

Mémoire Professionnel pour l'obtention du Master 2 SLDT

*La professionnalisation des associations :
De nouvelles exigences pour de nouveaux enjeux*

Sous la direction de

***M. Gilles VIEILLE-MARCHISET**, responsable universitaire,*

*et de **M. Max TUDEZCA**, maître de stage*

Mémoire pour l'obtention du Master 2 Professionnel Sport, Loisirs et Développement Territorial

Descriptif de ma mission au sein de l'association du Groupement d'Employeurs Profession Sport Loisirs, des problématiques rencontrées et de leurs mécanismes.

Stage sous la direction de Max TUDEZCA, directeur adjoint de Profession Sport Doubs-Territoire de Belfort, et par délégation du Groupement d'Employeurs Profession Sport Loisirs, et de Gilles VIEILLE-MARCHISET, responsable du Master.

Semestre 2

Année Universitaire 2008-2009

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon tuteur professionnel, Monsieur Max TUDEZCA, qui m'a permis d'effectuer ce stage dans une structure aussi riche que PROFESSION SPORT.

Je remercie ensuite Monsieur Gilles VIEILLE-MARCHISET, responsable du Master professionnel, et tuteur universitaire.

Merci également à la Directrice et à l'équipe de la Maison Départementale de l'Emploi et de la Formation à Belfort, ainsi qu'à la responsable du Dispositif Local d'Accompagnement, à leur sympathie et leur accueil. J'ai beaucoup appris dans cet environnement riche et multi disciplinaire.

TABLE DES MATIERES

Introduction.....	7
Première Partie	8
I. Analyse interne.....	9
1. Profession Sport Doubs-Territoire de Belfort.....	9
2. Le Groupement d’Employeurs (GE).....	11
3. Le Groupement d’Employeurs Profession Sport Loisirs (GE PSL).....	13
4. Le Centre de Ressource et d’Information des Bénévoles (CRIB).....	15
5. La Maison Départementale de l’Emploi et de la Formation (MDEF) du Territoire de Belfort	17
6. Le Dispositif Local d’Accompagnement (DLA).....	19
7. Partenariat entre le CRIB et le DLA	22
II. Analyse externe :	24
1. Les pouvoirs publics	24
2. Les partenaires financiers.....	24
3. Le public.....	24
III. Missions.....	25
IV. SWOT	26
Problématique.....	27
Deuxième Partie	28
I. Contexte	29
1. Tour d’horizon des associations	29
a. En France	29
b. En Europe	30
2. Les mutations du champ associatif	31
a. Fonctionnement et activité	31
b. Contrôle	32
3. Premiers éléments de réponse	33
II. Qu’est-ce que la professionnalisation ?	36
1. Définition	36
2. L’emploi au sein des associations.....	37
a. Le statut d’employeur associatif	37

b.	L'emploi et les associations en chiffres	37
c.	La structuration de l'emploi dans les associations	38
3.	Processus et mécanismes	39
a.	Rôle de l'Europe	39
b.	Rôle de l'Etat	40
c.	Rôle des collectivités territoriales	42
d.	Recherche de financements privés	45
III.	Perspectives	49
1.	L'emploi associatif : simplifier les démarches	49
a.	Chèque Emploi Associatif	49
b.	Délégation administrative	50
c.	Mise à disposition de personnel	50
2.	L'emploi associatif : former les bénévoles	51
3.	L'emploi associatif : simplifier les dispositifs de contrats aidés	52
a.	Définir clairement le rôle accordé à l'emploi associatif	52
b.	Mettre en place un seul contrat aidé ?	52
c.	Reconnaître les employeurs associatifs	52
	Conclusion	53
	Bibliographie	53
	Annexes	LIII

Introduction

J'ai effectué mon stage de deuxième année de Master au sein du Groupement d'Employeurs Profession Sport Loisirs, mon employeur. Cette association récemment implantée sur le Territoire de Belfort (décembre 2007) poursuit des objectifs intéressants, aussi bien professionnellement que socialement.

En effet, la problématique humaine est au cœur du travail du groupement, dont le but est de proposer de l'emploi durable dans le cadre sportif principalement, sur le principe de la mutualisation.

De fait, être impliquée sur de tels enjeux est quelque chose d'enrichissant et en accord avec mes projets et objectifs professionnels.

J'ai également beaucoup appris sur le monde associatif au travers de ses problèmes, ses enjeux et ses remises en question.

Lors de ce stage, j'ai pu accroître mes compétences et mes connaissances dans de nombreuses disciplines (législation, fiscalité, comptabilité...) et acquérir de nombreux savoir-faire (maîtrise d'outils Excel, logiciel emailing). J'ai également appris en termes de savoir-être, car selon moi, c'est au contact de professionnels que l'on s'enrichit le plus.

Première Partie

Présentation de la structure de stage

I. Analyse interne

Mon stage s'est déroulé au sein du **groupement d'employeurs Profession Sport Loisirs (GE PSL)**. Ce groupement est administré par **Profession Sport**, et a été créé en décembre 2007. Il est un outil de gestion des emplois partagés dans le cadre du projet départemental de professionnalisation des clubs sportifs du territoire de Belfort, initié par le Président du Conseil général, Yves Ackermann.

Pour expliquer ce qu'est le GE PSL, il est nécessaire de présenter au préalable Profession Sport.

1. Profession Sport Doubs-Territoire de Belfort



Profession Sport est une association départementale faisant partie d'un groupement national (le Groupement National

Profession Sport Loisirs). Depuis 2006, l'association départementale du Doubs s'est agrandie et a investi, depuis quatre ans, le Territoire de Belfort.

Les objectifs de l'association consistent à développer, quantitativement et qualitativement, les emplois sportifs, culturels, de loisirs, d'animations, sociaux, à temps partiel, et autant que possible, à temps plein. Ces emplois concernent tous les professionnels dans les secteurs d'intervention précisés ci-dessus et toutes personnes autorisées à enseigner, animer, encadrer, entraîner contre rémunération. Plus généralement l'action concerne le développement économique local par le développement des pratiques sportives, éducatives, culturelles, sociales et toutes activités de tourisme. Le tout, dans un souci constant de lutte contre le chômage, la précarité de l'emploi et les infractions à la législation sur l'emploi.

L'association, dans le cadre des orientations ministérielles se donne pour but de :

- Réaliser un répertoire sans cesse actualisé, des employeurs potentiels (collectivités publiques, associations, structures d'accueil), comme des professionnels des métiers du sport, du loisir, du tourisme de l'éducation, de la culture et du social ;
- Apporter un soutien administratif dans la gestion des professionnels mis à disposition des adhérents ;

- Apporter un soutien administratif à la gestion les salariés des adhérents qui utilisent le service « *Club employeur* » en étant habilité *Tiers de confiance* par l'URSSAF ;
- Offrir aux professionnels les formations nécessaires à leur insertion et à leur promotion sociale ;
- Assurer une promotion de ces emplois ;
- Gérer des établissements sportifs, de tourisme, socio éducatifs, sociaux par délégation, création ou acquisition ;
- Mettre en place tous programmes, études, conseils, expertises, manifestations, et toutes actions connexes ou assimilables en direction de tous publics et collectivités, permettant de faciliter directement ou indirectement la réalisation des objets sociaux ci-dessus.

Pour atteindre tous ces objectifs, elle met en œuvre et utilise tous les moyens à sa disposition, dans le cadre de la loi.

Dans le but d'organiser et de développer au mieux son activité, Profession Sport s'est doté, en Décembre 2007, d'un Groupement d'Employeurs. Celui-ci est la meilleure réponse à son activité en terme juridique.

En effet, d'un point de vue juridique, la circulaire ministérielle du 16 mars 1990 ayant instauré le dispositif des Profession Sport n'a fait que promouvoir un dispositif de prêt de main d'œuvre à but non lucratif sans y associer une réglementation spécifique. De fait, les incertitudes et risques découlant du régime juridique applicable sont immédiatement apparus, sur les plans fiscal et social. La sécurisation juridique passe donc peut-être par le dispositif des groupements d'employeurs. Ceci est particulièrement le cas depuis que la réglementation des GE a évolué et permet aux collectivités d'en être adhérents¹.

¹ **Code Pénal**, Loi n°2005-157 du 23 février 2005 relative au développement des territoires ruraux, [<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000257340&dateTexte=>]

2. Le Groupement d'Employeurs (GE)

La Loi n° 85-772 du 25 juillet 1985² crée la possibilité, pour plusieurs employeurs entrant dans ou adoptant le même champ d'application d'une convention collective, de se regrouper :

- dans le cadre d'une association Loi 1901 ;
- ou sous forme de sociétés coopératives au sens de la Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947³ portant statut de la coopération et de la Loi n° 83-657 du 20 juillet 1983⁴ relative au développement de certaines activités d'économie sociale.

Dans les départements de la Moselle, du Bas-Rhin et du Haut-Rhin, les groupements d'employeurs sont constitués sous la forme d'associations régies par le code civil local ou de coopératives artisanales (Loi n°2005-882 du 2 août 2005⁵), afin de mettre à la disposition de leurs membres des salariés liés à ces groupements par un contrat de travail. Ils peuvent à présent également apporter à leurs membres leur aide ou leur conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines.

Association loi 1901, créée dans le but de mettre à la disposition de ses membres « utilisateurs » des salariés liés au groupement par un contrat de travail, le GE est officiellement constitué dès le dépôt des statuts en Préfecture ou Sous-Préfecture, et dès leur validation par la DDTEFP (Direction départementale du Travail et de l'Emploi).

Le conseil d'administration du GE, regroupant généralement les représentants des membres utilisateurs, élabore un règlement intérieur qui définit les règles nécessaires au bon fonctionnement du GE :

- Modalités d'adhésion et de démission ;
- Composition du conseil d'administration ;

² **Code Pénal**, Loi n° 85-772 du 25 juillet 1985 portant diverses dispositions d'ordre social, [[³ **Code Pénal**, Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, \[](http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do%3Bjsessionid=B4A0C398FEB9238AA43062DA4CF2616E.tpdjo14]v_3?cidTexte=JORFTEXT000000317523&dateTexte=]</p></div><div data-bbox=)

⁴ **Code Pénal**, Loi n° 83-657 du 20 juillet 1983 relative au développement de certaines activités d'économie sociale, [

⁵ **Code Pénal**, Loi n°2005-882 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises, [

- Modalités de répartition des plannings horaires du ou des salariés et modalités financières de partage des charges financières.

Le règlement intérieur peut également préciser les modalités de mise en place du fonds de réserve de l'association. Ce fonds de réserve et de trésorerie permet de disposer de trésorerie suffisante pour régler les cotisations sociales trimestrielles (URSSAF, ASSEDIC, Caisse de retraite...) ou permet de faire face à une période d'activité faible due par exemple à des conditions climatiques défavorables (Sports de Pleine Nature...).

Les membres du groupement sont solidairement responsables de leurs dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires.

3. Le Groupement d'Employeurs Profession Sport Loisirs (GE PSL)

L'objectif du GE PSL est de gérer les emplois sportifs et d'animation développés ou encadrés par Profession Sport 25-90 en contribuant :



- au partage du temps de travail des salariés et à la répartition des coûts,
- à l'apprentissage de la fonction d'employeur pour les associations adhérentes,
- à l'approche globale des questions de formation et de professionnalisation,
- à l'allégement, pour les dirigeants associatifs, des tâches administratives occasionnées par l'emploi.

L'association, dans le cadre des lois du 25 juillet 1985 et du 2 août 2005⁶ se donne pour but de :

- mettre à disposition auprès de ses membres, un ou plusieurs salariés, liés à ce groupement par un contrat de travail ;
- Apporter à ses membres son aide et son conseil en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines ou financières.

Plus précisément, le GE PSL est l'outil de gestion des emplois créés dans le cadre du projet de professionnalisation des clubs sportifs du Territoire de Belfort.

Le GE PSL, dès sa création, a pris part au projet initié par le Conseil Général 90, « *Un professionnel dans ton club* ». Le GE PSL est l'outil réglementaire le mieux adapté au service du projet qui se développe sur le principe de la mutualisation. Cet outil est géré par délégation par l'association Profession Sport via une convention qui définit clairement les modalités de prestation.

Le dispositif vise la professionnalisation (volets emploi et formation) des clubs sportifs du Territoire de Belfort, pour un meilleur encadrement des jeunes sportifs licenciés (toutes disciplines confondues). L'effectif de professionnels dont peut prétendre le club est calculé sur la base du nombre de licenciés (de moins de 18 ans) accueillis. Ce sont les instances

⁶ Op.Cit.

départementales (Comité Départemental ou District selon les disciplines) qui communiquent les effectifs officiellement au Conseil général du Territoire de Belfort.

Ce projet a vu, au cours de sa première année d'existence, la création de 17 postes d'éducateurs sportifs, en contrats à durée indéterminée avec l'aide du Conseil Régional (Emplois Tremplins Associations). Ces emplois à temps plein sont multisports, et représentent 5 disciplines.

En dehors de ce projet, le GE PSL a permis la création de 9 autres postes, et compte aujourd'hui 26 salariés.

Deux emplois constituent les postes de permanents administratifs, chargés de la gestion du groupement et de son développement, ainsi que de l'animation du **Centre de Ressource et d'Information des Bénévoles (CRIB)**.

Figure 1 : Organigramme du GE PSL



4. Le Centre de Ressource et d'Information des Bénévoles (CRIB)



Le CRIB assure une aide renforcée aux dirigeants bénévoles des associations locales de tout secteur, par des informations concrètes et de qualité, en termes d'accompagnement, de conseil et d'allègement des obligations administratives et comptables.

L'intégration du CRIB 90 dans les missions de Profession Sport passe par un conventionnement distinct de l'actuelle convention entre le CG90 et Profession Sport.

Le dispositif CRIB fait suite aux Etats généraux du Sport, initiés en **2002** par le Ministère des sports et le mouvement sportif, en association avec les collectivités territoriales. Tout d'abord réservé au champ sportif, le CRIB s'adresse désormais, depuis 2004, aux associations de tout secteur d'activité. Les CRIB ne constituent pas une structure supplémentaire, mais ont été confiés dans chaque département à des organismes porteurs, Comité Départemental Olympique et Sportif (CDOS) ou association Profession Sport.

Le CRIB du Territoire de Belfort, assuré jusqu'au 31 décembre 2007 par le CDOS 90 a été confié à l'association Profession Sport, et par délégation, au GE PSL. Il se place comme **animateur de réseau départemental**, grâce à un fonctionnement ouvert sur son environnement et les partenaires publics, semi-publics, associatifs et commerciaux. Il doit pouvoir œuvrer en complémentarité effective et en interrelation avec d'autres prestataires publics ou privés (notamment pour accéder en cas de nécessité à des compétences d'expertise forte), de façon à permettre de conforter les initiatives et prestataires déjà existants, de les asseoir plus solidement et de les faire mieux repérer par les bénévoles. Le centre ressources participe à la mise en réseau de partenaires œuvrant dans le domaine de l'information, du conseil et de l'expertise, aux plans départemental, régional et national.

Le CRIB du Territoire de Belfort s'adresse à toutes les associations, **employeuses** et **non employeuses** de tout secteur, nécessitant un soutien dans leur démarche de fonctionnement et/ou de développement, afin de pouvoir se recentrer sur l'animation de leur association.

Ses missions sont les suivantes :

- Proposer aux dirigeants associatifs une **information gratuite** de premier niveau via des contacts téléphoniques, entretiens, animations de formations, développement d'outils (dont la lettre d'information hebdomadaire du CRIB). Cette information peut relever des domaines administratif, comptable, fiscal, juridique, organisationnel, emploi, communication...
- **Orienter** et **mutualiser** par la mise en relation avec d'autres sources d'informations reconnues, ainsi que l'accompagnement nécessaire pour y parvenir. Le CRIB peut notamment faire appel au Dispositif Local d'Accompagnement pour l'exécution d'un diagnostic complet pouvant amener la mise en place d'une ingénierie gratuitement réalisée par un prestataire.

Au niveau opérationnel, il permet de :

- **Soutenir** les initiatives prises par les bénévoles concernant la création de leur association, leurs projets, manifestations, communication et aide au montage de dossiers de financements ;
- **Mettre à jour** la comptabilité de l'association, afin d'élaborer une demande de subvention, mettre à disposition des outils comptables (logiciel, tableur) ;
- **Inform**er et mettre à jour les fiches de postes par rapport aux Conventions Collectives Nationales de l'Animation et du Sport, par l'intermédiaire des compétences présentes chez Profession Sport 25/90 ;
- **Elaborer et retravailler** les statuts de l'association, le règlement intérieur...
- **Alléger** les charges administratives : le CRIB (via Impact Emploi par Profession Sport 25/90, habilité tiers de confiance par l'URSSAF) facilite les démarches des petits employeurs associatifs et les accompagne dans l'ensemble de leurs obligations administratives salariales (gestion de déclaration d'emploi, de fiches de paie, déclarations de cotisations...).

5. La Maison Départementale de l'Emploi et de la Formation (MDEF) du Territoire de Belfort

Le GE PSL s'est donc installé à Belfort, dès janvier 2008, au sein des locaux de la **Maison Départementale de l'Emploi et de la Formation (MDEF) du Territoire de Belfort.**



Ce choix a été fait pour plusieurs raisons, mais notamment pour le cœur de métier de l'association, ainsi que pour le conventionnement entre le CRIB 90 et le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA).

La MDEF a été parmi les premières Maisons de l'Emploi à être labellisée en juin 2005 grâce à l'initiative du Conseil Général qui a porté le projet et au rôle précurseur joué par la Maison de l'Insertion, de la Formation et de l'Emploi (MIFE)-Cité des Métiers.

Sa mission est plus large puisqu'elle essaie d'articuler les politiques publiques de l'emploi, déclinées au travers des dispositifs et mesures développées par les collectivités locales et l'Etat au travers du Service Public de l'Emploi. Les membres fondateurs de la MDEF du Territoire de Belfort sont le Conseil Général, la MIFE, l'Etat, l'ANPE et l'ASSEDIC, les membres associés sont l'ADEBT, les Chambres Consulaires, le Conseil Régional, l'AFPA, l'Association des Maires du Territoire.

La Maison de l'Emploi fonctionne telle une gare d'aiguillage, avec ses nombreux partenaires, elle réunit toutes les compétences liées à l'emploi. Le rôle de la MDEF est **d'animer** ce réseau mais aussi **d'unir** et de **croiser** leurs compétences afin de répondre au mieux aux questions liées à l'emploi.

La MDEF développe un certain nombre de projets innovants au sein des **trois axes** qui délimitent le champ d'action des Maisons Départementales de l'Emploi que sont *l'observation, l'accès et le retour à l'emploi*, et le *développement de l'emploi et la création d'activité*.

✓ Un Observatoire à l'échelle de l'aire urbaine

Créé en partenariat avec la MDE de Montbéliard, il est chargé de suivre, entre autres, l'évolution du marché du travail et de la population active :

- en accomplissant une démarche prospective pour un meilleur service des publics ;
- en soumettant les grandes orientations en matière d'emploi sur l'Aire Urbaine ;
- en mettant en avant les filières d'excellence, les secteurs porteurs, les métiers en tension et en transition...

✓ L'accès et le retour à l'emploi par l'évolution professionnelle

La MDEF vous propose un accompagnement individualisé pour :

- construire votre projet professionnel et/ou de formation ;
- évaluer et valoriser vos compétences (bilan de compétences, VAE...) ;
- mieux connaître le marché de l'emploi et ses débouchés.

✓ Le développement de l'emploi et la création d'activité

L'appui à l'employeur :

- la MDEF informe et oriente les employeurs dans la gestion des ressources humaines, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences;
- **le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)** est un outil réservé aux associations, coopératives et structures d'insertion, il permet de développer et renforcer les activités d'utilité sociale créatrices d'emplois, soutenir les initiatives de pérennisation des emplois et de consolidation des structures.

La MDEF anime un réseau de partenaires intervenant dans le champ de la création d'entreprises afin de :

- favoriser l'émergence de projets ;
- accompagner les cédants, repreneurs et créateurs d'entreprise ;
- promouvoir la création d'activités.

6. Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)



La MDEF porte le **Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)**, destiné à accompagner les structures intervenant dans le secteur non marchand, développant des activités d'utilité sociale et créatrices d'emplois, dans leur démarche de consolidation de leur activité.

Le DLA s'adresse à toutes les structures s'inscrivant dans une dynamique de **développement de l'emploi** et de **pérennisation des emplois aidés**, des structures développant des **activités** et **services** d'utilité sociale, des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE).

Le Ministère de l'emploi, du travail, et de la cohésion sociale, à travers sa délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle et la Caisse des dépôts, dans une démarche d'investissement en faveur des services et activités d'utilité sociale, ont créé en **2002**, le DLA. Cette démarche vise à constituer un réseau national d'accompagnement de proximité des structures porteuses d'activités d'utilité sociale.

Le DLA a pour mission de venir en **appui aux projets** de structures volontaires en respect des orientations fixées par un comité de pilotage dirigé par des acteurs institutionnels et du développement local. Le comité de pilotage est l'organe institutionnel du dispositif. Il nomme la structure du DLA, valide la composition du comité d'appui, fixe les orientations, valide le programme d'activité et les outils du DLA.

Le DLA apporte un **appui technique** permettant d'accéder de manière organisée à des interventions d'experts spécialisés à partir d'un **cahier des charges** élaboré en collaboration avec la structure bénéficiaire. Il peut **mettre en œuvre** et **financer** des actions d'ingénierie, individuelles ou collectives, qui répondent à des besoins identifiés en commun. Des actions sous forme d'appui-conseil, d'études et analyses, formation individualisée... ont lieu dans des domaines divers : *communication, marketing, management, gestion, organisation, développement des activités, évolution du projet associatif, gestion des ressources humaines, recherche de financements...* Des actions collectives peuvent aussi avoir lieu sous forme de formation ou ateliers d'échanges répondant à des besoins communs à plusieurs associations sur un même territoire ou dans une même filière.

Du point de vue opérationnel, la démarche d'accompagnement s'effectue comme suit :

✓ Repérage, accueil et information des structures développant des activités d'utilité sociale et créatrices d'emploi

Si une structure veut, en tant qu'association ou SIAE, bénéficier d'un accompagnement de la part d'un DLA, elle doit en faire la demande auprès du DLA dont elle dépend. Elle présente ensuite ses attentes concernant l'accompagnement, au DLA, qui validera ou non sa demande. Après avoir détaillé ses missions et son fonctionnement, le DLA répond aux questions et vérifie avec la structure la pertinence d'un accompagnement.

✓ Diagnostic partagé de la capacité de consolidation

Une fois la demande validée par le DLA, un diagnostic est établi conjointement avec la structure. L'objectif est de cerner de façon plus précise ses attentes en fonction de l'environnement dans lequel évolue l'association pour dégager des pistes de stratégies de consolidation.

✓ Validation ou non de l'accompagnement

Le diagnostic partagé de la situation a maintenant été établi, il est dès lors examiné par le comité d'appui (composé, comme pour le comité de pilotage, d'acteurs et d'experts locaux), qui a pour fonction de valider la décision du DLA et fait son choix sur les suites à donner pour l'accompagnement.

✓ Cahier des charges d'ingénierie

A partir du diagnostic partagé, un cahier des charges détaillant l'ingénierie d'accompagnement choisie - encore appelé "plan de consolidation" - est élaboré par le DLA, mais toujours avec la collaboration de la structure. Ce cahier des charges reprend et approfondit les éléments du diagnostic partagé concernant l'activité de l'association, sa structure, son environnement, ses besoins, etc. Il fait ressortir les "faiblesses" de l'association et les moyens de les corriger par l'accompagnement. A ce titre, 2 types d'ingénierie d'accompagnement sont possibles :

- une ingénierie individuelle, notamment quand les besoins sont propres à l'association (évolution du projet associatif, redéfinition d'activité, réorientation

stratégique, etc.) ou importants (embauche de salarié(s), projet de grande envergure, etc.),

- une ingénierie collective, quand les besoins à traiter sont plus généralistes (information fiscale, formation comptable, recherche de financements, etc.) et quand plusieurs associations sont localement susceptibles de bénéficier d'un même type d'accompagnement.

✓ Appel d'offres et choix du prestataire

Relativement au cahier des charges, le DLA réalise alors un appel d'offres pour choisir le prestataire qui va réaliser, sur le terrain, l'ingénierie.

✓ Action d'accompagnement et financement

Le prestataire ainsi choisi va accompagner la structure durant tout le temps nécessaire pour permettre la consolidation de ses activités. Les ingénieries prennent concrètement la forme de modules théoriques, de séances d'informations sur des sujets précis, de créations d'outils pratiques, d'études et analyses, etc. Aucune participation financière n'est demandée à l'association accompagnée. Le DLA finance les actions d'accompagnement, via son fonds d'ingénierie, doté par la DDTEFP, la CDC, le FSE et ses autres financeurs.

✓ Suivi et évaluation des prestations

Le DLA assure le suivi permanent de la procédure, depuis le diagnostic partagé jusqu'aux prestations d'accompagnement. Une évaluation de la qualité de l'accompagnement est réalisée par le DLA en fin de procédure auprès de l'association en tant que bénéficiaire, et du prestataire en tant que réalisateur. Cette évaluation mesure l'efficacité de l'intervention et s'inscrit dans le compte rendu d'activité du DLA. Le financement est pris en charge par le DLA, en totalité ou pour partie.

Le DLA 90 est financé par l'Etat, la Caisse des Dépôts, le FSE, le Conseil Régional, et le Conseil Général.

7. Partenariat entre le CRIB et le DLA

La MDEF a permis d'associer sur le même territoire et dans les mêmes locaux ses compétences, celles du DLA, du groupement d'employeurs Profession Sport Loisirs (GE PSL) et du CRIB.

Les missions du CRIB sont complémentaires aux missions du DLA et vice et versa. La mise en synergie des acteurs, au sein de la MDEF permet ainsi aux associations de simplifier leurs démarches, et ainsi, de se consacrer davantage à leurs missions prioritaires.

La collaboration entre **la MDEF 90** pour le **Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)** et le **GEPSL** pour le **Centre Ressource d'Information des Bénévoles (CRIB)** est une opportunité.

Elle permet une meilleure lisibilité de l'offre de services pour les structures associatives du Territoire de Belfort et une facilité d'accès aux outils qui leur sont proposés. Les entretiens et rencontres avec les associations peuvent être menés de front.

La collaboration vise aussi à simplifier les démarches des associations, en identifiant au mieux leurs besoins et en analysant si l'ingénierie relève du CRIB ou du DLA.

De plus, des informations collectives à destination des structures employeuses et non employeuses sont menées en commun au nom du guichet unique CRIB - DLA :

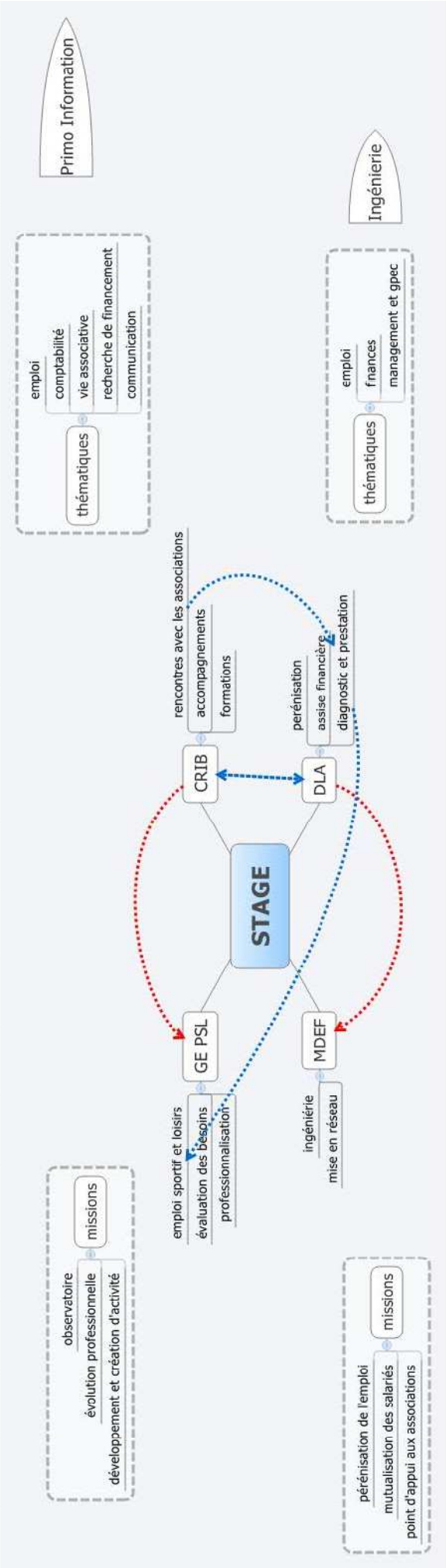
- élaboration d'un programme commun,
- choix des thématiques,
- établissement d'un calendrier,
- choix des intervenants,
- co-animation des soirées d'information.

Le programme des informations collectives de 2008 était le suivant :

- *La communication à moindre coût*, intervention du cabinet LATTITUDE 90 ;
- *Le management associatif*, intervention du directeur de FRACAS et du cabinet CABESTAN ;

Le recrutement et les mesures d'emplois aidés, interventions conjointes des services de l'Etat et des collectivités.

Figure 2 : Schéma du stage



II. Analyse externe :

1. Les pouvoirs publics

La structure du GE PSL est en partie dépendante des pouvoirs publics et de leur politique : son Conseil d'Administration se compose, entre autres, de membres du Conseil Général et du Mouvement Sportif.

Ses missions et objectifs dépendent donc en partie des orientations politiques données aux Conseils Généraux du Doubs et du Territoire de Belfort.

De plus, pour le projet « *un professionnel dans ton club* », l'implication du Conseil Général du Territoire de Belfort a été décisive et correspond au lancement du projet. Les décisions sont donc influencées par la manne politique.

2. Les partenaires financiers

Ses partenaires financiers sont les suivants :

- le Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports
- la Direction Régionale de Jeunesse et Sports Franche-Comté et ses antennes départementales
- le Conseil Régional de Franche-Comté
- le Conseil Général du Territoire de Belfort
- le Conseil Général du Doubs
- les adhérents du GE PSL

3. Le public

Le public visé par le GE PSL est multiple :

- les bénévoles d'associations (notamment par le réseau du CRIB) : information, conseil, aide...
- les collectivités : aide, conseil, diagnostic... ;
- les professionnels : formation, emploi... ;
- les pratiquants : jeunes formés par les éducateurs salariés du GE PSL.

III. Missions

Les missions qui m'ont été confiées lors de ce stage sont les suivantes⁷ :

- *Animation du CRIB* :
 - accueil et orientation des associations,
 - accompagnement des structures,
 - organisation de formations,
 - développement de la communication,
 - articulation avec le DLA ;

Cette mission m'a amenée à rencontrer bon nombre d'associations, et à prendre conscience des différentes difficultés qu'elles pouvaient rencontrer au quotidien⁸.

- *Développement du GE PSL* :
 - accompagnement des salariés (tâches administratives),
 - organisation de projets communs (rassemblement de travail, cahier des charges d'un centre de loisirs sans hébergement),
 - recherche de financements (pérennisation des emplois créés au-delà des aides des collectivités),
 - audit et diagnostic des besoins et évolutions au sein du GE.

Les tâches qui m'ont été confiées au sein du GE PSL m'ont permis de découvrir les besoins administratifs rencontrés par une structure employeuse. J'ai également eu à charge des projets de développement, ce qui m'a permis de réfléchir sur la pérennisation des emplois créés par le groupement d'employeurs et d'envisager des moyens de subvenir aux besoins financiers sous-jacents à cette situation.

⁷ Voir en annexe 3 : fiches des missions réalisées lors du stage.

⁸ Voir en annexe 4 : tableau récapitulatif CRIB.

IV. SWOT

Après cette analyse de la structure et de mes missions, nous allons utiliser le SWOT afin de mettre à jour les forces, faiblesses, opportunités et menaces au cœur du stage dans **ma mission CRIB** vis-à-vis des associations :

AVANTAGES	INCONVENIENTS
➤ Aide et soutien du CRIB nécessaires et souhaités par les associations qui ont du mal à faire face aux évolutions récentes (économiques, sociales et administratives) ➤ Polyvalence des demandes mais une prévalence des demandes en termes d'emploi	➤ Le CRIB manque de visibilité et n'est pas toujours connu des associations ➤ Manque de lisibilité entre les actions du CRIB et du DLA pour les associations ➤ Diversités des demandes des associations et donc parfois difficultés à répondre aux besoins
OPPORTUNITES	MENACES
➤ Collaboration avec le DLA qui simplifie les relations avec les associations, ainsi que leurs démarches (et leur compréhension des deux structures) ➤ Développement de la communication par d'autres canaux afin de toucher davantage d'associations ➤ Complexité et évolution du champ associatif, professionnalisation qui permet le développement de l'association	➤ Suppression des aides au financement des postes CRIB dans certains départements, et donc à moyen terme, des CRIB ? ➤ Demandes d'accompagnement de plus en plus nombreuses, le CRIB peut-il subvenir aux besoins des associations ? ➤ Professionnalisation du champ associatif qui met parfois en péril l'association

Problématique

Après avoir identifié la structure du stage et avoir mis à jour les forces, faiblesses, opportunités et menaces inhérentes aux associations ayant fait appel au CRIB, il apparaît que le problème central au centre de ce stage touche l'essence même de l'association, à savoir, sa structuration et son fonctionnement.

En effet, l'évolution des contextes économiques et financiers, sociaux et culturels de cette dernière décennie a remis en cause le champ associatif et ce, notamment par rapport à ses bases. Il semble que, désormais, pour mener à bien ses activités, l'association doive faire appel à des compétences de plus en plus techniques dans les domaines administratifs et opérationnels. Ce besoin correspond également à une démarche qualité vis-à-vis des services offerts par l'association, avec laquelle l'on se fait de plus en plus exigeant.

Pour répondre à ces nouvelles requêtes, l'association à but non lucratif est amenée à se poser la question du salariat : la professionnalisation (embauche de personnel compétent et structuration de l'association) est aujourd'hui au cœur des préoccupations, en France mais aussi à l'international.

- Qu'est-ce que la professionnalisation des associations ?
- Quels sont les enjeux sous-jacents à sa mise en œuvre ?
- Quels impacts peuvent avoir les actions de l'Etat, des collectivités ou de partenaires financiers sur la professionnalisation des associations ?

Nous émettrons l'hypothèse que la professionnalisation est un phénomène double, qui concerne à la fois l'emploi au sein de l'association et le fonctionnement même de la structure, et complexe, car il bouleverse les habitudes du secteur associatif et lui impose de nouvelles contraintes.

Nous étudierons *dans un premier temps* le contexte associatif actuel, et les nouvelles contraintes qui se posent aux associations. *Dans un second temps*, nous aborderons la professionnalisation et ses mécanismes sous-jacents. Enfin, *dans un dernier temps*, nous proposerons des éléments de réflexion pour aider les associations dans leur nouveau fonctionnement.

Deuxième Partie

Analyse de la professionnalisation des associations

I. Contexte

1. Tour d'horizon des associations

Souvent à l'origine d'innovations, les associations sont devenues des acteurs majeurs de la vie économique, sociale, culturelle et même sportive de notre pays.

a. En France

Selon l'enquête récente de Viviane Tchernonog⁹, le nombre d'associations serait passé en six ans de 880 000 à 1 100 000 (entre 1999 et 2005), soit une croissance de 25 % par an en moyenne ou 37 000 associations supplémentaires. La comptabilisation des associations enregistrées par le ministère de l'intérieur fait monter cette moyenne à 63 000 créations annuelles, chiffre qui témoigne de l'incroyable vitalité du monde associatif. Le secteur représente 14 millions de bénévoles (935 000 ETP).

Les dernières études¹⁰ parues font état de **70 000 associations** nouvellement créées en **2006-2007**. On dénombre de ce fait près de **900 000 associations** en France, pour un budget cumulé qui avoisine les **60 milliards d'euros**.

88 % des associations ont **moins de 50 000 euros** de ressources parmi lesquelles **67 %** sont **non employeur**. **12 %** ont entre **50 000 et plus de 500 000 euros** de ressources parmi lesquelles **97%** des associations sont **employeurs** (85% + de 200 000 €).

La moyenne de l'autofinancement des associations est de **66%**, la hauteur des financements publics est d'en moyenne **28%**. En effet, en cas de besoin d'investissement, la plus grande partie des associations recherchent en priorité l'appui d'un **partenaire public** (45%) avant l'utilisation des **ressources internes** (32%)¹¹. 41 % des associations bénéficient d'une convention pluriannuelle avec leurs financeurs publics, on constate également que les associations employeuses sont davantage bénéficiaires de ce type de dispositif. Cela s'explique surtout par le fait que lorsqu'une association met en œuvre des activités professionnalisées, elle atteint bien souvent le seuil de 23 000€ de subvention à partir duquel le conventionnement est obligatoire.

⁹ Tchernonog V., (2007), *Le paysage associatif français – Mesures et évolutions*, Paris, Ed. Dalloz Juris associations.

¹⁰ Sous la direction de Jacques Malet et Cécile Bazin, (2007), « L'économie sociale des associations » in *La France associative en mouvement, cinquième édition*, Centre d'Etude et de Recherche sur la Philanthropie.

¹¹ Conférence Permanente des Coordinations Associatives, (juillet 2008), « Le financement (public) des associations : une nouvelle donne, de nouveaux besoins » in *Etudes et Documents n°6*.

b. En Europe

Au niveau Européen, une étude comparative portant sur un ensemble de pays classe le mouvement associatif européen selon la typologie suivante¹² :

- Le « **modèle rhénan** » (Allemagne, Autriche, Belgique, Suisse, Pays-Bas) se caractérisant par une forte professionnalisation du secteur associatif, et une part importante de salariés (même si le bénévolat est important aux Pays-Bas) ; le financement public (État et Sécurité sociale) y est élevé, les associations étant souvent considérées comme des interlocuteurs des collectivités publiques.
- Le modèle « **anglo-saxon** » (Royaume-Uni et Irlande) reposant sur une forte culture associative et des organisations volontaires (les *charities*) ; le bénévolat y est essentiel et l'apport de fonds privés important, les associations étant le plus souvent très indépendantes de l'État.
- Le « **modèle scandinave** » (notamment Suède, Danemark, Finlande) reposant sur une culture associative souvent récente ; les associations sont en général créées pour promouvoir l'intérêt de leurs membres, même si certaines visent à combler les manques de l'État providence ; bénéficiant d'une participation bénévole élevée, elles agissent souvent comme des groupes de pression.
- Le modèle « **méditerranéen** » (ou « émergent » : Espagne, Portugal, Grèce, Italie) connaissant un secteur associatif moindre que les précédents, son développement ayant été notamment retardé par la dictature qui a marqué l'histoire de ces pays. Les ressources du secteur associatif reposent entre autres sur un financement public substantiel, les dons étant relativement faibles ; les services offerts par la solidarité des proches (famille, voisins, village, etc.) tendraient à y freiner le bénévolat associatif.
- Le modèle associatif **français**, spécifique selon cette étude, associerait des éléments de ces divers modèles, s'apparentant par exemple au modèle méditerranéen par son origine relativement récente, mais étant par d'autres caractéristiques, notamment sa taille, plus proche des autres modèles.

¹² **Archambault E.**, (1999), « Programme de comparaison internationale du secteur sans but lucratif initié par l'Université Johns Hopkins » in *Global Civil Society : dimensions of the Non-profit Sector*, Lester M. Salamon, Helmut K. Anheier *et al*, Baltimore, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.

2. Les mutations du champ associatif

a. Fonctionnement et activité

La croissance du secteur associatif démontre sa vigueur, et laisse supposer des évolutions. En effet, les exigences liées à l'accroissement de l'activité se sont multipliées. Elles ont imposé certaines mesures et démarches, qui semblent dès lors beaucoup plus complexes pour les bénévoles. Les dossiers de demande de subvention se sont formalisés et sont devenus plus compliqués, les partenariats entre associations et structures privées se sont réglementés. On ne se contente plus d'une poignée de main pour sceller l'accord entre le président et l'entrepreneur. On est devenu plus exigeant sur le fonctionnement des associations.

De fait, toutes les démarches se sont complexifiées et nécessitent un investissement encore plus grand de la part des bénévoles, à la recherche d'appuis divers.

Lorsque l'activité progresse, l'association peut se retrouver débordée. Il faut essayer de répondre aux demandes toujours plus nombreuses, et ainsi, pallier aux manques éventuels de main d'œuvre. Aujourd'hui, l'investissement dans l'association peut rapidement être un frein au recrutement de bénévoles. Le bénévolat tel qu'il est connu est de plus en plus rare, et les associations se retrouvent bien souvent dans l'impasse. Que ce soit pour endosser des responsabilités au sein du bureau, ou prendre part à l'animation des activités, l'augmentation du temps à consacrer dans l'association repousse certains volontaires. Les contraintes nouvelles et nombreuses liées à la réglementation ou à la complexification des démarches est un élément supplémentaire posant problème à l'association.

Mais il faut noter également que lorsque l'activité progresse, ou en raison d'exigences qui s'imposent à elles (respect de règles d'hygiène, précision de la tenue de la comptabilité...), les associations ne peuvent s'en remettre aux seules bonnes volontés, à l'esprit engagé ou militant. Il faut de la technicité et une capacité à assumer les grands volumes d'activité (notamment toute une ingénierie), qui s'opposent à l'idée d'amateurisme. C'est en ce sens que l'idée de professionnalisation a émergé et s'introduit dans les associations.

La question de l'emploi associatif prend donc, dans ce contexte, tout son sens.

b. Contrôle

Depuis 1993, le contrôle des associations ne cesse de se renforcer. A tel point qu'aujourd'hui, certaines d'entre elles sont davantage contrôlées que les sociétés commerciales.

Le contrôle concerne tout d'abord les règles fiscales. Les instructions fiscales du 15 septembre 1998¹³, du 16 février 1999¹⁴ et du 18 décembre 2006¹⁵ permettent aux associations de mieux définir leur statut fiscal et notamment de savoir si elles rentrent ou non en concurrence avec le secteur marchand. Si oui, elles sont taxées comme n'importe quelle entreprise. Cela clarifie la situation parfois délicate par rapport au secteur marchand.

Pour la comptabilité, le plan comptable des Associations et Fondations a été rendu obligatoire par le règlement 99-01 du Comité de la Réglementation comptable¹⁶, avec application au 1er janvier 2000. Celui-ci impose aux associations ayant une activité économique ou soumise aux impôts commerciaux ou encore percevant des subventions de l'Etat de plus de 153 000 € (*autres conditions citées dans le règlement*) de tenir sa comptabilité selon des règles strictes et clairement définies.

Les associations ont pris conscience qu'elles doivent se donner les moyens de répondre à toutes ces dispositions, même si celles-ci peuvent être ressenties comme des contraintes. Des procédures de contrôle interne, exigées par le commissaire aux comptes, sont de plus en plus souvent mises en place. Mais cela nécessite de la part des associations des efforts d'adaptation longs et coûteux.

La mise en place d'une réglementation et de contrôles supplémentaires et plus nombreux a entraîné un changement dans le modèle associatif, et de nouvelles difficultés comme le besoin de formation et de la maîtrise des coûts qu'elle engendre.

¹³ **Direction Générale des Impôts**, *Bulletin Officiel des Impôts* 4 H-5-98 N° 170 du 15 Septembre 1998, [<http://www2.impots.gouv.fr/associations/boi/boi4-h-5-98.htm>]

¹⁴ **Direction Générale des Impôts**, *Bulletin Officiel des Impôts* 4 H-1-99 N° 33 du 19 Février 1999, [<http://www2.impots.gouv.fr/associations/boi/boi4-h-1-99.html>]

¹⁵ **Direction Générale des Impôts**, *Bulletin Officiel des Impôts* 4 H-5-06 N° 208 du 18 Décembre 2006, [<http://www11.minefe.gouv.fr/boi/boi2006/4fepub/textes/4h506/4h506.pdf>]

¹⁶ **Comité de la Réglementation Comptable**, *Règlement N°99-01 DU 16 Février 1999 Relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations*, [http://www.minefe.gouv.fr/directions_services/CNCompta/rcrc_modif/99_01_modifie.pdf]

3. Premiers éléments de réponse

L'accroissement de l'activité des associations, ainsi que la complexification de leurs démarches a instauré une réelle remise en question du secteur. Gérer une association, surtout lorsqu'elle est en phase de croissance d'activité, relève de compétences spécifiques loin d'être innées pour les membres du bureau. C'est pourquoi la question de la professionnalisation s'est rapidement posée.

La recherche de transparence absolue, aussi justifiée soit-elle, a pu avoir des effets secondaires qui n'ont pas été voulus par le législateur. Un risque réel existe de décourager les vocations. Mais affirmer qu'il y a désormais peut-être un peu trop de contrôle dans les associations serait un discours politiquement incorrect. Malgré tout, il est avéré que le recrutement de bénévoles est de plus en plus délicat.

Pour faire face aux exigences de transparence, de professionnalisation et de responsabilisation des organes de direction, les associations doivent porter à leur tête des professionnels, compétents dans le domaine d'intervention de l'association, qui connaissent également la gestion, et qui soient capables de gérer la relation avec les organismes financeurs.

La professionnalisation ne repose d'ailleurs pas uniquement sur la gestion de l'association, mais aussi sur l'animation de des activités, et la qualité des services proposés par exemple. Les animateurs d'activités, chargés de développement, ou encore de tâches administratives sont concernés par ce processus et ces nouveaux besoins des associations. S'assurer les services de personnel qualifié et compétent s'impose peu à peu, car les prestations fournies par les associations se multiplient et la demande se fait plus exigeante de la part des usagers.

Le renforcement des contrôles à l'égard des associations a pu être un élément déclencheur de leur professionnalisation. En effet, les rémunérations, souvent données de la main à la main, pour remercier, par exemple, l'entraîneur de ses bons et loyaux services lors de la saison sportive, ou du musicien indispensable à la tenue du concert, posent désormais un réel problème face à un contrôle fiscal ! Les volontés se sont donc portées sur la législation et la réglementation.

En demandant plus de rigueur aux bénévoles, l'Etat a dû réfléchir à la mise en place d'outils facilitant leurs démarches. C'est ainsi, suite aux Etats Généraux du Sport de décembre 2002, que le CRIB a été confié à des associations supports (CDOS ou Profession Sport). En 2003, ce sont les DLA qui ont vu le jour à l'initiative de l'AVISE (Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques). Ces structures ont facilité le développement des associations, mais ont aussi permis une première structuration, nécessaire au processus émergent de professionnalisation.

Les raisons de l'engagement de l'association dans la voie de la professionnalisation semblent donc multiples et variées. Elles peuvent être déterminées par :

➤ L'environnement économique :

- o Financement de projets ;
- o Recherche d'un équilibre ou d'une crédibilité financière ;
- o Emplois aidés.

➤ La gestion :

- o Des hommes :
 - Baisse du bénévolat et départ de la génération du baby-boom ;
 - Dynamiser l'équipe dirigeante et les adhérents ;
- o Du travail :
 - Organisation interne ;
 - Répartition des tâches ;
 - Dynamiser le projet d'association.

➤ La qualité du service :

- o Pressions des financeurs ;
- o Nécessité de sécuriser les actions (ex : réglementation de l'activité) ;
- o Exigence des usagers ;
- o Obligation légale et réglementaire (ex : mise en place de la Convention Collective Nationale du Sport).

Dans tous les cas, l'engagement dans cette voie poursuit un but simple : donner une cohérence à la mission pour les acteurs, les partenaires et les bénéficiaires de l'action de l'association.

En Résumé :

- *Le monde des associations a connu une grande mutation ces dernières années et compte désormais un volume d'activité impressionnant.*
- *Cette augmentation de l'activité a entraîné des modifications en termes de réglementation, de contrôle et de clairvoyance.*
- *L'activité économique, la gestion et la qualité du service sont les principaux vecteurs d'un nouveau mode de fonctionnement des associations, la **professionnalisation**.*

II. Qu'est-ce que la professionnalisation ?

1. Définition

La professionnalisation est « *un processus historique à travers lequel un groupe se fait reconnaître comme profession* »¹⁷. On considère comme professionnel, celui qui maîtrise certaines compétences spécialisées reconnues (sans forcément être rémunéré) et la professionnalisation est alors le processus qui vise à élever des compétences.

Le terme de professionnalisation recouvre 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. Par professionnalisation des associations, on peut aussi entendre l'intégration au sein des structures de salariés, professionnels et compétents pour mener à bien les missions identifiées comme nécessaires au développement ou à la structuration des associations.

Le processus de professionnalisation d'une association peut, à première vue, sembler être une ineptie. En effet, on a pour habitude de croire que ce champ se différencie du secteur marchand notamment par le bénévolat. On a, encore aujourd'hui, beaucoup de mal à rapprocher activité salariée et association. Cependant, si les statuts mentionnent le regroupement dans une activité « *à but non lucratif* »¹⁸, il n'est en réalité pas fait mention de la question du salariat. Cet article amène uniquement le fait que le salarié, s'il existe, ne doit pas être un membre dirigeant, c'est-à-dire, du bureau de l'association, sans quoi il tirerait profit de la situation. De plus, si tel était le cas, la remise en cause du statut d'association ne se ferait que dans son objet, à savoir, à but lucratif, laissant entendre une fiscalisation de la structure et de ses activités.

La professionnalisation des associations est donc un double processus, à la fois de structuration du fonctionnement et de recours à l'emploi pour développer ses activités.

¹⁷ Dubar C. & Tripiier P., (1998), *Sociologie des professions*, Paris, Ed. Armand Colin.

¹⁸ Code Pénal, *Loi 1901 relative au contrat d'association*,

[<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006069570&dateTexte=20090420>]

2. L'emploi au sein des associations

a. Le statut d'employeur associatif

L'employeur est d'abord une entreprise qui dispose d'un numéro SIRET. D'après l'INSEE¹⁹ :

*« Le numéro **SIRET** est un identifiant d'établissement. Cet identifiant numérique de 14 chiffres est articulé en deux parties : la première est le numéro **SIREN** de l'entreprise (ou unité légale ou personne juridique) à laquelle appartient l'unité **SIRET** ; la seconde, habituellement appelée **NIC** (Numéro Interne de Classement), se compose d'un numéro d'ordre à quatre chiffres attribué à l'établissement et d'un chiffre de contrôle, qui permet de vérifier la validité de l'ensemble du numéro **SIRET**. Le numéro **SIREN** est un identifiant de neuf chiffres attribué à chaque entreprise. Les huit premiers chiffres n'ont aucune signification, excepté pour les organismes publics (communes,...) dont le numéro **SIREN** commence obligatoirement par 1 ou 2. Le neuvième chiffre est un chiffre de contrôle de validité du numéro. Ce numéro est non significatif ; il n'a aucun lien avec les caractéristiques de l'entreprise. Il n'est attribué qu'une seule fois et n'est supprimé du répertoire qu'au moment de la disparition de la personne juridique (décès ou cessation de toute activité pour une personne physique, dissolution pour une personne morale). »*

Elle peut comporter un seul ou plusieurs établissements qui disposent chacun d'un numéro **SIRET**. Les plus grandes structures présentent plusieurs établissements : ainsi, pour les associations, il y a le plus souvent un seul établissement pour celles qui emploient moins de 10 salariés²⁰.

b. L'emploi et les associations en chiffres

Parmi la multitude d'associations, **172 000** (soit près de 20%) sont dites « *employeuses* ». Le secteur génère plus d'**1 million d'emplois en équivalent temps plein (ETP)**. C'est cinq fois plus que l'industrie automobile²¹.

L'activité économique des associations n'est pas une spécificité française. Les comparaisons internationales montrent que l'économie non lucrative existe dans tous les pays européens. Dans l'Union Européenne (UE) des Quinze, les associations employaient 6,3 millions de

¹⁹ Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques, Définitions, [http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/numero-siren.htm]

²⁰ Sous la direction de Jacques Malet et Cécile Bazin, *Op.Cit.*

²¹ Viviane Tchernonog, *op.cit.*

travailleurs en 1997 et en 2005, elles représentaient une part excédant 4% du PIB de l'UE à vingt-cinq États membres et comptaient dans leurs rangs plus de 50% de la population communautaire²².

c. La structuration de l'emploi dans les associations

Le contrat de type **Contrat à Durée Indéterminée (CDI)**²³ est moins répandu dans les associations que dans le reste de l'économie : **plus du quart** des emplois sont des emplois de type **Contrat à Durée Déterminée (CDD)** (contre 8 % dans les autres secteurs) et seulement **53 %** sont en CDI (contre 89 % dans les autres secteurs). De plus le secteur associatif compte une proportion élevée d'emplois de statuts divers (stagiaires, apprentis...). Le taux de CDD est bien sûr très élevé dans les associations d'insertion en raison de la nature même de l'activité de ces associations. En effet, elles sont vouées à voir évoluer leurs salariés dans une insertion professionnelle extérieure à l'association. Si l'on ne prend pas en compte les emplois d'insertion, la part des CDI est beaucoup plus importante puisque ceux-ci représentent alors **65 %** des emplois.

Le nombre d'emplois aidés au sein des associations en France, sur l'année 2008²⁴, était d'environ **160 000 Contrats d'Avenir (CA)** et **210 000 Contrats d'Accompagnement dans l'Emploi (CAE)**, soit un total d'environ 370 000 emplois aidés. On peut donc noter l'importance des mesures aidées dans le champ associatif (environ un tiers des emplois en ETP). De plus, il ne faut pas négliger le nombre de mesures comme les contrats Civils Volontaires, dont bénéficient les associations.

Près de la moitié des associations qui recourent à l'emploi de professionnels salariés emploient seulement **un ou deux** salariés²⁵. L'emploi associatif est cependant très concentré dans les grandes associations : **60 %** des associations employeurs emploient **moins de cinq salariés** alors qu'à l'inverse, les quelque trois mille plus grandes associations – qui emploient **au moins cent salariés** – concentrent près du tiers de l'emploi total.

²² Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie publique, sociale et coopérative (CIRIEC), (mai 2005), *L'économie sociale dans l'union européenne*.

²³ Tchernonog V., Tabariés M., Thiéry P., Hubert A., (Novembre 2007), « Le Paysage associatif Français » in *Stat Infos*, n°07-04.

²⁴ Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES), *Les Contrats aidés du Plan de Cohésion Sociale : Tableaux trimestriels de l'année 2008. (Données provisoires)*, [<http://www.travail-solidarite.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-dares/statistiques/politique-emploi-formation-professionnelle/politiques-emploi-accompagnement/contrats-aides-du-plan-cohesion-sociale-cie-cae-cav-ci-rma.html>]

²⁵ Tchernonog V., Tabariés M., Thiéry P., Hubert A., *Ibid*.

3. Processus et mécanismes

On peut identifier plusieurs processus et mécanismes influençant la professionnalisation dans le champ associatif. Ils peuvent relever de la structuration de l'association ou de la création/pérennisation de l'emploi, et sont révélateurs de la spécificité du secteur, ainsi que de ses problématiques.

a. Rôle de l'Europe

L'Union Européenne s'implique de plus en plus dans la vie des associations à l'échelle Européenne, et ce, notamment par l'intermédiaire du Fonds Social Européen.

Celui-ci a pour buts²⁶ « *la promotion de l'emploi, l'amélioration des conditions de vie et de travail permettant leur égalisation dans le progrès, une protection sociale adéquate, le dialogue social, le développement des ressources humaines permettant un niveau d'emploi élevé et durable et la lutte contre les exclusions* ».

Il a été créé en 1957 par le Traité de Rome, et il est devenu le principal instrument financier de la stratégie européenne pour l'emploi. Il répond à l'engagement européen de créer des emplois en plus grand nombre pour faire reculer le chômage et de mieux former les travailleurs, afin qu'ils soient en phase avec les exigences du marché de l'emploi.

Le Fonds Social Européen est un des deux fonds structurels de l'Union européenne avec le Fonds Européen de Développement Régional qui contribuent à la politique de cohésion économique et sociale de l'Union européenne. Tous les Etats membres en bénéficient.

Le programme opérationnel du Fonds social européen pour la France de 2007 à 2013, « Compétitivité et emploi », prévoit un dispositif visant à **renforcer l'accès aux financements européens des petits porteurs de projets associatifs**. En effet, les petits créateurs d'activité et les petites structures locales, relevant notamment du monde associatif, bénéficient traditionnellement de peu de crédits communautaires alors même qu'ils participent largement à l'innovation en matière d'emploi et d'inclusion professionnelle sur les territoires. Afin d'assurer un accompagnement technique et financier renforcé et de proximité, l'Etat a délégué « **l'Appui aux petits porteurs** » à un ou des organismes différents

²⁶ **Journal officiel n° C 340**, Article n°136 du 10 novembre 1997 du traité d'Amsterdam modifiant le traité sur l'Union Européenne, les traités instituant les communautés Européennes et certains actes connexes, [<http://eur-lex.europa.eu/fr/treaties/dat/11997D/htm/11997D.html>]

dans chaque région. Cette aide de l'UE dévolue à l'emploi prend de plus en plus d'importance et peut s'avérer devenir un levier dans le mécanisme de professionnalisation des associations, notamment pour le financement des emplois créés.

b. Rôle de l'Etat

L'État joue un rôle majeur dans la professionnalisation en développant les mesures et les dispositifs mis en place.

➤ Initiation de relais des associations :

L'exemple des associations départementales Profession Sport dans le champ sportif et des loisirs :

Le dispositif a été créé en 1989 (et instauré en 1990) à l'initiative de Roger BAMBUCK, Secrétaire d'Etat à la Jeunesse et aux Sports, faisant suite à un constat d'émiettement et de marginalisation de l'emploi sportif au profit des « *bénévoles indemnisés* ». Face à cette situation, le Ministère de la Jeunesse et des Sports a proposé la création d'associations départementales chargées de prendre en charge la gestion de salariés et de les mettre à disposition des clubs en éprouvant le besoin.

Au départ, le principe était de permettre aux diplômés du secteur sportif de bénéficier d'un réel statut social et de toute la protection sociale qui s'en suivait, leur évitant ainsi de se retrouver démunis en cas d'accident dans le cadre du travail dit au noir. Au-delà de ce premier moyen d'action, les associations ont évolué pour se retrouver chargées d'une mission de structuration et développement du marché de l'emploi du sport et de l'animation, et aujourd'hui même, des loisirs en général.

Les points d'appui à la vie associative :

Comme expliqué lors de la présentation de ma structure de stage, l'initiation des CRIB et DLA est aussi un facteur important d'aide au développement des associations. Ils peuvent apporter un réel soutien et une aide au fonctionnement, en amenant la professionnalisation au sein de l'association, sans pour autant toujours y créer un emploi.

➤ Dispositifs d'emplois aidés :

On assiste également à ce qu'on pourrait qualifier d'effet d'aubaine, lié aux emplois aidés. Ces contrats offrent la possibilité à chaque association d'accueillir et d'accompagner une personne en difficulté d'insertion sociale et professionnelle dans son parcours de retour vers un emploi durable. L'Etat permet ainsi aux associations d'embaucher à moindre coût, et facilite l'emploi (et aussi la formation) de professionnels.

Suite à la crise économique débutée au second semestre 2008, l'Etat a proposé diverses mesures de relance de l'économie française parmi lesquelles les mesures d'emplois aidés ont été confortées. Ainsi, c'est plus de 35 000 emplois aidés qui seront disponibles pour les associations en 2009. Parmi eux, on distingue le Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi (CAE), et le Contrat d'Avenir (CA)²⁷.

Depuis l'annonce de cette mise en place, les associations ont bien réagi. Pour preuve, les **41%** des demandes d'accompagnements CRIB 90²⁸ concernent **l'élaboration** de contrats de travail et **l'embauche** de salariés en CAE ou CA.

Il semble donc que le rôle de l'Etat dans la professionnalisation des associations soit important via la mise en place des emplois aidés. Les associations profitent de ces dispositifs pour embaucher et accroître, bien souvent, leur activité.

➤ Formation professionnelle :

Une autre aubaine à la création d'emploi associatif peut être la formation professionnelle. En effet, l'alternance est bien souvent un biais pour une association pour bénéficier à la fois d'un salarié qui deviendra compétent et d'un coût réduit. L'enjeu est bien double puisque le salarié sera formé à la fois par un organisme et par l'association elle-même, et qu'il ne sera pas à charge totalement financièrement. Bien sûr, s'il coûte moins cher, c'est aussi parce qu'il n'est pas tout le temps dans ses missions au sein de l'association, et qu'il passe du temps en formation. Malgré tout, le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation²⁹ sont des alternatives intéressantes pour les associations.

²⁷ Annexe 7 : fiches techniques CA et CAE.

²⁸ Annexe 5 : récapitulatif CRIB.

²⁹ Annexe 7 : fiche technique du contrat de professionnalisation et du contrat d'apprentissage.

La formation est de plus d'actualité, puisque Nicolas Sarkozy a présenté le 24 avril dernier son plan d'action pour l'emploi des jeunes, en neuf mesures³⁰ :

- **Pas de charges sociales** pour les contrats d'apprentissage conclus entre le 1er juin 2009 et le 1er juin 2010 ;
- Une prime de **1 800 €** par apprenti supplémentaire embauché dans les entreprises de **moins de 50 salariés** dans la même période ;
- Une prime de **1 000 €** par contrat de professionnalisation conclu entre le 1er juin 2009 et le 1er juin 2010, le montant étant porté à 1 800 € si le jeune n'a pas le niveau bac ;
- 7 000 nouvelles places dans les écoles de la deuxième chance ;
- 50 000 contrats d'accompagnement-formation pour les stagiaires de la formation professionnelle ;
- 50 000 contrats initiative emploi (CIE) supplémentaires (secteur marchand);
- **30 000** contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE) supplémentaires (collectivités et associations) ;
- une prime de **3 000 €** à toute entreprise embauchant en CDI un jeune actuellement en stage ;
- **l'indemnisation** des stagiaires dès deux mois.

Ce plan, qui présente des avantages pour les salariés, mais aussi et surtout pour les employeurs, devrait permettre aux associations de tenter le pari de l'emploi.

➤ **Ministères**

Les différents ministères rattachés aux secteurs des associations ont des rôles dans la professionnalisation des associations, par l'intermédiaire, notamment, des subventions versées.

c. Rôle des collectivités territoriales

➤ **Région :**

Emploi tremplin

³⁰ **Wenz-Dumas F.**, (25 avril 2009), « Neuf points pour faire bonne mesure », in *Libération*, [<http://www.liberation.fr/politiques/0101563938-neuf-points-pour-faire-bonne-mesure>]

Dès la fin des dispositifs « *emploi jeune* » lancés par l'Etat, les régions ont souhaité prendre le relais et proposer, à leur tour, une aide à l'emploi.

Celle-ci est l'emploi Tremplin associatif³¹. En Franche-Comté, l'objectif était de créer ou pérenniser **1 000** emplois tremplin en l'espace de 5 ans, objectif qui devrait être atteint d'ici l'été 2009.

Indirectes

Les aides fournies dans le financement de l'apprentissage ou le versement de subventions aux associations sont des mécanismes indirects à la professionnalisation des associations.

➤ **Conseil Général :**

Les Conseils Généraux influencent également l'emploi associatif, en appuyant certaines mesures ou en proposant la leur.

L'exemple du Conseil Général du Territoire de Belfort est une belle illustration de cette participation. En effet, depuis 2008, il propose de conclure des Contrat Départementaux d'Accès à l'Emploi³² pour les secteurs marchand et non-marchand. Celui-ci repose sur un triple conventionnement (Département-Entreprise ou Association-Salarié) qui insiste sur l'accompagnement du salarié recruté, en grandes difficultés sociales (bénéficiaire des minima sociaux) dans sa nouvelle structure. Ce contrat est un CDD de six mois, reconductible une fois, et les actions de formation du salarié sont obligatoires.

Ce contrat aidé est un test grandeur nature pour l'Etat et le Pôle Emploi, puisque le futur contrat unique d'insertion qui devrait voir le jour en janvier 2010 s'en sera grandement inspiré.

L'impulsion du Conseil Général dans la création d'un GE spécialisé dans le sport révèle également l'importance des collectivités dans la professionnalisation, et en particulier, celle des associations. Elles ont un réel impact sur l'emploi local.

³¹ Annexe 7 : fiche technique emploi tremplin.

³² Annexe 7 : fiche technique CDAE.

➤ **Communautés d'agglomérations et communes**

Les communes et communautés d'agglomérations ont un rôle dans la professionnalisation, en participant au financement des associations et donc, indirectement de leurs professionnels, mais aussi dans les initiatives dont elles peuvent faire preuve.

Par exemple, la Communauté d'Agglomération du Pays de Montbéliard (CAPM) a souhaité créer et financer un poste de développement dans le milieu du handball. Ce chargé de mission sera bénéfique pour tous les clubs de handball du Pays de Montbéliard. La CAPM, en prenant cette initiative, permet donc la professionnalisation des associations sportives de handball, sans leur imposer l'ensemble du coût du poste (seule une contribution sera payée par les clubs).

➤ **Associations supports au développement associatif :**

Certains centres associatifs ou associations se sont développées pour proposer de l'aide et du soutien hors cadre du CRIB ou du DLA.

C'est par exemple le cas de certaines **Maisons des Jeunes et de la Culture** (MJC Petite Hollande, à Montbéliard). Celle-ci a été confortée dans sa mission par la ville de Montbéliard et par la Communauté d'Agglomération. Par ailleurs, la Ville de Besançon a mis en place le **Centre 1901**, ressource pour les associations bisontines.

Ces associations supports permettent d'apporter un regard professionnel sur l'activité de l'association, de l'accompagner et l'aider à se structurer. Elles peuvent également l'aider à gérer ou à envisager de créer un emploi. On touche alors aux deux pans de la professionnalisation.

d. Recherche de financements privés

D'autres processus entrent en compte dans l'engagement dans la voie de la professionnalisation des associations. Ils concernent en particulier les financements obtenus par l'intermédiaire du privé. On distingue les relations de partenariat entre le privé et les associations sous deux modes, le sponsoring et le mécénat des financements reçus de la part d'une fondation.

- **Le sponsoring**

Le sponsoring se définit comme une aide matérielle apportée à une association, en échange d'une visibilité ou publicité. Celui-ci repose souvent sur un financement versé à l'association, qui propose alors à l'entreprise (ou autre) de figurer sur son survêtement ou sur une affiche dans le lieu d'activité de l'association (théâtre, salle, événement particulier...).

Le sponsoring concerne davantage du financement à court ou moyen terme (une année ou plusieurs années) que du long terme, c'est pourquoi son impact sur la professionnalisation n'est pas clairement direct. Cependant, tout ce que l'association pourra acquérir grâce à ce financement n'imputera pas ses fonds propres pouvant permettre le paiement d'une activité salariée par exemple.

- **Le mécénat**

Il se définit comme un soutien financier ou matériel apporté par une entreprise ou un particulier à une action ou activité d'intérêt général (culture, éducation, recherche, humanitaire...). Le mécénat se distingue du sponsoring par la nature des actions soutenues et par le fait qu'il n'y a normalement pas de contrepartie publicitaire au soutien du mécène. Le mécène peut par contre afficher son soutien sur ses propres supports de communication, sans que l'association ne soit tenue de le faire. Le mécénat peut concerner des dons en numéraire (argent), en matériel ou en compétences (prêt de personnel).

Le mécénat permet quelques déductions fiscales contrairement au sponsoring qui est considéré comme un investissement publicitaire. Il est donc intéressant pour les mécènes.

Il peut toucher la professionnalisation des associations de deux manières :

- *Mise à disposition de personnel professionnel* (mécénat de compétences) qui apportent leur savoir-faire au sein de l'association pour une période donnée ;
- *Financements* : comme pour le sponsoring, les dons en numéraire peuvent avoir un impact.

Cependant, on qualifiera d'indirect l'importance du mécénat sur la professionnalisation de l'association, à moins d'obtenir des financements importants, ce qui semble plus envisageable que par l'intermédiaire du sponsoring, au vue des avantages fiscaux qui en résultent.

L'exemple du GE PSL :

Le Dispositif Local d'Accompagnement du Territoire de Belfort a été sollicité pour engager une recherche de financements privés pour le GE PSL, amenés à suppléer progressivement le retrait des aides publiques dans le financement des postes créés. Un diagnostic a été effectué et un prestataire choisi pour réfléchir à l'acquisition de financements notamment par le biais du mécénat. L'idée est d'amener d'éventuels mécènes locaux (entreprise du Territoire de Belfort) à s'intéresser au GE PSL, et à participer à son développement en prenant part à la pérennisation des emplois.

• Les fondations

Une fondation est une personne morale à but non lucratif créée par un ou plusieurs donateurs, eux-mêmes pouvant être des personnes physiques ou morales, pour accomplir une œuvre d'intérêt général. Une fondation³³ désigne l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif. L'appui des fondations auprès des associations n'est pas négligeable car il permet de favoriser l'emploi durable au sein des associations qui répondent aux critères souhaités par les fondations.

La législation française distingue plusieurs types de fondations dont les trois principales sont les suivantes :

³³ **Code Général des Impôts**, Loi n°87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat, Article n°18, [http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=7E3C2300902F5CD6C1ED917EE385A47C.tpdjo08v_2?cidTexte=JORFTEXT000000317305&dateTexte=20090511]

- la **fondation d'entreprise**, créée par une entreprise qui effectue la dotation initiale et peut donner son nom à la fondation. Sa durée de vie est limitée à cinq ans, renouvelable ;
- la **fondation reconnue d'utilité publique**, créée par un individu et dont les objectifs sont d'intérêt général. L'utilité publique est reconnue par décret du ministre de l'intérieur après avis favorable du Conseil d'État. La procédure est ainsi extrêmement exigeante dans la mesure où l'Etat français veut s'assurer du caractère réellement d'intérêt général du but que s'assigne la fondation de par ses statuts. Du fait de son caractère irrévocable, la durée de vie de la fondation devient alors illimitée. Elle peut recevoir des subventions publiques ou privées, des dons et legs, faire appel à la générosité publique, organiser des manifestations relatives à ses objectifs, vendre des produits liés à son objet ;
- la **fondation abritée**, créée au sein de l'Institut de France, de la Fondation de France, ou d'une autre fondation dite « abritante ». La fondation abritée n'a pas le statut de personne morale. C'est l'organisme qui l'héberge qui gère son budget.

Certaines fondations encouragent les projets amenant à la création d'emploi ou à la pérennisation d'emploi préexistant. Le **GE PSL** a notamment fait appel à la Fondation de France pour un financement.

L'exemple de la Fondation de France³⁴ :

*« Dans un contexte de tensions économiques, accéder à un emploi stable et de droit commun devient de plus en plus difficile. Face à ce constat, la Fondation de France a décidé de **soutenir des initiatives favorisant l'accès direct à l'emploi durable**. Elle encourage la création de services solidaires et collectifs qui répondent à des besoins sociaux émergents et permettent de recruter et professionnaliser des personnes en difficulté. Dans un contexte de tensions économiques, accéder à un emploi stable et de droit commun devient de plus en plus difficile. Face à ce constat, la Fondation de France a décidé de soutenir des initiatives favorisant l'accès direct à l'emploi durable. Elle encourage la création de **services solidaires et collectifs** qui répondent à des besoins sociaux émergents et permettent de recruter et professionnaliser des personnes en difficulté. »*

³⁴ Fondation de France, in [<http://www.fdf.org/>]

En Résumé :

- *La professionnalisation est un processus historique à travers lequel un groupe se fait reconnaître comme profession. Il concerne à la fois le processus qui amène l'association à fonctionner de manière professionnelle, et le mécanisme de création/pérennisation d'emploi au sein de l'association.*
- *Pour l'association, devenir employeur c'est aussi s'enregistrer comme tel et obtenir un numéro SIRET.*
- *On compte en France près de 172 000 associations employeurs pour plus d'un million d'emplois équivalent temps plein.*
- *L'emploi associatif est surtout de moyenne durée (CDD) et sur la base d'emplois aidés, et les associations comptent en majorité moins de 10 salariés.*
- *Les mécanismes qui influencent l'emploi et la professionnalisation des associations tiennent surtout aux rôles de l'Europe, de l'Etat, des Collectivités territoriales et locales et de l'aide fournie par certains « pôles d'appuis » à la vie associative.*
- *La part d'importance des établissements privés dans le processus de la professionnalisation est variable et fonction de leur investissement financier, matériel ou de compétence.*

III. Perspectives

1. L'emploi associatif : simplifier les démarches

a. Chèque Emploi Associatif

Depuis la mi-2004, les responsables des petites associations employeurs (trois équivalents temps plein) ont pu bénéficier d'un dispositif qui a changé leur vie administrative : le chèque emploi associatif.

Le Chèque Emploi Associatif c'est un carnet de chèques permettant de payer le salarié, avec des « volets sociaux » pour déclarer le salaire net versé et les éléments nécessaires au calcul des cotisations sociales par le centre national Chèque Emploi Associatif. Un carnet de volets « identification du salarié » est destiné à la communication des informations relatives au salarié. Il est géré par les Urssaf et un centre national « Chèque Emploi Associatif » situé à Arras.

Le Chèque Emploi Associatif permet à l'association d'accomplir, en toute simplicité, l'ensemble des formalités sociales liées à l'emploi de salariés, à savoir : les formalités liées à l'embauche (Déclaration Unique d'Embauche, contrat de travail), la déclaration des éléments nécessaires au calcul des cotisations de Sécurité sociale, d'assurance chômage, de retraite complémentaire et de prévoyance, l'établissement et la remise au salarié d'une attestation d'emploi valant bulletin de salaire.

Le bilan 2007 est éloquent : plus de 42.000 associations employeurs inscrites au dispositif, 75.000 salariés bénéficiaires, soit une augmentation de 25% par rapport à 2006, et une masse salariale de plus de 200 millions d'euros.

Le bilan très encourageant est d'autant plus bienvenu que le législateur a décidé d'ouvrir ce dispositif à de très nombreux autres employeurs associatifs, puisqu'il est désormais accessible jusqu'à 9 équivalents temps plein³⁵.

³⁵ **Code Pénal**, Loi n° 2008-350 du 16 avril 2008 relative à l'extension du chèque emploi associatif, [<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000018656005&dateTexte=>]

b. Délégation administrative

Tout en restant l'employeur, l'association peut avoir recours à une gestion simplifiée de ses fiches de paie, des déclarations sociales et attestations diverses de maladie, accident de travail.... En déléguant la gestion administrative de ses emplois à des organismes professionnels en la matière (associations Profession Sport, points d'appui à la vie associative, structures privées).

La gestion de salarié peut donc être simplifiée par la délégation des aspects administratifs « techniques » liés à l'emploi.

c. Mise à disposition de personnel

L'association peut aussi se soulager de toutes les obligations administratives et responsabilités en recourant à la mise à disposition de personnel. Celle-ci repose sur la délégation de la totalité des démarches liées à l'emploi et l'ensemble des documents obligatoires dans une relation de travail à un prestataire, qui est alors l'employeur. L'association peut donc bénéficier d'un salarié en se contentant d'être facturée de ses services mais sans avoir la responsabilité d'en être l'employeur.

Les avantages de la mise à disposition existent aussi pour les salariés, qui possèdent alors un seul contrat de travail, un bulletin de salaire unique, une couverture sociale, des droits à la formation et un accompagnement personnalisé.

Cette mise à disposition peut notamment être réalisée par l'intermédiaire d'une autre association, d'un prestataire privé ou d'un groupement d'employeurs, comme c'est le cas avec le GE PSL.

2. L'emploi associatif : former les bénévoles

Si l'on évoque la formation des professionnels des associations, la formation des bénévoles est aussi déterminante. Ce sont eux qui guident l'action associative, même s'ils délèguent les parties techniques aux professionnels.

Il faut donc leur donner les moyens de réaliser leurs missions tout en gérant leurs salariés. Les conforter dans leurs rôles, et leur proposer d'enrichir leurs compétences dans la gestion de projet ou le management semble indispensable. La formation est donc le seul moyen.

Celle-ci peut être envisagée par l'intermédiaire des informations et formations organisées par le CRIB, gratuitement, mais on peut également faire appel aux Directions Départementales Jeunesse et Sports. Ces dernières ont récemment présenté le plan de formation du Conseil de Développement de la Vie Associative (CDVA) qui permet le financement de formations pour les bénévoles. Elles ont également développé, dans certains départements, le Certificat de Formation à la Vie Associative, sorte de carnet de route du bénévole auquel est proposé un programme de formation sur les bases de la gestion associative.

Ces premières pistes doivent encore être améliorées, afin de permettre aux bénévoles d'accroître leurs compétences sans avoir à réfléchir au financement de ces formations. Il faut également que les démarches à effectuer pour se former ne nécessitent elles-mêmes pas une formation préalable.

3. L'emploi associatif : simplifier les dispositifs de contrats aidés

a. Définir clairement le rôle accordé à l'emploi associatif

La Conférence permanente des coordinations associations (CPCA) préconise, à juste titre, l'ouverture d'une concertation nationale avec le mouvement associatif organisé et les organisations patronales sur les conditions de suivi des dispositifs existants, sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs de la nouvelle politique et des modalités de simplification des contrats, de sécurisation de leurs financements.

b. Mettre en place un seul contrat aidé ?

Plusieurs contrats aidés existent, et complexifient les démarches à réaliser par l'association. Il semble intéressant de poursuivre les démarches actuelles effectuées par l'Etat et le Pôle Emploi sur la question de la mise en place un contrat aidé unique, et spécifique au milieu associatif. Cela s'inscrit dans la mise en place d'un dialogue permanent entre le service public de l'emploi et le monde associatif, qui permettrait une insertion professionnelle durable des publics en difficultés et une situation plus stable pour les associations, sans cesse en renouvellement de contrat à durée limitée.

c. Reconnaître les employeurs associatifs

La reconnaissance de la représentativité des organisations patronales de l'économie sociale dans le dialogue social national est une revendication récurrente des employeurs associatifs. Lors de la dernière Conférence nationale de la vie associative³⁶, M. de Villepin, alors Premier ministre, avait exprimé le souhait de réunir les employeurs associatifs et d'obtenir la signature d'une convention entre la CPCA et le ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement. Cette proposition n'a pas été suivie d'effets. Les associations employeurs demandent à être reconnus comme tels aux côtés des partenaires sociaux.

³⁶ Elle s'est déroulée le lundi 23 janvier 2006.

En Résumé :

- *Trois grandes préconisations semblent intéressantes pour permettre à la professionnalisation de s'initier totalement au sein des associations :*
 - *Simplifier les démarches des bénévoles pour que l'emploi créé soit bel et bien un levier et non un frein à leur activité en ajoutant trop de contraintes à l'association ;*
 - *Former les bénévoles à leur « nouveau » rôle à moindre coût, les aider à se professionnaliser dans leurs actions ;*
 - *Simplifier les dispositifs d'emplois aidés et reconnaître les employeurs associatifs comme tels afin de leur permettre d'avoir un poids plus représentatif de leur importance vis-à-vis des partenaires sociaux.*

Conclusion

Si la professionnalisation se montre aujourd'hui inéluctable et nécessaire au développement des associations, elle n'en demeure pas moins difficile à entreprendre. En effet, elle est un phénomène complexe qui doit être approché dans son sens le plus large.

Elle doit correspondre à une **démarche globale** intégrant les problématiques liées :

- Au développement et à la diversification de l'activité ;
- A la structuration et au fonctionnement interne de l'association elle-même ;
- Au capital humain qui la compose (bénévoles et salariés).

Cette professionnalisation doit également amener l'association à assurer son ancrage local par la formalisation d'un projet associatif s'inscrivant dans un contexte sociodémographique, économique et juridique tant national que territorial tout en la positionnant comme un acteur à part entière dans la société.

C'est donc un secteur extrêmement dynamique, qui doit réussir le pari de la professionnalisation s'il veut préserver ses richesses. En effet comme toute organisation, les associations doivent faire face à un cadre réglementaire qui évolue et répondre à de nombreuses problématiques de gestion financière et de ressources humaines.

Ces évolutions relativement récentes ont entraîné une profonde mutation du champ associatif. Professionnels et bénévoles se côtoient et doivent désormais apprendre à collaborer sans pour autant avoir été préparés à cela. La professionnalisation réussie passe par quatre points forts :

- Aspects financiers : structures atypiques, les associations n'en nécessitent pas moins une gestion financière exemplaire pour être pérenne ; et les associatifs sont souvent avant tout des militants, pas des gestionnaires ;
- Aspects juridiques : la réglementation s'est considérablement densifiée, si bien que depuis 2000 on ne répertorie pas moins d'une dizaine de nouvelles lois sur les finances, le mécénat, les relations avec les financeurs publics ;

- La transparence : qu'ils soient publics ou privés, les partenaires exigent une transparence exemplaire sur la gestion des fonds, d'autant plus forte qu'on pardonne moins une faute de gestion à une association qu'à une entreprise...
- Le bénévolat : richesse du monde associatif qui requiert un management à part entière, un investissement toujours plus grand et une reconnaissance accrue.

Bibliographie

Œuvres complètes

Dubar C. & Tripier P., (1998), *Sociologie des professions*, Paris, Ed. Armand Colin.

Tchernonog V., (2007), *Le paysage associatif français – Mesures et évolutions*, Paris, Ed. Dalloz Juris associations.

Article de revue ou de revue en ligne

Wenz-Dumas F., (25 avril 2009), « Neuf points pour faire bonne mesure », in *Libération*, [<http://www.liberation.fr/politiques/0101563938-neuf-points-pour-faire-bonne-mesure>]

Rapports et enquêtes

Sous la direction de **Jacques Malet et Cécile Bazin**, (2007), « L'économie sociale des associations » in *La France associative en mouvement, cinquième édition*, Centre d'Etude et de Recherche sur la Philanthropie.

Conférence Permanente des Coordinations Associatives, (juillet 2008), « Le financement (public) des associations : une nouvelle donne, de nouveaux besoins » in *Etudes et Documents n°6*.

Archambault E., (1999), « Programme de comparaison internationale du secteur sans but lucratif initié par l'Université Johns Hopkins » in *Global Civil Society : dimensions of the Non-profit Sector*, Lester M. Salamon, Helmut K. Anheier *et al*, Baltimore, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.

Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie publique, sociale et coopérative (CIRIEC), (mai 2005), *L'économie sociale dans l'union européenne*.

Tchernonog V., Tabariés M., Thiéry P., Hubert A., (Novembre 2007), « Le Paysage associatif Français » in *Stat Infos*, n°07-04.

Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES), *Les Contrats aidés du Plan de Cohésion Sociale : Tableaux trimestriels de l'année 2008. (Données provisoires)*,

[<http://www.travail-solidarite.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-dares/statistiques/politique-emploi-formation-professionnelle/politiques-emploi-accompagnement/contrats-aides-du-plan-cohesion-sociale-cie-cae-cav-ci-rma.html>]

Textes de loi

Code Pénal

- *Loi n° 2008-350 du 16 avril 2008 relative à l'extension du chèque emploi associatif,*
[<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000018656005&dateTexte=>]
- *Loi n°2005-157 du 23 février 2005 relative au développement des territoires ruraux,*
[<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000257340&dateTexte=>]
- *Loi n° 85-772 du 25 juillet 1985 portant diverses dispositions d'ordre social,*
[[http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do%3Bjsessionid=B4A0C398FEB9238AA43062DA4CF2616E.tpdjo14\]v_3?cidTexte=JORFTEXT000000317523&dateTexte=](http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do%3Bjsessionid=B4A0C398FEB9238AA43062DA4CF2616E.tpdjo14]v_3?cidTexte=JORFTEXT000000317523&dateTexte=)]
- *Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération,*
[<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006068032&dateTexte=20090430>]
- *Loi n° 83-657 du 20 juillet 1983 relative au développement de certaines activités d'économie sociale,*
[<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006068815&dateTexte=20090430>]
- *Loi n°2005-882 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises,*
[<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=PMEX0500079L>]
- *Loi 1901 relative au contrat d'association,*
[<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006069570&dateTexte=20090420>]

Direction Générale des Impôts

- *Bulletin Officiel des Impôts 4 H-5-98 N° 170 du 15 Septembre 1998,*
[<http://www2.impots.gouv.fr/associations/boi/boi4-h-5-98.htm>]
- *Bulletin Officiel des Impôts 4 H-1-99 N° 33 du 19 Février 1999,*
[<http://www2.impots.gouv.fr/associations/boi/boi4-h-1-99.html>]
- *Bulletin Officiel des Impôts 4 H-5-06 N° 208 du 18 Décembre 2006,*
[<http://www11.minefe.gouv.fr/boi/boi2006/4fepub/textes/4h506/4h506.pdf>]

Code Général des Impôts, Loi n°87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat, Article n°18,

[http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=7E3C2300902F5CD6C1ED917EE385A47C.tpdjo08v_2?cidTexte=JORFTEXT000000317305&dateTexte=20090511]

Comité de la Réglementation Comptable, Règlement N°99-01 DU 16 Février 1999 Relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations,

[http://www.minefe.gouv.fr/directions_services/CNCompta/rcrc_modif/99_01_modifie.pdf]

Journal officiel n° C 340, Article n°136 du 10 novembre 1997 du traité d'Amsterdam modifiant le traité sur l'Union Européenne, les traités instituant les communautés Européennes et certains actes connexes,

[<http://eur-lex.europa.eu/fr/treaties/dat/11997D/htm/11997D.html>]

Webographie

Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques, Définitions,
[<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/numero-siren.htm>]

Fondation de France, [<http://www.fdf.org/>]

Annexes

Annexe 1 : Contrat de formation professionnelle



**CONVENTION relative à une période
de STAGE⁽¹⁾ dans son entreprise pour un
salarié en CDI inscrit à un diplôme de
l'Université de Franche-Comté**

Composante (UFR / Autre) : **URF STAPS**

Adresse : 31, chemin de l'épithaphe
25 000 Besançon

Tél / Fax : 03.81.66.67.94 – 03.81.66.67.15

(1) INTÉGRÉ À UN CURSUS PÉDAGOGIQUE

À TITRE OBLIGATOIRE OU OPTIONNEL

Entre :

- **d'une part, l'Université de Franche-Comté** désignée, ci-dessous, sous le vocable d'Établissement, et représentée par son Président, **M. Claude CONDÉ**, ayant délégué sa signature, en matière administrative, à :

M. Eric PREDINE, Directeur UFR Sciences Techniques des Activités Physiques et Sportives

Adresse : 31, Chemin de l'Épithaphe 25 000 Besançon

- **d'autre part, l'Organisme suivant accueillant le stagiaire :**

Groupement d'Employeurs Profession Sport Loisirs (GEPSL)

représenté par son Président : **M. Denis BILLAMBOZ**

(Adresse : **M.D.E.F. Techn'hom – 6 Avenue des Usines – Bât. 13 – 90 000 Belfort**

- **et, enfin, le stagiaire suivant :** **Mlle Caroline VALDENNAIRE**

Adresse : 10, Avenue Maréchal Foch – 25 200 Montbéliard

N° de Sécurité Sociale : 2 86 03 25 388 012 91

Tél. : 06 77 99 87 26

Courriel :

Il est convenu ce qui suit :

♦ Article 1. Objet :

Le stage est prévu au programme de la formation suivante (libellé complet du diplôme, de l'année et de la spécialité) : Master "Sport, Loisir, et Développement Territorial" 2^{ème} année préparée par le stagiaire au sein de l'Université de Franche-Comté.

Son thème est le suivant : Mise en place d'un projet de loisirs sportifs.

Ce stage a pour but :

- de permettre au stagiaire d'entrer en relation avec le monde du travail ;
- de tester ses possibilités d'adaptation personnelle ;
- de mettre en pratique les connaissances théoriques et méthodologiques acquises au cours de sa formation.

♦ Article 2. Statut du stagiaire – Accueil et encadrement :

Le stagiaire, pendant la durée de son stage dans l'Organisme d'accueil, **demeure salarié de l'Organisme d'accueil** et étudiant de l'Établissement ; il est suivi régulièrement par ce dernier. L'Organisme nomme un "tuteur entreprise" chargé d'assurer le suivi technique et d'optimiser les conditions de réalisation du stage. L'étudiant pourra revenir à l'Établissement pendant la durée du stage, pour y suivre certains cours demandés explicitement par le programme, participer à des réunions..., les dates étant portées à la connaissance de l'Organisme par l'Établissement.

♦ **Article 3. Conditions d'exécution et de réalisation :**

- **Au sein de l'Organisme d'accueil, le responsable du stage chargé du suivi des travaux du stagiaire est :**

NOM :

Adresse :

Tél :

Fax :

Courriel :

- **Dans l'Établissement, l'enseignant tuteur du stagiaire est :**

NOM : **M. Gilles VIEILLE MARCHISET**

Fonction : Enseignant

Adresse : **31, Chemin de l'Épitaphe – 25 000 Besançon**

Tél : **03 81 66 67 16**

Fax : **03 81 66 67 15**

Courriel :

- **Le stage aura lieu à l'adresse suivante :**

Adresse : **Maison Départementale de l'Emploi et de la Formation du Territoire de Belfort**

Place de la Révolution Française – 90 000 Belfort

♦ **Article 4. Modalités du stage :**

4.1 Durée et prolongation éventuelle du stage (*jours, mois, semaines*) :

La durée du stage est de **6 mois** à temps complet. Le stage s'effectue du **1^{er} février 2009** au **31 juillet 2009**.

À titre exceptionnel **le stage peut être prolongé** pour mener à son terme un projet, **jusqu'au 30 septembre de l'année en cours**. Cette prolongation éventuelle ne sera possible qu'à **condition que soit conclu un avenant à la présente convention**.

4.2 Contenu du stage :

Le programme du stage est établi par l'Organisme d'accueil en fonction de l'enseignement et de la spécialisation suivis par le stagiaire et en accord avec l'enseignant tuteur.

Activités confiées au stagiaire :

4.3 Organisation du temps de travail du stagiaire au sein de l'Organisme d'accueil :

Durée horaire hebdomadaire maximale de présence du stagiaire dans l'Organisme :

Jours de présence du stagiaire dans l'Organisme, pendant la semaine :

Horaires de travail du stagiaire dans l'Organisme :

Le stagiaire peut-il être conduit à devoir être présent dans l'Organisme la nuit, le dimanche ou un jour férié ?

Si tel est le cas, l'Organisme doit en préciser les raisons et les modalités :

4.4 Gratification – Avantages en nature – Remboursement de frais :

Le stagiaire a le statut de salarié en CDI dans l'Organisme d'accueil. La période de stage qu'il effectue au sein de l'Organisme d'accueil n'a pas d'incidence sur le versement de son salaire ni sur les conditions d'avantages en nature et de remboursement de frais. Durant le stage, il bénéficie du traitement lié à son statut de salarié. Les dispositions du Décret 2008-96 du 31-01-08, relatif à la gratification des stagiaires en entreprise, ne s'appliquent pas.

♦ Article 5. Protection sociale :

Pendant la durée du stage, le stagiaire continue de bénéficier de la législation sur les accidents de travail de percevoir les prestations du régime social des salariés. **L'Organisme d'accueil s'engage par la présente convention à couvrir le stagiaire, son salarié, contre le risque d'accidents de travail, de trajet et les maladies professionnelles et à en assurer toutes les déclarations nécessaires. L'Établissement de formation n'assure aucune garantie maladie ni accident du travail.**

♦ Article 6. Responsabilité civile et assurances :

Chacune des trois parties (Établissement, Organisme d'accueil et stagiaire) déclare être garantie au titre de sa responsabilité civile.

Lorsque l'Organisme d'accueil met un véhicule à la disposition du stagiaire, son salarié, il lui incombe de vérifier préalablement que la police d'assurance du véhicule couvre son utilisation par ce salarié.

Lorsque, dans le cadre de son stage, le stagiaire utilise son propre véhicule ou un véhicule prêté par un tiers, il doit en faire la déclaration expresse à l'assureur dudit véhicule et, le cas échéant, s'acquitter de la prime correspondante.

♦ Article 7. Discipline :

Durant son stage, le stagiaire est soumis à la discipline et au règlement intérieur de l'Organisme d'accueil, notamment en ce qui concerne les horaires et les règles d'hygiène et de sécurité qui s'y appliquent dans les mêmes conditions que celles que prévoit son statut de salarié.

♦ Article 8. Absences et interruption du stage :

Interruption temporaire:

Au cours du stage, le stagiaire pourra bénéficier de congés payés dans les mêmes conditions que celles qui sont prévues par son statut de salarié.

Interruption définitive :

Les stagiaires ne peuvent interrompre leur stage de leur propre initiative, sous peine d'en perdre le bénéfice.

Si l'une des trois parties (organisme d'accueil, Établissement, stagiaire) veut mettre fin définitivement au stage, il lui appartient d'en informer les deux autres par écrit. Les raisons invoquées seront examinées en étroite concertation. La décision définitive d'interruption du stage ne sera prise qu'à l'issue de cette phase de concertation.

♦ Article 9. Fin de stage – Rapport – Évaluation :

À l'issue du stage, le stagiaire doit fournir à l'Établissement un rapport de stage, susceptible de faire l'objet d'une soutenance orale, en fonction des modalités pédagogiques spécifiques au diplôme à obtenir. Le stagiaire communique son rapport à l'Organisme d'accueil. Il peut y faire figurer certaines informations et documents internes à cet Organisme, sous réserve d'avoir obtenu, préalablement, l'accord de ce dernier.

L'enseignant tuteur du stagiaire demande au responsable du stage chargé, au sein de l'Organisme d'accueil, du suivi des travaux du stagiaire, son appréciation sur le travail du stagiaire. L'Organisme d'accueil délivre au stagiaire une attestation de stage qui en précise la nature et la durée et complète une fiche d'évaluation correspondante (annexe 2) qu'il retourne à l'Établissement.

Le responsable direct du stagiaire au sein de l'Organisme d'accueil ou tout autre membre de cet Organisme appelé à se rendre à l'Établissement dans le cadre de la préparation, du déroulement et de la validation du stage ne peut prétendre à une quelconque prise en charge ou indemnisation de la part de l'Établissement.

♦ Article 10. Devoir de réserve et confidentialité :

L'étudiant stagiaire s'engage à n'utiliser en aucun cas les informations recueillies ou obtenues au sein de l'Organisme d'accueil pour en faire l'objet de publications ou communications à des tiers sans accord préalable de la direction de cet Organisme, y compris sous forme de rapport de stage. Cet engagement vaudra non seulement pour la durée du stage mais également après son expiration. Le stagiaire s'engage à ne conserver, emporter ou prendre copie d'aucun document ou logiciel, de quelque nature que ce soit, appartenant à l'Organisme, sauf accord de ce dernier.

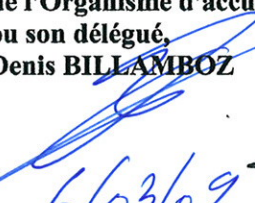
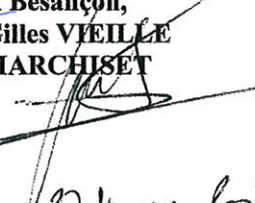
N.B.: Dans le cadre de la confidentialité des informations contenues dans le rapport de stage, l'Organisme d'accueil peut demander une restriction de la diffusion de ce rapport, voire le retrait de celui-ci de certains éléments très confidentiels.

Les personnes amenées à en connaître sont, alors, contraintes par le secret professionnel à ne pas utiliser, ni divulguer les informations du rapport en question.

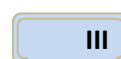
♦ Article 11. Droit applicable – Tribunaux compétents :

La présente convention est régie exclusivement par le droit français. Tout litige non résolu par voie amiable devra être soumis à la juridiction française compétente.

Fait à Besançon, le 30 janvier 2009

Lu et approuvé Le Président de l'Université et, par délégation, le Directeur de l'UFR, Eric PREDINE  Le 30/01/09	Lu et approuvé L'étudiant stagiaire, Caroline VALDENAIRE  Le 30/01/09	Lu et approuvé, Le responsable de l'Organisme d'accueil ou son délégué, Denis BILLAMBOZ  Le 30/01/09	L'enseignant chargé du suivi du stage, A Besançon, Gilles VIELLE MARCHISSET  Le 30/01/09
Annexe 1 : Pour un stage en entreprise : Charte des stages étudiants		CPAM À CONTACTER, EN CAS D'ACCIDENT DE L'ÉTUDIANT : 2, rue Denis Papin 25 000 Besançon	

Annexe 2 : Evaluation du stagiaire



UNIVERSITÉ DE FRANCHE – COMTÉ

ÉVALUATION DE STAGE

ANNÉE 2008-2009

STAGIAIRE (À REMPLIR PAR L'ÉTUDIANT (E)).

Nom : VALDENNAIRE
 Prénom : Caroline
 Adresse : 10 Avenue Foch - 25200 MONTBELIARD
 Numéro de téléphone : 06 77 99 87 26
 Mél : caroline@valdenaire.net
 Diplôme préparé en 2008-2009 : MASTER 2 SLDT PRO.
 Enseignant chargé du suivi du stage : Nom G. VIEILLE-MARCHISET
 Adresse professionnelle :

Thème du stage : Mise en place d'un projet de loisirs sportifs
 Durée : du 01/02/09 au 31/07/09 (26 semaines)

STAGE (À REMPLIR PAR L'ORGANISME D'ACCUEIL)

Nom : GROUPEMENT D'EMPLOYEURS PROFESSION SPORT LOISIRS
 Adresse : MDEF - Techn'hom Bât 13. - 6 Avenue des Usines - 90000 BELFORT
 Téléphone : 03 84 26 61 06
 Mél : max.tudezca@professionsport.org
 Nom du responsable dans l'entreprise : Max TUDEZCA
 Fonction : Directeur Adjoint
 Stage : obligatoire ☒ non obligatoire ☐ (non intégré dans le cursus)

APPRECIATION (À REMPLIR PAR L'ORGANISME D'ACCUEIL)

Comportement
général

	Bon : A	Assez bon : B	Moyen : C	Insuffisant : D
Adaptabilité	X			
Sociabilité	X			
Attitude (assiduité, ponctualité)	X			

Comportement au
travail

	Bon : A	Assez bon : B	Moyen : C	Insuffisant : D
Niveau de connaissances	En constante évolution X			
Compréhension des travaux	X			
Capacité d'initiative	X			
Aptitude à écouter	X			
Aptitude à s'exprimer	X			

Evaluation : A>16 ; 12<B<16 ; 8<C<12 ; D<8

Tournez SVP

OBSERVATIONS

- Compréhension des attentes et des enjeux de la structure.

Oui, bonne compréhension des enjeux de la structure.
Possède une vision large du projet de la structure !!

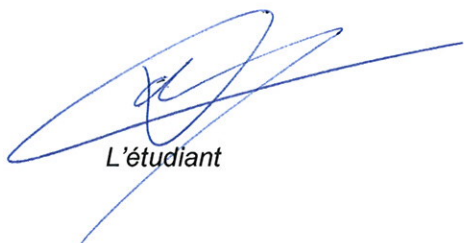
- Organisation personnelle, initiative et degré d'autonomie du stagiaire.

A su prendre des initiatives par rapport à la mission.
Bonne autonomie en l'ensemble des domaines !!

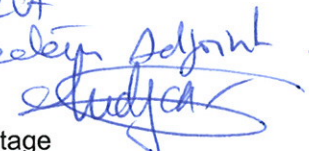
- Prise en compte des contraintes et des ressources du projet

Oui, globalement !!

Signatures :



L'étudiant

L'Organisme d'accueil
Max TUBERCA
Directeur Adjoint


Annexe 3 : Missions réalisées lors du stage

Animation du CRIB :

Mission	Description	Durée
Accueil et orientation des associations, accompagnement	Entretiens et recherches pour répondre aux demandes	Durée du stage
Simplification des procédures	Mise en place d'un outil : tableau récapitulatif des accompagnements CRIB	1 semaine
Organisation de formations	Recherche de partenaires et de formateurs	5 formations, 1 semaine d'ingénierie
Communication	- Newsletter hebdomadaire - Recherche de nouveaux canaux (contacts, entretiens) - Constitution d'un fichier d'adresses emails (contact auprès des ligues et comités sportifs, loisirs, recherche sur annuaires internet...)	- 3h par newsletter - 3 jours - 1 semaine
Réalisation de documents synthétiques (fiches CRIB)	Résumés explicatifs d'un texte, d'une mesure, d'une thématique en lien avec les associations	1 semaine

GE PSL :

Mission	Description	Durée
Accompagnement des salariés	- Réalisation d'un fichier récapitulatif des horaires annuels par salariés - Réalisation d'un fichier type pour relever les heures mensuelles des salariés	- 1 jour - 1 jour
Organisation de projets communs	- Rassemblement de travail des salariés (programme de la journée, réservation, convocation) - Organisation de l'Assemblée générale du GE PSL - Cahier des charges pour la mise en place d'un accueil de loisirs géré par le GE PSL (contacts, rendez-vous, informations...) et demande de subvention Fondation de France	- 1 semaine - 1 semaine - 3 semaines
Lancement et suivi d'un accompagnement DLA	Choix et rencontre d'un prestataire après avoir identifié un besoin au sein du GE PSL (pérennisation des emplois)	3 jours
Audit interne/externe	Diagnostic des besoins et évolutions du GE PSL (audit des disciplines sportives du Territoire de Belfort, et de l'activité actuelle du GE PSL)	1 semaine
Développement	Suivi de deux nouveaux dossiers de création de postes (rencontre des clubs, du comité départemental, des candidats, du Conseil Général)	2 semaines

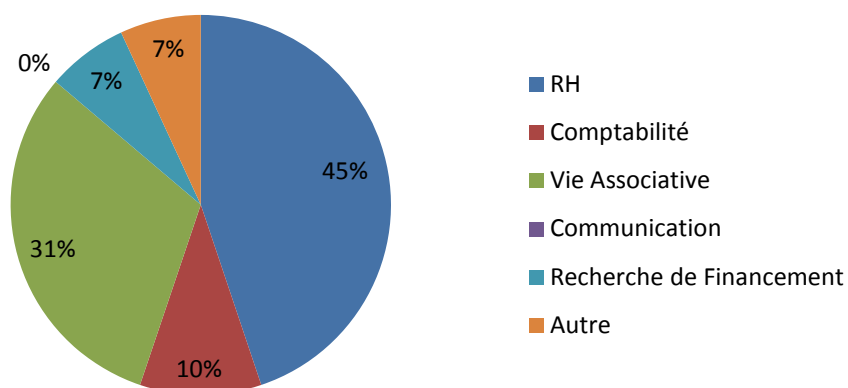
CD-ROM : illustration de mes missions de stage

Outils, documents et autres réalisations.

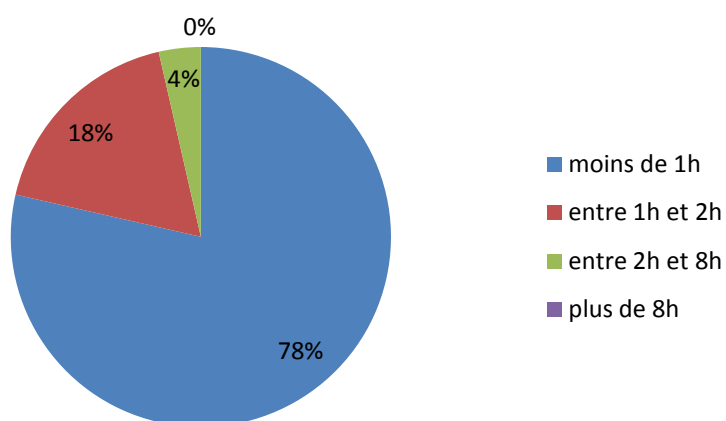
Annexe 4 : Tableau récapitulatif des accompagnements CRIB (au 01/05/09)

Nom de l'Association	Sujet	Demande précise 1	Demande précise 2	Demande précise 3	Temps (h)
AMA	Vie Associative	Démarches administratives	Rôles et missions		1
	Recherche de Financement	Mobilisation de ressources			0,5
Boxe Delle	Vie Associative	Démarches administratives	Rôles et missions	Législation	1
	Vie Associative	Rôles et missions	Démarches administratives		0,25
La Chapelloise	Vie Associative	Législation			0,5
Le Potager est dans l'Assiette	RH	Devenir employeur	Déclarations sociales, paies	Simulation financière coût emploi	1,5
Sentiers Fruitières	Vie Associative	Législation			1
Essert Eco Nature	Comptabilité	Réalisation, mise à jour	Mise à disposition d'outils		0,5
Vivre Ensemble	Comptabilité	Mise à disposition d'outils			0,5
	RH	Devenir employeur	Elaboration contrats travail	Déclarations sociales, paies	0,5
ESTB	RH	Devenir employeur	Elaboration contrats travail	Simulation financière coût emploi	2
	RH	Accompagnement Emploi			1
ASMB Patinage	RH	Accompagnement Emploi			1
Tennis Delle	RH	Devenir employeur	Accompagnement Emploi		1
Taekwendo Belfort	RH	Devenir employeur	Accompagnement Emploi		2
	RH	Elaboration contrats travail	Simulation financière coût emploi		2
	RH	Accompagnement Emploi	Simulation financière coût emploi		0,5
FC Montreux Château	Recherche de Financement	Mobilisation de ressources			0,25
ASMB Natation	Vie Associative	Rôles et missions			3
Usine	Vie Associative	Démarches administratives	Assurance		1
Particulier	RH	Accompagnement Emploi			2
Gym +	Vie Associative	Législation			0,5
	RH	Législation, Conflits d'usage	CCNS		0,25
ASMB Tir à l'Arc	Comptabilité	Mise à disposition d'outils			0,25
Conseil Général 90	RH	Devenir employeur			0,5
	Autre	Autre			
Particulier	Autre	Autre			1
Particulier	RH	Accompagnement Emploi			0,5
ASMB Football	Vie Associative	Fiscalité			0,5

Thèmes des accompagnements



Durée des accompagnements



Annexe 6 : Récapitulatif des newsletters envoyées en 2009

Date	Cible	Thématique	Sujet
06/01/2009	25 - 90	Emploi	Nouvelle Aide Embauche
13/01/2009	25 - 90	Financement	Guide Mécénat
20/01/2009	25 - 90	Juridique	Formation professionnelle
27/01/2009	25 - 90	Financement	Appel à projets FdF
03/02/2009	25 - 90	Vie Associative	Instructions CDVA
10/02/2009	25 - 90	Fonctionnement	Guides et Dépliants URSSAF actualisés au 01/01/09
17/02/2009	25 - 90	Emploi	Relance des mesures d'aide à l'emploi
24/02/2009	25 - 90	Emploi	Gratifications légales pour l'association
03/03/2009	25 - 90	Information	Appel à projets Institut franco-allemand
11/03/2009	25 - 90	Juridique	Nouveaux barèmes dons
16/03/2009	25	Financement	CNDS modalités quartiers ZUS
17/03/2009	25 - 90	Juridique	Nouveau barème fiscal indemnités
24/03/2009	25 - 90	Fonctionnement	Rappels règles comptables
31/03/2009	25 - 90	Vie Associative	Appel à projet Femmes et sport
07/04/2009	25 - 90	Vie Associative	Assurance: quelques principes généraux
14/04/2009	25 - 90	Juridique	Evolution du SMC CCNS + valeur du point CCNA
21/04/2009	25 - 90	Juridique	Déclaration Impôts sur les Sociétés
28/04/2009	25 - 90	Vie Associative	Formation bénévoles DDJS
05/05/2009	25 - 90	Juridique	Prévoyance et mutuelle

Annexe 7 : Fiches techniques des différents emplois aidés

Emplois Aidés

	Contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE)	Contrat départemental d'accès à l'emploi (CDAE)	Contrat d'avenir (Cav)	Contrat d'Apprentissage	Contrat de professionnalisation	Emploi tremplin associatif
Public	Chômeurs de longue durée, demandeurs d'emploi handicapés et / ou en ZUS; +50 ans	Bénéficiaires du RMI, de l'API, l'AAH, l'ASS, les jeunes et/ou leurs ayants droit et toutes personnes en difficulté d'intégration à l'emploi.	Bénéficiaires du RMI > 6 mois	Jeunes de 16 à moins de 23 ans de qualification, < au niveau IV	Jeunes de moins de 26 ans	Demandeurs d'emploi de moins de 26 ans
	Jeunes de moins de 26 ans de niveau VI et V bis, anciens détenus		Bénéficiaires de l'API ou AAH ou ASS > 6 mois	16 à 25 ans révolus (ou - 15 ans issus de 3è), niveau Vbis et VI bénéficiant de l'accompagnement personnalisé mis en place par le PCS	Demandeurs d'emploi de + 26 ans	Demandeurs d'emploi relevant de publics prioritaires (CLD, TH, bénéficiaires des minima sociaux, + 50 ans, habitant en ZUS)
Employeur	Collectivités, Ets publics, secteur non marchand et associatif	Secteur marchand et non marchand	Collectivités, Entreprises publiques et secteur non marchand et associatif	Tous employeurs affiliés à l'Unedic (sauf particuliers)	Secteur marchand et associatif	Associations d'utilité sociale sous statut loi 1901
Nature du contrat	CDD 6 mois renouvelable 3 fois dans la limite de 24 mois	Convention de 6 mois renouvelable 1 fois à l'issue de laquelle l'employeur s'engage à proposer un CDD de + 6 mois ou 1 CDI	CDD de 2 ans renouvelable pour 12 mois (36 mois pour les plus de 50 ans)	CDD de 6 à 48 mois	CDD de 6 à 48 mois ou Contrat à durée indéterminée avec période de professionnalisation de 6 à 12 mois	CDI
Durée du travail	de 20 heures à 35h	35 heures	de 26 à 35 heures	> 17,5 heures	> 20 heures	> 17,5 heures
Rémunération perçue	Au moins le SMIC	Au moins le SMIC	Au moins le SMIC	SMIC ou salaire conventionnel	> 55% SMIC pour les - 21 ans, >65 % si titulaire du BAC > 70% SMIC pour les + 21 ans, > 80% si titulaire du BAC 100% SMIC pour les + 26 ans	Au moins le SMIC
Formation ou accompagnement	Obligatoire et déterminée par convention	Alternance entreprise / structure d'insertion / formation	Obligatoire défini par convention	Obligatoire	Obligatoire, 15 à 25% du temps de travail et > 150h	10 % de travail la 1 ^{ère} année pour les non qualifiés
Aide Etat (base : salarié payé au SMIC)	Aide forfaitaire de 50 à 95 % du SMIC en fonction des publics et de l'effort d'accompagnement	Aide proportionnelle au temps de travail : 447,91 € pour 26h 602,96€ pour 35 h	Aide Forfaitaire de 447,91 € Aide dégressive sur le solde à la charge de l'employeur : 75 % année 1 50 % année 2 25 % année 3 75 % sur 3 ans pour les	225 € par mois versés pendant 3 ans (2 ans à taux plein et 50 % pendant un an)	200€/mois dans la limite de 2000€/an la 1ere année 100€/mois la 2de année	Les aides éventuelles de l'Etat viennent en déduction de l'aide de la Région
Exonération des charges sociales (base SMIC)	Exonération des cotisations patronales de sécurité sociale	Allègement bas salaires 26 % du SMIC brut	Exonération des cotisations patronales de sécurité sociale	Allègement bas salaires 26 % du SMIC brut	Exonération des charges sociales patronales (- 26 ans et demandeurs d'emploi de +	Allègement bas salaires 26 % du SMIC brut
Autres aides		RMI + Région + FSE + entreprises + SIAE	Montant de l'allocation RMI		Prise en charge des actions de formation et d'accompagnement par l'OPCA ou l'Assedic sur la base d'un forfait horaire	10.000 € par an pendant 3 ans pouvant être prolongée pendant 2 ans 75 % des frais pédagogiques plafonnés à 2.400 €
Taux global d'aide publique	En fonction du public entre 57.2 et 85 %		89 % année 1 78 % année 2 64 % année 3	31.20 %	36.7 % (pour un jeune sur la base d'un salaire de 80 % du SMIC)	66.80% 91,10%
Pilotage	Etat (ANPE)	Département	Département ou commune ou EPCI	Demande de l'employeur	Initiative de l'entreprise, ANPE, CFA	Région ou un de ses partenaires (ANPE, espace jeunes, branche professionnelle)
Gestion financière	CNASEA	Département	Aide dégressive de l'Etat oérée par Activation du RMI par le Département	Assedic	Enregistrement par l'Etat / OPCA pour prise en charge financière de la formation	Région

Mémoire Professionnel pour l'obtention du Master 2 SLDT

La professionnalisation des associations : De nouvelles exigences pour de nouveaux enjeux

Mots-clés

Association	Professionnalisation	Emploi	Management
Structuration	Développement	Aides publiques	Financement

Résumé

L'évolution des contextes économiques et financiers, sociaux et culturels de cette dernière décennie a remis en cause le champ associatif et ce, notamment par rapport à ses bases. Il semble que, désormais, pour mener à bien ses activités, l'association doive faire appel à des compétences de plus en plus techniques dans les domaines administratifs et opérationnels. Ce besoin correspond également à une démarche qualité vis-à-vis des services offerts par l'association, avec laquelle l'on se fait de plus en plus exigeant.

Pour répondre à ces nouvelles requêtes, l'association à but non lucratif est amenée à se poser la question du salariat : la professionnalisation (embauche de personnel compétent et structuration de l'association) est aujourd'hui au cœur des préoccupations, en France mais aussi à l'international.