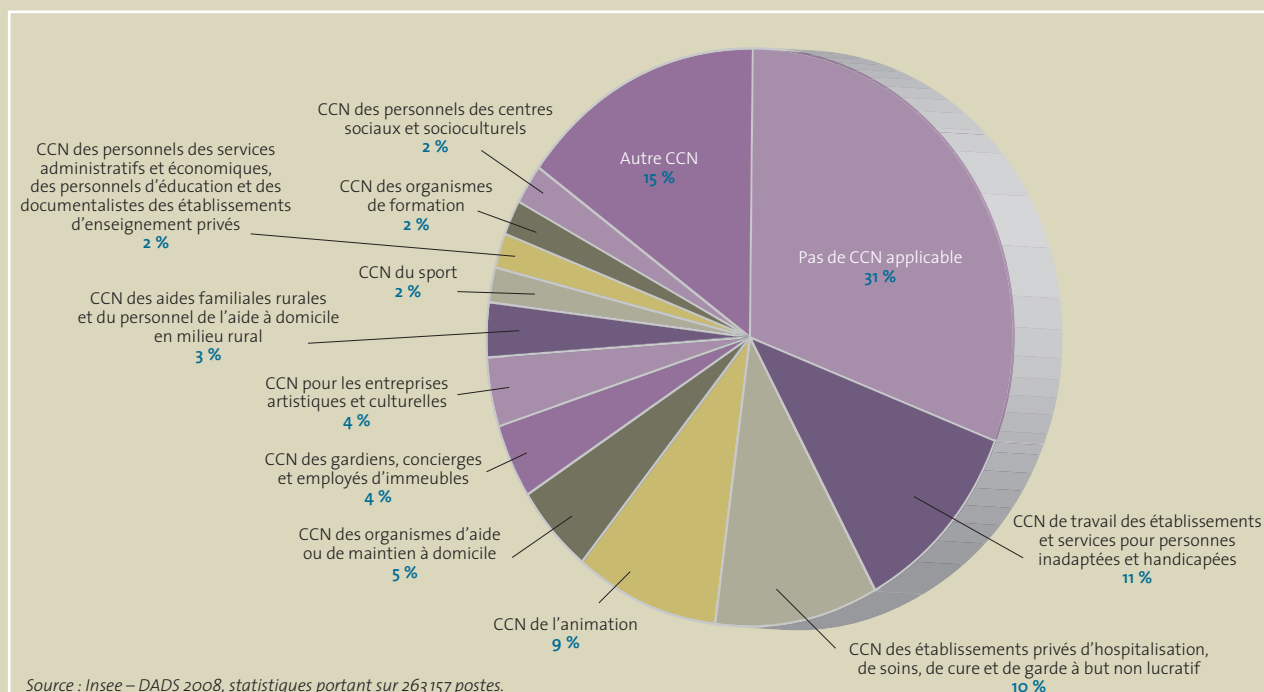
si elles sont souvent considérées comme protectrices, ne représentent finalement qu'un peu plus de 20 % des postes. En outre, rappelons que les relations de travail dans le social et médico-social reposent sur un principe institué par la loi de 1975<sup>7</sup> sur les institutions sociales et médico-sociales selon lequel, pour être valide, une convention collective ou un accord collectif doit être agréé par la puissance publique<sup>8</sup>. Une

fois l'agrément obtenu, la convention est dite « opposable », c'est-à-dire que « l'autorité compétence en matière de tarification » – soit le financeur public – doit, pour fixer le montant du financement, se conformer aux normes prescrites en matière de rémunération, d'horaires... bref, tout ce qui relève des conditions de travail. Or, la mise en œuvre des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM), dont la

circulaire Fillon de janvier 2010<sup>9</sup> propose un modèle uniforme, rompt avec ce principe. Autrement dit, les salariés du monde associatif, dont les conditions de travail sont régies par ces accords, risquent dans un futur proche de pallier une très probable diminution des financements octroyés par ladite « autorité compétence en matière de tarification » et d'être ainsi réduits au statut de « variable d'ajustement » des poli- ●●●

FIGURE 1

# STRUCTURE DES POSTES SALARIÉS DANS LES ASSOCIATIONS DÉCLARÉES EN 2008 SELON LA CONVENTION COLLECTIVE NATIONALE (CCN) DE RATTACHEMENT



professionnelle sans condition pour chaque salarié. »  
 4. Voir en p. 28 de ce dossier.

5. Loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association, JO du 2.

6. M. Hély, *Les Métamorphoses du monde associatif*, Puf, coll. « Lien social », 2009.

7. Loi n° 75-535 du 30 juin 1975, JO du 1<sup>er</sup> juillet.

8. Voir JA n° 456/2012, p. 40.

9. Circ. du 18 janvier 2010 relative aux relations entre les pouvoirs publics et les associations, JO du 20 ; voir JA n° 413/2010, p. 35 et JA n° 432/2011, p. 18.



●●● tiques publiques. Car, en effet, les pratiques de rémunération révèlent un écart de salaire important, « toutes choses égales par ailleurs », avec les montants observés dans le secteur marchand, fréquemment justifié par la référence à l'adhésion à la cause promue par l'association.

## QUEL USAGE DU TRAVAIL ASSOCIATIF PAR L'ÉTAT NÉOLIBÉRAL ?

Au cours des « trente glorieuses », la professionnalisation et la salarisation du monde associatif pouvaient être considérées comme accompagnant l'extension des missions de l'État social aux secteurs de la santé et de l'action sociale. À tel point d'ailleurs que les conventions collectives de l'époque (de 1951 et 1966) ont été établies en référence à la fonction publique, rapprochant à cet égard le « contrat » des salariés associatifs du « statut » des agents de la fonction publique. Dans cette configuration historique particulière, la figure de l'entreprise associative était alors volontiers envisagée comme un équivalent fonctionnel d'une administration publique participant à l'accomplissement de missions d'intérêt général. Ainsi, certains auteurs avaient d'ailleurs pu qualifier l'Union nationale interfédérale des œuvres privées sanitaires et sociales (Uniopss) de « ministère privé »<sup>10</sup>.

Dans la configuration historique contemporaine que, à la suite du philosophe Pierre Dardot et du sociologue Christian Laval, nous proposons de qualifier de « néolibérale », « nous n'avons pas affaire à un simple retrait de l'État mais à un réengagement politique de l'État sur de nouvelles bases, de nouvelles méthodes et de nouveaux objectifs »<sup>11</sup>. Autrement dit, quel statut est



aujourd'hui possible pour le monde associatif dans un contexte de « modernisation de l'État » et de développement du management public qui entraîne le recours des collectivités aux marchés publics, le pilotage par indicateurs de performance, ou encore la remise en cause de la norme historique de l'emploi public ? Sans verser ici dans la thèse univoque et simpliste d'une substitution pure et simple de l'emploi associatif à la fonction publique, il faut néanmoins prendre acte que le salariat associatif prend en charge de nombreux domaines laissés en friche par la puissance publique, au rang desquels la lutte contre le Sida, l'égalité des sexes, le logement social, la protection de l'environnement, l'insertion par l'activité économique, ou encore la petite enfance.

Dans un contexte d'austérité budgétaire, il est à craindre que le travail associatif soit alors utilisé comme une variable d'ajustement dans la mise en œuvre de politiques publiques. En rupture avec la configuration précédente, les associations sont alors considérées comme des « opérateurs sectoriels » pour loger les personnes sans domicile, accompagner les demandeurs d'asile, ou encore insérer les personnes dites « éloi-

gnées de l'emploi ». Le cadre institutionnel autorisant l'exercice de ce mode de régulation est en place ; reste à savoir comment il va être utilisé : la loi organique aux lois de finances (LOLF)<sup>12</sup> soumet toute association bénéficiant de financements publics à l'obligation de se conformer aux objectifs prescrits par les projets annuels de loi de finances.

À cet égard, il est surprenant que les institutions politiques du monde associatif s'abstiennent de toute participation dans l'élaboration des indicateurs de performance sur lesquels elles sont évaluées – et sanctionnées financièrement en cas d'échec. Quelle est donc la légitimité des fonctionnaires du ministère des Finances à évaluer, par exemple, « l'utilité sociale » des associations spécialisées dans la prévention des risques liés à l'industrie nucléaire ? En outre, les règles européennes en matière de financement public des services sociaux et de santé d'intérêt général risquent d'augmenter le recours, déjà croissant, des collectivités à la pratique des marchés publics et, *in fine*, à la mise en concurrence des entreprises associatives pour la mise en œuvre de missions d'intérêt général – comme ce fut le cas récemment dans le domaine de l'aide juridique

10. D. Argoud, « L'Uniopss : un "ministère privé des Affaires sociales" ? », *RF aff. soc.* 1992, n° 3, p. 93-103.

11. P. Dardot et C. Laval, *La Nouvelle Raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Éditions La Découverte, 2009.

12. Loi organique n° 2001-692 du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances, JO du 2.



aux étrangers placés en centres de rétention administrative. Et, enfin, l'application de la règle du non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux aboutit à ce qu'une part de plus en plus importante des services publics soit réalisée par des travailleurs associatifs, salariés ou non.

Dans cette nouvelle configuration, qui signe notamment la fin du « *small is beautiful* » et annonce au contraire un mouvement profond de concentration des organisations associatives – à l'image de certains « groupes associatifs » précurseurs –, le monde associatif risque de voir se multiplier les conflits de travail de la part de salariés contraints d'accepter et de supporter l'utilité sociale produite collectivement par des sacrifices individuels encore plus importants en termes de statut d'emploi, de rémunération ou d'horaires de travail. De ce point de vue, les mobilisations de 2010 en annoncent probablement d'autres. Face à ce tableau assez sombre, une voie possible nécessiterait de repenser le travail non marchand, non pas à travers de vieilles lunes utopiques de « l'autre économie » qui mettent de côté la question de l'organisation du travail, mais à partir des fondements historiques hérités

de la fonction publique. Le travail dans les services publics, véritable impensé de la science économique contemporaine comme de la sociologie du travail, mérite en effet l'attention : il occupe au moins 5 millions d'agents publics (titulaires et non titulaires) dans des collectivités relevant de statuts différents (État, collectivités et hôpitaux), mais surtout ses conditions d'exercice (rémunération, sécurité d'emploi) ont pour objet de garantir, au moins abstraitement, l'égalité de traitement du public auquel il s'adresse. À ce titre, le travail des agents publics est valorisé non pas en fonction de la valeur ajoutée qu'il produit mais de l'intérêt général qu'il sert de manière continue. Ce modèle historique étant profondément déstabilisé aujourd'hui, il est devenu urgent de s'interroger sur le statut du travail associatif. D'autant qu'il est désormais appelé à occuper une place décisive dans l'allocation de nombreux services sociaux et de santé à une fraction croissante de la population.

“ Il est surprenant que les institutions politiques du monde associatif s'abstiennent de toute participation dans l'élaboration des indicateurs de performance sur lesquels elles sont évaluées ”

#### L'ALTERNATIVE ASSOCIATIVE

À condition de prendre acte de la nouvelle configuration historique qui s'est progressivement imposée depuis le début des années 1990<sup>13</sup>, il n'y a pas de raisons de croire que le monde associatif ne pourra pas incarner une alternative possible aux recompositions profondes et durables de l'emploi public.

Cela suppose néanmoins qu'il adapte ses pratiques d'employeur au niveau des effectifs salariés qu'il a désormais en charge. En particulier, en structurant la relation formation/emploi pour développer les aspirations professionnelles des jeunes actifs, en organisant les carrières sur le long terme et en formalisant ses pratiques de dialogue social. Les relations professionnelles dans les entreprises de l'économie sociale, dont la construction a été amorcée à partir des années 1990, pourraient ainsi s'affirmer comme un espace déterminant pour la régulation des rapports salariaux dans l'économie sociale. Le développement de ces relations pourrait donner lieu à l'invention de nouvelles pratiques syndicales et de négociation dans un univers où l'antagonisme capital/travail est plus diffus – et probablement moins structurant – que dans le secteur marchand. Cela passe en partie par la contestation par les salariés du monopole du projet historique de l'économie sociale dont

jouissent les employeurs, notamment pour se différencier des « vrais patrons » affiliés aux organisations patronales traditionnelles (MEDEF, CGPME, etc.). Mais aussi par la mobilisation des employeurs de l'économie sociale pour s'affirmer comme de véritables « partenaires sociaux » dans la négociation collective interprofessionnelle. ■

13. Rappelons que sur la période 1993-2002, le nombre d'emplois salariés dans les associations a augmenté deux fois plus rapidement que le nombre d'agents publics titulaires *lato sensu* ; voir M. Hély, *Les Métamorphoses du monde associatif*, op. cit.



**AUTEUR** Matthieu Hély  
**TITRE** Sociologue,  
maître de conférences,  
enseignant à l'université Paris Ouest-Nanterre  
et chercheur à l'IDHE (UMR CNRS 8533)



## TRIBUNE

JULIETTE ROUSSEAU  
MEMBRE DU SYNDICAT ASSO



SIMON COTTIN-MARX  
MEMBRE DU SYNDICAT ASSO

## « Le monde associatif, précarisé, précarise ses salariés »

**D**epuis une vingtaine d'années, le monde associatif a connu une exceptionnelle croissance de sa masse salariale : de 660 000 salariés en 1980, nous sommes aujourd'hui deux millions de travailleurs. Cette forte croissance résulte en grande partie des politiques de décentralisation. L'État, petit à petit, a confié les missions de service public aux départements et aux régions, qui ont eux-mêmes en partie confié ces missions aux associations. Une véritable privatisation de l'action publique s'est opérée et le monde associatif y a gagné son dynamisme. Cette privatisation de l'action publique est également accentuée par la règle du non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux. L'État néolibéral veut faire des économies sur sa masse salariale et, en 2012 – c'est une première –, elle devrait diminuer de 0,25 %.

Comme l'a montré le sociologue Matthieu Hély<sup>1</sup>, l'État confie peu à peu des missions historiques de service public à un monde associatif dont les acteurs précarisés ne béné-

ficient pas du statut naguère garanti par la fonction publique. De jeunes travailleurs à l'*habitus* plus solidaire se voient fermer les portes de la fonction publique, aux valeurs pourtant plus altruistes que celles proposées par un marché privé davantage à la recherche de plus-values que de l'intérêt général. C'est donc souvent l'économie sociale et solidaire qui profite de la présence de ces « surnuméraires », considérés ailleurs comme « inutiles au monde ».

Mais contrairement à la fonction publique, l'emploi dans le monde associatif est des plus précaires : c'est le salariat « atypique » qui est « typique ». Et pour cause : les CDI y sont moins répandus que dans les autres secteurs<sup>2</sup> : plus du quart des emplois sont de type CDD et seulement 53 % sont des CDI (contre 88 % dans le reste du marché du travail et 83 % dans la fonction publique). À la pointe de la flexibilité du travail, le monde associatif est un véritable lieu d'expérimentation de sous-statuts qu'il est encore difficile de quantifier : emplois aidés, stages,

volontariats, autoentrepreneuriats, vacations, etc. C'est aussi le lieu du travail morcelé, avec une forte présence de travailleurs à temps partiel, alors même qu'on y fait énormément d'heures supplémentaires non rémunérées. Travailler dans le monde associatif, c'est également sacrifier plus souvent ses soirées et ses week-ends. L'observation des pratiques de rémunération dans le monde associatif conforte également sa singularité : à emploi égal, le statut peut être différent et le salaire varier considérablement.

Les associations, mises en concurrence avec les entreprises et entre elles par le recours systématique à la logique des marchés publics, voient leurs finances fragilisées. Contrairement au service public assujéti à une obligation de moyens, le monde associatif, précarisé, précarise ses salariés. Sous couvert de valeurs morales d'engagement, d'altruisme, elles rendent acceptables de mauvaises conditions de travail et de statut. Les salariés ne s'en plaignent pas ou peu : c'est ce que nous avons appelé le syndrome de Stockholm.

Plus largement, cela soulève la question du basculement idéologique auquel correspond ce mouvement général : les missions publiques deviennent peu à peu de l'ordre du caritatif, dispensées par des travailleurs solidaires et désintéressés de leur propre sort, dans un état d'urgence permanent.

En tant que travailleurs de ce secteur, nous ne nous retrouvons pas dans cette vision pernicieuse de l'ordre social et de la division du travail. Le syndicat ASSO a pour objectif de protéger les salariés, mais également de donner des cadres au monde du travail associatif. Mais le véritable enjeu pour le monde associatif n'est-il pas de refuser l'aubaine de développement que lui offre la privatisation du service public ? ■

1. Voir en p. 24 de ce dossier.

2. Voir en p. 20 de ce dossier.

**L**es difficultés des associations pour financer non seulement leur développement mais simplement leur pérennité ne cessent de s'aggraver ces dernières années. Les pouvoirs publics semblent vouloir administrer la preuve du peu de considération qu'ils accordent à leur contribution à la construction des biens publics et, plus généralement, du bien commun. En vérité, ils leur déniaient la place qu'elles devraient occuper dans l'espace public, c'est-à-dire à la fois dans le débat public et dans l'élaboration des politiques publiques. Le paradoxe, c'est que ces mêmes pouvoirs publics qui leur chipotent soutien financier et reconnaissance politique se défont en même temps de plus en plus fréquemment sur elles de leurs propres responsabilités, notamment à travers les procédures d'appel d'offres qui leur assignent un rôle de simples exécutants des politiques publiques.

La résistance à cette instrumentalisation croissante et l'urgence des combats pour assurer aux associations les moyens financiers et politiques correspondant au rôle irremplaçable qu'elles jouent dans la production de la société et dans sa régulation démocratique (leur « spécificité méritoire ») n'aident pas à « lever le nez du guidon » pour porter un regard plus distancié sur les enjeux, défis et potentialités qui structureront l'environnement de la vie associative dans la prochaine décennie. Ces contraintes immédiates ne facilitent pas non plus la mobilisation d'imagination, d'intelligence et d'énergie que requiert la mise en marche de l'indispensable évolution de la forme associative elle-même dans une société en pleine mutation. Tout est à reconsidérer et refonder : le rôle des associations dans la construction du lien social (leur façon particulière de « faire société »), leur place

dans l'espace public, les formes, les moteurs et les enjeux de l'engagement individuel et collectif, leur mode d'organisation... et aussi leur place dans l'économie.

Cette dernière dimension de l'activité associative est beaucoup plus large que la seule prise en compte de sa fonction d'employeur à laquelle on la réduit trop facilement. Mais, déjà à ce niveau d'analyse, peut-on en rester à la seule mise en lumière de la croissance de l'emploi associatif et de son poids dans l'économie nationale ? Plusieurs questions mériteraient à cet égard d'être posées et approfondies.

### TROIS QUESTIONS QUI DÉRANGENT

→ 1. Dans son combat pour structurer le « dialogue civil » et en améliorer la qualité, le monde associatif se réfère volontiers aux

# SALARIÉS DANS LES ASSOCIATIONS : UNE PLACE À CONSTRUIRE

Parmi les grands chantiers qui attendent un secteur associatif inscrit dans une société en pleine mutation, la question de la place des salariés dans la gouvernance ne doit pas être négligée. Faut-il privilégier une approche de l'emploi associatif principalement à travers la fonction employeur et négliger par là la représentation syndicale des salariés ? N'y a-t-il pas un paradoxe à défendre des valeurs de solidarité et dédaigner par ailleurs la qualité des emplois ? Enfin, avec la professionnalisation accrue du secteur, ne faut-il pas accorder une réelle légitimité aux salariés dans le portage partagé avec les bénévoles du projet politique ?

combats des organisations syndicales pour le « dialogue social ». Il met en évidence non seulement le parallélisme des deux démarches mais aussi leur complémentarité. Ne devrait-il pas, alors, s'inquiéter de la pauvreté du dialogue social en son sein ? Peut-on se satisfaire de rabattre la question de l'emploi associatif sur la seule fonction d'employeur ? À côté de ce qu'il faut bien appeler nos « organisations patronales », ne faudrait-il pas nous interroger sur la place des organisations syndicales de salariés dans la régulation de la gouvernance des associations, et plus particulièrement sur l'impossibilité effective de représentation syndicale pour une grande partie de nos salariés ? Ne faudrait-il pas faire de l'amélioration du dialogue social dans le monde associatif un enjeu important de réflexion et de mobilisation collective ? ●●●





## “ Ne faudrait-il pas faire de l'amélioration du dialogue social dans le monde associatif un enjeu important de réflexion et de mobilisation collective ? ”

●●● →2. Les valeurs d'égalité inspirent toutes les luttes associatives, notamment s'agissant de l'accès aux droits mais aussi, plus largement, à la pleine citoyenneté, à l'égale dignité de chacun dans tous les champs de la vie sociale, notamment dans l'emploi. Quand nous intéresserons-nous sérieusement à la qualité de l'emploi associatif ? Peut-on accepter que des centaines de milliers de salariés associatifs relèvent de statuts précaires, que les difficultés financières et la dimension « militante » de l'emploi associatif soient utilisées comme des prétextes pour justifier non seulement cette précarité mais aussi la modicité des salaires proposés ? Bref, est-il normal que dans le milieu associatif, autant sinon plus qu'ailleurs, on fasse de l'emploi salarié une variable d'ajustement ?

→3. Une question, enfin, qui concerne d'abord les cadres associatifs et particulière-

ment les cadres dirigeants mais, plus largement aussi, l'ensemble des salariés : celle de la professionnalisation de l'emploi associatif et de tout ce qu'on désigne sous ce terme. C'est une question sans doute encore plus dérangeante que les deux précédentes car elle touche à la gouvernance. Plus le monde associatif se développait en nombre d'associations, en nombre de salariés et en diversité de ses champs d'intervention, plus s'affirmaient en son sein la nécessité et la volonté d'accompagner cette croissance quantitative par une amélioration qualitative de ses modes d'intervention et par une reconnaissance de la qualité « professionnelle » de son action. La mise en concurrence des associations avec des acteurs privés sur des « marchés » a encore accéléré ce mouvement de professionnalisation : nous devons démontrer que nous pouvions faire aussi bien que le privé, là où il faisait valoir ses compétences professionnelles. D'où

les efforts d'une partie du monde associatif pour recruter des cadres dirigeants avec des diplômes équivalents à ceux de leurs concurrents privés. Mais nous devons en outre professionnaliser nos compétences spécifiquement associatives : avec des diplômes spécifiques ou des qualifications garantissant nos capacités d'animation, d'écoute de la société, de proximité, de mobilisation de bénévoles, d'organisation coopérative, voire collaborative... Cette reconnaissance des compétences qui s'apprennent et ne s'enseignent pas forcément était tout l'enjeu du chantier mené autour de la validation des acquis de l'expérience (VAE) associative. Mais alors, comment intégrer dans nos modes de fonctionnement internes, et particulièrement dans notre mode de gouvernance, cette professionnalisation dont nous nous prévalons ? Implicitement, sinon explicitement, nous continuons à nous référer à des principes de gouvernance

hérités tant des institutions publiques que des entreprises privées, selon lesquels la légitimité du pouvoir de décision ne se partage pas : elle appartient exclusivement, dans le public, aux élus du peuple et, dans le privé, aux représentants des actionnaires. Nous savons tous que, dans les deux cas, il s'agit d'une fiction et que ne l'avoir pas reconnue ni traitée entraîne de graves dysfonctionnements et, à terme, une disqualification de la légitimité des décisions. Et pourtant, il en va de même au sein du monde associatif !

## LA GOUVERNANCE IDÉALE : UN ACCORD SANS CESSÉ REVISITÉ

Les statuts associatifs, à de très rares exceptions près, ne font aucune place aux salariés dans les instances de gouvernance. Dans les faits, tout en respectant formellement les statuts, toutes sortes d'arrangements existent pour articuler le principe d'un monopole de légitimité décisionnelle des dirigeants élus avec la réalité du pouvoir de compétence professionnelle des salariés. On peut voir des cas où les dirigeants élus exigent de porter seuls, à l'intérieur comme à l'extérieur, le projet associatif, les décisions et les actions qui l'incarnent, et où les cadres salariés se doivent de nourrir le discours des élus sans se faire entendre eux-mêmes, ni dans les instances délibérantes de l'association ni hors ses murs.

On peut voir, à l'inverse, des cas où le projet de l'association, ses décisions et actions sont portés par un responsable salarié et où les dirigeants élus, à peine visibles et audibles tant à l'extérieur qu'à l'intérieur, ne servent qu'à garantir la légalité de l'exercice des activités.

Entre ces deux extrêmes, toutes sortes d'autres compromis sont possibles sans

qu'aucun ne garantisse pour autant la qualité de la vie démocratique de l'association...

L'essentiel, à l'évidence, réside moins dans le partage des rôles – encore faut-il que les choses soient claires sans que les statuts puissent être sur ce point d'aucune utilité – que dans un accord de fait, une sorte de « *gentleman's agreement* » sur l'exercice partagé du pouvoir entre les bénévoles, dirigeants ou non, et les salariés, dirigeants ou non. Aux règles de droit se substituent alors des « règles du jeu » sans aucun autre fondement que l'accord régulièrement revisité et reconstruit de toutes les parties. Un tel mode de gouvernance est particulièrement exigeant et fragile ; il impose une réelle qualité de la vie démocratique de l'association. Il repose aussi généralement sur des fonctionnements d'équipes associant bénévoles et salariés sur un pied d'égalité et sur un tandem de direction entre un(e) président(e) et un(e) délégué(e) général(e) où le respect et la confiance réciproques assurent l'unité et la force d'un portage commun du projet.

Quand il existe, un tel mode de gouvernance est particulièrement efficace et gratifiant pour ceux qui y prennent part. Toutefois, non seulement il ne se conforme pratiquement à aucun statut associatif existant – avec deux partenaires seulement, il ferait plutôt penser aux statuts des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) associant une plus grande pluralité de partenaires –, mais, en outre, il est susceptible d'être ébranlé dans ses fondements mêmes par la détérioration des rapports de confiance qui le constituent et qui ne sont jamais à l'abri d'un accident. Autrement dit, fondé sur la qualité des rapports interpersonnels, ce mode de gouvernance est à la fois particulièrement riche, mais également particulièrement fragile.

## INVENTER DE NOUVELLES FORMES D'ACTION COLLECTIVE

On a beau préférer la créativité des relations informelles aux sécurités d'un encadrement juridique – ce qui est mon cas ! –, on ne peut se satisfaire de l'absence de tout cadre formel pour la gouvernance de l'ensemble du monde associatif, pas plus que de l'existence de règles formelles de plus en plus inapplicables et inappliquées.

N'est-il pas temps de réfléchir à la façon de mettre ce qu'on appelle le droit en conformité avec la réalité ? Ce droit, d'ailleurs, ne jouit en fait d'aucune autorité juridique car il ne relève que d'un droit coutumier, celui des statuts des associations, et non de la loi fondatrice de la légitimité associative, la loi de 1901<sup>1</sup>.

On proclame avec force le poids économique et la place déterminante des associations dans la capacité de notre pays à relever les défis de demain. Reconnaitre une égale légitimité à leurs bénévoles et leurs salariés dans l'élaboration et la conduite de leur politique devrait être une évidence – le seul problème de droit, mais il est de taille, étant celui des conditions du partage de la responsabilité civile des actes de l'association et il est temps de s'atteler à le résoudre – ; mais cette évidence n'est ni reconnue ni assumée comme telle, ni, de fait, traitée. Cela révèle en fait, non pas des impossibilités juridiques, mais des *a priori* culturels, voire idéologiques, que le monde associatif ne devrait plus tarder à questionner. Il est devenu urgent d'inventer de nouvelles formes d'action collective, mobilisant la pluralité des apports de chacun, au risque de voir se creuser encore plus l'écart entre une action « institutionnalisée » et les attentes et potentialités de nos concitoyens. ■

1. Loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association, JO du 2.



AUTEUR **Jean-Pierre Worms**  
TITRE Membre de la Fonda



TRIBUNE

## « Nos employeurs associatifs nous culpabilisent en nous rappelant l'utilité de notre travail »

AHMED HAMADI

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'UNION DES SYNDICATS DES PERSONNELS DE L'ANIMATION ET DES ORGANISMES SOCIAUX, SPORTIFS ET CULTURELS (USPAOC-CGT)

**N**otre union de syndicats CGT intervient principalement dans les champs de l'animation, du sport, des centres sociaux, des crèches et de l'enseignement artistique.

Il n'est pas inutile de réaffirmer notre attachement au concept dit de « l'économie sociale », qui relève de notre mémoire collective et qui, de plus, nous semble complémentaire aux valeurs issues du Front populaire. Selon les syndicats d'employeurs, le salariat associatif représenterait environ 10 % de la population active, soit plus de 2 millions de salariés. Nos métiers représentent 80 % d'entreprises de moins de 10 salariés, dont plus de 90 % de moins de cinq salariés. Qui n'a pas autour de lui une ou plusieurs animatrices ? Elles représentent en effet plus de 70 % des salariés associatifs.

En revanche, il y a une réalité qui est loin d'être acceptable pour les salariés qui travaillent dans nos associations et qui font pleinement partie de « cette économie qui est tout sauf sociale » pour ses salariés :

- l'utilisation abusive des emplois aidés et la précarité ;
- le nombre des emplois partiels imposés et des travailleurs pauvres en recrudescence ;
- l'absence d'avantages sociaux et des salaires au plus bas de la grille ;

■ l'absence de dialogue social et la difficulté à faire respecter le droit syndical.

Nos employeurs associatifs nous culpabilisent en nous rappelant l'utilité de notre travail, mais aussi que notre engagement n'est pas lié à un nombre d'heures. Notre mission est plutôt considérée comme une vocation, qui ne doit pas confondre l'acte militant – c'est-à-dire un regard de bénévole – avec la notion de salarié. Sous prétexte de donner aux usagers des activités aux coûts les plus bas, devons-nous être des salariés corvéables à merci et devons-nous accepter d'être les « parents pauvres » ? Petit rappel : l'année 2011 a été déclarée par les associations issues de l'économie sociale année du bénévolat<sup>1</sup>. Pour nous, c'est une manœuvre pour obtenir de la « main-d'œuvre gratuite ».

Pour l'USPAOC-CGT, les associations et le « monde politique », c'est-à-dire aussi bien les collectivités territoriales que l'État, tiennent un discours sur l'utilité du travail accompli par les salariés dans nos champs professionnels, mais les actes et la reconnaissance de nos métiers sont loin des principes fondateurs de nos « mouvements associatifs », qui sont souvent en décalage avec le projet associatif, la « rentabilité » et avec la démarche de professionnalisation de nos métiers.

De plus en plus d'associations entrent dans une politique de marché et de concurrence entre elles ! Cela se traduit par l'octroi de marchés aux moins-disants, avec un effet direct sur les salariés en termes de conditions de travail, de rémunération et de précarité, ainsi que sur les usagers en raison de la dégradation du service proposé. La marchandisation de nos activités, qui oblige les associations à une gestion plus rigoureuse, amène à un durcissement des services de gestion et de ressources humaines qui se traduit par plus de contrôle, plus de sanctions, accompagnés d'un accroissement de la souffrance au travail<sup>2</sup> dû à une exigence plus importante afin d'atteindre les objectifs quantitatifs.

Plus globalement, et sous couvert d'un discours généreux sur l'utilité sociale de nos métiers, nos contrats sont régis par une politique libérale dans nos secteurs d'activité, avec son cortège de précarisations, de régressions sociales et de déréglementations qui mettent en danger aussi bien les salariés que les usagers.

La société a évolué ainsi que ses besoins dans nos champs professionnels, les métiers se sont professionnalisés et le problème de fonctionnement et de sécurité dans les associations est lié essentiellement à un manque de financement et à un désengagement de l'État. ■

1. Sur l'année européenne du bénévolat, voir JA n° 431/2011, p. 17.

2. Sur les risques psychosociaux, voir JA n° 454/2012, p. 17.



**L**es associations, de par leur nature d'« espace public autonome »<sup>1</sup>, intègrent dans leur histoire une part plus ou moins importante de militantisme et de récit fondateur qui légitime la force de leur projet associatif. Les acteurs bénévoles ou salariés ont, par ailleurs, des parcours personnels variés qui expliquent en partie leur engagement dans un domaine du secteur associatif. Comment ces dynamiques se rencontrent-elles, à la fois entre les parcours militants individuels et le projet militant des institutions, entre les militants et les salariés et, pour les salariés, dans leur engagement propre ?

## LES ASSOCIATIONS, LIEU DE RÉALISATION DE PARCOURS MILITANTS ?

La notion de militantisme a longtemps été mobilisée dans une logique collective par des organisations syndicales, politiques et associatives. Aujourd'hui, la construction d'une identité de militant s'appuie sur des valeurs, des expériences d'engagement, des choix qui relèvent moins de l'adhésion à un projet global, politique ou sociétal que de la construction personnelle de références propres.

Il n'est donc pas acquis de prime abord que celui qui rejoint une association, comme salarié ou bénévole, adhère à son projet. Il s'agit de construire les conditions d'une rencontre entre les valeurs individuelles du « militant » et le projet collectif/militant de l'organisation. Cette rencontre ne se présuppose pas, elle se construit.

Les organisations associatives ne peuvent se contenter d'inciter à l'adhésion aux valeurs d'un projet associatif sans tenir compte de ces parcours individuels et sans repenser

# MILITANTISME ET SALARIAT

Le militantisme a longtemps été « réservé » aux acteurs bénévoles de nos associations. Les salariés, nombreux aujourd'hui dans notre secteur, doivent-ils être des militants ? Ne sont-ils pas déjà, pour une partie d'entre eux, engagés ? Comment reconnaître cet engagement et le mobiliser ?

la construction d'un « espace qui ne peut devenir commun qu'à partir de la coopération, de l'échange d'argumentations et de la discussion mise en œuvre par des citoyens »<sup>2</sup>. Le processus du projet associatif, en « co-construction permanente », doit intégrer la participation de l'ensemble des acteurs, y compris les salariés, pour articuler la diversité des engagements individuels dans une perspective collective.

tants » historiques et les salariés, notamment lorsque le développement des organisations et l'exigence de gestion extraient ces bénévoles de l'action militante directe tandis que des salariés deviennent des acteurs directs de l'action associative. Qui sont alors les militants ? Les bénévoles ou les anciens ? Ou bien encore ceux qui sont au cœur de l'action militante concrète de l'association ? Les frontières du militantisme ne s'arrêtent

“ Le processus du projet associatif doit intégrer la participation de l'ensemble des acteurs, y compris les salariés, pour articuler la diversité des engagements individuels dans une perspective collective ”

## LES SALARIÉS ET LES MILITANTS

Certaines associations, nées de l'engagement bénévole puis ayant progressivement fait appel au salariat, ont parfois des difficultés à construire la relation entre les « mili-

done pas à la distinction des statuts d'acteurs (salariés/bénévoles), pas plus qu'elles ne se limitent aux fonctions exercées – un comptable soucieux de bonne gestion est-il un moins bon militant qu'un salarié de ●●●

1. Préface à l'ouvrage collectif *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale*, J. Haeringer et F. Traversaz, Dunod, 2002, p. VIII.  
2. *Ibid.*

●●● terrain ? –, ni au rôle effectif dans l'organisation : combien de salariés exercent-ils volontiers des activités complémentaires, non liées à leur fonction, dans une volonté de participation et d'engagement au service du projet de l'organisation ? Combien d'autres souhaiteraient pouvoir le faire ?

## LES SALARIÉS SONT-ILS DES MILITANTS ET DANS QUELLES CONDITIONS ?

Le secteur associatif, de par sa diversité, offre la possibilité à de nombreux salariés d'exercer une activité professionnelle choisie et appréciée : tel métier exercé dans telle association selon telles conditions d'emploi. Il contraint aussi ces salariés à accepter parfois des contraintes (rémunération faible, charge de travail élevée, contexte de travail exigeant, gouvernance interne complexe, etc.) qui impliquent un discernement personnel pour choisir de rester dans un tel environnement. Quelle que soit la fonction exercée, il y a déjà là une forme d'engagement de fait qu'il ne faut pas négliger et qui, souvent, ne s'exerce durablement qu'à la condition que perdurent des rétributions symboliques effectives (qualité des relations ou du cadre de travail par exemple).

Ensuite, chacun s'impliquera diversement dans le projet de l'organisation, selon ses références propres comme selon les opportunités de participation que l'organisation lui offrira. Tous les salariés semblent concernés par ces formes d'implication et il ne faudrait pas penser que l'engagement visible des uns résume l'engagement global de tous, quelle que soit la fonction, au service d'un projet sous des formes souvent moins visibles mais tout aussi efficaces et nécessaires pour l'organisation.

Pour autant, reconnaître que l'engagement des salariés existe et chercher à le mobiliser n'autorise pas à l'instrumentaliser. En effet, l'introduction du salariat dans les organisations conduit à des paradoxes quand les conditions d'exercice de l'activité professionnelle entrent éventuellement en contradiction avec les valeurs de l'association (rémunération, articulation vie professionnelle/vie personnelle, absence de démocratie interne, etc.).

Le regard porté sur les articulations complexes entre militantisme et salariat dans les organisations associatives semble devoir échapper à quatre dérives. D'abord, il faut ne pas opposer des acteurs – salariés, bénévoles, ou bien encore dirigeants – dont

les parcours individuels d'engagement ne sont ni plus ni moins légitimes, mais s'apprécient dans leur articulation au projet militant de l'association. Il ne faut pas non plus présupposer que militantisme et légitimité riment nécessairement avec compétences et adaptabilité, ou que le statut salarié ou la fonction de tel ou tel induiraient tel ou tel type de militantisme. Il faut également reconnaître que l'engagement militant de chacun n'est en aucun cas limité à la sphère de l'association ou du travail. Enfin, il ne faut pas instrumentaliser l'engagement des uns et contraindre l'engagement des autres dans nos associations car c'est bien la combinaison qualitative des talents, des compétences et de la diversité des engagements qui garantit la capacité d'une organisation à rester tout à la fois fidèle à ses intuitions, dynamique dans son projet et mobile dans son fonctionnement.

Il nous faut construire les conditions pour que l'hybridation des compétences, des implications et des talents de tous les acteurs, militants ou non, renforcent la pertinence, l'efficacité et le développement de nos associations si nous voulons, demain, construire une société plus juste et plus solidaire pour tous. ■

“ Reconnaître que l'engagement des salariés existe n'autorise pas à l'instrumentaliser. En effet, l'introduction du salariat dans les organisations conduit à des paradoxes quand les conditions d'exercice de l'activité professionnelle entrent éventuellement en contradiction avec les valeurs de l'association ”



AUTEUR Vincent Blyweert  
TITRE Responsable développement RH,  
Secours catholique



## TÉMOIGNAGE

# “ La permanence : être jeune, élu et salarié au MRJC ”

JÉRÉMIE GODET  
PRÉSIDENT DU MOUVEMENT RURAL  
DE JEUNESSE CHRÉTIENNE (MRJC)

**L**e Mouvement rural de jeunesse chrétienne (MRJC) est dirigé, géré et animé par des jeunes de 15 à 30 ans. Pour cela, il propose à certains jeunes d'animer l'association et d'exercer leur responsabilité d'élu de façon permanente.

C'est un choix à contre-courant du paysage associatif français de plus en plus caractérisé par un vieillissement de ses responsables. C'est un choix riche car de nombreux jeunes font leurs armes dans notre association pour continuer leur engagement ailleurs par la suite (associations, syndicats, partis politiques). C'est un choix exigeant car la responsabilité au MRJC est vécue comme un cadre d'apprentissage où le droit à l'erreur est primordial. Enfin, ce choix est la garantie que les orientations politiques et stratégiques sont maîtrisées et construites par les jeunes eux-mêmes.

## Permettre aux élus d'assumer leur rôle tout en répondant à des besoins structurels de l'association

Pour faire vivre son projet associatif, le MRJC a besoin de personnes qui s'y engagent de façon permanente et, ainsi, déchargeant les responsables élus et bénévoles. Ces personnes répondent à des besoins structurels de l'association, notamment sur le plan de l'animation, la coordination, la gestion et l'administration. Un des risques identifiés est que les salariés plus âgés compétents et expérimentés prennent la main sur l'organisation et le projet du mouvement. Il est donc primordial pour nous que des jeunes assument – et qu'ils aient la légitimité pour le faire, c'est-à-dire qu'ils soient élus – la gouvernance, la gestion et l'animation de l'association. Pour cela, le mouvement a depuis très longtemps fait le choix de salarier

certains de ses élus (60 sur 450). Ils s'engagent pour des mandats de trois ans, renouvelables un an.

## La permanence : une expérience entre professionnalisation et militantisme

La permanence au MRJC relève donc d'un savant mélange entre des fonctions d'élu et des fonctions d'animateur et de coordinateur. De plus, dans la majorité des cas, elle est une première expérience. Elle s'accompagne donc d'un cadre de formation qui allie professionnalisation et militantisme. Les permanents en première année bénéficient de six semaines de formation. Ces six semaines proposent une formation politique, au cours de laquelle sont notamment abordés les questions d'éducation

populaire ainsi que les fondements philosophiques et politiques du mouvement, et une formation opérationnelle portant notamment sur la méthodologie de projet et l'animation.

## Des « élus salariés » : une idée à travailler

Au-delà des tolérances historiques de bon sens, il est nécessaire de reconnaître pleinement et de favoriser cette logique « d'élus salariés » ou plutôt « d'élus rétribués » – car il y a des formes à expérimenter – dans les organisations de jeunes. Ce travail signifierait la reconnaissance par les pouvoirs publics de l'action, de l'apport des organisations de jeunes, en convenant aussi de leur spécificité d'un point de vue social et fiscal notamment.

Plus largement, il s'agit de travailler cette logique pour d'autres types d'associations et formes d'engagement. Cela contribuerait à renouveler, rajeunir et féminiser les conseils d'administration de nombreuses associations et offrirait la capacité aux élus de s'approprier pleinement le projet politique de leur organisation et d'être plus encore dans la mise en œuvre de celui-ci, ce qui est un des facteurs d'engagement aujourd'hui. ■

Le MRJC a depuis très longtemps fait le choix de salarier certains de ses élus. Ils s'engagent pour des mandats de

**3 ans,**  
**RENOUVELABLES 1 AN.**



20 numéros en version papier  
**+ la version numérique feuilletable incluse**  
 gratuitement dans votre abonnement !

offre  
**SPECIALE**  
 d'ABONNEMENT  
 -20%

Tous les quinze jours, toute l'actualité juridique, fiscale, sociale et comptable concernant les organismes sans but lucratif.

Un dossier complet et transversal, des articles et des rubriques proches de votre pratique : tribune, communiqués, événements, tableau de bord chiffré, fiche pratique...

...Toutes les réponses opérationnelles pour vous accompagner dans votre gestion quotidienne !

# JURISassociations

LE BIMENSUEL DES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF

Oui, je m'abonne à **JURISassociations** pour l'année 2015 avec 20% de remise !

Quelle que soit la date de ma commande, je recevrai également les numéros antérieurs parus depuis le début de l'année.

	Prix HT	Prix TTC*	Qté	Total
<b>PAPIER + NUMÉRIQUE FEUILLETABLE INCLUS</b> <input checked="" type="checkbox"/> 20 numéros de l'année 2015 avec la version numérique <b>feuilletable offerte</b> : moteur de recherche et fonctionnalités avancées (annoter, copier, imprimer, classer par dossiers personnels...).	<b>148,87 €</b> (au lieu de 186,09 €)	<b>152 €</b> (au lieu de 190 €)		
<b>» OPTION ARCHIVES NUMÉRIQUES</b> <input type="checkbox"/> Je complète mon abonnement par l'option « Archives numériques » : tous les numéros parus depuis janvier 2005 en version numérique feuilletable.	<b>93,05 €</b>	<b>95 €</b>		
	Total à régler			

☐ M. ☐ Mme ☐ Mlle

Nom .....

Prénom .....

Organisme .....

Adresse .....

Code postal ..... Ville .....

Tél. .... Fax .....

Courriel .....

Code NAF ou activité .....

Règlement par :

☐ chèque ci-joint à l'ordre des Éditions Dalloz

☐ mandat administratif

☐ carte bancaire (signature obligatoire)

N° :

Expire fin :

Signature ou cachet :

Date :

279906

Offre valable jusqu'au 31/08/2015 pour tout nouvel abonnement. Abonnement en année civile, renouvelable d'année en année par tacite reconduction pour une période d'un an sauf dénonciation écrite de votre part deux mois avant échéance de votre abonnement. Conformément à la loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux données vous concernant.

\* TVA à 2,10 % pour la revue papier et la version numérique feuilletable.

La revue *Juris associations* est éditée par Juris éditions, un département des Éditions Dalloz · SA au capital de 3 956 040 € · RCS Paris 572 195 550

3 jours d'essai gratuit et sans engagement sur

**juriseditions.fr**



**juris**  
éditions

**DALLOZ**