ARTICLE

SOCIAL

L'ESSENTIEL

- À l'heure où la quête de sens dans le travail gagne en importance, les valeurs portées par les associations sont de véritables atouts.
- Alors que les budgets sont de plus en plus contraints, il existe des dispositifs d'incitation sociale insuffisamment mis en place dans le secteur associatif.

RESSOURCES HUMAINES

FAIRE COÏNCIDER ENGAGEMENT DES SALARIÉS ET ATTRACTIVITÉ DES EMPLOIS

La mise en place de dispositifs de partage de la valeur constitue un levier d'attractivité et de fidélisation dans le monde associatif qu'il convient de valoriser auprès des salariés. Elle peut utilement s'accompagner d'actions concrètes en faveur de la qualité de vie au travail et d'une gestion optimisée des ressources humaines.

AUTEUR Angélique Poupon
TITRE Expert-comptable, membre de la commission «Associations» du Conseil régional de l'ordre des experts-comptables Paris Île-de-France

AUTEUR Gérard Lejeune
TITRE Expert-comptable, membre de la commission «Associations» du Conseil régional de l'ordre des experts-comptables Paris Île-de-France

Dans un contexte économiquement mouvant et socialement insécurisant, le monde associatif peut apparaître comme une terre promise rassérénante. Mais pour que les promesses ne soient pas déceptives, il est utile de bien comprendre quelles sont les natures d'engagement qui font sens aujourd'hui et d'identifier comment les associations peuvent y répondre en mettant en valeur leur savoir-être.

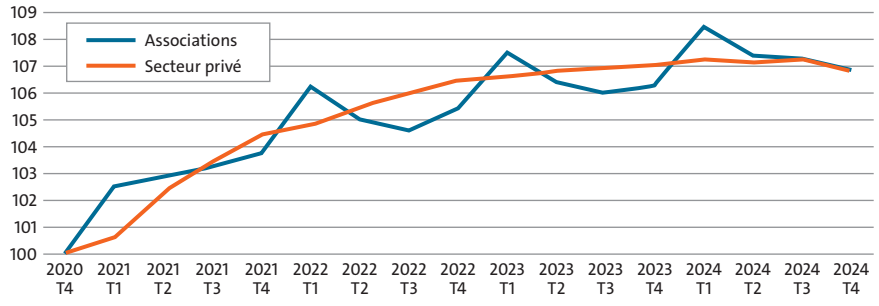
CONTEXTE DE L'EMPLOI DANS LE SECTEUR ASSOCIATIF

Notre réalité associative française est noyée dans un brouillard statistique sur le plan économique et financier dû à l'absence notamment de Centrale des bilans ou de compte satellite au niveau de la comptabilité nationale. En revanche, en matière d'emploi salarié, il en est tout autrement du fait des données sociales centralisées par l'Urssaf. En 2023, le secteur associatif français emploie environ 1,9 million de salariés[1], soit environ un salarié du secteur privé sur dix. La masse salariale versée par les associations atteint 49,4 milliards d'euros en 2023[2] (environ 6,7 % de la masse salariale du secteur privé).

Après des années de croissance au début des années 2010, l'emploi salarié associatif a connu un fléchissement à partir de 2017. La diminution progressive des contrats aidés a conduit au ralentissement de la progression de l'emploi associatif sur la fin de la décennie. En 2019, la part de l'emploi associatif dans l'emploi total était redevenue proche de son niveau de 2010[3]. La crise sanitaire de 2020 a provoqué un recul d'environ - 1,3 % des effectifs associatifs par rapport à 2019. Cependant, ce recul a été moins prononcé que dans le reste du secteur privé hors associations – grâce au poids important des activités sanitaires et sociales, moins impactées jusque-là. Dès 2021, on observe un rebond de + 3,5 % des emplois associatifs, permettant de dépasser le niveau d'avant-crise. La reprise s'est poursuivie en 2022 (+ 1,9 %), puis en 2023 (+ 1,1 %), atteignant un nouveau pic historique d'environ 1,796 million de salariés fin 2023[4]. ●●●

1. Recherches & Solidarités, «La France associative en mouvement», 22e éd., oct. 2024, *JA* 2024, n° 707, p. 42, étude J. Malet et C. Bazin.
2. *Ibid.*
3. L. Prouteau, V. Tchernonog, «Les associations : état des lieux et évolutions», Fondation Crédit coopératif, mai 2024 ; L. Prouteau, V. Tchernonog, *Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions*, 4e éd., Lefebvre Dalloz, coll. «Hors-série», 2023, *JA* 2023, n° 683, p. 15 et s., dossier «Paysage associatif – Les tendances d'une époque».
4. Recherches & Solidarités, «La France associative en mouvement», préc.

Évolution des effectifs salariés dans les associations et dans l'ensemble du secteur privé (glissement trimestriel en base 100 au 4e trimestre 2020)



Source : Urssaf Caisse nationale • Traitement : Recherches & Solidarités.

●●● Nature des contrats

Environ 82 % des emplois associatifs sont des contrats à durée indéterminée (CDI)[5], contre 18 % de contrats à durée déterminée (CDD) ou autres contrats à durée limitée. Néanmoins, la précarité existe dans certaines branches : par exemple, les associations du domaine culturel et artistique recourent davantage aux CDD et aux contrats intermittents, tandis que les domaines du sport ou de la défense de causes affichent au contraire les taux de CDI les plus élevés du secteur.

Par ailleurs, le temps partiel est très répandu : on estime qu'environ la moitié des salariés associatifs travaillent à temps partiel. Seuls 49 % des salariés associatifs travaillent à temps complet.

Niveaux de rémunération

Les rémunérations dans le monde associatif sont, en moyenne, inférieures à celles constatées dans l'ensemble du secteur privé, en raison notamment du temps partiel et de la prédominance de secteurs à faibles salaires (aide à domicile, animation, etc.). En 2021, le salaire annuel brut moyen versé à un salarié associatif s'élevait à 23 680 euros[6]. À titre de comparaison, le salaire brut annuel moyen, tous secteurs privés confondus, avoisinait les 35 200 euros cette même année.

L'année 2025 présenterait un risque majeur de dégradation de l'emploi dans le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) : 186 000 emplois seraient menacés par le budget de l'État voté en février dernier[7].

L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

L'engagement des salariés est un sujet complexe. Il est possible d'identifier quelques facteurs essentiels.

Sens du travail[8]. Les salariés sont plus engagés lorsqu'ils sentent que leur travail a un impact social significatif et qu'ils contribuent à une cause sociétale importante. Ils sont globalement à la recherche d'un métier qui a du sens.

Alignement avec les valeurs de l'organisation. Lorsque les salariés partagent les valeurs et la mission de l'association, leur niveau d'engagement augmente. De nos jours, les jeunes se tournent davantage vers les causes sociales et environnementales[9].

Reconnaissance et valorisation. La reconnaissance des efforts et des contributions des salariés est essentielle pour maintenir leur motivation et leur engagement, même si, évidemment, les moyens des associations sont limités par rapport aux entreprises. Le respect des règles du droit du travail est essentiel. Les bénévoles doivent aussi le comprendre et ne pas imposer aux salariés leurs engagements libres.

Autonomie, responsabilisation et qualité du management. Donner aux salariés la possibilité de prendre des décisions et de gérer leurs tâches de manière autonome renforce leur sentiment d'appartenance et d'engagement. Les hiérarchies pesantes ne sont plus acceptées aujourd'hui.

5. Cofac, « Synthèse des chiffres clés 2023 de l'Injep pour les associations culturelles », 2023.
6. Injep, « Les chiffres clés de la vie associative 2023 », mars 2023.
7. Carenews, « Budget 2025 : "un plan social à bas bruit a déjà commencé dans l'économie sociale et solidaire", alerte l'UDES », 10 mars 2025.
8. T. Coutrot, C. Perez, *Redonner du sens au travail – Une aspiration révolutionnaire*, Seuil, sept. 2022 ; sondage Opinion Way pour l'Anact, « Les actifs et le sens au travail », juin 2022, réalisé dans le cadre de la Semaine pour la qualité de vie au travail 2022 portant sur le thème « En quête de sens au travail ».
9. L. Lardeux, « Les jeunes activistes dans le(s) mouvement(s) climat », *Injep Notes & Rapports*, sept. 2023.

Opportunités de développement. Offrir des possibilités de formation et de développement professionnel aide les salariés des associations à se sentir valorisés et investis dans leur travail.

Communication ouverte. Une communication transparente et ouverte entre les dirigeants et les salariés favorise un environnement de confiance et d'engagement propice à l'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT).

Motivation, sens du travail et facteurs d'engagement

Une enquête de 2023 sur la notion de « métier qui a du sens » confirme que les dimensions altruistes et environnementales comptent, mais qu'elles ne suffisent pas : pour 44 % des répondants, un emploi « qui a du sens » implique d'abord une bonne qualité de vie au travail et, pour 39 %, une rémunération juste, ces deux critères devançant l'aide aux autres ou l'impact écologique[10].

Parmi les leviers d'engagement identifiés, le collectif de travail joue un rôle central. Malgré les difficultés du quotidien, « l'ambiance d'équipe fait beaucoup dans l'amélioration de la QVT » et la cohésion d'équipe est citée comme le premier facteur de bien-être par 46 % des salariés (et 40 % des dirigeants). Le télétravail, lorsqu'il est possible, apparaît également comme un facteur positif récent : sa mise en place est la « deuxième raison la plus citée » d'amélioration de la QVT par les salariés, juste après la cohésion d'équipe[11].

Satisfaction au travail et risques de désengagement

Malgré un attachement aux valeurs, l'ESS n'échappe pas à des signes de fragilisation de l'engagement ces dernières années. En 2022, près de 46 % des salariés de l'ESS déclaraient percevoir une dégradation de leur quotidien professionnel (contre seulement 20 % constatant une amélioration)[12]. Cette tendance s'explique par la fatigue accumulée durant la pandémie de Covid-19, mais aussi par la persistance de conditions de travail exigeantes (horaires décalés, charge émotionnelle élevée dans les métiers du soin et de l'accompagnement, etc.).

Une autre difficulté majeure tient à la baisse des financements publics et à la tension budgétaire dans de nombreuses structures de l'ESS. Faute de ressources suffisantes, certaines associations sont contraintes de geler des postes ou de fermer des services. En 2023-2024, la situation est devenue critique dans les secteurs de l'aide à domicile et du médico-social : « plus de 70 % des structures (d'aide à domicile) sont en difficulté économique, dont 40 % en très grande difficulté »[13], et une cinquantaine de centres de santé associatifs ont dû fermer au cours de la dernière année.

Les chiffres clés de l'engagement et de la satisfaction des salariés de l'ESS

La dernière édition du « Baromètre national de la qualité de vie au travail dans l'ESS » montre que la situation reste globalement stable : les salariés de l'économie sociale et solidaire (ESS) attribuent en moyenne une note de 6,2/10 à leur qualité de vie au travail (contre 7/10 pour les dirigeants), des niveaux inchangés par rapport à 2019, malgré le choc de la crise sanitaire[1]. Cette quête de sens au travail est particulièrement marquée dans l'ESS. On observe en effet que « le sens du travail reste un moteur » fort pour les salariés du secteur : deux salariés sur dix s'interrogent sur le sens de leur travail[2]. Il semble donc important pour l'association, en premier lieu, de travailler sa « marque employeur » et de mettre en lumière les actions portées pour le public, mais aussi les avancées pour les salariés. D'après une enquête de l'UDES et de Viavoice, 71 % des Français jugent d'ailleurs que le modèle de l'ESS est « attractif pour un salarié » et 67 % expriment le souhait de travailler au sein de l'ESS[3].

1. Harmonie Mutuelle, « 4e Baromètre national de la qualité de vie au travail dans l'ESS », 2023 ; Chorum, « Une qualité de vie au travail stable dans l'ESS malgré des inquiétudes », 19 juin 2023.
2. Sondage Opinion Way pour l'Anact, « Les actifs et le sens au travail », juin 2022, réalisé dans le cadre de la Semaine pour la qualité de vie au travail 2022 portant sur le thème « En quête de sens au travail ». « [Un travail qui a du sens] donne le sentiment d'être utile aux autres et permet de respecter ses normes éthiques et professionnelles. C'est aussi un travail dans lequel on a une certaine autonomie et la possibilité d'apprendre » (T. Coutrot, C. Perez, *Redonner du sens au travail – Une aspiration révolutionnaire*, Seuil, sept. 2022).
3. UDES, Viavoice, enquête « Les nouvelles transitions sociales et écologiques vues par les Français », mars 2023.

PARTAGE DE LA VALEUR : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Pour les associations, il est essentiel de développer une véritable « marque employeur » en valorisant à la fois leur impact auprès du public et les engagements pris en faveur des conditions de travail et du bien-être des équipes.

Un dispositif obligatoire ?

À titre expérimental pendant cinq ans à compter des exercices ouverts après le 31 décembre 2024[14], les fondations et associa- ●●●

10. UDES, Viavoice, enquête « Les nouvelles transitions sociales et écologiques vues par les Français », mars 2023 ; Banque des territoires, « Les employeurs de l'ESS en quête d'attractivité pour leurs métiers », 21 mars 2023.
11. Harmonie Mutuelle, « 4e Baromètre national de la qualité de vie au travail dans l'ESS », 2023 ; Chorum, « Une qualité de vie au travail stable dans l'ESS malgré des inquiétudes », 19 juin 2023.
12. *Ibid.*
13. Propos de Hugues Vidor, président de l'UDES, repris *in* C. Meglé, « Budget 2025 : les employeurs de l'ESS alertent sur le risque de suppression d'emplois "déjà mal financés" », Localtis, 17 oct. 2024.
14. L. n° 2023-1107 du 29 nov. 2023, *JO* du 30, *JA* 2024, n° 691, p. 8, obs. A. Kras ; *ibid.*, p. 42, étude I. Allanche.

●●● tions régies par la loi de 1901[15] ou par le code civil local doivent instaurer un dispositif de partage de la valeur (intéressement, abondement à un plan d'épargne salariale ou versement d'une prime de partage de la valeur)[16] si les conditions suivantes sont réunies :

- existence d'un accord de branche étendu autorisant l'expérimentation ;
- absence de bénéfice fiscal déclaré ;
- résultat excédentaire représentant au moins 1 % des recettes durant trois exercices consécutifs ;
- effectif d'au moins 11 salariés.

En l'absence d'accord de branche étendu, cette mesure a pour le moment une portée limitée.

Prime de partage de la valeur

La mise en place de la prime de partage de la valeur (PPV)[17] relève d'une décision unilatérale de l'employeur, sans possibilité de substitution à une rémunération obligatoire. Cette décision doit faire l'objet d'une consultation préalable du comité social et économique (CSE), lorsqu'il existe, ou d'une information directe des salariés.

La PPV peut être modulée selon cinq critères strictement définis[18] : rémunération, classification, ancienneté, temps de présence et durée de travail. Elle peut être versée en une ou deux fois[19] dans la limite annuelle de 3 000 euros, ou 6 000 euros si un accord d'intéressement est en place. Ce plafond majoré s'applique également aux associations d'intérêt général ou reconnues d'utilité publique.

Cette prime bénéficie d'un régime d'exonération social et fiscal qui varie selon la taille de la structure et le niveau de rémunération :

- pour les associations de moins de 50 salariés et pour les rémunérations inférieures à trois Smic annuels : exonération totale de cotisations sociales, de CSG-CRDS, d'impôt sur le revenu, de taxe sur les salaires et de forfait social, dans la limite des plafonds ;
- pour les structures de 50 salariés et plus, même si la rémunération est inférieure à trois Smic : la prime reste exonérée de cotisations sociales, mais est soumise à la CSG-CRDS, l'impôt sur le revenu et la taxe sur les salaires. En outre, un forfait social de 20 % s'applique au-delà de 250 salariés.

Depuis le 1er janvier 2025, la PPV est intégrée dans l'assiette de calcul de la réduction générale des cotisations patronales. Ainsi, son versement diminue le montant de l'exonération applicable, pour les salaires inférieurs à 1,6 Smic, augmentant son coût et son attractivité.

Prime d'intéressement[20]

L'intéressement, dispositif facultatif, est peu répandu dans le secteur associatif : moins de 2 % des structures de l'ESS de moins de 11 salariés bénéficient d'un accord d'intéressement, contre 11 % des entreprises françaises de cette taille[21]. Avant toute mise en place, l'analyse d'éventuelles dispositions conventionnelles applicables[22] est nécessaire.

L'intéressement peut être instauré par accord d'entreprise ou, dans les structures de moins de 50 salariés, par décision unilatérale de l'employeur sous conditions. L'accord d'intéressement prévoit le versement d'une prime collective à tous les salariés (au moins trois mois d'ancienneté) liée à l'atteinte d'objectifs définis et aléatoires.

L'intéressement résulte d'une formule de calcul basée sur les résultats quantitatifs ou qualitatifs de la performance de la structure. Sa mise en place ne devra pas remettre en question le caractère non lucratif et la gestion désintéressée de l'entité. Ainsi :

- l'intéressement basé sur des critères financiers ou liés aux résultats (par exemple, chiffre d'affaires ou bénéfices) peut être considéré comme un indice de lucrativité, affectant le caractère désintéressé de la gestion[23] ;
- à l'inverse, un intéressement lié à l'amélioration du service non lucratif rendu par l'association est admis.

Les critères déterminés, clairement identifiés et mesurables, devront répondre au principe de non-lucrativité, mais aussi aux équilibres budgétaires.

Les critères d'évaluation et les seuils de déclenchement doivent être clairement définis. La répartition peut être uniforme, proportionnelle au salaire, au temps de présence, ou mixte. Les primes doivent rester raisonnables et respecter les plafonds légaux[24]. L'intéressement bénéficie d'avantages fiscaux et sociaux tant pour l'employeur (exonération de charges patronales et exonération du forfait social pour les structures de moins de 250 salariés) que pour les salariés (exonération de charges salariales[25] et exonération d'impôt sur le revenu si la prime est placée sur un plan d'épargne entreprise [PEE] et/ou un plan d'épargne retraite collectif [Percol]). L'intéressement reste le système le plus attractif et le plus favorable de tous. ■

15. L. du 1er juill. 1901, *JO* du 2.
16. V. *JA* 2025, n° 718, p. 39, étude P. Pacotte et A. Lampert.
17. L. n° 2022-1158 du 16 août 2022, *JO* du 17, *JA* 2022, n° 664, p. 39, obs. D. Castel ; *JA* 2024, n° 707, p. 39, étude J.-P. Paulin ; v. égal. boss.gouv.fr > « Autres éléments de rémunération » > « Épargne salariale ».
18. L. n° 2022-1158, préc., art. 1er, III, 2°, mod.
19. *Ibid.*, art. 1er, V, mod.
20. C. trav., art. L. 3311-1 à L. 3315-5.
21. Moins de 6 % des structures de l'ESS comptant 50 salariés et plus sont pourvues d'un accord d'intéressement (UDES, Caisse d'épargne, Natixis, guide « Épargne salariale et intéressement : outils de fidélisation des salariés de l'ESS », 2023).
22. Seules certaines branches ont conclu un accord sur ce sujet, comme la branche de l'éducation, de la culture, des loisirs et de l'animation (convention collective Éclat).
23. *Mémento Associations – Fondations – Congrégations – Fonds de dotation*, Lefebvre Dalloz, 2024, n° 30320 ; CAA Bordeaux, 29 sept. 2005, n° 02-2595.
24. C. trav., art. L. 3314-8.
25. Hors 9,7 % de CSG-CRDS.