

SYNTHÈSE PROSPECTIVE EMPLOI-COMPÉTENCES



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL



Acteurs du lien social et familial

Les spécificités du secteur

Une branche à trois visages	4
Des emplois multiples	5
Des formations qui professionnalisent	7
Une identité en mouvement	8

Enjeux en termes de ressources humaines

Des freins et des leviers	13
Trois défis majeurs en management	18
Quatre métiers en pleine mutation	19
Les profils de demain	21

Scénarios et propositions pour demain

Scénarios	26
Propositions	30
Liste des contributeurs	31

Les spécificités du secteur

Avec 4 500 associations principalement de petite taille, la branche des acteurs du lien social et familial (Alisfa) se situe dans l'économie sociale et solidaire. Nées de la volonté d'habitants, ces structures non lucratives offrent un projet où activités et services sont liés aux besoins des habitants et familles d'un territoire. Équipes salariées et dirigeants bénévoles se retrouvent aujourd'hui au cœur d'un système où agréments, législation, exigences des financeurs, évolutions sociétales et valeurs se percutent, obligeant à repenser l'avenir.



Une branche à trois visages

Trois types d'associations composent le secteur des acteurs du lien social et familial : les centres sociaux (CS), les établissements d'accueil du jeune enfant (EAJE) et les associations de développement social local (ADSL).

Centres sociaux

Les centres sociaux sont des équipements de proximité, s'inscrivant dans la logique d'un projet social élaboré pour et avec les habitants.

Ce sont des espaces d'initiatives, des lieux de construction de réponses adaptées aux réalités vécues sur un territoire, privilégiant les dimensions familiales et intergénérationnelles. Les activités sont différentes selon la localisation, les besoins et les énergies locales. On peut y retrouver des activités manuelles (couture, yoga, cuisine...), des services (accueil jeunes, aide à la recherche d'emploi, organisation de vacances, sorties familiales...) ou autres (insertion, permanences médico-sociales, aide aux devoirs...).

Établissements d'accueil du jeune enfant

Les EAJE regroupent les structures associatives accueillant des enfants de moins de six ans : crèches, haltes-garderies, relais d'assistantes maternelles, ludothèques, lieux d'accueil parents-enfants...

Ces formes d'accueil reposent sur l'implication parentale pour la gestion administrative et, parfois, pour les permanences effectuées auprès des enfants.

Associations de développement social local

Les ADSL œuvrent pour l'animation sociale avec une variété de thématiques à caractère social, culturel et territorial : activités pour les retraités, accès au logement, environnement, consommation, santé, lutte contre l'illettrisme...



Des emplois multiples

La branche Alisfa compte 4461 structures, majoritairement des établissements d'accueil du jeune enfant.

Le nombre de salariés est estimé à 77000, représentant 30690 salariés en équivalent temps plein (ETP).

Avec 83 % de salariés femmes et un âge moyen de 36 ans, la population des salariés de la branche est jeune et féminine.

Les seniors y sont peu nombreux: 17% des salariés ont 50 ans ou plus.

Alors que la classification des emplois de la branche compte quinze **emplois repère**, les principaux métiers exercés sont ceux d'animateur d'activité et d'auxiliaire petite enfance.

L'ancienneté moyenne des salariés dans l'association qui les emploie est de quatre ans. Les directeurs, le personnel administratif qualifié (assistante de direction, secrétaire, comptable), les cadres fédéraux et les coordinateurs sont les emplois repère où l'ancienneté est la plus élevée (sept à onze ans).



Emplois repère
Regroupement
d'emplois présentant
des finalités,
des activités
principales
et des compétences
proches.

Clé de lecture :
30 % des salariés
de la branche
sont positionnés
sur l'emploi repère
«animateur
d'activité».

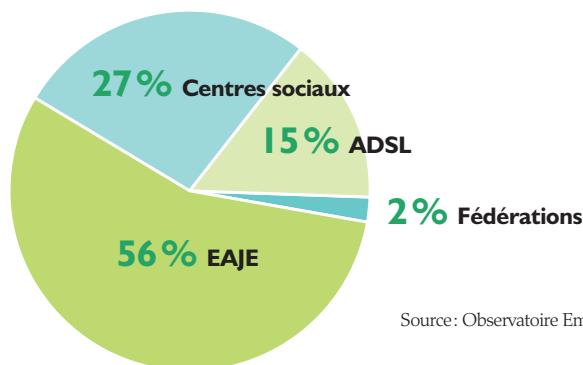
* Sont regroupés
dans cette catégorie :
assistant de direction,
chargé d'accueil,
comptable, secrétaire
et personnel administratif.

RÉPARTITION DES SALARIÉS SELON L'EMPLOI REPÈRE

EMPLOIS REPÈRE	SALARIÉS
Animateur d'activité	30 %
Auxiliaire petite enfance	18 %
Personnel de service et maintenance	11 %
Animateur	11 %
Personnel administratif*	7 %
Intervenant technique	8 %
Éducateur petite enfance	6 %
Directeur	5 %
Coordinateur	3 %
Cadre fédéral	1 %

Source : Observatoire Emploi Formation Branche Alisfa, 2012

RÉPARTITION DES STRUCTURES SELON LEUR TYPE



Source : Observatoire Emploi Formation de la branche Alisfa, 2012.

Temps partiel dominant

La branche se caractérise par un fort recours au temps partiel, en lien avec la nature des activités des structures (accueil périscolaire, centres de loisirs...). Un tiers des salariés travaillent à temps plein. Les EAJE présentent le taux le plus élevé de temps complet (44 %), les centres sociaux le plus faible (24 %).

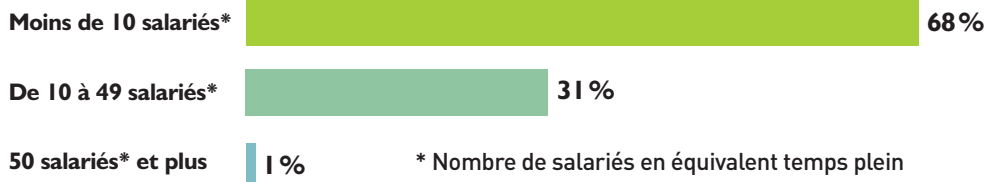
57 % des salariés sont en CDI dans la branche Alisfa, contre 86 % pour l'ensemble des salariés français. Une moyenne qui recouvre des réalités très contrastées. Dans les EAJE, 70 % des salariés sont en CDI, contre 50 % dans les centres sociaux et 46 % dans les ADSL. Les femmes sont plus souvent embauchées en CDI que les hommes (59 % contre 49 %).

Les CDI dominent largement dans les postes de direction, d'assistant de direction et de comptable. Les contrats aidés concernent 12 % des salariés de la branche. Les structures de la branche ont en effet un important rôle d'insertion sociale et professionnelle, certaines portant, par exemple des **ateliers et chantiers d'insertion**.

Ateliers et chantiers d'insertion

Dispositifs relevant de l'insertion par l'activité économique, conventionnés par l'État, qui ont pour objet l'embauche de personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières.

RÉPARTITION DES STRUCTURES SELON LEUR EFFECTIF



Source : Observatoire Emploi Formation de la branche Alisfa, 2012.

Des formations qui professionnalisent

Les salariés de la branche Alisfa sont 57% à avoir un niveau de qualification égal ou inférieur au niveau V (c'est-à-dire au BEP ou au CAP). 13% d'entre eux ne possèdent pas de diplôme. Il s'agit principalement des emplois repère de personnel de service, d'agent de maintenance, mais aussi de personnel administratif.

Parmi les postes de direction, les diplômes les plus courants sont le DEEJE (diplôme d'État d'éducateur de jeunes enfants), les diplômes universitaires de niveau I (master ou équivalent) ou des formations supérieures du médico-social comme le CAFDES (certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale) et le CAFERUIS (certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale).

Sur les postes liés à l'animation, les principales qualifications sont le BPJEPS (brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport), diplôme de base de l'animation en centre social, de niveau IV, et le Bac. Le BAFA (brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur) et le BAFD (brevet d'aptitude aux fonctions de directeur), brevets non diplômants, sont détenus par de nombreux animateurs. Dans le secteur de la petite enfance, les salariés diplômés détiennent soit un DEAP (diplôme d'État d'auxiliaire de puériculture), soit un CAP petite enfance ou encore un DEEJE.

Un secteur formateur

La branche se caractérise par un taux d'accès important à la formation continue : ainsi, 29% des salariés ont suivi une formation en 2012. En comparaison, toutes branches confondues, ce taux de départ en formation est de 21% dans les TPE et de 24% dans les entreprises de 20 à 49 salariés. En moyenne, 69% des structures de la branche utilisent chaque année les fonds financiers pour la formation professionnelle.

La majorité des formations portent sur le thème de l'animation globale et du travail social. Les trois formations diplômantes les plus suivies sont celles du BPJEPS, du DEJEPS (diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport), de niveau III, et du CAP petite enfance.



57%

**des salariés
de la branche Alisfa
ont un niveau
de qualification
égal ou inférieur
au BEP ou au CAP.**

Une identité en mouvement

Les associations de la branche sont très dépendantes des pouvoirs publics, qu'il s'agisse de leur financement, de leur mode d'exercice ou même, parfois, de la nature de leurs activités. Les orientations des politiques publiques ont donc un impact particulièrement fort. Deux exemples récents en témoignent :

- la mise en place des **emplois d'avenir**. Les associations, même si elles ont l'habitude d'insérer des personnes peu qualifiées, doivent bâtir un plan d'accompagnement et de formation sur ce dispositif pour des jeunes particulièrement fragiles.
- la réforme des rythmes scolaires, qui est en train d'apporter des changements d'organisation importants.

Financements en baisse et renforcement du contrôle

Les collectivités locales sont contraintes à des efforts financiers qui les conduisent parfois à réorienter les missions des associations (davantage d'intervention sociale au détriment de la culture, par exemple), à imposer leurs critères dans le fonctionnement des associations ou à rechercher une meilleure efficacité par rapport au coût (recours aux délégations de service public, par exemple).

Les associations voient ainsi un détournement de leur raison d'être (répondre aux besoins des habitants) et de leurs fondements (l'initiative et la participation des usagers).

Elles peuvent avoir le sentiment de jouer le rôle de structures parapubliques sans pour autant être reconnues comme telles ni en avoir les moyens financiers.

Par ailleurs, la courte durée des marchés publics et des projets financés fragilise les associations en faisant peser une menace sur leur pérennité. Les financeurs accentuent leur contrôle sur l'usage et la gestion des fonds publics versés aux associations et la notion de « rentabilité » émerge peu à peu. Comme les financeurs se multiplient (sommes plus petites versées par plus de financeurs) et que leurs exigences sont différentes, de nombreux directeurs se plaignent du côté chronophage des activités administratives et budgétaires.



À savoir

Les centres sociaux bénéficient d'un agrément, délivré pour quatre ans par la Caisse d'allocations familiales, sur examen d'un projet basé sur la participation des habitants. Cet agrément conditionne le versement d'une prestation financière dite « d'animation globale ».



Emploi d'avenir

Dispositif créé en 2012 afin de proposer des solutions d'insertion sociale et professionnelle aux jeunes peu ou pas qualifiés. Plus de 2000 jeunes ont ainsi été embauchés dans la branche Alisfa.

Délégation de service public

Contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public à un délégataire public ou privé.

Recherche d'identité

Les contraintes économiques risquent de transformer l'essence même des associations. Les associations se sentent remises en cause dans leur légitimité et leur utilité par le droit de regard des financeurs. Elles pourraient être tentées de proposer des actions répondant aux priorités identifiées par leurs financeurs, au détriment de besoins exprimés par les habitants. Ce risque de passage de « force de proposition » à « prestataire de services » entraîne une crise d'identité des associations. Les centres sociaux se demandent où se situe leur rôle.

Le poids croissant des collectivités locales peut conduire à un manque d'implication des habitants ou des parents. En effet, les acteurs politiques sont de plus en plus à l'origine de la création des associations, notamment dans la petite enfance, soit par **délégation de service public**, soit par volonté directe de voir se constituer une association sur une thématique précise. Ainsi, le modèle du conseil d'administration ou bureau constitué principalement de leurs acteurs (habitants ou parents) s'effrite.

Dans le même temps, la diminution de la durée de l'engagement associatif, qui se généralise, pose des problèmes de gouvernance. Cela peut aller jusqu'à remettre en cause la pérennité de certaines structures, telles les crèches parentales, menacées de fermeture ou de changement de statut, faute d'implication des parents.

Des réorganisations aux conséquences incertaines

Les baisses de budgets poussent les structures à davantage de vigilance. La rationalisation des coûts qui s'ensuit peut avoir des conséquences positives (une attention croissante aux frais de fonctionnement par exemple) comme négatives.

Les risques portent en effet sur une augmentation de la flexibilité (multiplication des temps partiels) ou sur la suppression de certains postes (chargé d'accueil, postes à faible niveau de responsabilité). Mais cela peut se traduire aussi par un recours plus accru aux contrats aidés, au lieu de pérenniser des emplois, et surtout l'utilisation de ces contrats aidés pour des raisons financières et non plus pour leur valeur d'insertion professionnelle.

Double effet de la crise

Dans un contexte d'incertitude, les structures de la branche Alisfa sont doublement au centre du malaise social puisqu'elles se trouvent face à des habitants eux-mêmes impactés par la crise économique et sociétale. Chômage et appauvrissement continu de la population sont des effets de la crise entraînant la baisse de fréquentation des activités de loisirs et une hausse de la demande d'accompagnement social.

Pour autant, les associations doivent continuer à construire le projet avec ces habitants et certaines thématiques prennent une place croissante: la question du handicap, la problématique de l'alimentation, l'environnement, l'impact de l'immigration (apprentissage de la langue française...).

Des évolutions sociétales majeures

Les évolutions de la société ont un effet direct sur les activités des associations qui doivent s'habituer à des phénomènes de société durables, comme par exemple l'évolution de la place de l'enfant. Les exigences des parents, couplées à une juridisation croissante, nécessitent pour elles d'être toujours plus attentives aux problématiques de responsabilité et de sécurité.

On constate la montée d'une vision consumériste qui conduit parfois habitants et parents à considérer l'association comme un prestataire de services au même titre qu'une entreprise.

Le vieillissement de la population pourrait également réorienter le positionnement des associations. Elles devront développer de nouvelles activités à destination des personnes vieillissantes pour éviter l'isolement et la perte de lien social. Ancrées dans un territoire, les associations sont aussi fortement liées aux évolutions locales. Ce sont, par exemple, les rares structures à être encore présentes sur les territoires ruraux en désertification. Et dans les zones périurbaines elles doivent s'adapter à de nouvelles populations venant s'installer et fortement demandeuses de services.



À savoir

L'observatoire de branche a réalisé en 2011 une étude intitulée *Mieux connaître la mutualisation des emplois pour être acteur de ses choix*. Ce dossier ressource vise à outiller les structures de la branche qui s'interrogent sur les choix en matière de partage des emplois.

36%

des structures de la branche sont implantés en zone rurale.

Des solutions innovantes

Certaines associations deviennent beaucoup plus proactives en termes de recherche de financements: réponses à des appels d'offres ou à des appels à projets, demandes de subventions auprès de fondations, constitution de partenariats locaux avec des entreprises...

Une solution d'avenir semble être la tendance progressive des associations à se mettre en réseau pour bénéficier d'aides ou d'accompagnement. Plusieurs facteurs communs poussent également à la mutualisation ou au regroupement des structures.

Alors que la mutualisation consiste, pour plusieurs associations, à partager des postes de travail, le regroupement rassemble plusieurs structures sous la même association avec une seule direction générale.

Les associations de la branche marquent aujourd'hui une préférence pour la mutualisation, qui permet d'externaliser certaines fonctions en conservant une indépendance de prise de décision. Elles sont globalement opposées au regroupement, qui fait perdre en autonomie chaque établissement.

Les associations de la branche marquent aujourd'hui une préférence pour la mutualisation, qui permet d'externaliser certaines fonctions en conservant une indépendance de prise de décision. Elles sont globalement opposées au regroupement, qui fait perdre en autonomie chaque établissement.



Défendre et promouvoir le projet associatif

Tout en s'adaptant à ces évolutions, les associations de la branche Alisfa cherchent à défendre les valeurs de l'associatif. Elles ont la volonté de ne pas s'éparpiller, de se recentrer sur leur cœur d'activité. Elles s'attachent à davantage d'adéquation et de cohérence entre leurs valeurs et le contenu du **projet associatif**. Les usagers eux-mêmes tendent à souhaiter que les structures soient présentes sur le terrain en continu plutôt que proposer de multiples actions menées à l'extérieur du territoire.

Afin de mieux promouvoir leurs valeurs et leurs activités, les associations confirment qu'elles devront développer leur capacité à mieux communiquer sur leurs actions. Certaines associations, notamment les centres sociaux, travaillent sur la mobilisation des habitants autour du projet associatif. Des solutions apparaissent pour impliquer davantage les bénévoles, sans pour autant les surcharger. Par exemple, les directions s'efforcent de libérer le conseil d'administration des tâches administratives et financières pour le renforcer sur les aspects stratégiques et politiques.

Projet associatif

Le projet associatif est le fil conducteur qui guide les actions que l'association va mettre en œuvre. Il définit la raison d'être de l'association.

Enjeux en termes de **ressources humaines**

Dans la branche Alisfa, les pratiques de gestion de ressources humaines se sont peu à peu professionnalisées. La convention collective, l'accès important à la formation et la vitalité du dialogue social national y ont beaucoup contribué. Des progrès restent cependant à faire pour améliorer l'attractivité de la branche, valoriser les parcours professionnels et fidéliser les salariés. Quatre métiers clés ont été examinés afin d'identifier les compétences nécessaires pour les professionnels d'aujourd'hui et de demain.



Des freins et des leviers

Le secteur a été impacté ces dernières années par la crise et la baisse des budgets. S'il y a peu de créations de nouveaux postes, peu de suppressions d'emploi sont cependant à constater. Des recrutements réguliers ont lieu, pour pallier le *turnover* (rotation de l'emploi ou renouvellement du personnel) de la branche, dans un souci d'insertion professionnelle, ou encore lié au caractère saisonnier des activités.

Dans certains territoires et/ou certains métiers, la branche connaît également des problèmes d'attractivité. Elle peine, par exemple, à attirer des candidats dans les zones urbaines sensibles et les zones rurales de revitalisation, et se retrouve en concurrence avec d'autres secteurs qui semblent plus attractifs aux salariés (secteur hospitalier ou secteur public).

D'une façon générale, les associations ont des difficultés à attirer les « bons profils », les candidats n'ayant pas toujours les diplômes requis ou l'habitude de travailler dans le monde associatif.

Si les critères d'embauche ne sont pas toujours bien formalisés, on constate toutefois une professionnalisation accrue des pratiques de recrutement (grille d'entretien, explication claire des conditions de travail, détection de la motivation...).

Renouvellement et mobilité

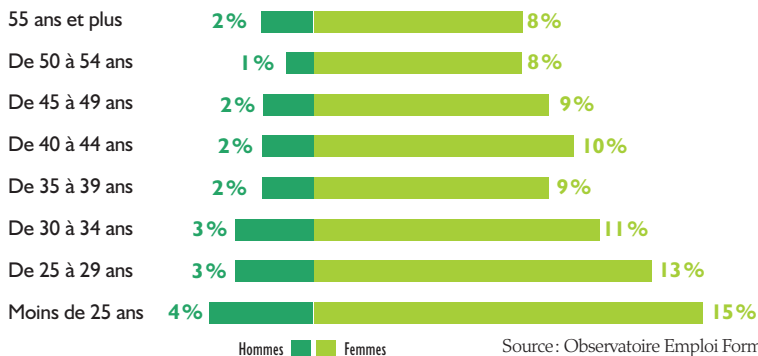
En matière de *turnover*, le secteur connaît des situations diverses. Pour certains postes, le renouvellement est important, car lié à l'activité saisonnière et à la jeunesse des salariés. Mais dans d'autres métiers le *turnover* est moins fréquent; c'est le cas des emplois administratifs ou de direction.

Le territoire d'implantation de l'association joue un rôle majeur: en milieu rural, où les opportunités d'emploi et la mobilité sont plus faibles, les professionnels se déclarent peu prêts à changer de structure. C'est l'inverse en milieu urbain.

82 %

des structures interrogées par l'Observatoire de la branche en 2014 prévoient que leurs effectifs resteront stables cette année. Cette tendance est inchangée depuis quelques années.

PYRAMIDE DES ÂGES DES SALARIÉS DE LA BRANCHE



Source : Observatoire Emploi Formation de la branche Alisfa, 2012.

Dans une branche où les métiers sont réputés fatigants physiquement et psychologiquement, nombreux sont les jeunes professionnels à ne pas souhaiter y faire carrière.

Une majorité de femmes et de jeunes

La forte féminisation de la branche accentue un certain nombre de problématiques de gestion des ressources humaines (GRH) : gestion des départs et retours de congés maternité ou parentaux, gestion des absences pour enfants malades, difficultés à trouver des remplaçants et à organiser la réintégration des salariés.

Les associations emploient un personnel jeune, ce qui peut parfois conduire à des difficultés face aux exigences des métiers de la branche. Une certaine maturité est en effet nécessaire face aux publics accueillis dans les structures. Malgré cet âge moyen jeune, quelques établissements commencent à être confrontés au vieillissement de leurs équipes. Certains emplois repère sont plus touchés que d'autres (directeurs ou comptables, par exemple). Des accompagnements sur la seconde partie de carrière restent à imaginer : adaptation des temps de travail, possibilité de reconversion pour les personnes exerçant des métiers physiquement fatigants...

74%

des postes de direction sont occupés par des femmes.

Difficultés d'organisation des équipes

Comme toute entreprise, les structures de la branche Alisfa doivent relever des défis quotidiens en termes d'organisation des équipes. La gestion des plannings est complexe, notamment à cause des nombreux

temps partiels et des horaires d'ouverture qui tentent de s'adapter aux besoins des habitants. L'organisation des remplacements est de plus en plus difficile, en lien avec les nombreux congés maternité, une tendance croissante aux arrêts maladie, l'augmentation de l'absentéisme et les fréquents départs en formation. À noter que les moyens de lutte contre l'absentéisme sont relativement faibles et que les directeurs se déclarent bien souvent démunis. En revanche, il convient de souligner que la gestion des nombreuses heures supplémentaires réalisées par les professionnels s'est considérablement améliorée. Les directions ont ainsi formalisé les temps de travail pour sécuriser la situation des salariés. Agendas, fiches temps et annualisation sont autant d'outils utilisés dans la branche.

Une convention collective complexe

La fonction employeur s'est professionnalisée au fil des ans et des accords. La branche a défini les droits et devoirs des employeurs et des salariés, en adoptant une convention collective nationale dès 1983. Les directeurs ont ainsi clarifié les fiches de postes (définition des missions et répartition des responsabilités), favorisant ainsi l'efficacité des équipes et réduisant les conflits entre salariés.

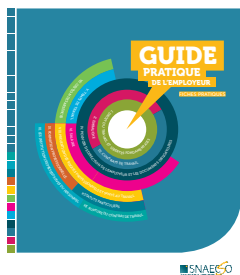
Mais la convention collective, tout comme l'évolution du droit du travail ou l'application des normes et des procédures administratives, a également complexifié le fonctionnement RH des associations. Certains employeurs se disent dépassés par la problématique de la **pesée des postes**. La convention collective n'est pas toujours suffisamment adaptée à la diversité des métiers présents dans la branche, notamment à ceux de la petite enfance.

Les fiches de postes sous-estiment parfois les responsabilités de certains salariés, entraînant pour ces derniers un manque de reconnaissance et des frustrations eu égard aux missions exercées.

Un équilibre à trouver

La complexité de la gouvernance associative questionne la place des salariés et celle des employeurs bénévoles. Les administrateurs, rarement professionnels du management, ont parfois des difficultés à se positionner en tant qu'employeur, laissant la direction devenir l'interlocuteur unique des salariés. En corollaire, dans les EAJE par exemple, les salariés voient les administrateurs avant tout comme des parents qui leur confient leurs enfants, et non comme des employeurs.

Alors que bénévoles et directeurs devraient se répartir les missions et les responsabilités (notamment sur la fonction employeur), tous déplorent un manque de règles et l'absence de formalisme sur les délégations



Pesée des postes
Points affectés
à chaque fonction
dans la grille
de classification.

tions de pouvoirs. Le besoin exprimé est de voir cadrer le rôle de l'élu, le rôle de l'employeur, le rôle du directeur et le rôle du salarié pour éviter que l'un s'empare des prérogatives de l'autre.

Du dialogue social aux négociations paritaires

Le climat de travail est bon dans les différentes associations de la branche. Toutefois, dans des associations en difficulté ou en restructuration, des conflits entre salariés et direction peuvent surgir et mettre en danger le fonctionnement même de la structure. La plupart des directeurs déclarent travailler fréquemment sur les thématiques liées au dialogue social : risques professionnels, comité de direction, **CHSCT**... Certaines grandes structures négocient des accords d'entreprise sur le temps de travail, par exemple.

Bien que le dialogue social national de branche soit très efficace, il ne faut pas faire abstraction des difficultés à le formaliser dans les associations elles-mêmes. Plusieurs raisons peuvent être évoquées : une difficile distinction dans la représentation paritaire employeur/salarié, la petite taille des structures qui n'impose pas de représentants du personnel, la faible saisie des instances représentatives du personnel... Souvent, salariés et directions estiment que le dialogue social existe au sein de la structure car des discussions régulières et fréquentes ont lieu. Pourtant, ce ressenti s'apparente davantage à de la communication entre les employeurs bénévoles et les salariés, cœur du fonctionnement associatif, et non à de réelles négociations paritaires.

Inégalités de parcours

Les salariés connaissent des situations inégales en matière d'évolution professionnelle. Possible, voire encouragée dans les grandes associations, elle reste très limitée dans les petites structures. L'évolution professionnelle elle-même peut prendre plusieurs formes : accès à un autre poste sous réserve d'obtention des diplômes correspondants, changement de secteur au sein de la même structure (changement de classe d'âge des enfants encadrés dans un EAJE, par exemple). Les structures tentent d'accompagner leurs salariés en les incitant à avoir une réflexion sur leur avenir ou à prendre du recul sur leurs pratiques professionnelles. Elles disposent pour cela d'outils tels que les bilans de compétences ou les entretiens annuels. Le principal levier d'évolution dans la branche reste la formation.

La formation comme levier de développement

Le niveau de qualification des nouveaux salariés et stagiaires étant généralement très faible, une attention particulière est portée à leur



CHSCT
Comité d'hygiène,
de sécurité
et des conditions
de travail.



À savoir

L'organisation d'élections de délégués du personnel n'est obligatoire que pour les structures de plus de 10 salariés, soit dans moins de 32% des structures de la branche.



DIF

Droit individuel à la formation. Ce dispositif sera supprimé à partir du 1^{er} janvier 2015 et remplacé par le compte personnel de formation (CPF).

VAE

Validation des acquis de l'expérience.

accueil et à leur intégration. Les équipes ont développé différentes pratiques : mise en place d'un tuteur ou référent attitré, formation au tutorat pour les salariés référents, procédures d'intégration, points et évaluations fréquentes...

Un réel intérêt pour la formation, accompagné d'une professionnalisation de sa gestion, est constaté dans la branche. Les salariés se saisissent de leurs droits à la formation et des moyens mis à leur disposition. Ils voient dans la formation un moyen de monter en compétences, mais aussi de réfléchir à leurs pratiques professionnelles.

Les directions manifestent une attitude volontariste d'accompagnement de leurs salariés à partir en formation et à évoluer professionnellement. On note un recours croissant à l'ensemble des dispositifs de formation : **DIF, VAE**, formations collectives sur site...

Quelques freins au départ en formation

Toutefois des difficultés persistent et un certain nombre d'associations ont encore, dans ce domaine, des marges de progrès. De par sa complexité, l'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation ne sont pas encore parfaitement maîtrisées. Les directeurs peinent souvent à avoir une vision globale de l'ensemble des dispositifs disponibles et à comprendre leur complémentarité. Des freins au départ peuvent toucher certaines structures : difficultés à remplacer un salarié en formation longue, crainte de certains salariés, manque de temps, éloignement des centres de formation, en particulier en milieu rural... Dans de nombreuses structures, il y a un début de prise de conscience du besoin d'anticipation de la gestion des emplois et des compétences, via la formation, même si cela reste encore très peu formalisé.

Trois défis majeurs en management

Compte tenu des problématiques évoquées précédemment, et des évolutions à préparer, la branche Alisfa a aujourd'hui trois défis majeurs à relever en matière de management, à savoir la motivation, la valorisation et la fidélisation des salariés.



Motiver les salariés

Globalement, les directions estiment que leurs équipes sont motivées et volontaires pour faire vivre le projet associatif, et les équipes trouvent que leurs directions sont à l'écoute de leurs difficultés. Toutefois, sous le poids du stress de la gestion administrative et financière, les directions peinent à dynamiser leurs équipes. Les salariés, gagnés par l'inquiétude sur la pérennité de leur structure, peuvent se lasser et se démobiliser. Il y a donc un enjeu de motivation des salariés, qui peut passer par la capacité à encourager les échanges entre associations, à favoriser la formation, à assurer une transparence de gestion...

Valoriser les salariés

Le comportement des usagers de l'association, le manque de considération, la baisse de l'intérêt de l'État pour leurs activités font que de nombreux salariés, mais aussi des directions, déclarent se sentir dévalorisés dans leur travail. Les salariés aspirent à être mieux reconnus en termes de rémunération. Faute de marge de manœuvre financière, les directions tentent de valoriser leurs équipes en leur donnant des responsabilités, en les mettant en avant auprès des habitants/parents ou en leur permettant d'être force de proposition.

Fidéliser sans bloquer la mobilité

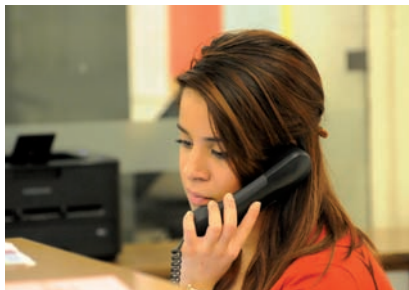
Les directions sont face à un double enjeu : fidéliser leurs équipes pour limiter le *turnover* et encourager à la mobilité pour éviter la lassitude des professionnels. Pour cela, elles veillent aux conditions de travail et à l'aspect humain en recherchant l'équité de traitement des personnes. Les difficultés financières et le recours aux contrats temporaires sont toutefois des limites, et les conditions de travail inhérentes aux structures (bruit...) ne peuvent pas être résorbées mais simplement atténuées.

Quatre métiers en pleine mutation

Les partenaires sociaux de la branche Alisfa ont souhaité se pencher plus particulièrement sur quatre fonctions qui sont touchées par les évolutions sociétales et comportementales : les emplois d'animateur, de personnel d'accueil, d'auxiliaire petite enfance et de directeur.

1 Chargé(e) d'accueil

L'accueil est le cœur de métier des centres sociaux, où un poste de chargé d'accueil est toujours présent. Dans les EAJE, la situation est différente ; l'accueil bénéficiant rarement d'un poste particulier, il est souvent exercé par l'ensemble de l'équipe.



Le chargé d'accueil a un rôle d'orientation du public et de relais de l'information entre les différents salariés de l'association. Il participe à des travaux administratifs et bureautiques, à l'organisation logistique. Il joue parfois un rôle « commercial », notamment pour « mieux vendre » les prestations de l'association aux habitants. Il s'agit d'un poste charnière, mais loin d'être bien normalisé à cause de la diversité des missions et des

profils. Les titulaires de ce poste sont souvent des contrats aidés, peu diplômés, ce qui ne favorise pas leur valorisation. Ils accèdent relativement fréquemment à des formations, mais qui se révèlent insuffisantes

pour faire face aux problématiques rencontrées. Un mécontentement croissant apparaît donc chez ces professionnels qui se voient offrir peu de perspectives de carrière.

2 Auxiliaire petite enfance

Le métier est majoritairement exercé par des titulaires d'un CAP petite enfance ou d'un DEAP. Les deux diplômés sont de niveau V, mais leurs titulaires n'ont ni les mêmes missions, ni la même autonomie.



En effet, pour l'encadrement des enfants, la législation distingue le « personnel diplômé » (puéricultrice, DEEJE, DEAP, psychomotricien) du « personnel qualifié et non qualifié » (CAP et BEP petite enfance, assistante maternelle...). Cette particularité n'est pas prise en compte dans la convention collective et les titulaires du DEAP se sentent peu valorisés. Les conditions de travail (maux de dos, bruit, surcharge de travail, stress face aux exigences des parents) sont source de démotivation des équipes. Pourtant, les professionnels se jugent généralement bien accompagnés et bien intégrés au sein des équipes. Ils reconnaissent un bon accès à la formation et aux responsabilités.

3 **Animateur(trice)**

Cet emploi recouvre une large diversité de profils, avec des salariés ayant des compétences très différentes, sanctionnées par des diplômes allant du niveau V au niveau I. Bien que professionnels, les animateurs ne se sentent pas encore considérés comme tels. Ils attendent une valorisation de leur statut et de leurs missions de la part de leurs employeurs, d'autant plus que leur rôle éducatif leur paraît peu reconnu par les usagers. Ils sont souvent confrontés à des problèmes d'organisation interne : manque de cadrage concernant les heures de travail, de communication avec leur direction, d'explication sur le fonctionnement de la classification, sur les dispositifs formation...



4 **Directeur(trice)**

Si les directeurs se disent soutenus par leur conseil d'administration, ils se sentent plutôt isolés et dans une position ambiguë entre les administrateurs et les salariés. Ils expriment des difficultés en termes d'autorité et de légitimité quand ils sont issus de l'équipe en place. Leurs problématiques de GRH touchent à leur rémunération (grille de classification peu favorable) ou leur évolution professionnelle (sentiment de ne plus pouvoir progresser). Ils exposent également un besoin d'accompagnement à la prise de poste.



Les partenaires sociaux ont voulu se projeter sur les missions probables et compétences dont devront, demain, disposer les salariés.

Chargé(e) d'accueil



Missions de demain

- ▶ Aiguilleur, pré-orientateur, pré-médiateur à l'écoute des besoins des publics.
- ▶ Communication par l'intermédiaire de tous les supports disponibles. (affichage, téléphone, site Internet, réseaux sociaux...).
- ▶ Premier « commercial » de l'association dont il est l'image.

Compétences clés

Médiation

- ▶ Identifier les premiers besoins du public et l'orienter en conséquence.
- ▶ Adapter le discours selon les publics et adopter le bon positionnement.
- ▶ Connaître et développer un réseau d'information et d'échange avec les différents partenaires (mission locale...).
- ▶ Identifier rapidement les actions à mener face à une situation imprévue.

Communication

- ▶ Connaître et maîtriser les pratiques des nouvelles technologies de l'information et de la communication (réseaux sociaux...).
- ▶ Connaître les bases de certaines langues étrangères très présentes au niveau local.

Comportements

- ▶ Détenir une bonne élocution, des qualités relationnelles liées au savoir être.
- ▶ Maîtriser ses émotions et prendre du recul par rapport à des situations de stress.
- ▶ Gérer l'agressivité du public et le stress subséquent.
- ▶ Respecter la confidentialité des informations communiquées par le public.

Force de conviction

- ▶ Détenir des connaissances abouties sur le rôle de l'association et les activités et services proposés en relation avec ce rôle.
- ▶ Sensibiliser le public au projet associatif et l'encourager à participer.
- ▶ Savoir proposer aux publics les activités et services adaptés à leurs besoins.

Process

- ▶ Réaliser des activités en autonomie avec prise de responsabilité.
- ▶ Assister l'équipe dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets globaux d'animation.

Formations

- ▶ Une formation au bac pro Accueil (niveau IV) ou un diplôme professionnel chargé d'accompagnement (niveau III) permettrait d'acquérir ces nouvelles compétences.

Auxiliaire petite enfance



Missions de demain

- ▶ Observation de l'enfant.
- ▶ Accompagnement à la parentalité, écoute active du parent.
- ▶ Élaboration du projet pédagogique et des pratiques afférentes.

Compétences clés

Auprès des enfants

- ▶ Détecter, prévenir, avertir d'une situation comportant des risques pour l'enfant ou pour l'EAJE.
- ▶ Détecter et prévenir les difficultés dans le développement de l'enfant et les accompagner.
- ▶ Connaître et appréhender les étapes du développement de l'enfant (psychomotricité...).
- ▶ Connaître et appréhender les nouvelles problématiques rencontrées par les enfants (obésité...).
- ▶ Planifier la journée des enfants dans le respect de leurs contraintes physiologiques, des contraintes des parents...

Auprès des parents

- ▶ Développer un relationnel équilibré avec les parents basé sur une communication aboutie et une forte capacité d'écoute.
- ▶ Savoir entrer en contact avec les parents et être réceptif aux informations fournies (divorce...).
- ▶ Accompagner les parents dans leur rôle en les amenant à identifier eux-mêmes les pratiques adaptées.
- ▶ Rapporter de manière diplomate et claire, par écrit ou oralement, les événements, activités et comportements de l'enfant.

Comportement

- ▶ Adopter les bonnes postures physiques.
- ▶ Prévenir stress et fatigue et gérer leurs éventuels impacts.
- ▶ Respecter la confidentialité des informations détenues sur les familles et les enfants.

Process

- ▶ Traduire le projet associatif dans la pratique professionnelle.
- ▶ Prendre du recul par rapport à la pratique et la remettre en cause en vue de l'améliorer.
- ▶ Communiquer et réfléchir avec l'équipe pour l'amélioration des pratiques.

Formations

Pour accéder à ces missions, des formations courtes sont envisageables : formations sur les axes de la parentalité, du relationnel avec les parents...

L'auxiliaire petite enfance peut aussi évoluer vers un DEAP ou un DEEJE lui permettant d'occuper soit un poste de niveau supérieur dans la même structure, soit le même poste dans une autre branche (hôpitaux...).

Animateur(trice)



Missions de demain

- ▶ Aider le public à faire émerger ses besoins.
- ▶ Traduire ces besoins en activités dans le respect du projet associatif et de la diversité des publics.
- ▶ Travailler en collaboration avec des intervenants spécialisés (travailleur social...).

Compétences clés

Analyse

- ▶ Appréhender le contexte socio-économique, le traduire dans le projet associatif et les activités.
- ▶ Détecter et analyser les situations de difficultés rencontrées par les publics.

Animation

- ▶ Faire converger besoins des publics et du projet associatif.
- ▶ Adapter son positionnement, son discours et ses activités selon les publics visés.
- ▶ Imaginer, définir et mettre en œuvre des activités nouvelles dans le respect des valeurs associatives.
- ▶ Connaître et mettre en œuvre les principes d'animation et méthodologies de projet.

Gestion d'activités/management

- ▶ Mobiliser, organiser et coordonner différents intervenants afin de mettre en commun les moyens et les ressources nécessaires pour mener à bien une activité.
- ▶ S'intégrer et coopérer dans des projets, des réseaux, et y apporter une contribution efficace.
- ▶ Partager les informations et favoriser les retours d'expériences au sein des équipes.
- ▶ Mobiliser et travailler avec les bénévoles dans le respect du positionnement de chacun.
- ▶ Gérer le budget attribué à l'activité notamment par la maîtrise des outils informatiques de suivi.

Comportements

- ▶ Développer l'autonomie et la prise d'initiative.
- ▶ Disposer d'un relationnel permettant d'établir aisément des échanges.
- ▶ Respecter la confidentialité des informations détenues sur le public.

Process

- ▶ Traduire le projet associatif dans la pratique professionnelle.

Formations

L'acquisition du BPJEPS permet à l'animateur de maîtriser la méthodologie de projet et les principes d'animation.

L'animateur peut évoluer vers des postes de coordination, en acquérant le DEJEPS ou un diplôme de la filière universitaire (DUT Carrières sociales, licence pro...).

LES PROFILS DE DEMAIN

Directeur(trice)



Missions de demain

- ▶ Pilotage de l'association.
- ▶ Ensembler des compétences des équipes, à la fois permanentes et bénévoles.
- ▶ Force de proposition, vision stratégique dans le respect des valeurs associatives.
- ▶ Délégation et capacité d'être « apprenant » pour les équipes.

Compétences clés

Animation-vie associative

- ▶ Porter le projet associatif en partenariat avec le conseil d'administration (CA).
- ▶ Mettre en synergie la répartition des tâches dévolues au CA et à la direction.
- ▶ Accompagner les bénévoles au sein de la vie associative.

Relationnel

- ▶ Identifier les partenaires potentiels, conclure des partenariats, les maintenir.
- ▶ Porter le message associatif auprès des partenaires, convaincre de sa pertinence.

Stratégie

- ▶ Savoir identifier l'évolution des attentes des partenaires, des habitants parents, des bénévoles.
- ▶ Proposer des pistes de réorientation du positionnement, des activités.
- ▶ Anticiper et réfléchir à l'évolution globale de l'association.

Organisation-gestion

- ▶ Organiser et ventiler les responsabilités.
- ▶ Concevoir un système d'évaluation qualitatif et quantitatif.
- ▶ Identifier, analyser et évaluer les causes et les effets des écarts entre objectifs donnés et réalisations effectives.
- ▶ Connaître et maîtriser la gestion RH, la gestion financière ou réglementaire.

Mobilisation des équipes

- ▶ Accompagner les équipes dans la compréhension et la mise en œuvre de changements.
- ▶ Développer sa capacité à communiquer afin de motiver son équipe ; détecter, prévenir et résoudre les tensions éventuelles.
- ▶ Diriger, mobiliser, animer et valoriser les membres de l'équipe.
- ▶ Recruter pour élever le niveau de l'association et permettre une délégation fiable.

Formations

Les directeurs peuvent évoluer vers ces compétences moyennant des formations thématiques courtes.

En obtenant le CAFDES, le CAFERUIS ou le DESJEPS (pour les directeurs de centres sociaux), des reconversions et passerelles sont possibles vers d'autres branches et/ou associations.

Scénarios et propositions **pour demain**

Comment les structures de la branche Alisfa doivent-elles s'adapter à la modification des financements publics et aux nouvelles attentes sociales ? Deux scénarios sont proposés : l'un voit les structures se mobiliser autour des valeurs militantes, l'autre autour des attentes politiques et sociales. Ces scénarios ne prétendent nullement traduire une réalité absolue, mais représentent une base de réflexion prospective. Ils recensent et articulent les différents facteurs d'évolution afin d'observer leurs impacts sur les associations de la branche.



Scénarios

Deux scénarios prospectifs ont été proposés, représentant une base de réflexion pour les acteurs de la branche.

Le scénario 1 décrit les fondamentaux en termes de valeurs et d'activités que les associations ne doivent pas abandonner pour conserver leur légitimité. Il peut être considéré comme la base permettant d'évoluer progressivement vers le scénario 2.

Le scénario 2 décrit les adaptations rationnelles, inspirées d'autres secteurs, de la gestion et du fonctionnement des associations à la nouvelle réalité sociale et économique. Il correspond à la mutation nécessaire du mode de fonctionnement des associations pour s'adapter à la montée des exigences et aux contraintes de gestion.

Le scénario final retenu par les partenaires sociaux est une combinaison de ces deux hypothèses.

Scénario 1

Une mobilisation autour des valeurs fondatrices

Dans ce scénario, les financements publics ne baissent plus et se stabilisent. De nouvelles pratiques contractuelles apparaissent avec d'autres financeurs. Côté positionnement des pouvoirs publics, le soutien politique différencié aux associations du territoire se maintient par rapport aux autres intervenants (lucratifs) et le projet associatif est reconnu.

Les critères qualitatifs sont mieux pris en compte, notamment le lien social. Mais les évaluations quantitatives sont toujours plus strictes.

Les difficultés de recrutement perdurent, mais l'engagement bénévole reprend de la vigueur (notion d'engagement social, collectif, volonté de vivre ensemble, mobilisation grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication...).

Du côté des parents-habitants, de nouvelles attentes sociales à «vivre en collectivité» apparaissent en vue de rompre l'isolement. Une certaine reprise économique ralentit la tendance à la précarisation.

Un recentrage du positionnement

Valeurs. On assiste à un retour des valeurs sociales et humaines fondatrices du mouvement (valeurs militantes), soit adaptées aux enjeux sociaux actuels, soit crispées sur les valeurs et pratiques historiques.



Les acteurs associatifs (noyau actif d'administrateurs et de permanents) se remobilisent fortement pour faire évoluer leur structure en repensant à la fois leur positionnement et leur culture associative. Ils refusent de se positionner en tant que prestataires de services.

Activités. Les associations se recentrent sur les activités correspondant à leurs valeurs clés, avec un abandon de la course à la diversification et un évitement de l'éparpillement.

Les principes pédagogiques sont remis au cœur du projet.

Gestion. Les budgets demeurent serrés, ce qui implique une rationalisation des coûts et des méthodes de gestion plus rigoureuses pour défendre un certain niveau de qualité. Il s'agit notamment d'être capable d'évaluer des indicateurs non quantifiables (tels que la mixité sociale, le vivre-ensemble, le développement du lien social...) et de convaincre les financeurs de leur pertinence.

Les outils de mutualisation des ressources sont plus fréquemment utilisés mais chaque association conserve son indépendance.

Gouvernance. Les administrateurs, soutenus techniquement par les directeurs, se ressaisissent de leur projet associatif et social afin de convaincre les collectivités. Ils renforcent leur positionnement de défense de leurs valeurs clés et des activités qui en découlent, grâce notamment à une politique d'autoévaluation proactive permettant de prouver par des critères fins leur valeur ajoutée quantitative.

Des équipes militantes

Les marges de manœuvre sur les rémunérations sont faibles mais permettent le recrutement de personnes motivées et mobilisées (militants) et d'augmenter la fidélisation des salariés. La réduction des temps partiels induite par la mutualisation favorise la baisse du *turnover*. Les équipes se resserrent autour des personnels les plus militants, professionnels et multicompetents.

Un effort important de formation est réalisé mais s'accompagne de peu de perspectives d'évolution professionnelle car les associations ont des tailles réduites.

Le dialogue social est plus abouti car les valeurs sociales et humaines s'appliquent aussi aux équipes.

Quel modèle associatif ?

Une association recentrée sur ses valeurs militantes, des fondamentaux adaptés aux évolutions sociales. Des administrateurs militants, inscrits dans la durée, mobilisés. Et une gestion des ressources humaines basée sur la motivation et l'implication.



Scénario 2

Une mobilisation autour des attentes politiques et sociétales

Dans ce scénario, l'évolution des financements est identique au scénario 1 (stabilisation des financements publics, contrats avec de nouveaux financeurs).

En revanche, le positionnement des pouvoirs publics s'affirme, avec un risque potentiel d'instrumentalisation des associations.

Sur les aspects de contrôle et de réglementation, un certain équilibre entre critères quantitatifs et qualitatifs des évaluations apparaît.

L'engagement bénévole continue de chuter, ce qui contraint le bureau à ne compter que sur quelques administrateurs.

Les demandes des parents-habitants sont très diversifiées et des attentes nouvelles plus exigeantes apparaissent.

Des valeurs et du pragmatisme

Valeurs. Administrateurs et permanents questionnent en profondeur leurs valeurs historiques en fonction des transformations de la société. Les valeurs deviennent plus « flexibles », sans pour autant remettre en cause les valeurs fondamentales, mais avec une potentielle baisse de l'engagement militant des bénévoles et permanents.

Les associations répondent à certaines exigences des financeurs et du public dès lors que cela ne trahit pas frontalement leurs valeurs. Elles peuvent accepter la position de prestataire de services mais en l'adaptant au mode associatif et en conservant une capacité à être force de « contre-proposition » des pouvoirs publics.

Une mutation culturelle s'opère en vue de s'approprier les méthodes de l'entreprise en les adaptant au mode associatif.

Activités. On assiste à une diversification assumée des activités afin d'attirer plus de participants et plus de financements ainsi qu'à une plus forte capacité « d'innovation de services ». Les principes pédagogiques reprennent progressivement de l'importance dans les projets. Les critères d'expérimentation pondèrent les critères quantitatifs.

Gestion. Les associations s'adaptent à la rationalité économique en adoptant un fonctionnement sur le mode « entreprise » qui assainit leurs finances et améliore leur efficacité. Pour cela, elles recherchent des solutions propres et proactives de réduction des charges afin de ne pas fragiliser la qualité des activités.



La capacité à s'autoévaluer se développe, permettant d'améliorer le fonctionnement et de mieux rendre compte aux partenaires et au public. La performance du processus est garante de sa qualité.

Les associations recourent plus fréquemment à la mutualisation, voire au-delà, développent des réseaux, créent des « fédérations » à un échelon départemental jusqu'à fusionner (association multi-établissements).

Gouvernance. Le conseil d'administration se consolide autour de quelques bénévoles compétents et impliqués dans leur mandat d'administrateurs, appliquant une rigoureuse transmission de connaissances durant la passation de pouvoirs et gérant l'élaboration de la stratégie et de l'image associative. Une bonne articulation des rôles entre directeur et administrateurs s'opère.

Administrateurs et directeurs réalisent un meilleur « marketing » du projet associatif : une capacité à l'adapter selon les besoins pratiques du terrain et à convaincre les financeurs de sa pertinence.

Une professionnalisation accrue

Un fort professionnalisme sur l'ensemble des fonctions se développe. Les budgets moins serrés permettent une marge de manœuvre sur les rémunérations et les recrutements sur des critères d'efficacité et de compétences plus que de militantisme.

Les équipes se resserrent autour des professionnels les plus compétents. Le *turnover* est plus faible par un meilleur management et de meilleures conditions de rémunération.

Un très grand effort de formation est mené et les perspectives d'évolution professionnelle sont plus fortes (multi-établissements).

La gestion des ressources humaines (GRH) et le dialogue social sont approfondis car le directeur est dédié à cette fonction (voire un DRH sur les multi-établissements). Les bénévoles sont fortement visés par cette GRH (accueil, recrutement...).

Une organisation du travail rationalisée afin de favoriser la productivité, de répondre aux exigences quantitatives et de garantir la qualité sur les critères contractuels.

Quel modèle associatif ?

Une association rationalisée plus adaptable aux besoins exprimés en termes de valeurs et acceptant une évolution culturelle avec une capacité à s'approprier les méthodologies d'autres secteurs, plus entrepreneuriale sans être marchande pour autant, plus professionnelle en matière de GRH et d'organisation.



Propositions

Le scénario 1 correspond à l'étape préalable indispensable permettant d'évoluer vers le scénario 2. Cette dernière hypothèse présente la nécessaire mutation du mode de fonctionnement des associations pour s'adapter aux exigences et aux contraintes croissantes de gestion sans perdre leur âme. Le rapport final du CEP formule des propositions centrées sur des actions de soutien aux associations dans le respect des valeurs de la branche.

1 Mobiliser les acteurs de la branche

Il s'agira pour la branche de sensibiliser les associations à la nécessité d'opérer une mutation culturelle et de développer des actions de *lobbying* auprès des partenaires.

2 Conseiller les associations dans l'adaptation de leur projet

La branche aidera les associations à adapter leur projet, tant en termes de valeurs que d'activités, en vue de répondre au mieux aux nouveaux enjeux et besoins du territoire et des financeurs. Elle devra conseiller les associations pour la mise en place d'une gouvernance partagée et équilibrée et pourra encourager la mise en réseau des associations, la mutualisation des pratiques...

3 Outiller les équipes pour faire face aux problématiques de GRH

Afin de continuer l'effort de professionnalisation, il s'agira d'accompagner les associations dans l'amélioration de leurs pratiques de GRH pour apporter des réponses aux problématiques de recrutement, d'absentéisme et de valorisation des équipes.

4 Accompagner les salariés et les administrateurs dans les défis qu'ils ont à relever et dans un parcours motivant et dynamique

La branche pourra intervenir pour armer les directeurs et les administrateurs face aux nouveaux enjeux de gestion stratégique des associations et pour les accompagner dans leur rôle d'identification et de conviction des administrateurs potentiels. Elle pourra aussi œuvrer pour que les bénévoles disposent des mêmes droits que les salariés en termes d'accès à la formation ou de présence dans les instances paritaires.

Les partenaires sociaux doivent maintenant prendre position sur les propositions du cabinet Bouteille et organiser les suites à donner au contrat d'études prospectives : l'élaboration d'un plan d'actions adapté aux défis à relever est en cours.



Le CEP a été suivi par un comité de pilotage composé de :

- le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) ;
- les représentants des employeurs : Snaecso ;
- les représentants des salariés : CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO ;
- l'organisme paritaire collecteur agréé : Uniformation.

Cette étude n'aurait pas pu être réalisée sans la participation active de l'ensemble des personnes interviewées. Les partenaires sociaux membres de la CPNEF Alisfa les en remercient chaleureusement.

La Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) a engagé en 2013 avec la branche des acteurs du lien social et familial (Alisfa) la réalisation d'un contrat d'études prospectives (CEP).

L'objectif est de :

- dresser un état des lieux de la situation de la branche et de son environnement et des facteurs d'évolution ayant des impacts forts sur les acteurs de la branche ;
- analyser l'évolution des emplois et des besoins en compétences de la branche en identifiant les parcours professionnels possibles, avec une attention particulière aux métiers en tension ;
- proposer des stratégies de GRH plus adaptées à l'évolution des besoins des structures et des salariés ;
- établir des recommandations orientées vers l'action en vue de mettre en place une politique emploi formation de branche adaptée pour soutenir employeurs et salariés dans la mise en œuvre des stratégies de GRH jugés les plus pertinentes.

L'étude dont est tirée cette synthèse a été réalisée par Ambroise Bouteille & Associés. Cette synthèse n° 59 est publiée par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, 10, place des Cinq Martyrs du Lycée Buffon – 75014 Paris.

Elle est disponible sur le site

www.emploi.gouv.fr

ainsi que sur les sites

www.cpnef.com et
www.uniformation.fr

SYNTHÈSE N° 59

Publiée par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)
10, place des Cinq Martyrs du Lycée Buffon
75014 Paris

Conception et réalisation : Edire
10, rue de Penthièvre – 75008 Paris

Rédaction : Violette Queuniet

Mise en pages : Barbara Starita

**Coordination et secrétariat
de rédaction :** Félix Marciano

Achevé d'imprimer en octobre 2014
sur les presses de l'Imprimerie
de la Centrale – 62302 Lens

Dépôt légal : 4^e trimestre 2014