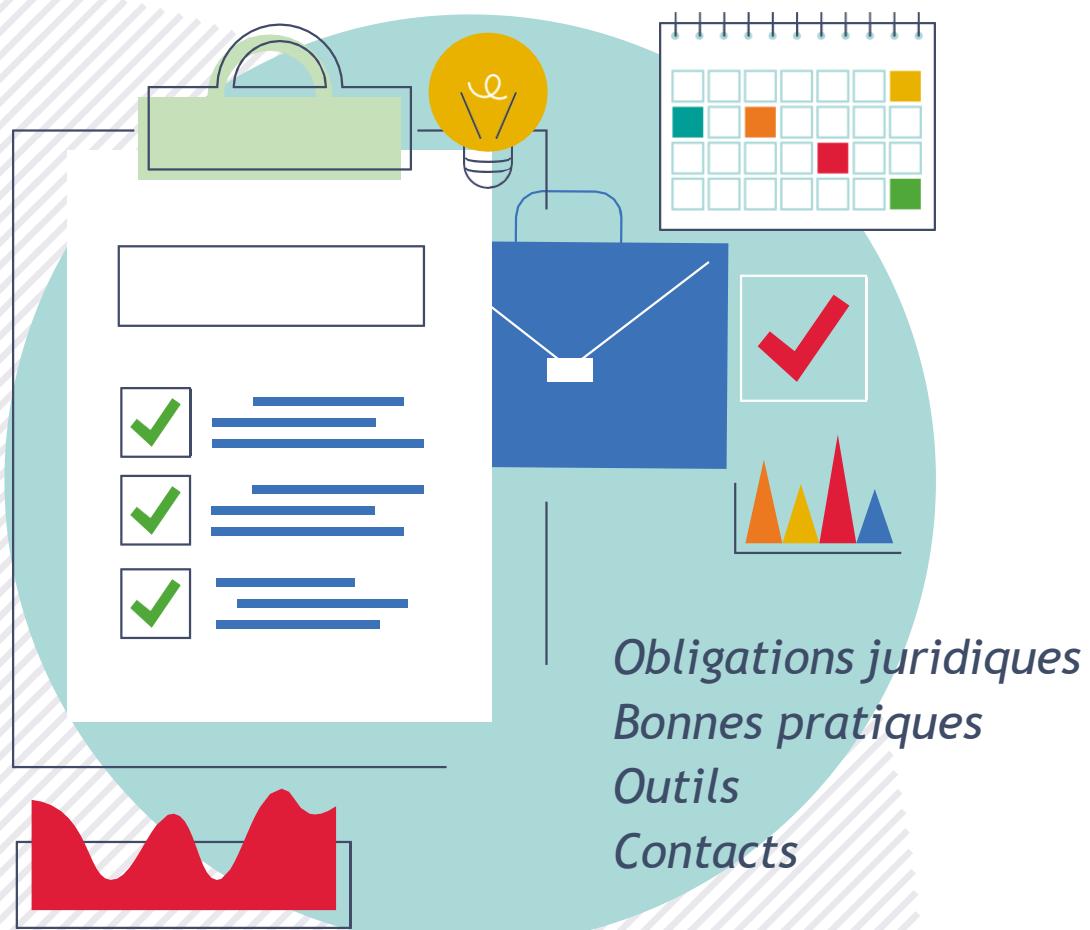


# Guide

## du responsable associatif

pour améliorer les conditions de travail  
et agir sur l'attractivité des emplois

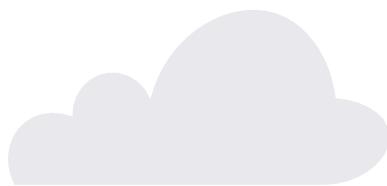
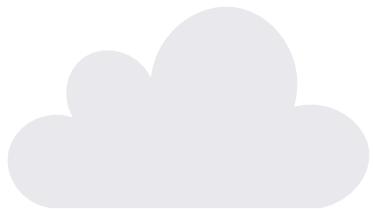


Réalisé avec le soutien financier de :

---

**Ce guide a pour objectif d'apporter des outils et des pratiques concrètes pour agir sur la qualité du travail et des emplois dans son association, et ainsi améliorer l'attractivité du secteur associatif.**

**Il est à destination de tous les acteurs associatifs et leurs partenaires, en particulier les responsables associatifs avec statut bénévole ou salarié (gouvernance, directions, coordinateur·ice.s, managers).**



# Sommaire

---

Présentation .....	4
<b>1. Prévenir la santé au travail .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Organiser le travail et ses conditions de réalisation .....</b>	<b>8</b>
<b>3. Piloter le projet de l'association et manager .....</b>	<b>10</b>
<b>4. Animer le dialogue professionnel et le dialogue social .....</b>	<b>12</b>
<b>5. Développer les compétences et le parcours professionnel .....</b>	<b>14</b>
<b>6. Garantir l'égalité au travail .....</b>	<b>16</b>
Informations complémentaires .....	18
Index des liens .....	20

Guide du  
responsable  
associatif

3



# Guide du responsable associatif

## pour améliorer les conditions de travail et agir sur l'attractivité des emplois

Le secteur associatif souffre d'un déficit d'attractivité. Le dernier baromètre sur les métiers en tension réalisé par les syndicats employeurs Hexopée et Elisfa indique que 7 employeurs sur 10 expriment des difficultés à recruter, avec 7372 postes restant vacants en 2024 dans l'éducation populaire. Dans le secteur social et du médico-social, ce sont 35 000 postes vacants en 2023, selon le dernier baromètre d'Axess.

Si le sens du travail reste un moteur pour les salarié·e·s de l'économie sociale et solidaire, une partie d'entre elles et eux décrivent une dégradation de leurs conditions de travail, comme le montre le dernier baromètre d'harmonie mutuelle sur les conditions de travail dans l'ESS.

### BAROMÈTRE de la qualité de vie au travail dans l'ESS

Harmonie Mutuelle, juin 2023

#### UNE NOTE GLOBALE MOYENNE

**6,3 / 10**

→ SALARIÉS : 6,2  
→ DIRIGEANTS : 7

Selon les salariés :

- Associations : 6,3
- Mutuelles : 6,3
- Coopératives : 6,2
- Entreprises sociales : 5,8
- Établissements publics : 5,6
- Fondations : 5,4

Selon les dirigeants :

- Entreprises sociales : 7,8
- Coopératives : 7,5
- Mutuelles : 7,2
- Associations : 7
- Fondations : 6,1
- Établissements publics : 5,8

#### UNE TENDANCE À LA DÉGRADATION

**40 %** des DIRIGEANTS et  
**46 %** des SALARIÉS

estiment que la QVT  
s'est dégradée dans leur entreprise

#### FACTEURS D'AMÉLIORATIONS

- 1 AMBIANCE AU SEIN DES ÉQUIPES 41 %
- 2 MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL 34 %
- 3 CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS 29 %

#### FACTEURS DE DÉGRADATION

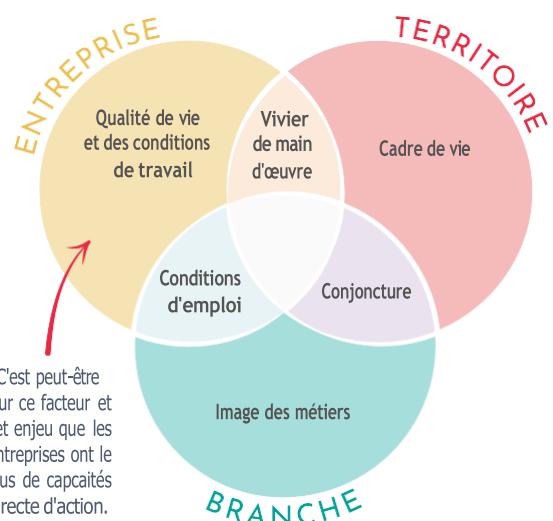
- 1 CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS 50 %
- 2 RÉMUNÉRATION 39 %
- 3 AMBIANCE AU SEIN DES ÉQUIPES 32 %

Les associations sont des entreprises particulières: fonctionnement non lucratif, employeurs bénévoles, variété de statuts et types de contrats... Les emplois y sont aussi particulièrement féminisés, et les rémunérations moins élevées (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/8189389>).

Dans le contexte de difficultés économiques et financières que connaissent les associations aujourd'hui, s'il peut être difficile d'agir sur l'amélioration de la rémunération des salarié·e·s, il apparaît alors d'autant plus important d'agir sur la qualité de vie et des conditions de travail au sein de l'association.

Par ailleurs, la QVCT et l'attractivité du secteur associatif sont corrélées, comme le montre [cette enquête menée par l'ORVA en 2024](#).

**Il existe 3 périmètres complémentaires pour agir sur l'attractivité d'un secteur : le périmètre de l'entreprise, celui du territoire, et celui des branches professionnelles.**



C'est sur la marge de manœuvre que possède l'entreprise que ce guide souhaite outiller les responsables associatifs, en se concentrant sur les enjeux de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT).

Le Code du travail fixant les droits et obligations respectives des salarié·e·s et des employeurs, ce guide a également comme mission de vous aiguiller sur les obligations employeurs propres à la qualité de vie et des conditions de travail. S'agissant de ce cadre légal et dans une démarche d'amélioration continue, une convention collective peut également s'appliquer selon l'activité et le champ d'action de l'association ou à défaut un document cadre interne tel qu'un règlement intérieur ou un accord d'entreprise.

## Le saviez-vous ?

La QV(C)T a été définie par l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 relatif à une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle comme une démarche visant *d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de faire du bon travail*. Cette même définition a été consolidée par l'ANI du 9 décembre 2020 relatif à la prévention renforcée et à une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail appuyant l'enjeu de poser un regard sur le travail et ses conditions de réalisation dans un cadre de dialogue social et d'amélioration continue.

## Comment faire pour créer des conditions de travail sereines et épanouissantes dans son association ?

### Quels leviers activer ?

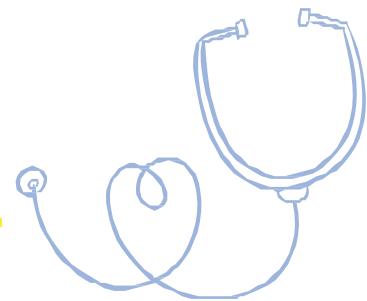
Toute association peut améliorer la qualité du travail et les conditions de sa réalisation en agissant sur les 6 domaines de la QVCT identifiés par l'Anact:



Ce guide met à disposition les outils et ressources dont vous avez besoin, selon les sujets que vous jugez prioritaire avec l'équipe salariée. Il est important de mettre en discussion ces sujets avec l'ensemble des salarié·e·s dans des espaces prévus à cet effet.

Les responsables associatifs sont également des salarié·e·s, et ne doivent pas s'exclure des réflexions sur leur propres conditions de travail. Mener ce travail avec leur responsable direct (direction ou gouvernance en tant qu'employeur bénévole), n'est pas un aveu de faiblesse mais une nécessité. Pour cela, il est important de ne pas rester isolé·e et de savoir s'entourer.

# Prévenir la santé au travail



La santé au travail ne peut se définir seulement par l'absence de maladie professionnelle. Elle est « *un état de complet bien-être physique, mental et social* » (OMS, 194G) qui implique donc d'être à l'écoute de toute la subjectivité individuelle engagée dans chaque situation de travail.

**La prévention en santé au travail est organisée selon 3 niveaux** correspondant à des états successifs du mal-être au travail et visant à agir à différents niveaux, sur les causes, les symptômes ou les conséquences. Aujourd'hui, l'accord national interprofessionnel de 2020 et le droit du travail invitent les organisations à concentrer leurs efforts sur la prévention primaire afin d'éviter les situations de mal-être en agissant sur l'organisation collective du travail. Engagement moral, vulnérabilité des publics accompagnés, précarité des modalités de financements... Le travail associatif n'est pas

exempt de facteurs organisationnels pouvant impacter la santé au travail et notamment de facteurs de risques psycho-sociaux engendrant stress, épuisement professionnel et situations de violences et de conflits dans les collectifs de travail. Néanmoins, le travail qui a du sens et qui est source de développement du pouvoir d'agir est facteur de santé. La prévention en santé est donc l'occasion d'organiser collectivement le travail dans cette optique de renforcer le pouvoir d'agir des individus et le sens du travail en agissant sur les 5 autres axes de la QVCT évoqués dans ce guide.

## Obligations juridiques



L'employeur a la responsabilité d'assurer la sécurité et la santé physique et mentale de ses salarié-e-s. Cette responsabilité se traduit par une obligation de résultat, quelles que soient les mesures mises en place.

Dans le cadre de sa démarche de prévention, l'employeur est tenu, dès le 1<sup>er</sup> recrutement, d'évaluer les risques professionnels rencontrés dans le cadre du travail et de les recenser dans un document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP). Ce document devra être consultable par toutes et tous, mis à jour 1 fois par an ou lors de tout changement impactant les conditions de travail. Toutes les versions devront être archivées 40 ans.

Lors de l'embauche, prendre un rendez-vous pour une visite d'information et de prévention (VIP) auprès de la Médecine du travail. La personne recrutée bénéficie ensuite de visites périodiques d'information et de prévention organisées tous les 5 ans et d'exams médicaux.

Un·e salarié·e qui revient d'un arrêt maladie doit se voir proposer un temps d'échange sur sa reprise du travail avec son employeur, et avec la médecine du travail si cet arrêt a duré plus de 3 mois.

Un certain nombre d'éléments doivent aussi être obligatoirement affichés dans les locaux (coordonnées de l'inspection du travail, des secours d'urgence, de la médecine du travail).

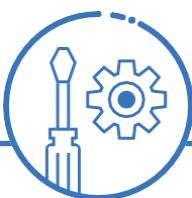
## Bonnes Pratiques



Une démarche de prévention en santé au travail réussie est une démarche collective faisant appel au dialogue professionnel et au dialogue social (sujet traité plus loin) conduisant à un plan d'action de prévention opérationnel. C'est une démarche d'amélioration continue qui ne cesse d'évoluer et de vivre avec les évolutions du travail, du projet de l'association, des mouvements des salarié·e·s, etc. Ouvrir le dialogue sur le travail et ses conditions de réalisation est donc la condition de réussite n°1 pour agir sur la santé au travail.

Par ailleurs, travailler sur les risques psychosociaux (RPS) permet de prévenir un certains nombre de problèmes de santé. Les RPS au travail sont les risques pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels. On les appelle « psychosociaux » car ils sont à l'interface entre l'individu et sa situation de travail. La gestion de conflits et des tensions relationnelles est aussi un axe qu'il ne faut pas ignorer: il peut être utile de nommer une personne externe ou interne (membre du CA, responsable RH...) référente sur de la médiation en cas de conflit qui devra être formée sur le sujet.

## Outils



- ▶ [Questionnaire de l'INRS pour évaluer les RPS](#)
- ▶ [Résultats de l'enquête d'Harmonie mutuelle sur la santé mentale dans l'ESS](#)
- ▶ [Un exemple de mise en place de congé menstruel](#)
- ▶ [Santé des dirigeants associatifs: des outils et ressources en commun par l'association In situ](#)
- ▶ [Fiche pratique sur la gestion de conflit par l'Apes](#)
- ▶ [Ressources sur la santé et la sécurité au travail de l'INRS \(sédentarité, addictions, bruits, RPS, déplacement...\)](#)
- ▶ [Rapport Gollac: identification des catégories de risques psycho-sociaux](#)
- ▶ [Résultats de l'enquête sur la fatigue informationnelle](#)

## Contacts

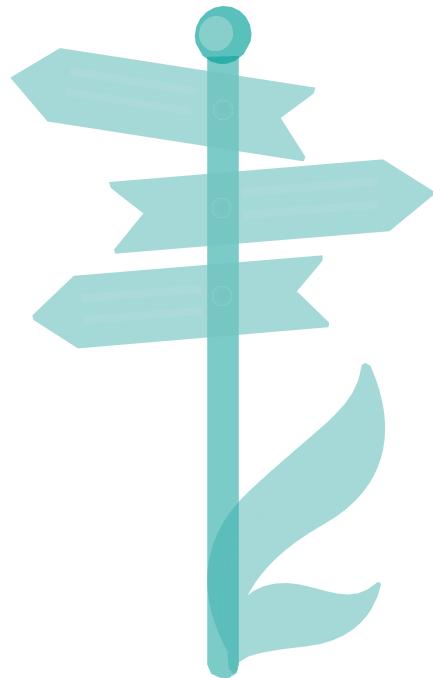


- ▶ [La médecine du travail de votre territoire](#)
- ▶ [Le spécialiste en protection sociale complémentaire exclusivement dédié aux acteurs de l'Économie sociale et solidaire \(ESS\)](#)
- ▶ [Le dispositif de médiation ARESO](#)

# Organiser le travail et ses conditions de réalisation

**Le statut salarié est différent d'un statut bénévole**, et bien que tout le monde soit engagé pour une cause commune, il est important de différencier ce qui relève de l'engagement volontaire et désintéressé, et ce qui relève du contrat de travail caractérisé par un lien de subordination. Poser un cadre de travail clair et partagé permet de protéger toutes les personnes œuvrant dans l'association.

Par ailleurs, les associations étant pour beaucoup financées sur la réalisation de projets et d'actions précises, le temps administratif et le temps d'organisation du travail n'est pas souvent pris en compte dans ces financements, alors que les changements d'organisation au travail sont dans les premiers facteurs d'amélioration ou de dégradation de la QVCT, comme mentionné en introduction dans le baromètre d'Harmonie Mutuelle.



## Obligations juridiques

Il est de la responsabilité de l'employeur d'organiser et de cadrer le travail, individuellement et collectivement. Il est important d'être clair dans le contenu des missions confiées, et sur les objectifs à réaliser. Il doit s'assurer que les attentes sont comprises et partagées par le·a salarié·e et qu'il ou elle a les moyens suffisants pour réaliser ce travail.

Ces éléments doivent être écrits dans une fiche de poste, en précisant le degré d'autonomie du salarié·e, ainsi que sa classification si l'association est rattachée à une convention collective.



## Bonnes Pratiques



- ▶ Prévoir des espaces de discussion sur le travail.
- ▶ Penser l'autonomie individuel dans la cohérence collective.
- ▶ Écrire et réactualiser la fiche de poste chaque année avec chaque salarié·e permet de prendre en compte les évolutions inévitable du contexte de travail. Évaluer ensemble le pourcentage de temps consacré à chaque catégorie de tâches.
- ▶ Réaliser des fiches missions pour les bénévoles, en pensant l'articulation avec les salarié·e·s.
- ▶ Élaborer un règlement intérieur.
- ▶ Co-construire les plannings.

## Gérer la charge de travail

- ▶ **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 surestime 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 temps fort (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.
- ▶ **Prévoir et bloquer des temps de travail** consacrés à la rédaction (demande de financement, bilans, compte-rendus...).
- ▶ **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.
- ▶ **Laisser du temps libre** pour les imprévus.
- ▶ **Réaffirmer le respect des heures**, l'importance des temps de pauses et le droit à la déconnexion.
- ▶ **Différencier 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·e sur sa mission, des relations partenariales compliquées etc. Il faut aussi penser les conditions d'exercice des tâches listées et en échanger.

Guide du  
responsable  
associatif

9

## Outils



- ▶ [Le ftit Agir sur la charge de travail de l'Anact](#)
- ▶ [Guide pour plaider auprès des financeurs publics sur l'importance de financer du temps de travail administratif et du temps organisationnel](#)
- ▶ [Exemple de fiche de poste](#)
- ▶ [Exemple de fiche de suivi des heures](#)

## Contacts



- ▶ [Les Opcos proposent des accompagnements sur l'organisation du travail et des ressources humaines](#)

# Piloter le projet de l'association et manager

Une association met en œuvre un projet associatif qu'il est important de partager à l'écrit, et de renouveler lorsque cela est nécessaire. Le ou la responsable associatif est garant·e du pilotage de ce projet. Un projet clair et partagé avec les salarié·e·s renforce le sentiment d'utilité et de sens au travail.



**Les associations comptent une diversité de statuts et de ressources humaines:** bénévoles de gouvernance ou de terrain, salariés, services civiques, stagiaires, mécénat de compétence... Il est important que chaque rôle soit défini et écrit et que l'articulation entre chacun·e soit claire. Dans une association, l'employeur est la gouvernance bénévole (le bureau ou le conseil d'administration). Cependant la motivation première de l'engagement d'un·e bénévole réside plus souvent dans l'investissement dans un projet associatif ou dans des enjeux

politiques, que dans la fonction employeur. La gouvernance peut choisir de déléguer la fonction employeur à une direction salariée, mais reste néanmoins responsable devant la loi. Par ailleurs, la direction comme tout·e salarié·e a besoin de soutien dans le travail (suivi, évaluation, formation), notamment dans la fonction managériale. Une direction soutenante est une direction soutenue. Les salarié·e·s, direction comprise, doivent se voir attribuer un responsable direct bénévole ou salarié·e à qui se référer dans le travail.

## Obligations juridiques

L'employeur a le devoir d'assurer la sécurité physique et mentale du salarié·e (art. L. 4121-1 du code du travail). Il est important d'actualiser ses connaissances et ses pratiques régulièrement via des formations à la fonction employeur et au management pour connaître la législation du droit du travail mais également les postures et pratiques d'organisation du travail et d'accompagnement d'une équipe de salarié·e·s aux vécus et aux attentes différents.



## Bonnes Pratiques



- ▶ **Donner du sens, impliquer** les salarié·e·s dans la stratégie du projet associatif.
- ▶ **Rester à l'écoute et laisser de la place aux échanges.**
- ▶ **Travailler le lien** entre les salarié·e·s et le conseil d'administration (séminaire, journée d'immersion...).
- ▶ **Établir un organigramme** en précisant les liens hiérarchiques.
- ▶ **Mettre en place des méthodes de communication** interne claires et anticipées, pour permettre une bonne circulation de l'information.
- ▶ **Penser le processus d'accueil des salarié·e·s.** Rédiger un livret d'accueil pour faciliter l'intégration des personnes recrutées.
- ▶ **Nommer un·e bénévole volontaire (ou un binôme) dans la gouvernance** pour être référent·e sur la fonction employeur, se former et être en appui de la direction.

## Outils



- ▶ [Webinaire sur la fonction employeur et l'articulation entre la direction salariée et la gouvernance](#)
- ▶ [Méthode RACI: aide à la prise de décision et la répartition des délégations](#)
- ▶ [Webinaire sur le management participatif](#)
- ▶ [Etude de l'Injep sur le rapport des jeunes au travail](#)
- ▶ [Fiche pratique: accompagner un nouveau ou une nouvelle salarié·e, de l'accueil au départ](#)

## Formations bénévoles

- ▶ [En présentiel](#)
- ▶ [Cours en ligne](#)

## Formations au management dans l'ESS

- ▶ [Les syndicats employeurs, le Cestes](#)
- ▶ [Transfair RH](#)
- ▶ [Le MOOC de l'Apes](#)

## Contacts



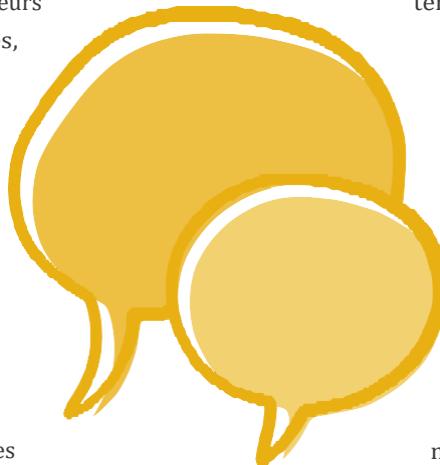
- ▶ [Adhérer à un syndicat employeur pour bénéficier de ressources et d'accompagnements sur le sujet](#)
- ▶ [Renseignements sur le droit du travail](#)

# Animer le dialogue professionnel et le dialogue social

**Le dialogue social** inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentant.e.s des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions d'intérêt commun relatives à la politique économique et sociale. Il peut établir des règles collectives en matière de conditions d'emploi et de rémunération.

**Le dialogue professionnel** concerne les différentes formes de consultation ou de discussion partagée qui s'installent au sein des collectifs de travail dans le cadre de l'exécution quotidienne des activités. C'est une forme de coopération horizontale entre salarié.e.s qui vient nourrir le dialogue social et permet la discussion sur les critères de qualité du travail.

De ce fait, organiser les espaces de discussion sur le travail et les intégrer comme temps productifs de travail est un point d'attention crucial pour assurer à la fois la qualité du travail et conséquemment la santé au travail de ses salarié.e.s.



Les associations employeuses sont peu nombreuses à recourir au dialogue social, car étant à 65 % composées de 1 à 4 salarié.e.s, elles ne sont pas 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. Les sujets abordés peuvent concerner les méthodes de travail, la flexibilité horaires, le télétravail, l'articulation avec la vie personnelle, les déplacements...

## Obligations juridiques

L'adhésion à une convention collective peut-être obligatoire selon son secteur d'activité. Le code du travail rend obligatoire la mise en place d'un CSE à partir de 11 salarié.e.s (parfois moins selon la convention collective de l'association). Un CSE peut-être mis en place même si le seuil obligatoire n'est pas atteint. Les élus du CSE doivent obligatoirement suivre une formation de 5 jours en Santé Sécurité et Conditions de Travail (SSCT).

Pour les structures de plus de 50 salarié.e.s ou lorsqu'un.e représentant.e syndical.e est désigné.e, l'employeur doit assurer des temps de négociation annuelle obligatoire (NAO).



## Bonnes Pratiques

**Instaurer des réunions métiers pour parler du travail.** Parler de ce qui se fait, et de ce qui ne se fait pas ou mal parce que les conditions de réalisation ne sont pas assurées. Ces réunions métiers peuvent être mensuelles ou plus espacées en fonction de l'organisation mais ne doivent pas être vues comme du *temps en plus*, non prioritaires face aux temps considérés comme *productifs*. Parler du travail est productif. Ces réunions métiers doivent pouvoir s'organiser entre personnes de métier (dialogue professionnel) en prévoyant par la suite et si le collectif de travail en ressent le besoin, un partage avec la direction/l'employeur (dialogue social). Il est important d'être à l'écoute des différentes propositions, évoquer les freins ou les avantages à la mise en place de certaines actions, et construire un calendrier de mise en œuvre des éléments décidés. La formation de l'employeur et des salarié·e·s au dialogue social constitue une bonne pratique, que l'association ait un CSE ou non.



## Focus sur... La marque employeur

Elle désigne l'image d'une entreprise auprès de ses employé·e·s et des candidat·e·s potentiel·le·s. Développer *la marque employeur* de l'association est aussi un levier d'attractivité. Elle permet d'attirer des nouvelles personnes mais aussi de fidéliser les salariés en poste. Il s'agit de se questionner sur ce qui donne envie de travailler dans l'association, et de communiquer en interne et en externe sur ces éléments. Cela peut concerner l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle, l'impact social et environnemental (RSE), les opportunités de formation, l'implication dans la stratégie de l'association, les avantages, les valeurs et le sens...

**Pour aller plus loin, consultez l'Appel des employeurs engagés de l'Udes**

## Outils



- ▶ [5 conditions pour parler du travail de façon productive](#)
- ▶ [Guide pour mettre en place des espaces de discussion sur le travail](#)
- ▶ [Faire du CSE un levier d'amélioration des conditions de travail](#)
- ▶ [Guide du syndicat Asso Solidaires](#)
- ▶ [Rapport "Le dialogue social au service de la qualité du travail?"](#)
- ▶ [Les rencontres du CESE: le travail dans tous ses états](#)
- ▶ [Les outils de la branche Alisfa](#)

## Contacts



### Les syndicats (ressources et formations au dialogue social)

- ▶ [Employeurs associatifs](#)
- ▶ [Salarié·e·s associatifs](#)
- ▶ [Connaitre sa convention collective de rattachement](#)

# Développer les compétences et le parcours professionnel

Pour répondre au déficit d'attractivité mais aussi à des enjeux de fidélisation, il est important de définir une politique RH, permettant aux salarié·e·s de se sentir bien dans leur emploi, leur travail, et de pouvoir évoluer.

**Penser l'accompagnement commence dès l'embauche de la personne** avec un processus d'intégration, jusqu'à son départ avec un processus de transmission, en passant par les aléas de l'évolution de l'activité et du maintien en emploi.

La majorité des associations employeuses sont des petites structures, qui n'ont pas toujours les moyens d'être outillées sur cette question, mais les Opco, Opérateurs de Compétences peuvent les appuyer dans ce travail.

## Obligations juridiques

**Toute association qui emploie un·e salarié·e a l'obligation de participer au financement de la formation professionnelle** en mobilisant un pourcentage de sa masse salariale: CUFPA, Contribution Unique à la Formation Professionnelle et à l'Alternance. Cette obligation est principalement composée d'une contribution unique légale et d'une contribution conventionnelle.

Les fonds ainsi mutualisés permettent la prise en charge des coûts de formation des salarié·e·s sous certaines conditions et des coûts des formations en alternance (professionnalisation et apprentissage).

En tant qu'employeur il convient de veiller à ce que le ou la salarié·e s'adapte à son poste de travail et que son évolution professionnelle soit en adéquation avec les transformations de celui-ci. C'est aussi le moyen de renforcer et développer les compétences professionnelles de vos salarié·e·s et de consolider ou développer vos activités.

**La mise en œuvre de l'entretien professionnel est également une obligation pour les entreprises**, depuis le 7 mars 2014. À l'occasion de son embauche, la personne doit être informée qu'elle bénéficie, tous les deux ans, d'un entretien professionnel. L'entretien professionnel est un temps d'échange entre salarié et employeur pour étudier les perspectives d'évolutions professionnelles du salarié, notamment en termes de qualifications et d'emploi. Ce n'est pas une évaluation professionnelle du salarié, il ne se substitue pas à l'entretien annuel d'évaluation mais ces deux entretiens peuvent se compléter. Ils peuvent d'ailleurs être menés à la suite l'un de l'autre, dès lors que le contenu des deux échanges est bien identifié. L'employeur doit également informer le salarié de ses droits à la formation (CPF, CEP...) même en dehors de l'entreprise. Tous les salarié·e·s (quelle que soit la nature de leurs contrats) et tous les employeurs sont concernés par l'entretien professionnel.

**Tous les 6 ans, l'employeur doit faire un bilan récapitulatif du parcours professionnel** au cours duquel il s'assure que le salarié a bien bénéficié de ses entretiens professionnels et fait le point sur ce qui est imposé par la loi : formation, certification et progression salariale ou professionnelle.

## Bonnes Pratiques



En plus des obligations, plusieurs dispositifs et outils existent pour intégrer, accompagner et faire évoluer les salarié·e·s :

- ▶ **Mettre en place des entretiens annuels**, en plus de l'entretien professionnel obligatoire. Cet outil précieux de la gestion des ressources humaines permet à la personne un espace de prise de recul sur son activité annuelle et d'évaluer ses besoins pour continuer à travailler dans de bonnes conditions (orientations, autonomie, formations...). Si des objectifs individuels ou une participation à des objectifs collectifs sont prescrits, l'entretien est aussi l'occasion de faire un point d'étape. Les directions aussi en tant que salarié·e·s sont aussi concernées, et un membre de la gouvernance peut mener cet entretien.
- ▶ **Mettre en place un plan de développement des compétences** : outil au service de l'association et des équipes, il recense toutes les actions de formation dont vous avez besoin pour développer votre association, tout en veillant au parcours professionnel des salarié·e·s. Il a remplacé le plan de formation au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Il permet d'anticiper les évolutions économiques, technologiques, juridiques, digitales ou environnementales dans votre secteur et d'anticiper les besoins en compétence au regard de la stratégie de l'association.
- ▶ **Soliciter le dispositif de prestation conseil RH** permet d'obtenir une vision RH globale de votre entreprise, mais également d'accompagner les changements organisationnels, et de bénéficier de conseils en matière de gestion des emplois et des compétences.
- ▶ **Recruter en alternance** : l'apprenti·e sera formé·e par l'association qui pourra ensuite l'engager dans le cadre d'un contrat de travail classique sans nouvelle période d'adaptation ou d'intégration.
- ▶ **Les autres dispositifs :** [Le conseil en évolution professionnel](#)  
[Le compte personnel de formation](#)  
[Le bilan de compétence](#)  
[La validation des acquis de l'expérience](#)  
[La Pro A \(la reconversion ou la promotion par alternance\)](#)  
[Transition Pro](#)

## Outils



- ▶ [Guide de l'entretien professionnel](#)
- ▶ [Comment identifier son opco?](#)
- ▶ [Mooc de l'Apes sur la gestion des compétences](#)
- ▶ [Simulation de l'embauche d'un·e apprenti·e](#)

## Contacts



Pour en savoir plus et être accompagné·e, prendre contact avec un·e conseiller·e de son Opco :

- ▶ [Unification \(pour les métiers de la cohésion sociale\)](#)
- ▶ [Afdas \(pour les métiers du sport et de la culture\)](#)
- ▶ [Opco santé \(pour les métiers du sanitaire et médico-social\)](#)

# Garantir l'égalité au travail

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 26 critères, dont le sexe, l'identité de genre, le handicap, l'orientation sexuelle, la nationalité, la religion...

Les associations se retrouvent souvent autour de valeurs d'inclusion et d'émancipation portées par le projet politique et mises en œuvre auprès de leurs bénéficiaires. Mais qu'en est-il des pratiques internes assurant l'égalité de toutes et tous quant à l'organisation et aux rapports au travail ?

Garantir l'égalité au travail dans une démarche de qualité de vie et des conditions de travail peut concerner tout autant l'adaptation du travail aux

## Le saviez-vous ?

Concernant les personnes en situation de handicap déclarée, **80 % ont un handicap invisible**.

[Retrouvez ici les différentes familles de handicap](#)

besoins spécifiques des personnes (handicap, maladie chronique, grossesse, monoparentalité, situation d'aidant...) que l'accès aux avantages sociaux, l'égalité en termes de rémunération et d'accès à la formation, l'inclusion dans le collectif de travail et la prévention de toutes formes de violences verbales, physiques, sexistes et sexuelles.

## Obligations juridiques

L'employeur a une obligation de non discrimination et d'équité de traitement des salarié·e·s. Le travail doit être adapté aux salarié·e·s et non l'inverse.

- ▶ Égalité professionnelle et salariale entre hommes et femmes (égalité sur le traitement des salaires et l'accès à la formation professionnelle).
- ▶ Prévention en termes de harcèlement moral et sexuel.
- ▶ Non-discrimination couvrant tous les aspects de la relation de travail .
- ▶ Au-delà de 20 salariés, un quota de 6 % de bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (BOETH) doit être respecté par l'entreprise.
- ▶ Affichage des dispositions légales.

Au-delà du respect des obligations légales, il est important de mettre en place une politique volontariste sur ce sujet.



## Bonnes Pratiques



- ▶ Interroger l'inclusivité de l'association : [Utiliser l'outil inclusiscore](#)
- ▶ Former les personnes en responsabilité et les salarié-e-s sur les questions d'égalité et de lutte contre les discriminations au travail
- ▶ Nommer un-e ou des référent-e-s sur ces sujets
- ▶ Afficher et communiquer sur ces sujets (dans les locaux, dans les évènements...)
- ▶ Utiliser l'écriture inclusive
- ▶ Sensibiliser les salarié-e-s et ouvrir le dialogue sur les moyens nécessaires pour prévenir les discriminations notamment en demandant aux personnes directement concernées (collectivement et individuellement) : aménagement d'horaire, conciliation vie professionnelle et personnelle, égalité salariale...

## Outils



- ▶ [Cycle de webinaire sur l'inclusion](#)
- ▶ [Supports pour lutter contre les discriminations](#)
- ▶ [Mooc sur l'égalité femmes/hommes](#)
- ▶ [Webinaire sur l'inclusion des personnes LGBTQIA+](#)
- ▶ [Brochure de l'État «Recruter une personne de nationalité étrangère en France»](#)
- ▶ [Guide pour Agir contre les agissements sexistes et sexuelles au travail](#)
- ▶ [Guide de l'égalité professionnelle dans l'ESS](#)
- ▶ [10 questions sur la conciliation grossesse et travail](#)
- ▶ [Guide pour Agir pour l'emploi des personnes en situation de handicap dans l'ESS](#)
- ▶ [Bonne pratiques pour favoriser l'inclusion des personnes en situation de grande précarité au sein des quartiers](#)
- ▶ [Comment savoir si je suis victime de discrimination?](#)
- ▶ [Les recommandations du défenseur des droits pour recueillir et traiter les signalement de discriminations et harcèlement sexuel dans l'emploi](#)
- ▶ [Le livre blanc pour le recrutement inclusif](#)

Guide du responsable associatif

17

## Contacts



- ▶ [L'Agefiph: \*agefiph.fr\*](#)
- ▶ [Le défenseur des droits: \*defenseurdesdroits.fr\*](#)
- ▶ [Le CIDFF: \*fncidff.info\*](#)
- ▶ [Le Corif: \*corif.fr\*](#)

# Pour aller plus loin

## Focus sur... Le groupement employeur

Lorsqu'une association n'a pas les moyens financiers ou humains suffisants pour embaucher et encadrer un·e salarié·e sur un emploi attractif et de qualité, elle peut faire appel à un groupement employeur. Le GE apporte une aide dans le recrutement et dans le suivi, et permet à une personne de combiner plusieurs postes à temps partiels. L'association peut aussi décider sans passer par un GE, de mutualiser le temps de travail d'un·e salarié·e avec un autre employeur.

- ▶ [Contact](#)
- ▶ [Webinaire](#)

## Focus sectoriels...

### SUR LA PETITE ENFANCE

Livret de bonnes pratiques pour améliorer les conditions de travail dans les crèches associatives



### SUR L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Guide pour Prévenir les risques et améliorer la QVCT dans les SIAE



### SUR LE SOCIAL ET LE MÉDICO-SOCIAL

Document pratique pour une amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail dans le domaine social et médico-social



### DIALOGUE SOCIAL

Levier de l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail dans les associations du secteur sanitaire social et médico-social



### LEVIERS D'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS DU MÉDICO-SOCIAL ET DE LA SANTÉ



---

## Soyez accompagné·e·s !

Des acteurs peuvent vous accompagner sur tous les sujets évoqués dans ce guide et pour mettre en place une vraie démarche QVCT globale :



Le Dispositif Local d'Accompagnement pour  
les associations : [dla-hdf.org](http://dla-hdf.org)



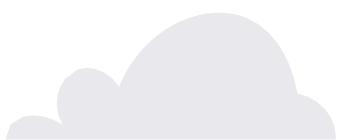
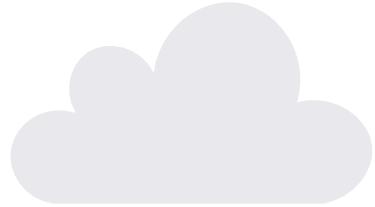
L'agence nationale pour l'amélioration des  
conditions de travail : [anact.fr](http://anact.fr)

Guide du  
responsable  
associatif

19



Les têtes de réseaux : Rapprochez-vous de la tête de réseau ou fédération de votre secteur pour être appuyé sur ces questions



Ce guide est réalisé dans le cadre d'un projet financé par l'ANACT,  
porté par le Mouvement associatif Hauts-de-France,  
et en partenariat avec les Fédérations des centres sociaux  
Pays Picard et Nord-Pas-de-Calais, le réseau Colline Acepp,  
et une consultante spécialisée sur les questions  
de QVCT dans l'ESS Mme Audrey Bordas.

Merci à Uniformation pour sa contribution.



Publication : Septembre 2025

Guide réalisé avec le soutien financier de :



En partenariat avec :

