



# **PRIX POUR L'EMPLOI DE QUALITÉ DOSSIER DE PRESSE**

Le  
MOUVEMENT  
ASSOCIATIF

prix   
POUR L'EMPLOI  
DE QUALITÉ

Choisir  
l'intérêt  
général

# POURQUOI UN PRIX POUR L'EMPLOI DE QUALITÉ EN ASSOCIATION ?

1.9 MILLION DE SALARIÉS travaillent aujourd'hui dans les associations, un volume d'emploi qui a été multiplié par trois en trente ans. Cette croissance accélérée met les employeurs associatifs face à différents enjeux.

Parce que leurs emplois permettent de concilier nécessité de travailler et service de l'intérêt général, les associations se doivent d'OFFRIR UN HAUT NIVEAU DE BIEN-ÊTRE SOCIAL à leurs salariés, la qualité de leurs emplois étant aussi une condition de QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX USAGERS.

Maintenir le dynamisme de l'emploi associatif nécessite aussi de travailler sur l'ATTRACTIVITÉ DE LEURS MÉTIERS et ainsi anticiper le renouvellement de leurs personnels, en faisant mieux connaître leurs métiers tout en ayant une ATTENTION PARTICULIÈRE POUR LEURS CONDITIONS D'EXERCICE.

Pourtant, les tensions socioéconomiques actuelles font peser des risques sur les conditions d'emplois des salariés associatifs. La concurrence accrue avec des structures commerciales, le développement de logiques gestionnaires et la raréfaction des ressources corrélée à une hausse de besoins sociaux ont des impacts sur les situations de travail. Ils induisent davantage de flexibilité et d'incertitude.



Ce contexte n'empêche cependant pas l'ÉMERGENCE DE BONNES PRATIQUES D'EMPLOYEURS ASSOCIATIFS qui parviennent, en mettant en place des expérimentations innovantes, à faire progresser la qualité de vie au travail de leurs salariés et à leur procurer des conditions d'emplois pérennes et sécurisées.

Ces initiatives sont facilitées par les atouts d'un modèle associatif porteur de valeurs collectives d'engagement, de coopération et d'utilité sociale, qui se traduisent par des conditions de travail plus satisfaisantes qu'ailleurs. Elles méritent donc d'être identifiées, diffusées et valorisées. C'est le rôle du PRIX POUR L'EMPLOI DE QUALITÉ.

En créant et organisant ce Prix, le Mouvement associatif marque sa volonté d'œuvrer EN FAVEUR DE LA QUALITÉ DE L'EMPLOI DANS LES ASSOCIATIONS.

En réalité, l'objectif est double :

- Valoriser les associations engagées dans une démarche d'amélioration des conditions d'emploi de leurs salariés,
- Susciter la réflexion et l'échange sur les différents enjeux auxquels l'emploi associatif fait face.

# ORGANISATION DU PRIX

Suite à l'appel à candidatures lancé le 9 mai 2016, les associations employeuses ont eu 2 mois pour participer à la deuxième édition du PRIX POUR L'EMPLOI DE QUALITÉ. 63 dossiers respectant les critères de sélection ont été reçus.

## Le Jury

Animé par le Mouvement associatif, le jury est composé d'experts de l'emploi, chercheurs, représentants des partenaires sociaux et des praticiens, spécialistes ou non du monde associatif, dont les approches sur la qualité de l'emploi sont complémentaires.

- Michel Abhervé, Professeur associé à la chaire ESS de l'Université de Marne La Vallée
- Sandrine Aboubadra Pauly, Responsable projet , France Stratégie
- Pierre Aldrovandi, Responsable du pôle associations, Juris associations
- Marie-José Battlle, Responsable du développement des activités institutionnelles et partenariales, APEC
- Ève Benazeth, Chef de rubriques, Juris associations
- Marine Boyer, Chef de projet emploi et RH, mutuelle CHORUM
- Alexandra Garabige, Sociologue, INED, Associée au Centre d'études de l'emploi et du travail
- Laurent Guillard, Administrateur, Le Mouvement associatif Hauts de France
- Nouria Messaoudi, Déléguée générale, Fonjep
- Tiphaine Perrichon, Chargée de mission RH et diversité, UDES
- Frédérique Pfrunder, Déléguée générale, Le Mouvement associatif
- Nadia Rahou, Chargée de mission, Anact
- Catherine Sergent, représentante CFDT-F3C, Administratrice de la mutuelle CHORUM

## Les récompenses

Le 6 octobre dernier, les membres du jury ont statué, en accordant une attention particulière aux structures engagées dans une réflexion et une démarche globale sur l'emploi de qualité.

Ils ont désigné les 3 lauréats de l'édition 2016, qui bénéficient :

▷ D'une dotation financière

1er Prix : 6000 euros

2ème Prix : 5000 euros

3ème Prix : 4000 euros

▷ De ressources documentaires

De l'accès aux ressources et à l'offre de services CHORUM

D'un abonnement numérique d'un an à la revue Juris associations et d'un ouvrage issu de chaque collection de Juris éditions

▷ D'une valorisation médiatique

Notamment dans les supports de communication des partenaires associés à l'événement

# RENDRE LE SALARIÉ ACTEUR DE SON PARCOURS PROFESSIONNEL

## L'ASSOCIATION

Créée en 1993, L'ENVOL a pour but de promouvoir toute action favorisant l'accueil de la petite enfance, de créer et gérer les services et lieux d'accueil d'enfants à partir de trois mois, et de développer toute activité concourant à ce but. Elle compte aujourd'hui cinq Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants (EAJE), répartis sur trois communes de Haute-Garonne.

**Nombre de salariés : 81 (56 en CDI et 6 en CDD), 17 contrats aidés et 2 alternants**

## Le contexte

- / Faible nombre d'auxiliaires de puériculture diplômées d'État et sureprésentation du CAP Petite Enfance
- / Recrutement de nouveaux salariés en contrat emploi d'avenir en 2012 jusqu'alors formés au CAP Petite Enfance
- / La même année, réorientation des pratiques de l'association en matière de formation, dans le cadre de sa politique de Responsabilité Sociétale des Entreprises RSE
- / Préparation de l'ouverture d'une nouvelle crèche en 2017

## Le bilan

- / 11 salariés en Emploi d'Avenir préparés au diplôme d'auxiliaire de puériculture
- / Employabilité accrue avec perspective de CDI à l'issue du contrat emploi d'avenir
- / Dynamique de travail favorable à la motivation et à l'entraide
- / Valorisation et implication de l'ensemble des salariés grâce au tutorat

## L'action

**Proposer aux nouveaux salariés en contrat emploi d'avenir une montée en qualification par l'obtention du Diplôme d'État d'Auxiliaire de Puériculture (DEAP) via la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).**

- / Création d'un parcours de trois ans
- / Construction d'un référentiel de compétences et d'une grille d'évaluation déclinable à l'avenir pour les autres métiers de l'association
- / Organisation d'un tutorat avec formation des tuteurs sur la base du volontariat
- / Mise en place d'un accompagnement spécifique : en interne avec des points réguliers individuels et collectifs entre les salariés en formation, leurs tuteurs et le responsable du projet et en externe grâce à un institut de formation

### Émilie, éducatrice de jeunes enfants, tutrice d'une salariée

« Je sais aujourd'hui que la salariée que j'ai accompagnée, a toutes les compétences requises pour être une bonne auxiliaire de puériculture. Cela a été pour elle l'occasion de concilier une réalité de terrain et des apports théoriques. Elle a ainsi pu progresser grâce à des échanges d'expériences avec un personnel aguerris et grâce à un suivi formalisé. A titre personnel, cette expérience m'a permis de progresser sur la communication, la transmission de mon savoir, et l'évaluation de compétences. Reprendre les bases avec cette salariée m'a également permis d'avoir un regard critique sur nos pratiques et d'améliorer notre fonctionnement quotidien. »



### CONTACT

**Maxime Virolle**  
Responsable RH  
maxime.virolle@associationlenvol.fr  
05 61 74 55 33

[www.associationlenvol.fr](http://www.associationlenvol.fr)

# FAVORISER L'AUTONOMIE ET LA PRISE DE RESPONSABILITÉ

## L'ASSOCIATION

Créée en 1991, Afile 77 a comme objectif de lutter contre l'exclusion, d'une part, en favorisant la création d'entreprises par des demandeurs d'emploi et des bénéficiaires des minima sociaux et, d'autre part, en soutenant le développement de l'emploi dans les associations et entreprises solidaires. L'association a développé des actions d'accompagnement et des outils de financement pour aider son public à créer et pérenniser l'emploi.

**Nombre de salariés : 16 en CDI**

## Le contexte

- / Turn over important pour les postes de conseillers qui représentent 56% de l'effectif (3 années d'ancienneté contre 6 en moyenne pour l'association)
- / Enjeu de fidélisation des jeunes collaborateurs
- / Besoin d'accompagner le changement, suite à la diversification des actions menées, à l'augmentation des effectifs et à l'arrivée de nouvelle équipe de direction
- / Forte augmentation des entrepreneurs accompagnés (+ de 700 par an)
- / Résultats du diagnostic préalable réalisé par un consultant extérieur : salariés épanouis mais ne souhaitant pas stagner

## Le bilan

- / Grande mobilisation des salariés et bénévoles autour du projet depuis son lancement et premiers retours très positifs
- / L'action est encore en cours. Les résultats attendus à moyen et long termes sont un engagement des jeunes salariés sur une plus longue durée, en leur offrant des possibilités d'évolution professionnelle au sein de l'association

## L'action

### " Dessiner le futur "

- / Mise en place d'une nouvelle organisation du travail facilitant la prise de responsabilités et d'initiatives, avec une cartographie des compétences de chaque salarié
- / Aménagement des conditions de travail : accord RTT 23,5 jours, grille de rémunération revue, primes, souplesse des horaires, livret d'accueil salarié, entretiens professionnels et télétravail
- / Nouveaux outils de communication interne : création d'un intranet et d'une newsletter, redéfinition des réunions internes
- / Participation des salariés aux commissions de l'AG et à des journées stratégiques d'étude
- / Mise en place d'un baromètre social pour évaluer et faire évoluer l'action et continuer à faire vivre le dialogue
- / Consultation des salariés tout au long de la démarche

### Marion, déléguée du personnel

« La participation des collaborateurs (salariés et bénévoles) dans la redéfinition de l'organisation et de la politique de ressources humaines a tout de suite été vue comme primordiale afin que cette dernière corresponde au maximum à leurs attentes et aux réalités du terrain. Ce point est à souligner car il est essentiel à la réussite du travail mené. »



### CONTACT

**Florence Rigault**  
Directrice  
florence.rigault@afile77.org  
01 60 31 25 64  
[www.afile77.org](http://www.afile77.org)

# VALORISER LES COMPÉTENCES ET LE BIEN-ÊTRE DES SALARIÉS

## L'ASSOCIATION

Créée en 2001, l'association a pour objet de constituer un réseau de parrainage pour l'emploi auprès des professionnels de la région, et de faire vivre et développer l'animation de ce réseau. De plus, de manière générale, l'association promeut l'idée du parrainage dans tout domaine où il peut générer des résultats positifs, notamment dans le cadre de l'orientation professionnelle des collégiens, des lycéens et des étudiants.

**Nombre de salariés : 4 en CDI et 1 emploi d'avenir**

## Le contexte

- / Conditions de travail difficiles pour les salariés suite aux départs successifs de la directrice et du président de l'association
- / Suite à un diagnostic social mené en 2014, volonté des administrateurs de mettre en place une politique RH basée sur la valorisation des compétences et le bien-être des salariés
- / Recrutement d'une nouvelle directrice, dont les missions prioritaires étaient de professionnaliser l'équipe pour améliorer la qualité des missions de l'association et favoriser le dialogue social
- / Action qui s'inscrit dans le cadre de la participation de l'association de la démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises menée en collaboration avec les acteurs qui composent son réseau

## Le bilan

- / Les salariés se positionnent en tant qu'acteurs à part entière de l'association, ils ont de nouveau envie de s'y investir et sont force de proposition
- / La cohésion d'équipe est renforcée, l'ambiance de travail est dynamique
- / L'association a quasiment doublé son budget et le nombre de personnes accompagnées par le parrainage

### Bruno, conseiller en insertion professionnelle

« Depuis mon entrée chez Tous Parrains en 2009, mon poste a nettement évolué, à la fois par une montée en compétences avec des formations de type Excel, entretien d'explicitation, organisation au travail, connaître l'autisme, mais aussi par la diversité des missions qui m'ont été confiées, [...]. Dans l'apport de qualité au travail, je parlerais de la supervision (rencontre trimestrielle des salariés en collectif avec un psychosomatologue), des formations, de l'entretien annuel avec le président de l'association et des entretiens avec la directrice si cela s'avère nécessaire. »

## L'action

### " Bienveillance chez Tous Parrains "

- / Sollicitation d'un psychosomatologue pour veiller à l'expression verbale et corporelle des salariés
- / Mise en place d'un plan de formation individualisé
- / Des avantages divers comme la souscription à un Comité d'Entreprises indépendant, des cadeaux de fin d'année et des repas d'équipe au restaurant.
- / Réorganisation de l'équipe pour mieux répartir la charge de travail
- / Aménagement des horaires de travail : assouplis et adaptés aux contraintes personnelles de chacun
- / Élaboration du Document Unique avec tous les salariés
- / Association systématique de l'ensemble des salariés aux projets de l'association, notamment lors des changements, avec des sessions de « brainstorming ».

**Tous Parrains**  
ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

### CONTACT

**Aurélien Le Bervet**  
Directrice  
direction@tousparrains.com  
03 21 87 69 96

# ET APRÈS ?

## LES LAURÉATS 2015

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

### **Mobilité et de gestion des parcours**

Proposer un parcours de formation qualifiant en intersaison aux jeunes saisonniers.

« Les 5000€ remportés ont servi à financer des supports et actions de communication. Pour autant, à notre grand regret, la nouvelle région Auvergne-Rhône-Alpes n'a pas souhaité prolonger son financement pour l'année 2016 et la plateforme IPM (Insertion – Professionnalisation – Mobilités) a dû arrêter ses activités. »

Action Basket citoyen

### **Coopérations en faveur de la consolidation des emplois**

Pérenniser des contrats aidés à temps plein pour tous les salariés.

« Maintenant, nous développons nos actions en milieu scolaire et sommes agréés par le Ministère de l'Éducation Nationale. Tout cela n'a été possible que grâce à notre stratégie de professionnalisation des éducateurs et éducatrices. Ils sont 5 aujourd'hui auxquels s'ajoute notre agent de développement (ancien CUI CAE) promu Directeur. »

Mission locale de Reims

### **Actions pour renforcer la participation des salariés**

Associer des salariés à l'organisation du travail et à la lutte contre les risques psychosociaux.

« Un suivi des actions est réalisé dans le cadre du CHSCT et des réunions mensuelles avec les DP. L'accent a été mis cette année sur des projets de mise en conformité accessibilité. A ce sujet, il est important de signaler qu'aucune aide financière publique n'existe pour les associations souhaitant rendre leurs locaux accessibles. »



---

## RESSOURCES

SUR [www.prix-emploi-qualite.org](http://www.prix-emploi-qualite.org)

Un **recueil de pratiques** est réalisé après chaque édition du PRIX. Dans une optique de mutualisation des pratiques, il présente de manière synthétique les meilleures expériences collectées et propose d'accéder à certains des supports de travail développés par les associations candidates.

D'autres **outils** sont disponibles en ligne comme le **baromètre de la qualité de vie au travail dans le secteur associatif**.

Ces ressources ont pour vocation d'accompagner les démarches des associations souhaitant à leur tour améliorer la qualité de leurs emplois .

## ORGANISÉ PAR

Le **Mouvement associatif** représente plus de 600 000 associations en France (sur l'ensemble des 1,3 million d'associations répertoriées), réunies au sein d'une quinzaine d'organisations sectorielles. Son rôle est de favoriser le développement d'une force associative utile et créative, de porter les valeurs associatives et d'agir pour une reconnaissance pleine et entière de l'apport des associations à la société. Il a pour vocation d'être le porte-voix de la dynamique associative. [www.lemouvementassociatif.org](http://www.lemouvementassociatif.org)

## EN PARTENARIAT AVEC

Le **FONJEP**, fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire, est un organisme cogéré dont la mission est de soutenir les projets associatifs de jeunesse et d'éducation populaire. C'est un lieu de rencontre, de coopération et de cogestion entre l'État, les collectivités et les associations sur l'ensemble du territoire. [www.fonjep.org](http://www.fonjep.org)

L'**UDES**, union des employeurs de l'économie sociale et solidaire, est la seule organisation multi-professionnelle de l'ESS et rassemble 80% des employeurs fédérés du secteur. [www.udes.fr](http://www.udes.fr)

**CHORUM**, mutuelle de protection sociale complémentaire, met en œuvre des garanties et des services en prévoyance, santé, épargne, retraite et d'ingénierie sociale, adaptés aux besoins des salariés et employeurs de l'ESS. [www.chorum.fr](http://www.chorum.fr)

## AVEC LE SOUTIEN DE

L'**APEC**, association pour l'emploi des cadres, accompagne et conseille les cadres tout au long de leur parcours professionnel. [www.apec.fr](http://www.apec.fr)

**Juris Associations**, le bimensuel des organismes sans but lucratif, propose aux associations tous les outils juridiques pour gérer leurs activités. [www.juriseditions.fr](http://www.juriseditions.fr)