

## L'AVENIR DE L'EMPLOI ASSOCIATIF

*-intervention du CAC / Table ronde forum associatif de La Courneuve le 7 sept 2018 –  
(retranscription d'une intervention orale)*

Bonjour à toutes et tous, et merci de nous donner l'occasion d'intervenir et d'échanger sur cette importante question : **quel avenir pour l'emploi associatif ?**

D'évidence pour nous, au sein du CAC (Collectif des Associations Citoyennes), cet avenir s'inscrit dans une trajectoire qui n'est, hélas, pas très favorable au développement des associations citoyennes (et certainement, cette formule confine à l'euphémisme...).

Au sein du Collectif, nous tentons de comprendre le pourquoi et le comment d'un affaiblissement volontaire, par les pouvoirs en place, du monde associatif (*pas seulement le pouvoir actuel, même si celui-ci est particulièrement caricatural en la matière, y compris dans le décalage entre le discours et les actes... mais je pourrai sûrement y revenir tout à l'heure en évoquant la récente « concertation » lancée pour le « développement d'une vie associative ambitieuse » sic !*) et surtout d'identifier les moyens de contrer cette tendance et « d'inverser la vapeur ».

Cette diminution du pouvoir d'agir associatif citoyen (*à ce titre, et en rapport avec notre sujet, la nouvelle et brutale suppression, il y a quelques jours encore, de 100 000 emplois-aidés n'est qu'une illustration d'actualité de cette tendance de fond*) se caractérise d'au moins quatre manières :

1- D'une part une volonté politique explicite où il est clairement question d'un avenir avec moins d'associations. Cette volonté repose sur un programme, tel qu'il peut parfois être affiché au détour d'un rapport, d'une tribune ou d'une interview de J-Marc Borello ou de Christophe Itier, haut-commissaire à l'ESS par exemple<sup>1</sup>...

2- D'autre part, une dynamique tendant à diriger de plus en plus les associations vers le marché... A moins que ce ne soit « l'extension du domaine du marché » qui touche de plus en plus les associations ?... Toujours est-il qu'il ne s'agit pas que d'une simple marchandisation, nous avons également à faire à une financiarisation [j'y reviendrai peut-être s'il y a des questions à ce sujet, par exemple en expliquant le mécanisme des *Social Impact Bond (SIB)* nommés en français « contrats à impact social » (CIS)]

3- Parallèlement et complémentairement à cette dynamique, il nous faut parler de l'instrumentalisation (ou de la domestication ?) des associations qui ont de moins en moins la main sur la définition même de leur action et sont de plus en plus contraintes (dans une simple optique de survie parfois) de s'inscrire dans des politiques publiques qui se définissent sans elles.

4- Enfin, et c'est le point que je vais bien sûr développer pour être dans le thème de la soirée, une détérioration qualitative et quantitative de l'emploi, et même plus globalement du travail associatif (rappelons à ce propos que les 13 à 16 millions de bénévoles en France représente, selon les études, jusqu'à 1 090 000 équivalent temps plein<sup>2</sup>).

---

<sup>1</sup> Extrait en exemple parmi d'autres « Je pense qu'au moins un tiers voire la moitié des acteurs actuels auront disparu de la carte [dans 20 ans], soit par difficulté économiques, soit par rapprochement, regroupement ou fusion. C'est un phénomène inéluctable et malheureusement, le mouvement de concentration des acteurs associatifs ne se fait pas assez rapidement » Interview de C. Itier dans Chorum sept 2016 : <https://www.chorum-cides.fr/actualite/christophe-itier-jai-la-volonte-damener-davantages-de-grands-operateurs-du-medico-social-vers-lentreprenariat-social/>

<sup>2</sup> Ce chiffre est celui de l'étude du CES, néanmoins nous avons à faire ici à un problème de méthode sérieux, en effet une autre étude, de l'INSEE, trouve un chiffre très différent (de l'ordre de 680 000 ETP) trouvé par l'INSEE.

\*\*\*\*\*

Pour me permettre d'exposer ce dernier point, il m'est nécessaire de contextualiser à l'aide d'une poignée de chiffres-clés qui, je pense, aideront à retenir deux idées principales :

- **D'une part, l'emploi associatif est devenu important en France**, jusqu'à représenter 7 % de l'emploi en passant de 600 000 postes en 1980 à environ 1,8 millions actuellement, soit 1,3 million ramené en ETP (*Equivalent Temps Plein*).

- **D'autre part, il est marqué par une grande précarité** puisqu'un grand nombre de ces travailleurs est à temps partiel (environ la moitié) et que 53 % des salariés associatifs seulement sont en CDI... (Contre 88 % dans le privé lucratif et 83 % dans la fonction publique). Impossible d'être complet sur cette question de la précarité sans évoquer également d'une part, le fait que sur ce marché du travail associatif, c'est le salariat atypique qui est typique (cf. travaux de M. Hely développant les formes variées de recours au CDD). D'autre part, souligner que cette précarité touche surtout les femmes, majoritaire sur ce marché du travail associatif (68%), tout autant qu'elles sont minoritaires aux postes de direction même si cela n'est pas l'apanage du seul secteur associatif...

Pour finir avec les chiffres marquants, nous pouvons aussi retenir que sur 1,3 millions d'associations, presque neuf sur dix fonctionnent sans salarié (« seules » 161 000 sont employeuses... Parfois très grosse employeuse, nous parlions de JM Borello tout à l'heure qui préside le groupe SOS comptant 15 000 salariés ! ... Mais la plupart – soit 55 % selon l'INSEE<sup>3</sup>- ont uniquement un/une ou deux salarié.e.s).

Je réservais mon ultime chiffre marquant pour faire le lien entre ce point et l'actualité toujours plus sombre : la dernière étude de *Recherches et solidarités* fait état de 12 500 employeurs associatifs disparus en 2017, un chiffre en hausse de 15 % par rapport à l'année 2016 !!!

\*\*\*\*\*

Pour bien comprendre la 4ème caractéristique de l'affaiblissement du monde associatif qui nous intéresse particulièrement aujourd'hui, celle concernant l'emploi, il importe de la mettre en résonance avec les 3 premières.

Précisons : le projet d'un pouvoir social-libéral consiste *-explicitement donc parfois-* à diminuer le nombre d'associations, pourquoi ? Dit en deux mots et de manière expéditive, parce que toutes ces micros-structures sont des micros-pouvoirs, parfois microscopiques certes mais qui foutent le bordel ! Ça rend la France (sinon la Gaule) ingouvernable (sinon réfractaire!). Et cela est très gênant, convenons-en, dans une configuration où, après tout, ce qui prévaut c'est la guerre économique de tous contre chacun, dans le cadre de notre modèle libéral européen et celui de la mondialisation des échanges... Ces contre-pouvoirs peuvent souvent simplement prendre la forme de pouvoirs d'inertie mais cela suffit pour être un caillou plus ou moins gros dans la chaussure (ou dans les bottes de ceux qui aiment s'y tenir droit!) lorsque l'on veut se mettre en marche... (en marche vers ?...).

Ainsi, il y a, tous les jours, des associations qui sont rayées de la carte, des structures qui font parfois un travail irremplaçable, y compris en termes de « coûts évités » (que nous devrions comptabiliser en dépenses sociales, familiales, de santé, etc.)... Nous en avons des exemples désolant à la pelle<sup>4</sup>.

Et dans le même temps, il y a toujours un très fort de natalité associative avec, accrochez-vous car le chiffre est vrai, près de 200 structures créées par jour ! 70 000 nouvelles associations déclarées chaque année au journal officiel !

Donc quantitativement, l'affaiblissement du monde associatif n'est pas flagrant, en revanche chacun peut comprendre qu'une toute nouvelle association qui débute n'abat pas forcément le même travail qu'une association ancrée sur un territoire depuis parfois longtemps qui met la clé sous la porte et incidemment des salariés au chômage (d'autant, nous en avons eu un exemple tout à l'heure qu'un certains nombres de règles

<sup>3</sup>[https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/insee\\_premiere\\_1587\\_associations.pdf](https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/insee_premiere_1587_associations.pdf)

<sup>4</sup> Voir quelques exemples dans nos « [cartocrise](#) » ou de collectif amis comment [Vents d'assos Auvergne Rhône-Alpes](#) ou [Vents d'assos Hauts de France](#).

administratives s'imposent quasiment partout et que rares sont les collectivités publiques qui subventionnent des associations qui ont moins d'un an ou deux d'existence).

Là où le processus est plus subtil c'est qu'il consiste moins en une diminution du nombre d'associations globalement qu'en une **transformation insidieuse de la nature même du fait associatif** et cela a des conséquences que nous allons voir maintenant sur l'emploi associatif.

Ce phénomène est connu, documenté, chiffré, au moins depuis les travaux du Centre d'Economie de la Sorbonne à partir des chiffres 2011 qui font état d'une dualisation croissante du paysage associatif composé de plus en plus par les petites ou très petites structures d'un côté, et de l'autre par les très grosses.

D'après nous, l'épisode récent de suppression des contrats-aidés<sup>5</sup> étaye encore cette analyse mettant l'accent sur la baisse sensible du nombre et du poids des associations moyennes. En effet, le recours « subi » à ce type d'emplois était souvent le fait de petites structures, sur des postes clés, parfois pour l'animation et l'encadrement d'équipes bénévoles, ce qui explique pourquoi cette mesure (*encore une fois prise « hors sol » et basée sur des arguments fallacieux, d'ailleurs battus en brèche par les rapports parlementaires sur le sujet<sup>6</sup>*) a eu un si grand impact, pas seulement sur l'emploi associatif mais globalement sur l'action des associations et de leurs bénévoles sur le territoire.

C'est ici qu'il me semble judicieux de mettre en perspective notre propos avec la caractéristique numéro 2 sur la marchandisation des associations. Nous entendons par « marchandisation » le phénomène consistant à dénaturer l'essence même d'un projet associatif non-lucratif en les renvoyant vers le marché par, d'une part la diminution des subventions (et singulièrement des subventions de fonctionnement), et d'autre part l'augmentation simultanée des appels à projet les contraignant à une situation de concurrence les unes contre les autres.

Cela induit une bi-polarisation croissante du monde associatif, **d'un côté des associations de plus en plus « grosses »** (à la faveur de phénomènes de fusion-acquisition comparables à ceux du secteur privé lucratif) **amenées à se conduire comme des entreprises classiques et de l'autre une multitude de petites associations** (pour la partie non-solvable du « marché ») une multitude de petites associations que le manque de moyen condamne au bricolage (même s'il y a des bricolages absolument géniaux) pour accomplir ce qui ressemble du coup parfois davantage à une action caritative qu'un véritable travail d'accès au droit.

Et je n'ai pas encore noirci le tableau en parlant des inégalités territoriales (qui elles aussi ont des conséquences bien sûr sur l'emploi associatif), une seule citation de l'étude de CES et de V. Tchernonog « *Les évolutions intervenues en matière de financement ont généré des transformations du secteur associatif. D'abord, la poursuite du mouvement de privatisation des ressources et la montée en charge des collectivités locales dans le financement des associations vont accroître encore les inégalités de développement des tissus associatifs locaux, qui dépendent du niveau relatif de richesse et de pauvreté des territoires.*

*La baisse massive des subventions dans les dernières années, et son corollaire -la généralisation des commandes publiques – ont des conséquences importantes sur l'avenir des associations et sur les fonctions qu'elles remplissent. L'impact de cette évolution sur la capacité du secteur à innover est relativement bien repéré par les acteurs en présence, mais d'autres conséquences sont moins visibles. Pour de nombreuses associations, le recours à une augmentation de la participation des usagers est en réalité la seule alternative à la contraction de nombreux financements publics et en particulier à la baisse des subventions publiques. Mais le recours aux usagers induit des processus croissants de sélection des publics associatifs en fonction de leur solvabilité. »*

---

<sup>5</sup>Nous parlons ici d'une suppression totale de 360 000 postes en 3 ans (pas uniquement dans le milieu associatif mais globalement) de 460 000 en 2016 à 100 000 prévus dans la loi de finance 2019. Voir la rubrique communiqués du site du CAC avec les analyses sur le « plan de licenciement invisible », exemple ici *Suppression des contrats aidés et autres coups de canif dans le tissu associatif, que cherche le gouvernement ?*

<sup>6</sup>Rapport d'information des sénateurs A. Dufaut et JB Magner *Réduction des contrats-aidés : offrir une alternative crédible au secteur associatif et la « mission-flash » de MG Buffet*

Enfin, rapprochons la caractéristique numéro 3 sur l'instrumentalisation du monde associatif de celle sur l'emploi car cela nous permet de poser une hypothèse assez catastrophique qui, hélas, tend apparemment à se vérifier : une moindre autonomie et une précarisation du monde associatif favorisent le remplacement d'emploi de qualité par des emplois de moindre qualité voire des « sous-emplois », voire des « sous-sous-emplois » qui ne sont même plus des emplois !

**Reprenons le fil de la tendance historique** avec une série de sigles barbares qui ont ponctué ces dernières années : RGPP, MAP, CAP 2022... Derrière ces acronymes, une obsession politico-technocratique partagée par les fameux « pouvoirs en places » : **réduire les dépenses publiques** (toujours dans le contexte du modèle libéral européen, etc.) et parmi les dépenses publiques, un souci constant concernant les « dépenses sociales ».

Question : où se trouve le plus gros contingent de salariés associatifs ? Vous l'avez deviné, 60 % des travailleurs associatifs œuvrent dans le domaine social et médico-social. Dans les secteurs proches de l'insertion ou de la santé, la même équation prévaut : plus une association devient gestionnaire (et c'est le cas lorsqu'elle prend en charge une délégation de service public évidemment), moins elle peut intervenir sur un registre politique. Or le sens politique de l'action publique est bien celui d'un désengagement de l'État (et globalement des Collectivités Publiques) qui se traduit **par un transfert de certaines missions au monde associatif, charge pour lui d'en supporter le coût économique, tout en pouvant de moins en moins s'opposer politiquement donc à cette situation...**

**C'est une problématique majeure qui nous conduit à affirmer au CAC que l'on ne « sauvera » pas le monde associatif en restant centré sur le monde associatif** mais que l'enjeu est bien de parler de l'action publique de manière générale et, dans ce cadre, de promouvoir l'apport singulier et irremplaçable du fait associatif.

Pour dire autrement et plus brutalement : nous n'aurions rien gagné si nous « sauvons » des emplois associatifs au prix d'une transformation aboutissant à une déréliction des services publics via une transformation du monde associatif en « service public low cost ».

Car le risque est là et bien là, l'emploi associatif est moins cher, plus « souple », corvéable, malléable, ajustable, « modernisable »... Bref du pain bénit pour les « pragmatiques » !

Cette tendance historique conjugue donc pression à la baisse de l'emploi dans la fonction publique et croissance, ces dernières décennies, des travailleurs associatifs plus précaires (rappel : 60 000 seulement en 1980) ? D'ailleurs, nous pouvons noter qu'à l'heure actuelle il se crée chaque année plus d'emploi dans le secteur associatif que dans les fonctions publiques [\[à vérifier et sourcer\]](#).

Et cette hypothèse posée plus haut ne cesse de se vérifier jusqu'à atteindre un haut niveau de cynisme (sûrement involontaire d'ailleurs, ne dit-on pas que l'enfer est pavé de bonnes intentions ?...), si vous voulez un exemple, faites le test en allant sur le site de l'agence du service civique et en tapant « pôle emploi ». Eh oui, formidable pour faire baisser le chômage, Pôle Emploi recrute... des services civiques ! Sachez-le la prochaine fois que vous allez pointer, les agents qui vous accueilleront ont peut-être un statut très particulier, celui de volontaire en service public...

Mais comment s'étonner ? Comment s'étonner lorsque l'exemple, l'impulsion est donnée d'en haut ? Je vais vous lire un court extrait de la prose de trois ministres dans un courrier envoyé aux préfets le 6 septembre 2017 (je vous lis le paragraphe entier car un peu de poésie, ça ne peut pas faire de mal!) :

*« Il vous est demandé, dans le cadre limitatif de votre enveloppe, d'identifier les marges de manœuvre en gestion pour ce second semestre pour répondre aux enjeux durant cette période (je vous avais prévenu, ça fait toujours du bien ! Je pense que l'énarque qui a écrit ça devait être de la promotion Rimbaud ou Baudelaire... Je continue). Il peut s'agir notamment d'une baisse des taux de prise en charge ou de la durée des contrats, mais aussi de montées en charge inférieures aux prévisions initiales sur d'autres dispositifs de la politique de l'emploi (...) ou encore le recours à l'apprentissage dans la fonction publique territoriales et **au dispositif du service civique** ».*

Ils se sont donc mis à trois pour écrire ça, dont le Ministre de la Cohésion des territoires (sic) ! Dont le Ministre de l'Éducation Nationale ! Dont la Ministre du Travail (même si son passé de DRH dans une multinationale agro-alimentaire rend moins surprenant son positionnement) tranquillement, sans coup férir, il s'agit donc

de remplacer des contrats déjà précaires (je rappelle les contrats aidés, pourtant en CDD qui étaient dérogatoires au droit du travail avec notamment l'absence de prime de précarité, etc.) par un système d'exploitation de la jeunesse par les acteurs associatifs à 5,58 euros net de l'heure !!! Bref, pour finir en citant une célèbre publicité d'une autre grande multinationale, avec nos responsables politiques actuels, les services civiques pour remplacer des emplois, « *c'est déjà demain !* »

\*\*\*\*\*

Bien, nous avons vu les grandes évolutions dans lesquelles s'inscrit l'actualité récente, je voudrai revenir d'un mot sur celle-ci et terminer en vous exposant une énigme.

**L'actualité c'est l'ÉNOOORME surprise constituée par les chiffres des PEC** (le dispositif « Parcours Emploi Compétence ») issu du rapport Borello (tiens encore lui) qui a donné lieu immédiatement après sa remise à une circulaire de M. Pénicaud (l'ancienne DRH...) pour venir remplacer les contrats aidés :

A la moitié de l'année, nous en sommes à 60 000 signés sur 200 000 prévus... Là encore, comment s'étonner étant donné qu'à la baisse de la prise en charge financière de l'État<sup>7</sup>, le rapport ajoutait des critères rendant plus difficile l'accès au dispositif pour les bénéficiaires et les petites associations.

« Qui veut noyer son chien dit qu'il a la rage »... Peu de temps après l'annonce de ces chiffres, le Premier ministre annonçait donc fin Aout, la nouvelle suppression de 100 000 postes....

[Avant de vous proposer mon énigme à résoudre, je m'autorise une parenthèse : il faudrait tout de même voir si les PEC sont un échec si retentissant pour tout le monde ? C'est-à-dire vérifier s'il n'y a pas des secteurs qui tirent leur épingle du jeu malgré tout, les associations d'insertion par l'activité économique par exemple... En effet, ces PEC ont été donc conçus par JM Borello avec la vision très entrepreneuriale qui est la sienne et qui peut se résumer ainsi : le « nouveau monde » est caractérisée par une extension du domaine du marché, or sur un marché il y a de la concurrence et qui donc dit concurrence dit nécessaire compétitivité... Dans cette optique, la recherche de compétitivité passe par le contrôle des « coûts de production » et l'une des composantes essentielles de ces « coûts de production » est le « coût du travail »... Nous sommes donc, de pleins pieds, dans une logique où le travail est d'abord et avant tout un coût et on voit bien là, la rupture avec la logique associative non-lucrative car si c'est un coût et non un investissement ou une richesse, alors il est normal de baisser ce qui devient des « charges » sociales et non plus des cotisations... Et cela rejoint d'ailleurs la cohérence d'ensemble des mesures gouvernementales déjà annoncées par le Premier ministre, notamment le 9 novembre dernier, que le soutien à l'action associative passerait par une baisse des cotisations... Autrement dit, la poursuite (volontariste là aussi) du démantèlement continu de notre système de solidarité et de protection sociale!]

Et voici pour conclure la fameuse énigme, l'équation à résoudre :

***Pourquoi, alors qu'une personne en contrats aidés coûte moins cher à la collectivité qu'une personne en RSA ou (à fortiori) qu'un chômeur, le gouvernement supprime-t-il ces postes? Comment expliquer cette mesure qui apparaît donc irrationnelle du seul point de vue économique et budgétaire (donc sans même entrer dans des considérations sur l'impact humain) ?***

La réponse est peut-être donnée par la Courbe de Philipps, théorie élaborée en 1958 et enseignée parfois en certains lieux : école de commerce, ENA, etc.

Selon une lecture keynesienne de ces travaux (il existe une autre interprétation plus libérale, dite monétariste), il y a un lien fort entre un taux de chômage haut permettant d'exercer une pression à la baisse sur les salaires, d'une part... Et le taux d'inflation d'autre part.

Le mécanisme à éviter est le suivant : si le chômage baisse, les personnes inscrites à Pôle-Emploi vont être moins contraintes à prendre n'importe quel premier emploi venu et peut-être même vont-elles pouvoir davantage prendre des postes mieux payés ? La conséquence directe d'une progression des salaires, c'est une révision à la

---

<sup>7</sup> Exemple en Région PACA (la mesure est déconcentrée), la prise en charge d'un emploi pour une personne en situation de handicap est passée de 80 % à 35 % du SMIC.

hausse des coûts de production... Cette hausse va entraîner une augmentation des prix pour restaurer les marges bénéficiaire... Augmentation des prix, synonyme d'inflation, or l'inflation c'est le diable ! La grande crainte des maîtres économiques qui nous gouvernent (en Allemagne, à Bruxelles comme ailleurs), c'est justement l'inflation qui a laissée tant de traces, encore douloureuses, dans l'Histoire...

Je disais au début que l'analyse était utile pour qui souhaitait « renverser la vapeur » et nous sommes, fort heureusement, un certain nombre à nous y employer. Ainsi, par exemple avec le CAC nous avons élaboré des propositions chiffrées pour l'appui au fonctionnement associatif et à l'emploi, la création d'un fond déconcentré pour l'emploi associatif ou encore la mise en place « d'emploi de transition ». Pourquoi ne pas les mettre sur la table ?

D'autres bien sûr ont également travaillé ces questions, du Mouvement Associatif jusqu'au syndicat Asso en passant par des têtes de réseaux sectoriels ou territoriaux. Il ne reste plus qu'à poser à plat cet ensemble de solutions esquissées par les uns et les autres pour analyser leurs pertinences, leurs intérêts, leurs limites, leurs complémentarités, etc.

La tâche est d'autant plus urgente que sur le terrain, l'hémorragie continue et que la concertation nationale sur une « politique vie associative ambitieuse » n'a pas été (en partie faute de temps car les délais imposés étaient très courts) dans le fond de ces enjeux.

Jean-Baptiste Jobard - coordinateur du CAC ([associations-citoyennes.net](http://associations-citoyennes.net))