

14 MARS 2023

LE PRINTEMPS DE L'EMPLOI ASSOCIATIF

RENDEZ-VOUS RÉGIONAL POUR L'EMPLOI
ASSOCIATIF DE QUALITÉ

SOMMAIRE

Discours d'introduction du Mouvement Associatif Hauts-de-France	3
Présentation chiffrée de l'état des lieux de l'emploi associatif en Hauts-de-France, par l'Observatoire Régional de la Vie Associative HdF	5
Portraits de salarié.e.s associatifs	10
Table ronde : Quelles conditions pour développer les emplois associatifs de qualité ?	11
Restitution des ateliers	17
Atelier 1 : La responsabilité employeur.....	17
Atelier 2 : Mettre en place une politique RH.....	18
Atelier 3 : L'articulation entre les salarié.e.s et la gouvernance bénévole.....	19
Atelier 4 : Préserver les emplois dans les associations en difficultés	20
Atelier 5 : Faire le pari de l'horizontalité.....	21
Remerciements	22

Introduction par **THIERRY COULOMB**

Président du Mouvement Associatif HdF



Une minorité d'associations sont employeuses (environ 10%) mais l'emploi associatif représente malgré tout une force économique importante à l'échelle nationale et en région comme on le verra avec la présentation de l'ORVA.

Un emploi de proximité, socialement utile, au service de l'intérêt général, des territoires et de ses habitant.e.s, donc non délocalisable comme le rappellent souvent les acteurs associatifs.

Pour commencer il convient de démonter une idée reçue qui voudrait que cet emploi serait très largement et très majoritairement subventionné et entièrement dépendant des subventions publiques. Rappelons d'abord que lorsque une association est subventionnée c'est parce qu'on considère qu'elle rend un service d'intérêt général.

Si on regarde les chiffres compilés par Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau qui étudient le paysage associatif depuis des années on verra que les subventions ne représentent que 21% des ressources financières des associations employeuses, loin derrière les recettes d'activité qui représentent elles plus de 67 %. On sait par ailleurs que cette part de subvention ne cesse de baisser dans le modèle associatif ; on sait aussi qu'elle varie évidemment selon les secteurs d'activités et les publics touchés.

Il faut donc rappeler que l'emploi associatif se développe sur un modèle de ressources hybride qui s'appuie aussi en grande partie sur la contribution des bénévoles. Il s'appuie également sur la capacité des associations à conduire des actions innovantes et à travailler en partenariat avec d'autres acteurs du territoire.

Ressources humaines, alliances et partenariats sont donc les piliers du modèle socio-économique des associations, à côté des ressources financières.

Pour être en accord avec ses valeurs, Le Mouvement Associatif est soucieux de promouvoir un emploi associatif de qualité. Or nous ne pouvons que constater que si l'emploi associatif semble avoir la capacité malgré tout de traverser toutes les crises – crises économiques et crise sanitaire – puisqu'il se maintient et continue même à se développer quantitativement, la qualité de cet emploi est menacé et se dégrade. Cela se traduit par des conditions de travail précaires et parfois dégradées : plus d'emploi précaires, plus d'emploi à temps partiel- ceci touchant majoritairement les femmes, de la souffrance au travail qui s'exprime et se manifeste de plus en plus, et des difficultés de recrutement criantes sur certains secteurs comme le médico social...

Fort de ces constats, Le Mouvement Associatif HdF a déjà mené plusieurs conférences régionales pour un emploi associatif de qualité ; en partant de l'idée que nous en sommes collectivement garants et que les différentes catégories d'acteurs que nous réunissons aujourd'hui ont tous une responsabilité et un rôle à jouer : Les employeurs bien sûr avec un enjeu à développer le dialogue social (pas évident dans les petites associations assez peu outillées pour ça), nous entendrons donc des représentants de syndicat employeur mais aussi de syndicat de salariés.

THIERRY COULOMB

Président du mouvement associatif HdF

Les réseaux associatifs et acteurs de l'accompagnement ont aussi un rôle particulier à jouer pour accompagner et outiller les associations locales. Ils sont d'ailleurs très présents et mobilisés aujourd'hui dans l'animation d'ateliers ressources, merci à eux !

Les partenaires publics enfin, leur appui est incontournable et leur rôle essentiel. Un emploi de qualité c'est aussi la garantie d'un accueil et d'un service de qualité pour les différents publics touchés. Nous saluons en ce sens la présence de la Région mais regrettons l'absence de l'Etat.

Nous avons aussi sollicité un chercheur car nous pensons que la Recherche peut nous aider à qualifier nos constats et nous apporter une réflexivité nécessaire.

Merci à tous ceux et celles qui se sont mobilisés sur cet événement : élus, bénévoles et salariés. Et Merci à Nathalie Ricaille pour son animation qui est toujours gage de travaux de qualité.

De quoi avons-nous besoin ? Peut être avant tout de stabilité dans les politiques publiques – d'abord et avant tout les politiques publiques de l'emploi qui répondent trop souvent à des logiques de stop and go très déstabilisantes pour les associations – mais aussi dans tous les secteurs. La course permanente aux financements avec son lot de contraintes administratives épuisent toutes les énergies bénévoles et salariés, qui seraient mieux employées sur le terrain au service de nos publics.

Nous avons besoin de politiques de développement de l'emploi associatif :

- qui soient distinctes des politiques publiques d'insertion – qui existent par ailleurs- mais qui viennent vraiment soutenir le modèle associatif dans toute sa richesse.
- qui soient des vraies politiques de soutien à la création d'emplois associatifs venant en appui au développement de projets territoriaux d'utilité citoyenne.
- qui combinent financement et accompagnement et pour cela qui s'appuient sur les réseaux associatifs et les acteurs de l'accompagnement. En cela le dispositif CREAP, initié par la Région et que nous avons largement porté et défendu nous paraît assez exemplaire. L'évaluation qui en a été faite montre que lorsqu'on combine tous les éléments précédemment cités, on arrive à un taux de pérennisation des emplois de 80%- ce qui veut dire que la collectivité, avec une aide relativement modeste et dégressive, a un rôle d'impulsion majeure. Rappelons que 500 emplois ont ainsi été créés à l'échelle de la Région.

Cette journée doit nous permettre de nourrir et renforcer encore le plaidoyer que nous continuerons à porter avec force sur le sujet. Elle doit aussi permettre de renforcer nos stratégies et nos actions communes sur les enjeux d'accompagnement de nos associations et enfin nous espérons qu'elle constituera un espace ressource pour tous et toutes.

Car malgré les difficultés les associations ont prouvé qu'elles sont aussi pleines de ressources pour faire évoluer leurs modes d'organisation et qu'elles ont un rôle à jouer pour repenser notre rapport au travail – sur fond de crise écologique, économique et démocratique.

ETAT DES LIEUX

L'emploi associatif en Région Hauts-de-France

Benjamin Vanvincq

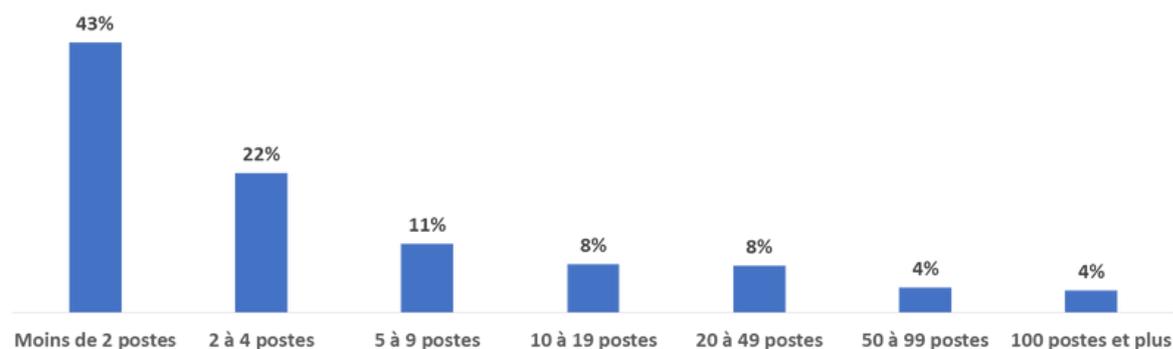


Chargé de mission
ORVA HdF

L'ORVA (Observatoire Régional de la Vie Associative) est une association dont l'objectif est d'apporter des connaissances sur le tissu associatif régional à travers la production de données et d'analyses accessibles au plus grand nombre. En objectivant la réalité, l'ORVA offre aux acteurs.trices la possibilité de développer des actions en faveur de leurs associations.

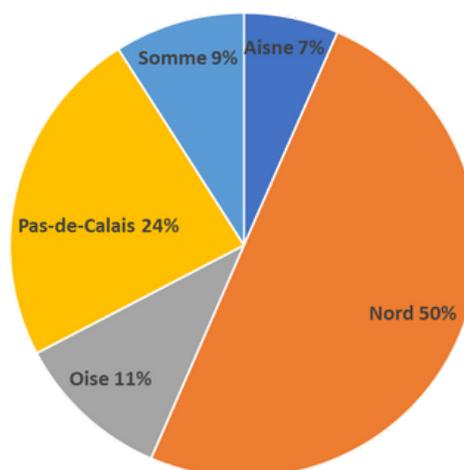
En Hauts-de-France, il existe 9 579 associations employeuses, représentant 12 589 établissements
8% des associations sont employeuses
(source INSEE 2019)

Répartition par tranches d'effectifs



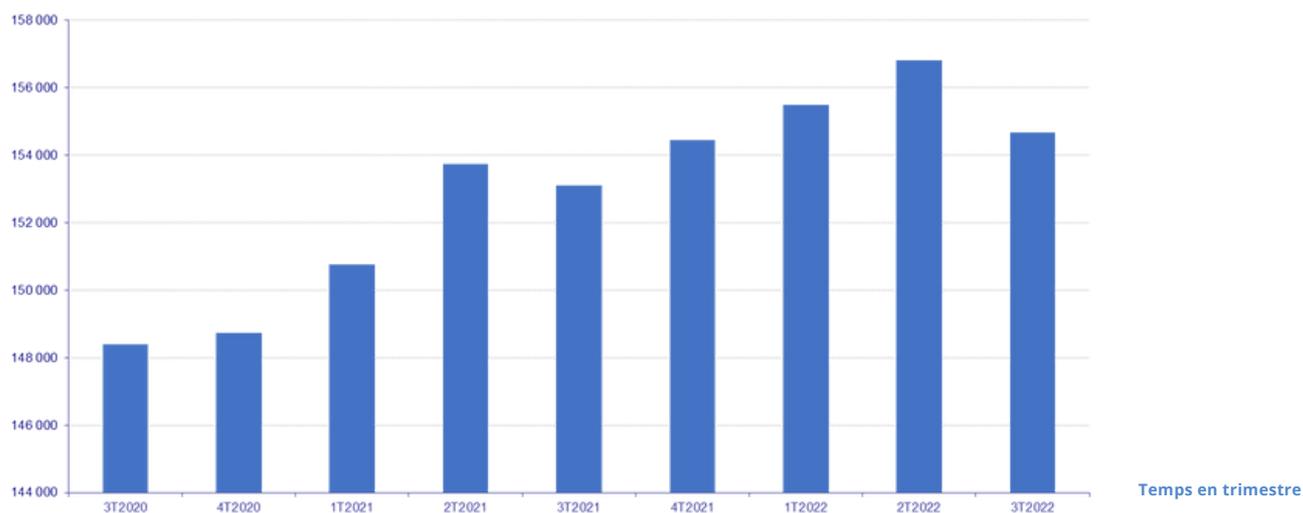
Répartition Géographique des postes

195 344 postes salariés
9,7 % de l'emploi en Hauts-de-France



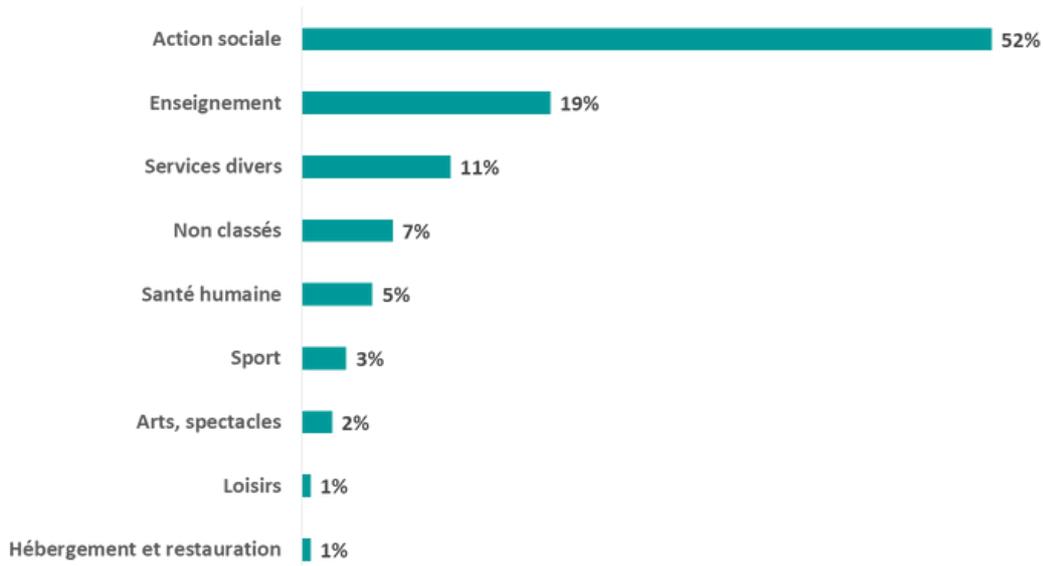
(source INSEE 2019)

Nombre d'emplois

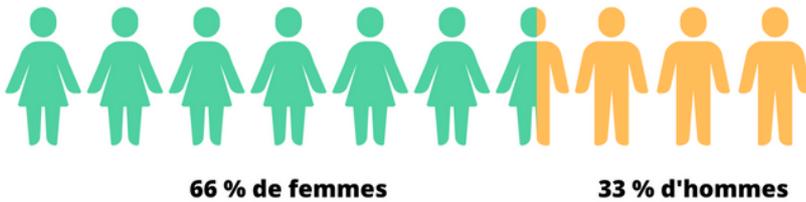


Evolution effectif associatif (source URSSAF)

Répartition sectorielle



(source INSEE 2019)



(source INSEE 2019)

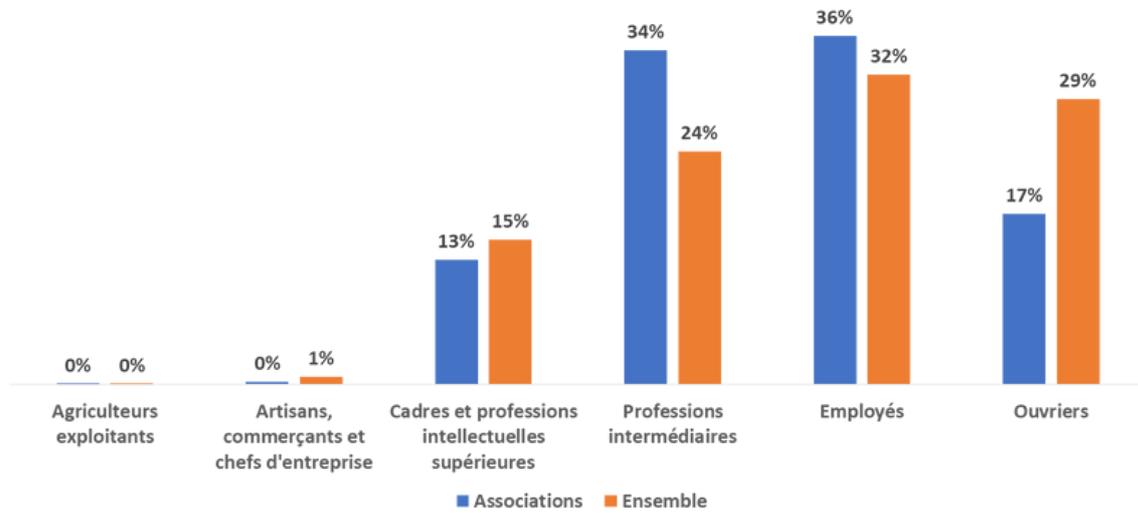


- 5 027 € / an brut pour un équivalent temps plein



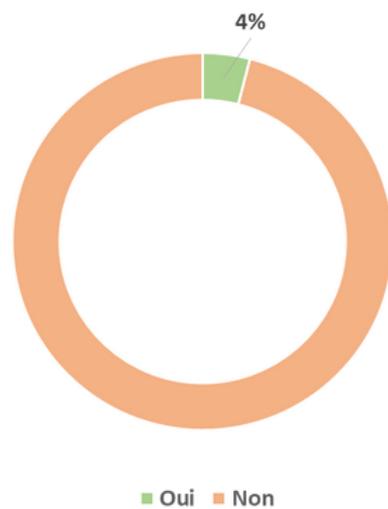
70 % des postes à temps partiel

Répartition des CSP



(source INSEE 2019)

Perspectives de recrutement pour les associations non-employeuses



Elles étaient 8% en 2019

(source Orva 2022)

STRUCTURE DES RESSOURCES BUDGÉTAIRES SELON L'EXISTENCE D'EMPLOI SALARIÉ DANS L'ASSOCIATION

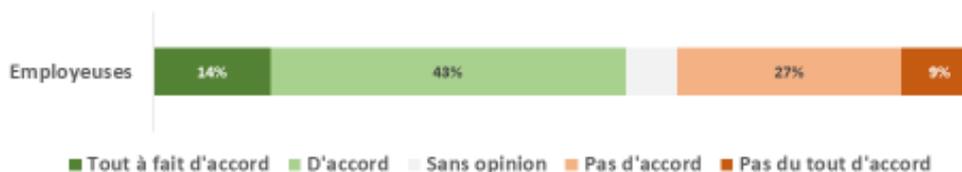
	Associations sans salarié	Associations employeuses	Ensemble	Budget en milliards d'euros
Cotisations	25,5 %	7,2 %	9,3 %	10,554
Dons et mécénat	7,2 %	4,2 %	4,6 %	5,195
Recettes d'activité	52,1 %	67,7 %	65,9 %	74,643
Subventions publiques	15,2 %	20,9 %	20,2 %	22,891
Total	100 %	100 %	100 %	113,283
Budget en milliards d'euros	13,343	99,940	113,283	

Source : V. Tchernonog, L. Prouteau, Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions, 3^e éd., Juris éditions – Dalloz, à paraître en mai 2019.

Libertés associatives

	Associations employeuses	Associations non-employeuses
Le temps consacré aux demandes de financements (rédaction des demandes, bilans etc.) pèse trop fortement sur les activités	Oui : 83%	Oui : 47%

Je pense les projets en fonction des critères des financeurs



Source : ORVA
Baromètre de la santé financière 2022

Portraits de salariées associatif

Aurélie Léon
Coordinatrice Espace de vie sociale
à Villers-Cotterêts



Angélique Eloy
Déléguée Comité départemental handisport de l'Oise
à Breteuil

Cécilia Binet
Directrice Epicerie Sociale et Solidaire Uthopia
à Frévent



Clémence Débit
Animatrice mobilités actives ADAV
à Lille

Océane Tetelin et Vanessa Joncquet
Puéricultrices à Du jeu au je
à Amiens



Table ronde

QUELLES CONDITIONS POUR DÉVELOPPER LES EMPLOIS ASSOCIATIFS DE QUALITÉ ?

Cette matinée a été l'occasion de croiser les regards des acteurs.trices associatifs, syndicaux, et expert.e.s de la question de l'emploi associatif. L'objectif : témoigner de réalités, besoins et difficultés, et s'interroger sur les conditions à réunir pour développer et améliorer la qualité des emplois associatif dans notre région.

Perrine Hanicotte Zitouni



Chargée de mission à L'ARACT

Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail

Charlotte Millet



Responsable du service juridique et RH à l'URIOPSS HdF

Union Régionale Inter-Fédérale des Oeuvres et organismes Privés Sanitaires et Sociaux

Thomas Lauwers



Directeur de la MDA de Roubaix

Maison des Associations de Roubaix

Luc Chadaine



Bénévole à Asso solidaires

Section locale du syndicat national

David Cluzeau



Délégué général à Hexopée

Syndicat employeur

Matthieu Hely



Chercheur

Professeur à l'UVSQ

Qualité de vie au travail et emploi associatif

Qu'est-ce qu'un emploi de qualité ? La qualité de vie au travail est une perception déterminée par les conditions et la capacité des salarié.e.s à s'exprimer sur leur travail.

Il est difficile d'obtenir des données sur l'emploi dans l'associatif. Les dernières données sont celles du baromètre national QVT dans l'ESS de Harmonie Mutuelle (2019 puis 2022). Cette étude met en lumière plusieurs éléments intéressants notamment : une satisfaction globale des salarié.e.s, le sens au travail restant un moteur, mais beaucoup de questionnements existent autour du futur dans la structure, et d'un manque de visibilité. Des éléments positifs sont recueillis concernant le lien social, l'engagement, mais + de 40% des salarié.e.s observent une dégradation de leur conditions de travail.

La rémunération est aussi moins élevée que dans autres secteurs, des modalités de contrats pouvant aussi générer de la précarité (temps partiels, CDD...).

« Le salaire émotionnel ne paye pas les factures »

" Dire que l'on travaille autrement dans le monde associatif ne suffit pas. "

La question du sens est souvent centrale dans le travail associatif, et ce sens au travail ne va pas de soi. Depuis quelques temps, le discours selon lequel le sens du travail dans l'ESS serait immuable évolue, et les structures interrogent leurs pratiques.

Le sens et les intérêts des salarié.e.s ne sont pas nécessairement les mêmes dans tous les secteurs et selon les échelons d'engagement et de salariat. Comme tout groupe humain, les associations peuvent être traversées par des divergences et des négociations entre classes et groupes sociaux et par des dynamiques d'accaparement du pouvoir et de lutte des légitimités, qu'il est important de ne pas ignorer, d'analyser et de traiter.

Il apparaît important de consacrer du temps à parler du travail et ses conditions d'exercice, pour trouver des compromis collectif.

Si la qualité de vie et des conditions de travail des salarié.e.s doivent être garanties par les employeurs, les salarié.e.s peuvent être aussi moteurs de la défense de leurs droits et de l'amélioration de leurs conditions de travail.

Les conditions de travail des directions salariées est aussi un sujet important. Elles sont amenées à porter plusieurs casquettes (pilotage stratégique, recherche de financements, RH, lien avec la gouvernance...), des situations multipliant les responsabilités et propices au stress.



PRECONISATIONS

- Se **former** au dialogue social
- Ne pas craindre la conflictualité et **reconnaitre** les liens de subordinations y compris dans un contexte de proximité interpersonnel courant dans les associations (lien affectifs et affinitaires)
- **Développer** les espaces de dialogues sur le travail notamment via l'instauration d'un **CSE**
- **Favoriser** les approches de remises en question **collectives**
- Les **syndicats**, une ressource importante pour les salarié.e.s



« Dans le monde associatif, on lutte contre les forces du bien ».

« Les associations sont résilientes et précurseuses sur beaucoup de sujets »

"Faire du CSE un levier de l'amélioration des conditions de travail"
Voir la ressource de l'Anact ICI

« Les employeurs associatifs ne sont pas des employeurs comme les autres, mais comme les autres, ils sont des employeurs »

Employeurs bénévoles, une particularité associative

Il existe une grande diversité d'associations et de structuration de celles-ci, mais l'une des spécificités des associations est le statut d'employeur bénévole : les Conseils d'Administration. La fonction employeur du conseil d'administration n'est pas toujours connue, l'engagement des administrateurs étant parfois d'avantage porté vers l'objet de l'association que sur sa gestion. Les administrateurs font donc face à des obligations qu'ils n'ont pas toujours choisis d'adopter. Cependant il reste important de connaître le droit du travail et la convention collective pour pouvoir les appliquer au sein des structures.

« Quand on devient membre d'une gouvernance, on le fait pour le projet, la question de la fonction employeur est secondaire »

" « On analyse l'employabilité mais il serait intéressant d'analyser l'employeur-abilité »



PRECONISATIONS

- La **formation** des bénévoles de gouvernance à la fonction employeur (via les Opco, têtes de réseau, la portail régional de formation des bénévoles)
- Identifier un **aministrateur.rice** dédié à la fonction employeur
- Les **Groupements employeurs** associatifs : le partenariat est dans l'ADN de l'ess

Quels leviers d'attractivité ? L'importance des RH

La mobilisation des richesses humaines au service du projet associatif est le premier levier socio-économique des structures d'intérêt général. La diversité des formes d'engagements en est l'une des caractéristiques majeurs : bénévolat, salariat, mécénat de compétences, services civiques... Il est important et nécessaire d'articuler ces différentes formes d'engagement.

Dans l'associatif, la question de la revalorisation des rémunérations se pose. Cependant les problématiques d'attractivité du secteur ne sont pas uniquement liées à la rémunération et à la précarité mais aussi à d'autres contraintes : la capacité à se projeter dans le futur, la reconnaissance des compétences, les conditions de travail et le sens, et l'articulation vie pro / vie perso (exemple de la semaine de 4 jours).

« Nos métiers sont attirants car ils ont du sens mais cela se perd car le sens est gommé par la logique de financement ».

La fonction RH a besoin d'être structurée, au-delà de la fonction administrative en développant une vision et des processus. Les RH sont le bras droit du projet associatif, et doivent faire l'objet de réflexion constante.

Une attention est à porter à l'articulation des missions salariées et des missions de bénévolat, et d'en analyser les tensions et les complémentarités, dans la répartition des tâches et des compétences. Des fiches mission bénévole et l'actualisation régulière des fiches de poste des salarié.e.s permet de cadrer les attentes de chaque côté.

Intégrer les salariés dans la prise de décisions est également une option pour développer l'attractivité et le maintien des salariées dans l'association. La démocratie des associations doit s'étendre aux salarié.es et au fonctionnement interne. Pour cela les coopératives sont des modèles dont les associations peuvent s'inspirer. L'actualisation des statuts en ce sens est une étape parfois nécessaire.

" Il y a un enjeu à aligner les valeurs promues et celles appliquées en interne de l'association. "

« La culture du "oui" du secteur associatif conduit parfois vers un manque de cadre. Poser des limites ce n'est pas être un traître à la cause »



PRECONISATIONS

- Se **former** à la fonction RH : stratégie, techniques, postures
- Apporter du **cadre** pour amener de la sérénité
- **Actualiser** les fiches de postes et la rémunération, et développer les **parcours professionnel**
- Agir sur **la formation initiale**
- **Inclure** les salariés dans les prises de décisions
- Des temps **conviviaux** avec toutes les RH

L'emploi associatif, une 4ème fonction publique territoriale ?

L'emploi associatif peut être analysé comme l'émergence d'une forme de 4ème fonction publique d'état, au regard de sa mission d'intérêt général, au service du public, et de la manière dont le politique s'empare du secteur associatif. On observe d'ailleurs sociologiquement beaucoup d'enfants de fonctionnaires dans les salariés associatifs.

*La fonction publique d'État emploie 2,5 millions de personnes,
La fonction publique territoriale emploie 1,9 millions de personnes,
Les associations emploient 1,8 millions de personnes
La fonction publique hospitalière emploie 1,2 millions de personnes*

Les contours de l'emploi associatif peuvent parfois paraître flous, avec les missions de bénévolat, et également la multiplication des dispositifs publiques qui a tendance à accentuer ce flou, et donc la précarité des personnes, comme on peut le voir parfois avec le service civique, et plus récemment avec le sujet de la conditionnalité d'accès au RSA via des actions de bénévolat.

Dans les années 70, le Fonjep a permis de financer des postes notamment dans le domaine des MJC. Un des slogans était « créer un service public de base par la voie associative ». Le Fonjep repose sur une logique de co-gestion avec l'Etat.

On observe une transformation de l'action publique avec le « new public management » (Ex : LOLF, RGPP, MAP). Cette évolution modifie la façon de travailler des associations, sollicitées par les pouvoirs publics comme opératrices de terrain au contact des populations. Ces éléments de modernisation de l'action publique, ainsi que la généralisation des appels à projets ont développé le rôle d'acteur public des associations.

Les modalités de financement (recours à l'AAP considéré comptablement comme une subvention) ont tendance à dégrader la relation de confiance avec les pouvoirs publics.

La comptabilité analytique est importante pour rendre compte des activités d'une association mais n'est pas toujours en accord avec les réalités de la vie associative. Il existe une difficulté à valoriser et évaluer les surplus du travail associatif, et les appels à projets cloisonnent l'action associative.

Les appels à projet étant à court terme, ce fonctionnement éloigne les associations de leur cap et de leur projet associatif.

*" La lourdeur administrative, les appels à projet,
la commande publique, impactent le sens et la
qualité de vie au travail"*

Les modalités de financements ont un impact sur les salarié.e.s qui mettent en place des actions sur quelques mois, sans vision à long terme, ce qui ne leur permet pas de mettre en œuvre toutes leurs compétences sur d'autres sujets.

Les associations sont souvent amenées à multiplier les financeurs et les projets ce qui a un impact sur la qualité de vie et des conditions de travail, avec des situations propices au stress et au développement de risques psycho-sociaux (multiplication des interlocuteurs, des bilans, des tâches administratives).

Cela entrave la capacité à se projeter de l'association et génère des difficultés de recrutements (besoin de salariés multi-tâches et multi-compétences).



Zoom sur...

Le secteur médico-social dispose de conventions collectives nationales spécifiques (51-66), reconnues par la loi de 1975, et opposables à l'Etat, avec des grilles de salaire, ce qui permettait aux structures de ne pas être des variables d'ajustement des politiques publiques. En 2009 avec les CPOM, cette condition a changé.



PRECONISATIONS

- S'appuyer sur la **force** de son association : le projet de société qui est porté, les valeurs, la réponse à des besoins identifiés.
- Organiser le **dialogue entre les financeurs** pour travailler à la coordination des acteurs sur les projets : un pas supplémentaire vers la transparence. Sensibiliser à "l'excédent raisonnable", développer les financements pluriannuels.
- **Alléger** la lourdeur administrative.
- Lutter contre l'**individualisation** du travail en associant les salarié.es aux décisions, en limitant le poids de la recherche de financement et de la pérennisation du poste sur les salarié.es.

Ateliers



La journée s'est poursuivie par une série d'ateliers animés par les réseaux d'accompagnement de la vie associative. L'objectif : favoriser l'échange de pratiques, outiller les associations en fonction de leurs besoins et problématiques. Sans revenir sur les ateliers de manière très détaillée, nous mettons à disposition l'ensemble des ressources mobilisées par les animateur.trices :

Atelier n°1 : La responsabilité employeur

Objectif : outiller les directions salariées et les administrateur.ices sur les éléments juridique de responsabilités des employeurs, et connaître les dispositifs d'accompagnement existant.

Edouard Missonnier



**Juriste
IRIAE HdE**

Insertion par l'Activité Economique

Rachel Leclercq



**Chargée de mission DLA
Pas-de-Calais Actif**

DLA 62

RESSOURCES

[Support de l'atelier](#)

[Fiches repères_QVCT](#)

[Le site du Dispositif Local d'Accompagnement pour être accompagné sur le sujet](#)

[Le guide du dialogue social de l'IRIAE](#)



Atelier n°2 : Mettre en place une politique RH

Objectif : Outiller les acteur.ice.s associatifs sur la mise en place d'une politique RH dans son organisation, dans toutes ses dimensions

Charlotte Millet



Responsable du service juridique et RH à l'URIOPSS HdF
Union Régionale Inter-Fédérale des Oeuvres et organismes Privés Sanitaires et Sociaux



RESSOURCES

Les accompagnements et les formations de l'Uriopss (pour les associations du sanitaire, social et médico-social)

L'accompagnement RH de vos OPCO (Ex: Uniformation)

Le Dispositif Local d'Accompagnement (ouvert à tous)



Atelier n°3 : Articuler la relation salarié.e.s et gouvernance bénévole

Objectif : -La coopération salariés / employeurs administrateurs
-L'importance d'une gouvernance mobilisée peu importe la taille des structures
-La transmission au moment des renouvellements/ départs en retraite (direction ou autres salariés).

Séverine Lambert



Responsable DLA
IRIAE HdF
Aisne et Somme

Amanda Santune



Chargée de mission DLA
IRIAE HdF
Somme

RESSOURCES

Support de l'atelier

Site du DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) pour être accompagné sur le sujet



Atelier n°4 : Préserver les emplois dans les associations en difficultés

Objectif : Quelles sont les aides et les accompagnements possibles en cas de difficultés dans une association employeuse ?

Clémentine Coppin



Responsable pôle ESS
Pas-de-Calais Actif

Mounir Yahyaoui



Chargé de mission
ISFAP

Initiative Somme France Active Picardie

RESSOURCES

Support de l'atelier

Webinaire de présentation des outils financiers des France active



Atelier n°5 : Faire le pari de l'horizontalité

Objectif : Témoignage de l'association Maillage, dont la gouvernance a fait le choix de fonctionner sans direction. Quelles sont les pistes pour aller vers un management plus participatif ?

Audrey Liegeois



Chargée de mission
Maillage

RESSOURCES



[Le site de Maillage](#)



M E R C I

Nous tenons à remercier chaleureusement Nathalie Ricaille, notre facilitatrice de la matinée qui a largement contribué au dynamisme et à la richesse de la table ronde. (Espace Environnement)



Nous remercions également Environnement et Conseil pour le bon repas bio, locale, et 0 déchet.



Merci à l'ANAF pour la tenue du stand tout au long de la journée, pour promouvoir l'apprentissage dans les associations.



Merci aux intervenant.es de la matinée dont les apports, réflexions et réactions ont largement contribué à rendre la table ronde constructive et pertinente.

Merci à l'ensemble des animateurs.trices de l'après midi, grâce auquel.les nous avons pu approfondir les discussions de la matinée à travers des ateliers riches et variés, favorisant l'interconnaissance et la convivialité !

Merci à l'équipe salariée du Mouvement Associatif Hauts-de-France pour l'organisation de cette journée.

A Bientôt !

<http://lmahdf.org>