

## Bilan de mission Enquête sur les besoins en emploi et compétences des associations du Pays Bassin d'Arcachon-Val de l'Eyre

### Partenariat CONNECT'ENCES – CO

#### I - Rappel du contexte :

##### I-A – Tissu associatif et enjeux RH

On dénombre environ 1,3 millions d'associations actives en France dont entre 120 000 et 130 000 en Région Nouvelle-Aquitaine et 30 000 en Gironde.

La plupart des associations (plus de 85% en moyenne nationale) fonctionnent et se développent avec la seule ressource humaine bénévole. Pour autant, l'emploi associatif s'avère particulièrement important : au plan national, il concernait en 2017, environ 164.000 établissements. Leurs effectifs salariés s'élèvent à 1.844.000, **ce qui représente en France 9,7% de l'emploi privé, soit plus que le secteur des transports ou que celui de la construction (7,6%)**. La masse salariale correspondante s'élève à plus de 39milliards d'euros.

##### Dans la région, en 2017 :

- On compte environ 15700 associations employant des salarié.e.s.
- Si 56% d'entre elles ont moins de 3 salariés, 718 en comptent plus de 50.
- Les effectifs salariés de ces associations s'élèvent à environ 160 900.
- Soit un enjeu économique important : **10,3% du total de l'emploi privé**.
- La masse salariale associative correspondante est de 3,3milliards d'euros.

Aujourd'hui le contexte fragilise l'emploi associatif : baisses de financement, fin des contrats aidés, difficulté de reconnaissance avec une image dévalorisée, complexification administrative, inflation normative des associations. Autant d'éléments insécurisants pour les employeurs associatifs. Néanmoins, l'emploi associatif est un vecteur de résilience des territoires, celui-ci ne pouvant être délocalisé et bien souvent, dans des secteurs vecteurs de lien social (culture, aide à la personne, sport, loisirs), secteurs qui intéressent peu le secteur privé de l'entreprise.

Le Pays Bassin d'Arcachon – Val de l'Eyre possède une **identité marquée**, symbolisée par son patrimoine naturel d'exception alliant océan et forêts. Ce patrimoine lui offre une **attractivité touristique et résidentielle** importante, à l'origine d'un **dynamisme économique** porté par les secteurs d'activités liés au tourisme notamment. Le tissu économique local est constitué de nombreuses TPE et PME et **la saisonnalité** est une caractéristique importante de l'emploi sur le territoire, qui conduit à son lot de difficultés dans la sécurisation des parcours professionnels mais aussi dans l'accès au logement.

Le tissu associatif dense, quant à lui, compte environ 1 800 structures selon le Répertoire National des Associations. Comme au niveau national, de nombreuses associations du territoire ne comptent aucun salarié et **reposent sur un fonctionnement purement bénévole** dans leurs organisations. Cela s'explique notamment par le caractère très local des actions proposées, **et des difficultés à financer des postes pérennes** (notamment du fait de la fin des contrats aidés).

## I-B – Le temps partagé au service des associations : le partenariat Connect'ences/Co

**Le Pays Bassin d'Arcachon – Val de l'Eyre (COBAS, COBAN et Communauté de Communes du Val de l'Eyre) a mis les questions d'emploi et de gestion des compétences au cœur de sa stratégie de développement territorial.**

Ainsi, suite à la réalisation d'une GPEC territoriale, la plateforme de partage de compétences **CONNECT'ENCES** a été créée, visant à promouvoir le temps partagé sur le territoire et à répondre aux besoins de recrutements à temps partagé des entreprises.

Le secteur non marchand, particulièrement les associations employant des salariés, a été intégré à la GPECT mais n'a été étudié que de manière marginale, car la cible de l'étude était plus particulièrement la TPE.

**Cependant, un réel potentiel d'emplois, dans le secteur associatif, a été révélé à cette occasion.** Ces dernières ont d'importants besoins d'emplois à temps partiel, et peu d'entre elles disposent d'une expertise en ressources humaines. Le temps partagé et le recours à un tiers employeur peuvent répondre aux difficultés rencontrées par ces structures en matière d'emploi et de gestion des compétences.

Aussi, **partageant l'ambition de répondre aux difficultés en matière d'emploi et de compétences rencontrées par le tissu associatif du territoire**, à travers le temps partagé, la plateforme Connect'ences, et l'association Co ont mis en place un partenariat technique permettant d'analyser les problématiques, les leviers d'actions et de mettre en œuvre les réponses adaptées par l'intermédiaire de deux groupements d'employeurs (AGEC&CO et COAEQUO) et de l'organisme de formation CONFER.

Dans ce cadre, la démarche entreprise visait à recenser les associations employeuses des secteurs culturels et de l'économie sociale et solidaire (ESS) et rencontrer des structures identifiées comme « pilotes », afin de dresser un état des lieux des typologies d'emploi, des besoins en termes d'emploi et compétences, et de leurs évolutions futures.

Cette démarche a été officialisée par la signature d'un partenariat le 9 novembre 2018, pour une conduite de l'enquête sur l'année 2019.

## II - Retour sur la méthodologie et déroulé de la mission :

### *Rappel de la méthodologie d'enquête :*

La méthodologie visait à proposer une mission en trois phases :

- une première phase, conduite sur le premier trimestre 2019, visant à rencontrer les représentants des communes, dresser un premier état des lieux du tissu associatif et identifier les associations à rencontrer individuellement en phase 2 ;
- une seconde phase, menée du printemps à l'automne, et reposant sur des entretiens en face à face avec les associations précédemment identifiées, et la diffusion d'un questionnaire en ligne pour toucher un plus grand nombre de structures ;
- une dernière phase d'analyse et de restitution auprès des associations interrogées et des collectivités.

Afin de réaliser cette enquête un référent, chargé de la mise en œuvre opérationnelle a été désigné au sein de l'association CO, épaulé par l'animatrice de la plateforme.

Par ailleurs, l'association DO IT (porteuse d'un projet de structuration d'un Pôle de l'Economie Sociale et Solidaire sur le territoire), implantée sur La Teste de Buch devait intervenir, en tant que tête de réseau locale, pour relayer la démarche auprès des associations du territoire.

Afin de mener à bien la mission, plusieurs outils ont été réalisés :

- un guide d'entretien pour les échanges avec les référents des communes, permettant d'avoir un discours commun, de formaliser les éléments à recueillir auprès des communes, et de recenser les coordonnées des associations à rencontrer ;
- un questionnaire à destination des associations, pour recueillir leurs besoins en emploi, compétences et formation : un questionnaire long, administré en face à face ou par téléphone auprès des associations pré identifiées ; un questionnaire simplifié, prévu pour une diffusion en ligne, relayée par les sites des communes et intercommunalités, afin d'avoir le nombre le plus large de répondants possible.

Pour la sélection des associations à rencontrer, deux canaux avaient été ciblés :

- l'identification par les référents, lors des rencontres avec les communes,
- la pré-sélection par les partenaires, Co, Do It et le Pays, sur la base de leurs listings de contacts.

Un objectif maximum de 40 associations rencontrées a été arrêté. Cet échantillon, bien que devant refléter la diversité des associations (taille, objet social, cibles...) n'avait pas un objectif de représentativité, au sens statistique du terme. En effet, en raison de l'important tissu associatif du territoire, des choix ont dû être opérés, afin de cibler les associations les plus pertinentes à rencontrer en fonction des objectifs de l'enquête. C'est pourquoi l'identification par les acteurs référents dans les communes a été retenue.

### *Calendrier de mise en œuvre de la mission :*

- 4 décembre 2018 : envoi du courrier sollicitant la désignation d'un référent à rencontrer sur chaque commune,
- Janvier – mars 2019 : prise de rendez-vous et rencontre des référents communaux,
- 28 mars 2019 : mise en ligne du questionnaire à destination des associations,
- Mai – novembre 2019 : conduite des entretiens avec les associations, diffusion du questionnaire en ligne et relance des relais et des associations,
- Novembre – décembre 2019 : analyse des résultats.

**Au total, 17 communes ont été sollicitées, 12 ont désigné un référent et 9 d'entre eux ont pu être rencontrés, ou auditionnés par téléphone.**

Ces entretiens, ont tout d'abord permis d'avoir une vision globale du tissu associatif par commune. Ainsi, le nombre d'associations présentes, leurs activités, ou les actions de soutien de la commune aux associations, sont autant de thématiques qui ont pu être abordées au cours de ces rencontres.

De plus, les acteurs rencontrés ont permis de cibler les associations les plus importantes de leur commune, ou celle ayant un intérêt particulier au regard de la démarche portée par Connect'ences et l'association CO. **Ainsi, une liste de 51 associations à rencontrer a été établie. Toutes ont été contactées par courriel et/ou téléphone (deux vagues d'envoi du questionnaire en ligne ont été réalisées en juillet et septembre, en plus des contacts téléphoniques). 11 structures ont répondu au questionnaire.**

#### *Difficultés rencontrées :*

Au regard du faible nombre d'associations ayant répondu à nos sollicitations, la méthodologie nécessite d'être réinterrogée. Le ciblage réalisé par les communes a permis d'identifier les structures les plus actives et importantes dans la vie locale, mais qui se sont avérées ne pas être des structures employeuses. Ainsi, nombre des associations contactées ne se sont pas senties concernées par les questions de ressources humaines, n'étant pas employeuses et n'ont donc pas pu être mobilisées autour de la démarche. Par ailleurs, la diffusion du questionnaire devait s'appuyer sur les réseaux locaux pour atteindre les associations. Les éléments ont donc été diffusés aux communes, pour la réalisation d'un emailing à destination des associations de leur périmètre et relai sur le site internet municipal. Peu d'entre elles ont fait retour sur les actions mise en place pour relayer l'information sur la démarche.

En parallèle, l'association Do It, avait été identifiée en tant qu'interface de terrain, pour mobiliser les associations. Bien que l'association ait été très présente pour la rédaction des outils de l'enquête et la définition de la méthodologie, la mobilisation de ses membres sur d'autres projets a freiné son implication sur la phase de diffusion du questionnaire.

En l'absence de ces relais, le questionnaire a peiné à se diffuser auprès des associations. Le lien vers ce dernier a été publié sur le site internet de Connect'ences, relayé sur ses réseaux sociaux, sur ceux de l'association CO et des autres partenaires de la plateforme de compétences CONNECT'ENCES. Une seule association a contacté la plateforme pour répondre au questionnaire suite à cette diffusion.

## III – Analyse des résultats de l'enquête :

### III-A – Synthèse des échanges avec les référents des communes

Les entretiens avec les référent.e.s des communes ont donné lieu à des échanges variés.

Certaines personnes avaient une très bonne connaissance du tissu associatif présent sur leur commune, d'autres avaient une connaissance partielle, principalement axée sur les manifestations qui pouvaient être organisées sur le territoire.

De ce fait, beaucoup des associations identifiées étaient celles liées à des manifestations publiques (associations organisant des événements sur la commune ou effectuant des demandes de matériel) ou à des temps forts de la vie communale. Une autre catégorie bien identifiée concernait les associations sportives, mais aussi les associations culturelles type école de musique, école de danse, troupe de théâtre. Leur caractère « ouvert » sur le grand public, proposant un service aux populations des communes et les nombreux liens entre municipalités et associations sportives, les rendaient particulièrement repérables.

Les personnes référentes ou, quand nous avons pu les avoir en direct, les maires des communes avaient une bonne connaissance des associations aidées financièrement ou matériellement par les communes. Ainsi, la problématique de disponibilité des locaux, mis à disposition des associations, a été abordée dans l'ensemble des entretiens.

La plupart des communes organise des forums des associations en début d'année pour présenter les activités aux habitant.e.s ce qui leur permet de faire un « état des lieux » des associations en présence sur leur territoire, sans que celui-ci ne soit pour autant exhaustif, car certaines associations ne participent pas à cet événement. Par contre, toutes les communes rencontrées disposaient d'un annuaire exhaustif des associations présentes et actives sur leur territoire, ce qui a grandement facilité la tâche de référencement. Toutefois, ces annuaires n'étaient que très peu qualifiés, notamment sur les questions d'emplois, de taille des structures et de volume d'activité.

L'ensemble de ces entretiens a permis de venir étoffer et préciser notre panel de structures à aller rencontrer. Malheureusement, même avec ce filtre, les associations se sont au final peu mobilisées pour répondre à notre questionnaire.

### III-B – Analyse des questionnaires

11 associations ont répondu au questionnaire, que ce soit au téléphone ou directement via le questionnaire en ligne<sup>1</sup> :

1. Repeyre – La recyclerie associative du Val de l'Eyre
2. COBARTEC – Collectif du Bassin d'Arcachon pour un réseau de transport en commun
3. Graine Aquitaine – Réseau régional d'éducation à l'environnement
4. Les Archers du Bassin d'Arcachon
5. Collectif Komonò – Ecole de cirque

---

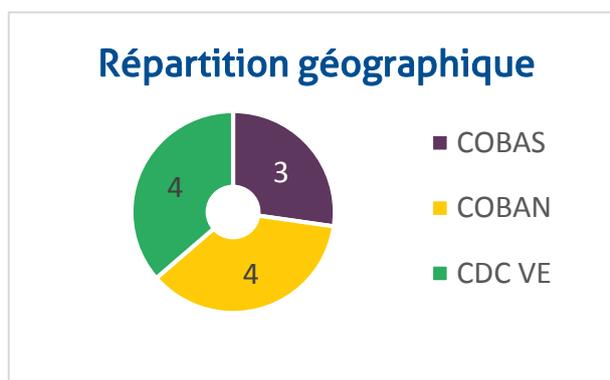
<sup>1</sup> Un douzième questionnaire a été complété partiellement, mais il n'a pas été jugé pertinent de l'ajouter. Ce questionnaire concernait une association créée pour donner une forme juridique à un groupe de musique et qui ne comptait donc que 4 adhérents, les 4 membres du groupe de musique.

6. Le Rideau rouge – Troupe de théâtre
7. BSE – Bassin solidarité emploi – L’emploi solidaire de proximité
8. Le Roseau – centre social
9. Entente sportive Audenge Lanton – Basket Club
10. Chalemine – Ecole de musique associative
11. CLAS – Collectif local des artisans du spectacle

### **Répartition géographique des associations**

Sur ces 11 associations :

- 4 sont issues de la communauté de commune du Val de l’Eyre (Belin-Beliet).
- 4 sont issues de la COBAN (2 à Audenge, 1 à Mios, 1 à Biganos).
- 3 sont issues de la COBAS (2 à La Teste-du-Buch, 1 au Teich).



On constate une représentation assez équilibrée entre les trois intercommunalités, qui n’est pas forcément représentative de la structure et de l’activité économique et associative du territoire.

### **Thématiques et objet social des associations**

Différentes thématiques animent les associations qui ont été rencontrées dans le cadre de l’enquête :

- Environnement
- Sport
- Musique, théâtre, cirque, danse
- Centre social
- Insertion
- Mobilité

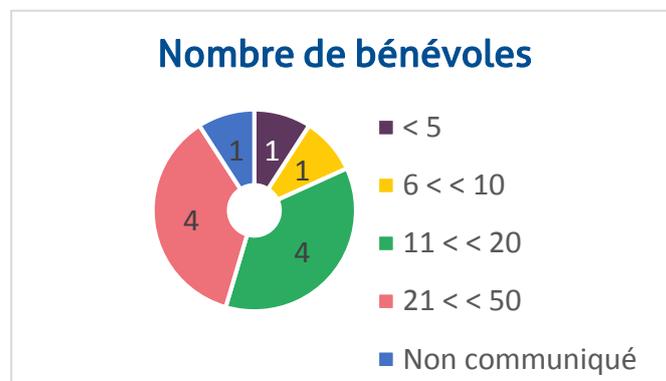
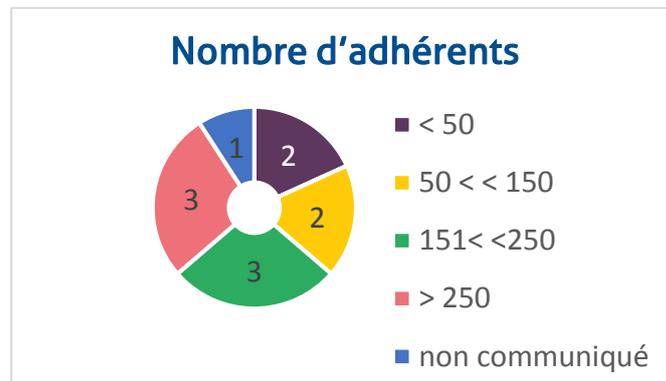
Malgré la petite taille de l’échantillon, on a pu constater que de nombreux secteurs d’activité ont pu être représentés et qu’ils correspondaient globalement aux différents types d’activités associatives que l’on peut trouver sur le territoire. Bien que leur objet social ait souvent été à destination du grand public, quelques-unes, s’adressaient plutôt à des collectivités ou d’autres associations et une structure était inscrite dans la famille de l’insertion par l’activité économique.

### **Typologie des associations**

La taille, le nombre d’adhérent.e.s, de bénévoles et de salarié.e.s varient énormément d’une association à l’autre. La plus petite de l’échantillon étudié compte 35 adhérent.e.s et seulement 4 membres bénévoles actifs. A l’inverse, une association dénombre 2000 adhérent.e.s et 25 bénévoles ce qui en fait une association très importante en terme de participant.e.s. Cela représente bien le caractère très divers et varié du secteur associatif.

Il convient également de différencier les structures dont les adhérents sont des personnes physiques et d’autres des personnes morales. Pour les autres associations, ce sont des personnes physiques qui

adhèrent à l'année pour pouvoir participer aux activités proposées ou bénéficier des services offerts par l'association.



On le constate assez fortement, la plupart des associations interrogées fonctionnent avec peu de bénévoles, souvent les mêmes depuis plusieurs années. Le fonctionnement en bureau/CA est majoritaire, même si quelques associations fonctionnent sur le mode collégiale (Repeyre par exemple est constituée d'une gouvernance de 10 co-président.e.s). Certaines structures ont fait remonter la précarité d'une gestion assurée en totalité par des bénévoles et ont indiqué que l'arrêt des emplois aidés avait contribué à faire disparaître les emplois salariés dans les associations.



Sur les 11 structures interrogées, 3 ne sont pas employeuses. 1/3 des structures compte plus de 6 salariés. La plupart des salariés présents dans les associations sont recrutés en CDI.

Ces chiffres démontrent bien l'intérêt des structures déjà employeuses pour la démarche. Ainsi, alors qu'elles n'étaient pas majoritaires dans la liste établie, elles sont dominantes parmi les structures répondantes.

Pour beaucoup de structures, les salarié.e.s sont recruté.e.s pour animer les activités principales de l'association. Il s'agit des professeurs de musique, de théâtre, de danse, de cirque, les éducateurs sportifs ou les intervenants. Peu d'association sont dotées de fonction support (1/3 seulement des associations). Pour le reste des associations, toutes les fonctions de gestion des ressources humaines (RH), de gestion administrative et comptable sont effectuées par les bénévoles ou, externalisés auprès de cabinets extérieurs (notamment la comptabilité).

### Besoins identifiés

L'enjeu de professionnalisation des associations répond à un double besoin : **la sécurisation des parcours professionnels des salarié.e.s** qui y sont employé.e.s mais aussi **la consolidation des structures elles-mêmes** qui reposent bien souvent sur la bonne volonté de quelques bénévoles supportant à eux seuls l'ensemble de la gestion de l'association.

Plusieurs compétences ont pu être identifiées comme présentes, à développer ou à créer

#### **1) les compétences considérées comme présentes**

**Les compétences liées à la coordination et à l'animation d'équipes, la gestion financière (qui est parfois externalisée) et la mise en œuvre des activités étaient considérées comme présentes pour la grande majorité des associations.** Ces compétences, souvent liées au cœur de métier de l'association, peuvent être assurées par des salariés comme par des bénévoles selon la structuration de l'association.

Pour pallier leur absence dans les équipes de bénévoles ou de salariés, et sécuriser leur exercice, certaines compétences techniques et indispensables, comme la gestion administrative et financière peuvent être externalisées. Néanmoins, toutes les structures ont fait état de la présence de ces compétences au sein de leurs associations.

#### **2) les compétences à développer ou à créer**

Si les compétences liées au cœur de métier de l'association sont présentes dans toutes les structures, celles liées à la prospection de financements et à la gestion du modèle économique, au développement stratégique, à la promotion et la communication, et à la gestion des ressources humaines, sont considérées comme étant à développer ou à créer (par ordre de priorité décroissant).

##### **a) Promotion et communication**

Première compétence la plus « à développer » pour les structures, la question de la promotion et de la communication semble être une réelle difficulté pour les structures. Bien souvent assurée par les bénévoles, la promotion et la communication autour de l'association souffre d'un manque de professionnalisation (ex. ?)

##### **b) Prospection partenaires et financeurs et gestion du modèle économique**

Ce point va de pair avec le point suivant que l'on pourrait presque regrouper autour d'une compétence « mise en relation avec les parties prenantes ». Plus de la moitié des structures ont affiché un besoin

de développer voire de créer cette fonction de prospection. Certaines associations ont fait état du nécessaire changement en terme de fonctionnement pour se diriger vers de la réponse à des appels à projet, choses qui jusqu'alors n'était pas assurée par l'association par manque de temps, de compétences et de connaissance. De même, la gestion du modèle économique reste une priorité à développer pour de nombreuses associations. La fin des contrats aidés, la difficulté à obtenir de nouveaux financements, le recours de plus en plus systématique aux appels à projet pour les collectivités sont autant de situations qui nécessitent une compétence renforcée dans la gestion de leur modèle économique.

### **c) Développement stratégique du projet associatif**

La question du développement du projet associatif est revenue dans plus de la moitié des cas comme étant une compétence à développer. Cela montre l'importance pour les associations de revenir régulièrement interroger le projet associatif et à voir s'il est toujours aligné avec la réalité de la structure ainsi qu'avec les personnes qui la composent.

### **d) La gestion des ressources humaines**

Conscientes des enjeux liés au RH, beaucoup de structures se sont dites en difficulté sur cette question, sans toutefois la lier à un besoin de personnel. Les changements de cadre réglementaire, la difficulté à assurer la fonction employeur, à assurer l'encadrement et le recrutement des salarié.e.s sont autant de difficulté qu'ont pu rencontrer les structures. Pour autant, le manque de connaissance, de compétences, de moyens ou de temps ne permettent pas aux associations de se saisir de cet enjeu. Beaucoup ont alerté sur les conséquences de cette gestion parfois « amateur » des RH : beaucoup de turn-over, incapacité à recruter ou à garder les personnes, conflits avec les salarié.e.s, etc. Pour autant, ce poste ne figure pas en tête des fonctions à créer dans les réponses des associations.

### **Les associations et la mutualisation des salariés :**

Face au constat des compétences à développer, 90% des structures interrogées ont fait état de leur volonté d'avoir recours à la mutualisation (10 associations sur les 11 interrogées). En effet, à l'exception d'une structure, toutes ont répondu de manière affirmative à la volonté de mutualiser des emplois et ou compétences, principalement dans le domaine administratif (8), les achats (4), l'accompagnement socio-professionnel (3), l'animation (3) ou la communication. Les métiers techniques ont également pu être évoqués, mais dans une moindre mesure, comme par exemple le métier de technicien du spectacle.

Bien que des fonctions comme les ressources humaines ou la gestion du modèle économique soient clairement identifiées dans les compétences à développer, elles ne ressortent pas dans les emplois à mutualiser, car d'autres besoins sont considérés comme prioritaires au sein des associations.

Plusieurs associations ont fait état de leur volonté de mutualiser mais de la complexité administrative pour mettre en œuvre de telles solutions, n'ayant identifié que la solution du prêt de main d'œuvre. De même, peu connaissaient les dispositifs d'aide à l'emploi ou les accompagnements de type DLA. Seules les associations les plus structurées comme le CLAS ou Graine avaient connaissances et même eu recours à ce genre de dispositif. Bien souvent, c'est l'absence de connaissance qui explique le non-recours aux dispositifs d'aide, quels qu'ils soient.

Sur la question du recrutement, beaucoup de structures ont exprimé leur difficulté, que ce soit en matière de financement des postes mais aussi des démarches de recrutement. Les difficultés

principales étaient liées à des problèmes de mobilités, de nature du contrat de travail proposé, à la fin des emplois aidés et à l'incapacité de pérenniser les postes quand ces financements venaient à cesser. Quelques structures, dont BSE, ont exprimé un manque de candidats pour leurs recrutements. La connaissance des dispositifs d'aide au recrutement reste assez faible dans les structures qui recourent principalement à Pôle Emploi et au réseau professionnel pour effectuer leurs recrutements, auquel s'ajoute parfois le bouche à oreille.

Enfin, la formation est relativement bien utilisée dans les associations qui y ont recours pour leurs salarié.e.s, que ce soit des formations diplômantes et d'évolution de carrière ou des formations pour les bénévoles, sur des outils mis en place dans les associations (pour la communication notamment). Ainsi, 55% des associations interrogées ont indiqué avoir eu recours à la formation. De plus, elles connaissent les modes de financement. Pour celles qui n'ont pas recours à la formation, les raisons sont diverses : manque de temps, de connaissance, de moyen ou de besoin.

## IV – Synthèse et pistes d'actions

### Synthèse des résultats :

Malgré la taille limitée de l'échantillon, la répartition géographique, comme par typologie d'activité permet une certaine représentativité.

Ainsi, plusieurs grandes tendances peuvent être observées :

- les structures les plus concernées par la démarche sont les associations déjà employeuses qui identifient l'intérêt du temps partagé pour leur développement,
- les associations non employeuses, dont le temps partagé pourrait accompagner la structuration sont plus difficilement mobilisables,
- comme au niveau national et régional, les associations du territoire fonctionnent principalement sur le bénévolat et les postes salariés sont centrés sur la mise en œuvre des actions « cœur de métiers » des associations, les fonctions support étant peu gérées par les salariés.

En ce qui concerne les fonctions support, les compétences à développer concernent principalement :

- la communication et la promotion,
- la recherche de financements et la gestion du modèle économique,
- le développement stratégique du projet de l'association.

Les associations interrogées sont à 90% favorables à la mutualisation des compétences.

### Propositions d'actions :

Au vu des résultats de cette enquête, il semble intéressant de poursuivre le travail avec les associations, en intégrant un petit volume de structures associatives aux objectifs mensuels de prospection de la plateforme (ex. 2 par mois, pour arriver à un nombre de 20 à 25 associations rencontrées dans l'année).

Par ailleurs, l'association CO propose d'organiser sur le territoire, sur la fin du premier semestre, ou à la rentrée de septembre, un atelier de professionnalisation à destination des permanents ou des bénévoles des associations, visant à leur apporter des clés pour mieux gérer leur association, mais

également à leur présenter le temps partagé. Ces manifestations sous forme d'ateliers ludiques ont déjà été testées avec succès par le pôle de compétence sur d'autres territoires.

Entre temps, des contacts seront repris avec les associations déjà interrogées pour leur proposer d'aller plus loin dans l'accompagnement et voir dans quelle mesure une mise à disposition de personnel pourrait les intéresser.