



Etude financée  
dans le cadre du  
contrat de projet  
Etat- Région



## Rapport d'étude:

***« Analyse de la situation de l'emploi et des compétences dans les associations œuvrant dans le champ de l'économie sociale et solidaire en pays de Pontivy »***

**Janvier 2012**

## SOMMAIRE

<b>I - Présentation de l'étude</b>	4
1.1 Rappel du cahier des charges et de la démarche adoptée	4
1.2 Présentation du Pays de Pontivy	7
<b>II - Analyse quantitative</b>	15
2.1 Quelques données globales	15
2.2 Le contexte : ESS, Bretagne, Morbihan	16
2.3 Le contexte : ESS dans les Pays de Bretagne	18
2.4 L'emploi dans les associations du Pays de Pontivy	19
2.5 Les catégories socioprofessionnelles	21
2.6 La répartition hommes/femmes dans l'emploi associatif	23
2.7 La répartition par tranche d'âge	26
2.8 La répartition par type de contrat de travail	27
2.9 La répartition temps complet / temps partiel	30
2.10 Les secteurs professionnels	32
2.11 Les tranches d'effectifs	35
<b>III - Analyse qualitative</b>	38
3.1 La gouvernance	39
3.2 Le projet associatif	39
3.3 La problématique emploi/compétences quasi-exclusivement appréhendée par une approche financière	40
3.4 Le volet Gestion des Ressources Humaines	40
3.5 La problématique de l'emploi partagé	41
3.6 Forces et faiblesses sur la thématique Emploi associatif	42
<b>IV – Propositions formulées</b>	43
4.1 Elaboration et mise en œuvre d'un programme co-construit de formation pluri-annuel sur le territoire.	44

4.2 Promotion et activation du DLA sur la problématique des besoins en compétences	47
4.3 Etude des modalités de collaboration avec les groupements d'employeurs existant sur le territoire	49
4.4 Travail de veille, de réflexion et de propositions sur le modèle économique des associations.	

**V – Conclusion** 52

**VI – Annexes** 55

Annexe 1 Liste des personnes interrogées

Annexe 2 Fiche action 1 « *Elaborer et mettre en œuvre un programme co-construit de formation pluriannuel sur le territoire, ouvert aux bénévoles - administrateurs et simples membres -, salariés, élus en charges des associations* »

Annexe 2. 1 Questionnaire de recensement des besoins en formation tant auprès des bénévoles - administrateurs et adhérents - des permanents salariés, des élus en charge des associations

Annexe 2.2 Questionnaire de recensement des compétences mobilisables tant chez les bénévoles - administrateurs et adhérents - les permanents salariés, les élus en charge des associations.

Annexe 2.3 Questionnaire de recensement du matériel - voire des locaux - existant au sein des associations du territoire et pouvant être prêté, loué à d'autres d'entre elles à des fins de mutualisation

Annexe 3 Fiche action 2 « Promotion et activation du Dispositif Local d'Accompagnement collectif sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences »

Annexe 4 Fiche action 3 « Etudier davantage les modalités de collaboration avec le Groupement d'Employeurs Activy existant sur le territoire »

Annexe 5 Fiche action 4 « Mener un travail de veille, de réflexions et de propositions sur le modèle économique des associations »

# I - Présentation de l'étude

## 1.1 Rappel du cahier des charges et de la démarche adoptée

Le cahier des charges précisait que la mission visait à :

- ⇒ Identifier les associations employeuses du Pays de Pontivy
- ⇒ Caractériser les emplois, les compétences et produire des indicateurs de caractérisation
- ⇒ Analyser, quantitativement et qualitativement, les potentialités, besoins et difficultés collectives rencontrés par les associations employeuses et les salariés en lien avec l'emploi et la formation
- ⇒ Co-produire un diagnostic sur la situation de l'emploi et des compétences dans les associations
- ⇒ Co-construire des perspectives d'actions à court et moyen terme

Afin de parvenir aux résultats suivants :

- ⇒ Création d'une base de données de recensement des associations employeuses
- ⇒ Caractérisation des enjeux quant à l'emploi dans les associations du territoire
- ⇒ Analyse critique des points forts/points faibles sur l'emploi dans les associations du territoire
- ⇒ Définition d'un plan d'action
- ⇒ Préconisations à court et moyen terme
- ⇒ Production d'un rapport écrit et d'une synthèse globale à des fins de publication large

En d'autres termes, il s'agissait de caractériser au mieux l'emploi et les compétences dans les associations s'inscrivant dans les valeurs de l'Economie Sociale sur le pays de Pontivy et à partir de ce diagnostic de chercher à optimiser

Rapport « Analyse de la situation de l'emploi et des compétences dans les associations œuvrant dans le champ de l'économie sociale et solidaire en pays de Pontivy »

la Gestion des Ressources Humaines dans une logique de coopération inter-acteurs.

Dans le cadre de cette mission, nous avons adopté une posture d'animateurs, de mobilisateurs et de catalyseurs.

Nous avons veillé à optimiser le temps et les ressources de la mission sur des activités de synthèse et de co-construction des objectifs d'un plan d'action partagé.

Il a eu quelques décalages entre ce que nous avons proposé dans notre réponse formulée et ce qui s'est réellement déroulé dans le cadre de cette étude.

Ils ont porté sur les points suivants :

- Faible mobilisation des Très Petites Associations employeuses dans le cadre de l'étude - moins d'une dizaine -
- L'idée du questionnaire co-construit au sein du groupe de travail afin de mieux caractériser les compétences dans les associations locales a été *in fine* abandonnée par le commanditaire sur la base du risque d'un taux de retour très faible

La réalisation de l'étude a pris place entre l'été 2011 et décembre 2011, soit 6 mois. Il convient de noter que nous avons été tributaires dans un premier temps du délai de traitement de la commande passée à l'INSEE pour l'achat de données issues des DADS 2009 - 40 jours ouvrables de traitement -. Nous avons reçu ces données mi-septembre et pouvons dire que l'étude s'est déroulée ainsi sur une période de 3 mois et demi.

Enfin, nous avons participé à 4 temps d'échanges collectifs avec les membres du Conseil de Développement du Pays de Pontivy :

- Le 21 septembre 2011 de 18h30 à 20h30 au siège du Conseil de Développement à Pontivy. Le but était d'échanger et de valider des différentes méthodes d'intervention, le calendrier de réalisation.
- Le 17 octobre 2011 de 20h à 22h à la Mairie de Cléguérec pour la présentation du volet quantitatif de l'étude
- Le 24 novembre 20 à 22 h à Moréac dans les locaux de Locminé Formation sur la présentation du Groupement d'Employeur Activy et sur la synthèse des entretiens réalisés
- Le 19 janvier de 18h30 à 20H30 au siège du Conseil de Développement sur la présentation détaillée des préconisations que nous formulons

Nous avons réalisé 15 entretiens d'une durée variable comprise entre 1 et 2h. Ils se sont concentrés sur le mois de novembre 2011 ce qui a généré au total 10 déplacements sur le territoire.

Nous tenions à remercier la chargée de mission du Conseil de développement du pays de Pontivy, Catherine Laudrin qui a été notre interlocutrice privilégiée tout au long de cette mission.

## 1.2 Présentation du Pays de Pontivy

Situé en plein cœur de la Bretagne, le pays de Pontivy s'organise autour de sa ville-centre, sous-préfecture et principale ville en centre- Bretagne, située à 50 km de Vannes, 65 de Saint-Brieuc, 110 de Rennes et 140 km de Brest.

Le pays de Pontivy bénéficie, notamment dans sa partie sud - RN 24 Rennes-Lorient- et par l'axe nord-sud - axe Triskell - d'une bonne desserte routière. Par contre, la gare TGV la plus proche est à Vannes. Ce pays bénéficie d'un riche patrimoine historique et architectural associé à la famille des Rohan.

Le périmètre du Pays de Pontivy, créé officiellement en décembre 2003, est composé de 45 communes, soit 6 cantons, toutes organisées en intercommunalités sauf la commune de Moréac.

## Composition du Pays de Pontivy :

Carte du Pays avec intercommunalité



- ⇒ EPCI de Pontivy communautés
- ⇒ EPCI de Baud Communauté
- ⇒ EPCI de Locminé Communauté
- ⇒ EPCI de Saint-Jean-Brévelay Communauté
- ⇒ Commune de Moréac

Rapport « Analyse de la situation de l'emploi et des compétences dans les associations œuvrant dans le champ de l'économie sociale et solidaire en pays de Pontivy »

Conseil de Développement Pays de Pontivy  
Janvier 2012 - Page 8



## Quelques éléments démographiques et économiques

Le pays de Pontivy appartient au même titre que les pays de Ploërmel-Cœur de Bretagne, Centre-Ouest-Bretagne, Pontivy, Redon et Vilaine/Bretagne Sud à la catégorie en Bretagne des pays à forte dominante rurale, peu polarisés par leur ville centrale de petite taille - de moins de 15 000 habitants.

Le pays de Pontivy a connu l'exemple type du modèle de développement économique initié en Bretagne après la seconde guerre mondiale, c'est-à-dire un modèle basé sur le productivisme agricole.

La tendance aujourd'hui est une diversification des activités, avec le développement du secteur tertiaire, de la formation supérieure, du tourisme et des services, suivant en cela l'évolution économique au niveau national. Mais l'agro-alimentaire au sens large reste encore l'activité prédominante dans le Pays de Pontivy et les mutations économiques tendent à fragiliser le bassin économique local.

Le Pays de Pontivy compte 84 190 habitants<sup>1</sup> -. La densité de la population du Pays atteint 61 habitants au km<sup>2</sup><sup>2</sup>, mais ce chiffre reflète des disparités importantes sur le territoire. En effet, la densité de la population décroît avec l'éloignement des agglomérations, les plus fortes densités de population se retrouvant à Pontivy, Baud, Locminé et dans les communes péri-urbaines. Les communes périphériques de la partie nord du Pays, avec des densités souvent inférieures à 30 habitants au km<sup>2</sup> connaissent une certaine désertification.

---

<sup>1</sup> Source Gref Bretagne Mission Observatoire emploi-formation « Contribution territoriale au Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles année 2011 ». Données 2008.

<sup>2</sup> Soit deux fois moins que la moyenne régionale qui est de 116 habitants au Km<sup>2</sup>.

## La structuration de l'emploi

En 2009, 7 400 établissements sont implantés soit 2,9% du tissu économique régional<sup>3</sup>.

La composition du tissu économique est la suivante en 2009 :

- ⇒ 65 % des entreprises n'ont aucun salarié (66 % au niveau régional)
- ⇒ 28 % ont entre 1 et 9 salariés (Taux identique au niveau régional)
- ⇒ 6 % ont entre 10 et 49 salariés (5% au niveau régional)
- ⇒ 1% ont entre 50 et 199 salariés (Taux identique au niveau régional)
- ⇒ 0% ont entre 200 salariés et plus (Taux identique au niveau régional)

Les 5 premières activités économiques concentrent 21% des effectifs (19% pour la région)

- ⇒ Transformation et conservation de la viande de volaille : 5% (1% pour la région)
- ⇒ Activités hospitalières : 5% (6% pour la région)
- ⇒ Administration publique générale : 4% (6% pour la région)
- ⇒ Transformation et conservation de la viande de boucherie : 4% (1% pour la R)
- ⇒ Transports routiers de fret interurbains : 3% (1%)

Le pays de Pontivy concentre 25 780<sup>4</sup> postes de travail :

- 46% de femmes (47% au niveau régional)
- ⇒ 11% de moins de 25 ans (11% au niveau régional)
- ⇒ 9% de 55 ans et plus (10% au niveau régional)
- ⇒ 80% de temps complet (78% au niveau régional)

---

<sup>3</sup> Source Gref Bretagne Mission Observatoire emploi-formation « Contribution territoriale au Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles année 2011 ». Données 2008.

<sup>4</sup> Source Gref Bretagne Mission Observatoire emploi-formation « Contribution territoriale au Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles année 2011 ». Données 2008.

Les 5 premières professions représentent 52% des postes (45% au niveau régional)

- ⇒ Ouvriers qualifiés de type industriel : 15% (8% au niveau régional)
- ⇒ Ouvriers non qualifiés de type industriel : 11% (6% au niveau régional)
- ⇒ Employés civils et agents de service de la Fonction Publique : 10% (11% au niveau régional)
- ⇒ Ouvriers qualifiés de type artisanal : 8% (8%)
- ⇒ Chauffeurs : 8% (4%)

La population des cadres/chefs d'entreprises et des professions intermédiaires représente un peu moins d'un actif occupé sur quatre - 24 % dont 18 % de professions intermédiaires<sup>5</sup> - . Ils sont essentiellement localisés à Pontivy.

La répartition du reste de la population active occupée est la suivante :

- ⇒ Ouvriers non qualifiés 16 % - Région Bretagne 11 % -
- ⇒ Ouvriers qualifiés 33 % - Région Bretagne 23 % -
- ⇒ Employés 27 % - Région Bretagne 33 % -

Le cumul de ces 3 catégories fait 76 % ce qui constitue l'un des plus forts taux en Bretagne.

Le Pays de Pontivy possède un taux de salariés précaires important. Le taux d'intérimaires du Pays est aussi l'un des plus forts de la Région Bretagne. Le revenu annuel net imposable moyen de la population du Pays est inférieur de plus de 1200 € à la moyenne régionale. Le taux de population diplômée est aussi inférieur à la moyenne régionale.

L'activité économique s'articule autour de deux grands pôles d'emplois : un pôle localisé au nord dans le secteur de Pontivy, l'autre pôle situé au sud dans le

---

<sup>5</sup> En Bretagne les cadres/chefs d'entreprises et les professions intermédiaires représentent respectivement 22 % et 23 %.

secteur de Locminé. L'industrie agroalimentaire représente trois quarts des établissements de plus de 50 salariés.

Sur 5515 DE<sup>6</sup> inscrits fin 2011, 34% sont DE longue durée. 55% des Demandeurs d'Emplois sont des femmes sur le territoire fin 2011. Les moins de 25 ans représentent 19% du total des DE.

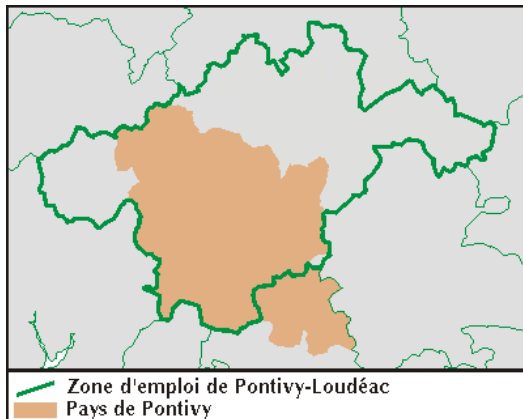
Fin octobre 2011, il y avait 1607 intérimaires sur le territoire ce qui représentait 21% du poids du bassin dans le département du Morbihan et 4% au niveau régional.

---

<sup>6</sup> Catégories A, B, C cumulées.

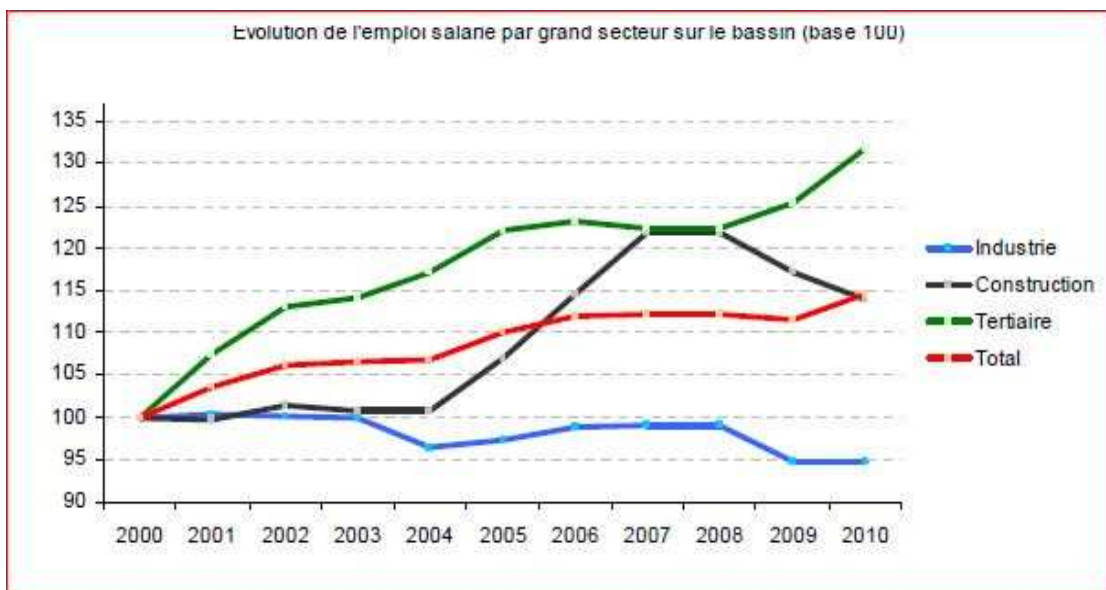
L'évolution de l'emploi salarié hors MSA<sup>7</sup> sur le bassin d'emploi de Pontivy.

Il est à noter que le bassin d'emploi et le pays ne se recouvrent pas totalement.

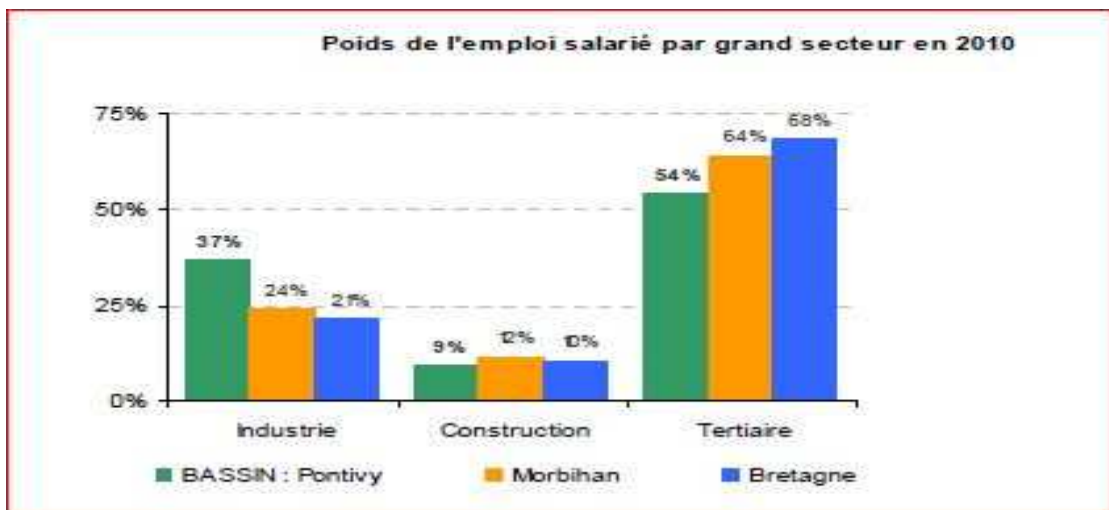
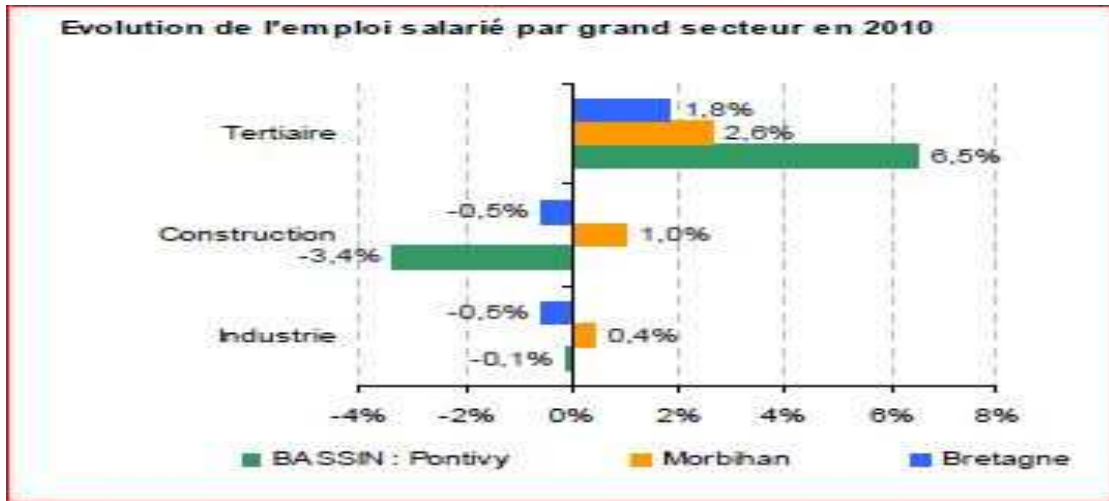


(carte Insee)

(Tableaux extraits du Zoom emploi territorial de Pôle emploi Bretagne service statistiques, études et évaluations novembre 2011)



<sup>7</sup> Les entreprises relevant du secteur agricole dépendent de la Mutualité Sociale Agricole qui constitue un régime spécifique à part entière contrairement au secteur salarié privé.



## II - Analyse quantitative

### 2.1 Quelques données globales

*(Nos données sont issues pour la plupart d'une interrogation de l'INSEE sur les fichiers DADS de 2009)*

- 166 associations employeuses ont leur siège sur le territoire.
- Les 3/4 d'entre elles ont moins de 10 salariés. Près de 55% des associations employeuses ont moins de 5 salariés.
- Le Pays a près de 4500 emplois dans les associations dont 4200 dans ces dernières qui ont leur siège dans les communes du pays. La communauté de communes de Pontivy concentre près de 2/3 des emplois.
- Le poids de l'emploi associatif est conséquent puisqu'il représente 17,45% de l'ensemble du poids total de l'emploi sur le territoire, le double du chiffre national
- 40 % de ces salariés sont des « seniors » - Plus de 45 ans - (Population nationale : 44 %).
- A 71%, l'emploi associatif est un emploi féminin. Un homme sur quatre est cadre, une femme sur deux est employée.

Nos remerciements vont également à David Ison, de la CRES Bretagne, pour la communication de données complémentaires actualisées.

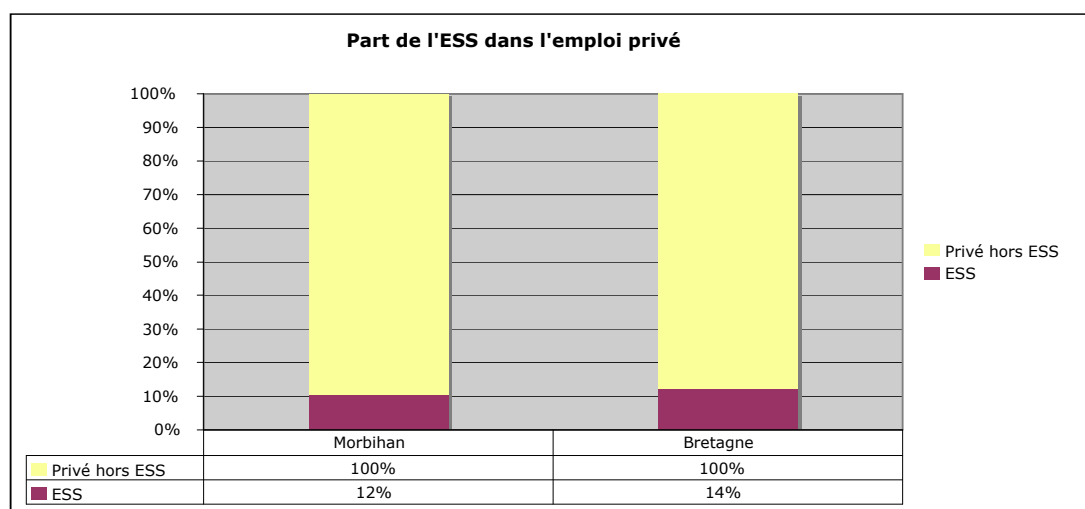
## 2.2 Le contexte : ESS, Bretagne, Morbihan

**Le contexte : les associations dans l'ESS en Bretagne et dans le Morbihan en 2010**

	Morbihan		Bretagne	
CRES Jan-12	Effectifs	Evolution	Effectifs	Evolution
ESS	18 945	2,7 %	108 192	2,2 %
Associations	15 137	2,8 %	86 060	2,1 %
Coopératives	1 812	2,1 %	12 758	1,1 %
Fondations	170	0 %	3 540	3,8 %
Mutuelles	1 827	2,9 %	5 838	5,4 %
Privé	162 609	0,6 %	781 730	-0,1 %

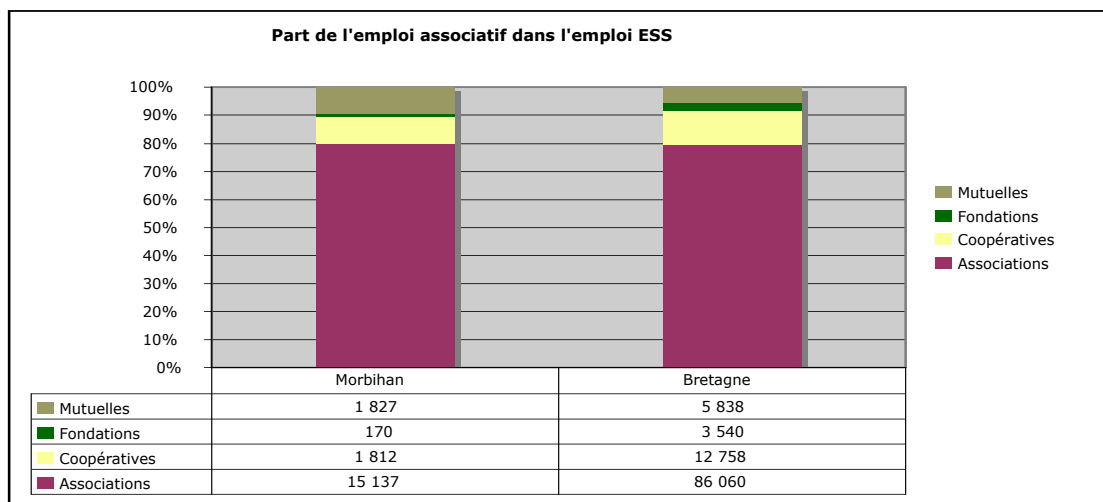
**Données CRES (Conjonctur'ESS) – janvier 2012**

D'où nous pouvons extraire les deux graphiques qui suivent :



Source CRESS

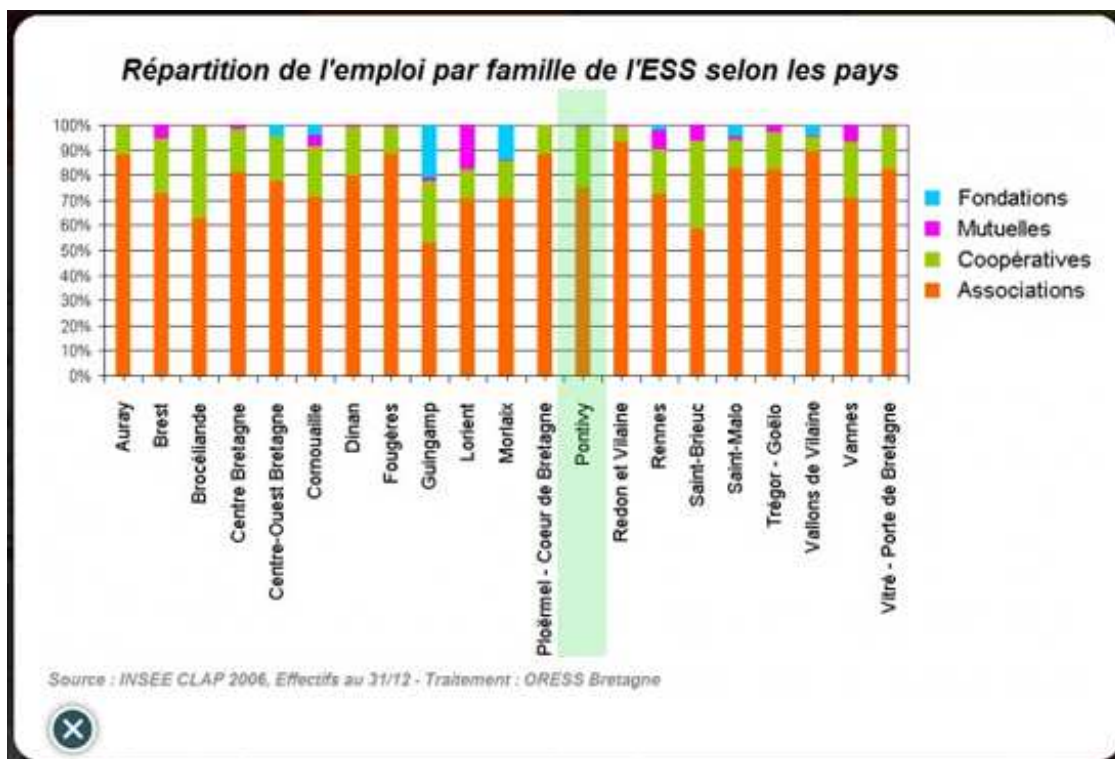




[http://www.oress-bretagne.fr/accueil/fr/documents-conjonctur-ess,-publication-sur-la-conjoncture-de-l-emploi-dans-l-economie-sociale-et-solidaire/var/lang,FR,rub,7916,profil,8202,view,afficher\\_detail,ore\\_documents,14830.html](http://www.oress-bretagne.fr/accueil/fr/documents-conjonctur-ess,-publication-sur-la-conjoncture-de-l-emploi-dans-l-economie-sociale-et-solidaire/var/lang,FR,rub,7916,profil,8202,view,afficher_detail,ore_documents,14830.html)  
(conjonctur'ESS)

Les associations représentent l'essentiel de l'emploi ESS - 80 % - ce qui va être confirmé par une analyse de la situation bretonne par pays.

## 2.3 Le contexte : ESS dans les Pays de Bretagne

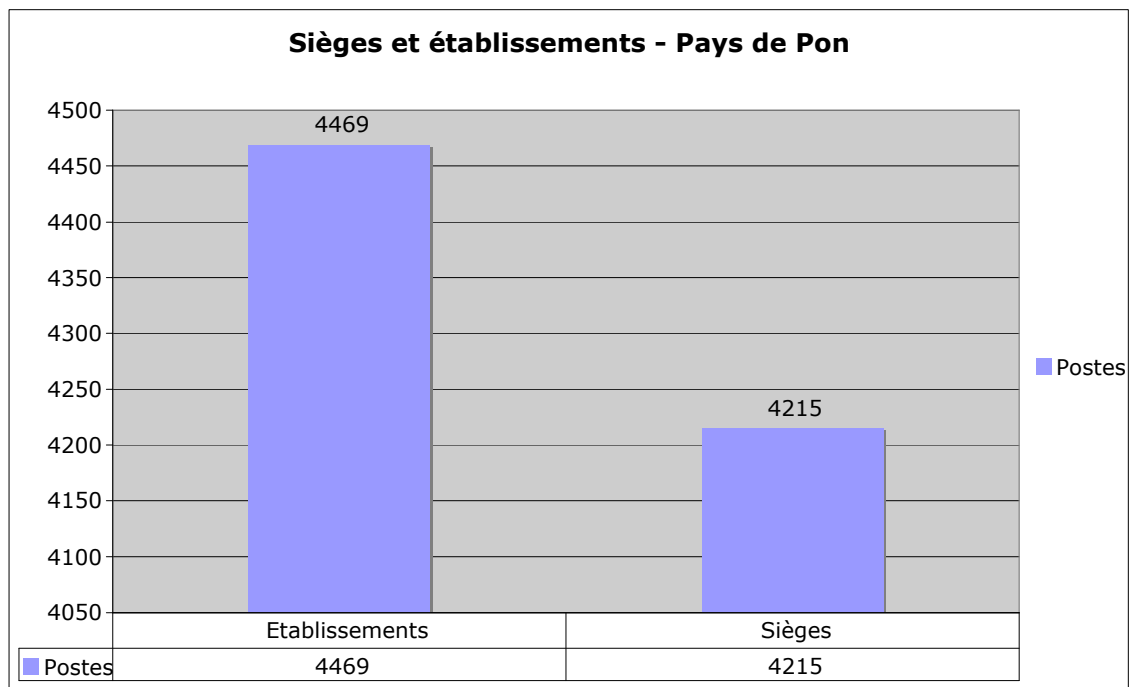


On constate néanmoins une variation importante pour les associations sur une ventilation par Pays breton : de 55 % à plus de 90 %. Avec 75 %, le pays de Pontivy se trouve près des moyennes régionales et nationales.

L'emploi ESS dans le pays de Pontivy se répartit essentiellement sur les associations et les coopératives.

## 2.4 Les chiffres de l'emploi dans les associations du Pays de Pontivy

### Pays de Pontivy : L'emploi associatif, établissements et sièges en 2009.



Source INSEE DADS 2009 Traitement MCEF

Près de 4500 emplois associatifs dans le pays, dont 4200 dans des associations qui ont leur siège dans les communes du pays.

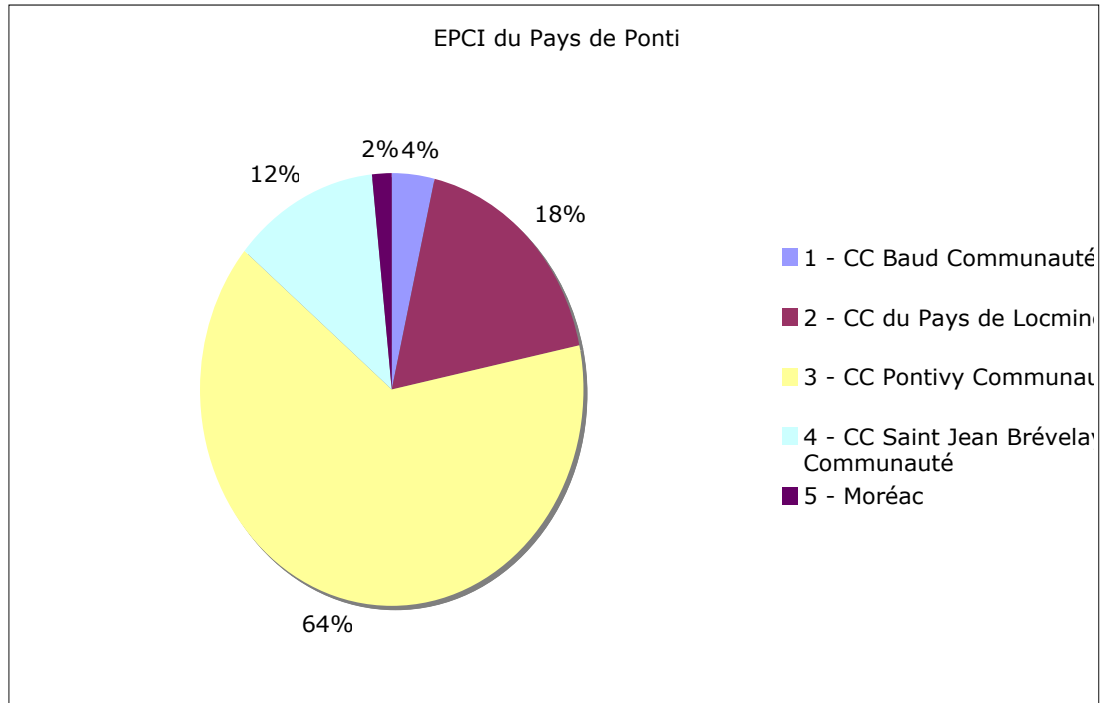
En 2008, le nombre total d'emplois sur le territoire était de 25 780<sup>8</sup> postes de travail. Le poids de l'emploi associatif est conséquent puisqu'il est de 17,45%.

A noter qu'un établissement associatif à Locminé concentre à lui seul 2,33% du total de l'emploi associatif du territoire.

254 emplois soit 5,7% dans des associations dont le siège se trouve hors du territoire du Pays de Pontivy : p. ex UDAF, ...

<sup>8</sup> Source Gref Bretagne Mission Observatoire emploi-formation « Contribution territoriale au Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles année 2011 ». Données 2008.

## La répartition des emplois associatifs par EPCI du Pays de Pontivy



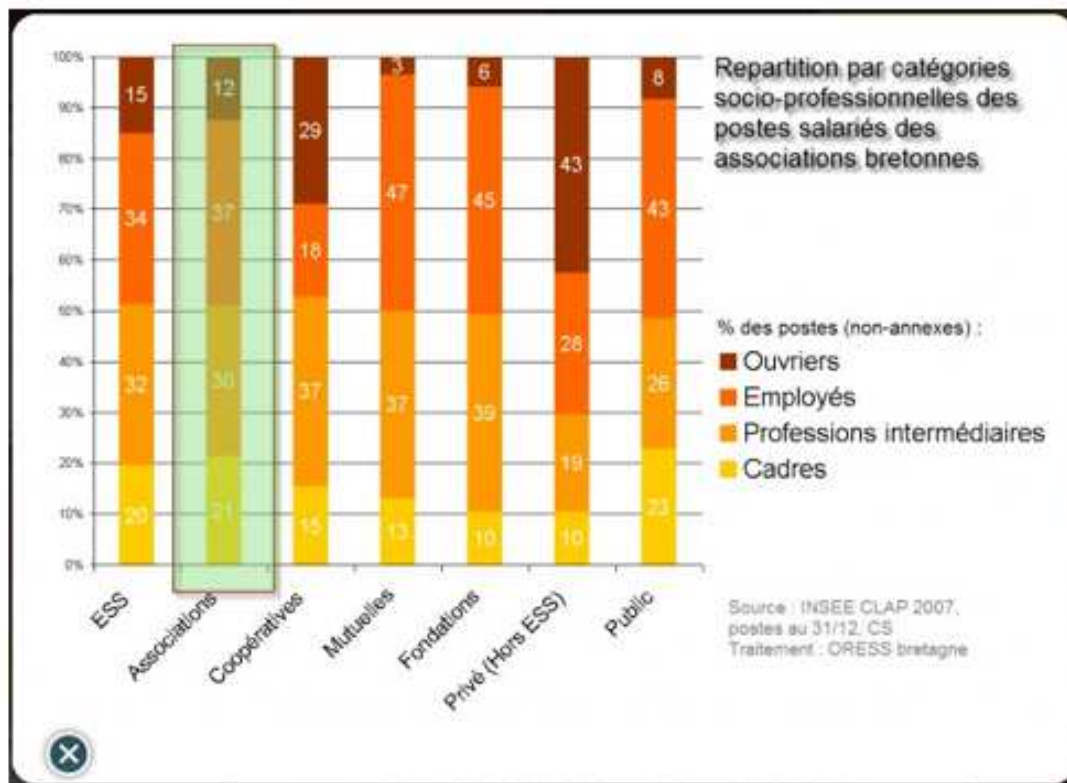
EPCI ou Commune isolée	Postes
1 - CC Baud Communauté	163
2 - CC du Pays de Locminé	803
3 - CC Pontivy Communauté	2 879
4 - CC Saint Jean Brévelay Com	552
5 - Moréac	72

La communauté de communes de Pontivy concentre près de 2/3 des emplois.

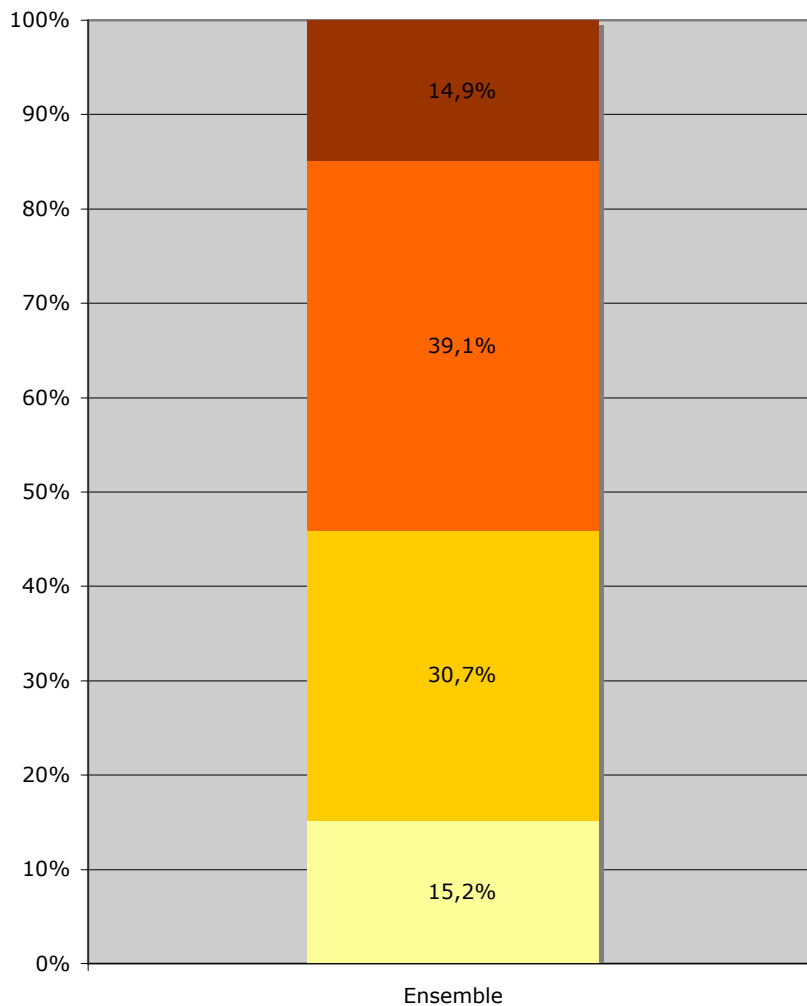
Source INSEE DADS 2009 Traitement MCEF

## 2.5 Les catégories socioprofessionnelles

Les catégories socioprofessionnelles dans les emplois associatifs - Bretagne et Pays de Pontivy -.



### CSP emplois associatifs, Pays de Pontivy



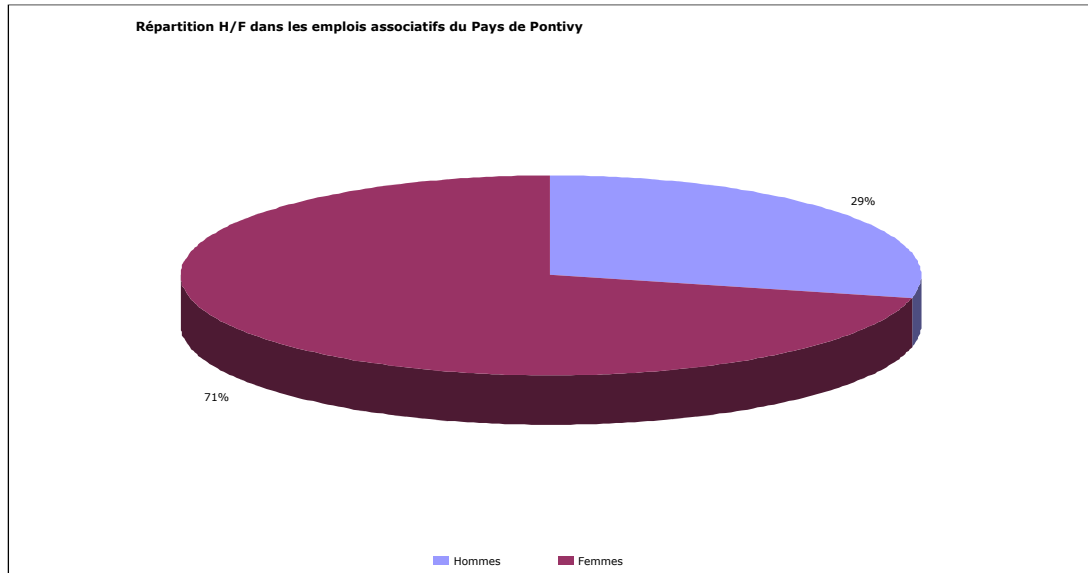
Source INSEE DADS 2009 Traitement MCEF

On constate une sous-représentation des cadres, en regard de la situation bretonne (15% pour 21 %).

Là où ouvriers + employés représentent 49% des postes en Bretagne, ils représentent 54 % des postes en Pays de Pontivy.

## 2.6 La répartition hommes/femmes dans l'emploi associatif

La répartition homme/femme dans les emplois associatifs du Pays de Pontivy



Source INSEE DADS 2009 Traitement MCEF

A 71%, l'emploi associatif est un emploi féminin.<sup>9</sup>

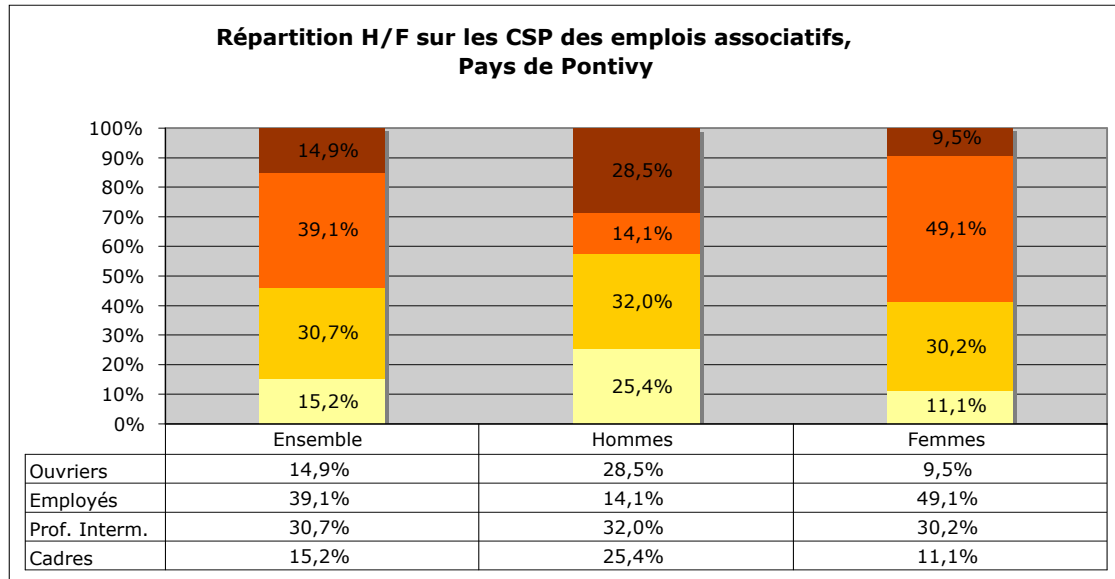
Bretagne : Avec 64,1% des postes occupés par des femmes, l'ESS rassemble des entreprises fortement féminisées par rapport à l'ensemble de l'économie qui n'emploie que 48,1% de femmes. (David Ison / CRES - ORES - 2009)

Cette tendance est renforcée sur le pays de Pontivy.

---

<sup>9</sup> A titre de comparaison sur la totalité des 25 780 postes de travail du territoire, 46% sont occupées par des femmes (47% au niveau régional).

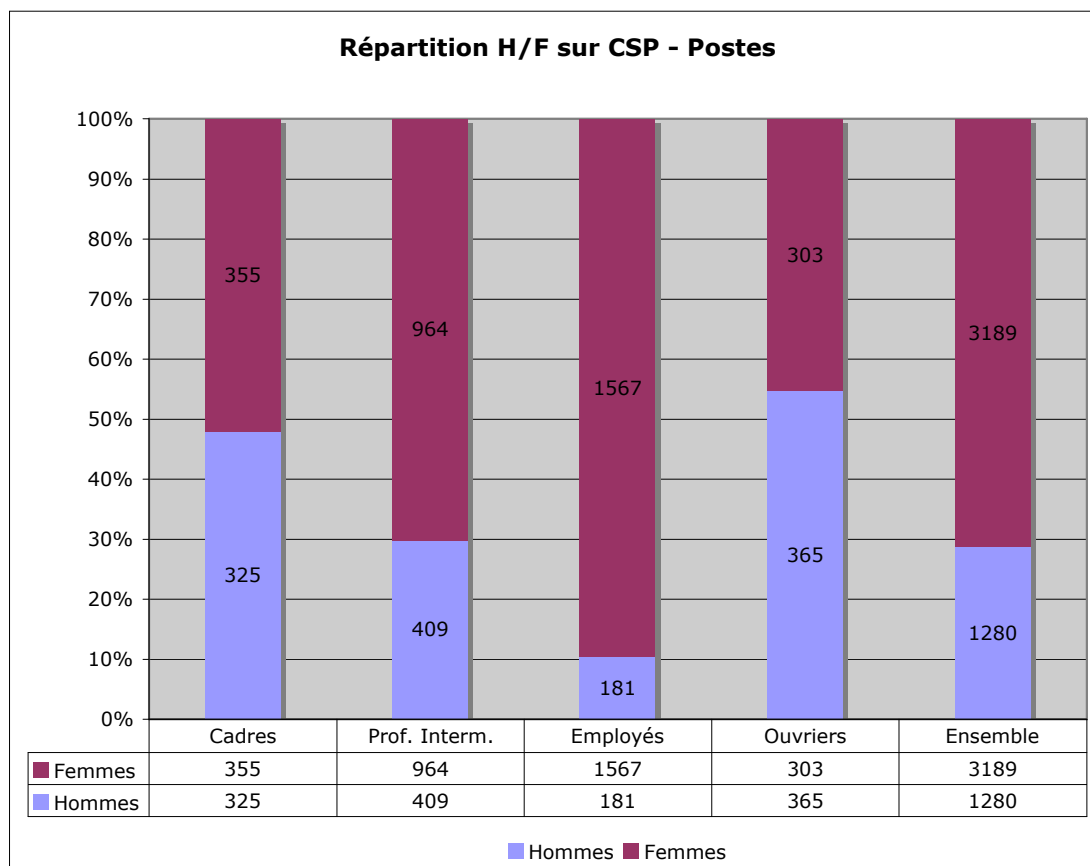
## Les catégories socio-professionnelles et la répartition hommes / femmes.



Source INSEE DADS 2009 Traitement MCEF

Un homme sur quatre est « cadre », pour une femme sur six.  
 Une femme sur deux est « employé », pour un homme sur six.  
 Un homme sur six est « ouvrier », c'est le cas d'une femme sur dix.  
 Les professions intermédiaires sont réparties à parité.



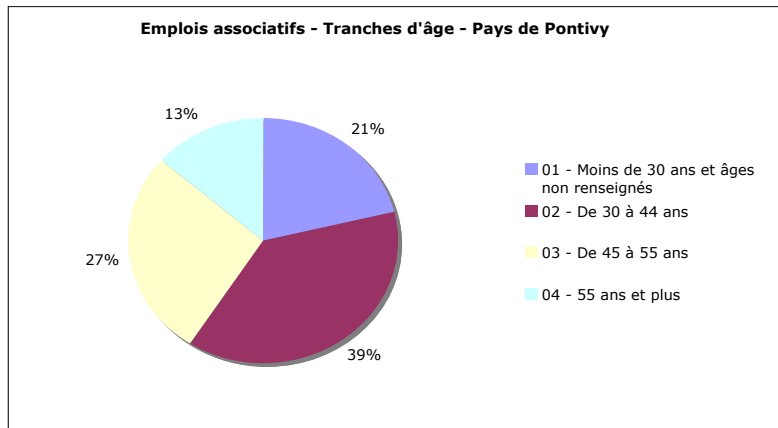


Source INSEE DADS 2009 Traitement MCEF

En postes occupés, on revoit la même répartition : seules les professions intermédiaires sont en cohérence avec l'ensemble hommes + femmes.

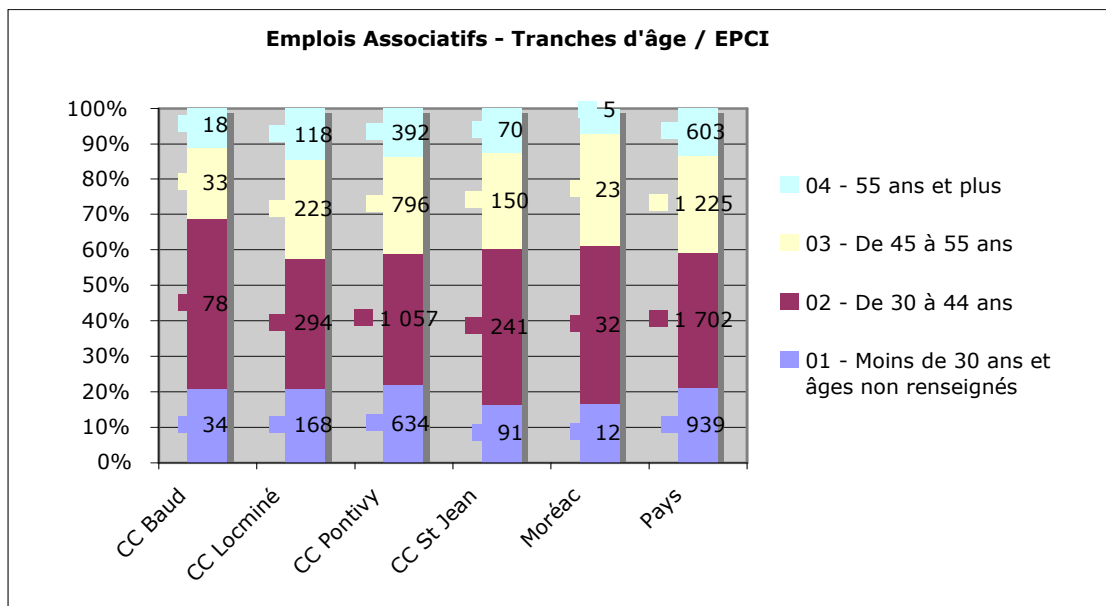
## 2.7 La répartition par tranche d'âge

### Les tranches d'âge dans les emplois associatifs du Pays de Pontivy



Source INSEE DADS 2009 Traitement MCEF

40 % de « seniors » (Population nationale : 44 %).



Source INSEE DADS 2009 Traitement MCEF

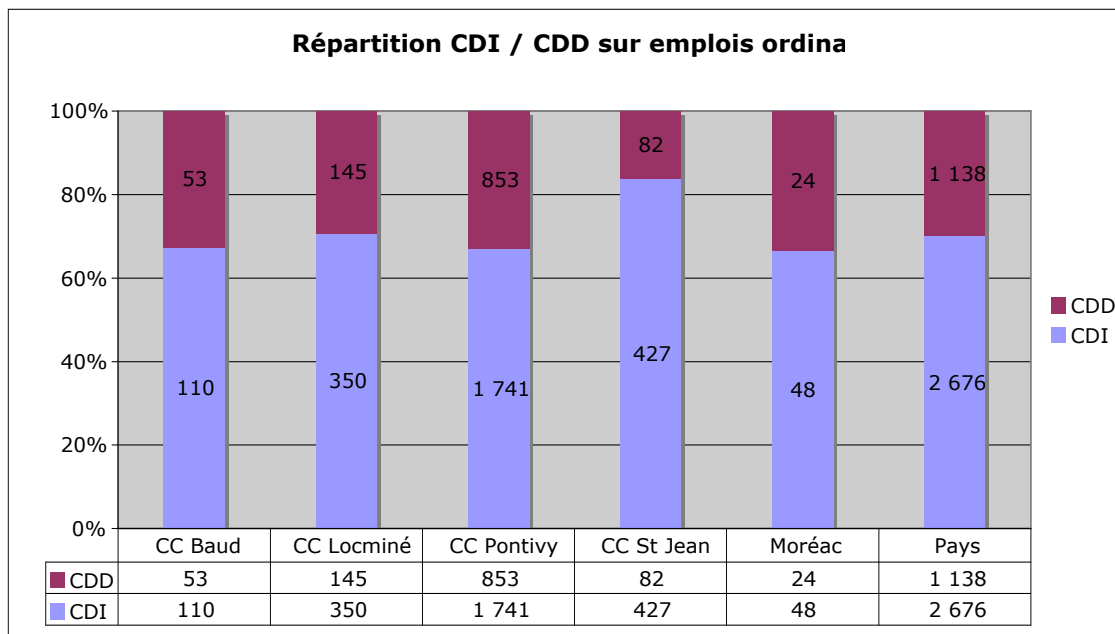
Pontivy imprime sa marque sur la moyenne du pays. On note des différences sensibles entre les EPCI sauf sur les moins de 30 ans et les plus de 55 ans.

Rapport « Analyse de la situation de l'emploi et des compétences dans les associations œuvrant dans le champ de l'économie sociale et solidaire en pays de Pontivy »

Conseil de Développement Pays de Pontivy  
Janvier 2012 - Page 26

## 2.8 La répartition par type de contrat de travail

### La nature contractuelle des emplois : Répartition CDI / CDD dans les emplois associatifs du Pays de Pontivy



Source INSEE DADS 2009 Traitement MCEF

Notes :

CC Locminé : CDD + contrats aidés + autres

Moréac : CDD + autres

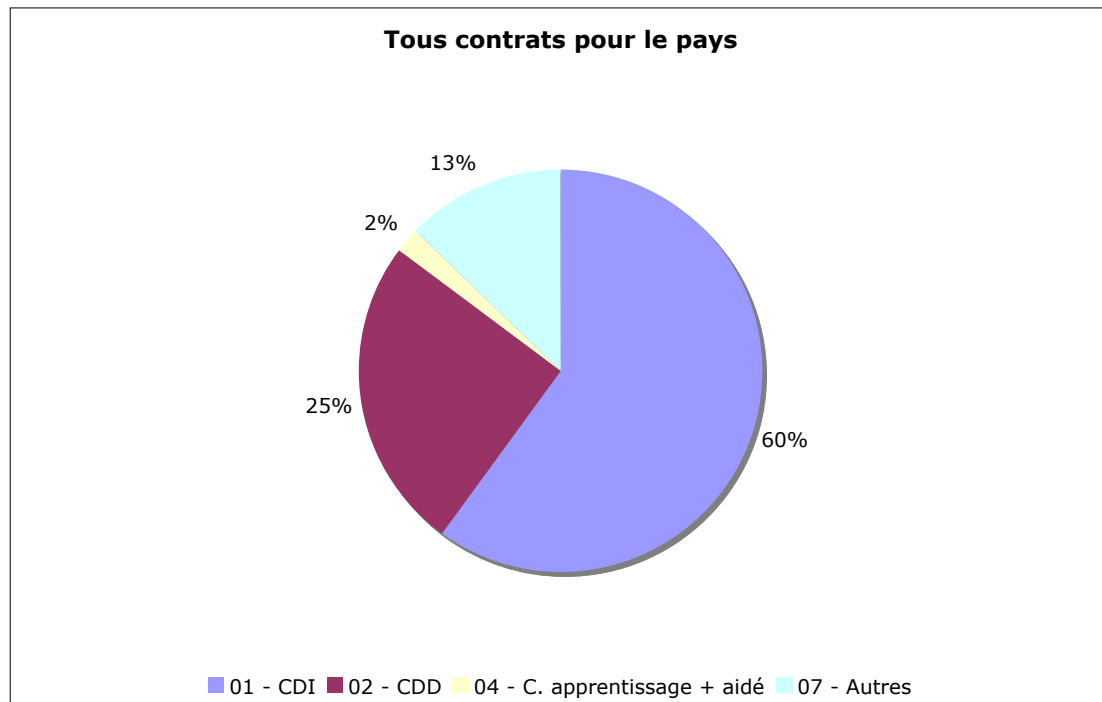
A l'exception de la CC de St Jean Brévelay, nous sommes ici sur des valeurs sensiblement supérieures aux valeurs globales de l'économie, même morbihannaise (voir ci dessous) quant à la part de l'emploi à durée déterminée.

Dans le Flash d'Octant d'octobre 2009 (Insee) consacré à la problématique du CDD et de l'intérim dans l'emploi breton, il est indiqué :

« En France, la norme des contrats entre salariés et entreprises reste le Contrat à Durée Indéterminée (CDI). Cependant, les autres formes d'emploi, principalement les Contrats à Durée Déterminée (CDD) et les missions d'intérim, progressent rapidement : leur nombre a presque doublé en quinze ans. En 2006, les deux tiers des embauches en France ont été conclues en CDD. Les entreprises ont de plus en plus recours à des instruments de flexibilité afin d'adapter au mieux les forces de travail à l'activité économique. Cette flexibilité peut être externe : intérim, sous-traitance, ou interne : CDD, heures supplémentaires, annualisation du temps de travail.

*La Bretagne n'échappe pas à cette évolution. En 2007, 16 % des salariés du secteur privé et semi-public occupent un emploi en intérim ou en CDD. La région se place ainsi au 4ième rang des régions métropolitaines pour cet indicateur derrière la Corse, le Languedoc-Roussillon, Rhône-Alpes, et juste devant les Pays de la Loire. La moyenne française se situe à 15 %.*

*C'est dans le Morbihan que la part d'intérimaires et de CDD est la plus élevée (18 %) ; viennent ensuite le Finistère et les Côtes-d'Armor (17 %) et l'Ille-et-Vilaine (15 %).«*



Source INSEE DADS 2009 Traitement MCEF

Une forte présence globale des contrats « autres ».  
Une dispersion inégale des contrats d'apprentissage et des contrats aidés sur les EPCI du pays.

Source INSEE DADS 2009 Traitement MCEF

[http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg\\_id=2&ref\\_id=15508](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=2&ref_id=15508)

(Le Flash d'octant Octobre 2009 – CDD -CDI)

## Alternance et contrats aidés dans les emplois associatifs du Pays de Pontivy

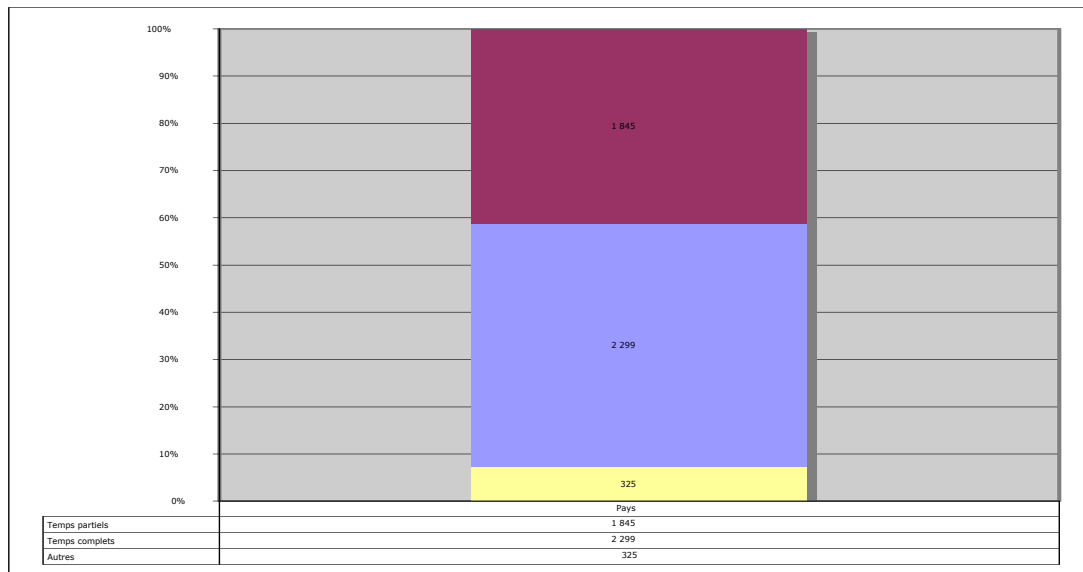
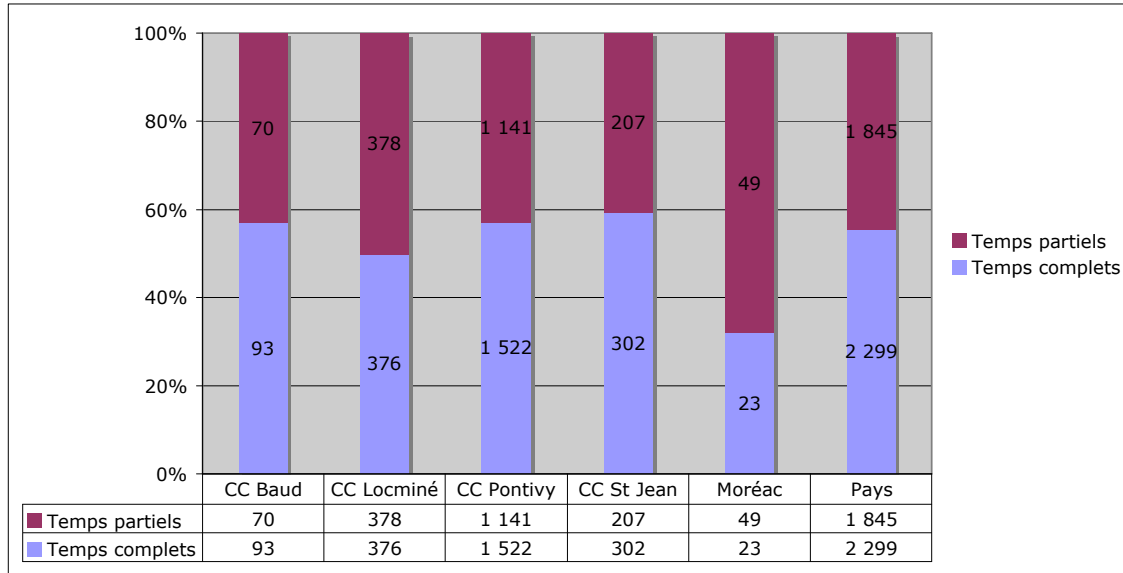
	CC Baud	CC Locminé	CC Pontivy	CC St Jean	Moréac	Pays
Contrat d'apprentissage						
Contrat aidé						

Source INSEE DADS 2009 Traitement MCEF

Les emplois en alternance sont concentrés sur la communauté de communes de Pontivy, ville-centre.

## 2.9 La répartition temps complet / temps partiel

Conditions d'emploi dans les emplois associatifs du Pays de Pontivy



Source INSEE DADS 2009 Traitement MCEF

Notes :

CC Baud et Moréac : Temps partiels + autres

L'Insee note dans une étude sur la répartition des temps complets et temps partiels en fonction des sexes et de la localisation province / région parisienne, que près d'une active sur 3 en province (30,7%) est à temps partiel (5,1% des

Rapport « Analyse de la situation de l'emploi et des compétences dans les associations œuvrant dans le champ de l'économie sociale et solidaire en pays de Pontivy »

hommes). Si 71% de l'emploi est féminin, il pèse ici sur la répartition, mais ne peut faire oublier que nous sommes largement au delà de la moyenne nationale sur l'ensemble de l'économie.

Le temps partiel est un marqueur fort de l'emploi dans les associations du Pays de Pontivy, avec près de 4 emplois sur 10.

[http://insee.fr/fr/themes/document.asp?reg\\_id=20&ref\\_id=15908&page=faits\\_et\\_chiffres/fc225/fc225\\_tab.htm](http://insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=20&ref_id=15908&page=faits_et_chiffres/fc225/fc225_tab.htm)

(Insee : temps complet et temps partiel)

A titre de comparaison sur l'ensemble des postes sur le territoire, soit plus de 25000, 80% sont à temps complet.

## 2.10 Les secteurs professionnels

### Secteurs professionnels et associations employées du Pays de Pontivy

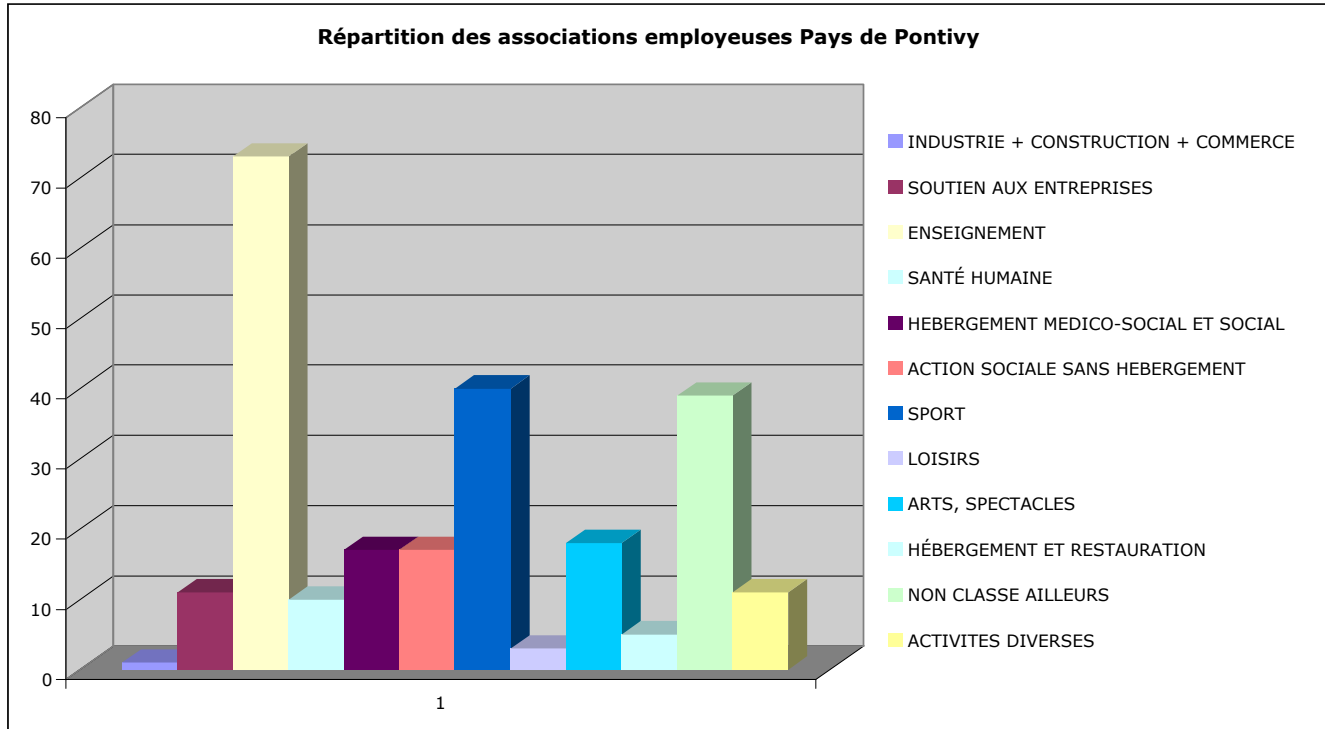
	Bretagne	Bretagne	Pays de Pontivy
Secteur	Association (postes)	Association (Etablissement)	Association (Siège)
Industrie + construction	c	24	
Agriculture, sylviculture et pêche	c	18	
Commerce, transports, hébergement et restauration	1 773	268	3
Arts, spectacles et activités récréatives	4 866	3264	44
Santé humaine	6 150	198	9
Information et communication, activités immobilières, soutien aux entreprises	7 328	965	9
Enseignement	31 287	1891	55
Action sociale	43 046	1418	13
Activités financières et d'assurance	94	20	
Autres	8 962	2569	33
<b>Total</b>	<b>104 515</b>	<b>10635</b>	<b>166</b>

Source CRES/ORESS, INSEE DADS 2009 Traitement MCEF

Etablissements Bretagne : associations employées  
Sièges Pays de Pontivy. Les établissements dont le siège est hors pays ne sont pas comptabilisés.

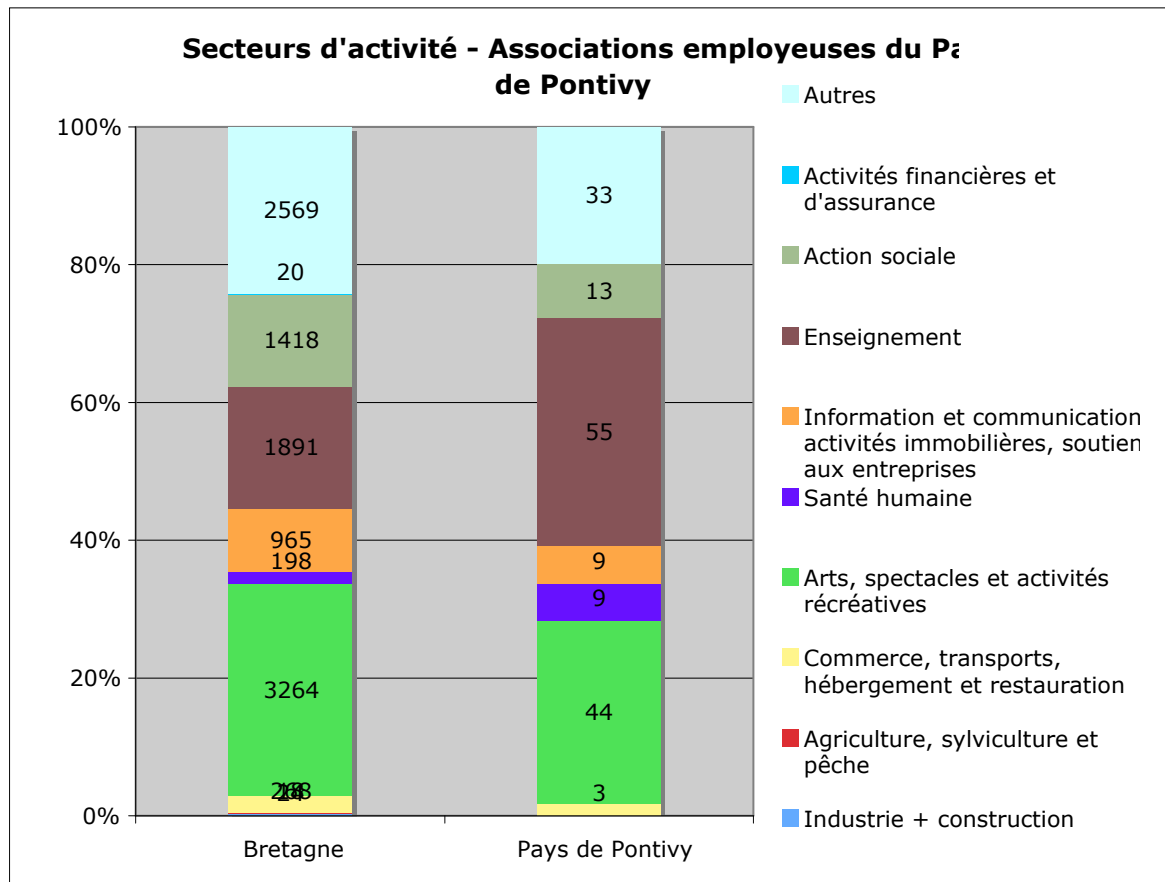


Les établissements des associations employeuses, CLAP 2009  
(autre répartition des secteurs professionnels)



L'enseignement et le sport se taillent « la part du lion ». Les « non classés et diversés » restent à explorer.

## Secteurs d'activité, Bretagne et Pays de Pontivy

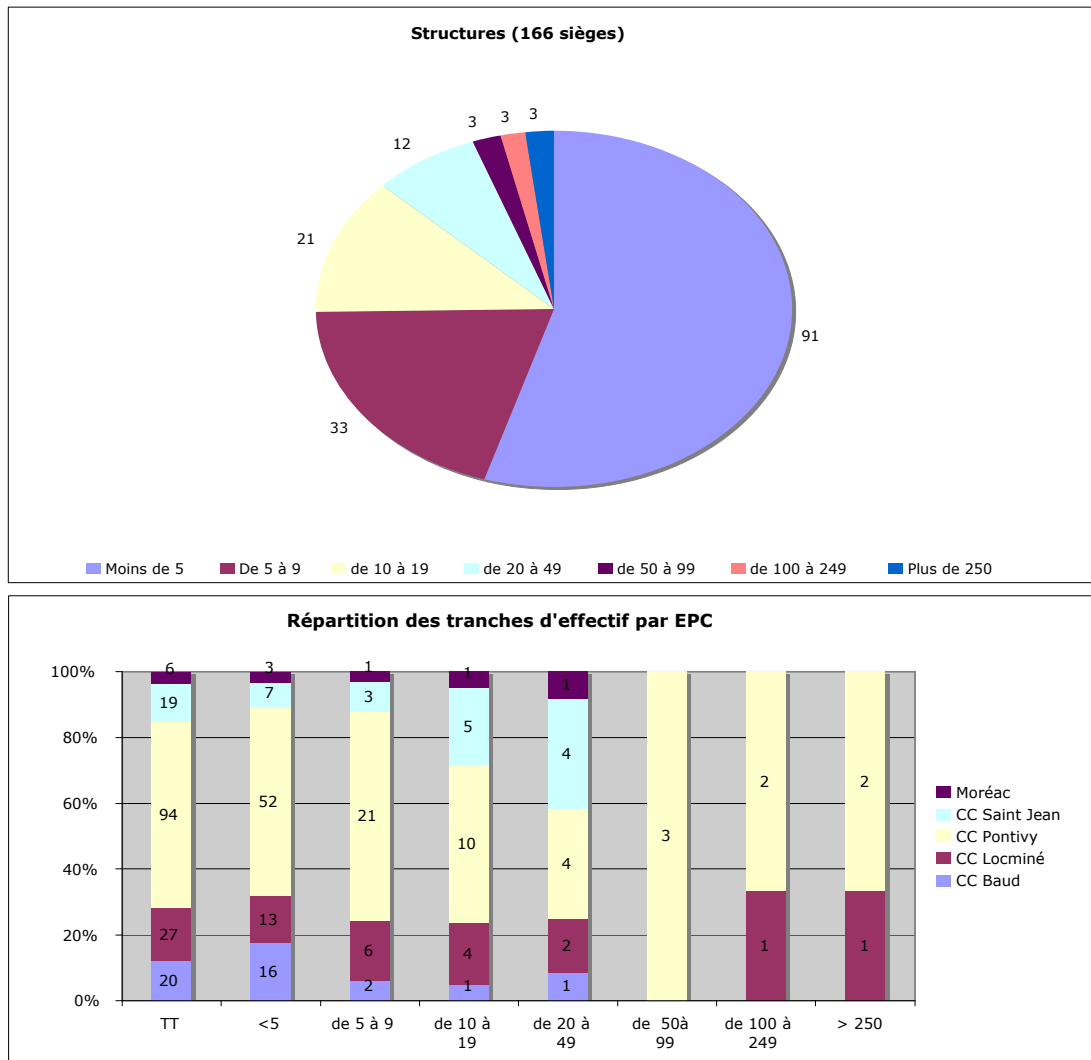


On trouve sur le pays une sur-représentation de l'enseignement, au regard de sa place en Bretagne.

Les données régionales sont basées sur l'activité des établissements associatifs, les données locales sont basées sur les associations ayant leur siège dans le Pays de Pontivy.

## 2.11 Les tranches d'effectifs

Tranches d'effectifs dans les associations employeuses du Pays de Pontivy<sup>10</sup>



Source INSEE DADS 2009 Traitement MCEF

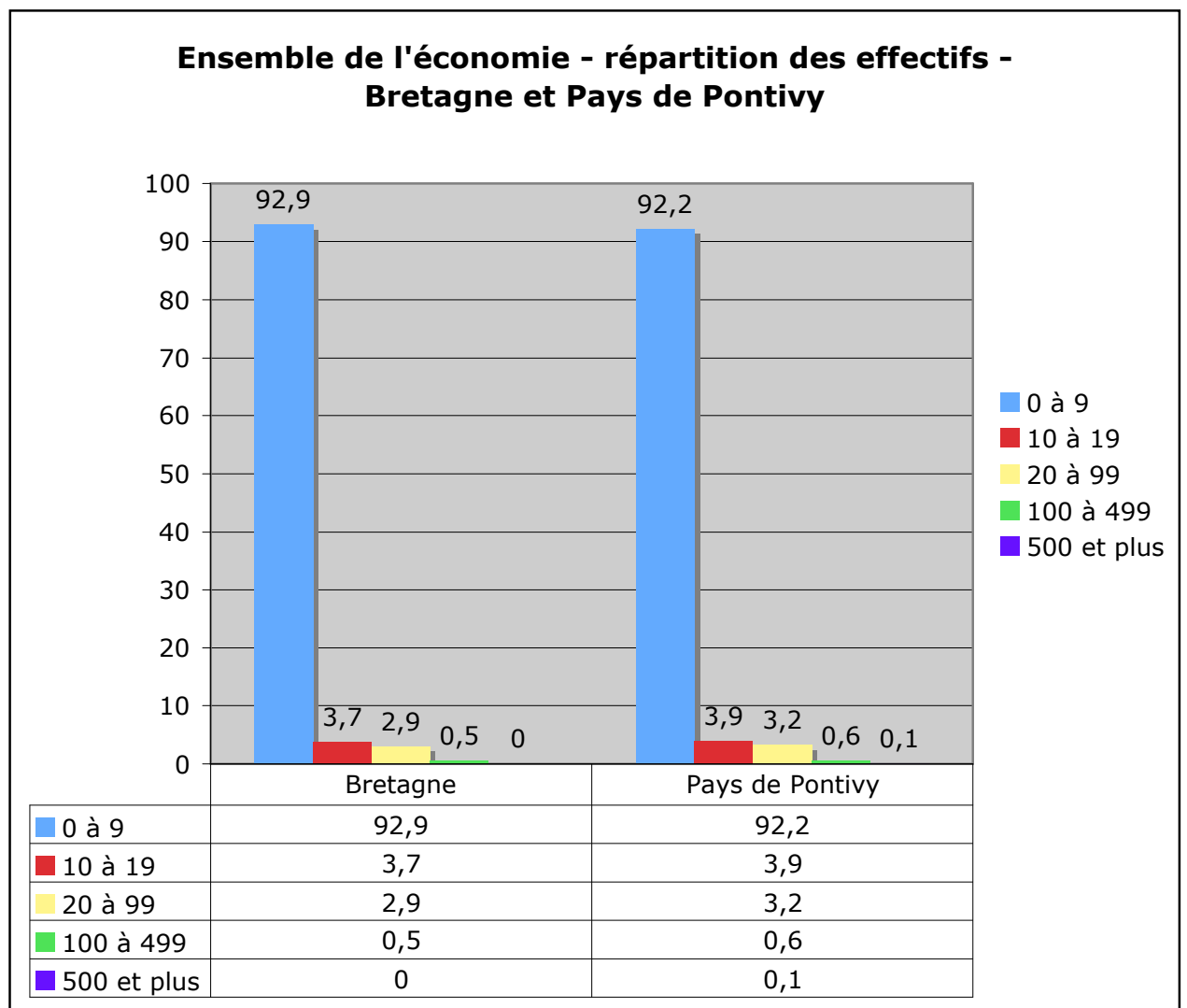
Les 3/4 des structures ont moins de 10 salariés.

Les structures de plus de 250 salariés sont à Pontivy, une structure de plus de 500 salariés à Locminé.

Pas de structure de plus de 50 salariés à Baud, Saint-Jean, Moréac.

<sup>10</sup> Les chiffres 3 signifient qu'il y a au moins 1 un établissement - règle du secret statistique -

## Répartition des effectifs, ensemble de l'économie



Source : Insee, répertoire des entreprises et des établissements (champ : Industrie, commerce et services)

Répartition des établissements au 01/01/2010 selon la taille d'effectif salarié

La catégorie 0 à 9 comprend également les effectifs non renseignés.

[http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg\\_id=2&ref\\_id=16274&page=autres/tabpays/pays\\_pays\\_pontivy\\_4.htm](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=2&ref_id=16274&page=autres/tabpays/pays_pays_pontivy_4.htm)

(Insee Pays de Pontivy au 01/01/2010)

Pour rappel en France, 93% des entreprises françaises au moins de 10 salariés  
Sur le pays de Pontivy, on retrouve ce même pourcentage.

Rapport « Analyse de la situation de l'emploi et des compétences dans les associations œuvrant dans le champ de l'économie sociale et solidaire en pays de Pontivy »

Conseil de Développement Pays de Pontivy

Janvier 2012 - Page 36

Caractériser les compétences est un exercice très difficilement réalisable à partir des données INSEE issues des DADS.

Un travail d'enquête complémentaire – à l'exemple du questionnaire que nous avons proposé – pourra permettre de mieux cerner cet objectif.

### III - Analyse qualitative

La méthodologie qui a été *in fine* retenue a divergé quelque peu par rapport à ce que nous avons formulé dans notre proposition. En l'occurrence, nous avons proposé de co-construire un questionnaire à destination des associations pour mieux caractériser la nature des emplois/compétences.

Le commanditaire craignant que les retours soient peu significatifs en volume, il a été décidé à partir d'un échantillonnage établi en concertation avec le Conseil de Développement d'interroger trois catégories d'acteurs sur ce volet qualitatif de l'étude. Nous avons également veillé à respecter une répartition géographique de ces différents acteurs.

Nous avons établi les contacts et calé les rendez-vous. Que les personnes auditionnées soient ici remerciées pour leur disponibilité et leur accueil qu'ils nous ont réservé.

Les trois catégories d'acteurs définies : les administrateurs, les permanents salariés et les élus locaux en charge de la vie associative.

Trois grilles d'entretiens spécifiques, une par catégorie d'acteurs, ont été élaborées.

Ces entretiens se sont concentrés sur le mois de novembre et ont concerné 15 personnes dont la liste figure en annexe 1.

Les points saillants qui sont ressortis des analyses de nos entretiens sont au nombre de 5 et concernent la gouvernance, le projet associatif, les ressources financières, la problématique Gestion des Ressources Humaines et celle de l'emploi partagé.

### 3. 1 La gouvernance

Il a été repéré que les modalités de gouvernance sont variables. Nous les avons répertoriées en 3 catégories :

- ↳ Les Conseils d'Administration de certaines associations occupent pleinement ce rôle de gouvernance
- ↳ Au sein de certaines associations le ou la permanente occupe une place non négligeable sur ce volet
- ↳ La gouvernance est relativement partagée entre le Conseil d'Administration et le ou la permanente

Bien que notre échantillon soit peu conséquent en volume, nous retrouverons là des caractéristiques communes aux Très Petites Associations employeuses quelque soit le territoire.

### 3.2 Le projet associatif

Le projet associatif, quand il est formalisé, n'est pas forcément actualisé. Il est peu lisible et peu partagé tant à l'interne - administrateurs et permanent(s) - qu'à l'externe - acteurs du territoire où intervient l'association.

Cette problématique est récurrente dans les Très Petites Associations employeuses. Rares sont celles qui prennent le temps de se lancer dans cette voie assez chronophage.

Les associations sont mobilisées par leur quotidien, les activités et actions qu'elles déploient. Cependant, réaliser ce travail, le réactualiser, ce qui relève d'une démarche de projet, permet de décliner des orientations claires, lisibles et de donner davantage de sens à l'action associative.

### **3.3 La problématique emploi/compétences quasi-exclusivement appréhendée par une approche financière**

L'élément révélateur est que les associations appréhendent les problématiques emplois/compétences sous un prisme essentiellement financier. Elles recourent de manière généralisée -en raison de leurs moyens financiers limités- aux contrats aidés, ce qui induit une précarité des emplois et donc de la disponibilité des compétences.

Les associations éprouvent des difficultés à pérenniser le/les postes et sont donc contraintes à voir se succéder les salariés en contrats aidés. Nous nous trouvons dans des logiques « *d'opportunité* » au service du fonctionnement de la structure. De plus la politique de « stop and go » des contrats aidés complexifie la tâche de la gouvernance des associations. Ajoutons que les associations rencontrées ne bénéficient généralement pas de conventionnement pluriannuel de leurs bailleurs publics, ce qui renforce les logiques courts-termistes.

### **3.4 Le volet Gestion des Ressources Humaines**

Hormis celles appartenant à un réseau structuré, les associations employeuses sont insuffisamment ou peu outillées, et souvent dépourvues pour remplir leurs fonctions d'employeur - y compris sur le volet formation en vue du renforcement de la professionnalisation de leurs salariés.

Cette problématique Gestion des Ressources Humaines ne fait pas l'objet d'échanges de pratiques entre les associations, alors qu'elle est assez récurrente chez chacune d'entre elles.

A titre d'exemple, les besoins de formation sont patents tant pour les bénévoles que pour les permanents salariés - exceptés dans les associations appartenant à

[Rapport « Analyse de la situation de l'emploi et des compétences dans les associations œuvrant dans le champ de l'économie sociale et solidaire en pays de Pontivy »](#)



des réseaux structurés<sup>11</sup> qui ont accès à une offre assez large - ou encore les associations ont peu ou pas connaissance de l'offre de formation existante et des dispositifs de financements notamment pour leur(s) salarié(s)

### **3. 5 La problématique de l'emploi partagé**

Les associations dans leur très grande majorité n'ont pas suffisamment sérié les compétences précises dont elles ont besoin. Elles n'ont pas traduit, ou très rarement, leurs besoins en volume de travail. Pourtant, ces deux points constituent un préalable incontournable à l'établissement d'une fiche de poste détaillée.

Les formes et modalités de l'emploi partagé sont insuffisamment appréhendées. Les associations ont une connaissance partielle de l'emploi partagé, pourtant elles considèrent cette voie comme la solution à leur problématique d'emploi. Des étapes préalables incontournables - définition précise des compétences au service de leur projet, de la quotité de travail, etc. - sont cependant à mettre en place.

---

<sup>11</sup> Cependant, l'offre de formation proposée par les réseaux structurés bien qu'existante pour les bénévoles n'est pas approprié en termes d'accessibilité surtout si les bénévoles sont actifs.  
Rapport « Analyse de la situation de l'emploi et des compétences dans les associations œuvrant dans le champ de l'économie sociale et solidaire en pays de Pontivy »

### **3. 6 Forces et faiblesses sur la thématique Emploi associatif**

#### **Forces**

- Des administrateurs investis
- Des salariés engagés et militants
- Une réactivité sans faille aux besoins du territoire
- Une capacité avérée à l'initiative et à l'innovation sociale

#### **Faiblesses**

Une professionnalisation à développer

Une problématique de renouvellement des équipes de gouvernance

Des vocations à mobiliser

Des financements publics en baisse sensible

Des instances de dialogue avec les collectivités et une inter-connaissance à conforter.

Il est à souligner que les administrateurs et les salariés rencontrés ont manifesté le besoin d'être reconnus dans leur rôle, leurs compétences et les ressources qu'ils représentent. On pourrait y trouver en filigrane une forme de lassitude quant à leurs engagements dans un contexte difficile.

## IV - Propositions formulées

Ces propositions s'appuient sur l'analyse des entretiens que nous avons réalisés et se croisent avec notre expérience et nos connaissances des problématiques traitées.

Les propositions que nous formulons et que nous avons co-construites avec les membres du groupe de travail sont à caractère opérationnel et se présentent chacune sous forme d'une fiche action<sup>12</sup> composée des rubriques suivantes : intitulé, finalité, objectifs, modalités de mise en œuvre, partenariats à mettre en œuvre, pilotage, bénéficiaires du projet, résultats attendus, indicateurs de résultats.

Elles ont été débattues avec les associations<sup>13</sup> membres du groupe de travail et ont fait l'objet le cas échéant d'ajustements et de reformulations.

Nous nous sommes limités à quatre propositions afin de proposer un programme d'action réaliste et réalisable à mettre en œuvre.

Trois logiques doivent prédominer pour mener à bien les différentes actions au service de l'emploi et des compétences dans les associations locales : l'interconnaissance, la mutualisation et la coopération.

Les Très Petites Associations échangent et se connaissent pas ou très peu<sup>14</sup> alors qu'elles sont confrontées très souvent aux mêmes problématiques. Elles ont peu d'échanges de pratiques et travaillent peu en réseau.

Force est de constater qu'elles ne mutualisent pas ou peu, que ce soit sur le volet des ressources humaines ou sur le volet matériel et qu'elles ne coopèrent<sup>15</sup> que sur des actions ponctuelles de type opération téléthon et ce, à l'échelle

---

<sup>12</sup> Elles figurent en annexes du présent rapport.

<sup>13</sup> Moins de 10 qui n'ont pas toutes participées aux 4 temps de travail de la démarche. A souligner que 2 Maires-Adjoints ont participé à un temps de travail et qu'une habitante du territoire a participé à 3 des 4 temps de travail.

<sup>14</sup> Hormis celles inscrites dans le projet culturel Mil Tamm déployé sur le territoire depuis plusieurs années et qui a été initié par le Conseil de développement.

<sup>15</sup> Idem

communale. Cependant, cette situation est loin d'être une spécificité du pays de Pontivy, c'est la réalité sur la plupart des territoires.

Il faut rappeler que l'emploi peut être considéré, avec le bénévolat, comme une des ressources possibles pour favoriser la réalisation du projet associatif.

Les responsables associatifs doivent pouvoir apprécier son incidence sur le développement et l'organisation de l'association, notamment vis-à-vis de l'évolution du rôle et de la place des différents bénévoles.

Ces quatre actions ont donc vocation à développer l'interconnaissance entre les associations du territoire et favoriser la mutualisation et la coopération.

#### **4.1 Elaborer et mettre en œuvre un programme co-construit de formation pluriannuel sur le territoire, ouvert aux bénévoles - administrateurs et simples membres -, salariés, élus en charges des associations.**

Ce programme de formation serait logiquement établi en concertation avec celui proposé par la maison des associations de la ville de Pontivy - MAIA - à destination des associations de la ville de Pontivy<sup>16</sup> et pourra concourir à renforcer la professionnalisation des associations. Il ne viserait pas à se substituer à celui de la MAIA, mais bien à venir en complémentarité avec ce dernier et à prendre une dimension territoriale de pays.

Un travail de diagnostic des besoins est à effectuer en amont, dans le souci d'apporter des réponses ciblant précisément les besoins des associations. Nous avons proposé de réaliser ce diagnostic en élaborant un questionnaire cependant le commanditaire a jugé qu'il était prématuré de le diffuser. Il se chargera de le faire dans les mois qui viennent.

---

<sup>16</sup> A la marge, la MAIA ouvre la possibilité aux associations des communes contigües de Pontivy de participer aux sessions de formation proposées.

Deux modalités constitueraient une opportunité d'innovation sociale et technologique pour ce plan de formation.

Innovation sociale : elle consiste à faire animer certaines sessions de formation par des administrateurs et des salariés des associations du territoire, compétents sur le sujet abordé. Faire intervenir des compétences locales s'inscrit pleinement dans une démarche de compagnonnage, ou tout simplement de transmissions des savoirs.

Innovation technologique: elle consiste à proposer ce plan de formation sous la forme de Formation Ouverte et à Distance qui lui conférerait un caractère facilitateur - temps choisi -.

Concernant son financement, le Conseil Régional de Bretagne soutient ce genre d'initiative. Parallèlement, un travail de rapprochement auprès des Organisme Collecteurs Paritaires Agrées<sup>17</sup> sera à effectuer afin qu'ils participent à son financement. On pourra également se rapprocher des syndicats d'employeurs du monde associatif, comme l'USGERES et l'UNIFED. La condition requise pour être éligible à ce type de financement étant que le dispensateur de formation ait la qualité d'Organisme de Formation délivré par le Préfet de Région.

Deux options seraient envisageables alors : le Conseil de développement en formule la demande ou bien un Organisme de Formation local de préférence sous statut associatif, après l'établissement d'une convention avec le Conseil de Développement, en soit le maître d'œuvre délégué.

Ce programme de professionnalisation pourra se construire sur une période pluriannuelle pour favoriser sa montée en puissance.

---

<sup>17</sup> Uniformation dont dépend bon nombre d'associations employeuses, voire OPCA 2, Agefos-PME, OPCALIA, etc.

Son déploiement ne se concentrerait pas uniquement sur la ville centre de Pontivy mais se ferait à l'échelle du pays, sur la base des maisons des associations qui maillent le territoire.

Professionnaliser tant des bénévoles que des permanents salariés est d'autant plus nécessaire dans un environnement politique, juridique, administratif qui se complexifie.

La proposition du plan de formation tel que présenté nous paraît une piste de solution appropriée y compris pour tenter de résoudre le problème du renouvellement des administrateurs dans les associations locales. L'idée étant de former, d'outiller de nouveaux administrateurs qui demain pourront prendre davantage de responsabilités.

Nous ajoutons, qu'il serait opportun de promotionner à l'occasion de ce programme de formation le carnet de compétences du Comité National Olympique et Sportif Français et celui de France bénévolat ce qui offrirait à moyen terme à certaines personnes - administratrices et salariées - de faciliter conséquemment leur inscription dans une démarche de Validation de leurs Acquis de l'Expérience.

## 4.2 Promotion et activation du DLA sur la problématique des besoins en compétences

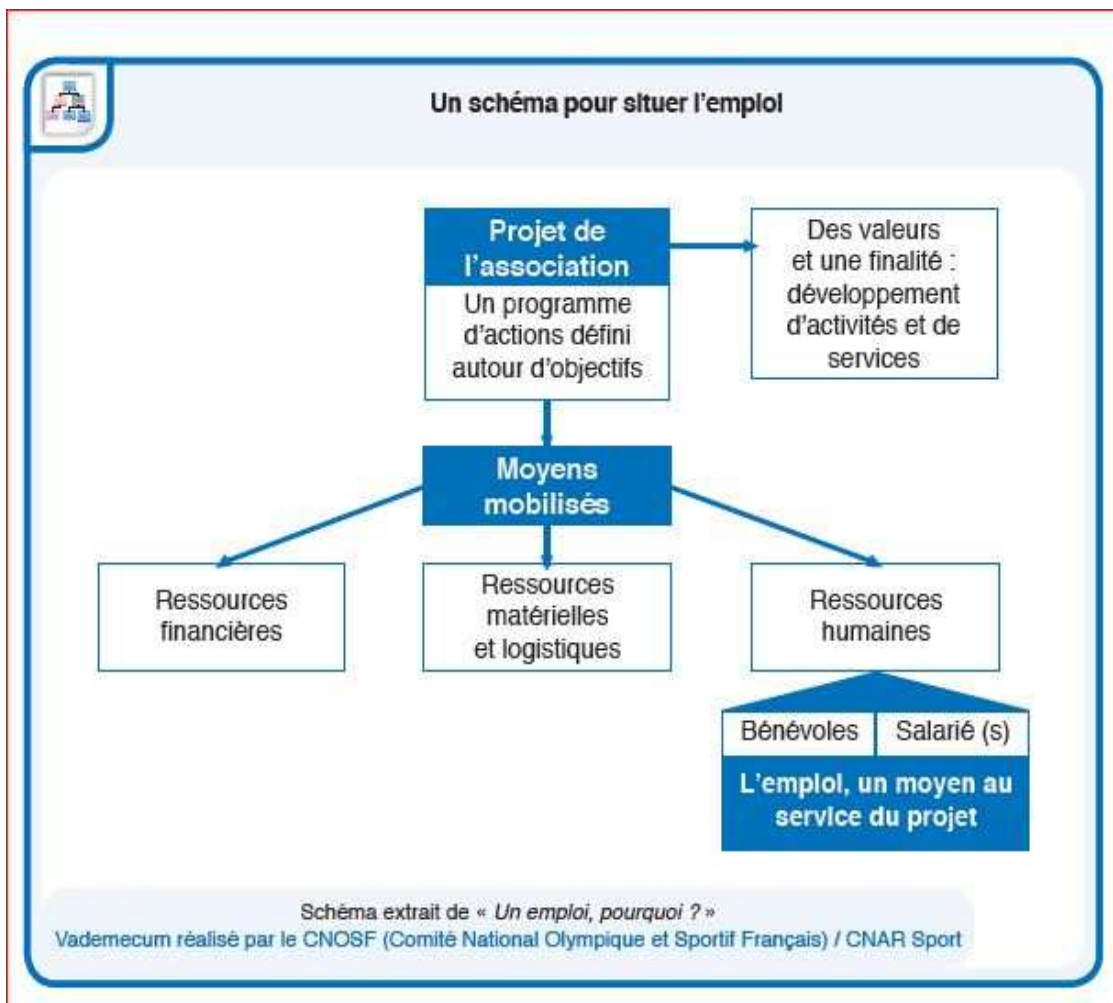
Les Très Petites Associations Locales sont éloignées des démarches compétences- mais cela ne constitue pas une spécificité territoriale propre au pays de Pontivy -. Pour parvenir à ce qu'elles puissent s'engager sur ce champ, le recours au Dispositif Local d'Accompagnement<sup>18</sup> est approprié.

Sur la base d'une problématique récurrente dans les structures associatives, l'idée est de mettre un œuvre un ou plusieurs DLA collectifs afin d'accompagner et d'outiller les associations pour qu'elles mènent à bien ce travail. Cette forme « *collective DLA* » se généralise de plus en plus sur les territoires. Cela concourt à la création de synergies et favorise la réalisation d'économies d'échelle et d'échanges de pratiques.

La schématisation à suivre est très explicite quant à la démarche à mettre en œuvre :

---

<sup>18</sup> Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) est un dispositif d'appui et de conseil aux structures qui développent des activités d'utilité sociale. Les structures qui peuvent être accompagnées sont : les associations, les structures coopératives, les structures d'insertion par l'activité économique. Répartis sur tout le territoire, des chargés de mission DLA réalisent un diagnostic de ces structures et leurs proposent des prestations de conseils adaptées à leurs besoins.





### **4. 3 Etudier les modalités de collaboration avec les Groupements d'Employeurs existant sur le territoire**

A l'origine de cette étude, plusieurs associations œuvrant dans le champ culturel parties prenantes du projet Mil Tamm - projet culturel du Pays - avaient interpellé le Conseil de Développement sur leurs problématiques d'emplois et émettaient l'avis que le montage d'un Groupement d'Employeurs associatif semblait la réponse appropriée.

A l'échelle d'un territoire de la taille du pays de Pontivy, le montage d'une structure de ce type est très difficilement viable économiquement. En Bretagne, une seule structure de ce type prend place, elle est sise sur l'agglomération rennaise, le GEDES 35.

Plutôt que de vouloir monter une telle organisation, il nous apparaît plus judicieux de se rapprocher des groupements d'employeurs intervenants sur le territoire qui ont un statut juridique associatif, et d'étudier les modalités de collaboration correspondant aux attentes des très petites associations locales employeuses.

Nouer un partenariat de cette nature permettrait entre autres de favoriser entre le secteur non-marchand - les associations - et le secteur marchand - les entreprises recourant aux groupements d'employeurs existants - l'interconnaissance et participerait à leur décloisonnement.

## **4.4 Mener un travail de veille, de réflexions et de propositions sur le modèle économique des associations**

Le secteur associatif est entré dans une ère nouvelle de turbulences. Nous sommes dans une rupture du modèle économique. Les financements publics même s'ils représentent désormais moins de la moitié du total des 70 milliards du budget associatif français, sont essentiels en termes d'effets de levier. En valorisant le travail bénévole, un euro public donne au final 3 euros de ressources associatives. Or, la baisse des financements de l'Etat (de 15 à 10% du budget associatif en quelques années s'est accéléré depuis 2009 ). Plus grave, elle s'accompagne désormais d'un recul des collectivités locales. Des enquêtes en cours montrent que un recul de l'intervention des conseils généraux de l'ordre de 3% en moyenne entre 2009 et 2010.

Face à ce contexte, les très petites associations locales sont à la croisée des chemins et se doivent d'engager une réflexion sur comment inventer de nouveaux modèles économiques ?

Nous proposons plusieurs pistes pour alimenter cette démarche de réflexion. Elles figurent à suivre :

- Tout d'abord effectuer un recensement exhaustif des possibilités de financements mobilisables que ce soit les fonds publics, la finance solidaire mobilisables et les fonds privés - mécénat y compris de compétences, dons, legs
- Ce sont les importantes associations qui y bénéficient davantage car elles sont mieux dotées en ressources humaines pour mener à bien ce travail. Des possibilités existent encore faut t'il les identifier et s'en emparer.
- Se pencher sur la contractualisation pluriannuelle avec les pouvoirs publics financeurs pour gagner en lisibilité et en pérennité

- Repérer, analyser et adapter des initiatives novatrices sur le sujet de la sécurisation des ressources financières des très petites associations
- Développer la coopération et mutualisation entre les très petites associations locales en termes de ressources humaines - administrateurs et salariés - pour être davantage efficient
- Développer une culture du projet au sein et au service des associations locales- administrateurs et salariés -

## V - Conclusion

Cette étude aura permis de poser un diagnostic sur l'emploi dans les associations et ainsi de mieux connaître son poids non négligeable dans l'économie du pays de Pontivy. En outre, elle aura permis de créer une base de données exhaustive - actualisable - des associations qui offrira la possibilité au Conseil de Développement de communiquer auprès d'elles et ainsi de faciliter leur mobilisation.

La limite aura résidé sur le volet compétences de l'étude tant les Très Petites Associations employeuses mobilisées sont encore éloignées dans leur réflexion de cette problématique. Néanmoins, au regard du diagnostic posé sur la problématique emploi et compétences dans les associations locales, un plan d'action co-construit à été élaboré et qui répond bien aux enjeux.

Sur le territoire du pays de Pontivy les Très Petites Associations sont très éloignées d'une démarche GPEC. Cependant, ce constat est valable dans tous les territoires et se vérifie également dans les Très Petites Entreprises du secteur marchand qui pour rappel représente 93% des entreprises en France.

Cette culture de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences n'est qu'à ses balbutiements en France.

Développer la GPEC au sein des Très Petites Associations employeuses- comme d'ailleurs au sein des Très Petites Entreprises - nécessite de prendre du recul, de se poser afin de déterminer son projet et à partir de là déterminer les moyens dont on a besoin pour sa réalisation.

Entreprendre ce travail n'est pas aisé et nécessite de la technicité, des compétences dont les petites organisations ne sont pas dotées en interne et donc qu'il faut qu'elles mobilisent. Les pouvoirs publics ont développé cette dernière décennie, à l'instar de ce qu'ils ont mis en œuvre dans le secteur marchand, un dispositif pour le secteur non-marchand, le Dispositif Local

Rapport « Analyse de la situation de l'emploi et des compétences dans les associations œuvrant dans le champ de l'économie sociale et solidaire en pays de Pontivy »

Conseil de Développement Pays de Pontivy  
Janvier 2012 - Page 52

d'Accompagnement. Ce dernier qui peut intervenir entre autres sur ce champ est donc à mobiliser, et ce, collectivement.

Les Très Petites Associations dans cette période incertaine ont à favoriser leur interconnaissance, davantage coopérer et mutualiser ressources et compétences pour affronter les défis auxquelles elles sont confrontées.

Les quatre actions que nous avons proposées pourraient trouver parfaitement leur place dans le futur pôle de l'économie sociale et solidaire que le territoire envisage de se doter. Elles lui donneraient du sens corps, de la consistance

Les associations sont de plus en plus confrontées à des financements conjoncturels - liés souvent et de moins en moins à des financements structurels, à des ressources en diminution qui ne leur facilitent pas le temps de réflexion sur leur devenir. Néanmoins, en raison du contexte de crise économique installée durablement qui impacte fortement les finances publiques - Etat, collectivités territoriales et locales -, la réflexion sur la problématique du projet de structure de chaque association qui induit les moyens pour les mettre en œuvre pour le réaliser - y compris le recours à des salariés - contraint les responsables associatifs à se saisir pleinement de la problématique.

Aujourd'hui, face aux changements sociétaux, le bénévolat, le simple engagement citoyen ne suffit plus au sein des associations. La professionnalisation des bénévoles et des salariés est plus que jamais nécessaire pour continuer à promouvoir le vivre ensemble, face à au triomphe de l'individualisme qui gangrène notre société.

Cette période de turbulences fait suite à des années de croissance et de zénith dans l'opinion publique.

Hughes Sibille<sup>19</sup> et Viviane Thernonog<sup>20</sup> éminents spécialistes du monde associatif et tout particulièrement de l'emploi en son sein, précisaient dans un

---

<sup>19</sup> Vice-président du Crédit Coopératif, Président de l'Avise.

article paru dans le quotidien le Monde daté du jeudi 27 octobre dernier que la réussite associative repose sur un triptyque :

- Un projet d'utilité sociale clair et actualisé
- Une gouvernance rajeunie et efficace
- Un modèle économique pérenne.

---

<sup>20</sup> Chercheuse au CNRS, Centre d'économie de la Sorbonne.

## - **VI - Annexes**

## Annexe 1

### Liste des personnes interrogées :

- ⇒ M. Christophe Marchand, Maire-Adjoint rapporteur des commissions action culturelle et vie associative, démocratie locale et information, Pontivy.
  - ⇒ Mme Brizoual Christelle, Coordinatrice de la maison des associations et de la solidarité de Pontivy.
  - ⇒ Mme Elizabeth Leray, Directrice de l'association Musique à Corps et à Chœur, Pontivy
  - ⇒ Mme Danièle Orhant, Présidente de l'association à Musique à Cœur et à Chœur, Pontivy
  - ⇒ Mme Raphaëlle Lacheze, Permanente de l'association Skol Tiez Silieg, Silfiac.
  - ⇒ M. Gérard François, Directeur de l'association Groupement d'Employeurs « Activy », Pontivy.
  - ⇒ Mme Marie-Jo Lucas, Directrice de l'association « Locminé Formation », Moréac.
  - ⇒ Monsieur Hervé Laudic, Maire-Adjoint en charge des associations sportives et du personnel communal de Locminé.
  - ⇒ Monsieur Raymond Laudrin, Président de Locminé Olympique Cyclisme, Locminé.
  - ⇒ Monsieur Didier Le Botmel, Maire-Adjoint en charge des commissions affaires scolaires, vie associative et animation, Cléguérec.
  - ⇒ Madame Emmanuelle Audo, Responsable du secteur enfance association locale Familles Rurales Rohan
  - ⇒ Monsieur Roland Hudo, Président de l'association locale Familles Rurales Rohan.
  - ⇒ Mme Rozenn Le Dréau, Permanente MRJC Locminé.
  - ⇒ M. Christophe Hubert, Président de l'association Polyculture, Malguénac.
  - ⇒ Madame Marie-Ange Duffaud, Responsable de secteur association cantonale d'aide à domicile sur le canton de St Jean Brévelay
- ↳ Soit au total 15 personnes



## Annexe 2

**Intitulé de la fiche action 1 : Elaboration et déploiement d'un programme co-construit de formation pluriannuel sur le territoire, ouvert aux bénévoles - administrateurs et simples membres -, salariés, élus en charge des associations**

**Finalité :** Concourir à la pérennité et au développement des associations locales

**But :** Renforcer et développer la professionnalisation des associations locales

**Objectifs :**

- Faire prendre conscience de la nécessité de recourir à la formation pour participer à la pérennité et au développement des structures
- Développer les compétences au sein des associations locales
- Inscrire les associations locales dans une dynamique vertueuse
- Favoriser l'interconnaissance, la mutualisation, la coopération entre les associations locales

**Modalités de mise en œuvre :** Phase diagnostic : Réalisation d'un recensement des besoins de formation et des compétences existantes sur le territoire. Chiffrage du plan de formation. Recherche de financements et mise en œuvre.

**Partenariats à mettre en œuvre :** Maison des associations de la ville de Pontivy. Conseil Régional de Bretagne et OCPA pour financements du plan. Maison des associations présentes sur le territoire.

**Pilotage :** Conseil de Développement du Pays de Pontivy avec la constitution d'un Comité de Pilotage

**Bénéficiaires du projet :** Bénévoles - administrateurs et simples membres -, salariés, élus en charge des associations

**Résultats attendus :** Faire prendre conscience de l'importance de la formation au sein des très petites associations locales et déployer la première année à minima 3 à 4 thématiques de formation

**Indicateurs de résultats :** Nombre de thématiques abordées. Nombre de sessions de formation mises en œuvre. Nombre de participants. Nombre de formation assurée par des compétences locales.

**Calendrier prévisionnel :** Printemps 2012 pour la réalisation du diagnostic. Déploiement des premières actions fin 2012.

**Annexe 2.1**  
**Questionnaire de recensement des besoins en formation tant auprès  
des bénévoles - administrateurs et adhérents - des permanents  
salariés, des élus en charge des associations.**

**Préambule :**

*Comme vous en avez été informé(e), le Conseil de Développement du Pays de Pontivy a lancé une étude sur l'emploi et les compétences dans les associations du territoire. Elle a été confiée au cabinet d'études Mabon Conseils, Etudes, Formation. Dans ce cadre et en vue d'étudier la faisabilité d'élaborer à l'échelle du pays de Pontivy un programme de formation pluriannuel qui aurait la particularité d'être co-construit, nous nous rapprochons de vous afin que vous preniez quelques minutes pour renseigner ce questionnaire afin de mieux sérier vos besoins en formation.*

**Q1** - Nous vous avons fait figurer à suivre, une liste assez exhaustive de thématiques de formation, merci s'il vous plaît de préciser par ordre d'importance -1 étant le plus important, 2 le moins important, etc.- celles qui correspondraient à vos attentes.

**Juridique - Valeurs**

- Approche juridique de la loi 1901
- Les statuts associatifs
- L'élaboration et la réactualisation du projet associatif
- La responsabilité pénale et civile du Président
- Les assurances dans les associations

**Comptabilité - Gestion**

- Tenir une comptabilité associative et l'informatiser
- Etablir un budget prévisionnel
- Etablir un compte résultat prévisionnel
- Savoir lire un bilan comptable
- Le montage d'un dossier de demande de subvention
- Négociation et établissement d'un conventionnement
- Connaître les sources de financements mobilisables

**Ressources humaines - Gestion des emplois et des compétences**

- Remplir ses obligations sociales en termes d'employeur
- Le contrat de travail
- Elaborer une fiche de poste
- La spécificité de la posture d'employeur dans un cadre associatif

**Nouvelles technologies**

- Présentation d'applications logicielles libres -Tableau Open Office, traitement de texte open office

Rapport « Analyse de la situation de l'emploi et des compétences dans les associations œuvrant dans le champ de l'économie sociale et solidaire en pays de Pontivy »

- Elaborer un support d'animation de réunion de type Open Office
- Les techniques d'animation de réunion
- Déterminer un plan de communication
- Concevoir un plan de communication numérique - création d'un site internet, choix d'un nom de domaine, politique d'utilisation courriels, utilisation des réseaux sociaux de type Viadéo, Twitter, Facebook -

**Interconnaissance**

- Travailler en réseau

Merci de préciser d'autres thématiques si vous ne vous retrouvez pas dans celles proposées :

- 1 : .....
- 2 : .....
- 3 : .....

**Q2** - Quelles seraient vos disponibilités pour suivre une ou plusieurs actions de formation - Merci de préciser par ordre d'importance -?

- En semaine, en soirée
- Si tel est le cas, merci de préciser s'il vous plaît le ou les jours de préférence par ordre d'importance :*
- Lundi       Mardi       Mercredi       Jeudi       Vendredi
- Le samedi matin

**Q3** - Quelle serait selon vous la durée idéale d'une session de formation ?

- 2heures                               3 heures                               4 heures

**Q4** - Quelle serait selon vous s'il vous plaît la plage horaire la plus appropriée ?

- ⇒ En semaine, en soirée :
- A partir de 18h30                               A partir de 20h                               A partir de 20h30
- ⇒ Le samedi
- A partir de 8h30                               A partir de 9h                               A partir de 9h30

**Q5**-Selon vous, quel serait le rythme le plus approprié de chacune des sessions de formation proposée s:

- 1 fois tous les 15 jours                               1 fois par mois                               1 fois tous les 6 semaines
- 1 fois tous les 2 mois                               1 fois par trimestre

**Q6** - Selon-vous, quelle serait la récurrence des thématiques de formation proposées ? :

- 1 fois tous les trimestres                               1 fois tous les semestres                               1 fois par an

**Q7** - Selon vous, ces formations devraient-êtré? :

Payantes mais à un coût modique     Payantes au coût réel

**Q8** - Avez-vous une expérience en tant qu'apprenant de la formation à distance ? :

Oui                                       non

Remarques

Nom :.....

Prénom :.....

Nom de l'association :.....

Fonction occupée au sein de celle-ci :.....

Adresse :.....

Courriel :.....

Numéro de téléphone :.....

Merci d'avoir consacré quelques minutes à renseigner ce questionnaire.

Merci de retourner ce questionnaire dument complété à l'adresse courriel suivante :

## Annexe 2.2

### Questionnaire de recensement des compétences mobilisables tant chez les bénévoles - administrateurs et adhérents -, les permanents salariés, les élus en charge des associations.

#### **Préambule :**

*Comme vous en avez été informé(e), le Conseil de Développement du Pays de Pontivy a lancé une étude sur l'emploi et les compétences dans les associations du territoire. Elle a été confiée au cabinet d'études Mabon Conseils, Etudes, Formation. Dans ce cadre et en vue d'étudier la faisabilité d'élaborer à l'échelle du pays de Pontivy un programme de formation pluriannuel qui aurait la particularité d'être co-construit et animé dans la mesure du possible par des acteurs du secteur associatif détenteurs de compétences sur telle ou telle thématique, nous nous rapprochons de vous afin que vous preniez quelques minutes pour renseigner ce questionnaire relatif au recensement des compétences.*

**Q 1** - Nous vous avons fait figurer à suivre, une liste assez exhaustive de thématiques de formation, merci de préciser pour quelle(s) thématique(s), vous seriez prêt (e) à animer une session, voire plusieurs, session(s) de formation.

#### **Juridique-Valeurs**

- Approche juridique de la loi 1901
- Les statuts associatifs
- L'élaboration et la réactualisation du projet associatif
- La responsabilité pénale et civile du Président
- Les assurances dans les associations

#### **Comptabilité - Gestion**

- Tenir une comptabilité associative et l'informatiser
- Etablir un budget prévisionnel
- Etablir un compte résultat prévisionnel
- Savoir lire un bilan comptable
- Le montage d'un dossier de demande de subvention
- Négociation et établissement d'un conventionnement
- Connaître les sources de financements mobilisables

#### **Ressources humaines - Gestion des emplois et des compétences**

- Remplir ses obligations sociales en termes d'employeur
- Le contrat de travail
- Elaborer une fiche de poste
- La spécificité de la posture d'employeur dans un cadre associatif

#### **Nouvelles technologies**

- Présentation d'applications logicielles libres -Tableau Oen Office, traitement de texte open office
- Elaborer un support d'animation de réunion de type Open Office

Rapport « Analyse de la situation de l'emploi et des compétences dans les associations œuvrant dans le champ de l'économie sociale et solidaire en pays de Pontivy »

- Les techniques d'animation de réunion
- Déterminer un plan de communication
- Concevoir un plan de communication numérique - création d'un site internet, choix d'un nom de domaine, politique d'utilisation courriels, utilisation des réseaux sociaux de type Viadéo, Twitter, Facebook -

**Interconnaissance**

- Travailler en réseau

Merci de préciser d'autres thématiques pour lesquelles vous seriez prêt(e) à animer une, voire plusieurs, session(s) de formation:

- 1 : .....
- 2 : .....
- 3 : .....

**Q 2-** Quelles seraient vos disponibilités pour animer une, voire plusieurs, session(s) de formation - Merci de préciser par ordre d'importance -?

- En semaine en soirée

*Si tel est le cas, merci de préciser le ou les jours de préférence par ordre d'importance :*

- Lundi       Mardi       Mercredi       Jeudi       Vendredi
- Le samedi matin

**Q3 -** Quelle serait selon vous la durée idéale d'une session de formation ?

- 2heures                                       3 heures                                       4 heures

**Q4 -** Quelle serait selon vous la plage horaire la plus appropriée ?

⇒ En semaine, en soirée :

- A partir de 18h30                                       A partir de 20h                                       A partir de 20h30

⇒ Le samedi

- A partir de 8h30                                       A partir de 9h                                       A partir de 9h30

**Q5 -** Selon vous quel le rythme le plus approprié de chacune des sessions de formation proposée ? :

- 1 fois tous les 15 jours                                       1 fois par mois                                       1 fois tous les 6 semaines
- 1 fois tous les 2 mois                                       1 fois par trimestre

**Q6 -** Selon-vous quelle la récurrence des thématiques de formation proposées ? :

- 1 fois tous les trimestres                                       1 fois tous les semestres                                       1 fois par an

**Q7** - Quel pourrait-être votre mode d'intervention ? :

Bénévole       Sur facturation       Dans un cadre d'échanges de savoirs

**Q8** - Avez-vous une expérience de la formation à distance ? :

Comme intervenant       non

Remarques

Nom :.....

Prénom :.....

Nom de l'association :.....

Fonction occupée au sein de celle-ci :.....

Adresse :.....

Courriel :.....

Numéro de téléphone :.....

Nous vous remercions d'avoir consacré quelques minutes à renseigner ce questionnaire, et nous vous proposons de le retourner dument complété à l'adresse courriel suivante :

**Annexe 2.3**  
**Questionnaire de recensement du matériel - voire des locaux - existant  
au sein des associations du territoire et pouvant être prêté, loué à  
d'autres d'entre elles à des fins de mutualisation**

**Préambule :**

*Comme vous en avez été informé(e), le Conseil de Développement du Pays de Pontivy a lancé une étude sur l'emploi et les compétences dans les associations du territoire. Elle a été confiée au cabinet d'études Mabon Conseils, Etudes, Formation. Dans ce cadre, nous nous rapprochons de vous afin que vous preniez quelques minutes pour renseigner ce questionnaire sur le recensement du matériel - voire des locaux - au sein des associations en vue d'une logique de mutualisation.*

**Q 1** - Dans la liste de ces matériels - voire de locaux -, si vous en disposez de quelques-uns, lesquels seriez-vous prêts à mettre à disposition sous forme de prêt, de location ? :

Salle de réunion - Merci de préciser le lieu précis et sa capacité d'accueil - :

.....

Vidéoprojecteur

Micro-ordinateur portable

Tables - Merci de préciser leur taille et nombre - :

.....

Chaises - Merci de préciser leur nombre - :

.....

Bancs - Merci de préciser leur nombre - :

.....

Barnum - Merci de préciser le nombre et leur superficie - :

.....

Scène - Merci de préciser sa superficie - :

.....

Eclairages - Précisez leur nature et leur nombre - :

.....

Véhicule - Merci de préciser le type et marque - :

.....

Rapport « Analyse de la situation de l'emploi et des compétences dans les associations œuvrant  
dans le champ de l'économie sociale et solidaire en pays de Pontivy »

Conseil de Développement Pays de Pontivy

Janvier 2012 - Page 64



- Appareil photo numérique - Merci de préciser le type et marque - :  
.....
- Caméoscope numérique - Merci de préciser le type et marque - :  
.....
- Banc de montage numérique - Merci de préciser le type et marque - :  
.....
- Sonorisation - Merci de préciser le type et la marque - :  
.....
- Ganivelles/barrières - Merci de préciser le nombre - :  
.....
- Gilets de sécurité - Merci de préciser le nombre - :  
.....
- Instruments de musique - Merci de préciser leur nature et leur nombre - :  
.....
- Vaisselle - Merci de préciser la nature et son nombre - :  
.....
- Ustensiles de cuisine de collectivité - Merci de préciser leur nature et leur nombre - :  
.....
- Equipements sportifs - Merci de préciser leur nature et leur nombre - :  
.....
- Capacité d'hébergement - Merci de préciser la nature et leur nombre - :  
.....
- Cuisine collective - Merci de préciser ses spécificités - :  
.....

**Q2** - Si vous possédez d'autres matériels qui ne figurent pas dans la liste ci-dessus, et que vous seriez prêt à prêter ou à louer merci s'il vous plaît de les préciser:

- 1 : .....
- 2 : .....
- 3 : .....
- 4 : .....
- 5 : .....

Rapport « Analyse de la situation de l'emploi et des compétences dans les associations œuvrant dans le champ de l'économie sociale et solidaire en pays de Pontivy »

**Q3** - Envisageriez-vous de les mettre à disposition gracieusement moyennant échanges de bons procédés ?

OUI  Non

**Q4** - Si non, seriez-vous plutôt dans une logique de les louer?

OUI  Non

Nom :.....

Prénom :.....

Nom de l'association :.....

Fonction occupée au sein de celle-ci :.....

Adresse :.....

Courriel :.....

Numéro de téléphone :.....

Merci d'avoir consacré quelques minutes à renseigner ce questionnaire.

Merci de retourner s'il vous plaît ce questionnaire dûment complété à l'adresse courriel suivante :

### Annexe 3

## Intitulé de la fiche action 2 : Dispositif Local d'Accompagnement collectif sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**Finalité :** Concourir à la pérennité et au développement des associations locales

**But :** Promotion et activation du DLA sur la problématique de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**Objectifs :**

- Communiquer et promouvoir le dispositif DLA auprès des associations locales - intérêts, valeur ajoutée, gratuité, etc.-
- Appréhension et appropriation de la problématique de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au sein des associations locales employeuses d'un ou plusieurs salariés - moins de 5 -
- Inculquer une « *culture* » de la GPEC au sein des associations cibles
- Mettre en œuvre des actions au sein de celles-ci s'inscrivant dans une politique de GPEC
- Favoriser le décloisonnement des associations cibles et développer la coopération entre elles

**Modalités de mise en œuvre :** Pour initier dans un premier temps l'action, un travail d'animation et de repérage des associations susceptibles de s'engager dans la démarche sera à mettre en œuvre. Rapprochement avec la Ligue de l'Enseignement du Morbihan opérateur DLA sur le département. Etablissement du diagnostic partagé et ensuite choix de l'opérateur pour l'accompagnement des structures.

**Partenariats à mettre en œuvre :** Ligue de l'Enseignement du Morbihan

**Pilotage :** Les associations locales employeuses - de 5 salariés - qui se regroupent sur la problématique.

**Bénéficiaires du projet :** Les très petites associations locales employeuses - administrateurs et salariés permanents - .

**Résultats attendus :** Appropriation de la problématique GPEC par le maximum d'associations locales employeuses d'un ou de plusieurs salariés - moins de 5 tout au plus -. Mise en œuvre de plusieurs DLA collectifs.

**Indicateurs de résultats :** Nombre de DLA collectif initié. Nombre d'associations concernées. Nombre d'actions mises en œuvre découlant de ces DLA.

**Calendrier prévisionnel :** Démarrage printemps/été 2012.

#### Annexe 4

### Intitulé de la fiche action 3 : Etudier davantage les modalités de collaboration avec un Groupement d'Employeurs existant sur le territoire

**Finalité :** Concourir à la pérennité et au développement des associations locales

**But :** Faciliter et simplifier le volet GRH au sein des très petites associations locales employeuses

**Objectifs :**

- Développer la culture de l'emploi partagé
- Rationaliser davantage la Gestion des Ressources Humaines
- Développer la coopération entre les associations sur le volet GRH

**Modalités de mise en œuvre :** Constitution d'un groupe de travail regroupant plusieurs associations ayant des besoins en ressources humaines sensiblement identiques et collaboration avec un GE existant sur le territoire pour étudier les modalités opérationnelles de collaboration.

**Partenariats à mettre en œuvre :** Groupement d'Employeurs existant sur le territoire

**Pilotage :** Groupe de travail constitué au sein du Conseil de Développement

**Bénéficiaires du projet :** Très petites associations employeuses - ou pas encore - sur le territoire

**Résultats attendus :** Approche davantage aboutie en termes de Gestion des Ressources Humaines et développement de l'emploi partagé

**Indicateurs de résultats :** Nombre d'associations adhérentes au Groupement d'Employeurs existant sur le territoire. Nombre de postes Equivalents Temps Plein créé.

**Calendrier prévisionnel :** Dernier quadrimestre 2012

## Annexe 5

### Intitulé de la fiche action 4 : Mener un travail de veille, de réflexions et de propositions sur le modèle économique des associations

**Finalité :** Concourir à la pérennité et au développement des associations locales

**But :** Sécuriser davantage les ressources financières des associations locales

**Objectifs :**

- Réaliser un inventaire des différentes sources de financement mobilisables
- Repérer, analyser et adapter des initiatives novatrices sur le sujet
- Développer une culture du projet au sein et au service des associations locales-administrateurs et salariés -
- Favoriser la coopération entre les associations locales

**Modalités de mise en œuvre :** Constitution d'un groupe de travail regroupant plusieurs associations. Recours soit au DLA soit à un ou une stagiaire suivant un parcours de type Licence Professionnelle dans le secteur de l'économie sociale.

**Partenariats à mettre en œuvre :** Aucun particulièrement excepté si recours au DLA. Auquel cas à établir avec la Ligue de l'Enseignement du Morbihan opérateur DLA sur le département

**Pilotage :** Groupe de travail constitué au sein du Conseil de Développement

**Bénéficiaires du projet :** Très petites associations employeuses du territoire

**Résultats attendus :** Augmentation de la part d'autofinancement dans le budget des associations. Diversification des sources de financement des associations.

**Indicateurs de résultats :** Production d'un guide recensant les différentes possibilités et les conditions d'accessibilité. Nombre de sources de financement nouvelles sollicitées et obtenues par les associations locales. Nombre et qualité des propositions formulées. Nombre de celles-ci mises en œuvre. Nombre d'initiatives innovantes mises en œuvre.

**Calendrier prévisionnel :** Dernier quadrimestre 2012