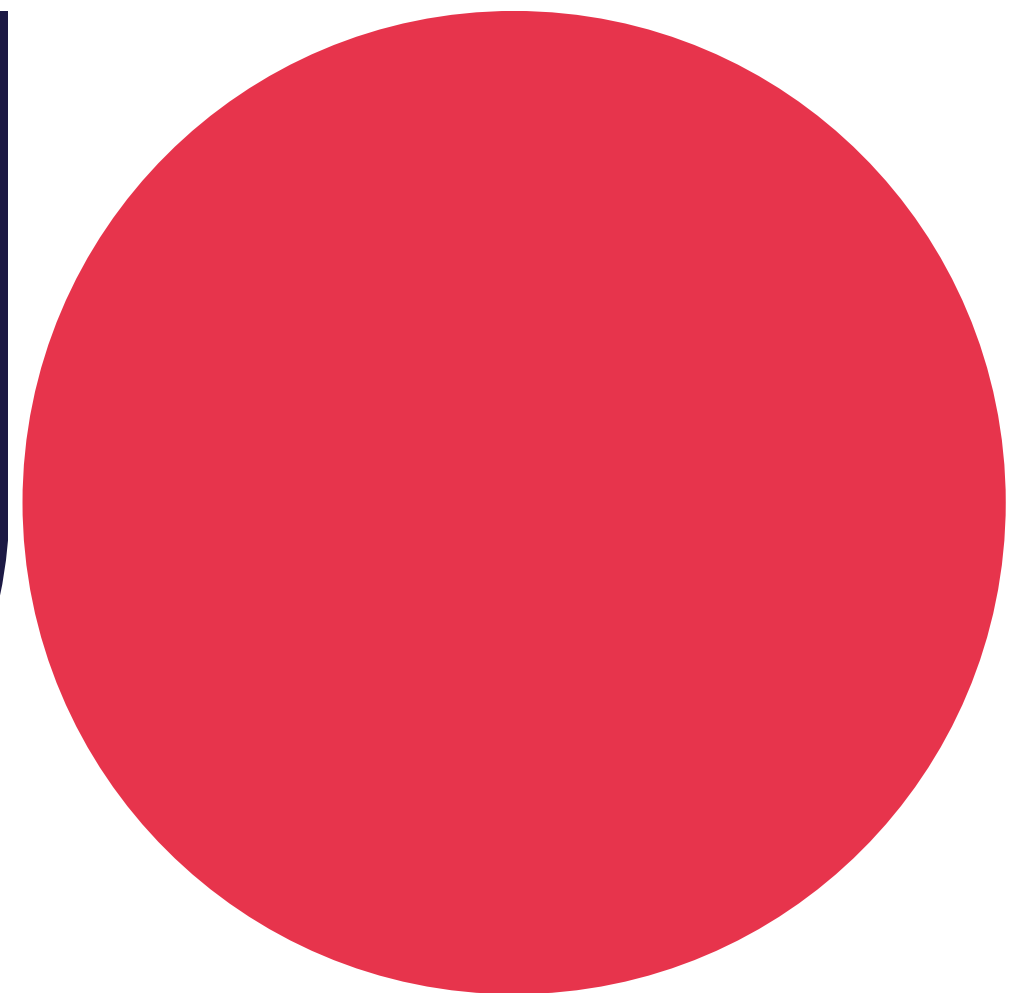
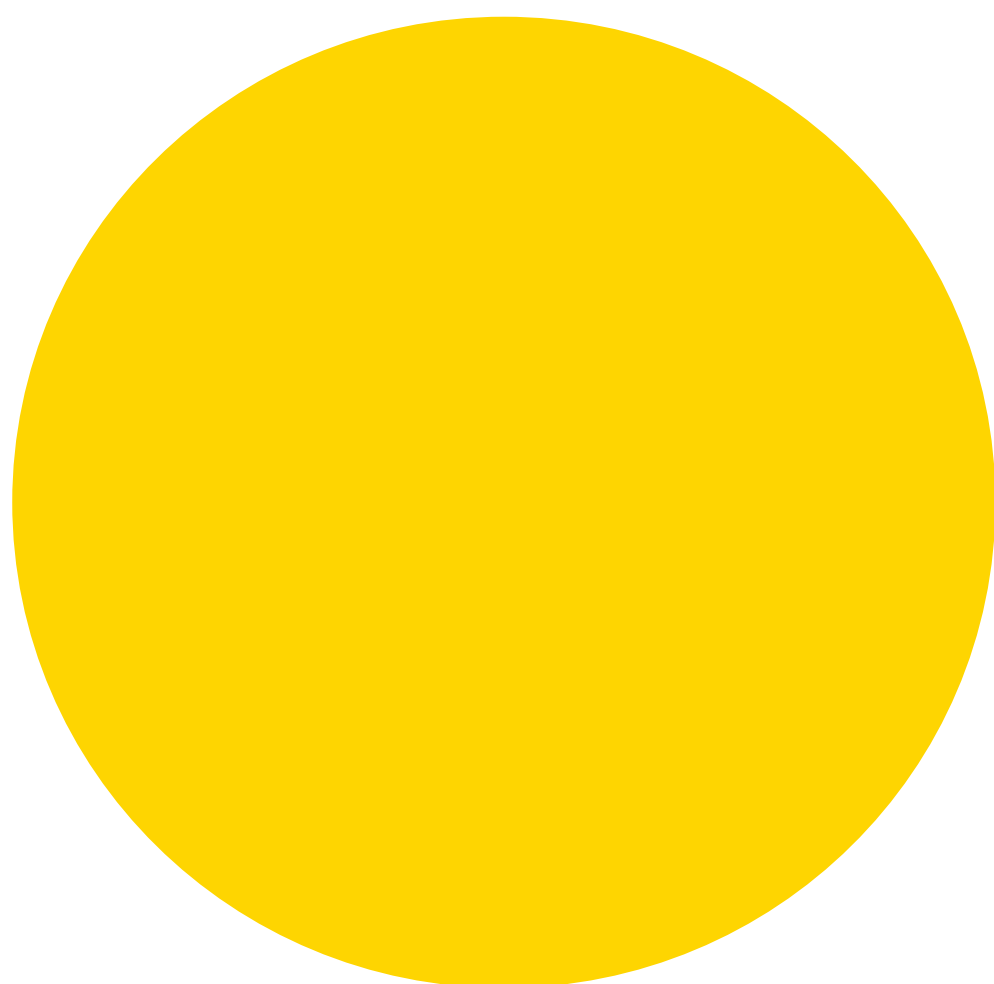




PRINTEMPS DE L'EMPLOI ASSOCIATIF

LE MARDI 18 MARS 2025

Compte-rendu



AVEC LE SOUTIEN DE :



ORGANISÉ PAR :



LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTS-DE-FRANCE





Discours introductif

De Laurence Zaderatzky, administratrice au Mouvement associatif Hauts-de-France

Bienvenue pour cette journée sur l'emploi associatif 2025.

Je vous propose de mettre nos réflexions sous le regard et la pensée d'Hannah ARENDT « Action et parole sont les deux vecteurs de la liberté. S'il cesse de penser, chaque être humain peut agir en barbare. »

Les associations sont des espaces privilégiés de paroles et d'actions. C'est cette richesse qui va nourrir nos travaux.

Nous ne partons pas de rien. Il y a eu une première journée en 2024, dont voici le compte-rendu.

Et chacune et chacun présent.e aujourd'hui est un.e expert.e.

L'Observatoire Régional de la Vie Associative (Orva) nous avait appris en 2024 que :

- L'emploi associatif représente 10% de l'emploi en Hauts-de-France, et 200 000 salarié.e.s : 52 % pour l'action sociale, 19% pour l'enseignement.
- 65 % des associations employeuses comptent entre 1 à 4 salarié.e.s. 66 % sont des femmes.
- Les perspectives de recrutement ont fortement baissé, divisé par 2.

A l'issue de la journée, 18 préconisations avaient été construites. Sur les thématiques suivantes :

- Le lien entre la qualité de vie au travail et l'emploi associatif
- La particularité du statut d'employeur bénévole
- Les leviers d'attractivité
- Les modalités de financement des associations (recours croissant aux appels à projet) qui impactent la qualité des emplois.

Merci à l'ensemble des partenaires, intervenant.e.s, animateur.ice.e et participant.e.s qui contribuent à ce temps en partant de leurs savoirs et expériences.

Le Printemps de l'emploi associatif, c'est le rendez-vous régional pour l'emploi associatif de qualité. Cet espace permet de s'informer, se former et partager des solutions mobilisables.

Nous ne pouvons pas démarrer sans replacer cette initiative dans son contexte régional, national et international complexe et dégradé.

La moitié des pays dans le monde ont eu des élections en 2024, et pour une part en augmentation, se sont traduites avec l'arrivée au pouvoir de forces unies dans le rejet des altérités, dans les idées d'extrême droites et des idéologies guerrières. Nous vivons dans un monde qui n'a jamais connu autant de conflits/guerre depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Ce contexte anxiogène, renforcé par l'inflation, impacte nos vies, nos démocraties et les conditions de travail.

Thierry Coulomb, Président du Mouvement Associatif Hauts-de-France, le soulignait l'année dernière :

« Pour commencer il convient de démonter une idée reçue qui voudrait que cet emploi associatif serait largement et très majoritairement subventionné et entièrement dépendant des subventions publiques. Rappelons d'abord que lorsqu'une association est subventionnée, c'est parce qu'on considère qu'elle rend un service d'intérêt général ». Pour compléter, je rajouterai que l'intérêt général est le fondement des États démocratiques. Quand ces États se désengagent c'est bien la démocratie qui est en danger comme le soulignait le rapport du CESE de mai dernier.

Nicolas Lebrun, universitaire belge, qui a travaillé sur la notion d'utilité sociale dans l'ESS à l'échelle de l'Europe, rappelait que c'était bien une économie « symbole des valeurs solidaires et collectives ».

Timothée Duverger, Ingénieur de recherche à Sciences Po Bordeaux, responsable de la Chaire Territoires de l'ESS (TerrESS) dans un article pour Alternatives Économiques, disait :

« Un avis du Conseil économique, social et environnemental (Cese), adopté il y a moins d'un an, pointait déjà les risques qu'encourt le fait associatif lui-même dans ces conditions. A l'époque, les aides directes et indirectes de l'Etat à l'ESS, calculée pour l'année 2022, s'élevaient à environ 16 milliards d'euros, selon un rapport d'information de la direction générale du Trésor. Bien loin des 270 milliards d'euros dirigés l'année précédente vers les entreprises privées, selon les estimations de l'économiste Anne-Laure Delatte.»

La Tribune du monde associatif « Ca ne tient plus ! » lancé par le Mouvement Associatif Hauts-de-France, et qui a réuni plus de 130 organisations signataires résume bien la situation.

Une revue d'actualités pourrait tenir dans ce florilège :

-« Communiqué de Presse de l'UDES : 186 000 emplois sont menacés »

-Le réseau "Alerte" interpellait le gouvernement pour que «l'éradication de la pauvreté soit l'ambition de la décennie »

-Des organisations sectorielles du social, médico-social et sanitaire pointent le manque de 150 000 emplois en 2025 pour les métiers de l'humain.

-« Vers un soulèvement associatif » du Collectif des Associations Citoyennes (CAC)

-« Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique » dit le rapport du CESE de mai 2024.



Les équipes des associations salariées comme bénévoles n'ont plus à démontrer leur agilité et inventivité à assurer leurs missions au service de l'intérêt général.

Elles sont les premières à interroger leurs modèles socio-économiques, à faire de l'analyse de pratiques, à hybrider leurs financements, à innover par le faire et les recherches actions. Si nous vous demandions tous d'en témoigner, cela nous amènerait à la fin de la journée. Nous avons certainement à progresser dans la mise en lumière et en valeur de nos activités et de leurs impacts sociaux, économiques et politiques.

Les enjeux et les propositions 2025

En complémentarité, nous sommes nombreux-ses à agir pour l'intérêt général, c'est notre commun entre des acteurs-trices différents : collectivités, associations, collectifs, services publics. Nous avons en commun d'être au service d'une certaine idée de la démocratie et du contrat social inclusif et solidaire.

Sur la question des emplois dans les associations, la professionnalisation est un moyen de répondre aux complexités du monde et au respect des personnes accueillies et des activités proposées. Les enjeux sont multiples à commencer par une reconnaissance du rôle majeur et structurant des associations dans la démocratie par du financement pérenne et sans mettre les associations en concurrence. La mise en concurrence passe également par un temps toujours plus important sur l'ingénierie de projets et fait parfois perdre le sens du travail et des engagements.



La complexité et la précarité font peser sur les salarié.e.s de grandes incertitudes comme sur les personnes avec qui elles agissent, alors que les besoins sont identifiés et leurs réponses de plus en plus dans la dentelle, pour toujours respecter la dignité des personnes et les orientations et valeurs du projet associatif.

L'injonction contradictoire est entre l'envie des dirigeant.e.s de mieux payer et de pouvoir garantir la qualité et l'évolution des métiers d'un côté, et les financements et co financements insuffisants de l'autre.

Les associations sont également des lieux de travail où on pense autrement le rapport au travail : « Ce qui a de la valeur dans ce que je produis » ; « Des réflexions autour si je produis de cette façon est-ce-que je suis en accord avec les valeurs du métier et du projet associatif ? » « « Ai-je les moyens de faire mon travail ? » ; « Comment nous mettons en œuvre un fonctionnement qui assure le partage des responsabilités, des tâches et des informations? » ...

Les propositions seront les résultats de nos échanges et feront l'objet d'un compte rendu.

La matinée sera consacrée aux tables rondes/conférences : « L'impact des modalités de financement sur la qualité du travail et des emplois dans le secteur associatif ? » et « Comment améliorer la qualité de vie et des conditions de travail dans son association ? » et l'après-midi est organisée en ateliers autour de 5 thématiques : gérer la charge de travail ; structurer l'organisation interne ; animer le dialogue social ; garantir l'égalité de tou.te.s et se préparer aux futurs du travail.

Notre force c'est de l'intelligence collective pour construire des solutions communes et partenariales qui replacent au cœur des ambitions partagées une société inclusive, juste et solidaire.

Nous vous souhaitons de bons travaux et j'en profite pour remercier l'équipe du Mouvement Associatif Hauts-de-France pour sa mobilisation.

2 173 122 salariés en EQTP



Associations

72,6 %



Coopératives

14,2 %



Mutuelles

5,7 %



Fondations

4,5 %



Autres organismes privés à but non-lucratif

2,9 %

TABLE RONDE

« L'impact des modalités de financement sur la qualité du travail et des emplois dans le secteur associatif »

Intervenant.e.s :

Malo Mofakhami
Chercheur et Maître de conférences en
sciences économiques
Université Sorbonne Paris Nord

Thibaut Guyon
Chargé de recherche et transfert
Institut Godin

Adeline Nicol
Chargée de mission animation
du réseau et formation
Colline Acepp

Quelles différences entre travail et emploi ?

Le travail englobe les activités de production. On parle de travail productif quel que soit la sphère de réalisation (travail domestique...), et le bénévolat peut être considéré comme un travail.

L'emploi fait référence à un cadre juridique ; parler de conditions d'emplois c'est évoquer le cadre juridique, alors que parler des conditions de travail c'est évoquer les conditions d'exercice (réalité de travail, autonomie, horaires, intensité, exposition à certains risques...).

On parle souvent du travail productif, de l'économie marchande ou non marchande alors qu'en réalité le travail renvoie à toute activité.

En comparant ces dimensions dans différents pays de l'UE, on observe que la France est mal placée dans beaucoup de catégories. La France se situe dans la moyenne concernant les conditions d'emploi car elle garantit un cadre juridique plutôt protecteur. Sur les conditions de travail cependant, notre pays est très mal positionné : la qualité de l'environnement de travail est très mauvaise alors que la France n'est pas un pays à structure industrielle.

On a un problème sur le travail en France aujourd'hui et c'est maintenant très documenté*. Un rapport de l'IGAS montre même que cela se situe notamment au niveau du management, avec une hiérarchie encore très forte, et également l'exposition au risque.

Les salarié.e.s en France sont-ils plus épanouis que dans d'autres pays de l'Union Européenne ?

Il existe différentes dimensions dans les conditions de travail : les enjeux de rémunérations, de conditions d'emploi, les conditions de travail, les éléments de participation et de représentation collective, la conciliation temps de travail et temps perso...

Et qu'en est-il dans le monde associatif ?

En comparant les situations de travail dans les secteurs lucratifs et non lucratifs, on observe que les emplois sont plus précaires, avec des niveaux de rémunération plus faibles mais les conditions de travail sont plus satisfaisantes, avec plus de dialogue et plus de sens.

Des écarts attendus, qui traduisent les spécificités du secteur associatif (non-lucratif)

Les travailleuses et travailleurs du secteur associatif :

- Sont moins satisfaits de leur niveau de rémunération
- Ont un plus fort sentiment d'insécurité de l'emploi
- Se déclarent plus fréquemment affecté émotionnellement par leur travail (bouleversé, secoué, ému)
- Ont plus de tension avec le public (pour celles et ceux dans les structures de plus de 20 employés)
- Ont des journées plus morcelées
- Travaillent plus fréquemment le dimanche (pour celles et ceux dans les structures de plus de 20 employés)
- Sont moins représentés (pour celles et ceux dans les structures de moins de 20 employés)

À l'inverse, elles et ils :

- Ont moins de contraintes physiques
- Travaillent moins fréquemment sous pression
- Ont un plus fort sentiment d'utilité sociale
- Moins de conflits éthiques
- Apprennent plus de choses
- Sont mieux informés sur les risques au travail
- Ont moins d'horaires imprévisibles
- Sont plus satisfaits au travail

12

*Issu de l'état des lieux « Que sait-on du travail » ?

<https://www.lemonde.fr/que-sait-on-du-travail/>

<https://laviedesidees.fr/Travailler-mieux-un-recueil-de-propositions>

<https://www.sciencespo.fr/liepp/fr/actualites/que-sait-du-travail-un-projet-de-mediation-scientifique/>

L'exemple d'associations des quartiers d'Amiens Nord

Une recherche participative* a été menée par l'institut Godin auprès de 4 associations des quartiers Nord d'Amiens. Ces associations sont caractérisées par une petite équipe salariée, qui interviennent en proximité, dans les quartiers avec une grande diversité d'actions et une composante bénévole marquée. L'objectif était de s'intéresser aux dispositifs de financements et la manière dont ils influent sur les relations entre ces associations et leurs financeurs.

Trois points saillant en lien avec notre sujet sont ressortis de cette recherche :

Le temps de travail administratif lié aux financements

Des postures différentes sont observées, avec d'un côté une association dans laquelle la directrice va être disciplinée et perfectionniste et va y consacrer beaucoup de temps, et une autre association, pour laquelle ce sujet est plus distant, la posture est plus rebelle, le temps dédié à ces tâches est plus rapide, le fait de ne pas pouvoir remplir ces tâches administratives toujours dans les temps impartis est assumé.

La reconduction des appels à projet

Cette situation a un réel impact sur les charges de travail notamment pour les fonctions de coordination qui sont souvent couteau suisse. Les appels à projet mettent également en difficulté les associations pour se projeter sur le recrutement ou la reconduction des salarié.e.s lorsque leur obtention n'est pas garantie, que la thématique est changeante, ou que le financement est annuel. Le recours au CDD et au temps partiels et donc majoritairement utilisé.

L'incertitude financière

Les appels à projets sont tout le temps reconduit dans le temps et donnent une impression de stabilité, mais cette stabilité n'est pas réelle : les associations n'ont pas de marge de manœuvre et ne peuvent pas se permettre d'en perdre un seul. Malgré la reconduction systématique, il y a un sentiment d'urgence chronique à répondre rapidement à un appel à projet et un sentiment de flou : même si l'association le décroche tous les ans, il n'y a pas de certitude de l'obtenir automatiquement, ce qui peut rendre l'exercice angoissant. Par ailleurs des retards et des incertitudes sont observés du côté des financeurs (collectivités ou national) concernant les délais et les validations des financements.

Ces modalités de financements engendrent des craintes sur le devenir des structures, qui impactent donc à la fois les conditions d'emploi (précarité des emplois) et de travail (climat d'incertitude).



Cliquez ICI
pour accéder à
la recherche



*<https://lmahdf.org/associations-de-quartier-un-modele-peu-valorise-saisi-au-prisme-de-ses-modalites-de-financement/>

L'exemple du secteur de la petite enfance

Les crèches associatives sont des lieux très normés

et les temps de travail en leur sein le sont aussi.

Sur des postes de direction, comme évoqué dans la recherche de l'Institut Godin à Amiens, on constate une surcharge de travail. Pour une structure accueillant entre 15 et 24 enfants, on constate que les directeur.ice.s consacrent la moitié de leur temps de travail aux tâches administratives.

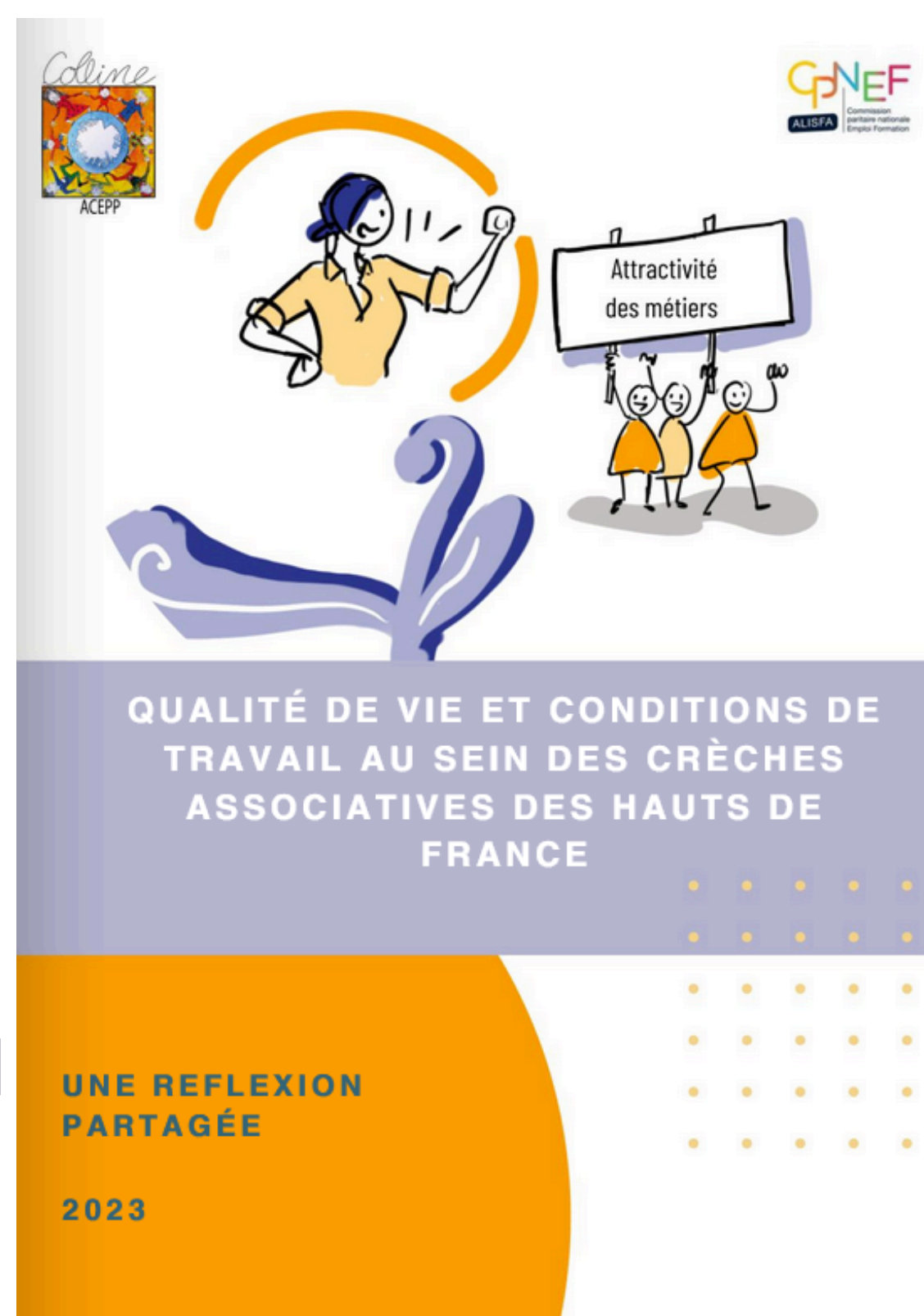
Le financeur CAF permet aux familles d'avoir accès aux crèches à un tarif abordable, c'est la PSU. Cependant, ce système de financement est complexe à gérer pour les structures car elles sont rémunérées à l'heure de présence de l'enfant. Cela peut engendrer une grande différence entre le taux de facturation et le taux de financement, ce qui induit la notion de seuils de rentabilité, et qui pose la question du sens au travail. Un financement par forfait serait sans doute plus efficient qu'un financement à l'heure, et simplifierait la charge administrative.

Le secteur de la petite enfance souffre également d'un déficit d'attractivité. Les accords Ségur qui ont revalorisés les salaires de la branche ont été bien reçus par les professionnels mais la question du financement de ces augmentations s'est posée. La Caf a augmenté les financements versés, et certaines collectivités également mais d'autres n'ont pas suivi cette augmentation.

Les conditions de financement du secteur de la petite enfance a un réel impact sur la qualité des emplois et du travail. Cependant, les structures ont des marges de manœuvre pour améliorer la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) comme l'atteste ce livret produit avec l'aide de l'Anact. On y retrouve des exemples d'initiatives qui permettent d'agir concrètement sur le travail, comme le passage à la semaine de 4 jours, ou l'organisation des temps de fermeture de l'accueil des enfants pour travailler sur les pratiques pédagogiques et le sens au travail.

Cliquez ICI
pour accéder au
document

<https://www.coline-acepp.org/ressources/recherches-actions/>



> Préconisations

- **Repenser les règles de fiscalité** pour permettre de dégager des financements pour le système social
- **Adapter les aides de l'Etat** destinées aux entreprises, aux associations également (ex : crédit d'impôt recherche)
- **Réaffirmer la subvention** comme principale modalité de financement du fonctionnement associatif, notamment via des Conventions Pluriannuelles d'Objectifs (et de Moyens) pour sortir de l'annualité
- **Limiter le financement par projet** qui ne finance pas le long terme et les fonctions supports
- **Réaffirmer les qualités du secteur associatif** concernant la capacité de concertation et de résilience, face à la concurrence du secteur marchand sur les activités associative
- **Créer du dialogue avec les financeurs** : s'interroger sur les besoins et les limites de chaque partie, et ce qui est vraiment utile dans l'évaluation de l'action associative
- **Préserver la qualité de l'emploi** et valoriser le travail associatif : anticiper les augmentations de salaires et les intégrer dans le budget associatif. Se rattacher à une convention collective pour aider dans les négociations avec les financeurs à reconnaître ces augmentations dans les demandes de financements.
- **Conserver ou revenir** à des organisations plus souples, plus créatives, même en période de contraintes économiques.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Le guide pour plaider pour un emploi associatif de qualité auprès de vos financeurs, par le Mouvement Associatif Hauts-de-France
- Une grille de concertation entre associations et financeurs pour améliorer les dispositifs de financement, par InCitu sens'action
- Un tableau pour aider à l'élaboration d'un budget prévisionnel, par InCitu sens'action
- Que serait la vie quotidienne sans les associations ? Par le Mouvement Associatif
- Devenir une association employeuse : Les bonnes questions à se poser, par le Mouvement Associatif Hauts-de-France
- « Jusqu'ici tout va bien » comment prévenir les difficultés au sein de mon association, par le DLA HdF.

TABLE RONDE

« Comment améliorer la qualité de vie et des conditions de travail dans son association ? »

Intervenant.e.s :

Cindy Lemette
Chargée de mission
à l'Aract

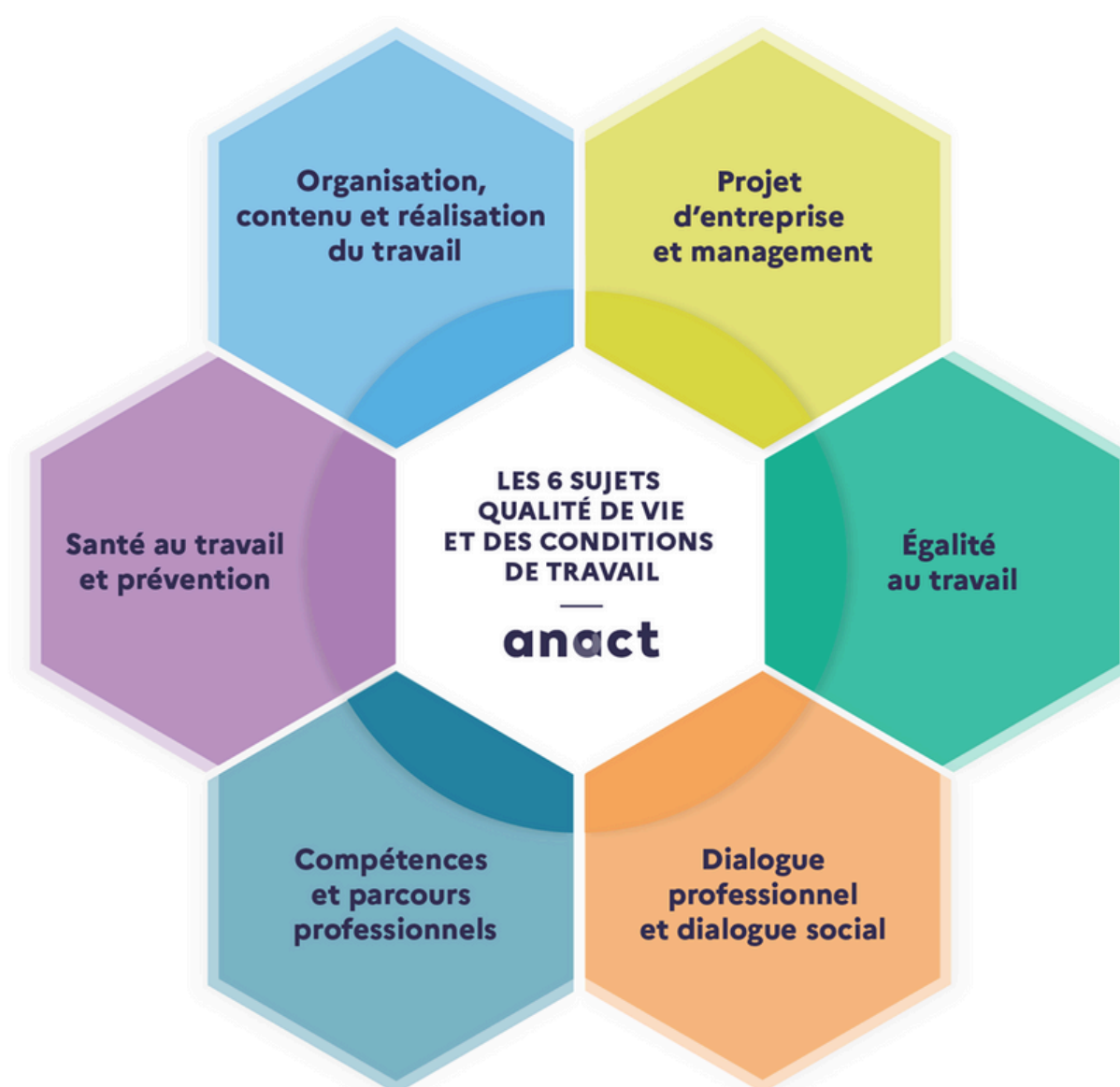
Jean-Christophe Guerin
Responsable du pôle formation inclusive
à Signes de Sens

Myriam Arquisch
Administratrice
à Micros Rebelles

**Yvette Leuridan et
Elodie Meaudre**
Administratrices
à Lilotopia

Qu'est-ce qu'on entend par qualité de vie et bien-être au travail ?

Aujourd'hui on parle de Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT), terme dans lequel on retrouve les sujets qui relèvent des conditions de travail : la qualité de l'organisation et des relations de travail, et la capacité donnée aux salariés de s'exprimer, d'agir, et trouver des solutions collectivement pour faire face aux contraintes du travail. Avant d'être des actions, la QVCT c'est une démarche collective qui interroge les manières de s'organiser et permet d'identifier les difficultés et les ressources nécessaires pour réaliser le travail. Il y a besoin de s'acculturer à la concertation, à parler du travail, en s'appuyant sur des outils et des méthodes. Les sujets sont nombreux : les questions de sens, les évolutions des métiers... Il faut se demander : quel est le sujet prioritaire, par quoi on commence ? Comment s'articuler entre le Conseil d'Administration, le CSE, les managers, pour que tout le monde avance dans le même sens ? L'expérimentation est importante et le droit à l'erreur aussi. Expérimenter permet ensuite d'évaluer ce qu'on a appris, et voir ce que l'on garde, ce qui marche dans le temps. On a le droit de tester et de faire évoluer la formule.



Dans le contexte difficile que nous vivons, est-ce bien raisonnable et prioritaire de parler des conditions de travail ?

S'engager dans de nouvelles démarches n'est pas facile en contexte contraint, cela nécessite de prendre du temps, et cela crée des attentes et des besoins auxquels il faut répondre. Cependant les situations de changement de contexte et de transformation sont l'occasion d'intégrer des éléments de QVCT. Il y a un enjeu à partager les difficultés ressenties, à prioriser les sujets les plus préoccupants, et à s'interroger sur comment trouver des marges de manœuvre collectivement ? Performance et perception de la qualité de vie au travail sont les deux revers d'une même pièce, l'un ne va pas sans l'autre... La QVCT est donc aussi et surtout à penser en contexte de difficultés.

Ressources pour aller plus loin...

Formation – Piloter une démarche QVCT
2 jours pour s'approprier les enjeux et les outils de la QVCT
Sessions 2025
24 & 25 juin
16 & 17 octobre
LILLE
Rendez-vous sur anact.fr

Guides pratiques
Ressources gratuites | 2024

Référentiel
Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

LES DIMENSIONS DE LA QVCT
IDÉES RECUES SUR LA QVCT

anact
CAN YOU ESCAPE?
Osez-vous l'aventure de la concertation ?

TÉMOIGNAGES

Signes de Sens est une association lilloise de 25 salarié.e.s qui a pour ambition d'accompagner la transition inclusive de la société, afin qu'elle soit plus accessible à tous et toutes. Nous avons sollicité l'Aract pour être accompagnés sur l'amélioration des conditions de travail, car au fur et à mesure de notre développement, nos pratiques ont évolué. Nous voulions savoir comment conjuguer la performance et les conditions de travail qui permettent à chacun.e de s'épanouir tout en répondant aux besoins de la structure. A partir d'un pré diagnostic, l'équipe ARACT a mis en place un comité QVCT pendant 6 mois pour définir les besoins et les axes de travail. Des temps ludiques ont été organisés pour bien comprendre les enjeux de la QVCT. Nous avons identifiés des chantiers à travailler, en associant les différentes instances : CSE, CA, directions des différents pôles de l'association. Cette démarche est importante car elle nous permet d'aligner nos valeurs et nos pratiques, et d'incarner notre volonté de prendre en compte la thématique QVCT en lien avec les idées que l'on défend sur l'inclusion.

C'est essentiel d'organiser des espaces de dialogue entre salariés et équipe qui dirige, de s'écouter les uns et les autres et créer les conditions pour que tout le monde puisse exprimer son avis et ses besoins. On est parfois trop focus sur l'objet social et on oublie de prendre en compte les besoins. S'il y a de la souffrance cela peut mettre en péril le projet associatif. L'objet social ne doit pas occulter le fait que des salariés et bénévoles intègrent une association avec leurs attentes propres, et n'ont pas la même vision du travail et de l'association.



TÉMOIGNAGES

Micros Rebelles est une association du bassin-minier, de 4 salarié.e.s, née dans cadre d'une démarche participative avec des lycéens en 2015, qui est devenue radio web et FM cette année. Le travail se réalise en autogestion, pour nous l'autonomie collective nourrit l'autonomie individuelle et vice versa. Nous fonctionnons en horizontalité sans encadrement. Les salarié.e.s et bénévoles sont tous à la fois participants et décideurs. Nous sommes organisés autour de commissions agissantes avec des référent.e.s salarié.e et bénévole dans chaque commission. Les décisions se prennent en assemblée générale qui a lieu tous les mois.

L'utilisation de logiciels libres partagés aide aussi à la qualité du travail : des outils informatiques collectifs ont été créé ensemble pour que tout le monde ai accès aux informations et pour faciliter le travail collaboratif.

TÉMOIGNAGES

Lilotopia est une association lilloise qui œuvre pour le développement de l'agriculture urbaine et la végétalisation d'espaces en ville.

Nous avons mené une démarche autour de la QVCT grâce à l'accompagnement d'un Guid'asso (Maillage). Cette démarche nous a permis d'avoir une prise de conscience du côté du Conseil d'Administration de son rôle d'employeur, et remettre à jour les statuts. Une définition plus claire du rôle de chaque membre du CA a été rédigé (comptabilité, embauche, partenariats, activités...), ce qui permet de s'appuyer d'avantage les uns sur les autres.

La charge de travail était un vrai frein à la QVCT : Nous avons également pu quantifier et qualifier le travail réalisé, et identifier la nécessité d'embaucher un.e 2^{ème} salarié.e. Nous avons établi des fiches de postes pour mieux cibler les besoins et donc le profil à embaucher.

Désormais nous avons créé le cadre nécessaire pour penser notre organisation, nos objectifs, nos besoins, notre communication. Notre prochain chantier est de créer un livret pour les nouveaux bénévoles et adhérents qui rejoignent l'association.

POUR ALLER PLUS LOIN

- **Les résultats du 4e Baromètre national** qualité de vie au travail dans l'ESS
- **Des fiches pratiques pour améliorer la QVCT** au sein de son association, par le DLA Hauts-de-France
- **Le référentiel QVCT** de l'Anact
- **Les résultats de l'enquête sur le lien entre attractivité et QVCT** par le Mouvement Associatif Hauts-de-France et l'Orva
- **Le replay du webinaire sur l'articulation entre la gouvernance et la direction** dans la fonction employeur, par le Mouvement Associatif Hauts-de-France
- **Un webinaire sur le management participatif**, par le Mouvement Associatif
- **Les formations pour les bénévoles en HdF**, et **les formations en ligne**
- **Les formations pour les salariés dirigeants : le Cestes**
- **Prévenir les risques Psycho-sociaux**, par l'INRS
- **Accueillir et fidéliser les salarié.e.s**, **le guide de l'Udes**

ATELIER : Gérer la charge de travail



Objectif

Le but de cet atelier était d'échanger et de s'outiller sur la gestion de la charge de travail : comment la calibrer, la planifier, la suivre et l'ajuster ? Retrouvez les bonnes pratiques et les outils permettant de nourrir le dialogue en interne et gagner en transparence.



Animé par :

**Sylvain Masclet et
Laurent Renouf
de Maillage**

Quelques bonnes pratiques :

- **Prévoir des temps pour en parler en équipe**, ne pas individualiser le problème : une charge de travail trop importante nécessite une prise de décision : réorganiser, partager, déléguer, reporter, recruter, ou renoncer à certaines tâches et projets.
- **Anticiper au maximum** ce qui peut être anticipé : on sur-estime ce que l'on peut faire en une journée, et on sous-estime ce que l'on peut faire en 1 an. Réaliser un calendrier sur l'année des redondances (AG, rapport d'activités, temps d'équipe...) et des bilans à fournir en précisant le qui fait quoi, et en identifiant les pics d'activité.
- **Dès le recrutement** : pouvoir anticiper la durée du travail, chiffrer sur la fiche de poste le temps consacré à chaque catégorie de mission (projet, vie de l'association, administratif...) et l'actualiser à chaque entretien annuel du salarié (selon les évolutions de la structure et les aspirations personnelles). Laisser du temps pour les congés, les formations, les imprévus...
- **Des outils de reporting** d'heures passées par catégories de tâche pour objectiver le temps de travail et aider à la prise de décision dans la gestion de la charge de travail (priorisation).
- **Quantifier ne suffit pas** : Il y a la charge de travail prescrite, réelle et ressentie : une différence entre ces trois charges peut s'expliquer : un mauvais calibrage du poste, des handicaps invisibles, un manque de formation, le fait d'être seul sur sa mission, des relations partenariales compliquées etc. Il faut aussi penser les conditions d'exercice des tâches listées et en échanger.

- **Ritualiser un temps de 30mn** d'organisation du travail à venir en le priorisant, en fin ou début de semaine
- **Bloquer dans son agenda** des temps de rédaction (demande de financement, bilan)
- **Préciser la frontière salariat/bénévolat** : rester en plus à une réunion, un événement, un repas, est-ce que c'est du temps de travail ? Ce sont des règles à définir et à appliquer à tout le monde.
- **Réaffirmer le respect des heures**, l'importance des temps de pauses et le droit à la déconnexion.

Quelques outils :

- **Outil de gestion des heures** : [ICI](#)
- **Saisie analytique du temps** : [ICI](#)
- **Exemple de fiche de poste** : [ICI](#)
- **Guide pour plaider auprès des financeurs publics** sur l'importance de financer du temps de travail administratif et du temps organisationnel : [ICI](#)

Pour aller plus loin :

Le kit « Agir sur la charge de travail » réalisé par l'ANACT

ATELIER : Structurer l'organisation interne

Objectif

L'atelier a permis aux participant.e.s de se questionner sur leur propre organisation interne. L'objectif était de :

- Définir l'équipe de travail
- Identifier les périmètres, les relations, les niveaux d'implication
- Avoir une vision globale et déceler les éventuels déséquilibres
- Poser quelques points d'amélioration
- Partager des leviers, des actions possibles

 Animé par :

**Marion Coquelle,
consultante**

Quelques bonnes pratiques :

En binômes, les associations ont dessiné leur sociogramme, c'est-à-dire les différents groupes d'acteurs de leur association (bénévoles de gouvernance, de terrain, salariés, usagers...). Ensuite, elles ont dû positionner ces différents groupes selon leur périmètre (le qui fait quoi), leur relation (hiérarchie, collaboration...) et leur niveau d'implication (décideurs, contributeurs...). Enfin, elles ont été amenées à identifier les questions que cela suscitait : les tensions, les besoins ou les risques.

Après présentation aux autres participants, ces derniers devaient partager leurs idées concernant 4 leviers :

• Actions sur l'ajustement de l'organisation

Mettre en place une instance/temps de dialogue entre deux groupes d'acteur

Clarifier les rôles formels, informels, tacites et les pouvoirs de chaque groupe

Ajuster les statuts associatifs pour clarifier les périmètres et pouvoir si besoin

Développer le fonctionnement d'équipe, la communication, la délégation

• Actions sur l'agrandissement d'un groupe d'acteur

Les bénévoles :

Impliquer sa « base » (participant, usager, spectateur, élève, ...)

Recruter, accueillir et accompagner pour développer des compétences et leur légitimité à s'investir

Recruter, renouveler ou agrandir le CA

Les professionnels :

Étudier l'opportunité d'externaliser des missions très spécifiques pour gagner du temps

Développer une communauté de partenaire avec qui coopérer sur des projets

Optimiser le recrutement, améliorer l'attractivité d'un poste

Intégrer des « ressources étudiantes » (apprenties, stages, projet école, ...)

• Actions sur l'équilibre des relations, des pouvoirs

Clarifier/ajuster le fonctionnement entre dirigeants, bénévoles, salariés, contributeurs, ...

Formaliser les « contrats tacites » de ce que chaque acteur donne et reçoit

Identifier les déséquilibres, les acteurs qui sont trop sollicités ou pas assez

Identifier les personnes clés et si leur rôle / posture sont favorable à la conduite du projet

• Action sur le développement des compétences et responsabilités

Développer la formation mais aussi les stages, visite, groupe de travail dans le réseau

Identifier des tâches ou missions à déléguer en prévoyant le temps pour sécuriser la réussite

Développer la communauté (bénévole, partenaire, usager, ...) pour s'impliquer sur des missions et gérer la charge de travail toujours grandissante.

Pour aller plus loin :

- Suivre une formation professionnelle : Le 23 et 24 juin
- Bénéficier d'un accompagnement pris en charge par votre Opco. Comment identifier son opco ?

ATELIER : Animer le dialogue social



Objectif

Comment les associations exemptes d'obligation de mise en place d'un CSE, peuvent-elles animer le dialogue entre l'équipe salariée et le conseil d'administration ?

Pourquoi est-ce important et par quels moyens mettre en place des espaces de discussion sur le travail ?



Animé par :

**Audrey Bordas,
consultante**

Le dialogue social ou participation indirecte a pour but d'établir des règles collectives en matière de conditions d'emploi et de rémunération via les représentant.e.s du personnel.

Le dialogue professionnel ou participation directe des salarié.e.s concerne les différentes formes de consultation ou de discussion partagée qui s'installent au sein des collectifs dans le cadre de l'exécution quotidienne des activités de travail.

Le code du travail rend obligatoire la mise en place d'un CSE à partir de 11 salariés, et parfois moins selon la convention collective de l'association.

Les associations employeuses étant pour moitié d'entre elles composées de maximum 3 salarié.e.s, elles ne sont pas souvent dans l'obligation de mettre en place un CSE. Cependant il est possible et recommandé de développer des espaces de dialogue sur les conditions de réalisation du travail.

Quelques bonnes pratiques :

Les salarié.e.s sont les mieux à même de savoir quels sont les éléments qui favorisent ou nuisent à la qualité de leur travail. En tant qu'employeur, une question simple peut être posée aux salarié.e.s (en entretien individuel, en collectif, ou via questionnaire) : de quoi auriez-vous besoin pour bien faire votre travail, et améliorer vos conditions de travail ?

Lorsque des éléments sont formulés, il est important d'être dans une démarche d'écoute et de co-construction : exprimer les avantages et les freins à la mise en place d'un changement, définir un calendrier pour les propositions retenues, expliquer les raisons du rejet d'une proposition.

Pour aller plus loin :

- Adhérer à un syndicat employeur pour bénéficier de l'accompagnement et des formations à la fonction employeur et au dialogue social
- Consulter les ressources de l'Anact sur le sujet
- Prévenir collectivement les risques psycho-sociaux : outil de prévention
- Contactez la Dreets pour toute information sur les obligations légales et pour connaître sa convention collective de rattachement

ATELIER : Anticiper les futurs du travail



Objectif

Cet atelier prospectif avait pour objectif d'explorer les futurs possibles du travail et de partager une vision des transformations à l'œuvre dans notre société qui impactent les associations. Face aux évolutions du contexte climatique, géopolitique, numérique, et social : quelles seront les répercussions sur les conditions de travail et d'emploi dans 25 ans ? Comment adapter le travail ? Quels sont les facteurs clés de changement ? Un voyage pour découvrir des méthodes nouvelles qui visent à développer notre capacité à agir collectivement pour un avenir souhaitable de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT).



Animé par :

**Cindy Lemettre et
Jason Sauve,
de l'Aract**

Pour aller plus loin :

<https://www.anact.fr/hautes-de-france>

Cet atelier qui a réuni une 10aine de participants s'est déroulé en 3 grandes étapes. Nous avons tout d'abord identifié les transformations à l'œuvre afin de se projeter en 2050 dans des situations de travail extrêmes pour ensuite revenir en 2025 et identifier les pistes à suivre pour anticiper ces transformations et se préparer.

Définition des facteurs de changements :

Parmi 12 facteurs couramment discutés pouvant influencer le travail en positif ou en négatif, les participants ont choisi de travailler sur les 2 facteurs de changement suivants :

- Numérisation et Intelligence Artificielle
- Ecologie et Environnement

A partir de ces facteurs de changement, ils se sont projetés en 2050 dans 2 scénarios extrêmes :

- « Et si en 2050 nos projets étaient rédigés à 100% par l'IA et que l'IA prenait en charge la gestion administrative et financière. »
- « Et si en 2050 on avait un accès restreint aux outils consommateurs d'énergie (ordi, internet, ...) »

Les 2 groupes ont ensuite imaginé des situations de travail transformées par ces facteurs poussés à l'extrême :

- ® une organisation du travail fondée sur 1 heure d'électricité et d'internet par jour ;
- ® une intelligence artificielle qui permet de dégager du temps dans les fonctions d'encadrement pour être auprès des équipes et des partenaires et pour la qualité des projets.

Pistes d'actions partagées :

Les participants sont ensuite revenus en 2025 afin d'anticiper ces transformations dans les associations et ont échangé et partagé sur :

Les risques auxquels nous devrions nous préparer ou nous prémunir dès à présent :

- o La désinformation / manipulation de l'information
- o La dépendance au numérique
- o Ne pas en faire une responsabilité individuelle mais une prise de position politique

Les axes sur lesquels nous devrions nous cultiver et nous former dès aujourd'hui :

- o Gérer l'IA – Prompter
- o Partager collectivement des repères
- o Chercher à être acteur et aller chercher la réalité
- o S'appuyer sur des spécialistes de ces 2 sujets, vulgariser les éléments de repères et les méthodes et faire de la veille

Les nouvelles possibilités auxquelles s'ouvrir ou expérimenter dès maintenant :

- o Adopter une posture d'acceptation / ne pas être dans le déni
- o Echanger sur les pratiques
- o Former les acteurs relais sur ces sujets pour former les adhérents
- o L'organisation collective de régulations de la consommation et des ressources
- o Le rôle d'éducation populaire des associations

ATELIER : Garantir l'égalité de tou.te.s



Objectif

Statut n'est pas vertue !

Les associations aussi sont concernées par les enjeux d'inclusion, d'égalité, et de lutte contre les discriminations.

Agir sur ces sujets permet de aligner les valeurs promues et les pratiques interne.

Les adaptations que l'on met en place pour l'un.e peuvent améliorer les conditions de travail pour tou.te.s !



Animé par :

Jean-Paul Moutiez de Galilée et Olivia Ruel-Mailfert de l'Apes

Une discrimination peut s'exercer envers une personne ou un groupe, et consiste en un traitement inégalitaire d'une personne par rapport à une autre, dans une situation comparable, en raison de critères définis et dans des domaines précis couverts par la loi.

La législation compte 25 critères de discriminations ([détail ici](#)), et deux formes :

- **Une discrimination directe** est directement fondée sur un des critères définis par la loi. Elle peut constituer un acte volontaire, intentionnellement discriminatoire envers un individu ou un groupe d'individus, mais elle peut aussi être commise de façon inconsciente, à cause des préjugés et stéréotypes.
- **Une discrimination est indirecte** quand une mesure apparemment neutre a pour effet un traitement défavorable envers des personnes en raison d'un critère défini par la loi.

Ce sont les stéréotypes et les préjugés qui peuvent conduire à des comportements discriminatoires.

Les stéréotypes sont des « croyances à propos des caractéristiques, attributs et comportements de l'ensemble des membres de certains groupes ». Les stéréotypes associés à un groupe conduisent généralement à développer des préjugés envers eux.

Retrouvez les supports de l'atelier :

- **Comment naît une discrimination ? : [Ici](#)**
- **L'exemple d'Espoir Avenir : [Ici](#)**

Bonnes pratiques :

- **Interroger l'inclusivité** de l'association
- **Adapter le travail** aux salariés et non l'inverse
- **Nommer des personnes** en référence sur les questions d'égalité et de lutte contre les discriminations au travail (réfèrent VSS, Handicap...) qui pourront suivre des formations sur le sujet.
- **Afficher et communiquer** sur le sujet : les dispositions du code du travail (harcèlement, égalité hommes femmes), la pyramide des violences sexistes et sexuelles...
- **Utiliser l'écriture inclusive**
- **Sensibiliser les salariés et bénévoles** sur ce sujet et ouvrir le dialogue sur les moyens nécessaires pour prévenir les discriminations (collectivement et individuellement) : aménagement d'horaire, conciliation vie professionnelle et personnelle, égalité salariale...

Pour aller plus loin :

- Mon association est-elle inclusive ? [Outil Inclusiscore](#)
- [Cycle de webinaire](#) « Faire face aux enjeux de l'inclusion » du Mouvement associatif Hauts-de-France
- Inclusion des population LGBTQIA+ : [Un Webinaire](#) ; [une formation](#);
- [Guide](#) lutter contre le sexisme et le harcèlement au travail, de l'Anact
- [Supports](#) pour lutter contre toutes formes de discrimination, du réseau Canopée
- Les outils de l'UDES : [Le guide pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes](#) ; [Le guide pour agir pour l'emploi des personnes en situation de handicap dans l'ESS](#) ; *
- [Livre blanc](#) sur le recrutement inclusif
- Accompagnement : Cap emploi et l'Agefiph œuvrent pour l'insertion des personnes en situation de handicap.

➤ Remerciements :

- Aux intervenant.e.s des tables-rondes
- Aux animateur.ice.s des ateliers
- Aux administrateur.ice.s et aux salarié.s du Mouvement Associatif Hauts-de-France
- A The Sisters' Canteen pour le repas
- Aux participant.e.s de cette journée !

➤ Pour aller plus loin...

LE RÉSEAU D'APPUI À LA VIE ASSOCIATIVE GUID'ASSO :

[:HTTPS://GUIDASSO-HDF.ORG/](https://guidasso-hdf.org/) 



LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT DLA :

[HTTPS://DLA-HDF.ORG/](https://dla-hdf.org/) 



A BIENTÔT !

[HTTP://LMAHDF.ORG](http://lmahdf.org)

