

Les chiffres
de l'emploi
Page 4

L'emploi
et le projet
Page 12

Les financements
de l'emploi
Page 22

Quel dialogue
civil et social ?
Page 34

La Vie Associative

Bulletin de la Conférence permanente des coordinations associatives N°7 Septembre 2005

Numéro spécial

L'emploi dans les associations

La professionnalisation
est-elle une contradiction
de nature avec le fait associatif
ou la consolidation d'un modèle
d'économie sociale ?
Les réponses à cette
problématique dessineront
le monde associatif de demain
et sa contribution au débat
sociétal.



Conférence permanente des coordinations associatives

cpca

Sommaire

Directeur de la publication :
Frédéric Pascal

Responsables de la rédaction :
Christophe Boyer, Chrystel Mouysset

Comité de la rédaction :
L'équipe de La Péniche : Stéphanie Barzasi, Sylvain Bouchard, Alain Détolle, Jordane Legleye, Odette Lepage, Myriam Lucas, Sarah Maréchal, Olivier Martin, Cédric Morin, Hélène Spoladore, Christian Vaillant

Maquette :
Stéphane Prévôt

Publication éditée par la CPCa :
28, place Saint-Georges
75010 Paris
Tél. 01 40 36 80 10
info@cpac.asso.fr
www.cpca.asso.fr

ISSN :
Dépôt légal à parution

Impression :
GFI
114, rue de Cambrai
59000 Lille

Éditée en 7 000 exemplaires
Tous droits réservés

Publication réalisée en partenariat avec l'Avise et le FONJEP, et avec le soutien de la Dies.

4

Qu'est-ce que l'emploi dans les associations ?

Radiographie de l'emploi associatif

Si aujourd'hui, la France compte un million d'associations, la spécificité du secteur associatif est d'être d'abord un monde de bénévolat...

Des professionnalisations liées à l'histoire

Pour répondre aux évolutions sociales, le secteur associatif a créé ses propres métiers et su évoluer tout en restant fidèle à ses valeurs de départ...

12

L'emploi au service du projet

Quel apport de l'emploi au projet ?

Rien n'empêche une association de salarier des personnes si ses ressources le permettent...

L'utilité sociale au regard de l'emploi

Comme le profit serait la pierre de touche du secteur marchand et le service public celui de l'État, l'utilité sociale est en passe de devenir celle du secteur associatif. Pourquoi l'irruption de cette notion ?...

Vers un management associatif ?

« Il est très compliqué pour les employeurs associatifs de se mettre dans la peau de l'employeur, de prendre leurs responsabilités vis-à-vis des salariés. Ils n'ont pas forcément choisi d'être employeurs ; ils viennent pour un projet... C'est en développant notre culture employeur que nous avancerons. »...

22

Les moyens de l'emploi

Que financent les pouvoirs publics ?

Le financement public des associations, quelles que soient ses formes, est très souvent un soutien direct à l'emploi associatif...

Mythes et réalités du financement privé

La tendance au financement privé, déjà amorcée depuis deux décennies, s'est fortement

L'emploi au service d'un projet



Frédéric Pascal

Président
de la CPCA

accentuée par les différentes mesures d'incitation adoptées par le gouvernement depuis 2002 pour développer la sollicitation du privé ou l'auto financement...

34

Quel dialogue civil et social ?

Un nouveau dialogue civil et social ?

Au moment où l'on parle d'une influence, voire d'une intervention, croissante de la société civile dans l'élaboration des politiques publiques ou dans les débats sociétaux, ses acteurs, les associations en premier lieu, entendent participer plus encore au dialogue civil en devenant des interlocuteurs incontournables.

Quelle place pour les associations dans le dialogue social ?

La question du dialogue social dans les associations a longtemps été négligée par les associations elles-mêmes avant de venir fortement sur le devant de la scène avec l'émergence de syndicats employeurs associatifs désireux de faire entendre leurs spécificités...

Editorial

L'emploi constitue un des moyens importants de l'action associative. Ainsi, différentes études évaluent sa contribution à la mise en œuvre des projets associatifs comme quasi équivalente, en termes de temps, à l'apport du bénévolat. Mais plus que cet aspect matériel, il faut souligner que la possibilité d'embaucher des salariés constitue un des piliers de la liberté d'association : celui du choix des moyens.

Ainsi, il est frappant que l'association sans salarié soit rarement le sujet de critiques. Mais dès qu'elle recourt à l'emploi, elle devient sujet de nombreuses contestations et remises en cause, notamment de la part du secteur marchand.

Défendre la spécificité associative, qui n'est ni une entreprise ni un service public, constitue une des missions essentielles de la CPCA. Mais, la promotion de nos actions au moyen de l'emploi nous impose aussi de rappeler notre responsabilité collective vis-à-vis des salariés.

C'est pourquoi nous vous proposons de faire le point sur cette question avec ce numéro de notre revue *La vie associative*, réalisé avec le soutien du FONJEP et de l'AVISE. Il synthétise nos travaux menés depuis plus de deux années en partenariat avec les syndicats employeurs associatifs. Il constitue surtout une étape pour poursuivre nos réflexions à un moment où les évolutions de la société et des politiques publiques déstabilisent fortement de nombreux projets associatifs. C'est aussi une contribution pour faire émerger un nouveau dialogue social et civil où les associations auraient la place qui leur revient. Ce thème est d'ailleurs au cœur des travaux de la conférence nationale de la vie associative, lancée par le Premier ministre à la demande de la CPCA.

Un emploi associatif ?



Le monde associatif est un secteur économique peu connu aussi bien par le grand public que de nombreux responsables politiques. Les chiffres d'études, trop peu nombreuses, révèlent pourtant un volume d'emplois important : plus de 5 % de l'emploi total en France. À titre d'exemple, il est plus important que celui du secteur de la construction. L'assimilation des associations au seul bénévolat explique partiellement cette méconnaissance, bien que les associations aient toujours eu recours à l'emploi pour pouvoir mettre en œuvre leur projet, et ceci sans que soit remis en cause leur objet désintéressé. Ce phénomène de professionnalisation s'est fortement accentué au cours des 20 dernières années, faisant du secteur associatif un des plus dynamiques en matière de création d'emplois. Il est lié au développement des services relationnels, cœur de métiers des associations, mais aussi des politiques publiques, dont celles de lutte contre le chômage et la précarité.

Radiogra

Si aujourd'hui, la France compte un million d'associations, la spécificité du secteur associatif est d'être d'abord un monde de bénévolat. Pourtant, les 16 % d'associations employeurs comptent environ 1,65 million de salariés représentant 900 000 équivalents temps plein, soit près de 5 % de l'emploi en France.

Les structures employeurs constituent donc un ensemble spécifique au sein du monde associatif, mais un ensemble en pleine croissance, en nombre comme en création d'emplois.

Une forte dynamique de création d'emploi

En termes d'évolution des emplois, entre 1990 et 1999, le nombre d'associations employeurs est passé de 120 000 à 145 000 et le nombre moyen d'emplois par association employeur a augmenté de 6 %. Une augmentation de l'emploi qui a surtout bénéficié aux petites structures dont la part relative a augmenté de façon significative dans la dernière décennie considérée. Contrairement à

phie de l'emploi associatif

une idée reçue, cette vitalité n'est pas due aux seuls emplois aidés. En effet, si près de 42 % des employeurs associatifs déclarent en bénéficier, ils n'ont concerné que 90 000 emplois, principalement au sein des grandes associations et non pas chez les primo-employeurs.

Un emploi à temps partiel et féminisé

Les associations employeurs sont majoritairement des structures qui n'emploient qu'un ou deux salariés (soit 77 000 associations). Un quart emploient de 3 à 9 salariés, un dernier quart employant plus de 10 salariés. Environ 1,65 million de salariés ont donc été employés par les associations en 2000. Mais ces emplois ne correspondent qu'à environ 900 000 équivalents temps plein (soit près de 5 % de l'emploi salarié en France). À noter en parallèle que, dans l'ensemble des associations, 12 millions de bénévoles effectuent environ 716 000 emplois équivalents temps plein.

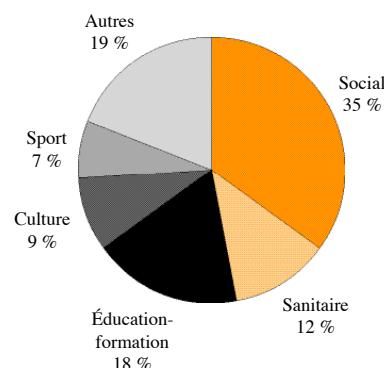
L'UNEDIC souligne que les 2/3 des

moins fréquemment un poste de cadre, tendance que l'on retrouve dans l'économie marchande.

Par ailleurs, la part des emplois précaires (CDD ou vacataires) est élevée puisqu'elle concerne 36 % des personnes employées dans les associations. Les petites associations recourent d'autant plus volontiers à l'emploi précaire (CDD ou vacataires) que leurs ressources sont privées et liées à leur activité. *A contrario*, l'emploi apparaît d'autant plus stable que l'association est un gros employeur et qu'elle bénéficie de financement en provenance de l'État et des collectivités locales.

Le poids du sanitaire et social

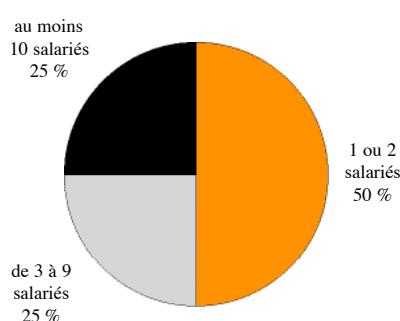
Le secteur sanitaire et social est de très loin le premier secteur employeur du monde associatif avec près de la moitié de l'emploi en équivalents temps plein effectués par quelque 650 000 salariés. Ces associations employeurs sont les plus grosses structures associatives avec 33 emplois en moyenne dans les associations de santé et 27 dans celle de



Répartition des associations par secteur d'activité

l'action sociale. Ce sont aussi ces structures qui non seulement offrent la plus grande stabilité de l'emploi, mais également qui distribuent la plus grosse part des salaires.

Derrière ces deux grands secteurs, seul celui de l'éducation, de la formation et de l'insertion qui représente 165 000 emplois, soit près de 18 % de l'emploi ETP du secteur associatif, forme un pôle d'emploi important. Avec en moyenne 17 emplois par structure, il connaît cependant le pourcentage d'emplois précaires ►►



Répartition des associations en fonction du nombre de salariés

emplois associatifs sont occupés par des femmes. Ce sont elles qui, dans le secteur associatif, plus encore que dans les autres secteurs de l'économie marchande, sont concernées par le travail à temps partiel (choisi ou subi). Les femmes sont très nettement sur-représentées dans les professions intermédiaires et les postes d'employées, alors qu'elles occupent bien

Zoom

Des inflexions régionales

Les tendances générales de l'emploi associatif se retrouvent au niveau régional. En Ile-de-France par exemple, les emplois occasionnels représentent 38 % du volume annuel des emplois associatifs, contre 23 % sur l'ensemble de l'économie francilienne. De même, moins de la moitié des emplois dans les associations franciliennes sont à temps complet. En Aquitaine, 45 % des postes en moyenne sont à temps partiel dans les associations. Certains secteurs, et notamment celui de la culture, du sport et des loisirs, recourent encore plus fréquemment à ce type de contrat, et un tiers de ces contrats partiels sont qualifiés de « faible temps partiel ».

Autre caractéristique, la jeunesse des salariés dans certains secteurs. L'INSEE Aquitaine relevait par exemple que les jeunes sont majoritairement présents dans la culture, le sport et les loisirs où la moitié des salariés sont des Aquitains de moins de 32 ans... Enfin, le poids du sanitaire et social, et de l'éducatif se retrouve au niveau régional. Ainsi, en région Rhône-Alpes en 2000, les associations de l'action sociale, de la santé et de l'éducation, représentent 58 % des emplois associatifs et ont distribué 71 % de la masse salariale brute de l'ensemble du secteur associatif.

Édith Archambault : « L'emploi associatif progresse parce que les associations répondent à des tendances lourdes de l'évolution des sociétés. »



Édith Archambault

Professeur émérite à l'Université Paris 1 - Sorbonne, MATISSE, Maison des Sciences Économiques

Est-ce que les évolutions constatées dans le secteur associatif français est une spécificité française, ou est-elle observable dans les autres pays ?

L'emploi associatif progresse actuellement partout en Europe parce que les associations répondent à des tendances lourdes de l'évolution de ces sociétés : vieillissement de la population (dont la population handicapée) et croissance rapide de la population en âge de dépendance, augmentation de l'activité des femmes. Tout ceci augmente la demande d'aide et de soins à domicile, et de places dans des établissements plus médicalisés.

Partout aussi, l'État ou la région préfère faire faire et financer au moins en partie, plutôt que produire directement ces services relationnels, même dans les pays scandinaves. Ces services, difficilement standardisables et peu rentables, attirent peu le secteur privé.

Dans le même temps, on assiste à la professionnalisation du travail bénévole dans les domaines récréatif et sportif, l'aide à domicile, sous l'effet de réglementations de plus en plus contraignantes et d'une demande de qualification accrue, mais aussi dans celui de la demande de démocratie participative qui requiert également des qualifications élevées et très spécifiques, de même que le lobbying ou le *fund-raising* (recherche de fonds).

Il faudrait aussi parler de l'insertion professionnelle et sociale des chômeurs de longue durée, des jeunes sans qualification de plus en plus marginalisés et des immigrés. Partout les associations ont été des partenaires de la politique active de l'emploi.

Est-ce que la difficulté du secteur associatif à développer l'emploi pérenne est lié aux problèmes de financement du secteur associatif ou à une culture propre au secteur ?

Les déclarations annuelles de données sociales montrent clairement que l'emploi dans les associations est souvent pérenne et les CDI de longue durée. Mais, plus qu'ailleurs, il y a aussi de l'emploi temporaire, saisonnier, à temps partiel et même très partiel plus qu'ailleurs.

D'une part, c'est dû à la nature de l'activité (emplois saisonniers ou intermittents dans le domaine culturel, récréatif et sportif). D'autre part, c'est un phénomène récent, lié sans doute au fait que les associations ont été les premières à accueillir toutes les formes d'emploi aidé. Beaucoup sont devenues employeurs avec un emploi aidé et n'ont pu le pérenniser qu'avec un financement public (subvention ou prix de journée).

L'irrégularité des financements publics depuis trois ans, dans les engagements mais plus encore dans les versements, explique pour l'essentiel la difficulté à pérenniser l'emploi. L'absence de lisibilité de la politique de l'emploi, ses modifications permanentes, ses ratés (CIVIS, suppression des emplois-jeunes) expliquent aussi cette tendance. La faible capacité des associations françaises à dégager des ressources propres (dons, paiements partiels des services rendus, revenus issus du patrimoine) est aussi une cause de maintien d'un volant de main-d'œuvre atypique sans doute trop élevé.

► le plus élevé (60 % des emplois du secteur) en raison notamment du poids des associations d'insertion.

Ailleurs, épargillement du salariat et prime au bénévolat

Même si les secteurs sportifs et culturels, avec respectivement 65 000 et

82 000 emplois ETP, représentaient, en 1999, 7 % et 9 % de l'emploi associatif, ils fonctionnent majoritairement avec le bénévolat. Tout comme l'immense majorité des autres associations. Ainsi les associations d'opinion, de défense des droits et des causes, bien que nombreuses, n'occupent par exemple que 3 % des effec-

tifs salariés associatifs. L'autre tendance forte reste donc l'éparpillement du salariat puisque près de la moitié des associations employeurs, le plus souvent des petites et moyennes structures, de tous secteurs, n'emploient pas plus de deux salariés. ■

Des professionnalisations liées à l'histoire

Pour répondre aux évolutions sociales, le secteur associatif a su évoluer tout en restant fidèle à ses valeurs de départ. Avec + 58 % d'emplois créés entre 1990 et 1999, le secteur associatif figure parmi les familles d'employeurs les plus dynamiques. Une spécificité qui en appelle une autre, car le monde associatif présente la particularité d'avoir créé ses propres métiers, tout en embauchant par ailleurs des professionnels transversaux à toute la sphère économique.

L'emploi associatif, qui représente 5 % du salariat en France, est un des secteurs les plus dynamiques en termes de création d'emploi. Le secteur associatif employait en 2000 deux fois plus de personnes que l'hôtellerie et la restauration, et environ 30 % de plus que le secteur de la

construction. Le fort développement du secteur associatif a dû et su répondre à l'émergence de nouveaux besoins sociaux, ce qui a amené à la construction de nouvelles filières professionnelles.

Les précurseurs : les métiers du social

Le premier secteur associatif concerné par la professionnalisation a été celui de l'action sociale, au début du siècle dernier, avec les assistantes de service social, dont la formation avait à l'origine un tronc commun avec les infirmières. À partir des années 1950, émergeront les autres métiers du secteur donnant lieu à un diplôme d'État ; les éducateurs spécialisés, conseillères en économie sociale et familiale, et éducateurs de jeunes enfants. Aujourd'hui le secteur social associatif est le secteur le plus important en terme d'emplois associatifs. Régulé par de nombreuses conventions collectives, il s'est donné un certain nombre d'institutions (syndicats employeurs et salariés, OPCA) qui témoignent de la structuration du secteur. Les effectifs salariés y sont les plus importants et les salaires les plus élevés. C'est également le secteur où la part des contrats à durée indéterminée est la plus élevée. D'une certaine manière le champ associatif du secteur social n'a rien à démontrer en termes de professionnalisation et s'apparente aux conditions de l'emploi dans le secteur public : forte féminisation, nombreux titres et diplômes, réglementation très présente. Reste que si les conditions d'exercice sont similaires, il demeure une culture propre au secteur (voir encadré). ▶▶

Témoignages

Rencontre avec des professionnels du secteur associatif

Ils exercent tous des métiers différents dans des champs qui ne sont pas les mêmes, mais ils ont en commun d'avoir choisi l'associatif comme cadre professionnel.

Les associations, des employeurs à part ? Tout concourt à le laisser croire, comme l'explique Guillaume, qui est professeur pour adulte en langue bretonne dans les Côtes-d'Armor, son association compte deux temps pleins. « *Je travaille dans le secteur associatif car c'est le seul moyen de faire ce qui me plaisait, travailler à la promotion de la langue bretonne. Les inconvénients principaux sont la paye, le fait que l'avenir soit toujours incertain et tributaire des subventions de l'année suivante. C'est aussi plus simple de n'avoir qu'un seul patron plutôt qu'un bureau de douze personnes, quand il faut prendre une décision.* »

Aude, assistante sociale dans une association parisienne de relogement qui emploie une dizaine de salariés, est indépendante du conseil d'administration et travaille sous l'autorité d'un directeur. Si elle déplore que son salaire soit 20 % inférieur à celui de ses collègues du public, d'être contrainte d'utiliser sa voiture personnelle et d'avancer de l'argent sur ses fonds propres pour travailler, pour rien au monde elle ne quitterait le monde associatif. « *La violence institutionnelle est beaucoup moins forte, aussi bien pour les usagers que les travailleurs sociaux. La hiérarchie est aussi moins présente, nous sommes une équipe soudée autour de valeurs et nous sommes moins soumis aux pesanteurs administratives.* »

(suite page suivante)

► Ces valeurs et cet investissement associatif sur le social continuent à générer une créativité en termes de nouveaux métiers comme l'illustre le développement, par exemple, des métiers de la médiation sociale qui répondent d'abord à l'évolution sociale des quartiers et aux nécessités de la politique de la Ville. En cours de construction d'une identité professionnelle, assise sur de véritables certificats professionnels (certificat AMIS de l'AFPA par exemple), ces métiers ont d'ailleurs pénétré d'autres sphères (famille, école, justice, ville...) qui les rapprochent de l'animation.

L'animation entre autonomie et commande publique

Le développement des métiers dans le champ de l'animation peut être, lui, daté du Front populaire. Léo Lagrange, alors secrétaire d'État aux Sports et Loisirs, promulgue de nombreuses réformes, qui donneront lieu à la création de l'école de ski français et à celle du brevet sportif populaire. L'après-guerre marque l'émergence de la notion d'État providence qui va renforcer les relations entre les mondes associatifs et politiques. C'est l'exemple des foyers ruraux, qui se sont développés en partenariat avec le ministère de l'Agriculture et le mouvement associatif paysan, ou encore des MJC qui contribueront, avec d'autres, à l'émergence du métier d'animateur, avec la création de diplômes comme le BAFA ou le BAFD.

Aujourd'hui, 25 % des 11 500 structures du secteur de l'animation ont plus de 30 ans et 14 % environ regroupent 75 % des 150 000 emplois. Très concentré, le secteur se caractérise aussi par des conditions de travail très atypiques (astreinte nocturne et dominicale, horaires fractionnés, intermittence...). Il faut souligner l'importance des formations et des diplômes pour les bénévoles (BAFA, BAFD) que tous s'accordent à vouloir conserver. Les emplois salariés se caractérisent par la place occupée par les formations qualifiantes parallèlement aux formations initiales. Qualification et diplôme s'acquièrent donc en formation continue

dans l'association et la VAE y joue un rôle clef. Pour nombre d'autres secteurs associatifs beaucoup moins formalisés du point de vue de l'emploi, la convention de l'animation demeure une référence.

Les difficultés du secteur sont liées aux politiques publiques inconstants et peu lisibles, d'autant plus qu'elles ont un poids important dans le financement des associations. Ce rôle de l'État et celui de la négociation collective participent ainsi à la structuration du secteur. Il faut y ajouter un fort turn-over des dirigeants qui, à leur arrivée, ne sont que rarement formés à leurs responsabilités. En revanche, le secteur a des atouts de développement dans les réponses qu'il apporte aux besoins sociaux croissants relatifs aux temps intermédiaires des enfants et à l'insertion sociale.

Le rôle des politiques d'emploi : l'exemple de l'aide à domicile

L'émergence du chômage de masse au milieu des années 1970 va peser considérablement sur le monde associatif. D'une part, elle engendre un nouveau secteur d'activité associative : l'insertion. D'autre part, et surtout, les politiques d'emploi des pouvoirs publics s'adressent directement aux associations en créant des aides particulières pour la création

Les associations se refusent le plus souvent à être de simples instruments de l'État ou à profiter d'effets d'aubaine.

d'emplois dans le secteur associatif. Des TUC aux contrats d'accompagnement dans l'emploi en passant par les CES ou les emplois-jeunes, les mesures spécifiques n'ont jamais cessé. Mais les associations se refusent le plus souvent à être de simples instruments des politiques d'emploi de l'État ou à profiter d'effets d'a-

baine. Le souci de former et de professionnaliser les nouveaux emplois créés est constant.

C'est le cas, par exemple, dans l'aide à domicile où les politiques d'emploi ont trouvé un gisement de « petits boulot » pour les personnes en difficulté. Le développement considérable de l'aide aux personnes âgées à partir des années 1980, renforcé par la mise en place de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) pour les personnes dépendantes, qui permet la rémunération d'intervenants à domicile, a créé un véritable appel d'air pour les personnes à faible niveau de qualification et de formation. Les fédérations et unions n'ont cessé d'affirmer la nécessaire professionnalisation du secteur par des formations diplômantes et une revalorisation des salaires en direction des quelque 10 000 emplois créés chaque année. Une succession de décisions des pouvoirs publics et surtout d'accords dans la branche devraient aboutir à une véritable filière professionnelle reconnue.

De nouveaux métiers qui changent les pratiques

Avec les événements de 1968, les associations s'émancipent et tentent d'influer sur la société. Elles mêlent action militante et service au public dans les domaines de l'accès au droit, de la solidarité internationale, de l'environnement ou de la lutte contre l'exclusion. Plusieurs grandes associations d'aujourd'hui ont vu le jour à cette époque, comme Médecins sans frontières ou les Amis de la Terre. L'embauche de permanents pose alors le problème de l'équilibre à maintenir entre bénévoles militants et professionnels.

Ces vingt dernières années, de nouveaux métiers sont créés, à l'instar des agents de développement local, et des référentiels métiers apparaissent sur les marges de l'action sociale, du développement local, de la prévention spécialisée et de l'animation. Par ailleurs, les institutions associatives continuent de se développer, se structurer et se hiérarchisent. Des cadres investissent le secteur associatif et contribuent à le faire évoluer. Dans les années 2000, apparaît de plus en plus

la notion d'évaluation, avec celle de démarche qualité, comme c'est le cas pour l'aide à domicile ou l'animation. Aujourd'hui le secteur associatif

Lister l'ensemble des nouveaux métiers s'apparenterait à un interminable inventaire à la Prévert, témoin de la réactivité du secteur et de sa capacité à appréhender les évolutions sociales.

poursuit son développement dans la famille large des services à la personne. Ses différentes branches continuent de se structurer, notamment par le biais du dialogue social, comme lors de la mise en place des 35 heures ou lors de la signature de l'accord de branche sur le secteur de l'aide à domicile. Lister l'ensemble des nouveaux métiers s'apparenterait à un interminable inventaire à la Prévert, témoin de la réactivité du secteur et de sa capacité à appréhender les évolutions sociales dans tous les domaines : sports, loisirs, culture, social, solidarité, etc. La qualification de ces différentes fonctions se poursuit et dans chaque secteur, l'offre de formation se diversifie, comme l'illustre le projet de création de filières universitaires pour le secteur de l'animation. Fidèle à ses fondamentaux, comme l'absence de finalité lucrative ou la coexistence entre bénévoles et professionnels, le secteur associatif a su évoluer pour devenir un secteur économique à part entière. ■

Témoignages

(suite de la page précédente)

Bien sûr on n'entre pas dans une association comme on entre dans les ordres. Ainsi, la plupart des professionnels n'ont pas choisi au départ de travailler pour le secteur associatif, à l'instar d'Annick qui est aide médico-psychologique dans un institut médico-éducatif.

« J'ai choisi ce travail un peu par hasard, suite à un stage. Le cadre associatif me permet de bénéficier d'un réseau en interne mais aussi en externe, car il existe plusieurs structures dans mon association que je peux solliciter sur des problématiques spécifiques. Nous sommes plus de 150 salariés. Nous sommes moins bien payés que dans le public mais cela n'est pas l'essentiel. »

Pour Matthieu, comptable chez Reporters sans frontière, il s'agissait de rompre avec le monde de l'entreprise privée. *« Je voulais connaître autre chose que l'entreprise, ici je fais un peu de tout, aussi bien des fiches de paye, que des déclarations TVA... Le contenu de mon travail est beaucoup plus varié, en plus c'est beaucoup plus valorisant de travailler pour la reconnaissance des droits de l'homme, que pour faire croître un chiffre d'affaires ! »* Les personnes interrogées mettent toutes en avant le sentiment d'être socialement utile dans leur travail, de réussir à concilier leurs aspirations professionnelles et personnelles, de travailler dans un environnement en adéquation avec leurs valeurs.

Que connaît-on de l'emploi dans les associations ?

La première réponse à cette question serait : on sait peu de choses. Cette affirmation ne méconnaît pourtant pas le remarquable travail des chercheurs qui nous ont permis de vous donner les quelques chiffres présentés précédemment.

Ce constat ne doit pas faire penser que les associations sont totalement démunies. En réalité, le terrain d'action des associations fait l'objet de très nombreuses études ou programmes de recherche (par exemple sur la connaissances des publics (immigrés, femmes, enfants...)) des réalités sociales et territoriales...). Sur ces champs, les associations sont souvent un acteur essentiel pour la définition des objectifs et la conduite des travaux. Les difficultés n'y sont pas propres aux associations, mais renvoient plutôt aux débats actuels sur la recherche en France.

Si l'objet de l'action des associations est donc connu, l'acteur associatif est méconnu, tant par rapport à ses moyens d'actions (bénévoles, salariés, finances...) que dans son organisation ou encore dans ses rapports avec les autres acteurs sociaux.

La professionnalisation rapide, mais partielle du secteur associatif (seule 15 % des associations sont employeurs) nous imposent de

revendiquer fortement la mise en place des outils et méthodes indispensables à la compréhension de ses évolutions quantitatives et qualitatives.

Mieux connaître les associations et leurs emplois est donc fondamental, notamment pour accompagner de manière précise l'évolution des métiers. Nous pouvons identifier trois principaux enjeux :

1. L'analyse des évolutions de l'emploi

Cette analyse est difficile, si nous n'avons pas une vision globale des évolutions affectant le secteur associatif. Par exemple, il est indiscutable que les évolutions du bénévolat joue un rôle dans la professionnalisation de nombreuses associations compte tenu de la collaboration nécessaire entre bénévoles et salariés. Les modalités de financement des associations ont aussi un impact sur la nature des emplois. **L'emploi ne peut donc être le thème unique de la recherche mais doit être relié à**

des travaux sur d'autres sujets intéressants le secteur associatif. C'est uniquement par ce moyen que nous arriverons à penser un cadre d'analyse qui prenne effectivement en compte les spécificités associatives.

2. La pauvreté des moyens

Elle se caractérise à tous les niveaux. En tout premier lieu, nous notons la **faiblesse des moyens alloués à la recherche universitaire** malgré le militantisme d'équipes et de laboratoires. Ensuite, nous constatons que **les associations arrivent difficilement à dégager ou à mutualiser les moyens nécessaires pour conduire elles-mêmes des études** ou des recherches actions. Pour illustrer ceci, il suffit de citer la faiblesse des moyens alloués à l'ex-FNDVA.

Enfin, nous remarquons que **les pouvoirs publics se dotent rarement des moyens d'identifier la contribution spécifique des associations aux politiques publiques.** Des améliorations sont à apporter à ces trois niveaux, tout

en favorisant l'articulation entre ces trois acteurs.

3. La faiblesse du volume des travaux et leur parcellisation

Ces travaux sont trop souvent d'une certaine confidentialité. Nous devons donc agir pour qu'ils soient mieux connus et appropriés par les différents acteurs associatifs.

L'amélioration des connaissances sur ces trois enjeux nous permettra de renforcer l'action des mouvements et des syndicats employeurs pour sécuriser les parcours, structurer de nouvelles filières et mieux valoriser les salariés. C'est l'élément indispensable pour mieux comprendre ce « halo » de l'emploi dans les associations, où le travail temporaire ou saisonnier constitue aussi un élément de dynamisation de jeunes ou de personnes en difficulté d'insertion, et n'est pas uniquement le résultat d'une recherche systématique de flexibilité.

Mais pour atteindre cet objectif, nous devons nous engager dans un processus d'observation en continu des dynamiques en cours et mobiliser, dans un cadre partenarial, les moyens nécessaires pour y arriver, comme commencent à le faire les syndicats employeurs. Nous militons donc pour qu'une mission d'observation et d'animation de la recherche soit créée au sein du ministère en charge de la vie associative.

L'emploi dans les associations

Approche quantitative

Viviane Tchernonog et Monique Le Guen, « Quelles liaisons entre les ressources, le travail bénévole et l'emploi salarié dans les associations ? », in *Intégration européenne et économie sociale*, Paris, L'Harmattan, 2002.

Viviane Tchernonog et Monique Le Guen, « Quelles ressources et quels emplois pour les actions associatives ? », in *Actions associatives: solidarités et territoires*, Presses universitaires de Saint-Etienne, 2001.

Viviane Tchernonog, « Ressources, emploi et travail bénévole dans les associations », *Recma*, n° 282, 2001.

Edith Archambault, *Le secteur sans but lucratif*, Paris, Economica, 1996.

L'INSEE a également accompli un travail pour mieux connaître l'emploi salarié dans les associations, au niveau national comme au niveau régional, en exploitant les DADS (déclaration annuelles des données sociales). Un certains nombre de ses études sont disponibles sur le site de l'INSEE : www.insee.fr

L'économie sociale et solidaire, INSEE Aquitaine, n° 133, Octobre 2004.

L'économie sociale et solidaire, INSEE Île-de-France n° 227, Septembre 2003.

L'économie sociale et solidaire, INSEE Rhône-Alpes, n° 146, Mai 2003.

Approche qualitative

Bilan de la vie associative : 2000-2002, Paris, CNVA, La Documentation française, 2003.

Assises nationales de la vie associative, Vie associative et associations. Études et données, Paris, La Documentation française, 1999.

Alain Lipietz, *Pour le tiers secteur*, Paris, La Découverte, 2001.

Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'association*, Desclée de Brouwer, 1997.

Les défis de la fonction employeur



La diversité de l'emploi dans les associations n'exclut pas une forte similitude des questions qui se posent à tous les employeurs associatifs. Ces enjeux communs sont multiples (management, professionnalisation...). Mais ils doivent être nécessairement mis en perspective avec les particularités de la gestion associative qui lie l'investissement de différents acteurs (dirigeants, bénévoles, salariés, usagers...) autour d'un projet caractérisé par une gestion désintéressée et le plus souvent démocratique. Cette notion de projet, qui se concrétise généralement dans l'objet social inscrit dans les statuts, structure un mode de relation spécifique entre tous ces acteurs. Le projet permet la mise en œuvre de coopérations originales, dont il est légitime de s'interroger pour savoir si elles ne permettent pas de dessiner un management spécifique qui favoriserait la production d'utilité sociale par les associations. La force des projets associatifs constitue le creuset dans lequel se forge peut-être une vision alternative d'un salariat au service de valeurs humanistes.

Quel app

Rien n'empêche une association de salarier des personnes si ses ressources le permettent. Quand, pourquoi recourir à l'emploi ? Comment faire sans permanent ? Comment évolue le rapport au projet face à la professionnalisation des associations ?

Les trois quarts des associations employeurs ne comptent qu'un ou deux salariés. Mais il faut déjà souligner le saut qualitatif que constitue l'embauche du premier salarié, si l'on excepte les structures dont la création d'emploi est l'objet social. Dans les autres cas, le plus souvent, l'emploi est créé pour contribuer à la réalisation et au développement du projet.

Fonctionner sans salarié

Une association est par définition le regroupement de personnes partageant les mêmes centres d'intérêt et mobilisant énergie et temps pour les mettre en œuvre. Dans leur majorité, les associations fonctionnent donc sans se poser la question du salariat. Pour beaucoup, se passer de salarié ne résulte pas d'un manque de ressources mais procède d'une volonté. Au sein des associations « militantes », l'indépendance vis-à-vis des pouvoirs

Port de l'emploi au projet ?

publics est essentielle.

Le projet doit être suffisamment mobilisateur en lui-même pour qu'aucune autre contrepartie que la satisfaction d'y participer soit nécessaire. L'engagement désintéressé est une marque de noblesse, de grandeur de la cause défendue. « *L'éthique du bénévolat* », comme l'exprime Janine Carnet, responsable de la communication de la Fédération nationale des amis de la nature, ne se retrouve pas dans toutes les associations militantes. Certaines aimeraient pouvoir salarier leurs membres, comme les rédacteurs du journal associatif *CQFD*, « mensuel de critique sociale », mais refusent de le faire « au rabais », avec des contrats aidés exonérés de charges sociales.

Le passage à l'emploi salarié

Deux raisons principales amènent le passage à l'emploi de salariés dans les associations. La plus transversale est constituée par l'augmentation du travail administratif, d'organisation et de secrétariat lorsque l'association se développe. Le bénévolat des membres les plus investis ne suffit plus tandis que, souvent, les ressources de l'association se sont accrues par un plus grand nombre de cotisations et l'obtention de subventions. Tout converge vers l'embauche qui dégagera du temps permettant aux bénévoles de se recentrer sur le projet. La seconde raison tient à l'activité même de l'association qui nécessite des professionnels qualifiés, diplômés, qui interviennent essentiellement contre rémunération (assistante sociale, professeur de danse, entraîneur sportif, etc.).

La Fédération internationale des amis de la nature regroupe 118 associations locales et 12 000 adhérents. La Fédération française a fonctionné jusqu'au début des années 1980 sans aucun salarié. « *La complexité croissante de l'environnement légal, la crise du bénévolat expliquent la pro-*

fessionnalisation. » Pour Janine Carnet, « *la présence de salariés n'a pas changé la donne bénévole. Les associations locales gèrent leurs adhérents de façon décentralisée : les permanences à tour de rôle, le télé-travail permettent aux militants de faire fonctionner les associations sans recours au salariat. Pour autant, des activités comme la formation à l'environnement ou les courses d'orientation en montagne nécessitent un agrément, donc un diplôme...* ».

Quel rôle des salariés dans le projet ?

Toutes les associations ne s'en tiennent pas à une stricte répartition des rôles entre bénévoles et salariés : les dirigeants bénévoles décident seuls du projet, de sa mise en œuvre et de l'organisation du travail, tandis que les salariés effectueraient les tâches. Les personnes qui viennent travailler dans une association sont motivées, souvent par un emploi, mais aussi par le caractère associatif de la structure et son projet. Côté employeur, on a souvent embauché pour des qualités professionnelles, mais aussi pour l'intérêt porté au projet par le candidat. Le salarié est présent en permanence et est en contact avec les adhérents et le public. Il représente donc souvent l'association et porte son projet. Comment pourrait-il ne pas en influer le sens ?

Parfois, ce rôle des salariés dans le projet s'institutionnalise par leur participation aux instances de décision de l'association. L'assemblée générale et le conseil d'administration donnent souvent un droit d'expression aux salariés ou à leurs représentants, et, dans certains cas, ceux-ci participent de plein droit aux décisions et aux votes.

Enfin, nombre d'associations ont été créées par des personnes souhaitant travailler et entreprendre autrement, mettre en valeur des activités d'utilité sociale. Le choix de l'association, construction collective s'il en est, va

alors de soi. Dans ces cas-là, les entrepreneurs salariés, en ce qu'ils portent le projet ont autant de place, si ce n'est plus, que les bénévoles qui y participent (ne serait-ce que dans les instances dirigeantes). ■

Zoom

Se salarier pour projet ?

« *Belleville insolite est un projet de salariés* », dit Camille Marmet, ancienne salariée du projet et actuellement présidente de À bientôt à Belleville, structure transitoire qui a pour vocation de gérer l'après-dissolution de l'association et de remonter un projet similaire. BI a vécu grâce au dispositif emploi-jeunes, dont une trentaine de jeunes ont pu bénéficier en cinq ans. L'idée était de développer le tourisme urbain de proximité et de former des habitants du quartier aux métiers de l'animation. 10 000 participants (Bellevillois, Parisiens, touristes) ont bénéficié des visites organisées et sont devenus adhérents. Une vingtaine seulement faisait vivre l'assemblée générale. Le projet associatif reposait principalement sur le salariat. Les bénévoles, des habitants du quartier acceptant d'ouvrir leurs portes, ne participaient pas aux instances décisionnelles. En effet, si le CA était bénévole, la réalité du pouvoir était aux mains des quatre responsables permanents, de sorte que le « *risque d'usurpation du pouvoir par les salariés ne s'est jamais posé. C'est d'ailleurs nous qui relançons le projet* », sourit Camille. Pour autant, « *il y avait une forte pratique coopérative. Le CA, composé de bénévoles très compétents [ancien PDG, membre de l'AFPA...], nous, les jeunes en formation, tous, travaillaient étroitement ensemble. Les quelques problèmes que nous avons rencontrés, nous les avons réglés sur un pied d'égalité, en cherchant toujours le meilleur compromis possible* ». ■

L'utilité sociale au regard de l'emploi

Les entreprises commerciales se définissent par référence au profit, et les pouvoirs publics par rapport à la notion de service public. Qu'en est-il pour l'association ? Une des voies de recherche en la matière est constituée par la notion d'utilité sociale.

La loi du 1^{er} juillet 1901 définit l'association en référence au principe de gestion désintéressée ou plus prosaïquement de non-partage des bénéfices. Cette définition est insuffisante quand il s'agit de s'intéresser à l'évaluation qualitative des effets de l'action associative, notamment dans le cas où une association développe une activité économique. Les travaux conduits sur la notion d'utilité sociale tentent d'apporter une réponse.

Un concept aux enjeux multiples

Les associations participent largement à la mise en œuvre des politiques publiques et sont donc porteuses à ce titre, comme à d'autres, d'un enjeu d'intérêt général. En contrepartie de cette implication croissante, les pouvoirs publics sont de plus en plus exigeants dans leur évaluation de la contribution des associations. Parallèlement, nous assistons progressivement à une concurrence de plus en plus fréquente entre les associations et le secteur marchand. Ces tendances ont contribué à l'émergence du débat sur l'utilité sociale qui, selon Jean Gadrey, a émergé d'un réflexe défensif du secteur : « *La référence à l'utilité sociale*

ne peut se comprendre que dans le cadre de débats concernant le rôle économique et social de l'économie sociale et solidaire. L'enjeu actuel consiste à tracer une frontière entre l'ESS, l'économie marchande et l'économie publique.»

L'emploi comme un critère d'utilité sociale ?

L'objectif de ses travaux est bien de permettre la valorisation de savoir-faire spécifiques au monde associatif. La question est alors de savoir comment les définir et si l'emploi constitue un critère de cette utilité sociale créée par les associations. Par exemple, est-il possible de dire qu'un comptable qui accomplit sa mission avec rigueur dans une entreprise d'insertion participe de la création d'une utilité sociale ? Nous pourrions aussi nous demander si l'utilité sociale concerne uniquement les associations qui ont des salariés ou qui participent à la création d'emplois, d'insertion ou non ? La réponse n'est pas évidente d'autant plus que d'autres problèmes de définition demeurent. Ainsi, l'utilité sociale se définit-elle en fonction de l'objet de l'association, de son secteur d'intervention, du public visé, des trois ? À l'extrême, nous pouvons nous demander si le statut associatif n'est pas un critère d'utilité sociale en soi en favorisant la création de lien social. Ainsi le club de foot d'une commune rurale dont les matchs sont l'occasion de rencontres entre les habitants dans des zones qui se désertifient et qui, indirectement, crée des emplois, serait tout autant d'utilité sociale qu'un CAT, qui permet l'accès à l'emploi des populations handicapées. La question n'est décidément pas tranchée tant l'alchimie qui permet la création de richesse sociale est difficilement disséicable. ■

Hélène Duclos : « L'utilité sociale, un concept flou qui doit sans cesse être remis en question. »



Hélène Duclos
chargée du pilotage pour l'Avise d'une expérimentation d'évaluation de l'utilité sociale

Comment définiriez-vous l'utilité sociale ?

L'utilité sociale est une notion subjective dont la définition varie en fonction des valeurs de chacun. Il existe cependant quelques éléments incontournables tels que la primauté du projet sur ses activités, l'apport à la société à travers l'activité réalisée, mais également à travers la manière dont elle est mise en œuvre. Analyser l'utilité sociale d'une structure suppose d'avoir une approche globale qui prenne en considération son activité, ses méthodes, son public mais aussi son fonctionnement interne ou sa relation avec ses partenaires et le territoire sur lequel elle intervient.

L'absence de définition précise de ce concept permet à chaque structure de se questionner sur ces finalités. Elle permet aussi à plusieurs partenaires de réfléchir collectivement à ce qu'ils mettent derrière cette notion. L'utilité sociale peut donc être un outil pour construire des partenariats porteurs de sens et qui tiennent compte des apports spécifiques des associations (lien social, innovation...). C'est également un

outil de pilotage et de mobilisation pour les membres d'une structure.

L'évaluation de l'utilité sociale permet de concrétiser cette notion en lui donnant des critères et des indicateurs. Elle nécessite que les structures, si possible en lien avec leur public et leurs partenaires, définissent concrètement leur utilité sociale et se dotent d'outils pour la mesurer.

Quel type d'action l'Avise met en œuvre sur l'utilité sociale ?

Avec l'Avise¹, nous menons depuis presque un an une expérimentation avec 15 structures sur des démarches d'évaluation de l'utilité sociale. Elle donnera lieu à l'édition d'un guide à la fin de l'année. Il ne proposera pas une méthode mais des éléments de référence, des exemples et outils pour que les associations et autres structures à dimension puissent évaluer leur utilité sociale.

1. Agence de valorisation des initiatives socio-économiques.
Voir interview de Patrick Gèze page 20.

Victoria Pellé-Reimers : « Aider les associations à valoriser leur utilité sociale. »



**Victoria
Pellé-Reimers**
référente DLA
(dispositif local d'accompagnement) pour les Yvelines

À quoi servent les DLA ?

Nous intervenons sur demande des associations pour les aider à valoriser leur utilité sociale par un diagnostic approfondi. Ce service est totalement pris en charge par les financeurs du dispositif (DDTEFP, CDC, FSE, collectivités, etc.) Pour bénéficier des services de l'un de nos 43 prestataires, qui sont chacun spécialisés dans des thématiques particulières, il suffit d'avoir un salarié et que la structure s'inscrive dans une démarche d'utilité sociale. Nous avons débuté en 2004 et accompagné une quarantaine d'associations sportives, culturelles, environnementales ou d'action sociale sur différentes thématiques, comme l'accessibilité des personnes handicapées dans des clubs sportifs.

Comment intervenez-vous ?

Notre action se situe à deux niveaux : tout d'abord nous mettons en place un travail d'analyse global qui porte sur différents niveaux que nous définissons conjointement avec les responsables

associatifs. La dimension participative est en effet au cœur de notre dispositif. À ce stade, nous travaillons sur l'histoire de la structure, ses activités, son équilibre financier et humain... Nos équipes passent au moins une demi-journée sur site et réalisent ensuite une synthèse de 7 à 8 pages, soumise à un comité d'appui qui est composé de réseaux associatifs, des services déconcentrés de l'État, de banques... Après, dans un deuxième temps, nous mettons en place un accompagnement individualisé avec nos consultants spécialisés. L'objectif est de clarifier leurs projets pour les aider à obtenir des subventions ou tout simplement construire une politique de communication efficace et adaptée. Il s'agit aussi de mettre en réseau les acteurs locaux du monde associatif. Il existe des DLA dans tous les départements, il est primordial pour les associations qui sont au contact permanent du terrain de pouvoir réfléchir sur elles-mêmes et de savoir valoriser leurs actions.

Vers un management associatif ?

Les employeurs associatifs ont parfois du mal à se mettre dans la peau de l'employeur, à prendre leurs responsabilités vis-à-vis des salariés, à s'assumer comme « patrons ». Mais, à leur décharge, ils n'ont pas forcément choisi d'être employeurs, venus, à l'origine, pour mettre en œuvre un projet. Dans ce contexte, le développement de la culture employeur devient un enjeu dans des secteurs où la professionnalisation s'accélère.

Dans tous les cas, le management associatif, s'il présente des points communs avec le management en général, n'en garde pas moins ses spécificités. De nombreux dirigeants de syndicats d'employeurs associatifs l'expriment d'ailleurs sous la forme : « *Nous sommes des employeurs, pas des patrons.* »

La diversité de la fonction

Il faut souligner la très grande diversité des situations selon le secteur d'activité, la taille, l'histoire de chaque association. Les rapports seront différents dans une structure gestionnaire de services où les salariés sont employés sur une compétence technique, et les associations de militants où l'engagement prime sur la compétence. Ainsi, le secteur sanitaire et social est un secteur très fortement et anciennement employeur dans lequel le

management est évidemment différent de celui du secteur de la défense de l'environnement. Le statut et la situation d'un éducateur spécialisé travaillant depuis l'origine dans un foyer en activité depuis 30 ans et qui emploie des dizaines de salariés, n'ont sans doute rien de comparable avec ceux d'un emploi-jeune, unique salarié d'une toute nouvelle association locale de défense de l'environnement.

Le management des salariés dans les associations est souvent exercé par des bénévoles, même si cela peut ne pas inclure certains aspects techniques (paye, déclarations, etc.). Dans les grandes structures, une véritable fonction RH est le plus souvent créée. « *Quand la structure grossit, la pratique quotidienne des rouages de l'entreprise, y compris dans les conflits liés au travail, est la même que dans le secteur marchand* », analyse Luc Cazenave, secrétaire général adjoint du SNEFA (Syndicat national des employeurs de la formation et de l'animation).

Il faut ajouter que la représentation de la fonction employeur risque d'évoluer avec l'arrivée de nouveaux profils de directeur.

On peut donc s'interroger sur l'existence d'une culture employeur associative et son homogénéité par rapport à la diversité de l'emploi dans les associations.

Des employeurs comme les autres...

La relation employeur/salarié n'a *a priori* pas de spécificité du fait du caractère associatif de la structure. Comme dans n'importe quelle structure, c'est la relation de subordination et l'ensemble du droit du travail qui la fonde et l'organise. L'employeur associatif organise donc le travail à effec-

Zoom

L'aide à domicile : un exemple de quasi-cogestion ?

À l'occasion d'une réflexion sur le dialogue social dans l'aide à domicile, l'ensemble des dirigeants soulignent la spécificité des relations. Du côté salarié, et malgré un taux de syndicalisation faible, « *il n'est pas rare que les salariés participent au conseil d'administration (CA) ou à l'assemblée générale, et s'intéressent aux difficultés réelles des structures dans un registre qui n'est pas systématiquement celui du dialogue social, mais plutôt du projet associatif* », souligne Michel Gaté¹, directeur général de la FNAID (fédération nationale d'aide et d'intervention à domicile). « *Le dialogue social issu de la présence de collèges salariés dans les CA est une des valeurs fortes du mouvement. Notre modèle, c'est la cogestion* », précise François Édouard, secrétaire général de la FNAAFP/Csf (Fédération nationale des associations de l'aide familiale populaire/confédération syndicale des familles). « *Le dialogue social est très actif du fait d'une particularité de notre secteur : nos CA sont paritaires* », ajoute Paul Mumbach, président de l'UNACSS (Union nationale des associations coordinatrices des centres de soins et santé).

1. Usgeres, *Des histoires, des valeurs, des points de vue. Paroles d'employeurs de l'économie sociale*, Paris, 2004.

tuer et le salarié l'exécute. Il est parfaitement légitime qu'employeurs et salariés ne poursuivent pas les mêmes objectifs et n'aient pas les mêmes intérêts. Contradictions et conflits peuvent naître comme ailleurs et doivent être gérés comme ailleurs. Soumises à des contraintes de financement et aux lois du marché du travail, il est parfois difficile pour les associations employeurs de concilier le projet avec une politique salariale volontariste. « *Nous sommes confrontés à une question vitale du point de vue des employeurs comme de celui des salariés ; celle de la concurrence du secteur marchand* », souligne Yves Daniel, secrétaire général adjoint du SATPS (Syndicat des associations de tourisme, de promotion sociale, de vacances et de loisirs). « *C'est assez proche de ce qui a cours dans l'économie dominante, et pour cause, les leviers économiques sont les mêmes : les employeurs ne perdent jamais de vue des ressources dont disposent les structures* », ajoute Pierre Massie, président du GPGA (Groupement professionnel des golfs associatifs).

Pourtant, de fait et par nature, le dialogue social dans le milieu associatif est très souvent différent de ce qu'il est ailleurs. La prise en compte des conditions de travail, de la formation et de la professionnalisation, de la négo-

ciation, etc. y est plus grande. L'employeur associatif est soumis à des obligations éthiques liées au fonctionnement démocratique et aux valeurs d'humanisme qui prévalent dans le monde associatif. Tous soulignent que, si le projet prime, cela ne peut se faire au détriment au moins des règles élémentaires du droit du travail. Plus encore, la cohérence même avec le projet associatif doit se traduire par le souci d'accompagner plus fortement les salariés dans des processus de promotion sociale, par une meilleure prise en compte de leur besoins personnels en termes de formation, de conciliation de leur vie personnelle avec leur vie professionnelle...

Ambiguité et ambivalence des demandes

La relation entre l'employeur et le salarié est rarement frontale dans les associations. Elle est très souvent influencée par le projet associatif et le souci de l'usager. Outre la difficulté à assumer la fonction employeur pour les dirigeants, l'ambiguité et l'ambivalence sont souvent au cœur du management associatif. La bonne volonté « sociale » des dirigeants associatifs vient souvent heurter leur désir d'un investissement accru des salariés, accompagné d'un chantage au projet qui peut se traduire

par une affirmation du type : « Si on vous accorde cette augmentation de salaire, il faudra augmenter les cotisations et limiter l'accueil des plus démunis. » C'est particulièrement le cas lorsque d'anciens militants bénévoles deviennent salariés. Une nostalgie existe chez certains militants pour qui le mouvement de professionnalisation et la multiplication des accords et conventions collectives feraient disparaître le caractère militant du salariat associatif.

S'y ajoute souvent une « bonne conscience » des dirigeants associatifs qui, bénévoles, peuvent avoir du mal à admettre les reproches qui peuvent leur être faits. Cela peut se traduire par : « Je me dévoue gratuitement à une cause et on vient me reprocher d'être un exploiteur ! »

Du côté salarié, l'ambivalence existe également au travers d'une demande latente d'une plus grande souplesse et d'une moindre hiérarchie à l'égard de l'employeur associatif.

Enfin, les relations interpersonnelles, convivialité et amitié, sont particulièrement fortes dans les structures associatives. ■

Zoom

Compétences et formation au management associatif

Les dirigeants bénévoles des petites structures sont le plus souvent peu au fait du droit social et du droit du travail. Les obligations dans ces domaines sont tout aussi contraignantes pour le monde associatif que pour le monde marchand. L'appui des fédérations et la mise en place de formations destinées aux dirigeants bénévoles s'avèrent indispensables. C'est ce que souligne Hugues Vidor¹, délégué général du SNAESCO (Syndicat national d'associations employeurs de personnels au service des centres sociaux) : « *80 % des structures ont moins de 20 salariés et ont un fort besoin en conseil pour faire face aux réglementations, gérer les ressources humaines. Nous les aidons à structurer la relation de l'emploi, à mutualiser la fonction employeur et à développer la politique de formation.* »

1. Usgeres, *Des histoires, des valeurs, des points de vue. Paroles d'employeurs de l'économie sociale*, Paris, 2004.

l'emploi au service du projet

Les différents articles de cette deuxième partie illustrent la diversité des situations de l'emploi dans les associations, notamment dans la répartition des rôles entre bénévoles et salariés. Mais à chaque fois, nous retrouvons cette référence au projet associatif.

Cette notion est fondatrice et trouve explicitement son origine dans le premier article de la loi du 1^{er} juillet 1901, qui définit l'association comme « *la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices* ». C'est cette spécificité qui distingue les associations de l'entreprise, fondée sur la recherche du profit, et des collectivités publiques, définies par la référence au service public.

La question, souvent posée de manière polémique par certains auteurs ou le MEDEF, est alors de savoir si le développement de l'économie associative, notamment par le recours à l'emploi, permet la préservation de ce principe fondateur. La charte des engagements réciproques conclue entre l'État et la CPCAP le 1^{er} juillet 2001 nous fournit un début de réponse sur ce point : « L'extension du rôle économique des associations - notamment au regard de l'emploi, en tant

qu'employeur - est compatible avec la loi du 1^{er} juillet 1901. »

La charte va plus loin en indiquant même dans l'alinéa suivant que « *La mobilisation de toutes leurs ressources par les associations, qu'elles soient ou non marchandes, contribue à la reconnaissance d'une nouvelle conception, plus humaine, de la richesse.* » Nous voyons bien que la contribution des associations n'est pas uniquement dans l'accumulation de richesses matérielles, quand bien même elles mobilisent les moyens de l'économie marchande pour poursuivre leur objet.

Le projet fonde la contribution originale des associations à la vie sociale

L'emploi constitue, en tout premier lieu, un des moyens pour créer de l'*« utilité sociale »*, qui permet de justifier un traitement privilégié des associations quand elles participent à la mise en œuvre des politiques publiques. C'est aussi un critère explicatif de la place essen-

tielle des associations dans une économie de marché, en permettant la prise en compte de besoins sociaux vitaux mais non valorisables sur le marché, et qui naturellement n'intéressent pas les entreprises lucratives. Cette fonction sociale des associations n'est souvent rendue possible que parce qu'elles peuvent recourir à l'embauche de salariés.

En second lieu, le recours à l'emploi ne remet pas en cause fondamentalement le primat du projet sur les moyens de l'action. Il soumet néanmoins les associations à la nécessité constante de confronter ce projet aux réalités de la gestion quotidienne.

La force du projet associatif impose de nombreuses responsabilités

La charte nous rappelle le socle de cette responsabilité en indiquant que la mobilisation de moyens financiers et humains « *impose aux associations le respect des législations qui s'appliquent à elles dans*

L'emploi au service du projet

Quel apport de l'emploi au projet

Dan Ferrand-Bechmann, *Les bénévoles et leurs associations*, Paris, L'Harmattan, 2005.

Bruno Bigourdan et Didier Tcherkachine, *Évaluer et optimiser le projet associatif*, Éditions Juris-service, 2004.

Lionel Prouteau, *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Presses universitaires de Rennes, 2003.

Michèle Grandclaudon-Leblanc et Michel Leblanc, *Associations loi 1901 : gestionnaires ou citoyennes ?*, Éditions ESF, 2001.

Bénévolat/volontariat et emploi : concurrence ou complémentarité ?, IRIV, 1999.

« L'engagement dans les associations : les zones grises entre bénévolat et salariat », *La Tribune Fonda*, n° 170, 2004.

« Salariés et bénévoles : une confusion à haut risque », *Associations mode d'emploi* n° 43, Territorial, novembre 2002.

L'utilité sociale

Jean Gadrey, « Identification et mesure de l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire », Conseil scientifique de l'Institut de l'économie sociale, MSH, 10 février 2005.

« De l'utilité sociale à l'intérêt général », compte rendu de la journée d'étude organisée sous l'égide de l'EHESS, du LAS-MAS et du GREE, 11 janvier 2005, consultable sur : <http://calenda.revues.org/nouvelle4385.html>

« L'utilité sociale », *Alternatives économiques*, hors-série n° 11, septembre 2003.

Philippe-Henri Dutheil et Pierre Durand, *Reconnaissance de l'utilité sociale des associations*, Paris, CNVA, 1997.

« Votre association est elle d'intérêt général ? », *Associations mode d'emploi*, n° 30, Territorial, juin 2001.

« Intérêt général, utilité sociale, utilité publique, comment s'y retrouver ? », *Associations mode d'emploi*, n° 9, Territorial, mai 1999.

Conseil national de la vie associative, Paris, 1997 : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/brp/notices/974072054.shtml>

Le management associatif

Claude Rochet, *Managez vos associations*, Paris, Calmann-Lévy, 1992.

Laurence Baranski, *Le manager éclairé – Piloter le changement*, Paris, Éditions d'Organisation, 2004.

Guide pratique du management associatif, Paris, CNOSF, 2005.

P. Teboul, « Le management associatif : pâle imitation des pratiques de l'entreprise ou nécessaire mutation du secteur », *Juris associations*, n° 305.

Des histoires, des valeurs et des points de vue. Paroles d'employeurs de l'économie sociale, Paris, Usgeres, 2004.

le cadre de leurs activités, notamment pour ce qui concerne le droit social et la fiscalité. »

Cette responsabilité est d'autant plus forte que le projet porté par l'association est basé sur des valeurs attractives. En effet, l'engagement dans le projet est une spécificité associative, qui ne concerne pas uniquement les bénévoles. De nombreux salariés du secteur associatif recherchent par leur travail la satisfaction de leur aspiration personnelle et professionnelle. Cela peut prendre de nombreuses formes : acceptation d'une rémunération inférieure, volonté de s'impliquer dans l'élaboration du projet, don de temps au-delà du temps de travail...

De nombreux dirigeants attendent une implication des permanents de leurs associations, notamment par une mise en œuvre particulière de compétences techniques. La force du modèle associatif est de créer une extrême diversité de formes d'engagement.

C'est pourquoi au-delà du respect de la législation, nous devons collectivement œuvrer pour définir des cadres à cette collaboration singulière entre bénévoles et salariés. Nous devons permettre à chacun de trouver sa place dans la mise en œuvre du projet associatif.

Ceci rend nécessaire l'accompagnement des dirigeants associatifs au travers des mouvements et des syndicats employeurs, selon des formes diverses : formation, intervention d'experts, mutualisation de moyens...

L'Avise pour les projets d'utilité sociale

L'Avise : des outils, des méthodes, des services, pour consolider et développer les activités et les emplois d'utilité sociale.

Entretien avec Patrick Gèze, secrétaire général de l'Avise

Comment est organisée l'action de l'Avise ?

Les actions de l'Agence sont organisées en deux pôles d'activité : un pôle « Entreprendre autrement » qui vise à accompagner et favoriser la création, la consolidation et le développement des entreprises sociales et plus particulièrement les nouvelles formes d'entreprises coopératives (SCIC, Coopératives d'activité et d'emploi) et les structures d'insertion par l'activité économique. Le second pôle, « Activités d'utilité sociale », intervient principalement dans le champ des initiatives associatives, pour contribuer à la consolidation et la pérennisation de ces activités.

Quels sont les types d'intervention du pôle « Activités d'utilité sociale » ?

L'Agence n'accompagne pas directement les porteurs de projets ni les associations existantes. Elle centre son action sur l'ingénierie d'accompagnement de leurs activités, dans un contexte de mutation de l'économie associative. L'essentiel des actions engagées porte sur l'animation nationale, l'outillage et la qualification des dispositifs locaux d'accompagnement (DLA), dans le cadre des missions qui nous sont confiées par l'Etat et la Caisse des dépôts. L'Avise assure la mise en réseau des DLA et des autres opérateurs du dispositif,

en collaboration avec différents partenaires comme la CPCa ou France Active.

Autre objectif : faciliter l'accès des associations aux financements communautaires. Concrètement, l'Avise coordonne un programme de formation à l'élaboration et au management de projets financés par le FSE, en partenariat avec la CPCa et à l'initiative de la plateforme associative FSE (UNIOPSS, CNIAE, CNIDFF, Celavar, Ligue de l'Enseignement, FNARS et COORACE). Parallèlement, l'Agence propose un « kit FSE », un ensemble de méthodes et d'outils très directement utilisables par les associations pour le montage, la gestion et le suivi d'une demande de concours FSE, ainsi qu'un service de renseignements téléphoniques sur le même thème (*cf. ci-dessous*).

En quoi votre intervention dans l'animation des DLA contribue-t-elle à la question du financement des activités et des emplois associatifs ?

Au-delà de l'appui qu'ils proposent sur les différents aspects du projet (utilité sociale, organisation interne, communication, gestion et financement, etc.), les DLA ont vocation à accompagner les associations dans l'évolution de leurs modèles économiques, dans l'objectif de la consolidation, du développement de leurs activités et du financement de leurs

emplois. Ils les appuient dans le développement de recettes propres d'activité, la consolidation et la diversification des financements externes, la mobilisation des outils de financement adaptés aux associations, etc.

A ce jour, 115 DLA existent, près de 10 000 structures ont bénéficié du dispositif, et les partenariats se développent avec les mouvements associatifs, les collectivités, les acteurs bancaires.

Dans ce contexte, l'Avise capitalise et mutualise les expériences et les ingénieries développées sur le terrain, et anime les travaux contribuant à la qualification du dispositif. L'objectif est de formaliser une ingénierie d'accompagnement co-construite et partagée par les différents partenaires, et ce dans le respect de la place centrale du projet et des valeurs du monde associatif.

L'action de l'Avise dans ce domaine repose sur deux enjeux majeurs : accroître la qualité de l'intervention du dispositif, et construire sa complémentarité et son articulation avec les interventions des autres acteurs de l'accompagnement, et notamment des mouvements associatifs.

C'est dans ce sens que l'Avise conduit son action dans le dispositif et construit sa collaboration avec la CPCa.

■ Ressources

« Associations et FSE. Gérer et financer un projet avec l'appui du Fonds social européen. », *Les Cahiers de l'Avise*, n° 3. (guide, 93 p. + CD-Rom, 35 €).

Bon de commande en ligne sur www.avise.org (rubrique publications).

Service de renseignements téléphoniques sur l'accès au FSE
Tél. 02 38 79 97 27
ou e-mail : info@avise.org

ANNUAIRE

DU MOUVEMENT ASSOCIATIF

première édition 2005

*16 coordinations associatives
700 fédérations et associations nationales
300 associations régionales*

***L'annuaire complet du mouvement associatif
dans sa première édition***

Vous retrouverez dans l'annuaire les chiffres essentiels sur la vie associative, une présentation de la CPCa et de ses membres, les coordonnées des fédérations nationales associatives.

COMMANDER

Vous souhaitez recevoir un exemplaire de l'annuaire, remplissez le coupon ci-dessous et renvoyez-le à l'adresse indiquée.

**Prix de l'exemplaire (frais d'envoi compris) : 1 exemplaire 9 € - 2 exemplaires 15 €
3 exemplaires 21 €**

NOM :

PRÉNOM :

ASSOCIATION, ORGANISME, SERVICE :

ADRESSE :

E-MAIL :

Chèque bancaire à l'ordre de la CPCa

Autre

Vous souhaitez être informé sur l'actualité des dossiers "Vie Associative" développés par la CPCa, donnez-nous votre adresse e-mail, vous recevrez la lettre d'actualité électronique CPCa.

Bon de commande disponible sur le site de la CPCa : www.cPCA.asso.fr

**Conférence permanente des coordinations associatives
28, place Saint-Georges, 75009 Paris**

Les moyens de l'emploi



La question du financement de l'emploi associatif est sensible. Essentiels à la création des postes associatifs, les financements publics connaissent actuellement une mutation qui tend à inciter les associations à se tourner de plus en plus vers des pistes de financement privées ou le recours à l'activité économique. En effet, le désengagement de l'État et la reprise partielle d'un certain nombre de ses compétences par les collectivités locales dans le cadre de la décentralisation concourent à une redistribution des responsabilités et à une contrainte plus forte sur la définition de l'emploi associatif. En quête de financements et d'autonomie, les associations s'orientent alors vers les dons des particuliers et des entreprises stimulés par les nouvelles facilités fiscales. Mais il n'est pas sûr que le mécénat prenne totalement le relais sur les différents types de projets associatifs. Les associations doivent innover pour pérenniser leurs emplois et développer des activités économiques, et se lancer dans la co-production de services collectifs.

Que finan

Le financement public des associations, quelles que soient ses formes, est souvent un soutien direct à l'emploi associatif. Et même si, ces dernières années, on a pu constater un désengagement de l'État avec le transfert de certaines de ses compétences aux collectivités, il demeure important pour les associations employeurs.

Selon l'étude de Viviane Tchernonog « Logiques associatives et financement du secteur associatif », les financements publics sont prédominants dans le budget cumulé des associations (53 %). Une prédominance plus nette encore lorsqu'il s'agit des associations employeurs pour lesquelles ils représentent, tous secteurs confondus, 58 % des ressources (contre 25 % pour les associations sans salarié). Ainsi à l'exception des communes, la grande majorité des collectivités territoriales destinent-elles leurs financements aux associations employeurs, principalement du secteur social et de l'éducation, de la formation et de l'insertion. La nature de ces financements diverge : ils peuvent relever d'une logique de soutien à un projet spécifique ou au fonction-

Accordent les pouvoirs publics ?

nement général de l'association, ou encore correspondre à des achats de prestation.

Un financement public qui pèse sur la définition des emplois associatifs

Entre la subvention d'activité, le financement de projet, le paiement d'un prix de journée, la mise à disposition de personnel ou l'aide directe à la création d'emploi, les modalités de soutiens financiers sont très variées et ont souvent des répercussions sur le projet associatif.

C'est d'autant plus vrai lorsque l'aide publique est assortie d'une obligation de créer un emploi, voire même lorsque le mode de financement induit la définition du poste. Les prix de journée des établissements médico-sociaux associatifs, par exemple, sont déterminés sur la base d'une habilitation à l'aide sociale validant un fonctionnement. À la fois garantie de sécurité aux usagers et reconnaissance par les pouvoirs publics d'un enjeu d'intérêt général, ils correspondent à une subvention d'activité sur la base d'une définition précise des emplois et des qualifications nécessaire pour leur exercice.

Il en est de même pour les aides à l'emploi qui occupent une place de plus en plus grande dans les politiques de soutien aux associations. Les mises à dispositions de personnel, les postes FONJEP, les subventions d'équilibre ou les aides à la création d'emploi (emplois sport) contribuent au financement de l'emploi qualifié dans les associations. Mais le développement des politiques de l'emploi aidé avec un objectif d'insertion professionnelle a placé les associations dans une situation de prestataires pour des emplois à finalité « sociale » et non plus seulement de prestataires de biens et services d'intérêt public. À défaut d'autres dispositifs, les associations deviennent ainsi et avant tout des prestataires d'emplois sociaux, parfois au détriment de leur objet social.

Dans le même temps, la relation entre financeurs publics et associations est devenue plus contraignante pour ces dernières. La subvention apparaît de plus en plus comme la seule contrepartie d'un service ou d'une action, ne prenant pas toujours en compte les frais généraux ou de fonctionnement des structures. L'association devient progressivement un simple prestataire de service sans bénéficier pour autant d'un cadre sécurisé de fonctionnement, d'autant plus si aucune convention pluriannuelle d'objectifs n'est conclue.

Le rôle de l'État : moins de financement direct, plus de réglementation

Ces dernières années ont vu le désengagement de l'État dans le financement des associations. La recherche d'une rationalisation des finances publiques et d'une réduction des déficits publics ont provoqué une baisse des subventions et une approche plus sélective du financement des associations. Certains budgets nationaux

dédiés au financement d'actions associatives (FASILD, FNDVA...) ont ainsi connu de sensibles réductions sans compter les différents gels budgétaires qui affectent en premier lieu les associations.

Parallèlement, à ce désengagement, l'État a adopté de nouvelles législations et réglementations pour favoriser le développement d'un soutien indirect aux associations ou pour l'orienter. Ainsi, il a facilité pour les associations le recours aux activités économiques, notamment par la solvabilisation partielle de demandes sociales nouvelles. Certains analysent même l'adoption de l'instruction fiscale de 1998 comme le moyen de mieux sécuriser l'activité économique des associations dans le but de favoriser un financement accru de l'activité associative par des activités économiques pour compenser la baisse des subsides publics. Dans le même sens, les déductions fiscales accordées aux donateurs et mécènes ont été renforcées afin d'ouvrir de nou- ►►

Repère

Les nouveaux contrats aidés destinés aux associations

La loi de programmation pour la cohésion sociale a mis en place des contrats aidés entrés en application au premier semestre 2005.

secteur marchand	secteur non marchand
<p>Le contrat initiative emploi (CIE) nouvelle formule, est ouvert aux personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles d'accès à l'emploi. Il ouvre droit à des réductions des cotisations sociales patronales, dites « Fillon ».</p>	<p>Le contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE) ouvre droit à des niveaux d'aide équivalents à ceux versés pour les CES/CEC qu'il remplace.</p>
<p>Le contrat d'insertion – revenu minimum d'activité (CI-RMA) est destiné à faciliter l'insertion sociale et professionnelle des allocataires du RMI, de l'ASS ou de l'API rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi.</p>	<p>Le contrat d'avenir (CA) est destiné à faciliter l'insertion sociale et professionnelle des allocataires du RMI, de l'ASS ou de l'API depuis au moins 6 mois au cours des 12 derniers mois, ainsi que des personnes précédemment détenues.</p>

Jean Gaeremynck : « Je crois beaucoup à la reconnaissance du secteur associatif comme employeur à part entière. »



**Jean
Gaeremynck**
délégué général
à l'emploi et
à la formation
professionnelle

Les mesures en faveur de l'emploi associatif semblent concerter avant tout l'insertion professionnelle. Les nouvelles politiques de l'emploi, les DLA par exemple, permettent-elles l'émergence d'un autre emploi associatif ?

Il faut en effet replacer le plan de cohésion sociale dans sa perspective longue qui est le retour à l'emploi des personnes qui en sont les plus éloignées, et non de politique en faveur d'un emploi, associatif ou marchand, bien que certains dispositifs de stimulation de l'activité (les DLA que vous citez) existent dans ce plan, mais alors il faudrait aussi parler des allégements de charge pour avoir une vision complète des politiques de soutien à l'emploi. La logique du PCS est donc bien de cibler des publics et de construire avec des employeurs et d'autres partenaires, les collectivités locales par exemple, un contexte favorable à leur emploi, en soutenant l'offre, des actions d'accompagnement, de formation, etc. À strictement parler, le programme NSEJ n'était pas non plus un « plan de l'emploi associatif » mais les associations s'en sont saisies, comme des ministères ou des collectivités locales. J'espère que les associations se saisiront également des nouveaux contrats aidés, et tout aussi massivement, à la fois pour soutenir leurs projets d'activité, et offrir ainsi des postes de travail. Compte tenu des volumétries de ce plan (autour de 500 000 contrats par an), il est clair que tous les employeurs sont sollicités et pas seulement ceux dont le projet est l'insertion.

La DGEFP a-t-elle mis en place des procédures ou des outils particuliers qui prennent en compte les spécificités du secteur associatif en tant qu'employeur ?

Nous travaillons régulièrement avec le ministère de la Vie associative. Pour ma part, je crois beaucoup à la reconnaissance du secteur associatif comme employeur « à part entière » et, à ce titre, comme les autres (1,5 million de salariés y travaillent), mais aussi d'un genre particulier qui fédère autour d'un projet un collectif de travail, et dont l'objet n'est pas la redistribution des profits. Vous avez cité les DLA créés avec la Caisse des dépôts et consignations. Et outre les 4 centres nationaux de ressources pilotés par des regroupements associatifs, je viens d'installer, toujours avec la CDC, un « centre national d'appui et de ressources au financement » des projets d'utilité sociale, qui pourra à la fois contribuer à une meilleure distribution de l'offre bancaire, à l'évolution de celle-ci ou à l'innovation en matière de financement, des « quasi-fonds propres » par exemple. Il faut aussi, en préservant ses spécificités, que le secteur associatif « nous aide » et s'organise et se structure, et je sais que vous y êtes attachés. Je suis en train de réorganiser la DGEFP et ses personnels, et je souhaite que tous les employeurs de contrats aidés aient un pôle de référence dans cette nouvelle organisation.

Zoom

Cap asso Centre : un élan pour l'emploi associatif

Dans le cadre du développement des politiques régionales d'aide à la création d'emploi, la région Centre a misé sur le secteur associatif avec le projet CAP'Asso Centre. Ce dispositif régional est une aide aux projets d'activité intégrant la création et/ou la consolidation d'emplois.

Pour être éligible au dispositif, l'association doit notamment créer un poste qui permette de répondre à des besoins non ou insuffisamment satisfaits, ayant un

impact social sur la population régionale, et s'engager à organiser les formations nécessaires à la qualification des emplois créés. L'aide dure de 1 à 3 ans maximum. Le montant de la subvention varie de 6 000 € à 60 000 €. Il est déterminé en fonction des critères d'intérêt général et de l'assiette éligible du projet calculée sur la base d'un budget prévisionnel détaillant les dépenses liées au projet (salaires, cotisations sociales, frais annexes).

Dans le cadre de la Charte d'engagements réciproques signée entre la région et la CPCA du Centre, une équipe de conseillers associatifs issus des grands réseaux, coordonnés par la CPCA et agréés par la région, est habilitée à accompagner les associations pour le montage de leur projet en fonction de leur activité et/ou de leur situation géographique.

Source : Association des régions de France, www.arf.asso.fr

Repère

Les principales compétences transférées à partir de 2005

- développement économique : renforcement du rôle de coordination de la région ;
- formation professionnelle : la région devra désormais définir et mettre en œuvre la politique d'apprentissage et de formation professionnelle des adultes en recherche d'emploi ;
- transports : entre autres, certaines parties des routes nationales sont transférées aux départements ;
- action sociale : les départements se voient attribuer un rôle de « chef de file » en matière d'action sociale, ils auront notamment à charge l'ensemble des prestations d'aide sociale ;
- logement social : la loi prévoit le transfert aux collectivités locales des responsabilités relatives aux politiques de l'habitat. L'essentiel des responsabilités doit être transféré aux départements ou aux groupements intercommunaux ;
- éducation et culture : les personnels techniques, ouvriers et de service (TOS) des lycées et collèges doivent être recrutés et gérés par la collectivité dont ils relèvent (département pour les collèges, région pour les lycées).

► velles pistes de financements privés aux associations.

Mais surtout, les politiques d'emplois aidés sont devenues un des moyens privilégiés de l'État pour soutenir la vie associative. Un certain nombre de contrats aidés, prioritairement destinés à l'emploi dans les associations, ont ainsi été créés : TUC, CES, CEC, emplois jeunes, CIVIS, CAE, etc. Ces multiples dénominations correspondent à autant de contraintes, de conditions d'emploi ou de types de publics auxquels les associations employeurs doivent se conformer. Ainsi, si le développement des contrats aidés a permis aux associations d'accéder à de nouvelles ressources pour développer des projets, leurs contraintes influent directement sur les activités associatives et la nature des emplois. Il faut noter que dans cet ensemble les emplois jeunes constituent pour nombre d'associations l'approche leur correspondant le mieux.

Décentralisation : le changement de la donne ?

La révision constitutionnelle du 28 mars 2003 sur l'organisation décentralisée de la République est venue étendre les responsabilités des collectivités locales. Cette évolution

entérinée par la loi relative aux libertés et responsabilités locales du 13 août 2004, a vu le transfert par l'État aux collectivités locales de nouveaux moyens humains et financiers (voir encadré) et compétences, ce qui n'est pas sans conséquences sur le secteur associatif. Dans le secteur social notamment, les collectivités locales prennent une part beaucoup plus importante. Pour l'instant un certain flou réside sur le terrain dans la répartition des compétences entre les différents échelons territoriaux. Chaque changement de mode de financement (et des objectifs liés) peut perturber les associations amenées à redéfinir leur projet et à réorganiser leur activité en conséquence.

C'est particulièrement le cas avec les emplois tremplins associatifs mis en place par un grand nombre de conseils régionaux. Si ces contrats s'adressent aux associations, leur définition diffère d'une région à l'autre (Ile-de-France, Rhône-Alpes, Poitou-Charentes, Picardie, Limousin...), chacun y va de sa définition du public et de ses missions : personnes de plus de 45 ans en demande d'emploi, personnes en situation de handicap, jeunes de moins de 26 ans adressés par les missions locales et l'ANPE... Pour certaines régions, il

s'agit de favoriser l'emploi des personnes peu ou pas qualifiées, des jeunes issus de quartiers d'habitat social, des bénéficiaires de minima sociaux, etc. D'autres en revanche (Picardie, Limousin) laissent une plus grande liberté aux associations, privilégiant l'aide à l'emploi plutôt que l'insertion de publics en difficulté. Mais les régions n'ont pas les moyens de l'État et les aides aux postes associatifs sont en général inférieures à ce qu'a pu être le financement des postes emplois-jeunes. Les associations doivent de manière plus importante trouver d'autres sources de financement publiques ou privées.

Pour les associations : des financements, contrepartie de leur activité

Face à cette prolifération de dispositifs de financement public, le vécu des acteurs associatifs est forcément diversifié. Les évolutions de ces vingt dernières années ont amené un grand nombre d'associations à vivre leur financement comme étant le strict fruit de leur activité. Comme n'importe quelle entreprise, elles se considèrent souvent comme des prestataires, quelle que soit la forme de la rémunération de ce service. Une subvention, un prix de journée peuvent apparaître à une association de soutien aux travailleurs immigrés comme le paiement d'une prestation de service public. De même dans le cadre des mises à disposition de personnel, le vécu associatif peut être très divers selon le type de fonction remplie par le salarié. Dans tel club sportif, il sera considéré comme un employé municipal, alors que dans tel centre social, il sera considéré comme un employé associatif.

À cela s'ajoute la complexité des dispositifs publics de financement qui peuvent être éloignés de la réalité quotidienne des associations. Un appel à projets peut ainsi définir très précisément, par exemple que 20 % d'un poste sera consacré à une activité déterminée alors que la réalité de fonctionnement de l'activité associative sera beaucoup plus floue. La construction de dossiers *ad hoc* devient alors une activité à part entière, parfois déconnectée de ►►

Laurence Rossignol : « Notre objectif est d'initier un véritable outil de citoyenneté et de démocratie. »



Laurence Rossignol
vice-présidente
de la région
Picardie en
charge de la vie
associative,
de l'économie
sociale et
solidaire

Quels critères retenez-vous pour l'attribution de subventions pour les emplois solidaires ?

Pour prétendre à un emploi solidaire, l'association doit inscrire son action dans la réduction des inégalités territoriales (rural, urbain, quartiers relégués) et sociales (insertion...), la lutte contre les inégalités entre hommes et femmes (nous avons dans ce cadre une convention avec le FSE pour que les subventions régionales soient doublées), l'accès aux pratiques ou aux loisirs sportifs et culturels, et le développement durable.

Quelles sont les étapes préalables à la création d'un emploi solidaire ?

Il faut tout d'abord remplir un dossier. Nous analysons ensuite la demande pour s'assurer qu'elle entre dans nos critères d'attribution. Certaines associations exercent leur activité dans des champs hors compétence régionale ou relèvent d'autres champs d'intervention de la région que les emplois solidaires, les structures de formation ou les associations parapubliques par exemple. Après ce tri, nous recevons toutes

les associations candidates. À ce stade, nous retenons prioritairement les candidatures qui visent au développement de nouvelles activités. L'objectif des emplois solidaires est aussi de créer de nouveaux postes ou de pérenniser un poste menacé par la suppression de subventions antérieures, comme les emplois-jeunes.

Combien d'emplois solidaires ont déjà été créés ?

Nous allons bientôt créer le 200^e emploi solidaire et nous intervenons dans des territoires et des champs d'intervention où nous ne pensions pas aller. Il s'agit de territoires ruraux pauvres où nous avons enregistré de nombreuses demandes d'associations initiant, par exemple, des activités périscolaires. Après examen, ces structures correspondent à nos objectifs, dans la mesure où elles permettent à des femmes de retravailler ou de concilier vie familiale et professionnelle. Notre objectif est d'initier un véritable outil de citoyenneté et de démocratie dans toute la Picardie. Une ambition qui va au-delà des missions classiques des emplois aidés.

► la vie réelle de l'association et qui n'a pour fonction que d'en assurer le financement global. « *Je passe plus de temps à chercher des financements pour pérenniser mon poste qu'à travailler sur le projet de l'association* », beaucoup de responsables salariés font ce constat.

Financer les emplois : un travail à part entière

Le financement public de l'emploi associatif impose en effet un certain nombre de contraintes qui sont à la longue mal vécues. L'émission des programmes, la multiplication des interlocuteurs publics conduisent parfois à un éclatement qui peut amener un salarié d'association à découper son temps de travail en fonction des financements : 20 % pour les missions financées par le conseil général, 50 % à celles soutenues par la région, etc. Cela impose en aval la mise en place

d'un travail administratif lourd et compliqué et un forte discipline sur le décompte du temps de travail, notamment dans la perspective des différentes évaluations à rendre pour chacun des financements. Cet éclatement des financements de l'emploi oblige à multiplier les demandes et à s'adapter au calendrier de chaque collectivité. Autant d'éléments qui viennent renforcer l'impression, chez nombre de responsables associatifs, que les financements publics constituent une palette à leur disposition pour trouver une solution à leurs problèmes d'emploi. La question est alors de savoir quel est le degré d'appropriation des objectifs des politiques publiques par les associations dans ce contexte et quel sens donner au terme partenariat ?

L'exemple des emplois-jeunes est à ce titre particulièrement intéressant. Bon nombre d'associations ont l'impression de se retrouver seules face aux problèmes posés par la fin de l'aide,

alors qu'elles ont créé des emplois dans des secteurs relevant de l'intérêt général et souvent à la demande de l'État. La pérennisation de nombreux emplois sans le soutien des pouvoirs publics est particulièrement complexe, ce qui rend la mission des dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) cruciale mais aussi difficile. Les conseils régionaux, dont les aides au titre des emplois tremplins ne sont pas pérennes, devront se servir de l'expérience en cours des emplois-jeunes, qui mérite néanmoins d'être mieux évaluée, pour garantir que leur politique de soutien à l'emploi associatif favorise effectivement le développement de projets associatifs. La conclusion de ce point se trouve naturellement dans la forte capacité des associations à s'adapter à leur environnement et à se saisir de toutes les opportunités. De nombreux responsables associatifs pensent néanmoins que nous pourrions un jour épuiser ce potentiel. ■

Qu'est-ce que le Fonjep ?

Le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (FONJEP) est une association fondée en 1964 dont nous allons célébrer le 41^e anniversaire, avec un temps fort pour ces quarante années d'action.

Entretien avec Gérald Sanvicens, président du FONJEP

Qu'est-ce que le FONJEP ?

Son objet est le financement de la vie associative avec le soutien du projet associatif au travers d'une aide financière aux emplois de cadres associatifs, direction ou animation. C'est ainsi qu'environ un millier d'associations adhérentes bénéficient du soutien du FONJEP pour plus de 6 000 postes.

C'est une structure originale qui repose sur le principe de la cogestion.

En effet, le conseil d'administration est composé à quasi-parité de membres de droit, représentant les pouvoirs publics et territoriaux et de membres actifs, représentant avec une voix de plus les associations. Enfin, le président est toujours issu du collège associatif.

Le FONJEP est-il assimilable à un dispositif d'aide à l'emploi ?

Oui et non.

Oui, car les subventions aux associations employeurs sont en quelques sortes fléchées puisqu'elles sont une participation au financement d'emplois associatifs.

Non, car le FONJEP n'est pas soumis aux aléas des dispositifs publics qui se succèdent selon des politiques gouvernementales, comme l'atteste

sa longévité. Les diverses aides à l'emploi ne sont pas pérennes et impliquent pour les bénéficiaires de strictes conditionnalités.

La relative faiblesse du montant de la subvention pour un poste, soit 7 320 euros, ne fait-elle pas obligation aux associations de trouver des compléments de financement ?

Si, naturellement. La majorité des associations ont recours à des ressources propres. Par contre, dans le champ socio-éducatif, de nombreux postes sont cofinancés par les collectivités territoriales, au premier rang desquelles les communes. Celles-ci versent directement leur contribution aux associations ou indirectement par l'intermédiaire du FONJEP avec lequel elles passent contrat. Le FONJEP est attaché au partenariat avec les collectivités territoriales. Il a réalisé une étude sur ce thème et a choisi le thème « Projet associatif et projet territorial » pour marquer ses 40 années.

Au-delà, l'emploi est au cœur des préoccupations du FONJEP. J'en veux pour preuve l'étude réalisée en 2001 sur « l'emploi et la fonction employeur dans les associations » et publiée par l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP). Elle met notamment en évi-

dence le lien entre le projet et l'emploi et apporte un certain nombre de réponses sur les spécificités associatives. Elle met en évidence en particulier l'équilibre déterminant du triptyque emploi, projet, financement.

Quel avenir pour le FONJEP ?

Il est ouvert ! Le monde associatif est le plus dynamique de notre société. Alors que les socles institutionnels tremblent faute de retrouver la

Le Fonjep est une structure originale qui repose sur le principe de la cogestion.

relation pertinente entre demande sociale, évolution culturelle et modèles d'organisation, dans un contexte confus entre secteurs marchand et public, les initiatives associatives et leurs réseaux offrent toujours de nouvelles pistes, même si nous savons que nous avons encore à progresser. Le FONJEP qui sait faire coopérer les administrations d'État, des collectivités et le monde associatif organisé, sur un modèle cohérent et adaptable, avec la plus grande décentralisation, ouvre une réflexion pour développer des politiques régionales et en même temps prolonger son travail qualitatif national. C'est un outil précieux qui peut soutenir longtemps la vie associative. Il suffit de le vouloir !

Mythes et réalités du financement privé

La tendance au financement privé, déjà amorcée depuis deux décennies, s'est fortement accentuée suite aux différentes mesures adoptées par le gouvernement depuis 2002 pour inciter les associations à développer la sollicitation du privé ou l'auto-financement. Néanmoins, ces sources de financement, qui peuvent prendre de multiples formes, ne sont pas forcément accessibles à toutes les structures, ni toujours à même de financer des emplois.

Face aux difficultés croissantes qui se posent aux associations pour financer l'emploi par le biais des subventions publiques, l'enjeu est désormais de parvenir à générer d'autres sources de revenus ou d'accéder au « marché » du financement privé, que ce dernier se matérialise sous forme de dons, de subventions privées ou de mécénat. Petit tour d'horizon des possibilités qui s'offrent aux associations.

Quand l'activité finance les emplois

Lorsque la nature même de l'activité de l'association consiste à offrir un service qui nécessite des emplois salariés,

leur financement peut être en grande partie non public, si les usagers qui bénéficient des services offerts par l'association participent financièrement. C'est le cas de la plupart des associations de loisirs, des associations sportives, d'activités culturelles et artistiques (théâtre, musique, peinture...).

Pour de nombreuses activités, une participation est acquittée par les usagers. Elle peut être complétée ou non par une adhésion à l'association et le paiement d'une cotisation, notamment si les prestations offertes sont réservées exclusivement aux membres, souvent dans le souci de préserver un non-assujettissement aux impôts commerciaux. Cet apport financier va permettre la prise en charge des coûts de fonctionnement et notamment des frais de personnel. Les conditions de l'emploi (temps de travail, rémunération...) peuvent alors être directement liées au taux de fréquentation de ces activités. Par exemple, dans des centres d'animation parisiens, la création ou le maintien des postes d'animateurs sont directement liés au niveau des inscriptions, générant ainsi une forte précarité. L'amélioration des conditions de travail de ces animateurs, liée à la pérennité des activités, devient un objectif pour les employeurs.

Quelle place pour les activités commerciales ?

Contrairement aux idées reçues, les associations peuvent aussi mettre en place des activités commerciales : commerce équitable, restauration, production et vente de biens, services à la personne... qui peuvent générer des ressources fixes et financer des emplois. Le droit pour une

Zoom

Le financement des foyers de jeunes travailleurs

Le financement des foyers de jeunes travailleurs est en grande partie soutenu par des contributions privées. Hélène Viaud, adjointe à la direction du groupement territorial de l'Association pour le logement des jeunes travailleurs (ALJT), une des plus importantes structures avec 22 centres d'hébergement dans l'Île-de-France, nous explique l'importance de la participation des usagers dans le budget de fonctionnement des centres.

« Malgré quelques aides publiques, les emplois sont essentiellement financés par les loyers que paient les usagers. Cela implique que leur existence est liée au taux de fréquentation des centres, par définition imprévisible... Néanmoins, compte tenu de la taille de la structure, nous parvenons à maintenir les emplois dans la durée, en compensant entre les différents centres au niveau de la direction générale. Les emplois-jeunes dont nous avons pu bénéficier (une quinzaine sur 285 salariés au total) ont ainsi tous été engagés en CDI. »

association de faire acte de commerce est reconnu par une jurisprudence constante.

Ce recours aux activités marchandes était d'ailleurs clairement envisagé dans le cadre de la consolidation des activités et postes créés avec le dispositif emplois-jeunes. Il n'est pourtant pas sans poser question d'un point de vue fiscal. Les instructions fiscales de 1998 et 1999 rappellent le principe de non-imposition aux impôts commerciaux des activités associatives sous certaines conditions. Outre le caractère désintéressé de la gestion, la notion de concurrence est au centre de l'analyse pour définir le caractère lucratif ou non de l'association. Les services fiscaux observent, en effet, si l'association

intervient ou non dans un secteur concurrentiel et si un public localisé peut s'adresser indifféremment à une entreprise commerciale ou à une association. Si c'est le cas, l'administration fiscale s'attachera à évaluer l'utilité sociale de l'association et mesurera l'aspect commercial de ses activités selon la règle des 4P (produit, public, prix, publicité). De là, l'activité de l'association pourra être jugée « lucrative » et assujettie pour tout ou partie à l'ensemble des impôts commerciaux. Rappelons que les activités lucratives dites accessoires, c'est-à-dire n'ayant pas directement à voir avec le projet de l'association, sont exonérées en deçà d'un chiffre d'affaires de 60 000 euros annuels. L'activité économique des associations, bien qu'encadrée par un régime fiscal spécifique, provoque toutefois des réactions violentes de la part du secteur marchand qui dénonce une concurrence déloyale (voir encadré). Pourtant, les obligations auxquelles elles sont soumises dans le cadre de ce régime fiscal limite aussi le recours aux activités économiques des associations de taille moyenne qui hésitent à abandonner leurs avantages fiscaux. Les obligations administratives qui naissent de la fiscalisation des activités peuvent constituer un frein pour les associations de taille moyenne, d'autant plus fort si l'association est contrainte de faire coexister deux secteurs, un lucratif et un non lucratif.

Mais au-delà, le recours aux activités commerciales ne peut être envisagé que comme la conséquence directe du projet associatif et non comme un moyen au service du seul financement de l'emploi.

Le financement de l'emploi par les dons privés

En matière de financement privé, ce sont les dons privés qui octroient le plus de liberté aux associations et peuvent leur permettre de financer des emplois.

Dans certains secteurs, comme celui de la solidarité internationale, les donations privées constituent parfois une part très importante des ressour-

ces, qu'elles soient perçues sous forme de dons ou de legs. Néanmoins, les inégalités sont fortes au sein de ce secteur car toutes les associations ne bénéficient pas de la même notoriété et n'ont donc ►►

Débat

Une concurrence déloyale ?

Dans un rapport devenu célèbre, le MEDEF s'insurgeait en 2002 contre « *les priviléges de l'économie dite sociale* » déniant aux associations le droit d'intervenir sur le secteur marchand tout en bénéficiant d'avantages fiscaux et de subventions. Les services de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes sont ainsi régulièrement alertés par des entreprises, notamment dans les secteurs des espaces verts, du bâtiment, du tourisme ou du sport et des loisirs. Pourtant peu de cas relèvent réellement d'une concurrence déloyale. En effet, le Conseil de la concurrence n'envisage la concurrence déloyale d'une association que si elle n'est pas soumise à l'ensemble des obligations des entreprises du secteur marchand, et bénéficie « *pour son développement de facilités que les autres ne pourraient obtenir, et d'une ampleur telle qu'elles lui permettent de fausser le libre jeu de la concurrence, sauf à ce qu'elles soient justifiées par des considérations d'intérêt général* ». Un avis qui reconnaît les spécificités des actions associatives qui justifient pleinement, dans le cadre des règles en vigueur, un traitement particulier.

Références :

Avis n°A-98-02 du Conseil de la concurrence du 10 février 1998.
Article L.442-7 du Code du commerce sur les activités commerciales des associations.

Zoom

Financer l'emploi par la donation militante

L'association du RAP (Résistance à l'agression publicitaire) a développé une stratégie novatrice, qui consiste à faire appel à la générosité des membres spécifiquement pour financer les emplois. « *Lorsque nous appellons les adhérents à soutenir l'association, nous leur offrons le choix d'effectuer une donation pour couvrir les frais de fonctionnement de la structure ou bien pour financer l'unique poste de permanent de l'association*, explique Jean-Christophe Vandevelde, qui occupe actuellement ce poste. *Cette donation se fait par le biais d'un prélèvement automatique mensuel, qui nous garantit le financement du poste sur la durée. Cela fait plus de cinq ans que ce poste est financé ainsi.* » Se pose à présent la question de la pérennisation de cet emploi.

► pas la même capacité à générer ces dons. D'une manière générale, les financements privés représentent depuis plusieurs années environ 60 % des ressources des ASI (associations de solidarité internationale) françaises, selon une enquête publiée par la CCD (Commission coordination et développement), « L'argent et les ONG », et copilotée par Coordination SUD et le ministère des Affaires étrangères. En effet, si ce sont les plus grosses organisations, celles qui bénéficient d'une meilleure visibilité auprès des donateurs, qui fonctionnent avec une majorité de fonds privés, la plupart des petites ONG ont un ratio presque inverse, avec des fonds privés généralement inférieurs à 30 % de leur budget.

Bien qu'elles soient tenues de respecter l'attribution des dons privés à un projet particulier, si le donateur en a fait la demande, la liberté d'affecter cette ressource à n'importe quel poste

de dépense leur permet ainsi de financer des emplois nécessaires à la réalisation des projets, lorsqu'ils ne sont pas pris en charge par les subventions.

Les subventions de fondations privées

Toutes les fondations ne sont pas susceptibles d'octroyer des subventions : certaines fondations opérationnelles ne mettent leurs moyens qu'au service de leurs propres opérations, tandis que d'autres ont pour objet exclusif de redistribuer leurs fonds. Parmi ces dernières, il faut distinguer plusieurs types de fondations privées : les fondations reconnues d'utilité publique, les fondations d'entreprises et les fondations abritées par un organisme habilité, le Fondation de France en l'occurrence.

En général, les fondations ont un objet social défini qui délimite, de manière plus ou moins précise, le champ des projets qu'elles soutiennent. Elles peuvent également soumettre leurs subventions à des conditions précises, comme l'achat exclusif de matériel d'investissement. Il arrive ainsi que la rémunération de personnel soit spécifiquement exclue de ces subventions.

Sponsoring, mécénat d'entreprise et mécénat de compétence

Parmi les dispositions mises en place par le gouvernement pour inciter les associations à faire appel au financement privé, le mécénat d'entreprise a été fortement encouragé par une augmentation des avantages fiscaux.

Avec ces nouvelles dispositions fiscales, les entreprises devraient trouver un intérêt nouveau à soutenir les projets. Cela concerne aussi bien les entreprises locales, comme les commerces de proximité, les artisans proches des associations, les grandes surfaces ou les PME des villes moyennes, que les partenaires d'ores et déjà habituels des associations que sont les grandes entreprises (banques, assurances, EDF...).

Le mécénat peut se présenter sous forme d'apport financier ou de dons en nature, mais il ne contribue pas

toujours à financer des emplois. Dans beaucoup de cas, il s'agit plutôt de mise à disposition de matériel ou de financement des coûts d'investissement d'une action. Néanmoins, rien n'interdit aux entreprises de prendre en charge des postes. Cela implique cependant un certain niveau de subvention, accessible seulement à des entreprises de taille relativement importante. Qui plus est, s'appuyer sur le mécénat constitue un risque pour la pérennisation de l'emploi, les entreprises s'engageant le plus souvent sur des projets précis et limités dans le temps. Quelques clubs sportifs ou quelques associations de défense d'un patrimoine ont toutefois réussi à financer une partie de leur personnel par ce biais.

D'autres exemples consistent à financer l'emploi « en nature », sous forme de détachement de personnel permettant de couvrir un besoin précis. C'est le principe du mécénat de compétence. Il peut prendre différentes formes, être à temps partiel ou à temps complet, en France ou à l'étranger. Mais cette forme de contribution, qui peut être très bénéfique pour l'activité de l'association, peut parfois poser quelques problèmes (voir interview).

Vers une coproduction de services collectifs

Une solution, ancienne dans la réalité mais nouvelle dans sa formalisation, réside dans une forme d'économie mixte portée par le secteur associatif. L'emploi est alors financé de manière commune par les pouvoirs publics qui y trouvent une utilité sociale, des entreprises qui y trouvent un intérêt économique et les usagers qui y trouvent un service.

Ce multipartenariat s'est déjà formalisé sous la forme de sociétés d'économie mixte mais on assiste depuis quelques années à une émergence de nouvelles formes de partenariats dans lesquelles les associations jouent un rôle important. La création de la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) en est d'ailleurs l'illustration. Elle permet de porter une activité économique tout en y associant des partenaires différents,

Laetitia Motte : « Échanger nos compétences associatives avec celles des entreprises. »



Laetitia Motte
responsable projets entreprise,
IMS-Entreprendre pour la Cité,
84, rue
d'Amsterdam,
75009 Paris
Tél. 01 43 87 87 58

Comment votre association a-t-elle fait appel au mécénat de compétence de longue durée ?

IMS Entreprendre pour la Cité est une association créée en 1986 par des chefs d'entreprise pour aider les entreprises à intégrer, dans leur politique de responsabilité sociale, des démarches sociétales menées en partenariat avec les autres acteurs de la société. Compte tenu de notre proximité avec les entreprises, il était naturel qu'IMS s'adresse à elles pour soutenir son activité. Nous avons déjà bénéficié à deux reprises de détachement de salariés au sein de notre équipe.

En quoi cela consiste-t-il, concrètement ?

Une entreprise décide, dans le cadre de sa politique de responsabilité, de détacher un membre de son personnel qualifié auprès d'une association. Chez nous, ces détachements se sont fait sur des périodes longues et à temps plein. Le salarié est toujours employé par l'entreprise, il continue de toucher son salaire et de jouir des mêmes avantages sociaux, mais il travaille à temps complet ou partiel au sein de l'association, conformément à l'accord qui le lie à l'entreprise. Sa mission peut être redéfinie pour s'ajuster aux besoins de l'association.

Quels sont les avantages et les inconvénients de ce système ?

À terme, c'est un échange de compétences qui bénéficie à la fois à l'entreprise, au salarié et à

l'association. Pour nous, les avantages sont immédiats : il s'agit d'intégrer dans notre équipe des compétences dont nous avons besoin et que nous ne pourrions pas nous offrir autrement. Pour les salariés, c'est l'opportunité d'acquérir des compétences spécifiques au monde associatif. Mais le retour à l'entreprise n'est pas toujours évident. Il y a un choc culturel, aussi bien au niveau de l'organisation du travail que des valeurs qui soutiennent le projet.

Quelles sont les conséquences de cette expérience en matière d'emploi ?

Elles sont à deux niveaux : premièrement, cette expérience est génératrice d'emplois au sein de la structure. Par exemple, la personne actuellement détachée à la communication a développé différents projets au-delà de sa mission principale, et cela nous a permis de développer de nouvelles activités et d'embaucher deux personnes sur les nouveaux services offerts à nos adhérents. De plus, ce dispositif permet un transfert de compétences aux membres de l'équipe. Deuxièmement, leur contribution à notre projet nous pousse à nous professionnaliser et à créer un poste permanent correspondant à leur fonction et à recruter quelqu'un pour les remplacer après leur départ. Évidemment, nous cherchons, dans la mesure du possible, à bénéficier d'un nouveau détachement. Mais si ce n'est pas possible, nous chercherons d'autres moyens de financement.

au sein de collèges qui se partagent les pouvoirs et responsabilités : collège d'usagers, collège des collectivités locales, collège des associations, collège des entreprises, collège des salariés, etc.

Cette formule est particulièrement adaptée pour les missions d'intérêt général qui nécessitent un cofinancement public/privé, profil qui correspond bien à certains projets associatifs, mais reste relativement lourde à mettre en œuvre.

Ce qui n'empêche pas certaines structures associatives d'innover dans les pratiques de coproduction

créatrice d'emplois. Ainsi l'association ESP 38/Vivial est un regroupement de structures de l'économie sociale et solidaire de l'Isère, associations, structures d'insertion et mutuelles, spécialisées dans les services à la personne. Il s'agit d'une plate-forme de services à domicile, accessible au public via un numéro de téléphone unique qui propose les services des différentes structures du département : repas à domicile, ménage, garde d'enfants, jardinage, etc. Cette mutualisation de moyens entre différents partenaires a donc permis la création d'emplois pour

gérer les relations avec le public mais aussi pour travailler sur la professionnalisation des intervenants à domicile. Outre le financement des structures adhérentes à la plate-forme, ces initiatives sont soutenues par les collectivités locales, ce qui permet des sources multiples de financement pour des emplois pérennes qui font vivre des services d'intérêt général. ■

Les moyens de l'emploi

Comprendre le développement de l'emploi implique d'analyser les évolutions de l'économie associative. Les plus importantes sont la multiplicité croissante des financements, notamment sous l'effet de la décentralisation, le poids croissant des politiques de l'emploi, les transformations du financement public qui s'oriente de plus en plus vers une solvabilisation de la demande et enfin le développement du financement privé.

Le financement public est une source de développement et de déstabilisation

La croissance de l'emploi dans les associations s'est incontestablement accompagnée d'un développement des financements publics. Mais la nature de ces financements s'est transformée. Depuis quelques années, il est fréquent que les associations cumulent de nombreux financements publics provenant de collectivités territoriales, de différents ministères ou encore d'organismes de sécurité sociale. Avec la décentralisation, ce phénomène s'est accentué. Cette complexité a un coût évident mais permet aussi une plus grande diversité de projets associatifs. Certains diront que c'est le moyen de réduire le risque lié à une trop forte dépendance financière.

Cet éclatement des financements publics se combine à un autre phénomène lié aux transformations de la notion d'intérêt général en droit

administratif. Contrepartie d'une participation à une politique publique, la subvention devient de plus en plus souvent le prix d'un service proposé par une association à des usagers. D'une logique de l'« offre associative », nous glissons vers une solvabilisation de la demande sociale. Ainsi, le développement des procédures d'appels d'offres et la mise en concurrence avec le secteur lucratif peuvent traduire une banalisation de l'acteur associatif.

Les conséquences de ces deux évolutions sont importantes et excessivement diversifiées selon les secteurs et le type d'activité. Mais il est évident qu'elles fragilisent les associations situées dans un ensemble de contraintes de plus en plus complexe. La consolidation des relations financières avec les pouvoirs publics devient donc un des enjeux majeurs pour le développement des associations et de l'emploi.

La part croissante des politiques publiques de l'emploi soulève de nombreux problèmes

Elles ont offert des moyens plus ou moins adaptés aux associations d'insertion pour développer leur projet. Les contrats aidés concernent aussi toutes les autres associations, ce qui démontre les « vertus sociales et insérantes » du projet associatif. Ils ont incontestablement favorisé le développement associatif.

Mais les contraintes et les fréquents changements d'orientation participent à la déstabilisation de nombreuses associations, d'autant plus fortement que la concertation sur ces dispositifs est réduite. Dans ce contexte le plan de cohésion sociale est significatif : une forte demande s'exprime vis-à-vis des associations pour qu'elles s'investissent massivement dans la création d'emplois d'insertion, sans pour autant que soient pris en

Les moyens de l'emploi

compte véritablement leurs besoins. Par ailleurs, l'émergence de nouveaux acteurs (les régions avec les emplois tremplins, les maisons de l'emploi, les communes ou départements pour la gestion des contrats d'avenirs...) complexifie encore davantage la situation et nécessite qu'ils se coordonnent.

Le financement privé au cœur des mutations de notre économie

La question du financement « privé » mérite tout d'abord d'être relativisée. Son augmentation est partiellement liée aux choix des pouvoirs publics, comme par exemple lorsqu'ils solvabilisent la demande de services aux personnes ou renforcent des avantages fiscaux pour les dons. Son augmentation correspond ensuite au développement naturel de l'économie de marché sur le secteur des services relationnels correspondant au champ d'action traditionnel des associations.

Par ailleurs, le développement de l'activité « commerciale » des associations soulève de nombreuses contestations, notamment parce qu'elles bénéficiaient d'avantages fiscaux et sociaux importants faussant le jeu de la concurrence. Le développement des ressources privées recèle donc de nouvelles possibilités de développement pour les associations, mais nous impose de conduire un dialogue pour en apprécier de manière plus précise ses causes et en évaluer les conséquences sur les projets associatifs.

Que financent les pouvoirs publics?

Association des régions de France, 2004-2005, *Les régions, terres d'innovation. Et si la France n'avait plus peur de ses régions*. Téléchargeable sur arf.asso.fr

« Les contrats aidés », dans la rubrique « Contrats » des « Fiches pratiques », www.travail.gouv.fr

« Les emplois associatifs : les régions prennent le relais ». *Associations mode d'emploi*, n° 65, Territorial, janvier 2005.

Jean-François Merlet, *Le financement public des associations*. Juris service, 2001.

Viviane Tchernonog et Monique Le Guen, « Quelles liaisons entre les ressources, le travail bénévole et l'emploi salarié dans les associations? », in *Intégration européenne et économie sociale*, Paris, L'Harmattan, 2002.

Anicet Le Pors, *Le programme nouveaux services-emplois jeunes dans le champ jeunesse et sports*, Paris, La Documentation française, 2001.

Marie-Christine Bureau, Bernard Gomel, Corinne lehl, *Les emplois-jeunes dans la culture*, Paris, La Documentation française, 2001.

Mythes et réalités du financement privé

Loi n° 2003-709 sur le mécénat du 1^{er} août 2003 (JO du 2 août 2003) et décret n° 2004-185 du 24 février 2004.

Centre de documentation de l'INJEP, « Associations et activités économiques : la fonction employeur », INJEP, 2001.

Commission Coopération Développement, *Argent et solidarité internationale 2002-2003*, 2004.
www.ritmo.org.

« Le mécénat de proximité : une nouvelle opportunité pour les associations », *Associations mode d'emploi*, n° 56, Territorial, février 2004.

Admical, *Répertoire du mécénat d'entreprise*, Paris, 2004.

La coproduction de services

Les SCIC en 40 questions, Avise, 2004. Téléchargeable sur le site de www.avise.org

Quel dialogue civil et social ?

Un nouveau dialogue



Chacun dans leurs missions et champs d'intervention respectifs, les mouvements associatifs et les syndicats d'employeurs défendent quotidiennement les valeurs de l'économie sociale et le rôle central du projet associatif. Les mouvements associatifs investissent, ce que nous appelons communément, le dialogue civil, alors que les syndicats employeurs et leurs regroupements participent au dialogue social. Ces deux espaces contribuent à la structuration de notre société, néanmoins ils sont foncièrement différents. Ainsi, le premier est plus récent et n'est que faiblement institutionnalisé, alors que le second répond à des normes parfaitement définies. Malgré ces cadres différents, nous notons que le secteur associatif au travers de ses différents regroupements n'y a pas encore toute la reconnaissance qui devrait être la sienne. Cette même difficulté renforce la nécessité d'une collaboration, d'autant plus aisée que l'objectif de favoriser le développement du secteur associatif est partagé.

Un nouve

Au moment où l'on parle d'une influence, voire d'une intervention, croissante de la société civile dans l'élaboration des politiques publiques ou dans les débats sociaux, ses acteurs, les associations en premier lieu, entendent participer plus encore au dialogue civil en devenant des interlocuteurs incontournables. Étant donné le poids du secteur associatif tant en termes d'emploi que de services rendus aux populations, de lien social, de développement local..., il serait naturel que le tiers secteur soit reconnu à sa juste place. C'est une des conditions essentielles de la démocratie participative. Ce que rappelle Jean-Marc Roirant dans cet entretien.

Le dialogue civil et social ?



Jean-Marc Roirant
secrétaire général
de la Ligue de
l'enseignement

Comment définiriez-vous le dialogue civil et comment peut-il être caractérisé ?

Je dirais que le dialogue civil est le complément naturel du dialogue social et de l'expression politique. C'est à la fois une attitude et un combat permanent. Il s'agit avant tout d'un combat qui est à mener en France comme en Europe pour, qu'aux côtés des partis politiques et des syndicats, soit reconnue la place du tiers secteur et notamment du secteur associatif. Le dialogue civil est une des conditions essentielles de la démocratie participative ou peut-être, de manière plus juste, de la démocratie continue, c'est-à-dire du dialogue permanent qui doit exister entre deux consultations électorales ou deux négociations collectives.

Ce qui caractérise aujourd'hui ce dialogue réside sans doute dans une large appropriation du concept par la classe politique, mais aussi dans une mise en pratique embryonnaire. C'est également une attitude fondée sur l'écoute active des besoins des populations, sur le désir de participer à notre place à la définition des grandes politiques publiques en France comme en Europe. C'est enfin contribuer à valoriser et à encourager les millions de bénévoles qui œuvrent et militent dans nos organisations.

Quels enjeux relatifs à l'institutionnalisation du dialogue civil la conférence sur l'emploi dans les associations fait-elle apparaître ?

Les enjeux sont désormais bien connus : le rôle et la place des associations au sein du corps social en

qualité de médiatrices entre les besoins exprimés et les réponses à apporter, la mixité sociale, la production de services marchands et non marchands. Les associations sont des espaces de projets partagés, d'apprentissage et d'exercice de la citoyenneté, des acteurs du développement local. C'est, en définitive, leur prise en compte, réelle et en continu, par les responsables politiques qui pose véritablement problème, et pas seulement quand des difficultés lourdes d'ordre social ou économique surgissent par exemple sur l'emploi.

Quelle articulation trouver entre le dialogue civil et le dialogue social ?

À moins de n'exister que pour rendre des prestations de service, les associations qui emploient du personnel font en général vivre, à des degrés divers, 3 fonctions essentielles : une fonction de réflexion, de recherche et d'élaboration de projets, une fonction économique de production de biens et de services, une fonction sociale qui contribue à maintenir ou créer du lien dans une société particulièrement éclatée. Ces trois fonctions sont en principe intimement liées. C'est le cas à la Ligue de l'enseignement qui ajoute à ces trois fonctions une dimension fédérative centrale qui est l'essence même de son projet. Notre réseau emploie de l'ordre de 16 000 salariés équivalents temps plein, relevant de plusieurs conventions collectives, même si celle de l'animation est naturellement prépondérante.

À ce titre, une participation très active aux syndicats d'employeurs se révèle tout à fait indispensable, pour alimenter le dialogue social interne mais aussi pour revendiquer la participation du tiers secteur aux grandes négociations collectives nationales. Le secteur associatif emploie à ce jour près de 2 millions de salariés et cela pèse forcément dans l'économie et dans les politiques publiques en faveur de l'emploi. La construction

d'un vrai dialogue social, qui ne cède rien à la démagogie mais qui arbitre intelligemment entre les intérêts des organisations et ceux des salariés, participe du développement de nos activités et, tout particulièrement, du rayonnement de celles qui relèvent de l'intérêt général.

Cet intérêt général, dont la définition fait aujourd'hui l'objet de vives discussions en Europe, n'existe qu'à la lumière d'un dialogue civil élargi entre ceux qui en sont les dépositaires : les collectivités publiques bien évidemment, mais également nos organisations lorsqu'elles répondent à des besoins sociaux non satisfaits, lorsqu'elles rendent un service quasi public ou lorsqu'elles engagent leurs usagers ou leurs adhérents à être les coproducteurs des activités proposées.

On comprend donc très vite que non seulement il n'y a pas de frontière étanche entre les deux types de dialogue mais que chacun a vocation à permettre à nos projets associatifs de

**Dialogues social et civil
ont vocation à permettre
aux projets associatifs de
voir le jour et de se
développer.**

voir le jour et de se développer. Nous avons donc tout intérêt à dépasser certaines frilosités et à nous affirmer collectivement comme des partenaires sociaux à part entière. Les efforts de structuration des employeurs du tiers secteur au sein de l'USGERES et du CEGES sont très encourageants. N'hésitons pas à les déployer de la même manière au niveau de l'Union européenne.

Travail et droits de l'homme : intervention de la LDH dans le dialogue civil

Depuis quelques années, la LDH s'interroge sur le travail, et plus particulièrement le travail salarié, consciente qu'il existe une forte corrélation entre précarisation des classes défavorisées, exclusion sociale et insécurité civile. Or les réponses actuelles du gouvernement à cette paupérisation passent par un traitement sécuritaire de situations personnelles souvent dramatiques alors que le travail reste un facteur essentiel de lien social et un fort marqueur social.

La LDH a donc souhaité consacré un colloque à cette question¹, l'occasion pour cette association de défense des droits de l'homme d'apporter sa contribution au dialogue civil.

Inquiétantes mutations du travail

Individualisation, mise en concurrence des salariés, éclatement des collectifs de travail, affaiblissement des organisations syndicales, flexibilité du travail, CDD systématique à l'embauche des jeunes, développement des formes atypiques de l'emploi, externalisation des tâches, aggravation de la santé au travail... Autant d'éléments qui réduisent les contre-pouvoirs et l'expression des droits. On assiste donc à un nouveau clivage entre salariés permanents et précaires qui s'ajoute aux inégalités liées au sexe, à la race, ou à l'origine géographique et sociale. Dans ce contexte que dire d'une politique gouvernementale qui amoindrit les garanties, intensifie le temps de travail de ceux qui en ont et renforce la précarité, le repli individuel ou communautaire, et l'exclusion sociale des autres ?

Pour une politique alternative

Le gouvernement et le patronat font des droits sociaux liés à l'emploi des avantages acquis par des salariés « nantis ». D'où l'abandon des négociations collectives pour le cas par cas, tout en déconstruisant le système de protection sociale (chômage, retraite, santé, droit du travail...). La France présente cette caractéristique d'avoir un taux d'activité très faible et un fort taux de chômage. Pourtant, de nombreux besoins ne sont pas satisfaits comme dans le secteur des services à la personne, par exemple. Mais avec l'intrusion d'entreprises commerciales, on peut craindre que la croissance de ce secteur n'engendre de nouvelles précarisations. Le défi est donc de conjuguer mobilité professionnelle, maintien de l'emploi tout au long de la vie et continuité des droits.

Il devient donc nécessaire et légitime de porter un regard politique sur les questions de l'emploi. La réduction du chômage est un objectif consensuel. Pourquoi, dès lors, ne pas en faire un indicateur de l'efficacité et de la qualité des politiques publiques ?

Renforcer la citoyenneté au travail

La défense des acquis sociaux est promise à l'échec si elle ne s'accompagne pas de nouvelles propositions. La LDH plaide donc pour une flexibilité qui passe par une polyvalence qualifiée, refuse de faire du RMI une solution tant que le travail reste un facteur déterminant d'identification sociale. Elle souhaite lier les droits au salarié et non plus à l'emploi, construire un nouvel équilibre entre droits individuels et collectifs et les articuler en fonction des temps sociaux (études, formation, préretraite, temps partiel, congés parentaux, etc.). Il faut permettre une plus grande implication des salariés dans les choix de gestion de l'entreprise, co-construire la citoyenneté en associant employeurs, syndicats, usagers, clients, riverains, responsables de santé publique, mettre en place de nouveaux indicateurs de richesse pour mesurer la contribution des entreprises à la durabilité du développement, etc.

La gestion des enjeux liés au travail doit être partagée entre partenaires sociaux traditionnels et nouveaux acteurs. Les associations, nouveaux acteurs du débat public, doivent prendre part à ces débats et aux décisions sur la place respective de la loi, de la convention et du contrat. Elles doivent trouver des partenaires pour lutter contre les pays opposés à une politique sociale européenne. La LDH veut être partie prenante de ces nécessaires mutations, même si elle est consciente de ne pas avoir suffisamment de poids seule.

1. « Travail et droits de l'homme », colloque du 29 janvier 2005 à la Bourse du travail de Saint-Denis.

Quel dialogue civil et social ?

Quelle place pour les associations dans le dialogue social ?

La question du dialogue social dans les associations a longtemps été négligée par les associations elles-mêmes avant de venir fortement sur le devant de la scène avec l'émergence de syndicats employeurs associatifs désireux de faire entendre leurs spécificités. Fort d'une légitimité affirmée au cours des dernières élections prud'homales, le monde associatif a véritablement les moyens de se faire entendre dans le dialogue social.

L'importance du dialogue social dans le secteur associatif s'est imposée plus tardivement que dans d'autres secteurs économiques. Les raisons en sont multiples et sans doute difficilement préhensibles, même si de toute manière elles sont liées aux spécificités d'un secteur aux valeurs humanistes. Néanmoins, un fait est incontestable : c'est le souhait des associations de pouvoir affirmer

plus fortement leurs différences dans le dialogue social, au travers des syndicats d'employeurs et de leur regroupement, tout en travaillant à renforcer leur place dans le dialogue civil.

Mouvements associatifs et syndicats d'employeurs

Les syndicats employeurs associatifs sont nés d'une double volonté. D'une part, les mouvements associatifs ont souhaité développer des syndicats employeurs notamment pour répondre à la demande de leurs associations adhérentes en matière d'assistance juridique, d'informations légales et réglementaires, de formation à la gestion des ressources humaines... D'autre part, il s'agissait également d'être parties prenantes de négociations collectives spécifiques à leur activité (accord de branche ou convention collective). Les associations et fédérations souhaitaient travailler à la professionnalisation de leur secteur.

Tous marquaient cette volonté de dirigeants bénévoles d'être pris au sérieux en tant qu'employeurs dans un contexte où « bénévolat » signifiait plus souvent « bonne volonté » que « rigueur de gestion ». Certains syndicats souhaitaient en outre, par la négociation, redonner une place aux bénévoles en redéfinissant les fonctions de leurs professionnels salariés dans le cadre de conventions collectives nationales. Aujourd'hui, le taux de syndicalisation reste contrasté chez les employeurs. Il est fort quand l'association employeur appartient à une fédération et faible lorsqu'elle est isolée. En outre, de nombreuses adhésions se sont faites sur les ►►

Alain Cordesse : « Il est temps de dépasser les frontières, de mettre fin aux parcellisations. »



Alain Cordesse
président de
l'Usgeres (Union
de syndicats et
groupements
d'employeurs
représentatifs
dans l'économie
sociale)

Y a-t-il toujours cohérence entre syndicat d'employeurs et mouvement ?

La fonction employeur n'est pas toujours intégrée dans les associations dont les dirigeants n'ont ni la fibre, ni le réflexe « employeur ». Développer cette fonction est donc devenu un enjeu pour un mouvement. Dans certains cas, il y a une forte cohérence entre mouvements et syndicats, dans d'autres on peut parler de distanciation. Il est vrai que la réalité de cette fonction a longtemps été déniée, si bien que certains syndicats ont eu tendance à s'autonomiser. Au fil du temps, il a pu arriver qu'une forme de cloisonnement se développe. Cela se comprend au regard de la différence de responsabilité des uns et des autres : les employeurs interviennent dans l'espace de la négociation collective, qui a ses buts et ses enjeux propres. Mais la question de l'emploi – et derrière elle de l'activité associative – suppose que syndicats et mouvements développent leurs complémentarités. Il est temps de mettre fin aux parcellisations. D'autant que les événements (les prochaines prud'homales en 2008 notamment) et la conjoncture sont des dossiers fédérateurs.

Cette cohérence se manifeste-t-elle en amont des négociations ?

Actuellement on ne peut pas parler de discussions préalables « institutionnalisées » entre mouvements et syndicats. Lorsqu'un syndicat négocie avec les représentants des salariés, il y a délégation de confiance de la part des mouvements. Ceux-ci vérifient parfois la pertinence des discussions, mais ils ne sont pas toujours au courant des enjeux et de l'état des négociations. L'inverse n'est pas toujours vrai, les employeurs étant représentés dans les conseils d'administration des mouvements. Quand les mouvements rencontrent les pouvoirs publics, il n'y a pas non plus de discussion préalable. Il y a explication de texte *a posteriori*.

Pourquoi y a-t-il un tel besoin de cohérence ?

Afin que les effets de la négociation ne déstabilisent pas le projet associatif et au contraire le confortent. Si un syndicat d'employeurs prend une décision en accord avec les salariés sans en référer au mouvement, il peut y avoir une remise en cause du projet associatif qui ne prévoyait pas forcément les incidences de cette négociation. C'est ce qui s'est passé avec les 35 heures dans certains secteurs, où les enjeux n'ont pas toujours été perçus de la même façon de part et d'autre. Or les syndicats employeurs sont au service des mouvements, même s'ils disposent d'une autonomie liée aux questions particulières qu'ils sont habilités à traiter. Le besoin de cohérence est d'autant plus nécessaire qu'il s'agit de valoriser le modèle d'organisation sociale que représentent les associations. Par ailleurs, les mouvements peuvent aider les syndicats à être reconnus comme représentatifs grâce à leur réseau, aux actions de lobbying. Les mouvements et les unions de syndicats devraient agir plus souvent ensemble, dans le respect de leurs spécialités.

Pensez-vous qu'il faille se battre en même temps pour la représentativité des syndicats d'employeurs et des mouvements ?

Non. Aujourd'hui, en matière de représentativité, les mouvements ont une longueur d'avance sur les syndicats qui sont représentatifs dans leur secteur d'activités mais pas au niveau national et interprofessionnel. Or les mouvements seront eux-mêmes renforcés quand les syndicats seront représentatifs à ce niveau. Plus il y aura d'emplois dans les associations, plus la responsabilité des syndicats d'employeurs sera grande. Du reste, le développement de certains secteurs suppose d'importantes créations d'emplois. Si bien que l'on peut penser que, le poids des syndicats d'employeurs étant plus fort, leur légitimité à intervenir sera mieux reconnue et leur représentativité collective enfin effective.

► services rendus et non sur la défense ou la reconnaissance de valeurs de l'économie sociale.

Spécificité du dialogue social dans le monde associatif

Le droit du travail n'a pas vocation à faire de distinction entre employeurs du fait du statut juridique de leur structure. Mais le succès des représentants de l'économie sociale lors des dernières élections prud'homales de 2002 a prouvé la vitalité d'une culture spécifique, distincte de celle des secteurs marchand et public. Reste à démontrer en quoi cette culture influe sur la gestion des ressources humaines, comment les valeurs qui y sont attachées peuvent être prises en compte lors des négociations d'entreprise, de branche ou nationales. Autant d'éléments qui plaident en faveur de la nécessité d'une représentativité du secteur associatif.

Le dialogue social dans ce secteur présente cette particularité que le taux de syndicalisation des salariés y est généralement très faible, même si les salariés s'y sont plus impliqués avec les négociations autour de la RTT ou de la formation professionnelle. Cette

faiblesse n'est pas sans poser problème lors des négociations collectives. Si bien que certains syndicats ont mis en place des fonds mutualisés pour financer la formation des salariés au droit du travail, favorisant ainsi le paritarisme. Il s'agit ici de faire émerger des représentants des salariés au fait des réalités du terrain et de favoriser ainsi le dialogue social.

Le dialogue entre employeurs et salariés semble être d'autant plus fructueux au niveau national que les représentants des deux parties sont des professionnels de terrain, donc au fait des particularités de la branche. Certaines branches font d'ailleurs preuve d'une grande vitalité si l'on s'en tient au nombre d'accords et d'avantages aux accords de branche conclus (l'animation présente des taux record). Cette richesse du dialogue social national peut également s'expliquer par la co-présence des employeurs (en tant que représentants de mouvements) et des syndicats de salariés dans les instances de gestion des organismes publics bailleurs de fonds (instances paritaires de la Cnam, de la Caf...). Si bien que les rencontres sont fréquentes et les fron-

tières moins marquées qu'ailleurs. Cette proximité avec les pouvoirs publics (bailleurs de fonds, autorités de tutelle...) donne d'ailleurs une coloration particulière au dialogue social qui n'est plus bipartite, mais tripartite.

Représentation et représentativité des associations dans le dialogue social

Les employeurs associatifs mettent désormais des stratégies en place pour être représentés dans le dialogue social en France : constitution de listes autonomes de l'économie sociale aux élections prud'homales, formation progressive d'unions d'employeurs au niveau national (USGERES, UNIFED) pour faire contre-poids aux syndicats d'employeurs reconnus comme représentatifs (MEDEF, CGPME, UPA). Cette structuration a dernièrement enregistré des avancées significatives : des négociations inter-branches sur la formation professionnelle dans l'économie sociale sont par exemple en cours et devraient aboutir courant 2005. N'y participent actuellement que les syndicats représentés dans l'Usgeres. Mais après le succès remporté par les listes communes aux élections prud'homales, ces négociations pourraient en effet constituer un premier pas vers l'homogénéisation de la représentation.

Plusieurs regroupements d'employeurs se sont d'ailleurs déclarés favorables à la mise en place d'un union syndicale pour une meilleure représentation dans le dialogue social. D'autres sont allés plus loin encore, en plaidant pour un regroupement de toutes les structures de l'économie sociale (au sein du CEGES par exemple). Mais ce regroupement n'aura de sens que si une vraie réflexion est amorcée sur ce que signifie « travailler dans l'économie sociale ». Car au-delà du dialogue social, c'est bien un modèle social qui est revendiqué. Un modèle que syndicats et mouvements associatifs entendent bien faire valoir auprès des pouvoirs publics. ■

La position de l'ENA

Les nouveaux acteurs du dialogue social

Lors du séminaire relatif au « Dialogue social », tenu en 2004 à l'École nationale d'administration (ENA), un des groupes de travail s'est attaché à définir les « nouveaux acteurs du dialogue social ». Les auteurs relevaient que le dialogue social était en pleine mutation avec une multiplication des niveaux de négociation, des interlocuteurs traditionnels désorientés par les évolutions socio-économiques, l'apparition de nouveaux acteurs revendant d'une part une plus grande responsabilité sociale et environnementale des entreprises, et d'autre part, une prise en compte des attentes sociales portées auparavant par les seuls syndicats salariés et employeurs. Ces nouveaux acteurs, associatifs en premier lieu, remettent donc en cause l'organisation traditionnelle du dialogue social et réinterrogent la représentativité des interlocuteurs traditionnels. L'État ne peut ignorer ces évolutions et doit réfléchir à une refonte de la représentativité des partenaires sociaux, à la création de passerelles entre dialogue civil et dialogue social, pour que les associations impliquées dans le premier puissent prendre une part active au second... Le renouvellement de la démocratie sociale est à ce prix.

ENA, « Les nouveaux acteurs du dialogue social », rapport du groupe 2 du séminaire « Dialogue social », juillet 2004. Téléchargeable sur www.ena.fr

Philippe Calmette : « Il est de notre responsabilité d'organiser la complémentarité entre unions et syndicats. »



Philippe Calmette
directeur général
du SNAPEI
(Syndicat national
des associations
de parents et
amis de person-
nes handicapées
mentales),
vice-président de
l'UNIFED (Union
des fédérations et
des syndicats
d'employeurs
sans but lucratif
du secteur sani-
taire, médico-
social et social)

Lorsque les syndicats employeurs sont l'émanation d'un mouvement associatif, ne pensez-vous pas qu'il y a confusion des genres et tendance de l'un ou de l'autre à s'investir indifféremment sur le terrain du dialogue civil et sur celui du dialogue social ?

Le risque de confusion existe bien sûr, et il est de notre responsabilité d'organiser la complémentarité entre les deux composantes : aux unions et mouvements le dialogue civil, c'est-à-dire la défense et la représentation des personnes concernées et du projet associatif ; aux fédérations et aux syndicats le dialogue social, c'est-à-dire la représentation et la défense des intérêts employeurs et gestionnaires. Des instances communes de coopération et de développement doivent être mises en place pour garantir la cohérence. C'est exactement le fonctionnement que vient d'adopter l'Assemblée Générale du SNAPEI : à l'UNAPEI le dialogue civil, les valeurs, principes et orientations politiques concernant le handicap, la défense de la personne handicapée mentale, de sa famille ; au SNAPEI la représentation et la défense des intérêts des associations parentales gestionnaires dans leurs fonctions employeurs et gestionnaires d'établissements et services.

Pensez-vous qu'il faille se battre en même temps pour la reconnaissance de la représentativité des syndicats d'employeurs et celle des mouvements associatifs comme interlocuteurs (et acteurs) politiques légitimes ?

Oui ! Il faut une double représentativité, car les problématiques abordées sont complémentaires et méritent les deux approches, d'autant que les interlocuteurs ne sont pas toujours les mêmes dans les instances politiques. Par ailleurs, même si le discours sur les valeurs et principes sera le même, les spécificités techniques méritent que des spécialistes travaillent sur les différents

sujets. Par exemple, nous disposons au SNAPEI de spécialistes de la gestion, des ressources humaines, du droit du travail dont ne dispose pas l'UNAPEI qui font de nous un interlocuteur légitime et crédible sur ces sujets. À l'inverse, les spécialistes du droit des personnes sont très clairement à l'UNAPEI.

La reconnaissance de l'un a évidemment un impact fort sur celle de l'autre. Une union forte et un syndicat fort, chacun dans leur domaine, sont le gage d'une présence équilibrée auprès des pouvoirs publics et des autres acteurs, notamment les financeurs et les partenaires sociaux. Enfin, et surtout, cette double représentativité nous est de plus en plus imposée par les pouvoirs publics, en France comme en Europe. La distinction est de plus en plus clairement établie dans les représentations, entre les représentants des usagers, ceux des employeurs, et parfois même ceux des gestionnaires.

Quel rôle les syndicats d'employeurs associatifs ont-ils à jouer pour la reconnaissance des associations comme acteurs économiques de premier plan ?

Les syndicats d'employeurs et gestionnaires associatifs expriment dans le dialogue social une autre manière d'entreprendre et d'employer des personnes, qui diffère de celles du public et du secteur lucratif. Cette différence est liée à nos valeurs, aux projets associatifs qui fondent ces entreprises d'un « troisième type ». À chaque fois que nous faisons entendre notre voix de syndicat de l'économie sociale, notamment à travers l'UNIFED, nous défendons en même temps les projets associatifs des mouvements qui animent nos adhérents. Le secteur associatif représente enfin un poids économique et social de plus en plus important. Il est bon de rappeler le poids de nos structures en termes de salariés et de budget (l'UNIFED représente 500 000 salariés et 30 Mds d'euros de budget).

Le dialogue civil et social

Espace de la liberté, les associations constituent un moyen naturel pour l'expression de revendications sociétales. Elles dessinent naturellement un espace de dialogue, dont l'enjeu n'est ni la conquête du pouvoir politique, ni la gestion des relations professionnelles. À ce titre, on le qualifie de dialogue civil. D'ailleurs, la baisse séculaire du temps de travail a favorisé l'émergence de nouveaux temps sociaux, donnant de plus en plus d'importance à ce nouvel espace de structuration de la société.

La place des associations a été aussi renforcée dans le dialogue social sous le double effet de la croissance du nombre d'emplois dans les associations, mais aussi de la structuration des branches professionnelles et des regroupements des syndicats employeurs. Si les faits démontrent tous les jours, la légitimité du secteur associatif à intervenir dans ces deux espaces fondamentaux pour notre démocratie, nous pouvons constater de manière similaire une difficulté à y être reconnu pleinement.

Pour les syndicats employeurs, leur représentativité n'est pas contestée au niveau des branches. Par contre, le chemin est encore long pour que leur regroupement soit reconnu et présent dans les négociations professionnelles nationales à côté du MEDEF, de la CGPME ou de l'UPA. Les mouvements rencontrent aussi des difficultés à être pleinement

reconnus en raison d'un manque d'institutionnalisation du dialogue civil et des moyens limités à la disposition des associations pour financer cette fonction.

La première revendication doit donc porter sur la nécessité de mieux reconnaître la représentativité du secteur associatif organisé et sa légitimité à intervenir dans ces deux dialogues.

Cette double présence correspond aussi aux valeurs spécifiques portées par les associations, et reconnues par la charte des engagements réciproques, signée le 1er juillet 2001. Par leur action et leur engagement, les associations promeuvent un modèle social de solidarité qui se distingue de celui des autres acteurs sociaux. Cela fonde la nécessaire cohérence des positionnements associatifs qui doit donc être systématiquement recherchée entre mouvements et syndicats employeurs.

L'absence de cloisonnement entre les deux dialogues est d'autant plus évidente que le secteur associatif est largement présent comme acteur des politiques sociales (prise en charge des personnes malades, accompagnement des personnes exclues du marché du travail, accueil des jeunes enfants...).

Nous devons donc œuvrer quotidiennement pour articuler les positionnements. Ce travail est facilité par la proximité, voire l'identité, des acteurs associatifs dans ces deux formes de dialogues.

La question de l'emploi est obligatoirement partagée. Cela implique, pour les mouvements, l'obligation de développer leur réflexion sur les enjeux de l'emploi et du travail dans notre société. De leur côté les syndicats employeurs doivent promouvoir le fondement associatif : le primat du projet sur l'action.

Progresser sur ces différents points est un des principaux enjeux de la conférence nationale de la vie associative. C'est pourquoi dans le cadre du groupe de travail sur le dialogue civil et social, la CPC revendique une plus forte institutionnalisation du dialogue civil. Les partenaires sociaux ne sont plus les seuls acteurs de la structuration de notre modèle de société. Nous devons réformer notre modèle politique et social en lui intégrant une dose importante de démocratie participative qui passe nécessairement par le secteur associatif.

Le dialogue civil et social

Les coordinations associatives

et les autres instances de représentation

CPCA (Conférence permanente des coordinations associatives)

Tél. 01 40 36 80 10 — <http://c pca.asso.fr>

CEGES (Conseil des entreprises, employeurs, et groupement de l'économie sociale)

Tél. 01 42 93 56 08 — www.ceges.org

CEDAG (Comité européen des associations d'intérêt général, Bruxelles)

Tél. 00 + 32 2 230 00 31 — www.cedag-eu.org

Les syndicats d'employeurs associatifs

Collège des syndicats d'employeurs des entreprises de l'économie sociale (C/o CEGES).

UNIFED (Union des fédérations et syndicats nationaux d'employeurs sans but lucratif du secteur sanitaire, médico-social et social)

Tél. 01 40 15 09 59 — www.unifed.fr

USGERES (Union des syndicats et groupements employeurs représentatifs dans l'économie sociale)

Tél. 01 43 41 71 72

Les ressources bibliographiques

« ONG et mouvements sociaux européens : la société civile en marche », *Territoires*, n° 446, mars 2004.

ENA, « Les nouveaux acteurs du dialogue social », rapport du groupe 2 du séminaire « Dialogue social », juillet 2004. Téléchargeable sur www.ena.fr

« La société civile en question », « Société civile et démocratie sociale », « Les entrepreneurs de société civile » , etc. , in *Problèmes politiques et sociaux*, n° 888, mai 2003.

80 000 responsables associatifs nous font déjà confiance

et vous ?

*Chaque mois,
42 pages de conseils
pratiques rédigées
par des professionnels
de la vie associative,
pour vous aider
à bien gérer
votre association*



*Pour en savoir plus sur la revue, connaître les articles et les guides déjà parus :
www.ame1901.fr*



À renvoyer à : Territorial - BP 215 - 38506 Vénissieux Cedex - Tél. : 04 76 65 93 78 - Fax : 04 76 05 01 63 - Site Internet : www.ame1901.fr

Je m'abonne à Associations mode d'emploi pour une durée de 1 an / 10 numéros, je reçois en cadeau le guide « Crée et gérer son association » (livraison après règlement).

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Association sans salarié : 44 € TTC/an | <input type="checkbox"/> Association ayant des salariés : 58 € TTC/an |
| <input type="checkbox"/> Abonnement personnel : 37 € TTC/an | <input type="checkbox"/> Collectivités territoriales, entreprises et autres institutions : 73 € TTC/an |

Tarifs valables jusqu'au 30/12/2005 - Participation aux frais d'expédition en sus pour les DOM-TOM et l'étranger : 8 € par an

Nom : Prénom :

Cachet, signature

Association :

Fonction :

Adresse :

Code postal : Ville :

Tél. : Fax :

Fait à : le



Insertion CPCA