



# CONSTRUIRE L'ÉDUCATION POPULAIRE

Naissance d'une politique  
de jeunesse (1958-1970)

LAURENT  
BESSE



 La  
**documentation**  
Française

LE  
**FONJEP**  
POUR L'EMPLOI  
AU SERVICE DES PROJETS ASSOCIATIFS

COLLECTION FONJEP



n° **25**  
janvier 2017

Directeur de la publication  
Philippe Jahshan

Responsable de la rédaction  
Frédérique Pfrunder

**Ont participé à ce numéro**  
L'équipe du Mouvement associatif  
(Marion Boinot, Simon Cottin-Marx, Fula Mesika),  
Philippe Jahshan, Cécile Bazin,  
Bernard Gomel, Nadine Dussert,  
Delphine Benassy, Malo Mofakhami,  
Hugues Vidor, Philippe Couteux,  
Florian Martinez, Florence Ihaddadene,  
Olivier Mouquet, Céline Jabouyna,  
Michel Machicoane, Pauline Bégrand,  
France Joubert et Nadia Rahou.

**Création, réalisation & illustrations**  
www.illustration-creative.fr

**Publication réalisée**  
**avec le soutien de la DJEPVA**  
(Direction de la jeunesse de l'éducation  
populaire et de la vie associative),  
**et de la DGEFP**  
(Délégation générale à l'emploi  
et à la formation professionnelle)

**Nos partenaires**  
Le Crédit Coopératif, le Groupe Up,  
la mutuelle CHORUM, la Macif  
et la Fondation de France,  
nous soutiennent au titre du mécénat d'entreprise  
pour le développement d'un mouvement  
associatif organisé, autonome et d'intérêt général.

Le  
MOUVEMENT  
ASSOCIATIF

Publication éditée par  
**Le Mouvement associatif**  
28, place Saint-Georges, 75009 Paris  
01 40 36 80 10  
**contact@lemouvementassociatif.org**

ISSN : 1761- 9149  
Dépôt légal à parution  
Éditée en 3500 exemplaires

## L'édito de Philippe Jahshan Président du Mouvement associatif



### Quelle politique de l'emploi à venir ?

La contraction actuelle des ressources financières disponibles pour les associations nuit à la qualité de leur intervention à plusieurs titres. À la réalisation de leurs missions tout d'abord car elles sont contraintes de faire autant voire plus avec moins de moyens. À la qualité de l'emploi des salariés et du travail des bénévoles en charge de leur mise en œuvre ensuite. Et enfin à l'insertion professionnelle des salariés en emploi aidé qui ne bénéficient pas de l'encadrement nécessaire.

Différentes dispositions, telles que l'adoption récente du CITS, ont été prises pour abaisser le coût de travail dans les associations et leur permettre de retrouver des marges de manœuvre. Des initiatives existent aussi en régions pour soutenir la création d'emploi liée à la réalisation du projet de l'association. Elles ne constituent pas pour autant une politique publique ambitieuse de soutien à l'emploi d'intérêt général pourtant fondamentale dans un contexte de creusement important des inégalités sociales et territoriales où la cohésion sociale constitue un enjeu majeur.

Ce numéro vise à explorer les expériences présentes et passées, à cerner les avantages et inconvénients, à proposer des pistes pour une future politique de l'emploi qui servent les projets associatifs, qui permettent d'améliorer la qualité de l'emploi, tout en participant à la lutte contre le chômage.



[WWW.LEMOUVEMENTASSOCIATIF.ORG](http://WWW.LEMOUVEMENTASSOCIATIF.ORG)



@LEMOUVEMENTASSO  
#LESASSOSFONTMOUVEMENT



LE MOUVEMENT ASSOCIATIF

# LA VIE associative

Le magazine du Mouvement associatif

n°25

Janvier 2017



- I -

## LES POLITIQUES DE L'EMPLOI, UNE HISTOIRE ANCIENNE



p.5



- II -

## LES CONTOURS D'UNE FUTURE POLITIQUE DE L'EMPLOI D'INTÉRÊT GÉNÉRAL...



p.14



- III -

## ... QUI GARANTISSE LA QUALITÉ DE L'EMPLOI



p.26

**EMPLOI ASSOCIATIF :**  
RÉSISTANCE & FRAGILITÉS.....p.6

**LA PERMANENCE DES CONTRATS AIDÉS EN FRANCE**  
DEPUIS LES ANNÉES 1970 .....p.8

**LES « POSTES FONJEP » :**  
UN DISPOSITIF COGÉRIÉ POUR DÉVELOPPER LES PROJETS ASSOCIATIFS.....p.10

**« CAP ASSO » :** UN DISPOSITIF RÉGIONAL DE SOUTIEN AUX PROJETS ASSOCIATIFS GÉNÉRATEURS D'EMPLOIS.....p.12

**IMAGINER LA POLITIQUE DE L'EMPLOI D'INTÉRÊT GÉNÉRAL .....p.15**

**« CITS : LE SECTEUR NON-LUCRATIF PEUT ENFIN RESPIRER » .....p.17**

**L'AVIS DU SYNDICAT CFDT SUR LES POLITIQUES DE L'EMPLOI ASSOCIATIF .....p.19**

**L'AVIS DU SYNDICAT ASSO SUR LES POLITIQUES DE L'EMPLOI ASSOCIATIF .....p.21**

**LE DROIT À L'EMPLOI POUR TOUS ET AU SERVICE DE L'UTILITÉ SOCIALE .....p.23**

**POURQUOI DONNER DU SENS AU TRAVAIL ? .....p.27**

**LES ASSOCIATIONS : DES EMPLOYEURS COMME LES AUTRES? &**

**LE PRIX POUR L'EMPLOI : PRÉSENTATION DES LAURÉATS.....p.28**

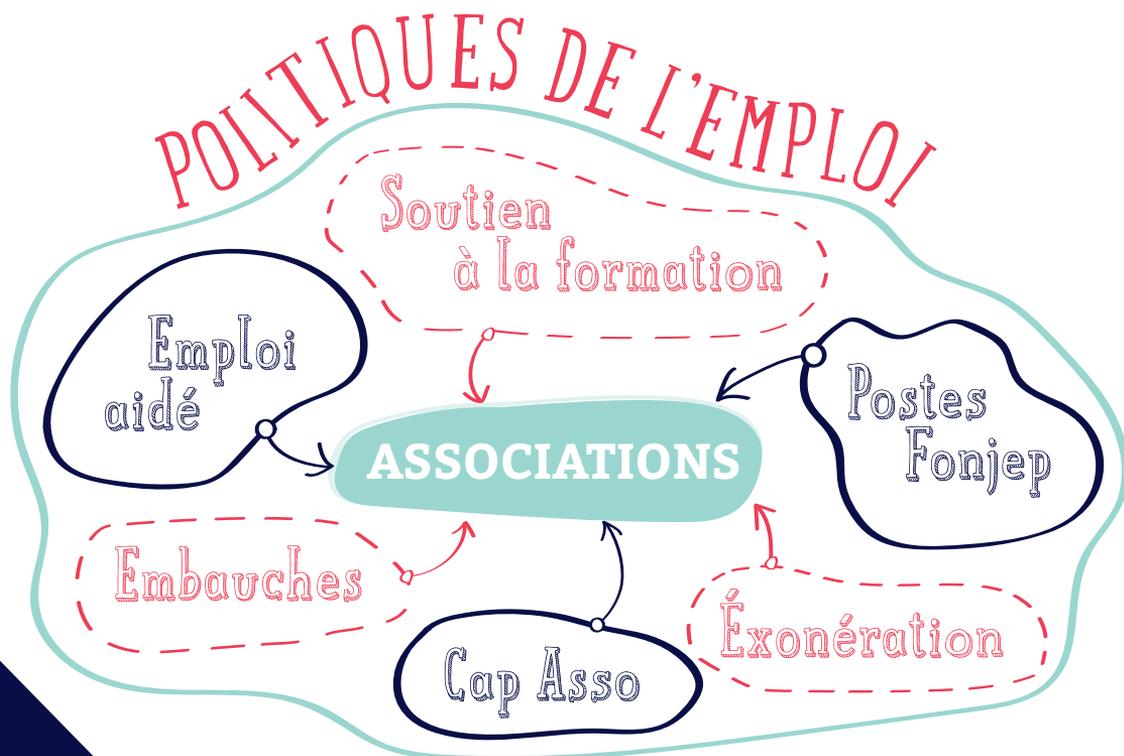
**GROUPEMENTS EMPLOYEURS « SE REGROUPER POUR LA QUALITÉ ».....p.32**

**AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL : DES ENJEUX D'ORGANISATION.....p.34**

# LES POLITIQUES DE L'EMPLOI, UNE HISTOIRE ANCIENNE

À côté de son soutien à la vie associative, depuis la crise économique des années 70, l'État développe des politiques de l'emploi pour lutter contre le chômage. Plus celui-ci a augmenté, plus les associations ont bénéficié de soutiens publics pour embaucher : exonérations, emplois aidés, soutien à la formation, etc.

Dans cette partie, nous nous intéresserons aux diverses formes qu'a pu prendre, et prend encore, le soutien public à l'emploi associatif et à l'impact que cela a pu avoir sur les associations.



# EMPLOI ASSOCIATIF : RÉSISTANCE & FRAGILITÉS

**L'ASSOCIATION RECHERCHES ET SOLIDARITÉS ENQUÊTE ET DOCUMENTE  
LE MONDE ASSOCIATIF DEPUIS UNE DIZAINE D'ANNÉES. ELLE LIVRE ICI UNE ANALYSE DE L'EMPLOI ASSOCIATIF,  
DES SECTEURS GAGNANTS ET PERDANTS EN FONCTION DES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES,  
SOCIALES ET ÉCONOMIQUES DE CES DERNIÈRES ANNÉES.**

Le secteur associatif a gagné environ **370 000 salariés entre les années 2000 et 2010**. Il affiche pour la première fois, un recul de 0,6 % en 2011, avant de se stabiliser au cours des années 2012 et 2013. En 2014, les effectifs salariés dans les associations amorcent une légère reprise qui s'est confirmée en 2015. Aujourd'hui, 1,835 million de salariés travaillent dans une association. C'est l'équivalent du secteur des transports et de l'agroalimentaire réunis. C'est aussi un salarié privé sur dix.

Cette part n'a cessé d'augmenter, dans la mesure où les évolutions relatives au secteur associatif et à l'ensemble

du secteur privé sont très différentes, comme le montre le graphique établi en base 100 pour pouvoir rapprocher les deux courbes.

## L'emploi associatif sous turbulences

Le décalage est net, entre le début de la crise qui a affecté l'ensemble de l'économie, au deuxième semestre 2008, et les premiers effets observés dans le secteur associatif, à partir du deuxième semestre 2010. La différence, au cours des dernières années, montre un léger redressement des effectifs salariés dans les associations, quand

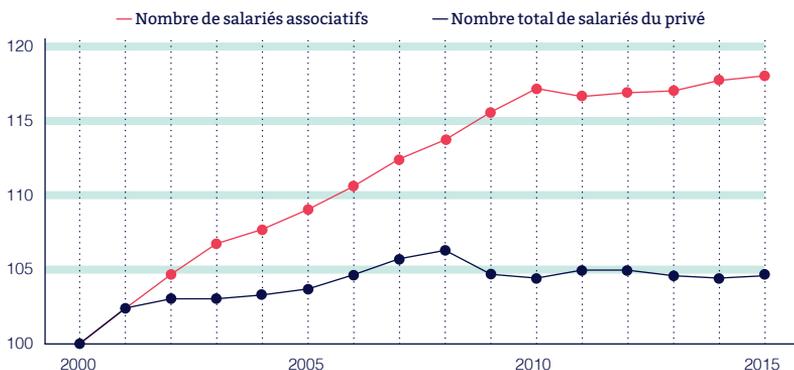
ils se rétractent légèrement ou se maintiennent, selon les années, dans l'ensemble du secteur privé.

Le secteur associatif doit pour partie cette croissance, à la montée en puissance des emplois d'avenir à partir de 2013. **On passe en effet de 11 000 contrats signés en 2013 à 30 000 en 2014, puis à 37 000 en 2015**, dans les seules associations (42 % des emplois d'avenir signés). Mais pour partie seulement, car l'évolution reste positive, abstraction faite de ces emplois d'avenir.

Mais si l'emploi associatif dans son ensemble résiste, il n'est pas à l'abri des turbulences. Les situations sont très contrastées. Elles dépendent de plusieurs facteurs, souvent propres à chaque association : mode de gouvernance, soutien des pouvoirs publics, concurrence sur le territoire, notoriété... L'activité même de l'association est aussi un facteur déterminant. L'analyse des évolutions annuelles de l'emploi par secteur le montre clairement.

Deux secteurs présentent chaque année une progression depuis 2007. **L'hébergement médico-social a gagné plus de 50 000 salariés, portant les effectifs à 358 400, en 2015. Le secteur des activités récréatives et de loisirs qui réunit 23 540 salariés, a progressé de plus de 3 700 emplois** au cours de la période (en 2014, sous l'effet de l'instauration des temps périscolaires).

ÉVOLUTION COMPARÉE DE L'EMPLOI DANS LES ASSOCIATIONS  
ET DANS L'ENSEMBLE DU SECTEUR PRIVÉ



Sources : ACOSS-URSSAF et MSA. Traitement R8S.

## DANS LES ASSOCIATIONS

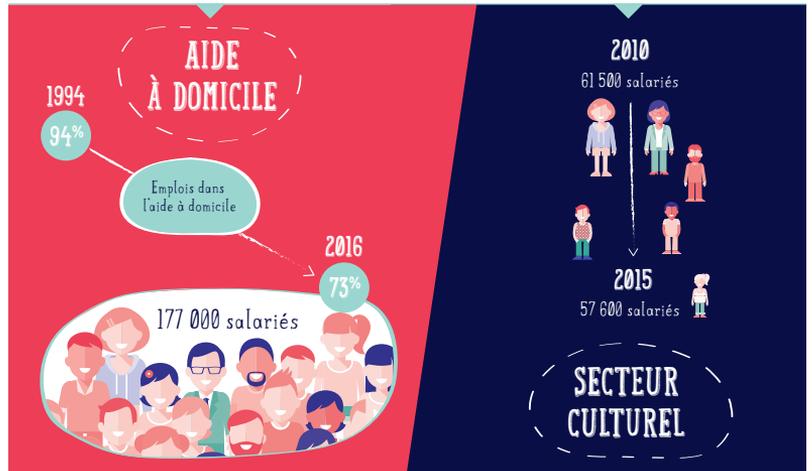
Inversement, trois secteurs associatifs, à la fois très minoritaires par rapport aux activités lucratives et très exposés en période difficile, ont connu un retrait uniforme au cours de ces huit années d'observation. Il s'agit des activités d'hébergement (19 700 salariés en 2015), de restauration (6 800 salariés en 2015) et de tourisme (7 000 salariés en 2015), perdant ensemble plus de 6 000 salariés depuis 2007. Ce recul de l'emploi dans ces trois secteurs illustre bien les difficultés observées dans le tourisme social dont relèvent la plupart des établissements inscrits sous l'une de ces activités.

Au cours des quatre dernières années, **le secteur de l'aide à domicile**, lui aussi exposé aux aléas économiques, mais également à des changements intervenus dans la réglementation des réductions d'impôts le concernant, **a perdu plus de 13 000 salariés**. Avec un effectif de près de 177 000 salariés aujourd'hui, **le secteur associatif représente 73 % des emplois dans l'aide à domicile alors qu'il en représentait 94 % en 2004**. Ce recul de 20 points en 10 ans, par rapport au secteur lucratif, est révélateur de la reconfiguration de ce secteur qui se trouve confronté à des besoins croissants, en raison notamment du vieillissement de la population.

**Le secteur culturel** présente également de fortes variations négatives entre 2010 et 2015. Il réunit **57 600 salariés en 2015, alors qu'il en comptait 61 500 en 2010**. Parmi les raisons souvent évoquées : la baisse des financements publics, la baisse de fréquentation dans une conjoncture économique difficile, l'annulation de festivals et les dépenses de sécurité supplémentaires depuis les attentats...

### Les mouvements de résistance

Au-delà des évolutions d'effectifs, les mouvements observés chaque année entre le nombre de disparitions d'associations employeuses et le nombre de nouvelles associations recensées



comme telles, constituent un indicateur intéressant pour mesurer la « résistance » du secteur, et la fragilité de certaines activités.

Lorsqu'on analyse ces mouvements d'« entrées » et de « sorties », le différentiel est en faveur des nouveaux employeurs associatifs, jusqu'en 2010. Suivent trois années de solde négatif, surtout en 2012. Cette année-là, 12 800 employeurs ont disparu en tant que tels, quand seulement 9 700 nouvelles associations comportant des salariés apparaissaient. C'est entre 2013 et 2014 que le secteur associatif a renoué avec la croissance du nombre d'employeurs, avec un peu moins de 9 900 disparitions et environ 10 350 entrées.

Certes, le niveau d'apparitions n'est pas comparable à ce qu'il était jusqu'en 2010 (plus de 12 000), mais il se redresse depuis quatre ans, atteignant les 10 800 en 2015.

Lorsqu'on écarte ces « apparitions » et ces « disparitions », on peut mesurer la « résistance » des associations d'une année sur l'autre, à partir de la proportion d'employeurs recensés deux années de suite. Elle est de 90 % pour les associations d'un ou deux salariés, grimpe à 98 % pour les

associations de plus de 3 salariés et concerne la quasi-totalité des associations de plus de 50 salariés.

Sans surprise, ces mouvements d'une année sur l'autre, affectent donc tout particulièrement les plus petits employeurs. Ils concernent plus souvent les associations culturelles et de loisirs (91 % de résistance), et moins souvent le social, le sport, l'enseignement (95 %) ou encore la santé (96 %).

Ces repères nous ramènent à la diversité du tissu associatif qui en fait sa richesse, et qui impose aussi un discours précis et nuancé, notamment lorsqu'il est question d'un sujet aussi sensible que celui de l'emploi.

**Cécile BAZIN,**  
Directrice,  
Recherches &  
solidarités



# LA PERMANENCE DES CONTRATS AIDÉS EN FRANCE DEPUIS LES ANNÉES 1970

.....

**LES CONTRATS AIDÉS SONT UTILISÉS EN FRANCE PLUS QUE PARTOUT AILLEURS  
EN EUROPE AVEC UNE INTENSITÉ QUI VARIE SELON LA CONJONCTURE.  
INVENTÉS POUR RÉPONDRE AUX DIFFICULTÉS D'INSERTION DE JEUNES,  
LES PREMIERS TOUCHÉS PAR LA CRISE DU MILIEU DES ANNÉES 1970,  
LES CONTRATS AIDÉS ONT ÉTÉ PROGRESSIVEMENT OUVERTS AUX CHÔMEURS DE LONGUE DURÉE  
ET AUX SENIORS EN FIN DE VIE ACTIVE, DONT LES DIFFICULTÉS DEVIENNENT STRUCTURELLES  
SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL FRANÇAIS.**

La technique est restée identique : une subvention importante à un emploi le plus souvent à mi-temps, pour une durée déterminée de quelques mois, le plus souvent dans une association, une collectivité locale, un établissement public, et plus rarement dans le privé commercial avec une subvention moindre.

S'ajoutent à cette subvention des exonérations de cotisations sociales patronales, qui diminuent encore le coût pour l'employeur de l'embauche d'un bénéficiaire du RSA, d'un chômeur de longue durée ou d'un jeune « NEET » (ni en étude, ni en emploi, ni en formation).

## Les contrats aidés entre placement et embauche

L'utilisation des contrats aidés fait l'objet d'une tension permanente entre, d'un côté, le placement des bénéficiaires par l'intermédiaire en charge de la politique publique de l'emploi (mission locale, agence Pôle emploi, structure d'accompagnement) et de l'autre, l'embauche avec sélection par

l'employeur qui a le dernier mot. Ce dont témoigne la place congrue difficilement laissée aux bénéficiaires du RSA : les structures accueillant les bénéficiaires de contrats aidés préférant embaucher des publics moins éloignés de l'emploi, plus opérationnels<sup>1</sup>.

Dans une perspective de ciblage renforcé de ses bénéficiaires, les contrats aidés ont alors été repensés et regroupés dans un seul format, le Contrat unique d'insertion (CUI). Trois versions de ce contrat existent aujourd'hui : le **contrat d'insertion dans l'emploi (CIE)** pour les structures privées commerciales, et le **contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE)**, beaucoup plus subventionné, pour les employeurs du secteur non-marchand. Un troisième avatar très spécifique, l'« emploi d'avenir », a été créé en 2012 pour des jeunes en grande difficulté ; il procure un emploi à temps plein subventionné pendant 3 ans.

<sup>1</sup> Même après que les contrats aidés aient été refondés par la loi du 1<sup>er</sup> décembre 2008 qui a « généralisé » le RSA.

Par ailleurs, les contrats aidés ont également été légitimés, à leur création, par l'utilité sociale des activités qu'ils financent à travers les postes subventionnés, principalement dans les services à la population et la santé. Cependant, c'est l'atout qu'ils représentent pour l'insertion sociale et professionnelle de leurs bénéficiaires qui est mise aujourd'hui le plus en avant. C'est vrai dans les trois versions actuelles du CUI. Les emplois d'avenir, où l'accompagnement est particulièrement développé et ajusté aux spécificités des difficultés des jeunes, sont quant à eux des « leviers » pour rompre avec l'échec scolaire et construire un projet professionnel qui doit leur permettre de reprendre une formation.

L'insertion par l'emploi maintenu au-delà de son financement public n'est pas privilégiée parce que les précédentes tentatives n'ont pas été couronnées de succès ; même pour les « Emplois jeunes » qui ont marqué l'histoire des contrats aidés, seule une minorité des emplois expérimentés grâce au dispositif s'est maintenue au-delà de la durée de la subvention.

## Des contrats aidés comme réponse réactive et durable au chômage de longue durée?

Les grands réseaux de l'Insertion par l'activité économique et les responsables confédéraux de la CFDT et de FO viennent de demander aux parlementaires (Le Monde du 8 novembre 2016) « une augmentation de l'enveloppe d'emplois aidés dans le projet de loi de finances pour 2017 » pour répondre aux risques d'exclusion qui menacent des millions de travailleurs. Les effectifs sont pourtant déjà conséquents : fin septembre 2016, 430 000 emplois aidés sont financés dans le cadre de la politique publique de l'emploi (source PoEm, Dares). La dépense est pourtant à relativiser avec en année pleine 4,5 milliards d'euros (chiffres 2014) à comparer aux 21 Md€ d'exonération de cotisations patronales

sur les bas salaires (allègements Fillon) et aux 18 Md€ du CICE (Dares résultats n°72, décembre 2016).

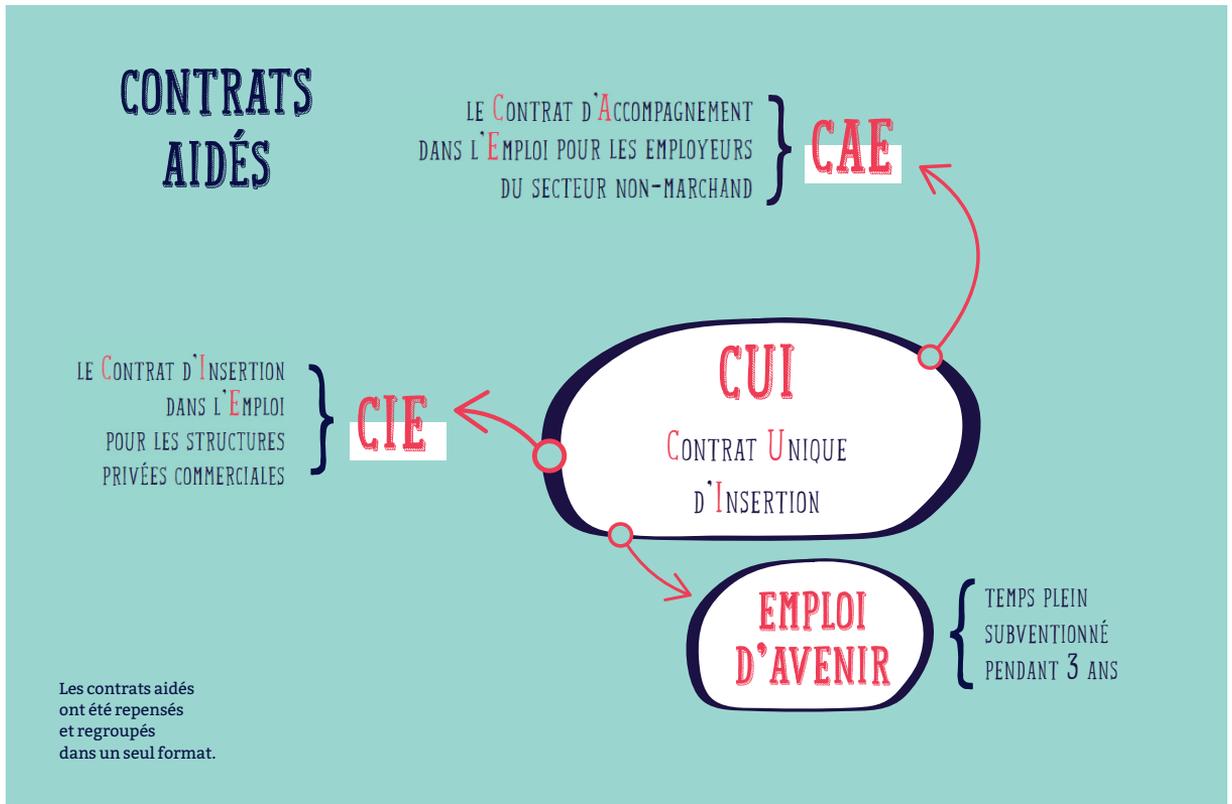
Les signataires de l'appel réclament également des moyens pour que les objectifs des contrats aidés soient plus ambitieux : « Pour que ces emplois aidés soient une réponse aussi durable que réactive au chômage de longue durée, ils doivent en outre pouvoir être d'une durée adaptée au parcours des personnes, et bénéficier d'un tutorat renforcé, d'un accompagnement et d'un accès important à la formation professionnelle, comme cela a pu être le cas des emplois d'avenir ».

L'exigence d'une ambition nouvelle pour les contrats aidés est justifiée par les évaluations qui établissent régulièrement leurs mauvaises performances en termes d'accès à l'emploi de droit commun. Cependant, il n'est pas réaliste de demander à la diversité des

projets associatifs de prendre en charge des engagements supplémentaires pour bénéficier d'un contrat aidé, même avec une aide accrue au moment de l'embauche, durant l'emploi et à la sortie.



**Bernard GOMEL,**  
chargé de  
recherche,  
CNRS, CEET,  
Décembre 2016



# LES « *POSTES FONJEP* » : UN DISPOSITIF COGÉRÉ POUR DÉVELOPPER LES PROJETS ASSOCIATIFS

.....

**LE FONDS DE COOPÉRATION DE LA JEUNESSE ET DE L'ÉDUCATION POPULAIRE (FONJEP)  
EST UN ORGANISME COGÉRÉ PAR L'ÉTAT, LES COLLECTIVITÉS ET LES ASSOCIATIONS.  
VÉRITABLE PÔLE DE RESSOURCES, IL EST UN LEVIER DU DÉVELOPPEMENT DES PROJETS  
ASSOCIATIFS DE JEUNESSE ET D'ÉDUCATION POPULAIRE.**

**LES « *POSTES FONJEP* » FONT PARTIE DES MOYENS QUI PERMETTENT  
AUX ASSOCIATIONS DE CONSTRUIRE DES RÉPONSES AUX BESOINS SOCIAUX.**

## **La cogestion : une méthode innovante depuis plus de 50 ans**

Le Fonjep est une association née il y a plus de 50 ans sur une idée simple : les associations et les pouvoirs publics sont complémentaires pour répondre aux besoins sociaux, ce qui implique d'instaurer un travail concerté sur les politiques publiques et de nouer des relations de confiance. Une idée qui est toujours d'actualité, puisqu'elle est au cœur de la « Charte d'engagements réciproques entre l'État, le Mouvement associatif et les collectivités territoriales » signée en 2014, et qu'elle a été réaffirmée par le Fonjep dans une « Charte de cogestion » signée en 2016.

Cet ADN de la cogestion permet au Fonjep d'être un facilitateur : il est un lieu de dialogue et de coopération entre les acteurs publics et les associations de jeunesse et d'éducation populaire. Il est aussi un observateur des évolutions sociales capable d'impulser des échanges d'expériences et de soutenir l'innovation. Enfin, et c'est son cœur de

métier, il assure la gestion, le versement et le suivi de subventions aux associations : les *postes Fonjep*.

## **Les postes Fonjep : la simplification en action**

Un *poste Fonjep*, désigne un emploi de permanent associatif dont le coût fait l'objet d'un cofinancement État et collectivités, parce qu'il est nécessaire au développement du projet de l'association. Les associations agréées jeunesse et d'éducation populaire peuvent bénéficier de ce type d'aide, pour une durée de 1 à 3 ans renouvelables.

L'intérêt pour l'association est triple. La signature d'une convention (entre toutes les parties) sur plusieurs années permet d'engager des projets de moyen terme et de développer une gestion des compétences, c'est-à-dire de favoriser la qualité de l'emploi et de l'action menée. Aussi, le Fonjep avance les subventions mensuellement ou par trimestre, ce qui donne à l'association un meilleur contrôle de sa trésorerie. Enfin, l'attribution d'un *poste Fonjep*

agit comme un « label » qui valorise le projet mené par l'association et donne des gages sur sa stabilité, ce qui peut créer un cercle vertueux en encourageant l'appui de nouveaux financeurs et partenaires.

Du côté de l'État et des collectivités, les avantages sont aussi nombreux ; Le Fonjep sert de guichet unique de versement des subventions pour les différents *postes Fonjep*. Et si la gestion des subventions est déléguée, les pouvoirs publics disposent néanmoins d'outils de suivi et de contrôle en temps réel. Aussi, les différents financeurs cosignataires sont engagés sur la même durée, ce qui permet à chacun de s'assurer qu'il n'aura pas à pallier le désengagement d'un des contributeurs. Et à l'issue de chaque période conventionnelle, l'évaluation des projets soutenus grâce à ces postes est réalisée collégialement ce qui permet aux financeurs d'avoir une vue plus complète de l'action menée.

## Encourager les projets associatifs pour répondre aux évolutions sociales

Les *postes Fonjep* viennent essentiellement en appui des projets associatifs liés aux loisirs et à l'enfance, à l'action sociale et à la culture, mais aussi à l'information jeunesse, la formation, le logement des jeunes, au sport de plein air, à l'environnement, à la santé, etc.

Certains *postes Fonjep*, dits postes EAD, sont plus particulièrement dédiés à l'appui aux projets d'éducation au développement et à la citoyenneté.

En 2015, on comptait 5 640 postes financés et 140 nouveaux postes ont été créés dans le cadre du Comité interministériel pour l'égalité et la citoyenneté. Ces nouveaux postes ont contribué à la politique mise en œuvre après les attentats pour renforcer la cohésion sociale et républicaine. Ils ont ainsi permis de soutenir des projets associatifs dans des départements sous dotés ; d'encourager les associations nationales agréées jeunesse et éducation populaire à accompagner les associations locales dans la mise en place d'initiatives citoyennes et d'éducation à la citoyenneté ; ou encore de soutenir l'expérimentation de Fabriques d'initiatives citoyennes.



**Nadine  
DUSSERT,**  
présidente  
du Fonjep



### LES POSTES FONJEP EN PRATIQUE

Les *postes Fonjep* sont financés par le ministère de la Ville de la Jeunesse et des Sports, le ministère des Affaires sociales et de la Santé, le Commissariat général à l'égalité des territoires, le ministère de la Culture, le ministère des Affaires étrangères et du Développement international, et par les collectivités.

C'est à ces financeurs ou à leurs services déconcentrés que l'association adresse sa demande et c'est à eux que revient *in fine* la décision d'accorder une subvention pour un *poste Fonjep*. Une fois la décision actée, le Fonjep prend contact avec l'association pour constituer le dossier et conclure la convention.

Les « Postes Fonjep »  
un levier aux réponses  
aux besoins sociaux.

DÉVELOPPEMENT DES  
PROJETS ASSOCIATIFS  
DE JEUNESSE  
&  
D'ÉDUCATION  
POPULAIRE

FONJEP

COGESTION

COLLECTIVITÉS

ÉTAT

ASSOCIATIONS

# « CAP ASSO » : UN DISPOSITIF RÉGIONAL DE SOUTIEN AUX PROJETS ASSOCIATIFS GÉNÉRATEURS D'EMPLOIS

.....

**DEPUIS UNE DIZAINE D'ANNÉES, LE MOUVEMENT ASSOCIATIF CENTRE-VAL DE LOIRE COORDONNE L'ACCOMPAGNEMENT DANS LE CADRE DU DISPOSITIF « CAP ASSO ». PENSÉ ET ÉLABORÉ DE FAÇON CONCERTÉE AVEC LE CONSEIL RÉGIONAL, CE DISPOSITIF N'EST PAS SIMPLEMENT UNE SUBVENTION À L'EMPLOI : LES ASSOCIATIONS BÉNÉFICIAIRES SONT AUSSI ACCOMPAGNÉES POUR GARANTIR LA QUALITÉ DE LEURS EMPLOIS.**

**C**réé par le Conseil régional de la région Centre Val de Loire, « Cap Asso » est le fruit d'un partenariat fort entre Le Mouvement associatif Centre Val de Loire (ex-CPCA) et la collectivité régionale. Initié dès la création de la CPCA en 2001, ce partenariat s'est concrétisé par la signature d'une charte d'engagements réciproques en décembre 2002.

## **Aider l'activité, la création et la consolidation de l'emploi**

En 2004, le Conseil régional comme la CPCA avaient en commun la volonté de développer et structurer le monde associatif en région. Au-delà des missions d'information, d'orientation, d'accueil et de conseil confiées par la collectivité aux représentants des associations, les deux partenaires ont travaillé ensemble à la co-construction d'un dispositif visant à permettre au secteur associatif de développer des services de qualité, des projets viables, pérennes et porteurs d'emplois.

Aujourd'hui, Le Mouvement associatif Centre-Val de Loire, avec ses 7 coordinations associatives régionales membres (CROS, UNAT, URIOPSS, France Nature Environnement, URAF, Ligue de l'enseignement, CRAJEP), joue donc un rôle majeur dans la mise en œuvre du dispositif, de plusieurs manières. Il informe et oriente les associations. Il coordonne, anime, forme et labellise un réseau régional de conseillers associatifs. Constitué d'une quarantaine de salariés issus de ses têtes de réseaux membres ou de leurs fédérations adhérentes, ces conseillers associatifs :

- accompagnent les associations pour le montage de projet et apportent une expertise sectorielle sur l'ensemble des champs de l'activité associative ;
- mettent à disposition leurs compétences en matière juridique, financière, de ressources humaines, de projet et de gouvernance ;
- favorisent les complémentarités et le maillage du territoire.

Le Mouvement associatif émet aussi un avis consultatif sur chaque dossier présenté aux élus régionaux. Il assure enfin un lien entre les associations, les services du Conseil régional, et les élus membres du comité de pilotage, garantissant l'adaptation du dispositif aux besoins des associations. Finalement, le Mouvement associatif Centre-Val de Loire a permis aux associations de mieux se structurer en accompagnant 90 % des porteurs de projets désirant accéder à ce financement.

En pratique, le dispositif Cap Asso est donc une aide à un projet d'activité intégrant la création ou la consolidation d'emplois. Pour garantir des emplois et activités de qualité, les postes éligibles doivent être en contrat à durée indéterminée, et consacrer un mi-temps minimum au projet Cap Asso présent. L'aide octroyée est cumulable avec toute aide publique en dehors des contrats uniques d'insertion. Elle se matérialise par une convention d'une durée de 3 ans, renouvelable si besoin. Son montant varie de 6 000 € à 60 000 € et elle est calculée principalement sur la base de la masse salariale chargée

et des frais annexes du projet (aucune dépense d'investissement ne peut être retenue). Enfin, c'est sur un critère d'intérêt général que la collectivité apprécie l'intérêt de soutenir le projet et détermine la hauteur du financement.

## Accompagner pour l'emploi de qualité

Fort de son maillage territorial et de son expérience en matière d'accompagnement associatif, Le Mouvement associatif Centre-Val de Loire a étoffé son offre de service pour continuer à favoriser la structuration des associations, notamment les associations employeuses. Ainsi, un dispositif d'accompagnement à la structuration financière, « Compt-Asso », a été créé en 2014 pour faciliter le passage à une comptabilité normée, nécessaire à un pilotage efficace.

En outre, Le Mouvement associatif a porté de 2014 à 2016 le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) régional. Il disposait ainsi de moyens d'action pour accompagner les têtes de réseau régionales, contribuer à leur consolidation ainsi qu'à celles de leurs membres. L'objectif visé était de créer, consolider ou développer des emplois de qualité, au service du projet de la structure. Bien que pour la nouvelle période de conventionnement 2017-2019, la candidature du Mouvement associatif n'ait pas été retenue, le rôle d'articulation des dispositifs d'accompagnement au service du développement de projets et d'emplois d'utilité sociale joué par Le Mouvement associatif reste primordial.

Après un peu plus de 10 ans de mise en œuvre, l'heure est au bilan : quel a été l'impact du dispositif Cap Asso sur la dynamique associative en région Centre-Val de Loire ? Dans quelle mesure l'accompagnement mis en place a-t-il permis de favoriser la pérennité des projets d'utilité sociale créés grâce au dispositif ? Quelle a été l'incidence de cet accompagnement en termes d'accès des associations locales à ce soutien financier de la collectivité ? Une évaluation de Cap Asso,

initiée par le Conseil régional, est donc en cours. Elle constituera l'un des éléments sur lesquels la collectivité et Le Mouvement associatif pourront s'appuyer pour déterminer les modalités de mise en œuvre du dispositif dans les années à venir, confortant ainsi la dynamique associative initiée ces dernières

années en région Centre-Val de Loire.

**Delphine BENASSY,**  
**coordinatrice**  
**pôle accompagnement,**  
**Le Mouvement associatif**  
**Centre - Val de Loire**



### CAP ASSO EN CHIFFRES, C'EST :

près de **2 400 projets associatifs**  
 soutenus par la Région  
 Centre Val-de-Loire depuis 2005

près de **4500 emplois créés**  
 ou consolidés

**10 millions d'euros**  
 de budget annuel

**400 projets accompagnés**  
 sur les 3 dernières années et  
**350 dossiers acceptés**

dont **40 % de demandes initiales**  
 et **60 % de renouvellements**

**37 conseillers associatifs,**  
 experts de leur secteur d'activité,  
 répartis sur le territoire régional

**2016**  
 ↓  
 % par secteur

**41**  
 SECTEUR SPORTIF

**18**  
 SECTEUR JEUNESSE  
 & ÉDUCATION POPULAIRE

**17**  
 SECTEUR INSERTION  
 & ÉCONOMIE SOLIDAIRE

**12**  
 SECTEUR CULTUREL

**8**  
 SECTEUR SOCIAL

**3**  
 SECTEUR ENVIRONNEMENT

**1**  
 SECTEUR TOURISME



### POUR EN SAVOIR +

[www.regioncentre-valde Loire.fr](http://www.regioncentre-valde Loire.fr)  
[www.lemouvementassociatif-centre.org](http://www.lemouvementassociatif-centre.org)

## -II-

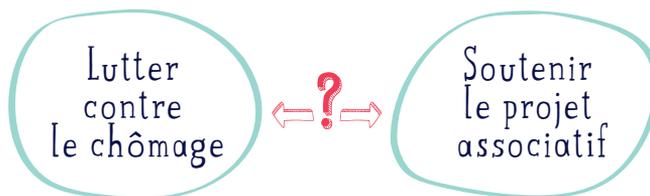
# LES CONTOURS D'UNE FUTURE POLITIQUE DE L'EMPLOI D'INTÉRÊT GÉNÉRAL...

Quels sont les leviers pour une politique publique de l'emploi d'intérêt général?

Les associations sont actrices de l'intérêt général et à ce titre elles reçoivent un important soutien public. Il passe notamment par le biais d'emplois aidés.

Cependant, ces dernières années, ces politiques de l'emploi ont eu tendance à soutenir l'insertion des jeunes et des publics loin de l'emploi, sans pour autant donner les moyens aux associations de leur fournir un accompagnement de qualité. Plus problématique, ces aides à l'emploi n'étaient pas forcément le meilleur moyen d'aider les associations à réaliser au mieux le projet associatif qui les anime.

Comment concilier lutte contre le chômage et soutien au projet associatif?



Quelle politique publique de l'emploi est possible pour permettre aux associations d'agir pour l'intérêt général?



LES CONTOURS D'UNE FUTURE POLITIQUE  
DE L'EMPLOI D'INTÉRÊT GÉNÉRAL...

# IMAGINER LA POLITIQUE DE L'EMPLOI D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

DANS UN CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE EN TENSION ET ALORS QUE LE MONDE ASSOCIATIF S'EST TRÈS RAPIDEMENT ET MASSIVEMENT PROFESSIONNALISÉ CES TRENTE DERNIÈRES ANNÉES, LE MOUVEMENT ASSOCIATIF A ENGAGÉ UN TRAVAIL DE SENSIBILISATION DES ACTEURS ASSOCIATIFS ET DE LEURS PARTENAIRES À LA QUESTION DE LA QUALITÉ DES EMPLOIS. IL A AUSSI MENÉ DES TRAVAUX POUR AMÉLIORER LES CONNAISSANCES SUR LE TRAVAIL ASSOCIATIF, SES SPÉCIFICITÉS ET SON ATTRACTIVITÉ.

## Une politique de l'emploi d'intérêt général est nécessaire

Si ces travaux, et les initiatives qui les entourent, méritent d'être poursuivis compte tenu des besoins et du contexte, ils ne pallient pas l'absence d'une véritable politique publique de l'emploi en direction des associations et de leurs métiers d'utilité sociale. Si les associations sont les premiers organismes d'accueil des emplois aidés, ces politiques sont centrées sur un objectif d'insertion et ne sont pas toujours adaptées aux besoins des associations employeuses, ni aux objectifs d'utilité sociale et d'intérêt général qu'elles se sont fixés. Les associations ont notamment besoin d'emplois qualifiés ; or les publics visés par les politiques d'insertion ne le sont pas sur les métiers ou les qualifications recherchés.

De plus, ces aides à l'emploi ciblées vers les personnes les plus éloignées de l'emploi ne sont souvent pas accompagnées des moyens de formation et d'accompagnement pourtant indispensables à leur efficacité.

Parallèlement à ce financement public direct d'aide à l'emploi, les politiques publiques d'emploi se sont orientées prioritairement, ces dernières années, vers la baisse du « coût du travail » et l'encouragement aux particuliers employeurs. Pourtant de nombreuses évaluations récentes ont montré que ces politiques ont un rapport coût/efficacité peu concluant. France Stratégie<sup>1</sup> a notamment pointé que les 20 milliards d'euros d'exonération de cotisations sociales réalisées dans le cadre du CICE ont eu un impact nul ou modeste. De plus, les emplois créés par ces politiques ne sont pas toujours ciblés vers la réponse aux besoins sociaux les plus manifestes.

## Quels enjeux pour une future politique de l'emploi associatif ?

Il est légitime de s'interroger : qu'est-ce que l'on pourrait faire au même prix (que les politiques de l'emploi actuelles) ? Pour répondre à cette

question, il est nécessaire de commencer par repérer les principaux enjeux auxquels il faudra répondre.

Les politiques de l'emploi à venir devront répondre à deux principaux objectifs. Le premier est évidemment de lutter contre le chômage, et ce sans pour autant tomber dans l'écueil de la politique du chiffre. Les politiques précédentes ont eu trop tendance à faire baisser momentanément le nombre de chômeurs à coup d'emplois aidés de courte durée. Le monde du travail associatif est déjà marqué par la présence d'emplois atypiques, l'action publique doit encourager de bonnes conditions de travail, ne pas inciter les contrats à temps partiel subis et peu rémunérés.

Par ailleurs, les politiques actuelles financent essentiellement des postes en insertion au sein des associations. Pourtant, pour aider les bénéficiaires de ces emplois aidés, les insérer, les associations ont besoin de personnes qualifiées. Et même, au-delà de l'enjeu spécifique aux politiques de l'emploi, les associations ont besoin de personnes qualifiées pour remplir au mieux leurs missions d'intérêt général, répondre aux besoins non satisfaits et innover. Miser sur une politique

<sup>1</sup> Rapport 2016 du comité de suivi du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi.



d'emploi associatif offrant des emplois qualité, c'est donner les moyens aux associations d'accroître leur efficacité et leur adaptabilité pour la poursuite de leurs missions d'intérêt général.

### Quelles formes pourraient prendre le soutien public à l'emploi associatif?

Quelle politique de l'emploi pour répondre aux besoins sociaux non satisfaits sans pour autant augmenter la dépense publique? Quelle réorientation des dépenses publiques est-il possible pour lutter à la fois contre le chômage et agir plus efficacement pour l'intérêt général?

Pour répondre à ces questions, nous pouvons repérer les principaux leviers : chacun ayant ses avantages et ses inconvénients.

Évidemment, le premier soutien public à l'emploi associatif vient du **financement des actions associatives** : les contrats pluriannuels, les subventions, les marchés publics sont des soutiens à l'activité des associations et leur permettent de créer de l'emploi. Ce financement public se fait au titre des missions d'intérêt général dont les associations sont porteuses. La limite vient dans ce cas du choix que font les pouvoirs publics de privilégier les marchés publics (insécurisants) plutôt que la subvention. Il est nécessaire de garantir un équilibre entre ces modalités de financement car chaque forme de soutien répond, de

façon privilégiée, à des secteurs et des actions spécifiques.

Le soutien par le biais **d'exonération de cotisation sociale** est utilisé depuis longtemps. Les « exonérations » Fillon par exemple, offrent une réduction des cotisations patronales sur les bas salaires. L'objectif étant d'encourager l'embauche de salariés en jouant sur le « coût » du travail. Si cette solution est plébiscitée par les représentants patronaux, à l'instar du CICE, son efficacité fait polémique : difficile de mesurer l'impact en termes de création d'emplois. Les effets d'aubaine que peuvent provoquer ces politiques tiennent à l'absence de ciblage en fonction de l'impact différencié des emplois. Ainsi, comme le montrent certains travaux de chercheurs<sup>2</sup> on peut certainement faire beaucoup mieux avec moins en ciblant les aides. Par ailleurs, les cotisations sociales sont à la base du financement de notre système de sécurité sociale, et poursuivre trop en ce sens c'est remettre en cause la solidarité.

Les emplois aidés, qui sont quant à eux une **subvention à l'embauche**, ont plusieurs avantages. Ils permettent de cibler des publics, ou encore d'encourager directement la création de nouveaux emplois. Cependant, ils ne sont pas exempts de tout reproche. Leur désavantage principal réside dans le fait que ces aides sont limitées dans le temps et parfois même dégressives. Mais surtout, l'usage des emplois aidés a principalement été l'insertion de personnes éloignées de l'emploi, et non de faire en sorte que les associations réalisent au mieux leur projet associatif. Exception à la règle, les postes FONJEP permettent, dans l'éducation populaire, de soutenir l'emploi au service du projet associatif. L'emploi aidé souffre donc d'une justification économique qui fait sans doute fausse route. Ces emplois subventionnés sont actuellement considérés comme non-pérennes et non-viables, alors que dans une logique

2 - Clément Carbonnier, Bruno Palier, Michael Zemmour, « *Emploi : ce que l'on pourrait faire au même prix* », les Échos, 28/11/14

de poursuite de l'intérêt général, ils pourraient résulter d'une véritable délibération collective entre l'État, les associations et les citoyens, et représenter une nouvelle forme d'emploi socialement justifiée, ayant un statut hybride, différent des emplois marchands et des emplois publics. Les nouvelles formes d'actions publiques et de démocratie citoyenne pourraient permettre l'émergence durable de ces emplois citoyens.

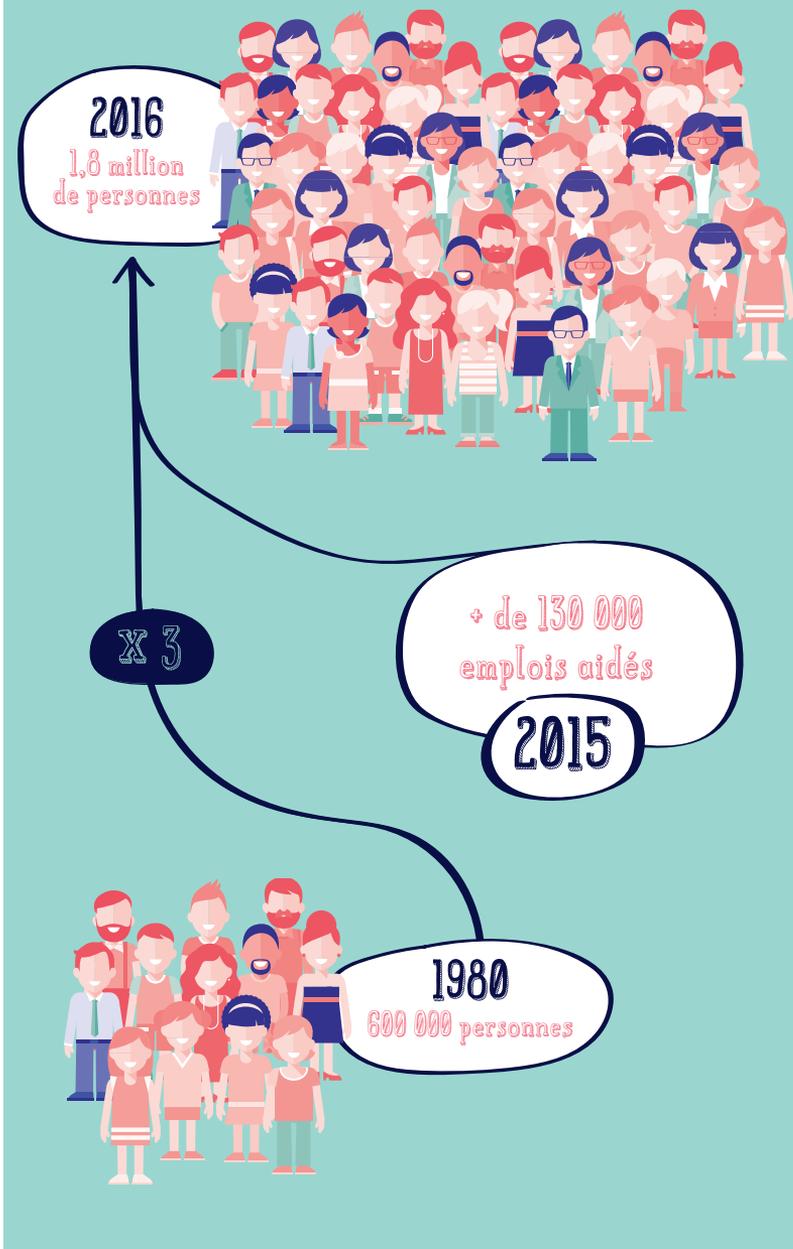
Le soutien public à l'emploi associatif ne passe pas seulement par des financements, mais aussi par l'accompagnement. Car les associations mobilisent aujourd'hui majoritairement des ressources privées pour réaliser leurs actions (cotisations, prestations, etc.). Les dispositifs comme le Dispositif Local d'Accompagnement, ou encore le soutien apporté par les fédérations et réseaux est important pour les aider à réaliser efficacement leurs actions, sans pour autant perdre leur projet associatif.

Les transformations actuelles et les enjeux de société vont conduire l'emploi associatif à prendre une place centrale dans notre économie, alors même que son financement et sa qualité sont aujourd'hui menacés. Cette problématique rejoint en partie celle de la gestion des communs à l'heure où la puissance publique est à la peine. Il est donc nécessaire d'inventer de nouvelles formes de financements à la frontière entre les sphères citoyennes, publiques et privées, et pour lesquels la délibération collective serait au cœur du processus. Des modèles sont à expérimenter tel que les financements fléchés (notamment sur des principes pollueur-payeur), les attributions par collectifs de citoyens ou encore les budgets participatifs.



**Malo Mofakhami,**  
**Trésorier**  
**du Mouvement**  
**associatif**

## L'EMPLOI DANS LES ASSOCIATIONS



LES CONTOURS D'UNE FUTURE POLITIQUE  
DE L'EMPLOI D'INTÉRÊT GÉNÉRAL...

# « CITS : LE SECTEUR NON-LUCRATIF PEUT ENFIN RESPIRER »

LE CRÉDIT D'IMPÔT DE TAXE SUR LES SALAIRES (CITS), SURNOMMÉ « CICE ASSOCIATIF », A ÉTÉ ADOPTÉ À L'ASSEMBLÉE NATIONALE EN NOVEMBRE DERNIER. LE CITS EST L'ABOUTISSEMENT D'UNE LONGUE MOBILISATION POUR RÉPARER UNE INJUSTICE FISCALE DÉMARRÉE DÈS 2012 LORS DE LA MISE EN PLACE DU CRÉDIT D'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS (CICE).

Les acteurs de l'économie sociale et solidaire, dont l'UDES, ont très tôt demandé à ce que leurs entreprises, majoritairement non assujetties à l'impôt sur les sociétés (IS) obtiennent une mesure compensatoire au CICE. Dès lors, plusieurs options ont été évoquées et écartées car jugées trop coûteuses par la puissance publique. L'économie sociale et solidaire obtiendra cependant un relèvement de l'abattement de la taxe sur les salaires à 20 283 € (2016) au lieu de 6 000 € pour les associations non assujetties à l'IS et les mutuelles de santé de moins de 30 salariés. Cet abattement, s'il est plutôt positif pour les très petites entreprises, ne correspondait que partiellement aux besoins des entreprises associatives ou mutualistes de plus de 20 salariés, qui devaient s'adapter en multipliant des entités juridiquement autonomes, voire en filialisant sous statut commercial certaines de leurs activités.

En 2014, l'UDES démontrait la véritable iniquité de traitement créée par la mise en place du CICE aux dépens des entreprises associatives grâce à une étude d'impact sur la non-application du CICE dans les associations, réalisée par le cabinet d'avocats fiscalistes Delsol. Ces dernières devant faire face à des coûts plus élevés de l'ordre de 4 % de leur masse salariale brute en moyenne. Ce chiffre variant selon

les secteurs d'activités partant de 2 % dans le secteur de la petite enfance et atteignant 6 % dans les Ehpad.

**Pour notre Union, le crédit d'impôt est une mesure capitale très attendue par les entreprises de l'économie sociale et solidaire puisqu'il vise à restaurer une équité de traitement d'un point de vue fiscal avec les entreprises commerciales**

Il bénéficiera aux associations, fondations reconnues d'utilité publique, aux syndicats professionnels ainsi qu'aux mutuelles gestionnaires d'établissements sanitaires et médico-sociaux (livre III), n'entrant pas dans le champ des entreprises commerciales. En parallèle, le maintien de l'abattement sur la taxe sur les salaires, bénéfique aux petites structures, est maintenu. En pratique, le CITS s'élève à 4 % de la masse salariale pour tous les salaires intérieurs à 2,5 SMIC, soit environ 3 600 € bruts.

Le CITS est un levier indispensable pour le développement des activités et des emplois du secteur. Nos

entreprises ne percevront le montant du CITS qu'en fin d'exercice, soit en janvier 2018, sur la base de la masse salariale déclarée pour 2017 même si un préfinancement est prévu dès 2017.

**De ce fait l'UDES plaide pour la transformation du CICE et de l'ensemble des aides à l'embauche en un dispositif de baisse des charges applicable dès 2018 à toutes les entreprises, y compris associatives, quels que soient leurs statuts fiscaux.** En effet, au regard du contexte économique dans lequel évolue la France, les prochaines années vont continuer d'être marquées par l'impératif de compétitivité mais également de soutenabilité de notre modèle social.

**À moyen terme, pour consolider l'emploi dans le secteur, l'UDES plaide pour une réforme plus globale de la taxe sur les salaires et pour des politiques publiques ambitieuses en soutien de l'économie sociale et solidaire**

Au-delà du crédit d'impôt, il faut réformer la structure de la taxe sur les

salaires, notamment en diminuant les taux, de manière à ce qu'elle impacte moins les bas salaires au sein des entreprises qui y sont assujetties. Les entreprises bénéficieront ainsi d'une marge de manœuvre supplémentaire pour créer des emplois dans des secteurs en forte demande.

Nos entreprises, créatrices de lien social et porteuses d'emplois non délocalisables, doivent être soutenues par des politiques publiques fiscales adaptées et des financements à la hauteur de ces enjeux, et ce dans la durée.

Dans ce cadre, l'UDES se mobilise auprès des candidats à l'élection présidentielle ou aux législatives.

L'Union souhaite inciter ces candidats à prendre position afin que l'économie sociale et solidaire, ainsi que ses employeurs, participent pleinement à l'évolution de nos politiques publiques en faveur de l'emploi, de la formation, de la protection sociale, ou encore sur la fiscalité.

Pour ce faire, **l'UDES a formulé 60 propositions « Pour une économie citoyenne – Contribution aux programmes présidentiel et législatifs 2017 »**. Afin d'aller plus loin, l'UDES a lancé une plateforme web – [www.ess2017.udes.fr](http://www.ess2017.udes.fr) – qui mettra en évidence des positions ou propositions fortes, innovantes et/ou clivantes portées par les candidats en lien avec

nos thématiques clés. Ce site proposera d'apporter des précisions complémentaires aux propos des candidats à travers une analyse critique. Je vous y donne donc rendez-vous dès à présent !

**Hugues VIDOR,**  
**Président**  
**de l'UDES**



LES CONTOURS D'UNE FUTURE POLITIQUE  
DE L'EMPLOI D'INTÉRÊT GÉNÉRAL...

# L'AVIS DU SYNDICAT CFDT SUR LES POLITIQUES DE L'EMPLOI ASSOCIATIF

LES ASSOCIATIONS SONT DE GROS EMPLOYEURS ET SONT SOUTENUES  
À CE TITRE DE PLUSIEURS MANIÈRES PAR L'ÉTAT. QUEL EST L'AVIS DES SYNDICATS DE SALARIÉS  
SUR CES POLITIQUES PUBLIQUES À DESTINATION DES ASSOCIATIONS ?  
COMMENT LES RÉORIENTER POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DE L'EMPLOI ?

## 1 / Quel bilan faites-vous des politiques d'emplois aidés menées dans le dernier quinquennat (CUI-CAE, emploi d'avenir) ?

La CFDT ne fait pas le bilan d'un quinquennat présidentiel mais des politiques menées. Et s'agissant des contrats aidés, nos analyses sont à peu près constantes.

Les contrats aidés sont indispensables pour l'insertion professionnelle des jeunes en difficulté, particulièrement dans un contexte de chômage massif qui accroît la distance à l'emploi pour les moins qualifiés, les moins autonomes.

Les conditions de l'efficacité des politiques de contrats aidés tiennent à la qualité des emplois qui sont proposés, des conditions d'accueil et de tutorat dans les structures qui reçoivent des jeunes en contrats aidés, et des actions de formation dont les jeunes bénéficient et qui les conduit à une vraie qualification professionnelle.

Ces conditions sont-elles toujours réunies ? Rien n'est moins sûr car les contrats aidés sont aussi une aubaine pour des structures non marchandes aux moyens limités.

Nous constatons de meilleurs résultats pour les contrats aidés dans le secteur marchand (CUI-CIE) mais ils sont plus rares, les entreprises privées étant plus difficiles à convaincre d'accueillir un jeune en contrat aidé.

Nous nous interrogeons sur le profil des jeunes à qui on propose un contrat aidé : s'agit-il vraiment du public cible ? Les difficultés d'insertion dans l'emploi de la plupart des jeunes, pas seulement de ceux qui en sont le plus éloignés, et le besoin de main-d'œuvre pas chères des structures non marchandes (associations et collectivités) conduisent trop souvent à proposer des contrats aidés à des jeunes plus facilement employables.

Nous faisons les mêmes constats sur les emplois d'avenir. La question de la prolongation du dispositif, débat entrouvert dans le cadre de la loi Travail, a été posée de manière ambiguë : s'agissait-il de prolonger les contrats en cours ou de faire rentrer une nouvelle cohorte de jeunes dans le dispositif ? La CFDT n'était pas favorable à la première option, avec d'un effet d'aubaine pour les structures et doute sur la démarche d'insertion dans l'emploi. Nous aurions plutôt privilégié la deuxième option pour permettre à d'autres jeunes d'en bénéficier.

## 2 / En 2018, les associations vont bénéficier d'un abattement sur les salaires de 4 % (le CITS). Pensez-vous que cette mesure va consolider et favoriser le développement de l'emploi associatif ?

Le CITS est souvent présenté comme le pendant du CICE pour les entreprises privées. On peut le voir comme une mesure d'équité à l'égard d'entreprises qui jusqu'alors en étaient exclues.

La CFDT a soutenu le pacte de responsabilité pour permettre aux entreprises de retrouver une capacité à investir qui leur faisait cruellement défaut et pénalisait la capacité de notre économie à créer des emplois. Les résultats sont pour l'instant mitigés, mais un bilan définitif est prématuré. Le fait est que les entreprises ont vu leur taux de marge augmenté, sinon restauré, et que nous sommes désormais en droit d'espérer qu'elles investissent afin de créer des emplois.

Que signifie le CITS pour des entreprises pour qui l'investissement productif ou dans la R&D n'est pas un objectif ? Nous remarquons que le

« C » de compétitivité a disparu, ce qui est logique mais que le « E » d'emploi aussi... C'est moins rassurant et pourrait signifier que le CITS n'a pas grand-chose à voir avec le CICE, quand bien même le monde associatif revendiquait le parallélisme entre les deux. Il y a fort à craindre que le CITS soit une subvention sans réelle contrepartie, un geste insuffisant pour créer de l'emploi et qui permet tout juste de consolider l'existant. Nous suivrons la mise en œuvre et les effets avec intérêt.

### **3 / Les conditions d'emploi sont parfois plus dégradées dans le monde associatif que dans le secteur public et privé. Comment une politique de l'emploi pourrait aider à remédier à cette situation ?**

Pour la CFDT, il n'y a qu'un seul code du travail qui doit s'appliquer à toutes les entreprises, quelle qu'en soit la forme juridique. Les relations sociales dans l'entreprise et le statut social des salariés sont plus dépendants de la taille de l'entreprise que de sa forme juridique. Sans prétendre être exhaustif, nous identifions quatre axes de progrès possibles pour les associations :

- Exiger une formation plus poussée sur la responsabilité d'employeur des dirigeants associatifs. Sur les aspects juridiques, mais aussi dans une perspective de responsabilité sociale vis-à-vis du personnel. Nous travaillons au développement de la RSE dans les entreprises privées, et notamment pour l'élargir à la qualité de la gouvernance et de

relations sociales au sein de l'entreprise. Pourquoi ne pas former les dirigeants des associations à la RSE ?

- Accompagner les associations dans la création d'emploi de qualité (moins de temps partiels, plus de CDI) : inciter les associations à rejoindre des groupements d'employeurs, à mutualiser les emplois dans une logique d'emplois à temps partagé.
- La négociation se décentralise pour se rapprocher de l'entreprise. C'est une occasion pour les associations de créer et de renforcer les cadres du dialogue social. Chaque partie prenante doit y tenir son rôle : représentants des salariés et direction, future bénévole, elle n'en est pas moins employeur.
- Donner aux financeurs la capacité de conditionner leurs subventions, en particulier quand il s'agit d'argent public, à des pratiques sociales de qualité. Il y a aussi sans doute une pression à exercer sur ces financeurs pour qu'ils intègrent la dimension qualité des emplois dans leurs attentes en retour de leur soutien financier. Les subventions permettent souvent de financer les projets, mais pas le fonctionnement.

### **4 / Au-delà de la question des conditions de travail, comment améliorer la qualité de vie au travail dans les associations ?**

Sur le sujet de la qualité de vie au travail, il n'y a pas de raison de stigmatiser les associations. La qualité de vie au travail n'est ni meilleure ni pire dans une

---

**“ SUR LE SUJET DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, IL N'Y A PAS DE RAISON DE STIGMATISER LES ASSOCIATIONS. ”**

---

association que dans n'importe quelle autre entreprise. C'est la qualité du dialogue dans l'entreprise, dialogue social mais aussi dialogue professionnel, qui est la condition de départ d'une bonne qualité de vie au travail. C'est le rôle du management : est-il formé pour animer ce dialogue, a-t-il les moyens de l'organiser ? Est-il dans une posture de soutien du travail des personnels et pas seulement de direction et de contrôle ?

Il se peut que dans le monde associatif, le projet prime parfois sur les conditions de sa mise en œuvre, que les valeurs qui la fondent ou l'animent valent label social. Comme dans n'importe quelle entreprise, ce sont les pratiques au quotidien qui créent, ou pas, des conditions de vie au travail de qualité.

L'article des statuts de l'association qui en définit l'objet ne suffit pas à donner du sens au travail de celles et ceux qui en sont les salariés. Créer et entretenir des espaces de dialogue sur la charge de travail, sur l'organisation, sur l'activité, sur tout ce qui fait le contenu du travail, ce n'est pas du superflu ni du temps perdu. C'est la base d'un investissement de chacun dans le projet collectif.

**Philippe COUTEUX,**  
**Secrétaire confédéral de la CFDT,**  
**Responsable du service Emploi,**  
**Sécurisation des Parcours**  
**Professionnels**



---

**“ POUR LA CFDT, IL N'Y A QU'UN SEUL CODE DU TRAVAIL QUI DOIT S'APPLIQUER À TOUTES LES ENTREPRISES, QUELLE QU'EN SOIT LA FORME JURIDIQUE. ”**

---

LES CONTOURS D'UNE FUTURE POLITIQUE  
DE L'EMPLOI D'INTÉRÊT GÉNÉRAL...

# L'AVIS DU SYNDICAT ASSO SUR LES POLITIQUES DE L'EMPLOI ASSOCIATIF

LES ASSOCIATIONS SONT DE GROS EMPLOYEURS ET SONT SOUTENUES  
À CE TITRE DE PLUSIEURS MANIÈRES PAR L'ÉTAT. QUEL EST L'AVIS DES SYNDICATS DE SALARIÉS  
SUR CES POLITIQUES PUBLIQUES À DESTINATION DES ASSOCIATIONS ?  
COMMENT LES RÉORIENTER POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DE L'EMPLOI ?

**1** / Quel bilan faites-vous des politiques d'emplois aidés menées dans le dernier quinquennat (CUI-CAE, emploi d'avenir) ?

Les dispositifs d'aide à la création d'emplois spécifiques au secteur non lucratif ont permis un maintien du nombre d'emplois salariés dans le secteur associatif. Mais cela s'est accompagné d'un accroissement des disparités territoriales et de la précarisation des salarié.e.s associatif.

Cette situation tient au fait que l'accès à ces contrats aidés diffère selon les Régions et les Préfectures : les conditions d'accès sont opaques et inégales (embauche d'un jeune à Bac+5 possible dans une région et non dans une autre, par exemple). Les politiques de l'emploi ont aussi accéléré la précarisation du secteur associatif, car les aides sont données pour une durée déterminée, ce qui empêche une visibilité à long terme. Les employeurs rémunèrent rarement les salarié.e.s embauché.e.s en CUI-CAE au-delà du SMIC horaire, alors même qu'ils et elles sont souvent embauché.e.s à temps partiel, sans droit à la prime de précarité de fin de CDD. Les CUI-CAE

sont par ailleurs, invisibilisés dans la structure, non comptabilisés dans le calcul des effectifs, ce qui empêche la constitution d'instances représentatives du personnel si les seuils sociaux sont atteints.

Ces dispositifs d'emplois et de mécénat de compétences réservés à l'associatif contribuent également à déqualifier l'emploi associatif, car ils sous-entendent qu'il ne nécessite pas de compétences propres au secteur, voire peu de compétences.

Le bilan que nous faisons de cette politique est très critique, car ces dispositifs d'aide à l'emploi ont renforcé les faiblesses du secteur associatif, les inégalités territoriales, l'absence de vision et d'engagement à long terme et enfin la précarité des emplois. C'est un reflet de la vision jacobine qu'a l'État du monde associatif : une « sous-fonction publique » qui sort du chômage des publics précaires, jusqu'alors aux marges du marché du travail, pour réaliser des missions d'intérêt général, tout en les maintenant dans le halo du sous-salariat.

---

“ POUR NOUS,  
LE SECTEUR ASSOCIATIF  
NE PEUT PLUS SERVIR  
DE LABORATOIRE  
POUR DIMINUER LES  
CHIFFRES DU CHÔMAGE,  
EN MASQUANT  
LES TENSIONS SOCIALES  
À L'ŒUVRE EN FRANCE  
ET NOTAMMENT  
LA DÉQUALIFICATION  
ET LA PRÉCARITÉ  
DE NOMBREUX  
TRAVAILLEURS.”

---

---

## “ L'ÉTAT DOIT METTRE FIN À LA LIBÉRALISATION DU FINANCEMENT ASSOCIATIF. ”

---

**2 / En 2018, les associations vont bénéficier d'un abattement sur les salaires de 4 % (le CITS). Pensez-vous que cette mesure va consolider et favoriser le développement de l'emploi associatif ?**

L'État annonce un effort de 600 millions d'euros pour les associations à travers un dispositif d'abattement fiscal concernant les taxes sur les salaires inférieures à 2,5 fois le SMIC. Le syndicat ASSO est dubitatif sur l'efficacité de cette mesure en termes de créations et de qualités d'emploi.

Les associations souffrent d'un manque de financement pérenne et d'une libéralisation du financement associatif avec le passage d'une logique de subvention de fonctionnement à une logique de mise en concurrence sur des marchés ponctuels. Cette mesure s'inscrit dans la droite ligne de cette libéralisation, de la financiarisation du secteur associatif et d'un affaiblissement de la puissance publique. L'État duplique la logique marchande, capitaliste (une baisse des salaires devrait permettre la restauration du taux de marge et la création d'emplois) à la logique associative, non lucrative. Les associations devraient créer ou maintenir un emploi parce qu'elles sont porteuses d'un objet social et qu'elles ont les moyens de leur projet, et non pas parce qu'elles bénéficient d'un abattement fiscal. En participant à cet affaiblissement de la puissance publique, qui ne créera pas d'emploi et détruit progressivement l'emploi public, les associations se rendent complices du désengagement de la puissance publique dans l'encadrement des « communs ».

**3 / Les conditions d'emploi sont parfois plus dégradées dans le monde associatif que dans le secteur public et privé. Comment une politique de l'emploi pourrait aider à remédier à cette situation ?**

Le secteur associatif bénéficie de politiques d'emploi spécifiques (emplois-jeunes nouveaux services, CUI/CAE, emplois tremplins, et dans une certaine mesure service civique), alors qu'il est parfois un piètre employeur : 53 % des salarié.e.s associatifs sont en CDI contre 88 % dans le privé lucratif et 83 % dans la fonction publique, 50 % des emplois associatifs sont à temps partiel allant jusqu'à 70 % dans les seuls secteurs du sport et de la culture. Les politiques menées par l'État ont une lourde responsabilité dans cette réalité car elles ont instauré une précarité durable en participant ou en favorisant la transformation et la diversification des modes de financement associatif. Par exemple, par le biais des aides à l'emploi à durée déterminée, des marchés publics sans distinction de la forme des structures répondantes, des appels d'offres au moins coûtant, en instaurant des obligations d'obtenir des co-financements venant du secteur lucratif, ou encore par le biais des contrats à impact social introduisant une mesure de la rentabilité de l'intérêt général, etc.

Pour remédier à cette situation, l'État doit mettre fin à la libéralisation du financement associatif et revenir à une logique de subventions de fonctionnement pérennes et garanties au titre de l'objet social de l'association sur le modèle du Fonds de Développement de la Vie Associative ou du FONJEP.

**4 / Au-delà de la question des conditions de travail, comment améliorer la qualité de vie au travail dans les associations ?**

L'amélioration des conditions de travail doit passer par l'organisation des salarié.e.s associatif. Ils et elles sont souvent isolé.e.s dans leurs structures (55 % des associations employeuses ne comptent qu'un à deux salarié.e.s). Ces salarié.e.s qui portent l'objet social de leur structure dans des conditions précaires et faiblement rémunératrices doivent pouvoir bénéficier de la constitution d'instances représentatives du personnel, quel que soit leur nombre. Les salarié.e.s en CUI-CAE, les stagiaires, les volontaires en services civiques doivent être comptabilisés dans les effectifs de la structure et bénéficier de droits au même titre que les autres salarié.e.s (application du droit du travail, cotisation chômage et retraite, complémentaire santé, etc.). La situation en l'état est d'autant plus absurde qu'un décret du 24 novembre 2016 demande l'assimilation des volontaires en service civique aux effectifs salariés d'une entreprise de l'ESS sans pour autant leur ouvrir de droit à la représentation.

Aujourd'hui, près de 30 % des salarié.e.s associatifs ne sont couverts par aucune convention collective (contre seulement 8 % dans le secteur privé lucratif). Nous demandons que le rattachement des associations employeuses à une convention collective soit obligatoire. Les conseils d'administrations bénévoles, bien que de bonne volonté, ne sont pas toujours au fait des obligations d'un employeur. Les membres de bureau d'associations doivent bénéficier d'une formation au droit du travail afin de connaître leur responsabilité d'employeur.

**Florence IHADDADENE  
et Florian MARTINEZ,  
porte-paroles  
du syndicat ASSO**



LES CONTOURS D'UNE FUTURE POLITIQUE  
DE L'EMPLOI D'INTÉRÊT GÉNÉRAL...

# LE DROIT À L'EMPLOI POUR TOUS ET AU SERVICE DE L'UTILITÉ SOCIALE

**DES « TERRITOIRES ZÉRO CHÔMEUR DE LONGUE DURÉE », UNE UTOPIE ?**

**GRÂCE À LA MOBILISATION DE L'ASSOCIATION ATD QUART MONDE, L'IDÉE VA ÊTRE EXPÉRIMENTÉE  
DANS DIX TERRITOIRES. MAIS IL NE S'AGIT PAS SEULEMENT D'OFFRIR UNE ACTIVITÉ À CEUX QUI SONT PRIVÉS  
D'EMPLOIS : CES PERSONNES TRAVAILLERONT AU SERVICE DES CITOYENS,  
DE L'ÉCONOMIE LOCALE, DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOCIALE.**

Le projet « Territoires zéro chômeur de longue durée » va permettre à dix territoires d'expérimenter l'embauche de toutes les personnes résidentes, privées d'emploi depuis plus d'un an.

Pour le Mouvement ATD Quart Monde à l'origine de cette initiative, c'est avant tout un acte de résistance qui est posé : Non, les personnes privées d'emploi ne sont pas responsables de la situation de chômage qu'elles subissent ! Non, le travail n'est pas à l'aube d'une ère révolue ; Non, l'emploi n'est pas un coût, mais bien une richesse nécessairement accessible à tous et devant être repensé dans le sens de son utilité sociale ! Au-delà de tordre le cou à ces idées reçues, c'est le droit à un emploi pour tous, qui est bel et bien l'enjeu de cette expérimentation.

Ce qui n'était encore l'an passé qu'un projet, porté par une association internationale de lutte contre l'exclusion, le Mouvement ATD Quart Monde<sup>1</sup>, a gagné en début d'année le statut de loi d'expérimentation (loi n°2016-231) lors d'un vote à l'unanimité à l'Assemblée nationale, le 29 février 2016.

Que nous dit cette loi : l'objectif est de pouvoir proposer, sur la base du volontariat, à toutes les personnes privées d'emploi sur dix territoires (habilités par la Ministre du Travail), un emploi en CDI, à temps choisi, au SMIC et adapté à leurs savoir-faire. Pour cela, il s'agira de créer ou de s'appuyer sur

des entreprises de l'économie sociale et solidaire sur chacun des territoires qui expérimenteront la démarche pendant 5 ans. Le financement de ces nouveaux emplois sera, pour une part (environ 70 %), assuré par la collectivité (subvention d'État et soutien volontaire des collectivités territoriales



1 - [www.atd-quartmonde.org](http://www.atd-quartmonde.org)

partenaires) et par la vente des biens et services produits (le chiffre d'affaires), pour la part restante.

Les territoires sont, pour cette première expérimentation, des communes ou communautés de communes peuplées de 5 000 à 10 000 habitants en milieu rural, ou des quartiers de villes présentant des taux de chômage supérieurs à la moyenne nationale. Dans ces contextes fort différents, on s'attend à ce que plusieurs centaines de personnes privées d'emploi soient concernées, même si à leur ouverture les entreprises tablent sur des effectifs proches de 70 à 90 salariés. Les territoires ont été habilités fin novembre<sup>2</sup>.

Les activités proposées par les « entreprises à but d'emploi » (EBE), comme elles se définissent, répondent à de vrais besoins des territoires, non encore satisfaits, car peu solvables. Elles viennent donc en complément des activités économiques existantes, sans perturber le système concurrentiel existant. Ces EBE vont chercher à développer une économie de la coopération sur le territoire et son environnement proche.

## Des emplois socialement utiles

Pour pouvoir expérimenter, des territoires se sont préparés depuis une à deux années. Élus, citoyens engagés, associations, artisans-commerçants, personnes privées d'emploi, etc. se sont réunis à de nombreuses reprises pour identifier les activités qui seront utiles à leur territoire.

Ainsi se dessine progressivement une sorte de « *carte du Tendre* » qui nous indique, sur chacun des territoires, les chemins qui mènent au « *prendre soin* » de la population, prendre soin du tissu économique, prendre soin du cadre de vie. Les besoins exprimés par la population sont multiples, en ville comme à la campagne. Citons parmi d'autres,

“ **NON, L'EMPLOI N'EST PAS UN COÛT, MAIS BIEN UNE RICHESSE.** ”

l'aide à la personne, l'amélioration des mobilités, la réalisation de travaux de rénovation énergétique chez les particuliers, l'entretien des jardins, l'aide aux démarches administratives, la formation à l'informatique usuelle, etc.

L'économie locale n'est pas non plus sans besoin. Les chefs d'entreprises, petites ou moyennes, les commerçants, les artisans, les responsables d'associations ou encore les élus, tous ont interpellé les équipes projets de leur territoire. Leurs carnets de commandes ne sont pas toujours assurés sur la durée pour embaucher, et verraient bien confier à une équipe de l'EBE diverses tâches, de la comptabilité à l'entretien du parc roulant, le nettoyage des locaux ou de la livraison en desserte locale. Ici on parle même de la création d'un camping, quand là, c'est toute la filière bois qui est repensée en partenariat avec l'Office National des Forêts.

Parmi les territoires candidats à l'expérimentation, plusieurs sont déjà inscrits dans des démarches Territoire à Énergie Positive, Territoire Zéro Déchets, ou encore Agenda 21 municipal. Pour ceux-là, comme pour les autres, la transition écologique et sociale n'est plus un concept flou mais portent des réalités qu'ils travaillent à concrétiser. La perspective de la création d'une EBE se présente comme une véritable aubaine : pouvoir offrir un emploi à tous les chômeurs de longue durée du territoire, sans aucune sélection ni exclusion, tout en développant des activités « vertes ». Ici on planifie déjà la mise en œuvre des collectes chez les particuliers et les entreprises en vue d'un tri sélectif et d'un recyclage. Là, on recense le foncier en vue de la



production maraîchère bio pour la restauration collective. Ailleurs, on se prépare à gérer l'entretien, sans produits phytosanitaires, des chemins piétonniers ou autres sentiers touristiques.

Les besoins sociaux, environnementaux, et parfois même économiques, sur les territoires urbains ou ruraux, sont les emplois sur lesquels se positionneront dès la fin de l'année les entreprises à but d'emplois. Ces emplois, par ailleurs non délocalisables, permettront à toute une partie de la population, aujourd'hui forcée à l'inactivité, de contribuer comme acteurs de la vie locale et de ses changements. Ces hommes et ces femmes, ces jeunes ou seniors attendent de pouvoir participer à cette *gestion de la maison commune*, pour, selon l'analyse de la sociologue Yolande Bennarosh « *se sentir enfin légitimes aux yeux de la société, à en attendre quelque chose en retour et s'assurer la reconnaissance des autres* ».

**Olivier MOUQUET,**  
ATD Quart Monde



<sup>2</sup> - [www.zerochomeurdelongueduree.org](http://www.zerochomeurdelongueduree.org)

## - III -

# ... QUI GARANTISSE LA QUALITÉ DE L'EMPLOI

Si le soutien à l'emploi associatif est un enjeu,  
car c'est un des moyens importants pour les associations de porter leurs projets,  
comment garantir la qualité de l'emploi associatif?

Quelles sont les solutions, les pistes,  
pour garantir la qualité de l'emploi dans les associations?

## GARANTIR LA QUALITÉ DE L'EMPLOI

DONNER

DU SENS AU TRAVAIL

MUTUALISER

LES RESSOURCES

AMÉLIORER

LES CONDITIONS DE TRAVAIL

ACCOMPAGNER

LE CHANGEMENT

AMÉNAGER

LES HORAIRES DE TRAVAIL

FAVORISER

L'AUTONOMIE

VALORISER

LES COMPÉTENCES

# POURQUOI DONNER DU SENS AU TRAVAIL ?

**TRAVAILLER DANS LE MONDE ASSOCIATIF, C'EST AVOIR UN TRAVAIL QUI A DU SENS. C'EST AUSSI TRAVAILLER DANS UNE STRUCTURE MÉLANT LES BÉNÉVOLES ET LES SALARIÉS, UN PROJET D'UTILITÉ SOCIALE DANS UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ÉVOLUTIF, UN PROJET COLLECTIF ET DES ATTENTES INDIVIDUELLES. CE QUI PEUT AMENER DE LA COMPLEXITÉ DANS LA GESTION DE L'EMPLOI. FACE À CETTE SITUATION, LE MOUVEMENT ASSOCIATIF AUVERGNE – RHÔNE-ALPES A DÉGAGÉ TROIS ENJEUX SUR LESQUELS SE MOBILISER POUR GARANTIR LA QUALITÉ DE L'EMPLOI ASSOCIATIF.**

Les associations sont des acteurs économiques, mais contrairement aux entreprises classiques elles n'ont pas pour but pas la recherche du profit et le développement du capital au bénéfice d'actionnaires. Dans les associations la gestion est « désintéressée » et vise la réalisation d'un projet associatif. Ainsi, travailler dans le monde associatif, c'est une autre façon de participer à la vie économique, c'est s'engager de manière singulière dans un collectif pour se mettre au service de ce projet.

Cette spécificité du travail associatif se concrétise par une satisfaction au travail élevée chez les salariés associatifs<sup>1</sup>. Les salariés associatifs ont le sentiment d'être utiles. De plus, la complémentarité entre salariés et bénévoles renforce l'ouverture à la vie de la cité, contribue à collectivement interroger et nourrir le sens de l'action et induit des adaptations constantes dans la conjugaison des compétences et des disponibilités.

Si cette « qualité » du travail associatif est indéniable, elle est cependant questionnée par des conditions de travail qui ne sont pas idéales. Par exemple, on observe dans le secteur associatif une

importante présence de contrats atypiques (temps partiel, contrats aidés...) liés directement aux contraintes engendrées par les secteurs d'activité (loisirs, culture, sport, services à la personne...). De même, beaucoup d'associations, notamment celles qui emploient peu de salariés, s'avèrent en difficulté face à l'inflation et l'évolution des exigences légales, réglementaires et conventionnelles. Les salaires sont aussi plus faibles que dans le secteur privé : certains sociologues assimilent ainsi l'engagement dont font preuve les salariés dans leur travail à du travail bénévole...

L'emploi associatif est aussi fragilisé par le contexte : baisses des financements publics, complexification administrative, croissance de la commande publique, concurrence accrue avec les entreprises lucratives (et entre les associations), etc. Autant d'éléments insécurisants pour les employeurs associatifs qui pèsent sur la qualité des emplois et des conditions de travail.

## L'emploi associatif de qualité fait donc face à plusieurs enjeux importants

Le premier enjeu que nous pointons, est la nécessité de travailler ce « sens » au travail. Les associations doivent pousser cet avantage du travail associatif. Cela

passé notamment par cultiver la dynamique collective : c'est elle qui permettra de « réinventer le travail » et d'inventer certains métiers de demain.

Le deuxième enjeu que nous repérons, est la nécessité pour les associations, de faire connaître cette valeur supplémentaire apportée par l'engagement de leurs salariés pour participer à la réflexion visant un autre modèle de travail, alternatif au « simple » salariat qui passerait par une réappropriation collective et individuelle du travail. Cela nécessite une meilleure observation et valorisation de la réalité de l'emploi associatif. Longtemps posé comme « en dehors » de la sphère du travail, le monde associatif est au contraire en capacité de jouer un rôle majeur dans les transformations du salariat.

Enfin, le troisième enjeu, est celui de créer et de développer l'emploi associatif de qualité. Cela passe par la formation des employeurs et des salariés, et par l'accompagnement des associations, notamment celles qui sont prêtes à développer leur premier emploi durable et de qualité.

**Céline JABOUYNA, Vice-Présidente**  
**Michel MACHICOANE, Secrétaire général**  
**Pauline BÉGRAND, Déléguée régionale**  
**du Mouvement associatif**  
**Auvergne – Rhône-Alpes**



<sup>1</sup> - Baromètre national qualité de vie au travail dans l'économie sociale et solidaire, Chorum, édition 2013.

# LES ASSOCIATIONS : DES EMPLOYEURS COMME LES AUTRES ?

.....

**LE 21 NOVEMBRE 2016, LE MOUVEMENT ASSOCIATIF ET SES PARTENAIRES (MUTUELLE CHORUM, FONJEP, UDES) ONT REMIS LE PRIX POUR L'EMPLOI DE QUALITÉ EN ASSOCIATION. LORS DE CETTE JOURNÉE UNE TABLE RONDE A ÉTÉ ORGANISÉE AUTOUR DE LA QUESTION « LES ASSOCIATIONS : DES EMPLOYEURS COMME LES AUTRES ? ». MOBILISANT À LA FOIS DES REGARDS ISSUS DE LA RECHERCHE (MARIE-CHRISTINE COMBES ET FRANCIS LEBON), DES RESSOURCES HUMAINES (JEAN-PHILIPPE TEBOUL DU CABINET DE RECRUTEMENT ORIENTATION DURABLE), DE L'ACCOMPAGNEMENT (NADIA RAHOU DE L'ANACT) ET DU MONDE ASSOCIATIF (FRANCE JOUBERT DU VICE-PRÉSIDENT DU CRGE), ELLE A PERMIS DE CERNER LES ENJEUX LIÉS À LA QUALITÉ DE L'EMPLOI EN ASSOCIATION, MAIS AUSSI D'IDENTIFIER LES DIFFÉRENTS LEVIERS POUR LA FAIRE ÉVOLUER. CET ARTICLE PROPOSE UNE SYNTHÈSE DES ÉCHANGES DE CETTE TABLE RONDE.**

## Qualité de vie au travail, projet et valeurs associatives

Ce qui motive avant tout le travail des salariés et des bénévoles c'est leur adhésion aux valeurs et au projet de l'association. Ses dirigeants et salariés qualifient la spécificité de leur travail par le fait qu'ils répondent à une mission d'intérêt général ou collective, à des besoins socio-économiques auquel l'État répond de moins en moins. Pour Marie-Christine Combes, cette dimension est absente d'autres secteurs d'activité, hormis de la fonction publique pour ce qui est de l'intérêt général. C'est un atout considérable pour le monde associatif, car il donne du sens au travail. Cet enjeu n'est toutefois pas étranger aux problématiques rencontrées dans les entreprises, qui travaillent elles aussi sur la motivation des salariés, qui est souvent conditionnée par le sens qu'ils peuvent donner à leur travail. Cette mise en avant des valeurs et du projet dans les associations comporte néanmoins le risque

que le travail nécessaire à leur concrétisation, et les conditions de réalisation de ce travail ne soient pas suffisamment pris en compte, qu'il aille de soi. Lorsque l'on évoque la question de la qualité de l'emploi, la réponse souvent entendue est que ce qui compte ce sont les bénéficiaires. Or, il n'est pas question d'opposer engagement dans les valeurs et adhésion au projet, avec l'engagement dans le travail, toutes ces dimensions peuvent et doivent être prises en compte.

## De l'importance de la clarté du projet sociétal

L'un des écueils à éviter est aussi de penser que toutes les associations seraient fondées sur un socle de valeurs communes et universelles. Jean-Philippe Teboul souligne qu'il faut garder en tête que lorsque vous allez voir des personnes qui sont contre le mariage pour tous, ils sont là pour leurs valeurs, et quand vous allez voir ceux

qui sont pour, ils le sont aussi. Lors de leurs recrutements, les employeurs associatifs doivent donc être en capacité de travailler leur communication autour de leur projet sociétal pour ne pas provoquer de la frustration professionnelle chez les salariés qui ne seraient pas en phase avec ce projet. Ces derniers acceptent une rémunération moins élevée que dans le privé afin de nourrir cette quête de sens dans leur travail, la contrepartie est donc de leur apporter la clarté nécessaire aux valeurs et au projet de l'organisation.

Il y a une règle d'or pour tout type d'organisation : plus l'objectif commun est clair meilleure est l'ambiance. Pour illustrer son propos, Jean-Philippe Teboul cite volontairement l'exemple d'une entreprise privée : la compagnie d'assurance Axa, qui pour lui pourrait concerner tout autant une association. Dans les années 70, elle était le 15<sup>e</sup> assureur mais avait la meilleure productivité et le plus faible taux de turn-over du secteur, car l'objectif commun était clair et partagé. Quand elle est devenue première, tout ça s'est



écroulé car le projet n'était plus là. Lorsque l'on discute autour de ces enjeux avec des responsables associatifs, ils répondent qu'ils ont déjà leur projet et qu'ils n'ont pas à travailler sur ces aspects, alors que souvent ce travail de clarification doit nécessairement intervenir en fonction de l'évolution de l'association. La spécificité du secteur associatif c'est bien cette place centrale du projet pour une grande partie des salariés. C'est donc à la fois une opportunité pour les associations, mais aussi un risque d'autant plus fort en termes de bien-être et de mal-être pour les salariés du monde associatif, car ils se définissent et sont définis de par leur appartenance à une organisation et à son projet.

### La place et le rôle de la gouvernance

L'une des spécificités des associations c'est la place de la gouvernance et la relation conseil d'administration/salarié. Il est souvent difficile de composer entre un conseil d'administration qui détient le pouvoir politique, mais qui n'a pas toujours le temps de cerner tous les enjeux auxquels la structure doit faire face au quotidien, et des salariés qui se retrouvent dans la situation inverse. Pour France Joubert, il est pourtant nécessaire que ces rôles soient bien clarifiés, afin que les instances de l'association investissent pleinement leur mandat, en traitant des enjeux politiques liés à leur activité. Si

ce n'est pas le cas, elles n'auront pas la capacité de mettre en avant la plus-value associative des actions engagées, et courent le risque qu'elles soient assimilées à celle d'une entreprise du secteur privé lucratif investie dans le même champ. Prendre en compte ces différents aspects est enfin un levier important destiné à positionner durablement l'économie sociale et solidaire dans le système économique global.

### Travail bénévole, travail salarié quelle différence ?

Les bénévoles peuvent rencontrer des problèmes identiques aux salariés, la seule chose qui les différencie c'est qu'ils n'ont ni salaire, ni rapport de subordination vis-à-vis de l'employeur. Il faut donc leur assurer une certaine forme de satisfaction si l'on veut les fidéliser en utilisant souvent les mêmes leviers que pour les salariés. Il s'agit de garantir la mise en œuvre du projet associatif et d'incarner les valeurs de l'organisation, en créant les conditions de travail adaptées, et en mobilisant les moyens adéquats. Francis Lebon indique aussi que beaucoup d'analyses démontrent les interactions importantes entre engagement bénévole et carrière salariée, cette dimension est donc à intégrer si l'on souhaite traiter efficacement de la question de la qualité de l'emploi en association. Pour Jean-Philippe Teboul, la situation du salarié doit néanmoins rester la priorité car au-delà du respect du Code du travail, il constitue un besoin quand le bénévole peut s'en aller.

### De l'enjeu de la professionnalisation à la rationalisation

La question de la professionnalisation est un enjeu central pour agir sur la qualité de l'emploi dans le monde associatif. Dans beaucoup d'entre-elles, tout ce qui avait trait à la professionnalisation et au management a longtemps eu mauvaise presse, elles pensaient que cela allait



## Le guide des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS : un outil que service de la qualité de l'emploi

les faire entrer dans le monde de l'entreprise et banaliser les spécificités de l'action associative, à travers l'introduction de techniques de management inadaptées. Or, Marie-Christine Combes indique que la professionnalisation n'est rien d'autre que la gestion qui vient soutenir le travail et donc les valeurs et l'engagement. Pour Nadia Rahou, cette vision négative tient aussi au fait que professionnalisation rime souvent avec rationalisation. Elle se concrétise par la formalisation d'une offre standard mesurée avec des indicateurs de productivité à laquelle employeurs comme salariés doivent se conformer et qui les mobilise beaucoup. Ils ont en plus de cela une obligation importante de restitution de leurs activités ce qui nécessite, comme dans le monde de l'entreprise, de s'asseoir sur une organisation forte avec des outils et des procédures adaptés.

L'ANACT a pu analyser les conséquences néfastes de cette rationalisation sur les risques psychosociaux et le bien-être des salariés. Le but des associations est de faire de l'innovation socio-économique et organisationnelle. Or, elles doivent aujourd'hui inscrire leur action dans des démarches qualité ou des accréditations très normées, ce qui freine fortement ce potentiel d'innovation. Beaucoup d'entre-elles sont sur un marché et doivent tenir compte d'un certain nombre de critères qui ne sont pas liés à une question de qualité de l'emploi, mais de qualité du service. Si une analyse de ces deux dimensions est faite en amont, il est possible de traiter de la question de qualité de l'emploi, mais cet aspect reste insuffisamment pris en compte par les dirigeants des associations.

Lors des échanges, plusieurs leviers ont été pointés pour améliorer la qualité de l'emploi : se saisir des dispositions du guide des bonnes pratiques prévu dans le cadre de la loi ESS, travailler sur la coopération et la mutualisation ou encore créer des espaces d'échange et de dialogue entre les différentes parties prenantes de l'association.

Malgré ses imperfections, la loi ESS peut aussi permettre d'avancer dans ces démarches d'amélioration de la qualité de l'emploi. Elle prévoit notamment la création d'un guide de bonnes pratiques ; qui a été mis en place par le Conseil Supérieur de l'ESS, et dont toutes les associations vont devoir se saisir. Ce guide concerne toutes les parties prenantes (bénéficiaires, salariés etc.), il traite de l'exemplarité sociale, de la politique salariale etc. Les associations employeuses vont devoir rendre compte à chacune de leurs Assemblées Générales de la façon dont elles se le sont approprié, et la manière dont elles peuvent mettre en œuvre un certain nombre de choses pour être dans une démarche d'amélioration continue.

### Coopération / mutualisation : un instrument efficace pour composer avec de nouvelles formes d'emploi

Pour France Joubert, avec les évolutions actuelles du travail et de l'emploi, nous sommes en train de repenser un contrat universel fondé sur l'activité. Une grande partie des revendications actuelles passe d'ailleurs par la gestion et la mutualisation de l'emploi. Repenser ce système implique de la qualité pour tous, que ce soit du travail en tant que tel reconnu par les partenaires sociaux, que sous d'autres formes. Le Compte Personnel d'Activité prévu par la loi El Khomri a été créé dans cet esprit. Il est possible via ce compte d'intégrer l'ensemble des activités des personnes qu'elles soient salariées ou bénévoles. Dans ce contexte, tous les systèmes qui amènent plus de coopération de mutualisation ne peuvent qu'être bénéfiques. Par exemple, si un judoka qui a 7 employeurs n'était pas dans un groupement d'employeurs,

il ne pourrait pas prendre son congé parental. Le Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs a construit cet outil d'intérêt général permettant de lutter contre la précarité en créant un emploi continu et en proposant à côté de l'emploi, de la formation et de l'accompagnement RH lorsque les salariés sont sans emploi. Il faut donc aujourd'hui aller au-devant des pouvoirs publics pour le défendre.

### Créer des espaces d'échange et de dialogue entre les différentes parties prenantes de l'association

L'ANACT crée des espaces d'échange pour accompagner les mutations de l'emploi et mieux appréhender la question de la qualité de vie au travail. Le cœur de la méthodologie utilisée pour mettre en place ces espaces c'est de comprendre les réalités du travail pour mieux l'organiser et l'accompagner ; c'est aussi accompagner le changement qui est aujourd'hui la norme dans ce contexte mouvant. Par exemple, dans le secteur de l'aide à domicile des rencontres sont organisées avec les administrateurs, puis les directions, et enfin les salariés. La seconde étape consiste à les faire discuter ensemble et à créer des groupes de travail. L'objectif est de les amener à produire des solutions pérennes d'amélioration des conditions de travail et de qualité des services. Tout l'enjeu à terme est de faire perdurer ces espaces ce qui est compliqué, en particulier dans le secteur de l'aide à domicile car ces temps-là ne sont pas financés, la base de rémunération étant l'heure de prestation. Pour pallier cette difficulté, des structures nouvelles se créent, par exemple des structures d'aide à domicile et de soins infirmiers qui mutualisent leur fond, et peuvent dégager une enveloppe destinée à créer et animer ces espaces. L'idée reste qu'au moment de la réflexion sur une évolution dans la structure, la question de l'institutionnalisation de ces espaces soit déjà intégrée.



**prix**  
POUR L'EMPLOI  
DE QUALITÉ

## LAURÉATS DE L'ÉDITION 2016

- 1<sup>er</sup> Prix -

**Association l'Envol**

Rendre le salarié acteur  
de son parcours professionnel



Investie dans le secteur de la petite enfance, l'association a proposé une montée en qualification à ses nouveaux salariés en contrat emploi d'avenir, par l'obtention du Diplôme d'État d'Auxiliaire de Puériculture (DEAP) via la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).

« Pour l'association l'Envol les emplois d'avenir ne sont pas considérés comme des emplois à moindre coût. L'objectif est de favoriser "un tremplin" vers l'emploi. Cette disposition a été source d'enrichissement et de montée en compétences pour l'ensemble des équipes et particulièrement pour les tuteurs. »

Céline et Christine,  
Membres du Comité  
d'Entreprise



- 2<sup>ème</sup> Prix -

**AFILE 77**

Favoriser l'autonomie  
et la prise de responsabilités



Cette association dont l'objectif est la lutte contre l'exclusion a travaillé sur une approche globale de la qualité de l'emploi. Son but : fidéliser ses collaborateurs et mieux faire face aux évolutions de l'activité de la structure. L'action menée a consisté entre autres à définir une nouvelle organisation favorisant une meilleure prise de responsabilités des salariés à aménager les conditions de travail à développer des outils de communication interne...

« La démarche engagée n'a occulté aucun aspect, nous pouvons témoigner n'avoir pas vu fréquemment dans nos expériences professionnelles des démarches aussi ouvertes. Le résultat aujourd'hui est un état d'esprit constructif. »

Martine,  
Bénévole depuis 2013



- 3<sup>ème</sup> Prix -

**Association Tous Parrain**

Valoriser les compétences  
et le bien-être des salariés



Ce réseau de parrainage pour l'emploi auprès des professionnels de la région du Boulonnais a travaillé sur l'amélioration des conditions de travail de ses salariés à travers la mise en œuvre de différentes actions telles que : la réorganisation de l'équipe et l'aménagement des horaires de travail, la sollicitation d'un psychosomatologue ou encore la souscription à un comité d'entreprise indépendant.

« Depuis mon entrée chez Tous Parrains (2009) mon poste aura nettement évolué, à la fois par une montée en compétences avec des formations mais aussi par la diversité des missions qui m'ont été confiées. »

Bruno,  
Conseiller en insertion  
professionnelle



# GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

## « SE REGROUPER POUR LA QUALITÉ »

**LES ACTEURS ASSOCIATIFS, DANS UN CONTEXTE DE RATIONALISATION DES FINANCEMENTS, DÉVELOPPENT DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES DES STRATÉGIES DE MUTUALISATION DE MOYENS MATÉRIELS ET HUMAINS. ILS SONT DE PLUS EN PLUS NOMBREUX À PARTICIPER À DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS (GE), VOYANT EN EUX DES OPPORTUNITÉS POUR DÉVELOPPER L'EMPLOI.**

**LES GE DONT L'OBJET EST DE PERMETTRE EN TOUTE LÉGALITÉ LA MISE À DISPOSITION DE PERSONNEL ENTRE PLUSIEURS STRUCTURES, CONSTITUENT UNE SOLUTION INTELLIGENTE ET SÛRE POUR PARTAGER, DANS LA DURÉE, DES COMPÉTENCES.**

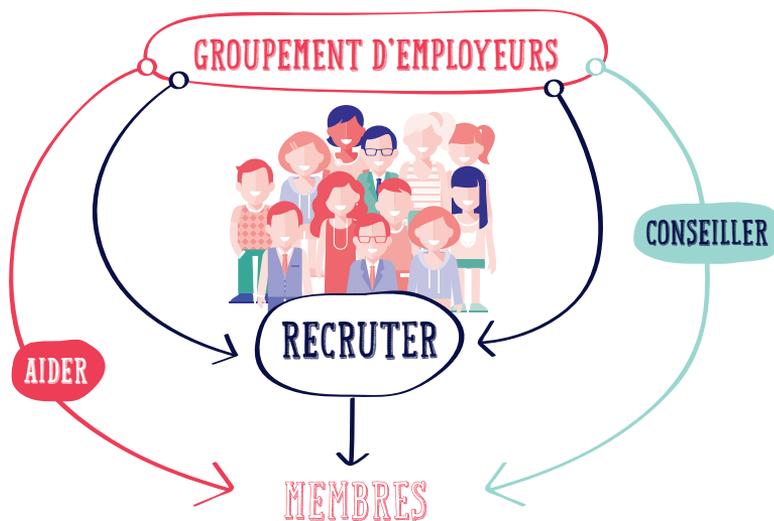
Les Groupements d'Employeurs sont apparus avec la loi du 25 juillet 1985 qui a permis de légaliser une pratique largement répandue dans le milieu agricole : le partage de personnel entre exploitants voisins. Si les GE sont d'abord nés dans l'agriculture, ils se sont développés progressivement dans l'ensemble des secteurs d'activités (artisanat, BTP, industrie, sport, animation, culture, services à la personne, santé, social et médico-social, etc.).

### Se rassembler pour embaucher

Un GE, qu'il soit composé d'employeurs d'un même secteur d'activité ou de secteurs différents, est le plus souvent une association loi 1901 qui a pour objet principal de recruter des salariés pour les mettre à disposition auprès de ses membres. L'idée principale est que les adhérents se partagent le temps de travail des salariés du GE. Mais depuis 2005, les GE peuvent également

apporter à leurs membres leur aide ou leur conseil en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines ; par exemple, pour la rédaction d'une offre d'emploi, la mise en place d'un plan de formation, la formalisation de procédures du type élection des Délégués du Personnel, etc.

Il existe plusieurs raisons qui poussent les structures à se tourner vers les groupements d'employeurs. Parfois, elles n'ont pas les moyens financiers ou la visibilité pour recruter des CDI à temps complet. Il arrive aussi qu'elles n'aient pas une charge de travail suffisante pour occuper un salarié à plein temps. Une entreprise qui propose un contrat à temps partiel peut également avoir du mal à trouver une personne intéressée par un nombre d'heures réduit. Ou encore, une entreprise peut exprimer des besoins ponctuels en compétences diverses (communication, logistique, qualité, sécurité, secrétariat, production...) mais ces besoins ne justifient pas obligatoirement une embauche permanente et définitive de personnel. Dans d'autres cas, une association peut avoir les moyens de recruter un salarié à temps partiel, mais recule parfois devant la complexité d'une embauche et la gestion du personnel.



## Offrir des emplois à plein temps et en CDI

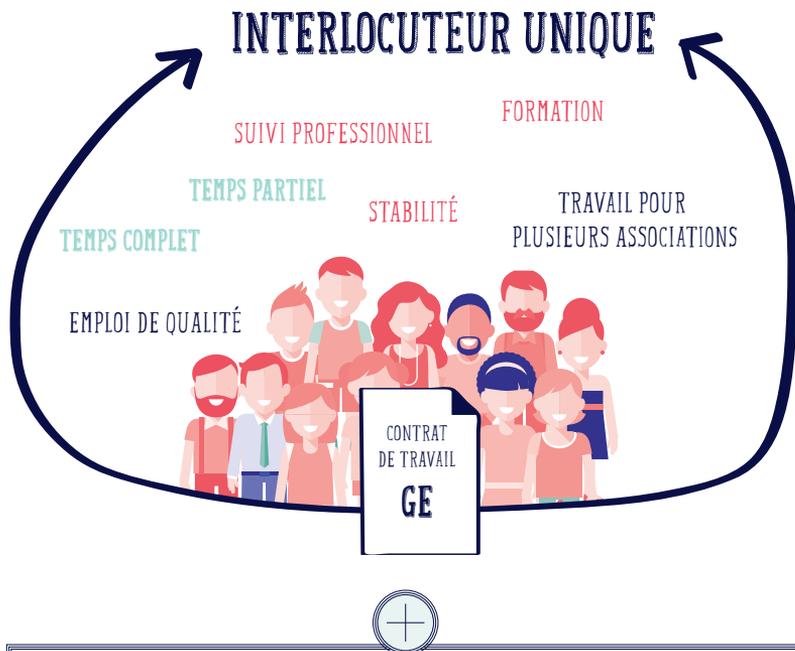
En se regroupant pour employer, les structures répondent à leurs besoins en force de travail. Mais cette solution est aussi avantageuse pour les salariés. Ceux-ci se voient proposer de meilleures conditions de travail. Car les GE permettent de favoriser la création d'emplois permanents, de longue durée et à temps plein. Ils permettent aussi aux salariés d'avoir véritablement le choix entre un travail à temps partiel ou à temps complet. Ils permettent aussi aux salariés d'avoir un suivi de leurs parcours professionnel et de la formation. Enfin, si ils travaillent pour plusieurs associations, ils n'ont cependant qu'un seul contrat de travail et un interlocuteur unique. C'est bien plus simple pour eux quand, par exemple, ils s'adressent aux banques...

Les GE permettent la création d'emplois de qualité, stables et garantissant le dialogue social. Ils permettent aussi de faire vivre les territoires. Par exemple, le GLEMO situé à l'Île d'Oléron est le premier employeur de l'île. Nous avons tous besoin de voir qu'autour de nous la cohésion sociale apporte plus d'attractivités et de bien-être. Les GE peuvent réunir tous types d'employeurs : public et privé. Ils permettent de créer une véritable dynamique pour l'emploi sur les territoires.

Le GE permet de reconstituer des fragments d'emplois existants sur un bassin d'emploi ou dans un secteur d'activité, et ainsi de proposer à ses salariés des emplois stables à proximité de leur lieu de vie. Les Groupements d'Employeurs permettent de concilier les besoins de flexibilité de l'entreprise et de sécurité du salarié. C'est l'outil de flexisécurité à la française.



**France JOUBERT,**  
Vice-Président  
du CRGE



### GROUPEMENT D'EMPLOYEURS CO-GESTE MIDI-PYRÉNÉES

Les GE ne permettent pas seulement d'offrir de bonnes conditions de travail aux salariés « mutualisés » par différentes structures. Ils peuvent aussi être utilisés pour mutualiser des services que des associations de trop petite taille ne pourraient pas s'offrir.

Dans le GE Co-Geste Midi-Pyrénées, association candidate au Prix pour l'emploi de qualité 2016 organisé par le Mouvement associatif, dix-huit associations se sont regroupées pour embaucher deux salariés en CDI. Ceux-ci remplissent des fonctions d'animation, de comptabilité, de secrétariat et d'assistance en gestion. Ils réalisent aussi des actions, auprès des membres du GE, pour améliorer la qualité de l'emploi dans les associations adhérentes au groupement. Ils vont notamment proposer des accompagnements et des formations collectives (financées en partie par le

FDVA<sup>1</sup>) aux dirigeants bénévoles de ces structures ainsi qu'aux 70 salariés y travaillant. Auprès d'eux, ils ont notamment réalisé un travail sur les fiches de poste et les entretiens professionnels. Ils ont réalisé un travail d'évaluation des conditions de travail, fait de propositions pour améliorer la qualité de vie au travail. Ils les ont aussi accompagnés à redéfinir collectivement leurs projets associatifs.

Clairement, ces différentes actions engagées sous l'impulsion du groupement d'employeurs ont été une opportunité pour refonder le sens de l'action collective et encourager la coopération, garantir l'équilibre général de fonctionnement des associations concernées, ou encore trouver des solutions pour pérenniser les emplois.

<sup>1</sup> - Fonds de développement de la vie associative.

# AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL : DES ENJEUX D'ORGANISATION

.....

**L'AGENCE NATIONALE D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (ANACT) ET SON RÉSEAU RÉGIONAL INTERVIENNENT AU SEIN DU SECTEUR ASSOCIATIF, MAJORITAIREMENT AUPRÈS DES STRUCTURES D'AIDE À DOMICILE. À L'IMAGE DU SECTEUR, ELLES SONT CONFRONTÉES À DE FORTES PROBLÉMATIQUES LIÉES AUX CONDITIONS D'EMPLOI : RECOURS IMPORTANT AUX CDD, TEMPS PARTIELS, HORAIRES ATYPIQUES, FORTE AMPLITUDE HORAIRE, FÉMINISATION, CONCILIATION DES TEMPS... ELLES SE CARACTÉRISENT PAR LA PRÉSENCE DE RISQUES À LA FOIS PHYSIQUES ET PSYCHO-SOCIAUX, QUI NE SONT PAS SANS IMPACT SUR LA QUALITÉ DE SERVICE. AFIN D'EN COMPRENDRE LES DÉTERMINANTS, ET DE SAISIR LES LEVIERS SUR LESQUELS AGIR EN VUE D'INVERSER LA TENDANCE, UN DÉTOUR PAR LA RÉALITÉ DU TRAVAIL EFFECTUÉ EST INDISPENSABLE.**

## Un travail complexe et à risques

Le travail d'aide à domicile s'effectue au sein d'un lieu particulier : le domicile du bénéficiaire. Il constitue à la fois un espace privé et le lieu de travail au sein desquels les salariés se retrouvent face à des situations différentes en fonction de leurs lieux d'intervention. Et au-delà de sa dimension technique, ce travail comprend aussi une très forte dimension relationnelle, qui nécessite de s'adapter et de personnaliser constamment la prestation.

Les activités réalisées par les salariés du secteur suggèrent également des efforts physiques importants, notamment liés aux manipulations auprès de personnes âgées ou fragilisées, ce qui nécessite des moyens matériels (lève malade, douche aménagée...) qui ne sont pas toujours adaptés ou à disposition. Ce travail intègre par ailleurs une dimension psychique liée à la relation entretenue avec des personnes en perte d'autonomie et en souffrance. Enfin, les interventions réalisées sont souvent morcelées et les temps travaillés irréguliers.

Ces différents aspects, qu'ils soient d'ordre physique ou psychologique constituent autant de facteurs de pénibilité du travail, et conduisent à une très forte sinistralité du secteur en termes d'accidents du travail et de maladies professionnelles.

## Un travail « isolé »

L'une des principales caractéristiques de l'activité d'aide à domicile est qu'elle s'exerce « seul ». La nature de ce travail demande pourtant un encadrement et un soutien important, compte-tenu de la charge physique et psychique qu'il engendre. Cette situation inhérente à la fonction est renforcée par un isolement lié à des problématiques d'organisation du travail au sein des associations.

Il existe tout d'abord des carences en termes de communication et de transmission d'informations en lien avec l'encadrement. En ce sens, il existe peu ou pas de temps d'échanges concernant l'aide à la résolution de problèmes et l'arbitrage de situations délicates. Plus

globalement, peu d'espaces-temps permettent d'échanger collectivement sur des pratiques, de connaissances, ou sur des retours d'expériences qui pourraient pourtant améliorer à la fois la qualité de vie au travail et la qualité du service. Cette situation est aggravée par le fait que le personnel d'encadrement est lui-même confronté à une forte charge de travail, et n'a donc pas le temps nécessaire pour mettre en place ce type d'actions.

Pour dépasser cette situation, il est fondamental de mobiliser les ressources organisationnelles nécessaires pour accompagner les salariés dans leurs activités. La présence d'un fort soutien managérial est aussi un enjeu central pour pouvoir cadrer la relation de service, arbitrer en cas de confusion des périmètres de responsabilités, et soutenir en cas de difficultés à accomplir un travail de qualité. L'activité d'aide à domicile est par nature engageante, responsabilisante et éprouvante. Elle demande des modalités d'accompagnement adaptées, pour répondre aux enjeux de qualité de service, mais aussi pour préserver la santé des salariés.

## Développer une approche axée sur la qualité de vie au travail

Les principales préconisations de l'ANACT se situent autour du développement d'une approche en termes de qualité de vie au travail (QVT), qui permette à l'organisation de soutenir un travail et un service de qualité.

L'organisation d'espaces-temps consacrés aux échanges sur le contenu du travail, ses finalités, ses difficultés, ses risques, mais aussi sur les besoins des bénéficiaires, leurs évolutions, leurs souhaits, et exigences, constitue un enjeu majeur d'amélioration des conditions de travail dans le secteur. Ceux-ci permettent en effet de soutenir la coordination et faciliter la coopération entre les différents corps de métier.

Pour assurer leur mise en place, il s'agit de soutenir le rôle crucial de l'encadrement afin qu'il porte et organise ces espaces-temps et apporte voire co-construise des réponses organisationnelles adaptées. Encadrer au plus près le travail des personnels, pour suivre au plus près les besoins des usagers, répond en effet au double enjeu de qualité de vie au travail et de service.

La structuration d'une politique de ressources humaines voire d'une gestion

prévisionnelle des emplois et des compétences constitue également un enjeu majeur en termes d'amélioration des conditions de travail. Il s'agit en effet d'engager une réflexion sur les contours des métiers et les compétences associées, en lien avec les besoins des publics et leurs évolutions. L'enjeu est aussi d'assurer une politique de formation, de reconnaissance afin de favoriser les parcours professionnels.

## Mieux prendre en charge la dépendance par une vision plus globale du service intégrant le travail et de son organisation

S'intéresser aux modalités d'organisation et au travail d'aide à domicile permet aussi de garantir un service de qualité. À travers nos interventions et études dans le secteur, force est de constater que le service et sa qualité ne reposent pas essentiellement sur l'exercice de tâches déterminées à l'avance, mais bien sûr un travail complexe, relationnel, engageant, responsabilisant, qui demande un fort soutien organisationnel et managérial. Cette question interpelle directement le modèle économique du secteur basé sur l'heure de prestation passée au

domicile des bénéficiaires. Au regard de ce modèle, les temps de travail collectifs, d'organisation et d'encadrement sont mal considérés. Ces temps sont pourtant essentiels à la bonne réalisation du travail et à des services de qualité. Travailler cette question est aussi essentiel pour rendre ce secteur plus attractif et accompagner ses mutations, dans un contexte où de nombreux salariés vont partir à la retraite dans les prochaines années.

Concernant le secteur associatif dans son ensemble, l'enjeu majeur consiste à intégrer l'amélioration de la qualité de vie au travail dans le projet associatif. En effet, il s'agit de faire de la QVT des salariés associatifs un enjeu stratégique, au même titre que les objectifs de réponse aux besoins sociaux et d'innovation sociale de l'association. Le projet social doit répondre à une meilleure qualité de vie de tous et de toutes.



**Nadia RAHOU,**  
**Chargée**  
**de mission,**  
**ANACT**



2<sup>e</sup>

BAROMETRE NATIONAL  
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL  
DANS L'ESS



En 2013

Vous étiez 78%\* à être satisfaits  
de vos conditions de travail



En 2017, où en est-on dans l'ESS ?

Découvrez **les résultats** de la 2<sup>e</sup> édition  
du **baromètre national Chorum**  
à partir de **mars 2017**

\* Baromètre CHORUM 2013  
chiffre salariés

[chorum.fr](http://chorum.fr)