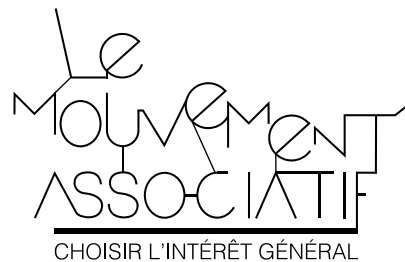


# LA QUALITÉ DE L'EMPLOI DANS LES ASSOCIATIONS

Quels enjeux dans un contexte de crise ?



# QUI SOMMES-NOUS ?



Le Mouvement associatif fédère plus de 600 000 associations réunies autour d'une vingtaine d'organisations thématiques. Son rôle est de favoriser le développement d'une force associative utile et créative, dans une période marquée par l'accroissement des inégalités et le désenchantement.

Sa vocation est d'être le porte-voix de la dynamique associative. A cette fin, le Mouvement associatif se concentre sur quatre grands axes de réflexion et d'action : l'engagement, l'économie, l'emploi et le dialogue civil.

Son ambition est d'identifier avec ses membres des stratégies communes, des démarches volontaires de coopération, de créer avec les pouvoirs publics nationaux et territoriaux les conditions d'un partenariat respectueux de notre indépendance et de notre capacité d'initiative, de construire des relations plus solides avec le monde du travail et de l'entreprise, les autres forces vives de la société, les médias, les universités..

Ce document a été réalisé en partenariat avec



## LA QUALITÉ DE L'EMPLOI DANS LES ASSOCIATIONS QUELS ENJEUX DANS UN CONTEXTE DE CRISE ?

### **L'emploi associatif a connu une croissance très dynamique ces dernières années.**

1.8 million de salariés travaillent aujourd'hui dans les associations, un volume d'emploi qui a été multiplié par trois en trente ans. Depuis les années 1980, cette professionnalisation rapide a conduit à la structuration des employeurs associatifs, à la constitution de branches professionnelles, à la reconnaissance de nouveaux métiers, associés à des formations spécifiques et des compétences référencées.

### **Les emplois associatifs correspondent à des métiers d'avenir amenés à se développer fortement dans les prochaines années.**

Ils sont très concentrés dans les métiers de services à la population, relationnels et de proximité. Leur développement est porté par des besoins sociaux élevés, liés notamment au vieillissement et à la croissance démographique dynamique, mais aussi par des enjeux de transition écologique et une demande sociale toujours plus forte de loisirs récréatifs et culturels.

Parce que leurs emplois permettent de concilier nécessité de travailler et engagement d'utilité sociale, **les associations se doivent d'offrir un haut niveau de bien-être social à leurs salariés.** La qualité de leurs emplois étant aussi une condition de qualité du service rendu aux usagers.

### **Pourtant, le contexte actuel de crise et de tension budgétaire fait peser des risques sur les conditions d'emplois des salariés associatifs.**

La concurrence accrue avec des structures commerciales, notamment dans la réponse aux marchés publics, le développement de logiques gestionnaires et la raréfaction des ressources corrélée à une hausse de besoins sociaux ont des impacts sur les conditions et les situations de travail. Ces contraintes budgétaires nouvelles qui affectent la relation entre associations et pouvoirs publics peuvent induire davantage de flexibilité et des incertitudes sur le contenu du travail dans les associations.

### **Ce contexte n'empêche cependant pas l'émergence de bonnes pratiques d'employeurs associatifs,**

qui parviennent à faire reculer ces contraintes en mettant en place des expérimentations innovantes pour faire progresser la qualité de vie au travail de leurs salariés ou leur procurer des conditions d'emplois pérennes et sécurisées. Ces bonnes pratiques sont facilitées par les atouts d'un modèle associatif porteur de valeurs collectives de coopération, d'engagement et d'utilité sociale, qui se traduisent par des conditions de travail plus satisfaisantes qu'ailleurs<sup>1</sup>. Dans un contexte budgétaire tendu, elles permettent aux employeurs de retrouver les marges de manœuvres nécessaires à la progression des conditions d'emploi. Elles méritent donc d'être identifiées et diffusées.

<sup>1</sup> Baromètre CHORUM-CSA 2013 « Qualité de vie au travail dans l'ESS »

# LA QUALITÉ DE L'EMPLOI : UNE PRÉOCCUPATION CROISSANTE...

La qualité de l'emploi est une préoccupation croissante des partenaires sociaux et un enjeu constant des débats publics sur l'emploi.

Sa nécessité est soulignée depuis une quinzaine d'années par divers organismes internationaux, du Bureau International du Travail (objectif de Travail décent, 1999), à la Commission Européenne (indicateurs de Laeken, 2001, et plus largement Stratégie Européenne pour l'Emploi), en passant par l'OCDE (qui a inclus dans sa Stratégie économique une ambition de « vie meilleure »).

Faire progresser la qualité de l'emploi renferme plusieurs enjeux :

- ▶ Améliorer la satisfaction et le bien-être pour les travailleurs
- ▶ Améliorer la qualité du service pour les usagers
- ▶ Rendre les emplois plus attractifs pour faire face aux difficultés de recrutement sur certains métiers en tension
- ▶ Au niveau macroéconomique, obtenir des taux d'activité et des taux d'emploi plus élevés.

## ...ET UN CONCEPT MULTIDIMENSIONNEL

La qualité de l'emploi est un concept multidimensionnel qui comprend :

- ▶ les conditions d'emploi : salaires, type de contrat (durée déterminée ou indéterminée), temps partiel ou temps plein ;
- ▶ les conditions de travail : environnement physique, horaires, intensité du travail, santé, sécurité au travail ;
- ▶ le dialogue social et la représentation collective ;
- ▶ l'accès à la formation tout au long de la vie ;

- ▶ l'égalité et la prévention des discriminations liées au sexe, à l'âge, à la nationalité, au handicap, ou à l'orientation sexuelle notamment ;
- ▶ la conciliation des temps de vie.

L'expression « qualité de l'emploi » côtoie souvent celle de « qualité du travail » ou de « qualité de vie au travail ». La mobilisation du terme « travail » plutôt qu'« emploi » renvoie en général à une acception plus restreinte du concept, davantage centrée sur les conditions de travail et le poste de travail.



# EMPLOIS ASSOCIATIFS : UNE QUALITÉ CONTRASTÉE

La qualité de l'emploi dans les associations est marquée par certaines spécificités du modèle d'organisation associatif. La fonction employeur y est majoritairement assumée par des dirigeants bénévoles. La coexistence de salariés et de bénévoles investis autour d'un même projet peut induire des tensions, les rôles et les fonctions de chacun n'étant pas toujours clairement définis.

Au-delà de ces spécificités, la qualité de l'emploi dans les associations est traversée par des dynamiques contradictoires : malgré des situations de travail contrastées, les salariés des associations sont globalement davantage satisfaits que les salariés du public ou du privé lucratif.



## Des conditions d'emploi disparates

### ► Importance des emplois atypiques

Les associations renferment un taux important d'emplois atypiques : certaines activités telles que les loisirs, la culture, les activités sportives, les services à la personne, sur lesquelles elles sont fortement positionnées, impliquent un recours plus important à du temps partiel ou à des formes d'emploi atypiques telles que l'intermittence ou le travail saisonnier. Les associations mobilisent par ailleurs une proportion importante d'emplois aidés.

### ► Conditions salariales très variables

Le différentiel de salaire entre les associations et les autres secteurs d'emploi dépend beaucoup des types de postes et des métiers. Dans la santé et le secteur médico-social, qui représentent 55 % des emplois associatifs, le salaire moyen est légèrement plus élevé qu'ailleurs (public et privé confondus)<sup>1</sup>, du fait notamment de la présence de conventions collectives protectrices. En revanche, les salaires sont moins élevés chez les cadres et dans les métiers de la culture et du sport.

1. CHORUM - Monographie de l'emploi de qualité dans l'ESS - Juin 2011

## Mais une satisfaction au travail élevée

Malgré des conditions d'emploi disparates, la perception de leur qualité de vie au travail par les salariés associatifs est supérieure à la moyenne nationale. Le baromètre Chorum-CSA de 2013 sur la Qualité de vie au travail dans l'ESS indique qu'elle se situe autour de 6,6/10 contre 6.1/10 pour la moyenne nationale du salariat (sondage Anact-TNS Sofres, juin 2013).

Parmi les salariés associatifs interrogés, 80% se disent satisfaits de leur travail actuel. Cette qualité de vie au travail est plus élevée pour les dirigeants, les salariés cadres, les plus jeunes et ceux travaillant dans des associations de petite taille.

### ► Variété des tâches, responsabilité et sentiment d'utilité

Parmi les motifs de satisfaction les plus fréquemment invoqués, on trouve la variété des tâches – les salariés associatifs s'estimant moins soumis que les autres à la répétition - la polyvalence, la liberté d'organisation.

Le travail associatif est aussi perçu comme permettant davantage d'autonomie et de prise de responsabilités. Les métiers associatifs donnent la possibilité aux salariés de s'engager dans un travail qui fait sens et de se sentir utiles socialement.

### ► D'importantes possibilités de formation

En termes de carrière, les salariés dans les associations ont un accès à la formation continue souvent plus élevé que dans le secteur privé lucratif ce qui favorise leur parcours dans et au dehors des structures. Le taux d'accès à la formation professionnelle varie de 27% à 47% dans les associations alors qu'il se situe à 32% pour les salariés du secteur privé lucratif<sup>2</sup>.

Cette situation peut en partie s'expliquer par la forte mobilisation des partenaires sociaux du secteur sur cette question. Par exemple, avant la réforme de la formation professionnelle en 2013, les taux de contribution à la formation professionnelle continue des métiers de l'animation et des centres sociaux se situaient au-dessus des minimas légaux.

2. CHORUM - Monographie de l'emploi de qualité dans l'ESS - Juin 2011

### ► Des inégalités salariales moins fortes que dans le secteur privé lucratif

Les écarts entre les plus faibles et plus forts salaires dans les associations sont beaucoup plus réduits que dans le secteur lucratif (1 à 5,5 contre 1 à 8,4)<sup>3</sup>. Les salaires les plus élevés sont plafonnés et la rémunération variable y est très peu répandue. Le taux de féminisation au top management est plus élevé dans le secteur associatif (38%) que dans le secteur privé lucratif (18%) ce qui conduit à des écarts de salaire entre hommes et femmes moins importants.



### ► Un dialogue social dynamique

Sur les 700 conventions collectives, plus de la moitié de ces secteurs professionnels signent très peu d'accords chaque année. Les partenaires sociaux du monde associatif se situent pour leur part plutôt dans le camp d'un dialogue social dynamique. Dans la branche de l'animation par exemple, on compte près de 150 avenants modificatifs au texte initial. On peut y voir le signe d'une capacité à trouver des réponses à l'atypisme de certaines situations, notamment autour du périscolaire, de l'enseignement de la musique ou du déroulement de carrière des salariés.

3. Etude Deloitte - Taste 2014 sur les montants des salaires dans les associations

# LES RISQUES DE DÉGRADATION DE LA QUALITÉ DES EMPLOIS

**De manière générale, la qualité de l'emploi s'est en moyenne faiblement dégradée dans l'Union Européenne depuis 2007<sup>1</sup>.** Cette baisse relative de qualité est due à deux effets sous-jacents contradictoires :

- un effet de composition, les emplois détruits par la crise étant souvent de faible qualité,
- un effet de négociation, les salariés étant en position de faiblesse dans les négociations.

En France, 68% des salariés estiment qu'au cours des 5 dernières années, la qualité de vie au travail des Français s'est dégradée<sup>2</sup> (seuls 6% jugent qu'elle s'est améliorée).

**Dans les associations, les évolutions sont un peu différentes car l'activité est pour partie acyclique.** Un volet important de leurs emplois, concentré dans le secteur médico-social et l'éducation, résultent d'une activité indépendante de la conjoncture, tout au moins dans le court terme. Un hôpital, une école, une maison de retraite ne sont pas immédiatement sensibles à des phénomènes conjoncturels.

**Cependant, l'année 2010 a été marquée par des premières baisses d'emploi dans le secteur associatif, jamais observées jusque-là.** Si le nombre d'emplois associatifs s'est maintenu depuis, la très forte contraction des financements publics de l'Etat puis des collectivités locales comporte des risques de dégradation de la qualité des emplois. **41 % des salariés associatifs ont le sentiment que leur qualité de vie au travail s'est dégradée ces dernières années<sup>3</sup>.**



Plusieurs facteurs conjoncturels influent sur cette qualité :

- ▶ **Le raccourcissement des durées de conventions avec les pouvoirs publics** qui prive les employeurs associatifs de vision à long terme et peut générer un recours à des contrats de plus en plus courts. Le suivi des déclarations uniques d'embauche montre une baisse de la proportion des CDI en 2013 dans le secteur associatif : les CDI représentent 10% des nouvelles embauches en 2003 contre 4% en 2013.
- ▶ **L'augmentation des besoins sociaux alors que les budgets des pouvoirs publics se contractent, voire diminuent, impliquent, pour les associations majoritairement financées sur fonds publics, de baisser leurs coûts.** Cela se traduit par une remise en cause des possibilités de formation professionnelle de leurs salariés voire une baisse des salaires, une difficulté à financer des postes de coordination ou des temps d'échanges collectifs sur les pratiques et un alourdissement de la charge de travail pour les salariés, susceptible de générer de l'usure.
- ▶ **Une concurrence accrue avec les entreprises lucratives** qui n'appliquent pas les mêmes conventions collectives, avec des risques de dumping social dans la réponse aux marchés publics.
- ▶ **L'idéologie du new public management et les logiques gestionnaires qui peuvent engendrer des conflits de valeurs pour les salariés,** pris en étau entre une injonction à la rationalité économique et une volonté militante de faire vivre le projet. En bout de chaîne, cela affecte la qualité de la relation aux usagers. La standardisation des process, les évaluations uniquement quantitatives, le hiatus entre le travail demandé et le travail effectué génèrent une perte de repères et de sens pour les salariés.
- ▶ **Les mouvements de regroupements ou de fusions** qui impliquent des changements organisationnels, des évolutions de métiers, et peuvent impacter la qualité de vie au travail.

1. Sources : « Tendances de la qualité de l'emploi pendant la crise : une approche européenne comparative », Centre d'études de l'emploi - ETUI, Christine Erhel, Mathilde Guergoat-Larivière, Janine Leschke, Andrew Watt, mars 2013

2. Sondage TNS Sofres – Anact « La Qualité de Vie au Travail, c'est quoi ? » 2013

3. Baromètre CHORUM-CSA 2013 « Qualité de vie au travail dans l'ESS »

# LES LEVIERS D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE L'EMPLOI ASSOCIATIF

## Un préalable : partager la responsabilité

Compte-tenu des contraintes fortes qui pèsent sur les associations employeuses, la responsabilité de la qualité de l'emploi dans les associations doit être un enjeu partagé avec les pouvoirs publics, avec les partenaires sociaux, les employeurs et salariés.

Les pouvoirs publics, en particulier quand ils sont impliqués (agrément d'accords sociaux, financement), doivent intégrer la perspective du progrès social pour les salariés, au même titre que les employeurs.

## Les leviers

Divers leviers complémentaires peuvent être actionnés pour redonner des marges de manœuvre aux employeurs afin d'améliorer la qualité des emplois associatifs :

- ▶ Développer des outils de suivi de la qualité de l'emploi dans les associations ;
- ▶ Inciter les associations à faire vivre en interne des débats sur les critères de la qualité de l'emploi ;
- ▶ Valoriser et encourager les bonnes pratiques (cf encadré p.9) ;
- ▶ Impliquer le monde associatif dans les réflexions contemporaines sur la reconfiguration du travail et son organisation en favorisant l'innovation dans les métiers en articulant les trajectoires professionnelles des salariés, celles des bénéficiaires et celles des organisations.





# EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

## Sécurisation des parcours

- ▶ Organisation de séminaires annuels d'auto-évaluation des compétences afin de permettre à chaque salarié de mettre à jour son CV et de rédiger une fiche d'aspirations professionnelles
- ▶ Construction de référentiel de compétences, de fiches métiers
- ▶ Actions pour faire reconnaître de nouveaux métiers
- ▶ Construction de parcours de formation approfondie pour les salariés

## Consolidation des emplois

- ▶ Constitution de groupements d'employeurs entre associations avec sensibilisation des membres à la fonction RH
- ▶ Partage de salariés entre différentes structures
- ▶ Politique de pérennisation de contrats aidés inscrite dans le projet associatif et anticipée dans les budgets prévisionnels (recrutement d'emplois aidés en CDI à temps plein)

## Participation des salariés au projet

- ▶ Rédaction collective de règlement intérieur avec les salariés
- ▶ Co-élaboration des projets stratégiques avec les salariés via des méthodes d'animation participative
- ▶ Participation des salariés aux instances de décision (CA – Bureau) avec, dans certains cas, un temps de parole dédié systématique
- ▶ Groupe d'échanges de pratiques pour libérer la parole sur le travail avec des méthodologies d'empowerment pour faciliter et cadrer l'expression des salariés sur leur travail
- ▶ Recrutements participatifs
- ▶ Co-rédaction de charte de valeurs avec les salariés

## Prévention des risques psychosociaux

- ▶ Mise en place de fiches de signalement, de fiches de remontées des difficultés
- ▶ Actions d'accompagnement des salariés en difficultés (fonds social de solidarité,...)
- ▶ Implication des syndicats de salariés dans la réflexion sur les conditions de travail

## Conciliation des temps de vie

- ▶ Politiques de télétravail pour répondre à la demande des salariés : dans certaines associations un tiers de l'effectif en télétravail
- ▶ Charte pour le travail en journée (pour les agents d'entretien par exemple)

## Politiques salariales

- ▶ Mise en place de grille de salaires pondérée avec des critères partagés sur les compétences

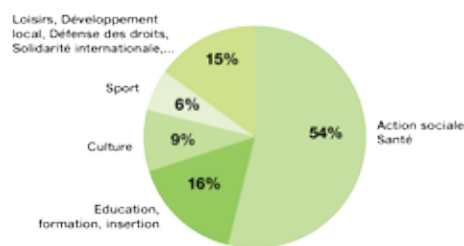
## Accompagnement des salariés en cas de regroupements / fusions

- ▶ Action de communication spécifique en direction des salariés
- ▶ Estimation de l'impact et de la faisabilité humaine en amont de la restructuration

Pour aller plus loin, retrouvez le dossier de presse du prix « Pour l'emploi de qualité, Mon asso s'engage ! » sur [lemouvementassociatif.org](http://lemouvementassociatif.org)

# L'EMPLOI ASSOCIATIF EN CHIFFRES

- ▶ **1.8 millions** de salariés soit 8% des effectifs du secteur privé
- ▶ **1.5 millions** d'ETP soit 6% de la masse salariale du secteur privé
- ▶ **180 000** associations employeuses
- ▶ L'emploi associatif a cru deux fois plus vite que l'emploi privé entre 2000 et 2010 : **+6% d'emplois** créés par an
- ▶ Un nombre élevé de micro employeurs : **47%** des associations n'emploient qu'un à deux salariés
- ▶ Une concentration des emplois dans les grandes associations
  - **2%** des associations emploient plus de 100 salariés mais concentrent la moitié des emplois salariés associatifs
- ▶ Une concentration des emplois dans certains secteurs
  - **54%** des emplois dans l'action sociale et la santé ;
  - **16%** dans l'éducation, la formation, l'insertion ;
  - **9%** dans la culture et **6%** dans le sport.
- ▶ **47%** de CDI (31% de CDD ; 22% d'autres types de contrats)
- ▶ Un taux important de salariés diplômés : **41%** supérieur à bac + 2, seulement 16% de salariés sans formation
- ▶ Peu de cadres mais beaucoup d'employés : **57%** d'employés, **29%** de professions intermédiaires, **7%** de cadres, **7%** d'ouvriers
- ▶ Un emploi très féminin : **68%** des emplois occupés par des femmes
- ▶ **18%** des associations recourent à des emplois aidés
- ▶ **10%** des associations employeuses bénéficient d'emplois mis à disposition (taux en baisse)



Source : Viviane Tchernog, Enquête CNRS - Centre d'économie de la Sorbonne «*Le Paysage associatif français*» 2011-2012

# RESSOURCES

## Etudes – Articles – Sondages

- ▶ Baromètre CHORUM-CSA 2013 « **Qualité de vie au travail dans l'ESS** » - A télécharger sur <http://www.chorum.fr>
- ▶ Dossier juridique « **Sécurisation de l'emploi : la loi décryptée** », Mai 2013 - Note d'information de CHORUM - A télécharger sur <http://www.chorum.fr>
- ▶ « **Dynamiques de transformation des modèles économiques des structures de l'ESS dans les services à domicile. Analyse de cas.** », Alexandra Garabige, CFDT – CEE, juin 2014 - A télécharger sur [www.cfdt.fr](http://www.cfdt.fr)
- ▶ « **Tendances de la qualité de l'emploi pendant la crise : une approche européenne comparative** », Christine Erhel, Mathilde Guergoat-Larivière, Janine Leschke, Andrew Watt, Centre d'étude de l'emploi, Décembre 2012 - A télécharger sur : <http://www.cee-recherche.fr>
- ▶ « **La qualité de l'emploi dans les métiers de l'animation** », Nicolas Farvaque, Etude ORSEU présentée par le Centre Henri Aigueperse-UNSA Education, IRES, Septembre 2007 - A télécharger sur <http://www.orseu.com>
- ▶ « **Quelle qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire ? Une perspective plurielle** », Nadine Richez-Battesti, LEST-CNRS- Décembre 2010
- ▶ « **Satisfaction dans l'emploi des salariés du secteur sans but lucratif en Europe** », Joseph Lafranchi, in n°15, Document de travail ERMES, 2007
- ▶ « **Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ?** », Pascal Ughetto et Marie-Christine Combes, Socio-logos, Revue de l'association française de sociologie 2010

## Ouvrages

- ▶ Centre d'études de l'emploi, **La qualité de l'emploi**, Paris, La Découverte « Repères », 2006
- ▶ Meda Dominique, **Réinventer le travail**, PUF, 2013

