

Bref

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI ASSOCIATIF

L'exemple des associations intermédiaires

Les associations intermédiaires sont des structures qui interviennent dans le domaine de l'insertion par l'économie avec pour objectif de réinsérer des personnes en grande difficulté sociale et professionnelle. Face aux crises de l'emploi qui ont marqué ces vingt dernières années, elles se sont trouvées confrontées à une demande toujours croissante et ont dû se développer rapidement. Nées pour la plupart de l'initiative de militants locaux, elles ont progressivement consolidé et étoffé leur équipe, souvent bénévole au départ, en y intégrant de plus en plus de salariés. Ce faisant, elles ont su se professionnaliser sur un mode spécifique, notamment en intégrant des impératifs de gestion dans une démarche qui reste fondée sur l'engagement militant. En effet, dans ces associations, perdure la volonté de solidarité citoyenne propre à l'esprit de la loi de 1901 qui régit depuis maintenant un siècle les associations.

Créées en 1987, les « associations intermédiaires » sont des structures à but non lucratif relevant de la loi de 1901 ; elles ont pour objectif de réinsérer sur le marché du travail des personnes en grande difficulté sociale et professionnelle. Structures d'insertion par l'activité économique, au croisement du travail protégé et du travail intérimaire, elles embauchent des « bénéficiaires » sans emploi pour les mettre, à titre onéreux, à la disposition de tiers utilisateurs – particuliers, associations, entreprises... – pour effectuer des tâches ponctuelles qui ne sont pas assurées par l'initiative privée ou les collectivités publiques. Cette activité est gérée au sein de chaque association intermédiaire par des « permanents », qui peuvent être salariés ou bénévoles.

Proches du terrain, ces structures sont généralement nées à l'initiative de militants locaux, le plus souvent bénévoles. Confrontées à une demande toujours croissante, elles ont été amenées à développer rapidement leurs équipes, en y intégrant toujours plus de salariés, et à professionnaliser les permanents. Le terme de professionnalisation recouvre ici à la fois l'acquisition progressive de la maîtrise d'une activité de travail par celui qui l'exerce, l'enrichissement du contenu de cette activité et le processus de structuration d'un groupe professionnel. Mais lorsque l'emploi associatif se professionnalise, qu'advient-il de l'esprit militant des fondateurs ? Les permanents des associations intermédiaires ne risquent-ils pas de perdre la dimension citoyenne propre à l'esprit de la loi de 1901 ? Ces questions, qui concernent

l'emploi associatif dans son ensemble, revêtent une importance centrale pour les associations intervenant spécifiquement dans le domaine de la solidarité. Qu'en est-il en particulier des petites associations d'insertion qui se sont multipliées depuis la crise des années quatre-vingt dans le sillage des politiques publiques de lutte contre le chômage ?

L'analyse des associations intermédiaires (cf. encadré page 4) montre des structures qui, confrontées au double souci de rendre un service de qualité et d'assurer la pérennité de leur activité, parviennent semble-t-il à gérer cette tension en préservant la posture militante de leurs permanents qui, même lorsqu'ils sont salariés, n'en deviennent pas pour autant des « salariés ordinaires ».

BÉNÉVOLAT ET SALARIAT

Dans sa période de démarrage, l'association dispose de moyens financiers très limités. Elle emploie un minimum de salariés et elle a systématiquement recours aux contrats aidés. Lorsque des bénévoles participent directement à l'activité de l'association « sur le terrain », ils sont au cœur du dispositif et assurent généralement une part importante du travail. Les premiers recrutements sont définis en complément de leur capacité d'intervention. Au départ, le directeur salarié est d'ailleurs souvent choisi parmi les militants qui ont porté bénévolement le projet de création de l'association. Lui mis à part, les seuls salariés sont en général des

secrétaires d'accueil qui se succèdent sur des contrats emploi solidarité (CES). Leur présence est donc doublement temporaire : elles ne peuvent être employées qu'à mi-temps et doivent quitter l'association au terme de leur contrat, laissant le plus souvent la place à une nouvelle secrétaire en CES. À ce stade, l'opposition classique entre salariés qui incarnent la continuité et bénévoles présents seulement par intermittence n'a donc guère de sens dans les associations intermédiaires. C'est même plutôt le contraire : bien qu'ils ne soient présents qu'à temps partiel, ce sont les bénévoles qui assurent la continuité dans la durée, surtout lorsque l'association n'a pas encore de directeur.

Mais cette situation ne dure pas. Avec le développement de l'activité, la discontinuité de l'intervention des « permanents », qu'ils soient bénévoles ou salariés, pose de plus en plus problème. Pour y remédier, l'association adopte des solutions qui renforcent la place des permanents salariés par rapport à celle des bénévoles. Elle consolide la situation des salariés en place. À partir de 1994, les associations intermédiaires ont en effet été autorisées à transformer les CES en contrats emploi consolidé (CEC) et ont pu dans ce cadre allonger la durée du travail des secrétaires d'accueil. Par ailleurs, l'association recrute de nouveaux salariés, le plus souvent dans le cadre d'autres contrats aidés – contrat de retour à l'emploi, contrat initiative emploi et, plus récemment, emplois jeunes – d'emblée compatibles avec le temps complet. Ainsi, en passant souvent par une étape intermédiaire autour de 30 heures hebdomadaires, la durée du travail se stabilise finalement entre 35 et 39 heures. Les permanents bénévoles « de terrain » ne profitent pas de cette vague de recrutement pour accéder au statut de salarié. Leur intervention reste ponctuelle, ce qui creuse l'écart

avec l'équipe des salariés, laquelle s'est renforcée à la fois en termes d'effectif, de statut et de durée du travail. Désormais moins présents que les salariés, mais aussi de moins en moins indispensables, les bénévoles sont progressivement marginalisés : ils abandonnent leurs tâches centrales aux nouveaux salariés pour des tâches plus périphériques, d'appui ou de réflexion.

Pour les associations intermédiaires, choisir la continuité est une réponse nécessaire face à la montée en puissance de leur activité. Cette continuité de l'intervention des permanents facilite la professionnalisation, mais « permanent » et « professionnel » ne sont pas pour autant des synonymes. Sont également en jeu les modalités de construction et de développement des compétences au sein des structures associatives.

AMATEURISME ET PROFESSIONNALISME

Proches du terrain, les associations intermédiaires sont généralement nées d'initiatives de militants locaux, entraînant leur entourage dans un élan de solidarité. De fait, la plupart des bénévoles qui se sont lancés dans cette aventure n'avaient pas de compétences particulières pour traiter les problèmes qu'ils allaient rencontrer. D'ailleurs, les permanents de la première heure, bénévoles comme salariés, étaient presque tous des « amateurs ». Car, faisant de nécessité vertu, les responsables des associations ont profité de l'obligation financière de recourir aux contrats aidés pour manifester leur volonté de solidarité immédiate à l'égard des exclus du travail : ils ont recruté comme secrétaires d'accueil en CES des jeunes femmes de niveau CAP ou BEP confrontées à des difficultés d'insertion. L'idée était de leur permettre de profiter de ce contrat pour acquérir une première expérience professionnelle qu'elles pourraient ensuite valoriser sur le marché du travail.

Mais l'amateurisme montre rapidement ses limites. La nécessité de conserver les avantages financiers liés au CES impose un turn-over systématique, et le poste stratégique de secrétaire d'accueil est de fait constamment occupé par des salariés inexpérimentés. La professionnalisation de l'activité s'en trouve considérablement ralentie, alors même que cette activité est devenue de plus en plus complexe car les difficultés du public accueilli se sont aggravées au début des années quatre-vingt-dix avec la détérioration de la situation de l'emploi. Comme de surcroît au terme de leur passage dans l'association les anciennes secrétaires ont souvent beaucoup de mal à accéder à un emploi qualifié, cette politique de solidarité immédiate est abandonnée dès que les conditions matérielles de l'association le permettent.

En 1994, la possibilité qui leur est donnée d'avoir recours au CEC – contrat à durée indéterminée ou à durée déterminée de cinq ans – marque un tournant pour les associations intermédiaires. Elle leur permet de s'engager sur la voie de la professionnalisation de leurs permanents. L'amélioration de la qualité du service rendu devient leur objectif prioritaire, tandis que le critère du moindre coût passe au second plan. Cette politique se concrétise à travers la composition de l'équipe et les modalités de construction des compétences, à un rythme certes tributaire de la situation financière

L'EMPLOI ASSOCIATIF

L'« emploi associatif » recouvre une grande diversité de situations. Sur 730 000 associations en « état de marche », 610 000 (soit 85 %) fonctionnent uniquement avec des bénévoles, dont le nombre est estimé à 10,4 millions. Seules 120 000 associations (soit 15 %) emploient des salariés, au total 1,2 millions de personnes ce qui représente 4,5 % de la population active. Un emploi salarié qui est concentré puisque 20 % de ces associations, en général de grosses structures anciennes et institutionnalisées, regroupent 80 % des salariés.

Le domaine social occupe la première place au sein de l'emploi associatif avec 40 % des emplois du secteur. Dynamique et fortement créateur d'emploi, son effectif a été multiplié par deux entre 1980 et 1990, et continue à croître au même rythme depuis. Le nombre de salariés du secteur social associatif est aujourd'hui estimé à 500 000 personnes, et correspond à 380 000 « équivalents temps plein ».

Fin 2000, on comptait au sein de ce secteur de l'ordre de 2 000 associations d'insertion par l'activité économique, dont 950 associations intermédiaires.

de la structure, mais de façon assez similaire d'une association à l'autre.

L'équipe des permanents salariés est progressivement consolidée. Elle est tout d'abord stabilisée : dès lors qu'ils se sont bien intégrés dans l'équipe, les salariés – les secrétaires d'accueil, mais pas exclusivement – dont le CES arrive à terme voient leur contrat transformé en CEC. L'équipe est aussi étoffée : quelques postes sont créés, ciblés sur des profils « pointus » dont la nécessité s'est fait sentir. La présence d'un comptable devient incontournable. En outre, selon l'orientation qu'elle privilégie, l'association intermédiaire recrute un responsable de l'accompagnement, un commercial pour développer la clientèle ou encore un technicien chargé du suivi des missions. Il ne s'agit plus de recruter des personnes en difficulté, mais d'intégrer dans l'équipe des candidats disposant déjà, du fait de leur formation ou de leur expérience professionnelle, de compétences susceptibles d'enrichir le travail collectif.

Ainsi confortée, l'équipe est en mesure de poursuivre plus efficacement qu'auparavant la construction des compétences spécifiques dont elle a besoin. Elle dispose en interne de suffisamment de ressources pour assurer l'essentiel de la formation de ses membres. Au-delà de la transmission des usages par les anciens aux arrivants, la professionnalité de chacun peut s'enrichir grâce à la circulation des savoirs accumulés par les nouveaux permanents au cours de leur trajectoire antérieure.

La professionnalisation des permanents s'appuie aussi sur des ressources extérieures à l'association. Les membres de l'équipe suivent en effet quelques formations de courte durée à l'extérieur, comme l'apprentissage de logiciels ou des stages ciblés sur les missions de l'association. Ces derniers sont généralement assurés par la Fédération des Comités et organismes d'aide aux chômeurs par l'emploi (COORACE), réseau spécifique aux structures d'insertion par l'économique. L'appartenance de l'association à un réseau comme le COORACE ou la Fédération nationale des Associations d'accueil et de réinsertion sociale (FNARS) favorise en effet la professionnalisation. Elle facilite les contacts entre équipes, permet la diffusion des initiatives intéressantes, donne accès à des conseils juridiques, etc. Certains réseaux vont même au-delà de ce rôle classique : ils impulsent une réflexion collective sur les pratiques des associations intermédiaires, comme l'amélioration de l'accueil, les méthodes de l'accompagnement...

Cette professionnalisation des permanents est une réponse nécessaire aux défis auxquels ces associations sont confrontées : maintenir la viabilité économique de la structure tout en recevant des bénéficiaires éloignés de l'emploi, s'adapter à l'évolution constante des textes juridiques et des dispositifs de la politique de l'emploi, s'informatiser pour répondre aux demandes statistiques du ministère... Pour autant, ce mouvement de professionnalisation ne consiste pas à s'aligner sur un modèle de gestion entrepreneurial et la spécificité de la mission des associations intermédiaires n'est pas occultée. Bien au contraire, c'est une forme de professionnalité particulière, fondée sur l'engagement militant, qui s'élabore progressivement.

PROFESSIONNALISME ET MILITANTISME

Juxtaposer les qualificatifs de professionnel et de militant paraît incongru, tant est intégrée dans notre culture professionnelle l'exigence de dissocier engagement personnel et activité professionnelle. Pourtant, une telle dichotomie n'a pas cours au sein des associations intermédiaires.

C'est le partage de valeurs communes et la démarche militante qui permettent de faire de la diversité des cultures d'origine des permanents une richesse plutôt qu'un obstacle à la communication. C'est d'ailleurs là un critère central lors des recrutements : même lorsqu'elle décide de recruter des professionnels, l'association ne retient un candidat que s'il a « la fibre sociale ». Certes, la formation et l'expérience interviennent aussi, mais en général l'association fait preuve de moins d'exigence à cet égard que la plupart des employeurs. Elle recrute presque systématiquement comme permanents des demandeurs d'emploi, et souvent des chômeurs de longue durée. En agissant ainsi, les associations intermédiaires écartent résolument l'hypothèse pessimiste d'une mise à distance de ceux qui sont encore en difficulté par ceux qui ont réussi à retrouver un emploi. Elles font au contraire le pari, à raison semble-t-il, que l'expérience commune du chômage renforce la dynamique de solidarité entre permanents et bénéficiaires.

Ainsi une identité professionnelle spécifique se dessine-t-elle à travers des convictions largement partagées au sein des associations intermédiaires : un accueil fondé sur la disponibilité et la convivialité, une vision du travail comme valeur de socialisation essentielle, avec toutefois le souci de ne pas l'imposer au bénéficiaire dont il s'agit de percevoir les véritables attentes. Sauf exception, la progression de la « culture gestionnaire », imposée par des réglementations de plus en plus complexes et changeantes, ne relègue pas les objectifs sociaux au second plan. Certes, le souci de préserver l'équilibre financier de l'association – condition de la pérennité des postes des permanents – est bien présent, mais il ne paraît pas nuire à la prise en compte de l'intérêt des bénéficiaires.

Le fait que les permanents salariés investissent presque tous leur activité professionnelle sur le mode de l'engagement militant n'uniformise pas pour autant les processus de professionnalisation. La double filiation des associations intermédiaires – emploi protégé d'un côté, travail intérimaire de l'autre – crée en effet une tension entre deux objectifs complémentaires et en partie contradictoires : donner la priorité aux bénéficiaires les plus en difficulté et générer un chiffre d'affaires suffisant pour assurer la pérennité de la structure. En fonction de la situation économique et sociale locale, de la taille et de l'état des finances de l'association, du profil professionnel de ses responsables, de la présence ou non de permanents bénévoles... chaque association se positionne au fil du temps en donnant la priorité à l'un de ces deux objectifs. Or ce positionnement influe sur les modalités de professionnalisation, par le biais notamment des choix en matière de recrutement et d'organisation du travail.

On observe ainsi deux formes opposées de professionnalisation au sein des associations intermédiaires :

- la polyvalence, principalement dans les petites et moyennes associations qui privilégient la construction de parcours personnalisés, quel que soit l'éloignement du bénéficiaire par rapport à l'emploi ;
- la spécialisation, en général dans les associations de taille moyenne ou importante, et systématiquement dans les structures qui s'attachent avant tout à faire travailler le plus possible un noyau de bénéficiaires relativement proches de l'emploi.

Loin d'être uniforme, le processus de professionnalisation est lié à l'interprétation que chaque association fait de sa mission. Mais si elle dispose d'une liberté d'appréciation quant à ses objectifs et à ses moyens, l'association intermédiaire se détermine néanmoins dans le respect de sa mission fondamentale d'insertion, grâce à la conviction militante de toute son équipe. Et c'est l'alchimie du professionnalisme et du militantisme qui lui permet de trouver son propre équilibre en intégrant à la fois l'exigence d'une gestion rigoureuse et la dynamique du service au bénéficiaire.

On pouvait penser qu'en devenant des professionnels de l'insertion par l'économique, les permanents des associations intermédiaires s'éloigneraient progressivement de l'esprit de solidarité citoyenne des fondateurs, souvent bénévoles, de ces associations. Il n'en est rien : les bénévoles cèdent effectivement la place à des permanents salariés, mais les valeurs de solidarité ne sont pas pour autant menacées. Par delà leurs différences d'appréciation quant aux compétences à privilégier, les associations intermédiaires se rejoignent dans leur attachement à la dimension militante de l'activité. Loin de faire l'impasse sur la solidarité, elles développent une culture du service et de l'engagement personnel, fondée sur une identité professionnelle militante qui emprunte certains outils de gestion au modèle managérial sans pour autant le faire sien. L'esprit de la loi de 1901 souffle toujours : dans les associations intermédiaires, comme sans doute dans la plupart des jeunes associations intervenant dans le champ du social, professionnalité rime avec solidarité.

Christophe Guittou et Agnès Legay (Céreq).

UNE RECHERCHE SUR LES ASSOCIATIONS INTERMÉDIAIRES

L'analyse présentée dans ce *Bref* s'appuie sur une recherche centrée sur l'analyse des processus de professionnalisation au sein des associations intermédiaires, menée dans le cadre d'un appel d'offre de la Mission recherche du ministère de l'Emploi et de la Solidarité (MIRE) sur le thème : « Produire les solidarités : la part des associations ».

Cette recherche a été réalisée par le Céreq et deux de ses centres régionaux associés, le Groupe de recherche sur l'éducation et l'emploi de l'université de Nancy II (GREE) et le centre « Droit et Changement social » de l'université de Nantes.

L'enquête de terrain, qui s'est déroulée en 1998 et 1999, a porté sur quatorze associations intermédiaires dans trois régions, la Lorraine, les Pays-de-la Loire et Provence-Alpes-Côte d'Azur. À partir d'entretiens semi-directifs et d'une analyse des documents retraçant l'histoire de ces associations, elle a permis de réaliser une monographie de chacune des structures étudiées. Ces structures comptent entre deux et vingt salariés. Elles sont issues d'initiatives locales relativement récentes. La majorité d'entre elles ont pour origine des initiatives associatives militantes, caritatives ou entrepreneuriales. Certaines sont nées d'initiatives institutionnelles, sous l'impulsion d'une administration locale ou d'une structure déjà implantée dans le social. Les associations étudiées sont parfois issues d'autres structures mais elles sont presque toujours autonomes.

L'ensemble des résultats de cette recherche a récemment été publié par le Céreq :

► *La professionnalisation de l'emploi associatif. L'exemple des permanents des associations intermédiaires*, Agnès Legay, Document, n° 158, série « Observatoire », Céreq, juillet 2001.