



**TRAVAIL – EMPLOI
QUEL AVENIR ?
Les enjeux de l'emploi
associatif**

LES MUTATIONS DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

Les associations sont aujourd'hui traversées par des mutations qui impactent l'ensemble de la sphère du travail et donc inévitablement l'emploi associatif. S'il est peu aisé de cerner un phénomène polyfactoriel, plusieurs manifestations à l'œuvre peuvent être relevées :

La révolution de l'information et l'accès facilité aux connaissances notamment par le biais des nouvelles technologies (avec destruction d'emplois traditionnels) vient interroger les savoirs et les expériences issus de la période industrielle.

L'explosion des connaissances rend caduque tout modèle basé sur le contrôle et la rareté du savoir. Ces évolutions induisent un nouveau rapport au temps et à l'espace et se traduisent dans un renouvellement des conditions du « vivre ensemble » et du « travailler ensemble ».

L'emploi associatif n'échappe pas non plus à l'émergence de pressantes attentes des salariés à l'égard de leur travail qui au-delà de leur préoccupation liée à la subsistance matérielle considèrent dorénavant leur **activité professionnelle comme un levier d'action sur le monde, une occasion de se réaliser, un espace de « reliance » aux autres**. Ceci est encore plus vrai au sein de la jeunesse.

Depuis la deuxième moitié du 20ème siècle, l'idée du travail vécu comme possibilité pour les individus de se réaliser a fortement progressé. En permettant à une partie de la société de s'extraire de la nécessité, l'augmentation historique des taux de croissance dans les pays occidentaux depuis l'après-guerre, a contribué à faire émerger une nouvelle perception du travail comme vecteur privilégié de l'expression et de la réalisation de soi. Elle est venue s'ajouter aux conceptions historiques du travail comme facteur de production et support de la distribution des revenus, de droits et de protections. La plupart des enquêtes européennes de ces dernières années témoignent d'attentes nouvelles par rapport au travail. Cette tendance est particulièrement exacerbée dans notre pays chez les jeunes et les plus diplômés, mais il s'agit là d'une tendance déjà à l'œuvre dans d'autres pays européens (et même occidentaux). Ces nouvelles attentes ne portent plus seulement sur un revenu, une place ou une fonction ; elles prennent une dimension symbolique relative au contenu de l'activité.

La conception même du « travail » s'avère donc particulièrement bouleversée avec un marché de l'emploi rétracté semblant au fil des années se heurter à une succession de solutions sans issue à coup de dispositifs récurrents mais aux très faibles effets.

Il semble bien que nous rentrions peu à peu dans une économie contributive faite de nouvelles formes de coopérations avec à la clef des pertes d'emplois mais aussi l'apparition de nouvelles activités nécessitant d'autres types de compétences, de savoirs et de savoirs être, donc une adaptation positionnant l'intelligence de chacun au service de tous et le plaisir de chacun dans la réussite des autres.

Roger SUE, Professeur des universités, parle de l'entrée dans une économie quaternaire centrée sur l'économie de la connaissance et basée sur la richesse du capital humain : la créativité, l'innovation, le savoir. Dans cette économie les associations ont toutes leurs places à prendre pour rassembler les productions individuelles dans le collectif associatif... et valoriser les démarches de créativité collective !

Les associations sont aussi un lieu de réinvention d'un travail non-instrumentalisé par la recherche du profit, motivé par la recherche de bénéfices sociaux. Les associations sont le lieu de rencontre entre deux dynamiques : d'un côté, le projet politique de l'association, et de l'autre, les parcours individuels des salariés et leurs motivations diverses à s'engager. Certes, il n'est pas acquis de prime abord que le salarié qui rejoint une association adhère à son projet. Mais ces deux logiques se nourrissent en permanence et sont réactivées de la vie quotidienne des projets associatifs. L'enjeu pour les employeurs associatifs n'est d'ailleurs pas tant d'inciter à l'adhésion aux valeurs et au projet mais bien de penser la construction d'un espace commun par la coopération, l'échange et le débat autour du projet.

LA DYNAMIQUE DE L'EMPLOI ASSOCIATIF

Depuis le milieu du 20^{ème} siècle, le monde associatif s'est **fortement professionnalisé et l'emploi a connu une exceptionnelle croissance**. La croissance démographique, la pyramide des âges, l'importance du sport et des loisirs dans le quotidien, les questions environnementales sont autant de facteurs qui ont permis la dynamique des projets associatifs et de ses emplois.

- Entre 2001 et 2010, l'emploi dans les associations a cru plus vite que dans le secteur privé lucratif (+25% d'emplois contre 7% dans le privé lucratif).

Alors que **660 000 salariés** exerçaient une activité salariée associative **en 1981** en France, ils sont **1,8 millions aujourd'hui**. Ces emplois sont principalement concentrés dans les secteurs du médico-social/santé, de l'éducation/formation/insertion, de la culture et du sport et dans des grosses structures (50% des emplois associatifs sont concentrés dans 12% des associations).

- En Rhône Alpes sur les 110.000 à 125.000 associations en activité, animées par 1 600 000 bénévoles, 18000 associations emploient des salariés ce qui représentent 10% de l'emploi privé de la région.
- Et à l'horizon de 2020, ce sont globalement 600 000 emplois au sein de l'Economie Sociale et Solidaire qui vont s'avérer disponibles.

Au sein de l'Economie Sociale et Solidaire, les associations représentent plus de 83 % des établissements et plus de 77 % du nombre des salariés avec en moyenne un peu plus de 11 salariés par association et environ 69 % de la masse salariale totale distribuée, (chiffre inférieur à la part des salariés associatifs, compte tenu du nombre de temps partiels).

Jusqu'en 2010, l'emploi associatif connaît une croissance continue. Si en 2011 il connaît un fléchissement une stabilisation s'opère de 2012 à 2014. Des inquiétudes se manifestent sur 2015 au vu du contexte politique et économique, notamment en raison de la réforme de l'organisation territoriale avec des impacts inévitables sur sources les financements.

Au-delà de ces chiffres significatifs, que peut-on dire de l'emploi et du travail au cœur de structures associatives qui s'inscrivent dans une manière d'entreprendre qui s'affirme différente ?

PARTICULARITE DE L'EMPLOI ASSOCIATIF AVEC DE FORTS ATOUTS ... ET DES HANDICAPS

L'emploi est un outil au service du développement des projets associatifs pas un but en soi.

Aujourd'hui le contexte, on le voit, fragilise l'emploi associatif : baisses de financement, difficulté de reconnaissance avec une image dévalorisée, complexification administrative, inflation normative des associations. Autant d'éléments insécurisants pour les employeurs associatifs.

Quels sont les atouts ?

Le salariat associatif c'est une autre façon de participer à la vie économique sous l'égide d'un engagement singulier. La pratique professionnelle dans le monde associatif est positionnée hors d'un rapport à une productivité attachée au profit et au capital et qui s'exprime à travers une motivation et une militance articulée à un projet associatif (projet issu de bénévoles « désintéressés »).

Les structures employeuses sans but lucratif, organisées sur un mode entrepreneurial centré sur des valeurs et des principes de gouvernance visent la réalisation de missions d'intérêt général au cœur desquelles le travail prend plus facilement sens. Même s'il réclame un niveau d'implication sans doute plus élevé.

A même de conjuguer projet politique et parcours individuel des salariés et des bénévoles, les associations fabriquent du partage de valeurs dans un « être et entreprendre ensemble » basé sur la coopération et non sur la compétition.

Si l'adhésion des salariés au projet ne va pas de soi, sa co-construction et sa mise en œuvre très collective sont des facteurs de mobilisation.

Plusieurs observations semblent confirmer la plus-value du travail associatif:

- **Le niveau de satisfaction¹ au travail est plus élevé chez les salariés associatifs** que dans d'autres secteurs, alors que les conditions de travail sont parfois moins favorables.
- **Le sentiment d'être utile est essentiel et gratifiant.** Les enquêtes montrent que les relations entre les salariés et les publics, l'autonomie dans son activité, la polyvalence, l'enrichissement personnel, la promotion à travers l'expérience et non les diplômes s'avèrent autant d'éléments renforçant l'appartenance à la structure.
- De plus **la complémentarité entre salariés et bénévoles** renforcent 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.

Quels sont les handicaps ?

Les conditions de travail associatif ne sont pas intrinsèquement idéales :

- de **nombreux micro – employeurs**, sont soumis à l'incertitude et à la restriction des financements publics. Il s'avère qu'ils ne sont pas toujours au fait des exigences légales, réglementaires, conventionnelles et aussi insécurisés par les exigences de plus en plus nombreuses qui rendent aléatoire et laborieuse la réalisation des projets.
- de la précarité manifeste : des **contrats atypiques** notamment liés à certains secteurs d'activité (loisirs, culture, activités sportives, services à la personne...), temps partiel, intermittence, travail saisonnier, contrats aidés - qui certes représente une contribution non démentie depuis plusieurs décennies dans le traitement social du chômage avec des effets favorables dans la formation, l'acquisition d'expérience et l'insertion de publics en difficulté mais aussi avec des effets moins positifs vis-à-vis du besoin de personnels qualifiés pour assurer les services attendus auprès des populations -.
- des **salaires plus faibles constatés**, ce qui induit une forme d'engagement assimilable à l'engagement bénévole.

Ces paramètres pèsent sur la qualité des emplois et des conditions de travail.

On peut ajouter des contraintes déterminantes sur l'activité et les acteurs associatifs: La croissance de la commande publique, la concurrence accrue avec les entreprises lucratives (et les associations), des approches devenues exclusivement gestionnaires, les évolutions managériales qui sont venues impacter l'organisation du travail, avec un risque de mimétisme de l'entreprise provoquant du coup des interrogations de la part des salariés quant à l'écart entre valeurs affichées et pratiques managériales des employeurs non lucratifs.

Quels enjeux collectifs devons-nous porter pour renforcer nos atouts et dépasser nos handicaps ?



LES ENJEUX DE L'EMPLOI ASSOCIATIF

Donner du sens au travail

Comme nous l'avons souligné les associations sont précisément en capacité de nourrir un dynamisme collectif permettant de « réinventer le travail », par leur contribution à la construction du « bien vivre ensemble » et leur capacité à concevoir certains métiers de demain (Il suffit dans certains domaines comme par exemple dans l'environnement ou en remontant plus loin la formation permanente) de voir comment **les associations ont défriché des pans d'activité** dont on peut constater la récupération ensuite par le marché. A condition qu'elles ne soient pas enfermées dans l'activation des seuls dispositifs publics ne pouvant ni constituer une politique de l'emploi pour leur organisation, ni être un remède aux enjeux actuels.

Ce n'est qu'ensemble, Etat, Collectivités, associations, entreprises que l'effort de réflexion a quelques chances d'aboutir afin **d'imaginer collectivement de nouvelles voies pour répondre aux défis et pousser les avantages soulignés.**

Il serait toutefois prétentieux de prétendre que les associations sont la solution, le recours et que leur modèle est vertueux en soi et transposable à tous. Mais si elles ne sont pas LA solution elles ont trouvé des solutions et des formes d'activité qui méritent l'attention du fait de leur capacité à être des lieux d'invention d'un rapport alternatif au travail, en offrant une réponse même imparfaite aux attentes de réalisation de soi dans le travail.

Faire évoluer l'image et la connaissance de l'emploi associatif

Il y a un enjeu pour les associations à faire reconnaître cette valeur supplémentaire apportée par l'engagement de leurs salariés et 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.

Créer et développer l'emploi associatif de qualité

Les associations doivent aussi prendre conscience des faiblesses et de l'évolution de leurs emplois et **être en recherche constante d'un emploi de qualité.**

Il s'agit ainsi de travailler à la mise en cohérence de moyens dédiés à l'emploi notamment par le soutien des employeurs bénévoles dans leur formation y compris avec le concours des OPCA et de pouvoir être associés aux négociations quant aux politiques publiques qui ne peuvent se construire sans nous et sans considération des évolutions qui traversent toute la sphère du travail. Mais aussi d'anticiper collectivement les mutations du secteur : la prise en compte des départs en retraite, des réglementations en constante évolution, les possibilités de mutualisation ou encore la place des salariés dans la gouvernance.

Il existe par ailleurs un potentiel fort d'associations prêtes à développer un premier emploi durable et de qualité mais avec la nécessité de soutenir et d'accompagner.

Education populaire : La spécificité des emplois éducatifs CRAJEP Rhône Alpes

Les métiers éducatifs: animateurs, éducateurs, formateurs, responsables d'équipement ou de service, ... dans les accueils collectifs de Mineurs (accueil de loisirs sans hébergement, séjours de vacances...), dans les structures d'accueil petite enfance, dans les organismes de formation, les associations d'éducation populaire, culturelles, sportives, ...

L'importance du Projet Educatif est à noter dans ce type de structure notamment dans une perspective émancipatrice.

Au-delà des contrats et aides traditionnels à l'emploi, quelques contrats sont particuliers au secteur et aux activités: *Contrat d'Engagement Educatif, Contrat à Durée Indéterminée Intermittent, Contrat éducation populaire, Le contrat de volontariat de solidarité internationale (CVSI), Le contrat de service civique.*

Les faiblesses identifiées : Précarisation, saisonnalité, contrats courts à durée déterminée, rémunérations généralement peu élevées, difficulté à se professionnaliser, peu de postes permanents...

Le développement de nouveaux modes de gestion tels que les DSP (Délégation de Service Publique) ne permettent pas d'assurer la pérennité des projets et donc des emplois.

Les leviers : la refondation de l'école et notamment la réforme des rythmes scolaires a ouvert un chantier important de réflexion et offre des perspectives de gisement d'emploi pour les années futures dans le cadre des projets éducatifs de territoire.

Les enjeux : L'emploi éducatif doit à la fois se consolider mais aussi se développer autour de nouveaux métiers. Le développement doit s'accompagner de parcours de formation cohérents permettant l'amélioration de la qualité des emplois (temps de travail, pérennité, qualification, ...), de propositions d'actions innovantes en termes d'animation de réseau, de mutualisation d'emplois...

Nécessite de mettre en lien les acteurs institutionnels et les associations employeuses, de créer des outils collaboratifs entre les acteurs (communication, GRH, financement, ...)

Sport : un projet associatif pertinent pour un emploi de qualité CROS Rhône Alpes

En Rhône Alpes, 112 ligues régionales représentent 3500 clubs employeurs, 7200 salariés ou 2600 ETP dans des métiers divers : animateurs, entraîneurs, administratifs, marketing, spécifique au sport pratiqué (jardinier, technicien de maintenance, glacier, ...).

L'emploi est une conséquence de la bonne activité et des bonnes pratiques de l'association assurées par :

- Un projet associatif pluriannuel, pérenne car adapté à son environnement de plus en plus aléatoire
- Une bonne gouvernance où le management relationnel interne est primordial
- Une bonne gestion des ressources humaines bénévoles et salariés par le renforcement de leurs compétences et, ainsi, de leur employabilité

L'accompagnement des associations et de leurs projets est souhaitable dans une démarche de développement durable. Pour cela, le CROS propose un accompagnement individualisé « post formation » afin d'assurer un suivi plus approfondi.

Les enjeux :

- Pour générer de l'emploi, il est nécessaire d'avoir, en premier lieu, des employeurs bénévoles motivés dans leur fonction. Pour cela, il faut être en mesure de les accompagner face à une réglementation de plus en plus complexe et, notamment, de démystifier certaines réglementations en faisant plus attention à la sémantique utilisée afin de ne pas effrayer ces dirigeants bénévoles.
- Au-delà de la formation, il ne faut donc pas oublier la question de la motivation à vouloir s'approprier tout l'environnement réglementaire lié à la fonction employeur.

Le dirigeant bénévole, au début de son engagement, n'a pas forcément pour vocation à devenir « employeur » et à assumer toutes les responsabilités inhérentes à sa nouvelle fonction.

Motivation et formation professionnelle vont de pair pour assurer le développement pérenne de nos structures face à un environnement de plus en plus aléatoire.



Sanitaire et social : *Un atout pour le développement local* URIOPSS Rhône Alpes

Le secteur sanitaire et social est le plus gros pourvoyeur d'emplois non lucratifs (associations et fondations) de la région. Ces emplois représentent ensemble 5,9% de l'ensemble des salariés privés en Rhône-Alpes. Le secteur est atout pour le développement local car ils offrent des services de proximité, les établissements et services sanitaires, sociaux et médico-sociaux sont implantés sur l'ensemble du territoire, au plus près des besoins des usagers.

Quelques métiers très représentés : aide-soignant (10% des emplois de la branche), agent service hôtelier (9,6 %), éducateur spécialisé (7,5%). En Rhône Alpes plus de 100 000 emplois, pour un total de plus de 2,2 Md€.

Evolution de l'emploi sanitaire et médico-social non lucratif : En RA, de +3,1% en moyenne annuelle, au cours de la décennie 2000 à +0,5% entre 2012 et 2013. Cependant, on remarque des disparités selon les activités : dans le secteur sanitaire le nombre d'emplois n'a quasiment pas progressé entre 2007 et 2012 alors que le secteur médico-social continue à se développer et à recruter.

Les Conditions d'emploi :

- Le Taux de féminisation : 75% des salariés de la branche UNIFED sont des femmes. Seuls 38% des Délégués Généraux sont des femmes en 2012 (contre 28 en 2007).
- Taux de CDI et de temps complet : 87% des contrats sont des CDI. Diminution des contrats à temps partiel, passés de 26% à 23% entre 2000 et 2012.
- Soutien à l'insertion des bas niveaux de qualification : 18 700 salariés bénéficiaient fin 2011 d'un contrat aidé.

Les défis et enjeux :

- Les Métiers en tension : soin (aide-soignant et infirmier notamment, médecins coordinateurs et psychiatres) et paramédical (kinésithérapeute, orthophoniste)
- L'usure professionnelle et renouvellement du secteur (départs à la retraite) : 18% des effectifs ont plus de 55 ans (31% des psychiatres ont plus de 60 ans) et 31% entre 45 et 54 ans. De plus, la prise en charge de populations vulnérables, précaires, vieillissantes, se traduit dans les équipes par un investissement psychique et physique important que l'avancée en âge accentue fréquemment.
- Une fonction GRH en cours de structuration



Février 2015

Le Mouvement associatif Rhône-Alpes
C/o URFOL - 36 avenue Charles de Gaulle
69 300 Caluire

Le
MOUVEMENT
ASSOCIATIF
CHOISIR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL
RHÔNE-ALPES

T. 04 78 98 89 72
lemouvementassociatif-ra.org