FNAF

FORUM NATIONAL DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

20 ANS

15 OCT 2026

CENT QUATRE #104 PARIS

FNAF FORUM NATIONAL DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

Le sens du travail ne se décrète pas, il se construit

Aurore Desmouliès & Jean-Philippe Martot

Harmonie Mutuelle ess

Sommaire

- Présentation du Baromètre National Qualité de Vie au Travail dans l'ESS
  - Présentation de l'enquête
  - Zoom sur le sens du travail
- Les leviers du sens du travail

Harmonie Mutuelle ess

FNAF FORUM NATIONAL DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

Baromètre National Qualité de vie au Travail dans l'ESS

Méthodologie

Date de l'enquête

5 semaines
Du **9 mars au 12 avril** 2026

Répondants

1865 dont : **1720** SALARIÉS & **145** DIRIGEANTS

Diversité de :

- Branches et de secteurs d'activité
- Statuts
- Fonctions …

FORUM NATIONAL DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

Harmonie Mutuelle ess

La mesure de la QVT dans l'ESS en 2026

SALARIÉS

6.1/10

Note 2026

Note 2022

6.2/10

Note 2013

6.3/10

DIRIGEANTS

6.7/10

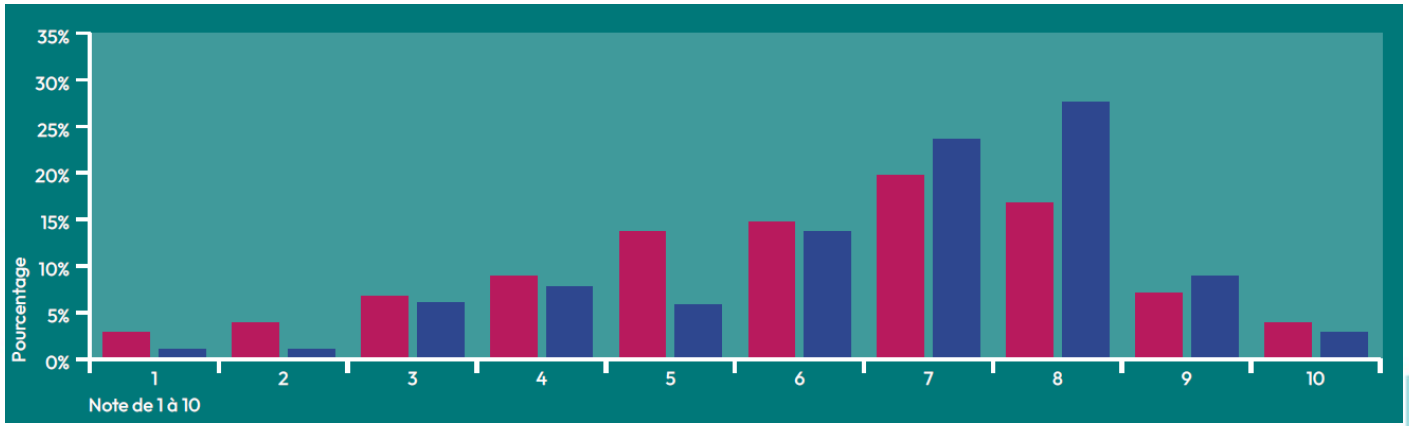
Note 2026

Note 2022

7.0/10

Note 2013

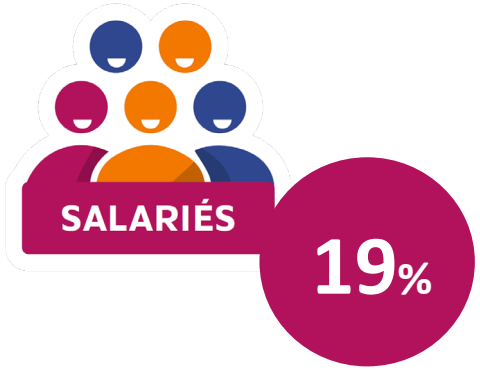
7.4/10

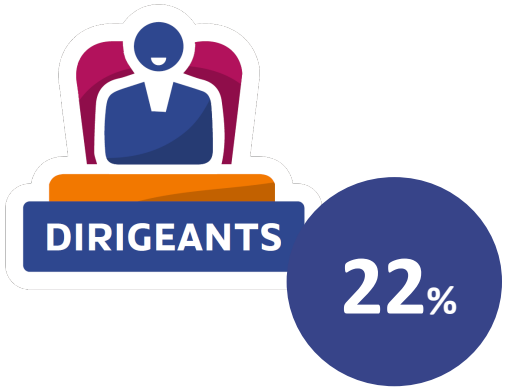


Les répondants pour lesquels la QVT s'est améliorée

« Au cours de ces dernières années, vous diriez que votre QVT dans votre poste actuel … »

- **S'est améliorée**





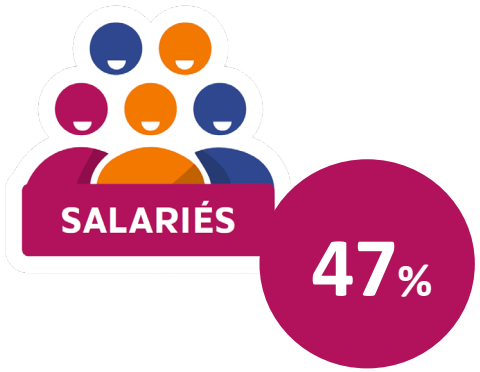
Principaux facteurs d'amélioration

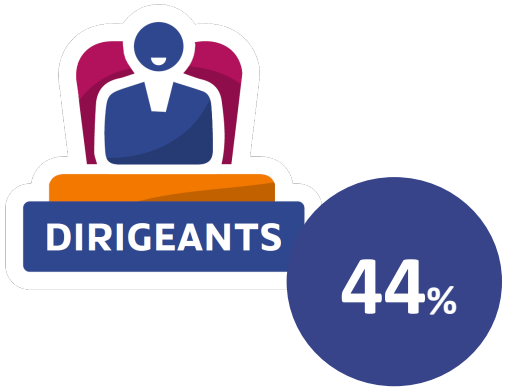
- Ambiance de travail au sein de l'équipe : 44%
- Evolution des missions et intérêt du travail : 37%
- Disponibilité de votre responsable : 27%

Les répondants pour lesquels la QVT s'est améliorée

« Au cours de ces dernières années, vous diriez que votre QVT dans votre poste actuel … »

- **S'est dégradée**





Principaux facteurs de dégradation

- Changement d'organisation: 37%
- Evolution des moyens humains et financiers : 36%
- Ambiance de travail au sein de l'équipe : 32%

Les indicateurs de sens du travail

Dimension 1

Utilité sociale :

« À quoi est-ce que je contribue ? »



Dimension 2

Cohérence éthique :

« Est-ce que je peux faire ce que je considère comme juste et bien ? »



Dimension 3

Capacité de développement :

« Est-ce que mon travail me permet d'apprendre, de créer et de prendre plaisir ? »



Harmonie Mutuelle ess

FNAF FORUM NATIONAL DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

Les indicateurs de sens du travail



Ces trois dimensions montrent que le sens du travail ne tient pas seulement à **l'utilité** du métier, mais aussi à la **manière** dont nous pouvons l'exercer et à ce qu'il nous **permet de devenir**





Harmonie Mutuelle ess

FNAF FORUM NATIONAL DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

Principaux déterminants du sens du travail dans l'ESS

*« Dans mon équipe, les **périmètres** de responsabilité de chacun sont respectés. »*



*« Mon travail me permet de prendre des décisions de façon **autonome** »*



*« On me demande d'effectuer une **charge de travail excessive** »*



Harmonie Mutuelle ess

FNAF FORUM NATIONAL DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

Principaux déterminants du sens du travail dans l'ESS

Eléments factuels



- Nombre total de jours **d'arrêt de travail** au cours des 12 derniers mois



- Travail tout en étant malade au cours des 12 derniers mois

Harmonie Mutuelle ess

FNAF FORUM NATIONAL DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

Focus salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public



Aspect positif du travail

Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome.



Aspect négatif du travail

Je rencontre des situations difficiles ou complexes dans mon travail.



Harmonie Mutuelle ess

FNAF FORUM NATIONAL DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

Focus salariés occupant des fonctions support

SALARIÉS **6.4**/10

Aspect positif du travail

Je peux organiser mon travail de la manière qui me convient le mieux.



Aspect négatif du travail

Ma tâche est souvent interrompue avant d'être terminée, je dois alors y revenir plus tard.



Harmonie Mutuelle ess

FNAF FORUM NATIONAL DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

Focus salariés cadres

SALARIÉS **6.2**/10

Aspect positif du travail

Je peux organiser mon travail de la manière qui me convient le mieux.



Aspect négatif du travail

L'évolution des objectifs de l'activité dans mon service me permet de réaliser un travail de qualité.



Mon responsable me propose du soutien lorsque je rencontre des difficultés.

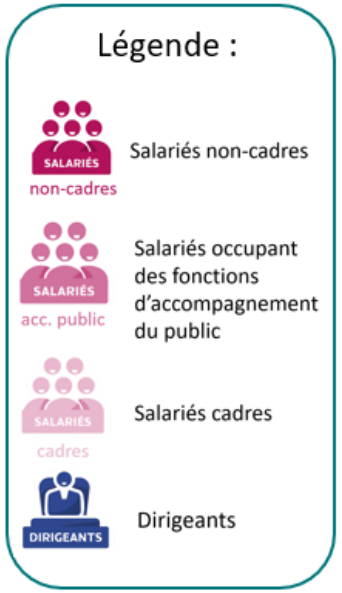


FNAF FORUM NATIONAL DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

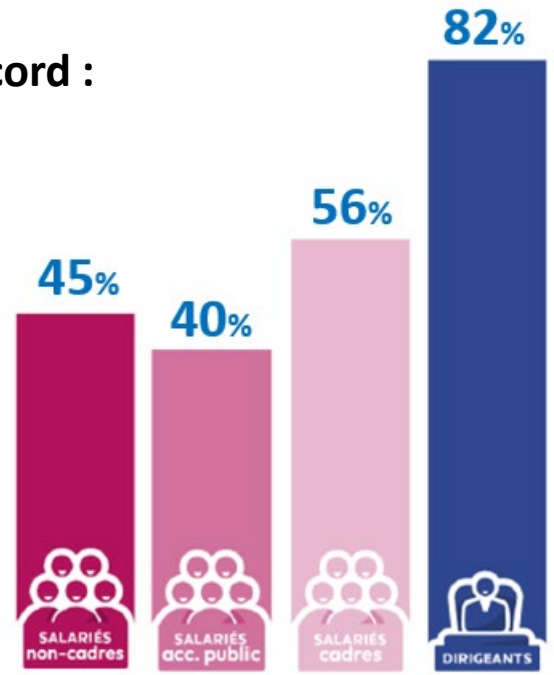
Levier 1

Le projet de service : agir ensemble autour d'une même mission

Le projet de service a évolué pour prendre en compte les évolutions du public.

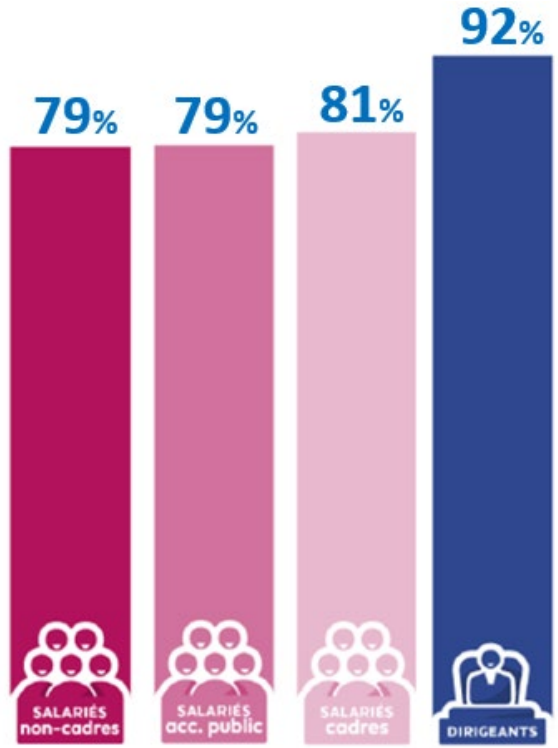


D'accord :



Cette évolution du projet de service a permis de mieux répondre aux besoins du public.

D'accord :



Harmonie Mutuelle ess

FNAF FORUM NATIONAL DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

Levier 2

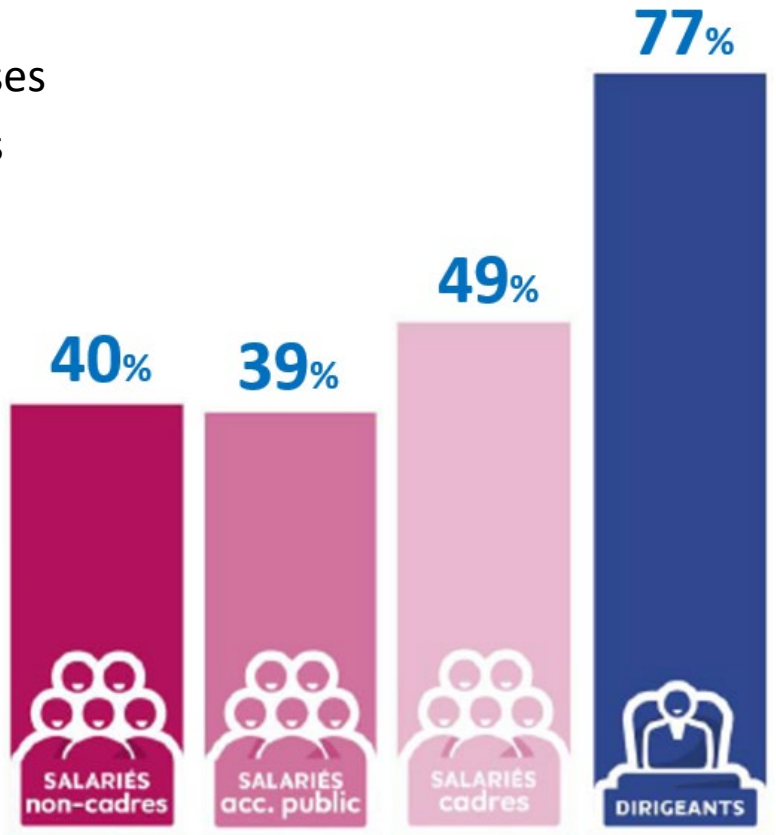
La participation : être acteur de son travail

Légende :

- Salariés non-cadres
- Salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public
- Salariés cadres
- Dirigeants

Dans mon travail, les décisions concernant les changements sont prises en concertation avec les personnels concernés

D'accord :



Harmonie Mutuelle ess

FNAF FORUM NATIONAL DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

Levier 3

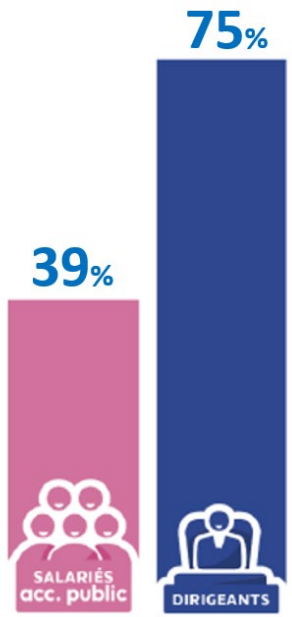
Le soutien de l'encadrement : être écouté et soutenu dans son travail

Légende :

- Salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public
- Dirigeants

Face aux situations de travail complexes, les solutions que je propose sont prise en compte

Souvent ou toujours :

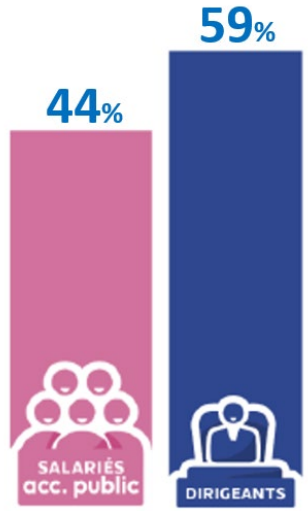


Je peux discuter ouvertement avec mon responsable des problèmes que je rencontre dans mon travail

Souvent ou toujours :



Mon responsable me propose du soutien lorsque je rencontre des difficultés



Harmonie Mutuelle ess

FNAF FORUM NATIONAL DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

Ce qu'il faut retenir

Le sens **ne se décrète pas**, **il se construit** dans l'expérience quotidienne du travail.

Il se construit quand :

- Les salariés perçoivent **l'utilité** de leurs tâches quotidiennes quand ils peuvent réaliser un travail dont ils sont **fiers**
- Quand ils peuvent agir en cohérence avec leurs **valeurs**
- Quand ils peuvent continuer à apprendre et à se développer.



Le rôle de l'organisation n'est donc pas de donner du sens à la place des professionnels, mais de **créer les conditions** qui permettent à chacun de le construire, grâce à des leviers d'action :

Le projet de services **La participation** **Le soutien de l'encadrement**



Harmonie Mutuelle ess

FNAF FORUM NATIONAL DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS