

## PRIX POUR L'EMPLOI DE QUALITÉ

### MON ASSO S'ENGAGE



Depuis les années 1980, le monde associatif s'est fortement professionnalisé et l'emploi y a connu une exceptionnelle croissance. Les associations regroupent aujourd'hui 1,8 million de salariés. Si ce volume d'emploi semble se maintenir malgré la crise, les contraintes socioéconomiques actuelles qui pèsent sur les employeurs associatifs peuvent avoir des impacts négatifs sur les conditions de travail.

Pourtant, la qualité des emplois est un facteur déterminant de la qualité du service rendu aux usagers. Les emplois associatifs, centrés sur le relationnel, le service et la proximité, étant amenés à se développer fortement dans l'économie de demain, le bien-être social des salariés y est essentiel.

L'objectif de cette première édition du «**Prix pour l'emploi de qualité - Mon asso s'engage !**» lancée par le Mouvement associatif en partenariat avec la Mutuelle CHORUM, le Fonjep et l'UDES, avec le soutien de Juris Associations et de l'APEC, est de valoriser les bonnes pratiques mises en place par des employeurs associatifs pour faire progresser la qualité de leurs emplois et d'en permettre une large diffusion.

Trois catégories d'initiatives ont été définies :

► **Catégorie 1 - Les politiques de gestion des parcours et de mobilité des salariés**

Comment permettre aux salariés de se maintenir dans l'emploi et favoriser, dans et au-delà des structures, les progressions de carrière et les transitions réussies ?

► **Catégorie 2 - Les coopérations en faveur de la consolidation des emplois**

Comment lutter contre les situations de sous-emploi et les contrats courts dans un contexte budgétaire contraint ?

► **Catégorie 3 - La participation des salariés**

Comment permettre aux salariés d'exercer leur pouvoir d'agir et favoriser leur expression sur le contenu de leur travail ?

Au total, 88 dossiers de candidature respectant les critères de sélection ont été reçus.

*« Les tensions budgétaires, la concurrence accrue avec les entreprises lucratives, les logiques de performance fondées uniquement sur la baisse des coûts, corrélées une hausse de besoins sociaux, peuvent conduire à davantage de flexibilité et générer des incertitudes sur le contenu du travail dans les associations.*

*Mais ce contexte tendu n'empêche pas certains employeurs associatifs d'innover pour procurer des conditions d'emplois pérennes et sécurisées à leurs salariés. Les lauréats de ce prix en sont la preuve ! »*

Nadia Belloui, Présidente du Mouvement associatif

#### En partenariat avec



#### Avec le soutien de



# COMPOSITION DU JURY

Le Jury est composé d'experts de l'emploi, chercheurs, représentants des partenaires sociaux et praticiens, experts ou non du monde associatif, dont les approches sur la qualité de l'emploi sont complémentaires.

## Président

- ▶ Jean-Marie Marx, Directeur de l'APEC

## Membres

- ▶ Michel Abhervé, Professeur associé à la chaire ESS de l'Université de Marne La Vallée
- ▶ Pierre Aldrovandi, Rédacteur en chef, Juris associations
- ▶ Marie-Jose Battile, Responsable du développement des activités institutionnelles et partenariales, APEC
- ▶ Jean-Marie Blanc, Directeur des relations institutionnelles, APEC
- ▶ Marine Boyer, Chef de projet Emploi et RH, Mutuelle CHORUM
- ▶ Patrick Brault, Administrateur, Le Mouvement associatif
- ▶ Frédéric Dumalin, Responsable du département études, capitalisation et prospectives, Anact
- ▶ Alexandra Garabige, Sociologue, Centre d'études de l'emploi
- ▶ Marion Gret, Déléguée générale adjointe, Fonjep
- ▶ Marie Lamy, Conseillère Economie - Emploi, Le Mouvement associatif
- ▶ Tiphaine Perrichon, Chargée de mission développement de l'emploi, UDES
- ▶ Catherine Sergent, Représentante CFDT-F3C, administratrice de la Mutuelle CHORUM

# INTERVIEW DE JEAN-MARIE MARX

## Directeur de l'APEC et Président du jury



### ► Quel regard portez-vous sur la qualité des initiatives présentées par les associations candidates ?

Sur les 88 dossiers reçus, on trouve de nombreuses initiatives volontaristes et ambitieuses susceptibles d'avoir un impact réel sur la qualité des emplois. Les candidatures reflètent la diversité du monde associatif : elles sont issues

d'associations qui agissent dans des secteurs variés comme le sport, la culture, l'environnement, l'éducation, le social ou la santé et proviennent autant de petites associations n'ayant qu'un ou deux salariés que de très grosses associations employant plusieurs centaines de salariés. Cette diversité est la preuve que la qualité de l'emploi se pose avec la même importance pour tous les types d'employeurs associatifs.

Les dossiers montrent aussi que les employeurs ont conscience de l'importance du bien-être social de leurs salariés dans un contexte qui se durcit et de ses impacts sur la qualité des services rendus aux usagers. Ils sont aussi nombreux à adopter une approche qui englobe toutes les dimensions de la qualité de l'emploi : nature des contrats, temps de travail, accès à la formation, dialogue social, conciliation des temps de vie,...

### ► Quelles tendances se dégagent des actions mises en place par les associations ?

Certaines associations ont compris l'importance d'investir dans les compétences, particulièrement dans des métiers de service essentiellement fondés sur du capital humain. Certaines d'entre elles, comme Innov'action en Seine-et-Marne, organisent des démarches d'autoévaluation régulière des compétences de leurs salariés. D'autres comme l'ADMR des Alpes-Maritimes optent pour le développement de politiques de formation ambitieuses. Ce réseau a ainsi mis en place un parcours de formation de longue durée pour permettre à ses salariés de passer du métier d'aide

à domicile au métier d'aide-soignant, pour lequel les demandes d'emplois sont beaucoup plus fortes. Certaines associations ont quant à elles compris que la coopération était un atout majeur pour sécuriser leurs conditions d'emploi et lutter contre le temps partiel. Elles pratiquent le partage d'emplois avec des partenaires de leurs territoires ou créent des groupements d'employeurs comme le GECES en Bretagne. Ce groupement d'employeurs fondé par 4 associations en 2005 regroupe aujourd'hui 70 associations et partagent 22 salariés. Pour limiter les horaires atypiques de ses salariés qui interviennent comme agents d'entretien, il a mis en place une charte pour l'intervention de ses agents en journée !

Enfin, certaines associations cherchent à développer les zones de libre expression de leurs salariés comme le réseau Ecole et Nature qui organise chaque année une agora participative avec ses salariés, ses administrateurs et ses bénévoles. L'UCPA a pour sa part créé un dispositif innovant pour promouvoir et faire remonter les idées de ses 3200 salariés et accompagner leur réalisation.

### ► Y-a-t-il une spécificité associative dans la manière d'aborder la qualité des emplois ?

Oui et non. Les associations sont des employeurs comme les autres et leurs innovations managériales s'inscrivent dans un contexte social proche de celui des entreprises : pression budgétaire forte, augmentation du stress, recherche de davantage de sens pour les salariés.

Mais ces innovations, sont facilitées par les atouts du modèle associatif porteur de valeurs collectives de coopération, d'engagement et d'utilité sociale. Sur certains aspects comme la participation des salariés au projet, la culture démocratique des associations leurs donnent une longueur d'avance. Cela se mesure d'ailleurs dans le ressenti des salariés associatifs dont le niveau de satisfaction au travail est plus élevé qu'ailleurs.

## Catégorie 1 - Mobilité et de gestion des parcours

« Union nationale des associations de tourisme social de Rhône-Alpes » (UNAT-RA)

### Un parcours de formation qualifiant en intersaison pour les jeunes saisonniers



#### Activité

Réseau regroupant 41 associations de tourisme social, soit 400 établissements

#### Nombre de salariés concernés

355 jeunes salariés en poste dans les métiers saisonniers

#### Région

Rhône-Alpes

#### Résumé

Une plateforme IPM (Insertion-Professionalisation-Mobilités) a été instaurée pour mettre en relation des employeurs du secteur du tourisme recrutant des saisonniers avec des jeunes rhônalpins (18-25 ans). Elle leur propose une préparation et un accompagnement, avant, pendant et après la saison et, pour ceux qui le souhaitent, un parcours de formation qualifiant en intersaison. Elle favorise aussi leur mobilité à l'international, indispensable à un parcours professionnel dans le tourisme.

Cette plateforme résulte d'un partenariat avec l'Union régionale des Missions locales, le Comité régional CGT Rhône-Alpes et l'Union régionale CFDT Rhône-Alpes.

#### Contexte

- ▶ Un recours massif à l'emploi saisonnier dans le secteur du tourisme ;
- ▶ Des métiers, en particulier de la restauration et de l'hôtellerie, peu attractifs pour les jeunes (difficulté à concilier vie professionnelle et vie personnelle, doutes sur les perspectives d'évolution,...) ;
- ▶ Un enjeu de qualification du personnel dans un contexte très concurrentiel.

#### Actions

- ▶ Un parcours de formation qualifiant en intersaison est proposé à tous les jeunes saisonniers rencontrés et suivis par la plateforme. Ce parcours se déroule en 4 phases : formation - stage - formation - contrat de professionnalisation. Il repose sur la mobilisation de dispositifs de formation et d'aide à l'emploi.
- ▶ Les parcours proposés : commis de cuisine, animateur, serveur, agent polyvalent de restauration, agent de propreté et hygiène, agent d'entretien/maintenance.
- ▶ Les jeunes sont suivis pendant la formation et préparés à la sortie de formation. Les formations sont suivies d'un contrat de travail (contrat de professionnalisation, contrat saisonnier, emploi d'avenir...).
- ▶ La plateforme propose également un service de mise en relation directe des jeunes avec des employeurs du tourisme qui recrutent du personnel saisonnier.
- ▶ Les jeunes saisonniers sont aussi accompagnés dans l'élaboration et la réalisation d'un projet à l'international.

Ces actions sont mises en place par quatre chargés de missions répartis sur les départements les plus touristiques de Rhône-Alpes (Isère, Savoie et Haute Savoie) qui accompagnent les jeunes saisonniers.

## Bilan

Depuis la mise en place de la plateforme (en mars 2013), 431 jeunes ont bénéficié d'un entretien pour des parcours de formation, 180 ont intégré un parcours de formation.

### Les mots de Johan, salarié saisonnier ayant bénéficié d'un parcours de formation

*«Je ne connaissais pas le métier de saisonnier. Suite à une première formation d'agent de loisirs avec la mission locale, l'UNAT RA m'a proposé un parcours de formation qualifiant dans l'animation. Il a consisté en une période de formation, un stage de saisonnier dans un village vacances de Savoie et un contrat de professionnalisation en Turquie. J'ai obtenu le diplôme d'Agent d'Animation Tout Loisir et ai été embauché pour la saison à venir. J'envisage de poursuivre dans le milieu du tourisme en complétant ma qualification par une formation en intersaison de responsable d'animation.»*

## Contact

Sophie Menet  
Coordinatrice de la Plateforme IPM  
[plateforme-ipm@unat.asso.fr](mailto:plateforme-ipm@unat.asso.fr)  
07 63 32 42 43  
Site web : <http://www.plateforme-ipm.fr>

## Catégorie 2 - Coopérations en faveur de la consolidation des emplois

« Action Basket citoyen »

**Une stratégie de pérennisation des contrats aidés à temps plein pour tous les salariés**



### Activité

Education par le sport en direction des jeunes éloignés de toute pratique sportive et associative (à travers un Bus basket citoyen notamment)

### Nombre de salariés concernés

6 salariés (3 femmes et 3 hommes)

### Région

Rhône-Alpes (Villeurbanne)

### Résumé

Dès sa première embauche en 2007, l'association a mis en place une stratégie de pérennisation de ses emplois aidés et a monté des partenariats avec d'autres clubs pour ne proposer que des temps plein à ses salariés. L'association propose des formations approfondies à ses salariés, et assure leur suivi et leur accompagnement par un salarié formé au tutorat. Sa gouvernance implique

les salariés dans le développement de l'association et les responsabilise dans la pérennisation de leur emploi.

### Contexte

- ▶ Un métier d'éducateur sportif souvent considéré comme un « petit boulot » complémentaire à un « vrai métier » ;
- ▶ Des temps de travail souvent réduits et des horaires atypiques.

### Actions

- ▶ Le projet associatif prévoit les échéances financières de pérennisation des emplois aidés à temps plein. Il est mis à jour annuellement et s'appuie sur des actions de développement : nouveaux quartiers, élargissement au périscolaire, recherche de partenaires - financeurs.
- ▶ Tous les salariés sont embauchés en CDI à temps plein. Le recrutement s'effectue en contrats aidés et les postes sont ensuite pérennisés. Une convention d'assistance technique avec des clubs partenaires a été signée pour que les 4 éducateurs soient recrutés sur des temps plein.
- ▶ 100% des salariés bénéficient d'une formation diplômante (Brevet d'Etat, DEJEPS, BPJEPS, DUGOS). Les éducateurs sportifs sont en formation en alternance et bénéficient d'un tutorat du directeur technique.
- ▶ 100% des nouveaux salariés sont encadrés par un tuteur, formé à dessein.

- Un plan de carrière est défini avec chaque salarié. Les salaires sont revalorisés en fonction du diplôme, de l'expérience et de la motivation. La situation de chaque salarié est évoquée tous les ans lors d'un entretien d'évaluation en présence du responsable hiérarchique et du Président.
- La gouvernance est inclusive. Le Conseil d'administration comprend un collège de salariés qui participent à la définition du programme pédagogique préalable à l'intervention dans un établissement.

## Bilan

- Les 6 salariés embauchés depuis 2007 sont en CDI à temps plein. Tous ont bénéficié d'une formation qualifiante.

### Témoignage de Tiffany, directrice adjointe

*«J'ai été recrutée comme éducatrice sportive en CDI Emploi d'Avenir à 35h par semaine en octobre 2013. Comme j'étais titulaire du BEJEPS à mon arrivée, l'association m'a proposé une formation d'un an en alternance pour accéder au niveau supérieur, le DEJPES. Ayant obtenu ce diplôme en septembre 2014, on m'a proposé de devenir directrice adjointe et d'assurer le tutorat d'une nouvelle éducatrice embauchée en emploi d'avenir. Ce cadre de travail sécurisé et professionnalisant est un gros avantage dans un secteur où l'emploi est souvent précaire et où l'accès à des CDI à temps plein est plutôt rare. »*

## Contact

Jean Belmer  
 Président  
 jean.belmer@yahoo.fr  
 06 45 29 27 87  
 Site web : <http://actionbasketcitoyen.com>

## Catégorie 3 - Actions pour renforcer la participation des salariés

« Mission locale de Reims »

### Une démarche d'association des salariés à l'organisation du travail et à la lutte contre les risques psychosociaux



#### Activité

Accompagnement des jeunes de 16 à 25 ans sortis du système scolaire dans leur démarche d'insertion sociale

#### Nombre de salariés concernés

44 salariés

#### Région

Champagne-Ardenne

#### Résumé

Dans un contexte de travail difficile marqué par des contraintes croissantes générant des tensions, la Mission locale a mis en place une double démarche d'association des salariés à l'organisation du travail et à la qualité de vie au travail et de prévention des risques psychosociaux avec l'appui de l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT).

#### Contexte

- ▶ Une diversification progressive des profils des salariés liée aux récentes mutations des métiers exercés au sein des Missions locales ;
- ▶ Une augmentation progressive de la charge de travail : multiplication des dispositifs à mettre en œuvre, augmentation importante du nombre de jeunes suivis et baisse de financement publics ;
- ▶ Des incertitudes et des tensions avec les salariés liées à un projet de rapprochement géographique et fonctionnel de la Mission locale avec la Maison de l'emploi de Reims et le Centre régional Information jeunesse entre 2008 et 2013.

#### Actions

- ▶ Pour améliorer l'organisation du travail, des groupes de travail impliquant les salariés ont été instaurés. Ils portent sur la qualité, la santé au travail et la stratégie numérique.
- ▶ Des fiches de progrès, compilées dans un logiciel ad hoc d'enregistrement et de suivi, ont été mises en place pour que les salariés puissent faire remonter leurs difficultés. Chaque proposition intégrée dans le logiciel est suivie par un pilote et fait l'objet d'un calendrier de mise en œuvre et d'évaluation. Toutes les remontées sont traitées par le groupe de travail concerné.
- ▶ Un Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) a été volontairement institué (- de 50 salariés) pour favoriser les échanges entre la Présidente, la direction et les représentants

du personnel. Dans un contexte social tendu, le CHSCT a sollicité fin 2013 l'expertise de l'ARACT. 8 salariés ont bénéficié d'une formation-action par l'ARACT sur la prévention des risques psychosociaux via l'identification de situations problématiques. Le groupe formé a présenté des pistes d'action de prévention au CHSCT et a été pérennisé pour accompagner leur mise en œuvre.

### Bilan

- ▶ 20 salariés mobilisés dans les différentes démarches de participation soit 45% de l'effectif.
- ▶ En 2014, 123 fiches progrès ont été déposées par les salariés de l'association, soit en moyenne 2,8 fiches déposées par salarié.
- ▶ Selon les syndicats de salariés, «*la démarche concertée de prévention des risques psychosociaux responsabilise les salariés en leur permettant de partager l'objectif d'amélioration des conditions de travail et d'y contribuer en étant force de propositions.*»

### Témoignage d'Anne, conseillère en insertion

*«Quand j'ai débuté à la Mission locale en 2007, chaque conseiller suivait 160 jeunes. Ce chiffre est passé à 230 aujourd'hui. Cette augmentation importante de la charge de travail génère des difficultés et des tensions. La démarche visant à améliorer nos conditions de travail me semble donc très utile, d'autant qu'elle se fait avec la participation des salariés. Je fais partie de salariés formés pour analyser les dysfonctionnements remontés par les collègues, proposer des pistes d'amélioration, et suivre leur mise en œuvre. On s'aperçoit parfois que des changements concrets, assez simples à mettre en œuvre, et davantage de communication peuvent avoir un effet très bénéfique sur le ressenti des salariés dans leur travail.»*

### Contact

Christine Béguinot

Directrice

[missionlocale@milocreims.com](mailto:missionlocale@milocreims.com)

03 26 40 10 26

## Coup de cœur du jury

« Association des Familles de Traumatisés Crâniens et Cérébrolésés d'Alsace » (AFTC Alsace)

**Une action globale pour développer et sécuriser les pratiques professionnelles d'une équipe jeune dans un contexte professionnel peu structuré**



### Activité

Soutien et accompagnement de personnes victimes de traumatismes crâniens par la gestion de lieux de vie accompagnés

### Nombre de salariés concernés

22 dont 19 CDI

### Région

Alsace

### Résumé

Parce que la prise en charge des victimes de traumatisme crâniens dans des lieux de vie correspond à une activité professionnelle nouvelle,

l'association a mis en place des actions pour formaliser et valoriser les compétences acquises par ses salariés et des espaces de parole pour leur permettre d'échanger sur leur pratiques professionnelles, afin de pouvoir les transmettre à leurs partenaires intervenant dans les lieux de vie.

### Contexte

- ▶ Un handicap, souvent invisible, peu connu et des modalités de prise en charge peu stabilisées qui impliquent des pratiques professionnelles nouvelles ;
- ▶ Une nécessité pour les professionnels de créer eux mêmes les modalités de fonctionnement et de coopération dans deux lieux de vie ouverts simultanément par l'association ;
- ▶ Le passage d'un projet porté uniquement par des familles bénévoles à un portage opérationnel par des professionnels salariés ;
- ▶ Une équipe jeune (moyenne d'âge 30 ans) sans grande expérience professionnelle.

## **Actions**

- De multiples actions de valorisation des compétences acquises par les salariés :
  - Elaboration (en cours) d'un référentiel de compétences
  - Diffusion d'interview-vidéos de salariés sur leur compétence et leur ressenti au sein de l'association
  - Plan de formation professionnelle abouti pour renforcer les compétences de l'ensemble de l'équipe
  - Transmission des compétences acquises vers de futurs professionnels, en partenariat avec des institutions de formation de travail social
  - Formation des auxiliaires de vie sociale, intervenants comme partenaires de l'association, à la spécificité de la pratique en lieux de vie
  - Rédaction par les salariés d'un guide de développement progressif de compétences à l'accueil de jour pour intégrer des nouveaux salariés, ou faciliter l'arrivée de stagiaires.
- Au moment de la passation du relais entre les bénévoles et les salariés, un séminaire de travail a été mis en place avec les bénévoles pour les repositionner sur le projet stratégique et les sortir de l'opérationnel. Le projet stratégique a ensuite été partagé avec les salariés.
- Mise en place de groupes de rencontre mensuels pour échanger sur les pratiques de prise en charge avec démarche autoréflexive, individuellement ou en petits groupes, permettant de mettre des mots sur le vécu, prendre de la distance, résituer son action au quotidien.

## **Bilan**

- Un audit externe sur les conditions de travail a été réalisé par la médecine du travail en novembre 2014. Plus de 80% des salariés disent pouvoir prendre des décisions eux-mêmes. 90% estiment avoir la possibilité d'influencer le déroulement de leur travail. 100% des salariés affirment avoir des activités variées demandant des compétences importantes.

### **Témoignage de Frédérique, coordinatrice**

*«L'intérêt de mon travail aujourd'hui c'est le sens du projet associatif, le dynamisme de la structure, les innovations qu'elles portent et la qualité du travail au quotidien. Depuis 2006, date de mon arrivée à l'AFTC, j'ai pu développer des compétences, me former aux spécificités des traumas crâniens. J'ai notamment obtenu un Diplôme universitaire. On m'a fait confiance pour partager mes compétences et faire de la formation pour les transmettre. En termes de management, la direction et le CA sont très disponibles et à l'écoute, on a beaucoup de réunion de partage. La direction soutient les projets et les idées.»*

## **Contact**

Christine Vanderlieb  
Directrice  
[Christine.vanderlieb@aftcam.org](mailto:Christine.vanderlieb@aftcam.org)  
06 87 32 87 96  
Site web : <http://www.aftcam.org>