

# Risques psychosociaux : les associa

**La crise sanitaire a contribué à augmenter les facteurs de risques psychosociaux dans les associations. Elle a aussi révélé des risques qui étaient présents depuis plus longtemps mais peu visibles ou pas pris en compte.**

**L**es risques psychosociaux (RPS) au travail font partie des risques professionnels. On les appelle « psychosociaux » car ils sont à l'interface entre l'individu (le « psycho ») et sa situation de travail (le « social »). Ces risques peuvent être à l'origine de pathologies professionnelles telles que le stress, les dépressions professionnelles (burn-out ou bore out), les maladies psychosomatiques mais aussi des pathologies physiques telles que les troubles musculo-squelettiques. De leur côté, les structures peuvent avoir à gérer un turn-over, une démotivation des équipes ou encore une atteinte de l'image de la structure.

Les RPS sont généralement classés en six facteurs de risques : les exigences du travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie et de marges de manœuvre, l'environnement social, les conflits de valeurs, l'insécurité du travail et de l'emploi. Ces risques existent dans tous les milieux et secteurs professionnels. C'est lorsque les RPS ne sont pas ou peu régulés par l'organisation que les troubles psychosociaux apparaissent.

## Spécifiques aux associations

Certains facteurs de risques sont globalement plus prégnants dans les associations. Les glissements de modalités de financement et la fragilisation du modèle de la subvention conduisent à une pression financière accrue, à des injonctions à une hybridation des ressources et à un empilement des dispositifs. L'augmentation de l'emploi dans les associations transforme les équilibres entre salariés et bénévoles. Plus généralement, la prépondérance de temps partiels, la saison-

nalité de certaines activités, les faibles rémunérations, les conflits éthiques et de valeurs sont des facteurs de risques souvent accentués dans les associations. D'autres facteurs de risques sont liés aux enjeux spécifiques des différents secteurs d'activité. Dans les associations de solidarité, la crise Covid-19 a généré un effet ciseaux entre une augmentation des besoins sociaux des publics vulnérables et une baisse du bénévolat pour y répondre, associé à des tensions fortes sur l'emploi. Les forces vives sont en diminution alors que le besoin reste en hausse. La pénurie des métiers liés à l'humain est l'une des conséquences de risques psychosociaux élevés dans ces secteurs. Elle en est également l'une des causes, dégradant les conditions de travail et in fine la qualité des actions proposées aux personnes vulnérables. Les associations culturelles connaissent également des facteurs caractéristiques de risques psychosociaux (voir encadré).

## Selon la taille des structures

À l'image de l'ensemble des structures employeuses, la taille des associations peut produire des caractéristiques différentes de RPS. Les associations mono-employeuses sont souvent peu équipées en matière de gestion des ressources humaines. À partir de six à huit salariés, il devient compliqué de continuer à fonctionner comme un « petit groupe » : des commissions, services ou groupes sont à envisager pour organiser, distribuer le travail et les responsabilités. Les structures qui connaissent une croissance rapide du nombre de salariés peuvent connaître une crise de croissance, associée à une perte de repères pour certains salariés. La recherche d'une taille critique, le passage de seuils de taille, les fusions et rapprochements sont des moments où la vigilance sur les RPS doit être renforcée.

## LES RPS DANS LE DOMAINE ARTISTIQUE ET CULTUREL

Le secteur de la culture n'échappe pas aux questions du stress et du mal-être en croissance manifeste dans le monde du travail. Ceci peut s'expliquer en partie par les spécificités du secteur susceptibles d'être des facteurs de risques, parmi lesquelles :

- la gestion de plusieurs équipes au sein d'un même projet ;
- la mixité des cadres d'emplois dans les équipes ;
- la précarité des contrats ;
- le dévoiement du contrat de travail, l'inadéquation du salaire avec les compétences et missions ;
- l'insécurité économique liée aux modes de financement ;
- l'usure professionnelle liée aux métiers artistiques ayant pour outil de travail le corps, avec des caractéristiques de carrières courtes ;
- les amplitudes horaires fortes, les horaires décalés et/ou de nuit ;
- le surinvestissement personnel lié à la notion de métier « vocation » ou « passion », à la sacralité de la création artistique ;
- la personnalisation forte du projet autour du directeur artistique.

Conscients de ces risques, les acteurs culturels s'emparent de ces questions depuis quelques années, avec une montée en puissance depuis la crise du Covid.

Extraits du document « Prévenir les risques psychosociaux dans le secteur du spectacle vivant » rédigé par Marc Bouchet pour Opale/CRDLA culture en 2021 : [s.42l.fr/GluPBbrU](https://s.42l.fr/GluPBbrU)

# Associations sont aussi concernées



## Levier d'action

La prévention des risques est le premier levier d'action. Réglementairement, le document unique d'évaluation des risques professionnels (Duerp) est le support obligatoire pour identifier, évaluer et prévenir les risques professionnels dont les RPS. Des ressources existent pour s'outiller sur la démarche, sur le site de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), de l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) ou encore du ministère en charge de l'emploi. La qualité de vie au travail, désormais nommée Qualité de vie et conditions de travail (QVCT), donne un angle d'action sur les risques psychosociaux. C'est une thématique obligatoire à partir d'une certaine taille d'associations, et vertueuse quelle que soit la taille de la structure. La QVCT inclut la santé au travail, les compétences et parcours professionnels, l'égalité professionnelle, les relations au travail, le cli-

mat social, le management participatif et la possibilité pour les salariés de s'exprimer et d'agir sur le travail. Elle permet d'ouvrir des espaces de discussion et d'arbitrage où chacun peut mettre la qualité du travail bien fait au cœur de ses préoccupations. C'est un facteur de protection qui contrebalance des facteurs de risques.

## Trouver ses propres réponses

Certains leviers d'action sont universels. En matière d'égalité professionnelle pour tous par exemple, la lutte contre l'ensemble des discriminations au travail a des impacts directs sur les RPS et les conditions de travail. La plupart des réponses sont cependant à chercher dans la structure elle-même. Les dynamiques de travail sont influencées par l'histoire de la structure, par ce qu'on transmet à ses fondateurs et fondatrices, par les différentes phases que l'organisation a connues. Les couches sédimen-

## DÉMARCHE PARTICIPATIVE POUR LE GUIDE SUR LES RPS

L'Uniopss et Opale, centres de ressources pour le dispositif local d'accompagnement (DLA), ont choisi de faire appel au cabinet Le Point de Croix ([www.lepointdecroix.org](http://www.lepointdecroix.org)) pour créer un guide sur les risques psychosociaux (RPS). Dans une première phase, en décembre 2021, un document de cadrage sur le sujet a été réalisé, afin de partager une culture commune dans le réseau DLA. La deuxième phase s'est déroulée au premier trimestre 2022, via l'organisation de six journées d'échange entre chargés de mission. La troisième phase a constitué, pour l'équipe du Point de Croix, à capitaliser ces échanges et constituer le guide pratique publié fin mai 2022.

[s.42l.fr/tayA0Yhn](https://s.42l.fr/tayA0Yhn)

taires qui forment la dimension institutionnelle de chaque association aident à comprendre les singularités et colorent la manière d'aborder et de prévenir les risques psychosociaux. Le dispositif local d'accompagnement (DLA), les réseaux associatifs, les opérateurs de compétences (OPCO) et les associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT) sont des acteurs d'appui à ces démarches essentielles.

**Alexandre Ramolet,**  
responsable CRDLA Uniopss

### En savoir plus

- [www.anact.fr](http://www.anact.fr)
- [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)
- [www.opale.asso.fr/rubrique229.html](http://www.opale.asso.fr/rubrique229.html)
- [www.uniopss.asso.fr](http://www.uniopss.asso.fr)