



AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIÉS



D DÉLÉGATION
G GÉNÉRALE
E À L'EMPLOI
F ET À LA FORMATION
P PROFESSIONNELLE
www.emploi.gouv.fr

CONTRAT D'ETUDES
PROSPECTIVES
« ANALYSE DES EMPLOIS ET
DES FONCTIONS DE LA
BRANCHE PROFESSIONNELLE
DES ACTEURS DU LIEN SOCIAL
ET FAMILIAL EN VUE DE
METTRE EN PLACE UNE
POLITIQUE EMPLOI-
FORMATION ADAPTEE »

Rapport final

Juin 2013, N/Réf. : 1215.03

Sommaire

1. Rappel des objectifs et de la méthode	3
2. Les trois segments de la branche	11
3. Quelques chiffres sur la branche	14
4. Les facteurs prospectifs d'évolution	25
4.1 Les facteurs politiques et de financement	25
4.2 Les facteurs sociétaux	39
5. Les impacts sur le positionnement des associations	47
5.1 En termes de valeurs	47
5.2 En termes d'activités	54
5.3 En termes de gouvernance	63
5.4 En termes de financement	69
5.5 En termes d'organisation	77
5.6 Le phénomène majeur du regroupement / mutualisation	84
6. Les enjeux emplois-compétences	88
6.1 Chargé(e) d'accueil	88
6.2 Auxiliaire petite enfance	97
6.3 Animateur(rice)	107
6.4 Fonction direction	118

7. Les enjeux et évolutions en termes de gestion des ressources humaines	129
7.1 Recrutement et intégration	129
7.2 Gestion âge / sexe	136
7.3 Organisation des équipes	140
7.4 Formation et évolution professionnelle	144
7.5 Dialogue social	150
7.6 Problématiques clés du management	157
7.7 Problématiques GRH sur les quatre métiers	161
8. L'adéquation de l'offre de formation	167
8.1 Offre de formation initiale	167
8.2 Offre de formation continue	181
9. Le positionnement des employeurs	192
10. Les scénarios	192
10.1 Le schéma	192
10.2 Le scénario A	195
10.3 Le scénario B1	200
10.4 Le scénario B2	205
10.5 Conclusions et impacts métier	210
11. Les recommandations	212
12. Bibliographie	251

1. Rappel des objectifs et de la méthode

Rappel des objectifs et de la méthode

■ *Les objectifs globaux du CEP*

- **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 (au plan économique, social, sociétal, réglementaire et démographique)
- **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 entreprises et des salariés tant en terme de **parcours professionnel** que de fidélisation du personnel
- **Etablir 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.

■ *Les objectifs de la Phase 1*

- **Confirmer les objectifs du CEP** et les intentions des partenaires quant à son usage ultérieur
- **Identifier et faire ressortir les enjeux** sociaux, économiques, sociétaux, démographiques et réglementaires d'évolution de la branche, dans une approche prospective
- **Compléter et confronter les facteurs** et enjeux identifiés précédemment avec la vision des partenaires
- **Connaître les dispositifs** actuels de soutien en faveur du secteur pour mieux concevoir les préconisations
- **Etablir un état des lieux** de la situation de la branche, de son environnement et des facteurs prospectifs d'évolution

■ *Les objectifs de la Phase 2*

- **Identifier les facteurs d'évolution** et les **problématiques GRH** des structures de la branche

- Recueillir et analyser les éléments relatifs aux **évolutions des métiers et compétences et au parcours professionnel** des professionnels des quatre métiers identifiés dans le cahier des charges
- En vue de bâtir les recommandations en matière d'action, **apprécier l'adéquation de l'offre de formation initiale et continue avec les besoins en compétences et les parcours professionnels envisagés** par les entreprises et les salariés

■ La méthode

Phase 1 : Etat des lieux de la branche et de son environnement

Etape 1.1 : Cadrage qualitatif de la problématique et analyse documentaire
Etape 1.2 : Confrontation des enjeux avec la vision des acteurs clés de la branche



Phase 2 : Analyse des emplois, des compétences et des problématiques GRH de la branche

Etape 2.1 : Entretiens qualitatifs approfondis
Option: Étape 2.2 : Appréciation de l'adéquation de l'offre de formation initiale et continue aux besoins en compétences émergents



■ Les sources documentaires : voir Bibliographie en page 251

■ *Les acteurs rencontrés en Phase 1*

SNAEC SO	Réunion collective
Organisations de salariés	Réunion collective
CPNN ("collège employeurs")	Réunion collective
Référents régionaux	Réunion collective
Conseillers UNIFORMATION	Réunion collective
ACEPP (Association des collectifs enfants parents professionnels)	Philippe Dupuy, Président
Fédération nationale des centres sociaux	François Vercoutère, DG Jean-Marie Laurent, DG adjoint Pierre Emile Garnier, Président
USGERES (Union de Syndicats et Groupements d'Employeurs Représentatifs dans l'Economie Sociale)	Hugues Vidor, Premier Vice-Président
CNAF	Colette Legat
CAF Saint Briec	Eric Laval
CAF Marseille	Céline Argenti-Dubourget
Arrondissement de Lyon	Myriam El-Youffès
Ville de Marseille	Martine Roux
Conseil régional PACA	Laurence Gaubert
CHORUM CIDES (CHORUM est la mutuelle de protection sociale complémentaire dédiée aux entreprises et aux salariés de l'ESS CIDES est le centre de ressources et d'action de CHORUM pour le développement de l'emploi de qualité dans l'ESS.)	Emmanuelle Paradis, Chef de projet Prévention et santé au travail

■ *Les personnes interrogées dans le cadre de l'analyse de l'adéquation offre de formation/besoins des structures (étape 2.2)*

CAFEMAS	Philippe Segrestan
Ministère de l'Éducation Nationale	Brigitte Trocmé et Sylvie Maquin
Ministère de la Santé	Isabelle Monnier
Ministère de la Jeunesse et des Sports	Renée Ayma
Unaforis	Diane Bossière

■ *Les structures et professionnels rencontrés en étape 2.1 : plus de 120 professionnels rencontrés*

Entretiens téléphoniques		
Directeur/RRH/Président	Centre social Cordes-Vaour	Marie Fernande Jacquesson
	Espace Victor Hugo	Noëlle Harmand
	Centre socioculturel André Dhotel	Bruno Fallon
	Association Thiérache Ardennaise	Jean Milhau
	Crèche Enfentillage	Dominique Hébert
Fonction direction	Centre Socio Culturel d'Endoume	Anne Mouroux
	Centre Socioculturel Les Chemins Blancs	Stéphanie Kerdoncuff
	EAJE - Association Don Bosco	Magali Bachelier
	Crèche d'entreprise Cabane des Bruyères	Nadège Castel
	Multiaccueil L'îlot câlin	Cécile Rivier
Animateur	Centre social Cordes-Vaour	
	Centre Socio Culturel d'Endoume	
	Toit du Monde	
	Centre Socioculturel du Pré gentil	
	Centre socio-culturel des Oliviers	
Auxiliaire petite enfance	La Cabane aux Bruyères	
	La Cabane aux Bruyères	
	Crèche Enfentillage	
	Crèche Enfentillage	
Chargé d'accueil	Centre social Cordes-Vaour	
	Centre social et culturel Pierette Augier Lyon-Vaise	
	Centre social et culturel Pierette Augier Lyon-Vaise	
	Centre social et culturel Pierette Augier Lyon-Vaise	
	Centre Socioculturel Les Chemins Blancs	

Journées de rencontre en face à face

Centres sociaux		
Centre Social Rural du Haut-Buech – Aspres-sur-Buech	Directeur/Fonction direction 3 animateurs	Gabriel Debut
Centre Socio Culturel Hautepierre - Strasbourg	Directeur/Fonction direction 1 Animateur 1 Chargé d'accueil	Louis Schalck
Centre Social Clefs – Le Teil	Directeur/Fonction direction 1 Animateur	Fabienne Capon
Association Du Coglais - Saint-Etienne-En-Coglès	Directeur/Fonction direction 1 Directeur adjoint 4 Animateurs 1 Auxiliaire petite enfance 1 Chargé d'accueil	Vincent Thierry
Centre Social Debussy - Pont St Marie	Directeur/Fonction direction 2 Animateurs	Yann Forest
Centre Socioculturel des Marnaudes - Rosny-Sous-Bois	Directeur/Fonction direction 1 animateur 1 chargé d'accueil	Thomas Ferrand
Centre Social Canton – Pouilly-sur-Loire	Directeur/Fonction direction 1 Animateur 1 Chargé d'accueil	Joannic Allossery
Association Solidarité En Créonnais - Créon	Directeur/Fonction direction 1 Animateur 1 Chargé d'accueil	Sandra Olivaud
Atouts Ville - Gravelines	Directeur/Fonction direction 1 Animateur 1 Auxiliaire Petite Enfance 1 Chargé d'accueil	Jocelyn Besset
AFSCO - Mulhouse	Directeur/Fonction direction 2 Animateurs 2 Auxiliaires Petite Enfance	Christophe Bourrienne
Maison de Lessay - Lessay	Directeur/Fonction direction 2 Animateurs 1 Chargé d'accueil	Dany Perey
Centre social Trame – Grand Charmont	Directeur/Fonction direction 1 Animateur	Mme Ligliozzolo



EAJE		
Les frimousses des 2 Vallées - Rémuzat	Directeur/Fonction direction 2 auxiliaires Petite Enfance	Laurence Aldebert
Les Pitchounes - Evry	Directeur/Fonction direction 4 auxiliaires Petite Enfance	Emilie Deloince
Association Innov'Enfance - Lille	2 directeur/Fonction direction 3 auxiliaires Petite Enfance	Catherine Modiano
Crèche Les p'tits loups - Cogny	Directeur/Fonction direction 3 auxiliaires petite enfance	Isabelle Ritou
Centre Multi Accueil Les Ardé'choux - Saint Martin D'Ardèche	Directeur/Fonction direction 2 Auxiliaires petite enfance	Eric Vassal
Crèche La Coccinelle - St Céré	1 Coordinateur 1 Directeur/Fonction direction 2 Auxiliaires petite enfance	Patricia Lacoste
Crèche Les Coccinelles - Dollens	Directeur/Fonction direction 1 Auxiliaire petite enfance	Marie-Agnès Lataille
Ecoute s'il Joue - Gourdon	Directeur/Fonction direction 2 Auxiliaires petite enfance	Marie Claire Bros
Crèche Plein Sud - Vitré	Directeur/Fonction direction 3 Auxiliaires petite enfance	Anne-Françoise Basselin
La Coopé Des P'tits B - Barbezieux	Directeur/Fonction direction 1 Auxiliaire petite enfance	Mme Vergon
Les P'tits Mousses - Ouireham	Directeur/Fonction direction 2 auxiliaires petite enfance	Béatrice Lemarinier
La Maison De L'Enfance - Strasbourg	Directeur/Fonction direction 3 auxiliaires petite enfance	Nadine Wanner
ADSL		
AFAVO - Cergy	RRH/Fonction direction 1 animateur	Ouramdane Gaya
Association Porte Ouverte - Strasbourg	Directeur/Fonction direction 2 animateurs	Claude Bensangeme
McE Info - Rennes	Directeur/Fonction direction 1 Chargé d'accueil	Anne Marie Girardeau

■ *Les difficultés rencontrées dans l'identification et la prise de contact*

- Des **difficultés à identifier des structures** qui soient prêtes à participer à l'étude, et notamment des structures qui aient un positionnement original et dynamique
- Des **difficultés d'accès plus ou moins fortes** selon les structures :
 - **les petites structures disposent de moins de salariés** donc sont moins en capacité d'accorder du temps sur le sujet
 - **les ADSL ont été très difficiles à joindre** : en partie car elles comportent généralement très peu de salariés ou des salariés qui sont présents à temps très partiel (plus de 76% des ADSL ont moins de 5 ETP, plus de 50% ont moins de 2 ETP¹) mais également du fait pour certaines d'un sentiment de ne pas vraiment se reconnaître dans la branche
 - **les EAJE ont des difficultés à dégager du temps** pour leurs salariés, car les contraintes de taux d'encadrement et les équipes en « flux tendu » compliquent la gestion des plannings
 - **les Centres sociaux ont globalement répondu plus favorablement à notre requête**
- Des difficultés pour les structures à **accorder un temps d'échange** :
 - difficulté de planning pour libérer du temps avec une présence constante auprès du public,
 - difficulté d'accès aux salariés notamment quand ceux-ci sont à temps partiel, etc.
- Des **réticences pour organiser les échanges** :
 - des salariés qui craignaient d'échanger sur le sujet,
 - une réticence des conseils d'administration de laisser le cabinet échanger avec les directeurs/salariés, etc.

■ *Nous tenons à remercier nos interlocuteurs de la CPNEF et d'Uniformation pour le concours qu'ils nous ont apporté dans cette démarche et pour tout le travail d'identification de contact, qui a permis d'interroger un grand nombre de structures malgré ces difficultés*

¹ Données CPNEF

2. Les trois segments de la branche

Les structures des Alisfa

■ Les Alisfa sont composées de trois types de structures :

- Les **Centres Sociaux** : associations permettant la création de lien social à travers la participation des habitants au dessin d'un projet collectif d'animation du territoire. Ils peuvent accueillir une multitude d'activités et de publics :
 - des enfants autour de l'accueil périscolaire,
 - des jeunes autour d'activités culturelles et sportives, de sorties, etc.
 - des adultes autour de l'accompagnement à l'emploi,
 - des familles autour de diners collectifs, accompagnement à la parentalité,
 - des personnes âgées autour d'activités de couture, cuisine, etc.

Ils sont également souvent point relais de certains services publics, service de la poste, des associations du quartier cherchant des financements, etc.

- Les **EAJE** (Etablissements d'Accueil de Jeunes Enfants) : crèches, halte-garderie, multi-accueil, établissements accueillant des enfants de moins de 6 ans sous formes différentes :
 - la **crèche parentale** : les parents sont sollicités pour des permanences généralement hebdomadaires auprès des enfants et la crèche ne peut accueillir plus de 20 enfants
 - la **crèche à gestion parentale** : les parents sont sollicités pour le bureau ou conseil d'administration et de façon exceptionnelle sur des sorties. La capacité d'accueil dépend du nombre d'agrément dont dispose la crèche
 - la **crèche d'entreprise** : généralement à proximité de l'entreprise qui l'a créée avec un conseil d'administration composée des dirigeants et/ou salariés de l'entreprise
- Les **ADSL** (Associations de Développement Social Local) : associations œuvrant pour l'animation sociale, l'accompagnement de la personne, sur des thématiques très diverses telles des activités pour les retraités, l'accès au logement, l'environnement, la consommation, la lutte contre l'illettrisme, etc. Elles sont parfois également positionnées sur les mêmes thématiques que les centres sociaux.

Ces associations ont le même type de gouvernance que les CS et les EAJE. Elles sont généralement de petite taille et disposent de moins de possibilités de financement que les EAJE ou CS (tels que les financements CAF, etc.).

La mobilisation des ADSL sur la deuxième phase a été très compliquée et n'aura permis que de faire remonter un nombre restreint de particularités. Les ADSL ne représentent qu'une partie limitée des Alisfa, seulement 5% des structures de la branche.

■ *Les parties de ce rapport de première phase ont été complétées avec la vision des structures sur le terrain (phase 2), en particulier pour les ADSL*

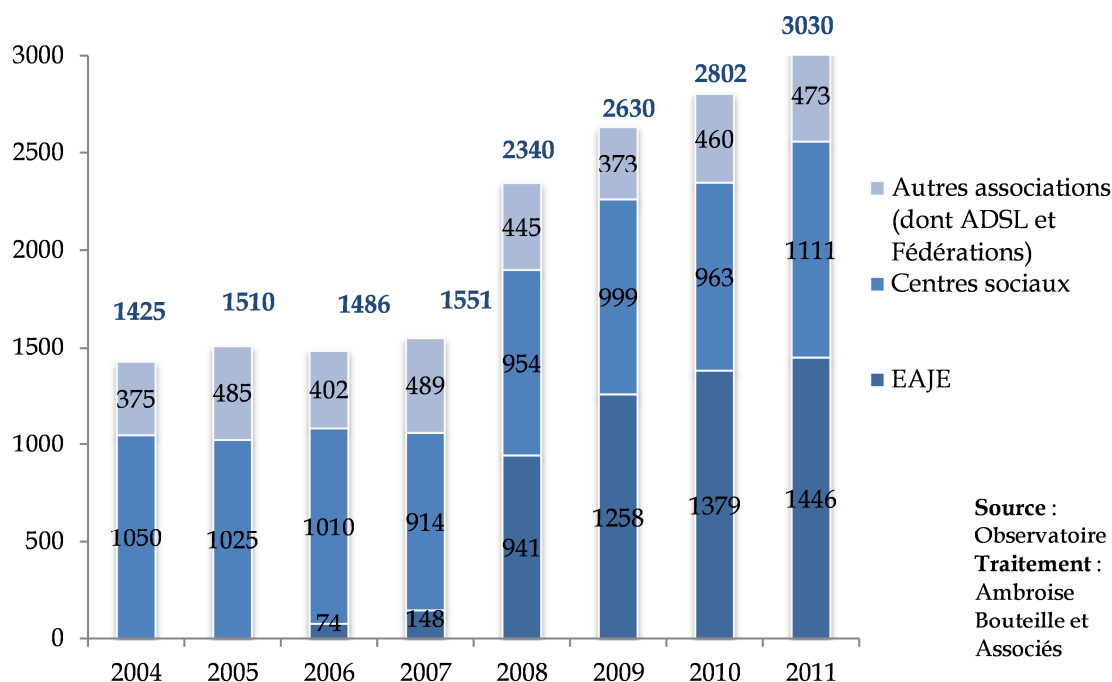
- **Facteurs prospectifs d'évolution politique et de financement** : étant donné que les ADSL ne bénéficient pas des mêmes financements que les autres structures Alisfa, les éléments mentionnés ne s'appliquent donc que de manière limitée aux ADSL (celles-ci n'étant pas soumises aux mêmes contraintes d'agrément CAF que les Centres Sociaux ou les EAJE par exemple).
- **Facteurs prospectifs de société** : ces facteurs s'appliquent à l'ensemble des structures car celles-ci répondent aux problématiques sociales rencontrées sur les territoires.
- **Impacts sur le positionnement des associations** : ces impacts s'appliquent en majorité aux Centres Sociaux et aux EAJE mais la plupart pourrait également s'appliquer aux ADSL (à confirmer sur les financements).

3. Quelques chiffres sur la branche

Principales données de l'emploi dans la branche ALISFA²

■ Un nombre d'associations en augmentation du fait de l'intégration des EAJE

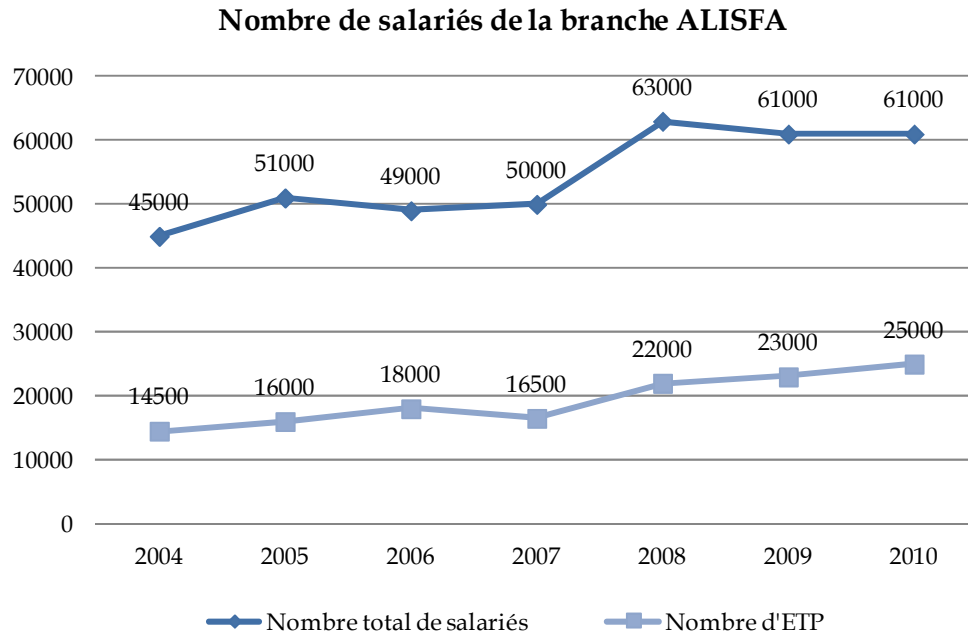
Evolution du nombre d'associations adhérentes au SNAECSO ou/et à Uniformation par type d'association



- La « rupture » de 2008 s'explique par l'intégration des EAJE qui a entraîné un triplement du nombre d'associations
- Selon les données du SNAECSO et d'Uniformation, le nombre d'associations a augmenté de près de 20% entre 2008 et 2010 sous l'impulsion des EAJE qui ont connu une croissance de plus de 45% sur la même période
- A noter que ces données ne donnent pas l'exhaustivité de la branche, les données INSEE totalisant plus de 4200 associations en 2010

² Pour les données chiffrées qui suivent, le champ est limité aux associations adhérentes à l'OPCA et/ou au SNAECSO. Ainsi, la source n'est pas exhaustive, notamment car l'adhésion à Uniformation a été progressive au fur et à mesure de la mise en place de la CCN dans les EAJE.

■ **Un fléchissement récent du nombre de salariés total malgré une hausse continue du nombre d'équivalents temps plein (ETP)**



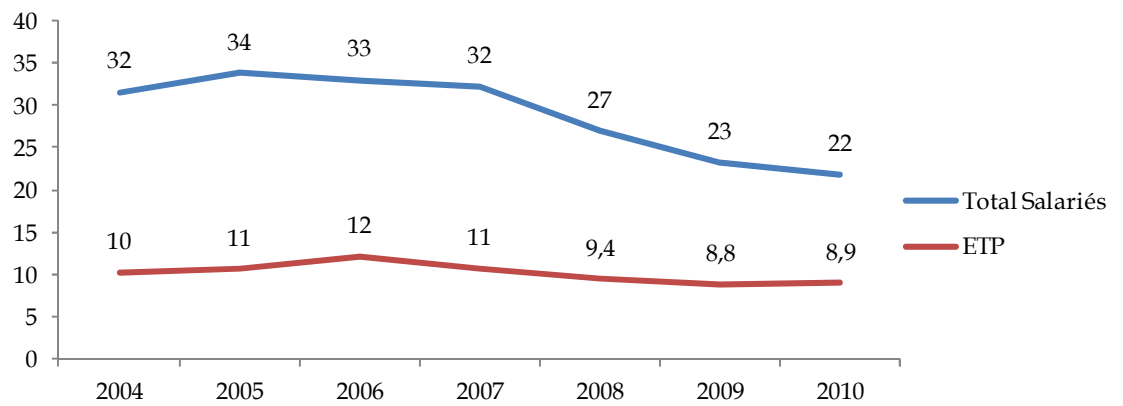
Source : Observatoire

Traitement : Ambroise Bouteille & Associés

- Alors que **depuis** la « rupture » de **2008**, le nombre total de salariés tend à légèrement **diminuer de 3%**, au contraire, le **nombre d'ETP a augmenté de près de 14%**
- Ce phénomène peut partiellement s'expliquer par la baisse du nombre de centres sociaux qui emploient une majorité de salariés non ETP (2,3 non ETP pour 1 ETP) et la hausse du nombre d'EAJE qui emploient une majorité d'ETP (1,6 non ETP pour 1 ETP)

■ **Un nombre de salariés moyen par association qui chute fortement en 2008**

Nombre moyen de salariés par association de la branche



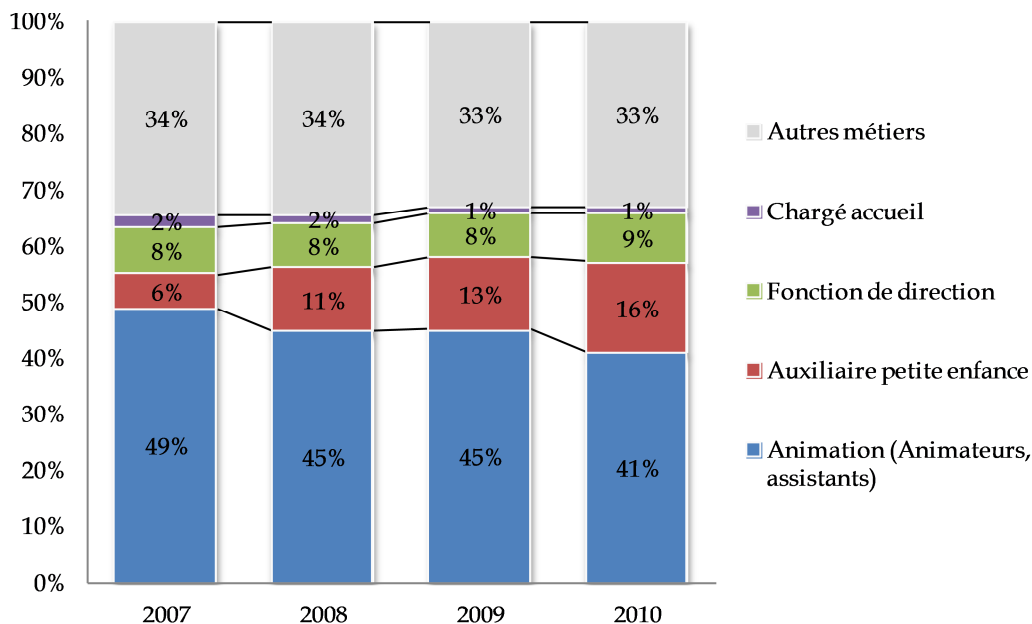
Source : Observatoire

Traitement : Ambroise Bouteille et Associés

- La baisse du nombre moyen de salariés est dû probablement à l'**entrée des EAJE dans la branche** (en moyenne 12 à 14 salariés) qui sont généralement des structures avec un effectif beaucoup plus réduit que les centres sociaux (en moyenne 26 salariés)

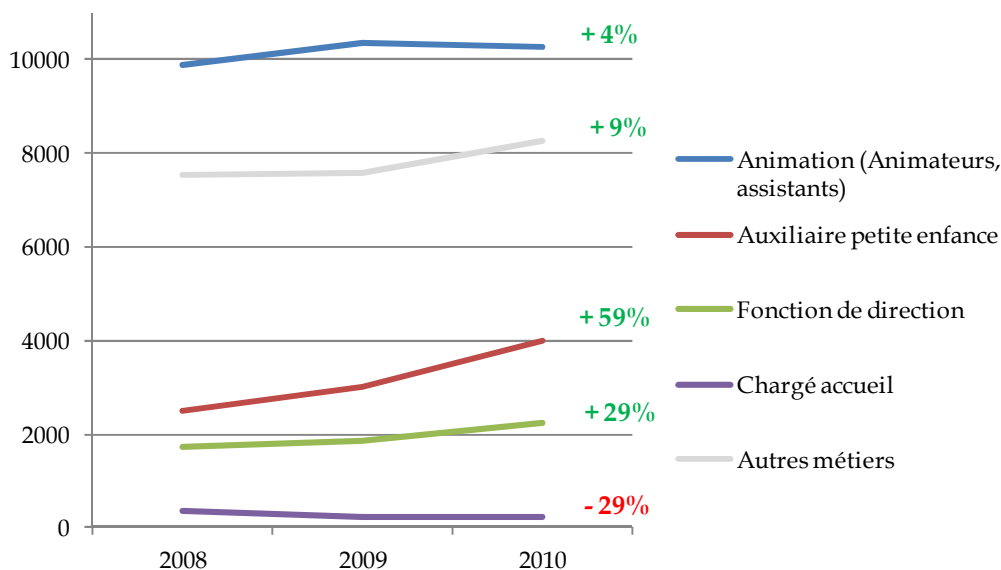
■ Avec plus de 40% des équivalents plein temps, l'animation est la principale fonction de la branche

Parts des fonctions clé parmi les ETP de la branche ALISFA



Source : Observatoire
Traitement : Ambroise Bouteille et Associés

Evolution du nombre d'ETP par fonction clé entre 2008 et 2010

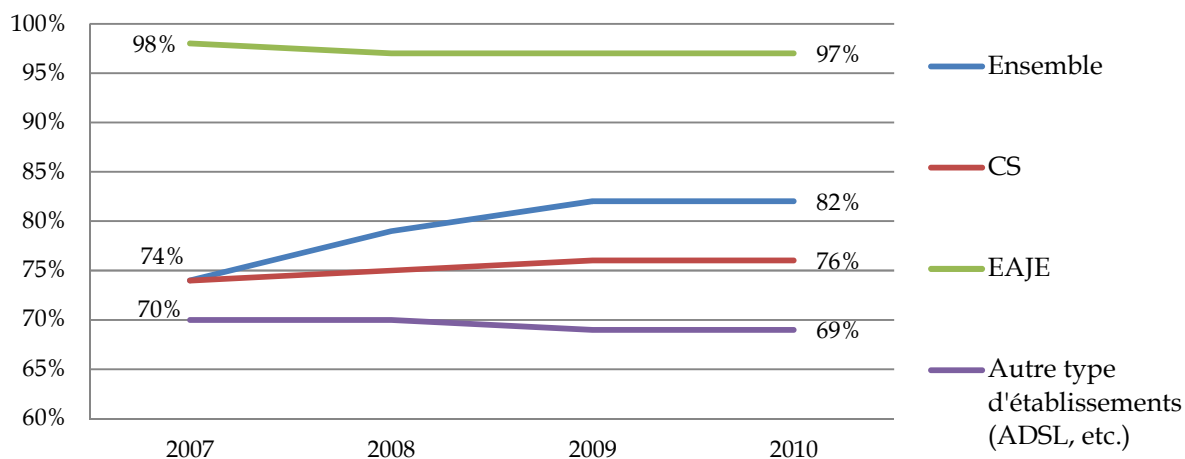


Source : Observatoire
Traitement : Ambroise Bouteille et Associés

- La **part des métiers de l'animation s'est amenuisée** passant de 49% en 2007 à 41% en 2010 alors que le **métier « auxiliaire petite enfance » prenait plus d'importance** avec une hausse de 10 points depuis 2007 pour atteindre une part de 16%
- Les deux autres métiers clés (fonction de direction et chargé d'accueil) représentent environ 10% des salariés de la branche, un **poids relativement stable au cours des dernières années** mais une baisse drastique du nombre de chargés d'accueil (-29% entre 2008 et 2010)

■ *Près des trois quarts des salariés de la branche Alisfa sont des femmes*

Parts des femmes au sein des différents types d'établissement de la branche ALISFA



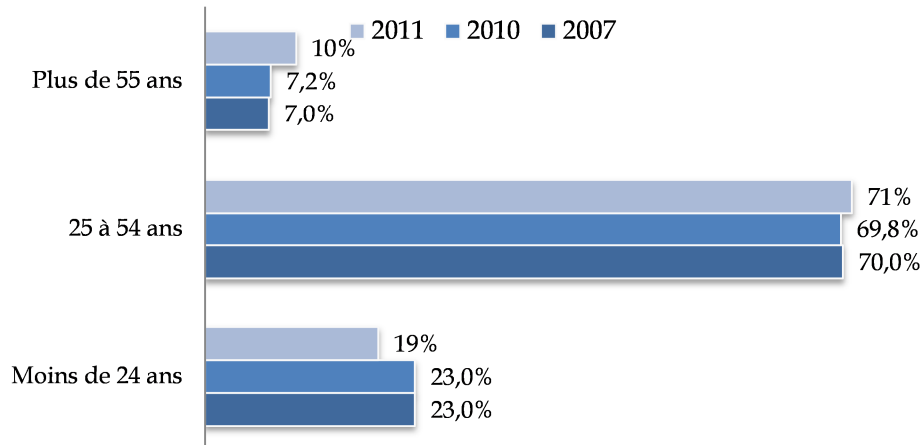
Source : Observatoire

Traitement : Ambroise Bouteille et Associés

- Les EAJE sont les établissements les plus féminisés, la quasi-totalité de leurs salariés étant des femmes
- Au sein des établissements, **la part des femmes reste relativement stable**. Toutefois, dans l'ensemble, la **part des femmes** tend à augmenter du fait de l'augmentation du nombre d'EAJE au sein de la branche, **passant de 74% à 82%**

■ *Près d'un quart des salariés ont moins de 24 ans*

**Répartition par tranche d'âge des salariés de la branche
ALISFA**



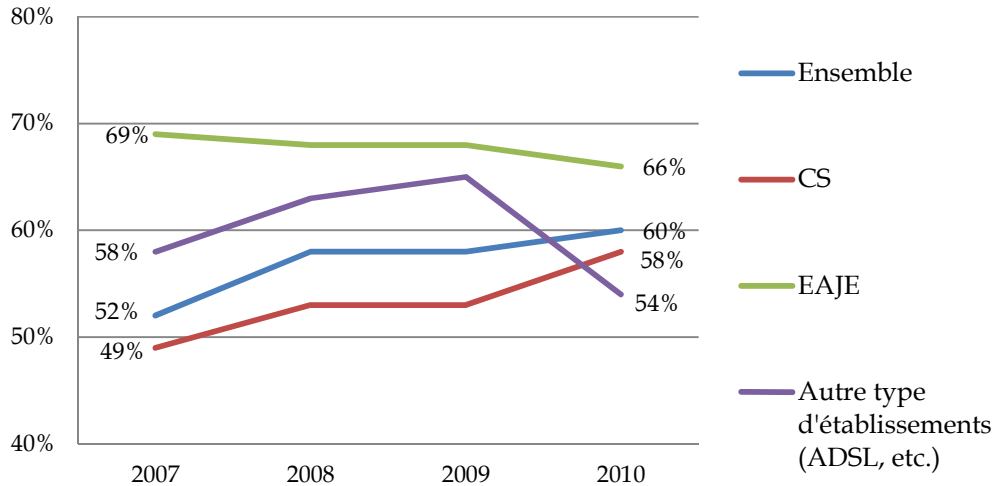
Source : CPNEF

Traitement : Ambroise Bouteille et Associés

- Avec **23% des salariés de la branche en 2010, les moins de 24 ans** représentent une part importante puisque cette tranche d'âge représente moins de 10% de l'ensemble des salariés en France

■ *La part des CDI en hausse de 8 points depuis 2007, mais avec des disparités fortes selon les types d'associations*

**Parts des CDI par type d'association
au sein des salariés de la branche ALISFA**



Source : Observatoire

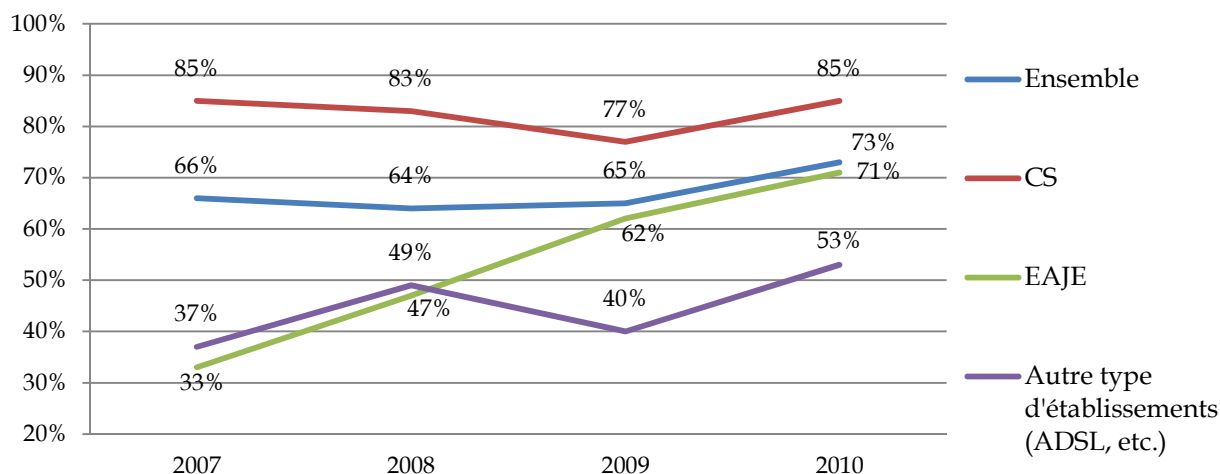
Traitement : Ambroise Bouteille et Associés

Nota : il est question ici de l'ensemble des CDI qu'ils soient à temps complet ou à temps partiel

- La part des CDI est particulièrement en hausse au sein des centres sociaux (+9 points)
- Les EAJE restent les établissements employant une plus grande part de salariés en CDI, 66% en 2010

■ Une proportion du nombre d'associations ayant recours à la formation en hausse de 10%

Proportion d'associations ayant envoyé des salariés en formation selon le type d'association



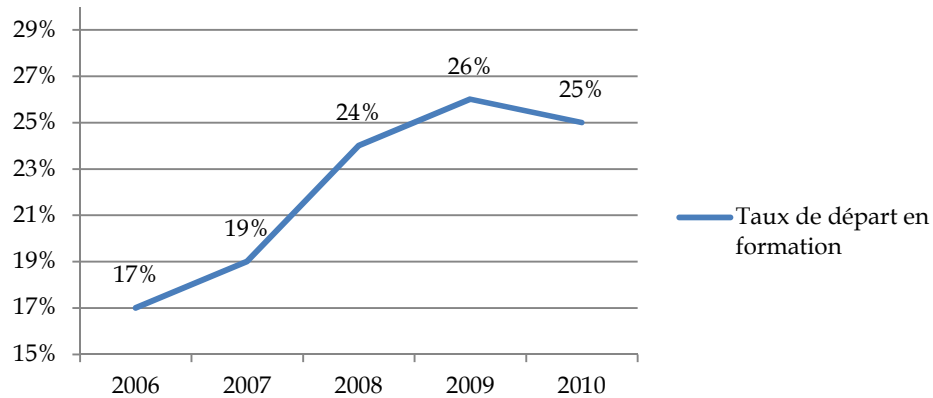
Source : Observatoire

Traitement : Ambroise Bouteille et Associés

- Selon le type d'établissement, la proportion d'associations ayant envoyé des salariés en formation est **très disparate en 2007** avec des écarts de plus de 50 points, mais ces proportions tendent à s'homogénéiser de plus en plus
- Les centres sociaux restent les établissements qui envoient le plus leurs salariés en formation
- **73% des associations de la branche ont envoyé des salariés en formation en 2010**
- Mais, cet indicateur ne permet pas de voir véritablement le nombre de salariés partis en formation. En effet, les plus importants employeurs sont presque mécaniquement à 100 % du fait du nombre de salariés qu'ils emploient. Une augmentation du nombre d'associations recourant à la formation pourrait très bien cacher une baisse globale des volumes de formation et de la proportion des salariés pouvant en bénéficier.

- *Le taux de départ en formation est lui plus significatif puisqu'il met en évidence la probabilité pour un salarié de partir en formation*

Taux de départ en formation des salariés de la branche
Alisfa



Source : Observatoire

Traitement : Ambroise Bouteille et Associés

- Le taux de départ en formation a globalement **constamment augmenté** passant de 17% à 25%

4. Les facteurs prospectifs d'évolution

4.1 Les facteurs politiques et de
financement

4.2 Les facteurs sociétaux

Des tendances lourdes d'évolution des politiques publiques nationales, aux impacts structurants sur la branche

■ *Les activités des associations de la branche sont très dépendantes des pouvoirs publics, tant dans leurs natures³, leurs modes d'exercice⁴ que dans leurs financements ; les orientations des politiques publiques ont donc un impact particulièrement fort dans cette branche*

■ *Un désengagement financier croissant et peut-être durable des pouvoirs publics sur de nombreuses problématiques en vue notamment de réduire la dette publique*

- Certaines associations doivent **prendre en charge les activités / les problématiques que les pouvoirs publics ne peuvent plus prendre en charge.**
- Dans certaines régions, telles que le Nord-Pas-de-Calais, **certain services publics ont même été délégués** aux associations, tel que le dépôt de la Poste, etc.
- Ces « **délégations** » évoluent de manière instable et peu prévisible au fil des mandatures et des majorités politiques.

Exemple : l'aide périscolaire est passée de la municipalité aux associations, puis les municipalités se sont ressaisies de la question et certaines associations ont disparu, causant soit des reclassements de personnels vers la municipalité soit des licenciements

- Les associations ressentent ainsi un **sentiment de détournement de leur rôle.** Elles deviendraient presque des structures parapubliques alors qu'elles ne sont pas reconnues comme telle, ni n'obtiennent les financements adéquats.
- Les associations ont ainsi l'impression « qu'on leur en demande toujours plus » sans pour autant leur proposer des financements ou sources de financements adéquats avec ainsi une **Crainte croissante de récupération politique de leurs actions.**

³ *type d'activités soutenues en priorité par les pouvoirs publics*

⁴ *contraintes réglementaires*

■ **Des priorités politiques nouvelles pour les cinq prochaines années avec une alternance politique aux impacts sans doute significatifs sur le secteur**

- **Le soutien à l'économie sociale et solidaire est une politique constante de la majorité actuelle**, et qui s'exprime notamment par le souhait affiché de donner une **plus grande visibilité et importance** à ce secteur (exemple symptomatique, la nomination d'un Ministre dédié à l'Economie Sociale et Solidaire en 2012) et peut-être plus particulièrement à certaines de ses composantes. Ce soutien tendra à se renforcer à l'avenir avec les tensions sociétales en hausse en conséquence de la crise.
- **Un des traitements prévus du chômage croissant passera par la création de postes aidés dans le public ou le parapublic**, dispositifs qui se maintiendront au moins tout au long de la mandature actuelle.
 - Un ciblage de la branche pour participer à l'effort d'intégration des contrats aidés (tels que les contrats adultes relais⁵) avec une pression croissante du fait de la hausse du chômage, et
 - l'arrivée des emplois d'avenir soulèvent des inquiétudes sur la fragilisation des associations :
 - * **Le volet « insertion » de ce type de contrat est à double tranchant** : afin d'insérer ces personnes en difficulté, il risque d'y avoir un transfert des fonds de la formation vers la formation de ces nouveaux personnels au détriment de la formation des plus « anciens » salariés.
De même, la formation des personnes en emplois d'avenir pèsera directement sur la branche puisqu'aucun fond n'est alloué au volet « formation » de ces contrats.
 - * **Ces contrats s'adressent également à un public fragilisé** alors que les Alisfa, et en particulier les centres sociaux, accueillent et accompagnent déjà un public fragilisé.
 - * **Ces contrats s'adressent à des publics peu qualifiés** alors qu'exercer dans la branche nécessite toujours de plus en plus de qualifications. La question se pose de savoir quel sera le parcours professionnel et l'accompagnement offert à ces publics. (en cours d'élaboration par les pouvoirs publics en octobre 2012)

⁵ pour les personnes de plus de 30 ans n'ayant pas d'emploi et rencontrant des difficultés d'insertion

- * Toutefois, les **besoins croissants de personnels** dans la branche risquent d'entraîner le **recours probablement indispensable à ces emplois** qui permettent de disposer d'une main d'œuvre à un coût réduit.
- Certaines structures tentent toutefois de « résister » à ce genre de contrats et de n'embaucher qu'en CDI soutenues généralement par une bonne dynamique entre conseil d'administration et salariés.
- L'annonce du Ministre de l'Éducation Nationale d'une **réforme de l'Éducation Nationale et notamment des rythmes scolaires** risque d'entraîner l'augmentation du temps d'accueil des associations dans la soirée et durant les vacances (allongement des vacances de la Toussaint) et une perte d'activité le mercredi matin.

Confirmée début 2013, cette réforme sera mise en œuvre dès la rentrée de septembre 2013 ou septembre 2014 (décret n°2013-77 du 24 janvier 2013).

Alors que l'État planifie de financer à hauteur de 50 euros par enfant l'impact de cette réforme, l'Association des maires ruraux de France a estimé à 150 euros par enfant le coût réel pour les communes⁶.

- L'annonce mi-février 2013 du Ministre de l'Éducation Nationale d'une possibilité de **raccourcir les vacances d'été** à six semaines réparties en deux zones pourrait également avoir des impacts décisifs sur les temps d'accueil des associations et sur la structuration de leur activité
- La volonté également du chef de l'État de voir **les enfants de moins de 3 ans être accueillis à l'école dans les zones défavorisées**

En effet, les pratiques actuelles varient selon les régions et les zones, certaines accueillant les enfants dès leurs 2 ans, d'autres accueillant les enfants ayant 3 ans avant la rentrée scolaire sans possibilité d'accueil ultérieur si l'enfant a 3 ans en cours d'année scolaire.

- Le Rapport de la mobilisation des parents remis mi-février 2013 à la Ministre déléguée à la Famille sur la **Petite Enfance** énonce **plusieurs priorités**⁷ :
 - la volonté de réduire les disparités territoriales
 - la volonté de combler au maximum le manque de 350 000 places d'accueil

⁶ *Le Monde*, 22/02/13, « Rythmes scolaires : le casse-tête des maires ruraux »

⁷ *Les Echos*, 15/02/13

- la volonté de faire progresser le budget alloué aux EAJE (en hausse de 7,5% par an depuis 2009) dans le contexte actuel de négociation de entre la CAF et le gouvernement sur les dotations 2013-2016
- la volonté de voir l'accueil s'adapter encore plus aux besoins territoriaux et aux horaires complexifiés des parents
- Fin 2012, la Ministre déléguée à la Famille annonçait également **l'abrogation du décret Morano en 2013**, une fois achevées les négociations entre l'Etat et la Cnaf pour la période 2013-2016
- ▶ D'où une **certaine appréhension à être un peu « instrumentalisés »** dans le cadre de ces orientations.

« Si on avait deux ou trois voitures en plus qui brûleraient, l'Etat nous donnerait plus de moyens », C. Directeur

■ ***Un mouvement de décentralisation qui s'accroît avec le passage de la gauche au pouvoir***

- La **complexité et la transformation permanente de l'articulation des rôles entre les différents échelons** des pouvoirs publics :
 - qui va encore voir l'objet certainement de réformes sous cette mandature comme cela a déjà été annoncé
 - qui fragilise la clarté et la continuité de la politique de chacun des intervenants publics, mais dont on peut espérer une amélioration si une réforme en profondeur telle que souhaitée voit effectivement son terme.
- Le **volet 3 de la décentralisation** (transfert de compétences avec notamment l'augmentation du rôle social des Conseils Généraux, sans d'ailleurs que pour autant leurs budgets s'accroissent en conséquence) inquiète l'ensemble des associations de la branche.
 - La disparition de **certains services de PMI** (Protection Maternelle et Infantile) dans les Conseils Régionaux
 - Les compétences croissantes du Conseil Régional en termes d'emploi, de formation et d'insertion (notamment par rapport aux emplois d'avenir avec la clé d'entrée de la formation)
 - Pour les EAJE, le transfert progressif des **financements à l'intercommunalité risque de poser problème sur certains territoires**. Certaines intercommunalités sont très vastes et donc couvrent des territoires avec des problématiques très différentes et donc de très nombreuses associations avec pour conséquence :

- * une moindre proximité géographique et relationnelle avec le financeur qui précédemment était généralement la ville
 - * une distance qui entraîne une perte du lien avec le décideur politique et donc des difficultés en termes de retour qualitatif sur l'action des EAJE
 - En conséquence, une **soumission aux aléas des politiques locales** qui s'accroîtra à l'avenir :
 - Elles **subissent les influences politiques** qui peuvent aller jusqu'à menacer leur survie si la municipalité décide de se réapproprier les problématiques ou de les déléguer à d'autres opérateurs.
 - Les orientations des différentes collectivités impactent aussi les financements disponibles : par exemple, **certaines Conseil Régionaux mènent une politique volontariste et se sont donc saisis de la question** et soutiennent les initiatives des centres sociaux.
D'autres collectivités n'ont ainsi pas encore assez « muri » leur réflexion sur ces sujets due à des freins politiques.
 - Des **bonnes pratiques locales** où les différents partenaires se réunissent et se concertent en vue de favoriser l'activité et l'évolution pérenne des associations (*exemple* : les comités départementaux des centres sociaux qui accompagnent les associations quand elles rencontrent des problèmes financiers).
 - Les **prochaines élections municipales** (2014) sont donc anticipées avec attention par les associations qui s'attendent à une **réorientation de la politique** des collectivités locales, des financements disponibles, etc. avec des priorités plus ou moins fortes données à l'animation sociale et la participation des habitants
 - Toutefois, il existe une certaine inertie/continuité des collectivités qui arrêtent rarement brutalement les financements
 - Les changements de contrats d'objectifs et de moyens pourraient également impacter le fonctionnement des associations
- ***La réforme de la politique de la Ville avec les changements des zones CUCS (contrat urbain de cohésion sociale) qui réduiront fortement pour certaines associations une partie du financement afférent***

■ Des orientations de la CNAF qui impactent progressivement et sur du long terme les activités des associations

- La circulaire de juin 2012 oriente vers un renforcement de la notion de participation des habitants, responsables du développement de leur quartier/ville :
 - Elle **renforce le rôle d'animation de la vie sociale** pour les centres sociaux qui relaient les pouvoirs publics
 - Elle **renforce la notion participative des habitants** : certains centres sociaux s'étaient éloignés de cette notion participative et l'objectif à l'avenir est de les obliger à se recentrer autour de cette priorité
 - Elle **renforce la nature hybride des centres sociaux** :
 - * à la fois **d'éducation populaire**⁸ : « éduquer » les populations par l'intermédiaire de différentes activités et animations, créer du lien entre les générations, etc.
 - * et **d'action sociale** : offrir un accompagnement social/conseil, interventions sociales auprès des populations en détresse, etc.
 - Toutefois, une orientation de la politique de la CNAF en faveur de l'intervention sociale plus que l'éducation populaire est pressentie avec des conséquences sur la hausse du niveau de qualification et le type de qualification des salariés.
 Pourrait alors peut être se poser la question de savoir si l'éducation populaire ne serait pas réappropriée par les réseaux (Léo Lagrange, etc.) et l'intervention sociale dédiée aux Alisfa.
- Les priorités de la CNAF semblent globalement **actuellement et à l'avenir favorables aux EAJE** avec un objectif de renforcer et diversifier l'offre d'accueil qui soit adaptée aux besoins des familles (amplitude horaire, etc.)

■ Des évolutions réglementaires aux impacts lourds, notamment pour les EAJE

- En 2013, les EAJE devront désormais **fournir couchés et repas** pour les enfants accueillis, surcoût dont elles ne savent pas toujours comment elles vont le supporter.

⁸ L'éducation populaire est un concept qui reconnaît à chacun la capacité de se développer et de progresser hors du milieu académique, à la fois par l'intermédiaire de l'art, les sciences, les techniques, les sports, les activités ludiques, la philosophie, la politique, etc. Le but final est de développer la capacité à vivre ensemble.

- L'annonce d'un **changement des taux d'encadrement dans l'animation** (janvier 2013) avec le passage de 10 à 14 enfants de moins de 6 ans par animateur et de 14 à 18 enfants de plus de 6 ans par animateur avec en conséquence un accueil des enfants qui risque d'en pâtir en termes d'aspect éducatif et pédagogique « *on ne fait pas le même type d'activités avec 14 ou 18 enfants* », et en termes de fatigue, tant pour les professionnels que pour les enfants.
- La contrainte de la CAF en termes de **taux d'occupation** (75%) fait peser une pression croissante sur les professionnels.
- La **complexification du droit du travail** nécessite une veille permanente des employeurs et directions.

Une fragilité grandissante des financements

■ *Un contexte de baisse des financements pas toujours très bien amorcé par les associations*

En effet, les associations sont passées des « 14 glorieuses » (années 80-90) durant lesquelles les structures du social étaient très bien financées, à la baisse continue de leurs financements

■ *Un contexte global et probablement durable de fragilisation des budgets publics*

- Une **réduction des rentrées fiscales** du fait de la fragilisation de l'économie et de l'augmentation du chômage (baisse de l'assiette de la masse salariale en particulier).
- Un **déficit public** probablement durable malgré les efforts importants de ces réductions.
- Une tendance déjà présente avant la crise et une assez faible probabilité de retour à la situation antérieure, même après la sortie de crise.
- La mise en place en 2012 du **fonds national de péréquation des recettes fiscales intercommunales et communales** (FPIC) risque également de réduire les financements accordés par les collectivités qui subiront une baisse de leurs ressources
- Des financements exceptionnels, notamment dans le cadre du passage à la CCN que les associations ne savent pas encore comment remplacer
- En conséquence, une **baisse de la part des financements étatiques**, avec un renvoi aux **collectivités locales** :
 - d'où une **dépendance accrue envers les collectivités locales** : celles ci représentant en moyenne de 10 à 15% du budget des associations, voire jusqu'à 80% pour les EAJE
 - et une « légitimité » **accrue** pour les collectivités à **imposer leurs critères dans le fonctionnement des associations**. Par exemple, certains conseils généraux imposent aux associations d'embaucher seulement des diplômés de niveau III sur les postes de responsables secteur jeunes.
- Mais ce **renvoi ne sera pas viable à l'avenir** car les collectivités ont de plus en plus de difficultés à **assumer cette charge financière** et elles rechercheront donc la productivité/le coût au détriment de l'action associative.

■ *Pour mieux piloter l'activité de ces associations, les collectivités ont tendance à attribuer les financements non plus de manière globale et pérenne à une association sur la base de son objet, mais de manière fragmentée et provisoire sur des projets dont elles déterminent elles-mêmes les objectifs*

- Les financements « **structurels** » (relativement stables sur le long terme) sont en baisse **et ceux « conjoncturels »** (attribués sur un projet spécifique) en hausse.
- Une **multiplication des sources de financements par projet** entraîne pour chaque projet d'une association d'avoir une ligne budgétaire différente.
- Un passage de plus en plus clair se fait **d'une logique de partenariat à une logique de prestation de service**, réponse à une « injonction » du politique.
- La **contractualisation croissante** par marchés publics entraîne une mise en concurrence des associations.
- Pour les centres sociaux, les financements **dépendent de leur localisation** (périmètre CUCS, etc.), créant des risques d'inégalité.
- Pour les EAJE, une soumission désormais à la **tarification horaire** qui précarise encore plus leurs financements et modifie les temps d'accueil des enfants.

■ *Une diversification des financements en cours et à venir*

- Les **dons, mécénats, sponsors**, généralement sur des projets spécifiques et par des entreprises locales, pourraient consister à l'avenir un des palliatifs à la baisse des financements publics.

Exemple : certains centres sociaux font appel à des sponsors pour financer un véhicule pour les déplacements.

- Mais les **relations partenariales associations/entreprises** sont encore **faiblement développées** en France du fait d'une réticence des associations à s'associer au secteur privé car cela dénaturerait le rôle solidaire des associations en créant des obligations de résultats ou en associant leur image avec des entreprises dont les buts poursuivis pourraient être assez divergents sur le fond.
- La demande de **financements des fonds européens** tendrait à augmenter mais le montage des dossiers en est encore plus complexifié et les avances financières difficiles à assumer.

■ *Une tendance lourde de contrôle des financements par des évaluations continues qui répond aux faiblesses de gestion de ces structures et à des problèmes passés de conflit au sein des conseils d'administration, voire de détournement d'argent, etc.*

- La CAF renforce progressivement ses **dispositifs d'évaluation de l'utilisation des financements** par les associations :
 - le solde du versement n'est ainsi effectué qu'après analyse du bilan chiffré et qualitatif de l'action (nombre de participants, effets produits, coûts, objectifs fixés/atteints, etc.)
 - une activité « traçable », les indicateurs d'impact mesurables et en tout cas argumentables, une gestion saine et équilibrée sont ainsi de plus en plus indispensables.

En conséquence, la CAF n'hésite plus à retirer l'agrément d'une association si celle-ci rencontre des problèmes financiers causés par une mauvaise gestion.

- De même, les autres financeurs publics **évaluent de manière de plus en plus stricte** l'utilisation des subventions :
 - évaluation chiffrée mais également qualitative avec une visite régulière des structures, etc.
 - des **indicateurs de « bonne gestion »** de plus en plus nombreux.
 - un **risque de déséquilibre** entre des critères quantitatifs en hausse et des critères qualitatifs en baisse.
- **L'ensemble de ces indicateurs renforceront la différence de temporalité** entre les associations et leurs financeurs :
 - Les financeurs ont besoin de chiffres tangibles à une date définie avec une notion de productivité.
 - Au contraire, l'association inscrit son action dans la durée sur un travail de fond peu quantifiable qui ne peut donc pas être qualifié de « productif » ou « compétitif ».
- Ces indicateurs sont également le signe d'une **orientation à venir du secteur associatif vers de la « rentabilité »**.
- Toutefois, cette évaluation est considérée comme « normale » en vue d'assurer un bon fonctionnement des associations, même si, culturellement, les associations ne sont pas toutes encore habituées à ces pratiques.

■ *Mais, même si dans des cadres plus contraints, la force de proposition des associations resterait en partie attendue par les financeurs*

- Les critères d'attribution des financements demeurent liés au **respect de l'intérêt général local**, à la recevabilité juridique du dossier, etc.

Par exemple, les financements de la CAF ne sont fournis que si les associations présentent un **projet pensé, expliqué et pertinent** par rapport aux besoins du territoire (projet pertinent avec une association ayant les moyens de le porter, etc.).

- Les associations conservent une **certaine liberté d'action**, les évaluations existent mais demeurent encore souples en matière de « preuves ».
- Les associations semblent **devoir demeurer une force de proposition** car elles conservent toute latitude dans leur projet tant qu'elles respectent les « chartes » généralement assez générales des financeurs.
- En effet, si les associations deviennent simplement opérateurs, elles **risquent de perdre leur crédibilité et de ne plus pouvoir s'emparer** de leur projet.

■ *A l'avenir, le paradoxe de financements plus faibles et de contraintes de suivi plus lourdes pèsera donc doublement sur le fonctionnement et la pérennité des associations*

Les concurrences en émergence

■ *Un problème de définition du champ d'intervention des Alisfa qui risque d'impacter les associations*

- Le champ d'intervention est mouvant ce qui tend à perturber le positionnement des structures.
 - Ainsi, par exemple, certains centres sociaux se positionnent sur des activités d'insertion dans l'emploi alors qu'il ne s'agit pas de leur cœur de métier, ce qui risque de réduire leurs actions sociales (organisation d'événements festifs, etc.)
 - De même, la frontière devenue floue entre « intervention sociale » et « problématique sociale » risque d'amener les structures à intervenir sur le champ du travail social (intervention sociale) plus que sur le champ de l'accompagnement des personnes (répondre à une problématique sociale)
- Les empiétements entre secteurs du social sont de plus en plus fréquents ; mais trancher en termes de périmètres des secteurs est particulièrement délicat, car pour beaucoup ce qui définit le social demeure la démarche participative, la constitution d'un réseau local, et non l'activité.

NB : L'ensemble des EAJE n'est pas inscrit dans cette démarche participative. Certains sont des lieux d'accueil qui « n'exigent » pas une participation active des parents dans leur fonctionnement.

- Toutefois, la « force » de nombreuses branches/réseaux vient de leur capacité à élargir leurs activités, à proposer une offre toujours plus complète et adaptée.

■ *Des concurrences nouvelles qui impactent le volume et le contenu de l'activité des Alisfa*

- La **mise en concurrence avec le secteur marchand** augmente de plus en plus avec l'**apparition de nouveaux opérateurs**, notamment les entreprises de crèches. Toutefois, des doutes subsistent sur la pérennité de ces structures si elles ne sont pas capables de générer de la marge, car leur positionnement est purement entrepreneurial et non pas de conviction.
 - La concurrence du privé tendrait à dénaturer le rôle des associations mais également à faire perdre la spécificité « associative » et « sociale » des métiers du secteur.
 - Cette concurrence serait également une menace en termes de survie des associations dont l'activité pourrait être reprise par ces entreprises.

- Toutefois, cette menace est beaucoup moins forte en milieu rural où les familles n'ont généralement pas les moyens de payer les tarifs des entreprises de crèches
- La **concurrence des maisons d'assistantes maternelles** tend à complexifier le mode d'accueil de la petite enfance : création de structures multi accueils au détriment des structures mono accueil.
- La concurrence avec les **FJT (Foyers de Jeunes Travailleurs)**, **MJC (Maisons des Jeunes et de la Culture)** pourrait croître dans le cas où ils prétendraient aux procédures d'agrément de la CAF.
- La concurrence historique avec des réseaux tels que **la ligue de l'enseignement**, **Léo Lagrange**, etc. risque de se renforcer avec le changement de gouvernement. Ces réseaux sont en effet plus solides financièrement, ne sont pas dépendants de l'engagement associatif et sont historiquement soutenus par les pouvoirs publics. La fonction administrative est également portée par la Fédération et non localement.
- Une autre concurrence croît avec des structures telles que **les associations d'Aide à Domicile**, qui interviennent sur des problématiques parfois identiques à celles des Alisfa (soutien aux parents, soutien familial, etc.). A l'inverse, les centres sociaux peuvent également couvrir des thématiques assurées par d'autres associations (accompagnement dans l'emploi, etc.).
- Une annonce récente de l'Education Nationale présente une volonté de voir s'articuler professionnels de l'éducation nationale (professeurs des écoles, etc.) et professionnels de la petite enfance (personnes diplômés CAP PE, EJE, AP, etc.). Seroit envisagée la création de **structures d'accueil spécifiques avec des professionnels de l'EN et de la petite enfance**, structures éducation nationale qui seraient donc gratuites et pourraient directement concurrencer les EAJE.

4. Les facteurs prospectifs d'évolution

4.1 Les facteurs politiques et de
financement

4.2 Les facteurs sociétaux

Des évolutions de société majeures

■ *Des associations qui structurent la vie sociale et font pleinement partie du territoire avec pour conséquence un lien étroit avec l'évolution locale*

- Les centres sociaux notamment sont encore présents sur les **territoires ruraux**, là où d'autres structures publiques du lien social disparaissent progressivement.
- Ils **créent du lien social**, accompagnent les **habitants dans la prise en main de leur devenir** alors qu'on leur demande de plus en plus de quantifier et justifier leur activité.
- La **concentration géographique** des structures des Alisfa est également symbole des difficultés rencontrées sur certains territoires : ainsi, Marseille concentre plus de la moitié des centres sociaux présents sur le département des Bouches-du-Rhône.
- ▶ ainsi, les **associations sont dépendantes de l'évolution du contexte local** et le mouvement de périurbanisation notamment risque d'avoir un impact à l'avenir sur le paysage associatif français.

■ *Les effets durables de la crise*

- La **crise actuelle** et son **aggravation** à venir entraînent un **appauvrissement continu** de la population, des situations toujours plus difficiles dans les familles les plus précaires, et une hausse du chômage qui devrait se confirmer sur du long terme.
- Une **hausse de la violence** et du **désespoir** seront corollaires à des questions sociales de plus en plus variées.
- ▶ entraîneront pour les salariés des **risques psychosociaux en hausse**, une **gestion du stress**, des **accompagnements plus orientés**, etc.
- ▶ entraînent et entraîneront une **baisse de la fréquentation** des centres sociaux notamment en termes d'activité de loisirs avec des parents qui ne peuvent plus payer les activités des enfants et donc à terme des menaces sur la survie même des associations

■ *Le phénomène du chômage et les problématiques d'insertion qui s'exacerbent chez les jeunes*

- La hausse continue du **chômage** des jeunes,
- le **manque d'insertion** sur le marché du travail,

- les phénomènes **d'exclusion, d'échec scolaire**, etc.,
- ▶ appellent à une prise en compte de leurs problématiques dans l'accompagnement de demain pour des associations qui deviendront les **garants de la paix sociale** et devront être capables de répondre à leurs besoins.

■ ***Plusieurs phénomènes de société durables élargissent et transformeront les missions des associations***

- La **mobilité croissante** et ses conséquences en termes **d'isolement** des personnes âgées notamment,
- Le nouvel **arbitrage temps professionnel/temps privé**,
- La thématique de plus en plus prioritaire du **handicap**,
- L'impact croissant des **questions liées** :
 - à **l'évolution de la place et de la forme de la famille** : multiplication des familles monoparentales avec plus d'1 enfant sur 5 élevé par un seul de ses deux parents, etc.
 - à **l'évolution de ses différents membres** : jeunes, génération Y, place croissante des grands-parents dans les modes de garde des petits enfants, etc.
- **L'immigration** et ses impacts en termes d'intégration des nouveaux arrivants (apprentissage de la langue française, voire « contrôle » des arrivants, etc.), en particulier sur les quartiers où se regroupent une multiplicité de nationalités
- La problématique croissante **de l'alimentation** (lutte contre l'obésité), manger mieux et moins cher, etc.
- Le **refus des jeunes de suivre des activités « trop cadrées »**, reflet d'un positionnement à la maison où les parents sont dans le laissez-faire
- La **juridisation croissante de la société** pousse les structures à être toujours plus attentives en termes de responsabilité et de sécurité
- ▶ Qui entraînent la création de nouvelles associations sur ces thématiques, une demande de nouvelles activités et une **multi-spécialisation des associations**.

■ *Le vieillissement de la population réorientera sur le long terme le positionnement des associations*

- Les +65 ans représentaient 23,2% de la population en 2000, 25,5% de la population en 2010 et représenteront **29,1% de la population en 2020**⁹.
- Avec un tiers de la population retraitée, les centres sociaux et les associations devront **développer de nouvelles activités** à leur destination afin d'éviter la perte de lien social et l'isolement, souvent caractéristiques de cette tranche d'âge
- De plus, ceci exacerbera la demande d'intervention sur des domaines tels que la **santé** ou le **handicap** avec des populations vieillissantes et donc plus fragiles.
- En corollaire, des **effets** dont la probabilité reste à vérifier :
 - la possibilité de voir se développer un engagement bénévole plus fort dans cette population
 - le risque de voir cette tranche d'âge « s'approprier » l'action associative, peut-être au détriment d'autres populations à risque.

■ *Durant les prochaines années, les tensions interculturelles et interconfessionnelles qui ont tendance à s'exacerber pourraient avoir un double impact*

- soit **renforcer le rôle des associations** comme garant de la capacité à « vivre ensemble »,
- soit **radicaliser ces tensions** en orientant certaines associations vers certaines confessions.

■ *Le développement du phénomène de l'enfant roi*

L'enfant a évolué sur plusieurs plans :

- des **enfants beaucoup plus laissés à eux-mêmes qui disposent de tous les droits**, parfois face à des parents qui ne comprennent plus comment les gérer
- des **enfants plus agressifs**
- des **enfants souvent éveillés plus tôt** (stimulation intellectuelle plus fréquente)
- des enfants parfois « **surprotégés** » ce qui complexifie leur intégration sociale
- des enfants sur lesquels les parents « misent » beaucoup, ce qui crée une **vraie pression** pour les enfants

⁹ Source : Insee, situations démographiques et projections de population 2005-2050, scénario central

■ ***La hausse du travail des femmes et une natalité constamment en hausse ont un impact majeur qui se confirmera à l'avenir sur les EAJE***

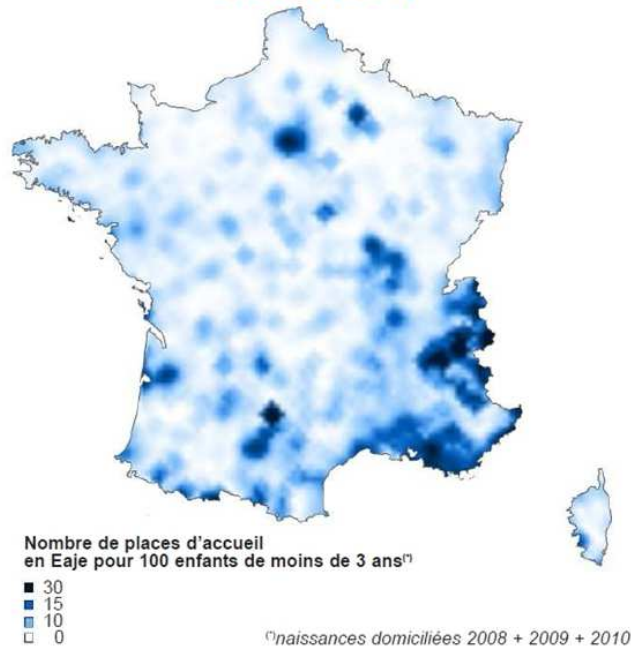
- Elles continuent d'entraîner une **hausse de la demande d'accueil dans les EAJE**.
- Elles entraînent indirectement un **assouplissement continu de la réglementation** pour augmenter le nombre de places (en particulier le Décret n°2010-613, communément appelé Décret Morano) :
 - depuis 2010, l'effectif d'un EAJE ne doit plus être composé qu'à 40% (contre 50% auparavant) de professionnels titulaires d'un diplôme au moins de niveau IV
 - depuis 2010, sur certains jours de la semaine, les EAJE peuvent accueillir jusqu'à 20% d'enfants en plus que leur capacité d'accueil normale
 - des craintes sur la remise en cause future du **taux d'encadrement** (actuellement d'un adulte pour 5 enfants qui ne marchent pas et d'un adulte pour 8 enfants qui marchent)
- Toutefois, sur le moyen-long terme la tendance serait plus à un renforcement de la professionnalisation des équipes. Ainsi, un chantier actuel de discussion national sur la réglementation des EAJE pourrait **infléchir la réglementation** en faveur d'un « durcissement » des critères d'encadrement vers plus d'effectifs diplômés.

■ ***Des problématiques territoriales nouvelles***

- Les **problématiques territoriales** créent des besoins différenciés suivant la localisation de la structure. Ainsi, un centre social situé dans un quartier ZUS n'accueillera probablement pas des populations ayant les mêmes problématiques qu'un centre social situé dans une commune rurale confrontée à des difficultés sociales moindres.
- **L'impact croissant de la désertification rurale** sur les formes de solidarités se fera ressentir de plus en plus dans des communes où les structures publiques disparaissent progressivement, où les déplacements sont peu aisés du à un réseau de transports insuffisamment développé et où le nombre d'habitants diminue progressivement, créant de l'isolement pour les habitants actuels.
- Paradoxalement, **de nouveaux types de population arrivent dans les milieux ruraux à proximité des grandes villes** (cadres moyens principalement) et ces populations sont demandeuses d'avoir à leur disposition tous les services dont elles disposaient en ville (d'où la demande de services accrues pour les CS)

- Des **inégalités territoriales en termes de places d'accueil** de la petite enfance en France : selon les départements, une capacité théorique d'accueil qui varie entre 10 et 80 places pour 100 enfants de moins de 3 ans

Taux de couverture territorialisé,
établissements d'accueil du jeune enfant
en 2010 (en %)



Source : CNAS et Insee, 2010

10

■ *Des évolutions actuelles dans les préoccupations sociales offrent de nouvelles opportunités de positionnement aux associations pour les années à venir*

- L'importance croissante des **questions environnementales** se mêle aux problématiques sociales.
- **L'impact des nouvelles technologies** change le lien social. Les nouvelles technologies ont tendance à isoler de plus en plus les personnes qui passent plus de temps derrière leur ordinateur ou leur Smartphone qu'à tisser des liens avec d'autres personnes. Les associations **auront un rôle clé à jouer** afin de recréer une dynamique de lien social et de permettre le rapprochement de ces personnes isolées.
- De **nouvelles habitudes de consommation** : « réapprendre » à moins/mieux consommer avec la crise, mais également avec les produits bio, etc.

¹⁰ Issu de <http://au-tour-des-parents.fr/les-inegalites-territoriales-2/>

Les évolutions dans la nature et le positionnement des « habitants/parents » transformeront le travail des structures

Le terme « usagers » est récusé par certains acteurs qui emploient le terme « habitants/parents », que nous utiliserons donc dans ce rapport.

■ *Des habitants/parents aux exigences constamment en hausse et dont les difficultés sociales risquent progressivement de se complexifier*

- Les demandes des habitants/parents évoluent vers une vision **consumentiste**, dépassant le cadre d'intervention de l'association, et/ou demandant presque à l'association d'agir comme une entreprise privée.

« Ils nous prennent pour des prestataires » D. Animatrice

- Les habitants/parents sont de **plus en plus exigeants**, en recherche de « prestation de service » plus que d'« activité associative » et qui s'impliquent de moins en moins dans les associations.

Par exemple, dans les crèches d'entreprise, les parents perçoivent de plus en plus la crèche comme un **service qui leur est dû** par leur appartenance à l'entreprise.

- Dans les EAJE, il a pu être exprimé que différents mouvements apparaissent sur le positionnement de certains parents, tels que :
 - des **parents** qui tendent à **reléguer leur rôle éducatif** aux EAJE afin de ne conserver que les bons moments auprès de leurs enfants qu'ils voient moins souvent
 - des **parents beaucoup plus informés** sur toutes les pratiques en termes d'éducation, qui subissent la pression sociale en termes de réussite de leurs enfants, et qui veulent donc faire de leur mieux mais sont parfois « trop inquiets »
 - etc.
- Les exigences en termes **éducatifs** et de **pédagogie augmentent**, les habitants/parents souhaitant obtenir **conseil** en matière pédagogique et s'assurer que leurs enfants sont bien « encadrés ».
- Les parents demandent un **rendu du travail effectué** de plus en plus poussé, la confiance envers les associations tendant à s'éroder.

- Une tendance lourde de **complexification des situations des habitants/parents** et qu'il est de plus en plus difficile d'accompagner avec des dérapages plus fréquents, des **tensions** voire des **conflits** du fait de la fragilisation professionnelle et personnelle des publics
- Egalement les **jeunes en perte de repères** viennent dans les centres sociaux en « terrain conquis » et risquent de s'approprier les lieux, y appliquant leurs propres règles, au détriment des autres habitants/parents et de la vie associative globale.
- ▶ D'où une nécessité à venir pour les associations de **recréer du lien** avec les habitants, de mieux communiquer et de les impliquer de nouveau.

■ *Le phénomène qui perdure de fluctuation de l'engagement associatif*

- Même si l'engagement bénévole est encore fort, on constate un **raccourcissement de la durée de l'engagement** :
 - les bénévoles ont moins de temps
 - ils ne désirent pas s'engager sur des postes administratifs de trésorier, de gestion etc. qu'ils délèguent aux directeurs
 - leur engagement est plus « contractualisé »
 - le pilotage des associations est devenu complexe et les bénévoles se sentent de moins en moins compétents pour y répondre.
- **Des difficultés de mobilisation des habitants** se font également de plus en plus ressentir. Auparavant, les habitants étaient facilement mobilisables autour de l'engagement associatif.
- La **fréquence de renouvellement des conseils d'administration** dans les EAJE apporte une instabilité en termes d'orientation de la politique de l'association mais également en termes partenarial. Le choix de s'engager dans ce type de structure associative n'est parfois justifié que par défaut, celle-ci étant la seule solution de garde disponible.
- En corollaire, **apparaît progressivement le risque de voir les directeurs prendre progressivement la « direction/orientation »** de l'association et de moins consulter le conseil d'administration.

5. Les impacts sur le positionnement des associations

- 5.1 En termes de valeurs
- 5.2 En termes d'activités
- 5.3 En termes de gouvernance
- 5.4 En termes de financement
- 5.5 En termes d'organisation
- 5.6 Le phénomène majeur du regroupement / mutualisation

Les éléments contenus dans les parties 5 à 7 de ce rapport sont issus de la confrontation des propos recueillis durant les entretiens réalisés auprès des professionnels.

Pour répondre à ces facteurs d'évolution, des changements à venir dans le positionnement des associations

■ Un certain attentisme de la plupart des structures face aux impacts à venir des facteurs d'évolution

- La plupart des structures interrogées semblaient dans une **posture d'attente** face aux évolutions qui se présentent à elles, à la fois en termes de financement mais également en termes de priorités politiques
- **Peu** d'associations entreprennent une véritable **démarche active d'anticipation** face aux changements à venir.

Par exemple, face à la possible baisse des financements publics, certaines associations déclaraient : *« on verra bien, s'ils ne veulent plus nous financer, on disparaîtra »*

- Cette réticence peut être à la fois due à une certaine lassitude des directions de devoir *« toujours se battre pour obtenir la moindre chose »*, à un manque d'implication des CA qui ne jouent pas toujours leur rôle, à une réticence des salariés aux changements, etc. et risque de nuire à la pérennité des structures du secteur
- Des **problématiques financières** poussent les structures à être plus vigilantes et plus frileuses en termes d'évolution
- Des **limites en termes d'espace physique** bloquent également les structures pour développer de nouvelles activités

Des valeurs menacées par l'impact des facteurs d'évolution

« On n'a pas le choix, si on veut exister face au lucratif, il nous faut une plus-value et cette plus-value, ce sont nos valeurs », D. Directrice d'EAJE

■ Une crise d'identité en émergence

- Plusieurs impacts expliquent la montée grandissante de ce contexte de crise d'identité :
 - Une demande de **réactivité toujours plus forte** aux difficultés sociales
 - Une **fragilisation de la capacité de détection des besoins sociaux** assurée par les associations : les pouvoirs publics décident du besoin et non pas les populations
 - Le **risque pervers que les associations ne proposent que des actions qui entrent dans les priorités politiques de leurs financeurs** (tant public que privé) et non dans les priorités du terrain
 - Le risque de voir les associations **ne proposer que des actions permettant d'attirer un maximum de participants** au détriment de l'aspect pédagogique et éducatif de l'action
 - Une **transformation de l'esprit même des associations** :
 - * passage d'un but non lucratif à une perspective presque lucrative (gagner les appels d'offres),
 - * passage de « force de proposition » à « prestation »,
 - * passage de partenaire à exécutant,
 - * passage de « accoucheur d'activité » (création de lien social en accompagnant les habitants pour qu'ils créent eux-mêmes les activités qui leur correspondent) à « producteur d'activités » (proposition directe d'activités aux habitants sans réflexion commune) etc.
- Cette **crise d'identité risque de s'aggraver pour les centres sociaux** qui tendent à ne plus savoir où se situe leur rôle, quelle est leur valeur ajoutée, etc.
- Cette **crise d'identité apparait progressivement également dans les EAJE** avec les limites de l'engagement parental et les exigences des parents et l'impression croissante des professionnels que leur rôle pédagogique disparaît progressivement au profit du gardiennage pur et dur par manque de temps
- Dans les ADSL, **cette crise semblerait moins forte** car celles-ci ont déjà une activité très recentrée sur une ou plusieurs thématiques/valeurs clés

■ **Une potentielle remise en cause du positionnement associatif par les injonctions des partenaires**

- une **remise en cause politique** : les financeurs s'orientant vers une rationalisation de leur attribution de fonds au détriment d'autres considérations
- une **remise en cause de l'implication des habitants/parents** : une implication de moins en moins fortes dans les CA et les bureaux
- pour les CS/ADSL, une **demande croissante des financeurs de positionnement** de ces associations :
 - sur la pure **intervention sociale** qui risque de dénaturer le rôle premier des associations : certains centres sociaux se déclarent ainsi être **désormais beaucoup plus sur du social que sur de l'activité culturelle**
 - également sur des **demandes diverses et variées** de tous les financeurs (prévention, culture, international, santé, délinquance, chômage, drogue, etc.) avec l'impression pour les associations d'être considérées comme à leur disposition et une **Crainte de perdre leur positionnement original** face à toutes ces demandes
- pour les EAJE, une impression que le centre du positionnement a changé avec le sentiment que satisfaire le **besoin du parent est primordial sur celui de l'enfant** et que la « **rentabilité de l'enfant** » a pris le pas sur le respect de son développement
- une **Crainte croissante de « commercialisation » des associations** qui doivent au mieux se vendre pour se légitimer avec un risque de mise en concurrence entre les associations pour attirer le maximum de public
- **L'impression croissante de :**
 - « *faire des projets pour trouver de l'argent, alors qu'auparavant c'était l'inverse* » (CS et ADSL) et de la **perte du lien avec l'habitant**
 - et avec la hausse du nombre d'enfants accueillis (EAJE), **la crainte de voir les financements prendre le pas sur les valeurs pédagogiques** et de « *perdre le sens de ce pour quoi on est là* »

■ **... ainsi que par l'évolution des relations au sein même des associations**

- L'éthique associative idéale semblait auparavant correspondre à une **gestion** du personnel, des bénévoles et des habitants/parents **respectueuse de leurs différences et de leurs besoins**

- Or, cette éthique semblerait **progressivement être remise en cause** :
 - avec notamment les **nombreux conflits prudhommaux** que subissent nombre d'associations, les luttes de pouvoir internes entre CA et direction, etc. qui dénatureraient l'idéal de relations équitables
 - mais également une « dérive de l'éthique » **vers un fonctionnement de PME**
 - la **professionnalisation** pourrait paradoxalement jouer en défaveur de la branche selon certaines structures : une perception des associations comme un « service » payé et qui doit être rendu à la hauteur des attentes

■ *Pourtant les associations tentent de toujours mieux défendre leur singularité*

La plupart des associations déclarent lutter pour **défendre les avantages de l'associatif en termes de valeurs** (accompagnement de l'humain dans son développement, recherche de développement personnel des salariés, implication harmonieuse des bénévoles, etc.) et **refuser de « laisser les inconvénients » de l'associatif** (fragilité financière, complexité de la gouvernance, etc.) réduire leur motivation et leur engagement

D'où une nécessité, reconnue par les structures, de devoir réaffirmer leurs valeurs clé à l'avenir

■ *Les associations ont donc conscience que pour se maintenir, elles devront réaffirmer leur légitimité notamment en se recentrant autour du projet social et éducatif et des valeurs qu'il porte*

- Alors qu'auparavant les associations ne travaillaient pas toujours de manière approfondie leur projet social/éducatif, elles s'orientent désormais vers un **travail de fond de ce projet**.
- Ce travail leur permet de **mieux orienter leur action** (objectifs spécifiques permettant de mieux focaliser les actions menées, axes d'intervention clé en adéquation avec les besoins du territoire, etc.) et de la recentrer sur les **valeurs clés de l'association** (réaffirmation des principes guidant l'association tels que le développement harmonieux de l'enfant, l'accompagnement social de l'habitant, la sensibilisation de l'habitant à telle ou telle problématique, etc.).

Les associations soulignent ainsi que **leur action ne peut plus être considérée comme « du sauvetage parental/social »** et que **les limites à leur action doivent être clairement posées**.

- Les associations n'ayant pas encore pu pleinement retravailler leur projet social **ont conscience de la nécessité de le faire en vue de mieux répondre aux besoins**.

■ *Des valeurs, une éthique à renforcer pour valoriser et pérenniser l'action des associations qui ressentent qu'elles n'ont désormais « plus le luxe » de s'éparpiller*

Des valeurs sociales

- Une **responsabilité** de plus en plus forte envers l'environnement social et les publics accueillis
- Un rôle **d'acteur du développement social et économique des territoires** : les associations permettent la création de lien entre les habitants et le développement du territoire
Exemple : un centre social ou un EAJE organise une visite dans la ferme pédagogique locale, les enfants sont ravis de cette visite, ils pourront ainsi demander à leurs parents d'y retourner, ce qui stimulera l'activité de la ferme
- Une attention toujours croissante au **gaspillage** (utiliser de la manière la plus optimale possible les ressources disponibles dans les associations)
- Des valeurs autour de la capacité à **rompre l'isolement** des familles/enfants et

d'intégration dans la vie sociale locale (en particulier en milieu rural)

Des valeurs solidaires

- Des valeurs autour du **dialogue social**, du **respect** de la **diversité**, de la **solidarité** et de la **participation** qui devront être mises encore plus en avant à l'avenir
- Une attention nouvelle à des actions menées **équitablement** envers les différents publics afin de ne pas créer de sentiments d'inégalité

Une éthique associative

- Une promotion qui ne devrait pas fléchir de **l'éthique « associative »**
- Un respect constant et accru des **valeurs** défendues par l'association
- Des valeurs autour de la **qualité de l'accueil**, et l'implication des habitants/parents

5. Les impacts sur le positionnement des associations

5.1 En termes de valeurs

5.2 En termes d'activités

5.3 En termes de gouvernance

5.4 En termes de financement

5.5 En termes d'organisation

5.6 Le phénomène majeur du regroupement / mutualisation

En termes d'activités, un nouveau positionnement des associations

■ *A la fois, une extension des activités ...*

- Ce phénomène touche beaucoup plus les centres sociaux et les ADSL que les EAJE car ceux-ci ont **moins de possibilités** d'extension d'activités que les ADSL et les centres sociaux
- Une **dépendance accrue envers les priorités fixées** par les collectivités qui les financent avec en corollaire des réorientations d'actions selon les volontés des financeurs

En effet, en particulier dans les centres sociaux, certains tendent à **monter de plus en plus fréquemment des activités** qui n'ont pas obligatoirement de lien avec le CS, mais conservent une orientation action sociale, **en vue de bénéficier de financements complémentaires**

- Des risques également croissants de **devoir récupérer** les activités d'autres associations qui disparaissent faute de stabilité financière
- Un enjeu beaucoup plus important en termes de développement **d'activités entre les différents pôles présents dans l'association** : par exemple, monter une action commune pour à la fois les enfants, les familles, et les adolescents dans les CS, ou monter un grand jeu impliquant à la fois les petits, les moyens, et les grands dans les EAJE

■ *mais également un recentrage sur des thématiques clés*

- Avec toutefois la **volonté pour les structures de ne pas s'éparpiller avec le souhait des associations à l'avenir de se recentrer sur leur cœur d'activité**
- Dans les EAJE, un **recentrement autour de l'enfant**, et notamment autour de l'accueil de la diversité culturelle,

Une défense également de leur rôle de structures d'accueil, de création d'emploi, et de pôle ressource sur la petite enfance.

- Dans les CS, un **recentrement autour de l'adéquation et de la cohérence entre valeurs défendues et contenu du projet associatif** (« *ne pas picorer de partout* »)
- Dans les ADSL, un **recentrement sur le cœur de l'axe d'intervention de l'association**

- De même, les habitants/parents 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 remplir une mission générale « d'éducation » des habitants/parents (en particulier les parents) pour leur faire prendre conscience du but non lucratif de l'association, les associations développent ainsi un large panel d'activités habitants/parents*

ACTIVITES / THEMATIQUES

Actuelles et qui se maintiendront

Communes	Spécifiques CS	Spécifiques EAJE	Spécifiques ADSL
<ul style="list-style-type: none"> - Des activités autour du développement durable et du respect de l'environnement (recyclage, etc.) - Une mission de prévention sur des thématiques diverses 	<ul style="list-style-type: none"> - Le soutien scolaire - Des activités liées aux nouvelles habitudes de consommation liées notamment à la précarité croissante (Epiceries solidaires, activités pour offrir des solutions pour « mieux » consommer, etc.) - Une mission de soutien à la vie associative (prêt de matériel, informations juridiques, etc.) - Une mission d'orientation et de mise en lien, en fonction de leur besoins prédiagnostiqués, par exemple vers les institutions spécialisées (planning familial, etc.) - Un soutien administratif pour les personnes peu à l'aise avec l'écrit - Des services publics délégués tels que ceux postaux - De multiples activités ludiques, de loisirs, sportives à destination de toute tranche de population 	<ul style="list-style-type: none"> - Les soins et l'épanouissement de l'enfant (dans les EAJE) - Accompagnement au développement de l'enfant - Accompagnement à la parentalité - Les activités d'éveil telles que les comptines, la lecture, la musique, les jeux d'eau, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Des missions spécifiques précises autour de thématiques spécifiques cœur de métier de l'ADSL (vieillesse, environnement, etc.)

En émergence progressive			
Communes	Spécifiques CS	Spécifiques EAJE	Spécifiques ADSL ¹¹
<ul style="list-style-type: none"> - Des demandes complémentaires autour de la santé (sensibilisation à une bonne nutrition, prévention des addictions, sensibilisation au cancer du sein par exemple) - Activités favorisant la tolérance et la rencontre religieuse et culturelle - Pratiques culturelles et artistiques, en particulier en milieu urbain sensible ou en milieu rural isolé - Apprentissage de la langue française - Une prise en compte du handicap (accompagnement personnes handicapées, accueil enfants handicapés, etc.) - Montage de projets communs entre associations associant tous les âges de la vie - De plus en plus d'activités autour de la solidarité - Une ouverture vers l'international - Toute problématique sociale non prise en compte par la collectivité 	<p><i>Thématiques :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Un travail croissant autour de l'alimentation en particulier face aux problématiques d'obésité et à la cherté des produits alimentaires - Accompagnement des immigrants, voire incitation au « contrôle » (au cœur défendant des associations) - Une demande en service d'aides à la personne avec en corollaire l'apparition d'un nouveau type d'usager aux exigences plus élevées - Une demande d'accompagnement des personnes vieillissantes de plus en plus isolées - Une demande d'accompagnement des jeunes adultes fragilisés dans leur insertion notamment dans le monde du travail - Une demande d'accompagnement des familles monoparentales et plus largement d'aide à la parentalité - Accompagnement dans l'accès au logement et dans toutes difficultés liées au logement - Animation du RSA - Un enjeu d'avenir autour du développement de la mobilité des personnes, notamment des jeunes <p><i>Activités :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - En milieu urbain, l'animation de rue - Le probable accueil des élèves avec le changement des rythmes scolaires - Réalisation d'un chantier d'insertion - Activités de médiation 	<ul style="list-style-type: none"> - Des demandes de conseils pédagogiques des parents - Une évaluation progressive du devenir de l'enfant - Activités en vue de rompre l'isolement des parents ex, cafés parents, pizzas parents, etc. - Passerelles avec les écoles : intégration des enfants plus grands en vue de leur entrée à l'école - Prévention de l'illettrisme en développant les activités autour de la lecture - Importance croissante des activités autour de la psychomotricité - Prévention de l'agressivité en proposant des jeux calmes - Aide à la parentalité « les parents sont largués aujourd'hui » 	<ul style="list-style-type: none"> - Thématiques croissantes autour de certains « phénomènes » de société tels que les violences conjugales, etc. - Une demande autour de la consommation : surendettement, arnaques à la consommation, rénovation énergétique, etc. - Problématiques santé/ environnement - Biodiversité - etc.

¹¹ Etant donné que nous n'avons rencontré que 3 ADSL et que les ADSL en général présentent une très grande diversité en termes d'activités, il est plus complexe d'identifier leurs activités nouvelles

	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en place de « cafés citoyens » notamment dans le cas où les commerces locaux disparaissent - Potentiellement, une coordination dans l'accès aux soins - La mise en place croissante d'épiceries solidaires et d'autres aides en termes alimentaire - Activités de « consommation » sans objectif pédagogique spécifique (Yoga, gymnastique, etc.) : simple échange monétaire, chacun paye son activité - Réseau d'échange de services entre habitants - De plus en plus d'activités de socialisation telles que la couture, la cuisine, etc. - Covoiturage en vue de développer la mobilité - Des activités inter-communes afin de lier les habitants entre eux - Des activités plus « exceptionnelles » : activités plus coûteuses mais demandées par les habitants (ex : stages de sport extrême, danses nouvelles, etc.) - Accès aux vacances <p><i>Spécifique rural :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Accès à la culture - Portage de repas à domicile pour les personnes âgées isolées - La disparition des administrations oblige à offrir de l'aide aux personnes peu mobiles pour y accéder 		
--	---	--	--

Des spécificités par type de structures

■ *Au sein des Centres sociaux, l'apparition progressive de nouveaux axes d'intervention*

- Les Centres Sociaux remplissent comme rôle premier un **rôle d'orientation et de renvoi vers les structures spécialisées** sur les problématiques rencontrées par les personnes qui les sollicitent. Ils sont fréquemment sollicités car ils sont accessibles (contrairement à d'autres structures). Ils sont un service de proximité, voire une assistance sociale mais conservent toutefois la capacité de refuser des « missions ». Ils remplissent de plus en plus un rôle « d'intervention sociale » qui vient en concurrence avec le domaine du travail social.
- Face à la crise économique et aux nouvelles problématiques sociales qui apparaissent, les centres sociaux se retrouvent **progressivement sollicités pour intervenir sur une plus large palette de thématiques** : même si leur cœur de métier demeure « l'éducation populaire », ils se retrouvent de plus en plus contraints de s'orienter vers des missions d'accompagnement social sur des thématiques fortes aujourd'hui telles que l'isolement ou l'intégration dans le monde du travail
- Un des impacts majeurs des politiques actuelles sera la réforme des rythmes scolaires qui risque d'imposer aux centres de proposer des **activités adaptés au niveau rythme des enfants** mais également de pouvoir trouver les financements correspondants
- En milieu rural, **certains centres sociaux travaillent de plus en plus sur l'accessibilité des services** notamment en délocalisant certains services certains jours de la semaine dans les communes plus reculées
- Dans certains milieux ruraux, les centres doivent travailler de plus en plus à **dépasser les réticences des parents sur la mise en place d'activités nouvelles et « moins connues »**

« Je voulais amener les adolescents à un festival de musique mais les parents ont refusé sous prétexte qu'il n'y a que des drogués dans ce genre d'événements », M., animatrice

- Certains quartiers **auraient également besoin d'être « ré étoffés »** avec des associations plus aptes à répondre à la demande sociale :
 - la mise en avant prioritaire de l'intervention sociale pure au détriment de la thématique plus globale d'éducation populaire,

- une évolution qui pourrait impliquer la mutation des animateurs vers le rôle de travailleurs sociaux avec chacun sa spécialité (soutien scolaire, logement, etc.)
- ou l'embauche de plus de personnel avec des compétences/diplômes de travailleur social
- qui rendront les structures à la fois **généralistes** et **multispécialistes**

■ *Au sein des EAJE, une nécessité de mieux répondre à la demande parentale*

- Une évolution vers un « **mode de garde** » et non plus un espace éducatif :
 - **le besoin des parents passerait avant le besoin des enfants**
 - **l'EAJE serait un « service » avec un risque zéro pour l'enfant.**

En conséquence, des impacts forts sur le projet pédagogique qui serait moins important et la priorité donnée à la relation avec le parent, à sa satisfaction, etc.

- Avec la crise économique et sociale, en milieu rural surtout, les EAJE seraient beaucoup plus dans une **position d'aide sociale, d'écoute sociale aux parents**, voire de mise en relation avec la PMI, des psychologues, etc.
- Les thématiques liées aux activités d'éveil seraient également impactées avec notamment **de plus en plus d'activités liées à l'alimentation saine, au respect de l'environnement**, etc.
- Une apparition également de **partenariats/services nouveaux** avec :
 - des relais d'assistantes maternelles afin d'offrir aux parents le complément de garde que ne peut leur offrir l'EAJE
 - d'autres EAJE sur le territoire en vue de monter des actions communes et de peser plus sur les décisions des financeurs
 - la mise en place de **halte garderies itinérantes** afin d'accéder aux villages reculés où les habitants sont peu mobiles
 - etc.

■ *Au sein des ADSL, l'apparition continue de services*

- Une **mission première d'action sociale**, en vue d'accompagner les populations sur certaines thématiques spécifiques
- Une mission qui s'oriente progressivement **vers les nouvelles thématiques de société** : l'environnement, la mobilité, etc. ou **d'autres problématiques devenues priorités sociales** : les violences conjugales, l'obésité, etc.

- Contrairement aux centres sociaux qui ont une large palette de thématiques d'intervention, les ADSL sont généralement **centrées sur quelques axes d'intervention** bien définis au sein desquels les actions évoluent selon les priorités des territoires

Les ADSL sont donc généralement liés à l'apparition d'un problème spécifique et à la volonté d'habitants/parents d'y apporter des solutions.

Ainsi, par exemple, face aux risques actuels de repli identitaire, on pourrait imaginer à l'avenir une création de nouveaux ADSL intervenant sur des thématiques telles que l'intégration sociale, la compréhension entre cultures, etc.

De même, alors qu'en milieu rural, des ADSL peuvent être positionnés sur la socialisation des habitants autour d'une thématique, en milieu urbain, elles peuvent être davantage en termes de défense des droits du public (consommation, droit de la famille, etc.)

Afin de mieux défendre leurs valeurs et leurs activités, les associations confirment qu'elles devront développer leur capacité à mieux communiquer sur leurs actions

■ Certaines ont déjà pris cette direction en accentuant toute la communication réalisée autour des activités

tant pour attirer toujours plus de participants, que pour se départir d'une teinte trop « sociale » pour les centres sociaux (trop souvent perçu comme ; « *le centre social, ce sont les activités pour les pauvres* »), que pour leur donner une visibilité auprès des financeurs

■ Certaines mettent en place des événements spécifiques qui leur permettent de montrer leurs activités, d'inviter le CA/les bénévoles à exprimer leur rôle au sein de l'association aux habitants en vue de défendre l'éthique associative, etc.

sous la forme d'un événement festif et intergénérationnel généralement

■ D'autres s'appuient sur la presse locale, les bulletins municipaux, etc. en vue de mieux diffuser leurs activités

■ D'autres souhaiteraient s'engager résolument dans cette voie mais éprouvent quelques difficultés à le mettre concrètement en œuvre, la communication de type « publicité » ne faisant pas partie de leur cœur de métier

5. Les impacts sur le positionnement des associations

5.1 En termes de valeurs

5.2 En termes d'activités

5.3 En termes de gouvernance

5.4 En termes de financement

5.5 En termes d'organisation

5.6 Le phénomène majeur du regroupement / mutualisation

Les enjeux autour de la gouvernance des associations

Tels que présentés par les directions des structures.

■ *Initialement, la plupart des associations se sont construites autour du principe associatif*

Les habitants/parents formaient alors un conseil d'administration/bureau et étaient alors la force de création et la force motrice de l'association

■ *Progressivement, ce modèle a globalement fortement été remis en cause*

- Dans de nombreux cas, **les acteurs politiques** (à la fois collectivités locales mais également orientations étatiques) est devenu l'élément moteur de la création des associations : soit par une DSP (délégation de service public), soit par une volonté directe de voir se constituer une association sur telle thématique, etc.
- Les associations ont progressivement rencontré des **difficultés à recruter** des administrateurs et à élire un bureau :
 - un **manque de motivation** des habitants/parents au sein des associations : une baisse de l'implication, un manque de **temps**, un manque de volonté de « subir les contraintes » de la gestion associative, une crainte d'incompétence face à la complexité de cette gestion, etc.
 - un **turnover très fort** des administrateurs (en particulier dans les EAJE où les parents restent jusqu'à ce que leur enfant quitte la structure)
 - des habitants/parents parfois eux-mêmes dans des **situations précaires**
- Leur complexification a également mis à mal le rôle des administrateurs :
 - des difficultés croissantes pour les administrateurs à accomplir les tâches qui leur sont dévolues avec la **complexification des procédures et des normes** administratives, de gestion, de ressources humaines, etc.
 - la **complexification du rôle des associations**, notamment en termes social pour les centres sociaux ou les ADSL ou en termes éducatif pour les EAJE, nécessite une connaissance accrue de ces enjeux (qui ne peut passer que par la professionnalisation)
- Avec en corollaire :
 - des **tensions croissantes** entre les administrateurs et les directions notamment dues à une non compréhension et reconnaissance du rôle de chacun : par exemple, certains directeurs se plaignent que leurs

administrateurs ne comprennent pas la complexité de leur travail et leur position de professionnel, qu'ils « empiètent » sur leurs responsabilités, etc.

- une **répartition des tâches** perdant progressivement en **clarté**
- **voire des freins au fonctionnement de l'association** quand les administrateurs tentent d'imposer leurs décisions, sans concertation avec les directions ou/et les salariés
- etc.
- **Selon leur statut**, les associations rencontrent plus ou moins de difficultés :
 - Ainsi, dans les **crèches d'entreprise**, doit-être souligné leur spécificité en termes de conseil d'administration car celui-ci est composé par les dirigeants de l'entreprise à laquelle la crèche « appartient ». Des difficultés encore plus fortes se présentent d'implication du conseil d'administration dans une association considérée souvent comme secondaire dans la vie de l'entreprise.
 - De même, selon nos interlocuteurs, **les crèches parentales seraient de plus en plus en difficulté et en risque de fermeture (ou refondation des statuts)** face aux difficultés des parents à être dans une posture de gestionnaire et à s'impliquer au quotidien
 - Les EAJE rencontrent également la problématique du renouvellement mécanique de leurs administrateurs, car les enfants ne restent pas indéfiniment en bas âge, ce qui pose un problème de continuité et de mémoire du conseil d'administration

■ ***Pour pallier à ces difficultés, les associations mettent progressivement en place différents outils***

- Des **projets/activités** impliquant directement les administrateurs
 Par exemple, certains EAJE organisent des « pizzas parents », qui permettent aux parents de se réunir et de se connaître, des pique-niques au parc permettant aux parents d'amener leurs enfants et de se rencontrer, créer une gazette de crèche, etc.
- Une « **entrée** » **par l'activité** : en impliquant un bénévole sur une action spécifique, l'accompagner progressivement dans la prise en main de la gestion associative
- Une **meilleure communication** et **sensibilisation** autour des activités de l'association (newsletter, site internet, etc.), des compétences de l'équipe, etc.

- Une **invitation à participer aux réunions d'équipe** en vue de leur faire mieux comprendre le fonctionnement professionnel de la structure
- Une **répartition plus claire et plus formalisée des compétences entre le CA et la direction**

Par exemple, sous la forme d'une charte de « partage » des tâches, etc., d'un DUD (**document unique de délégation**), qui aboutit généralement à une dévolution de l'ensemble des tâches de gestion à la direction et au maintien du rôle de représentation des enjeux de l'association auprès du public et des financeurs

- Une meilleure « **vente du projet** » auprès des parents en les incitant à participer aux réunions

Exemples : un conseil de crèche sur des thématiques spécifiques, mettre en place des commissions spécifiques etc., dédier une pièce aux parents (bibliothèque parentale), organiser des jeux participatifs, etc.

- La rotation des membres du CA étant inéluctable, la mise en place de **transmission de connaissances** formalisée entre anciens et nouveaux
- Etc.

■ ***Au sein de l'ensemble des associations, l'enjeu désormais est donc de trouver comment impliquer et motiver les bénévoles pour participer au CA et faire vivre le modèle de gouvernance associative***

A cette fin, de nombreuses associations ont mis en place plusieurs pratiques :

- **Identifier en amont** les personnes dynamiques qui pourront faire vivre/survivre l'association
- Dans les EAJE, **informer** avant l'inscription le parent sur son rôle, en insistant sur l'importance de son implication

Mettre en place des **principes de « parrains-marraines »** avec des parents dont les enfants sont déjà présents sur la crèche qui parrainent des parents nouveaux arrivants

- **Proposer** aux bénévoles de s'impliquer sur des activités qui les intéressent
- En milieu rural, la **mobilisation des habitants/parents** semble plus simple car les contraintes temps sont différentes de celles de la ville et la disponibilité plus importante



- Les **informer sur le travail** qui peut être effectué en CA : l'existence de commissions spécifiques (selon leur centre d'intérêt : RH, constitution des menus, encadrement des sorties/activités, recyclage, etc.), le rôle des administrateurs, etc.
- Les **inciter à joindre** le CA et les **former** afin de ne pas les laisser seuls face à leurs tâches
- Etc.

■ *Différents modèles de gouvernance émergent progressivement avec une tendance des associations à recentrer le rôle du CA sur le projet associatif et la représentation politique*

- Un passage progressif du conseil d'administration/bureau vers un **rôle de « chambre d'enregistrement »** : l'absence d'implication des habitants/parents dans ces instances pousserait la direction à prendre l'ensemble des initiatives, orienter la vie de l'association, gérer son budget et son personnel et faire simplement valider les grandes orientations par le CA/bureau sans les consulter spécifiquement au préalable
 - ▶ Ce modèle pourrait tendre à dénaturer profondément le modèle associatif historique avec une transformation vers un statut de quasi PME et le CA/bureau transformés en « actionnaires ».
- Un passage du CA/bureau vers un rôle amoindri en termes budgétaires, administratif, etc. mais renforcé en termes de projet associatif : un **repositionnement du rôle des administrateurs sur la constitution du projet associatif et sur la représentation notamment politique de l'association**. Ils orientent l'évolution de la structure, la représentent auprès des financeurs, du pouvoir politique, valident les grandes décisions mais laissent à la direction la gestion administrative, budgétaire et RH de l'association
 - ▶ Ce modèle aurait le mérite de redonner vie au CA et de renforcer leur rôle en termes d'orientation du projet. Il paraîtrait de plus en plus pratiqué au sein des associations.
- Une **conservation du rôle du CA/bureau dans l'ensemble de la gestion de l'association** (en particulier dans les crèches parentales) mais un modèle qui poserait problème en termes de marges de manœuvre et de légitimité d'action pour les directions : en effet, le CA/bureau ne posséderait pas toujours les compétences en termes de recrutement par exemple, ou encore en termes de projet éducatif, qui paraîtraient plus efficacement dévolues à la direction

Exemple : « Nous voulions recruter un animateur. Nous avons donc fait des entretiens en coopération avec un administrateur du bureau mais nous n'étions pas d'accord sur le choix final. Le CA nous a imposé son choix contre notre avis car la personne ne nous semblait pas correspondre aux personnalités de l'équipe. Au final, celle-ci est partie au bout d'un mois car elle n'arrivait pas à s'adapter à notre mode de travail et notre équipe. », Directeur de centre social

5. Les impacts sur le positionnement des associations

- 5.1 En termes de valeurs
- 5.2 En termes d'activités
- 5.3 En termes de gouvernance

5.4 En termes de financement

- 5.5 En termes d'organisation
- 5.6 Le phénomène majeur du regroupement / mutualisation

Les exigences croissantes des financeurs causent également une certaine fragilisation du positionnement financier des associations

■ *Une fragilisation des financements qui menace les associations dans leur nombre, leur diversité et leur présence sur les territoires les plus sensibles*

- Une **menace sur la viabilité économique** des associations face à la courte durée des marchés publics et des projets financés
- Des **problèmes accrus de trésorerie** pour les associations avec des financements a posteriori des actions menées
- Les **ADSL** sont particulièrement touchées par ces difficultés car elles **disposent de moins de financements pérennes** que les EAJE ou CS qui disposent du soutien de la CAF notamment
- Le risque d'**un recentrage des financements sur les associations les plus anciennes et les moins fragiles** avec en conséquence une perte de diversité du tissu :
 - voire une disparition de certaines associations si jugées peu prioritaires,
 - et des risques de tentations de clientélisme pour tenter de faire partie des associations maintenues par les pouvoirs publics
- Des risques également de **réorientation des recettes** : pour se financer, les associations pourraient tenter d'accueillir **majoritairement des habitants/parents aisés** pouvant financer. Toutefois, de nombreux acteurs sont conscients qu'il faudra éviter à l'avenir que le coût de l'adhésion ne soit un frein à l'adhésion pour les populations qui en ont le plus besoin.

■ *Le renforcement des critères d'attribution des financements causerait paradoxalement sur du long terme une baisse dans la qualité et la diversité de l'offre*

- Les financements par projets risquent d'entraîner :
 - une « **standardisation** » de l'offre, **une moindre originalité et innovation des projets**, en vue de faciliter le montage de dossiers en dupliquant les mêmes offres

Les ADSL en particulier soulignent leur crainte de voir leur capacité **d'innovation être anéantie** par les appels d'offre qui ne leur permettront plus d'inventer de nouveaux concepts, activités, etc.

Leur capacité à « tirer la sonnette d'alarme » ne fonctionnera plus si les élus ne laissent plus la place à la créativité.

- une **démultiplication du travail** en termes de montage de dossiers de financement, d'évaluation, etc. avec une baisse du temps passé sur la réflexion pédagogique
- un sentiment de précarité pour les salariés qui **peinent à avoir une vision de long terme** face à des montants de financement qui manquent de clarté
- Ils risquent d'inciter les associations à vouloir donner une **visibilité au donneur d'ordre, à répondre aux injonctions du donneur d'ordre**, plus qu'à l'association et donc d'orienter l'activité associative en faveur du politique plutôt qu'en faveur de l'habitant.
- Afin de remplir ces critères, les structures auraient **de plus en plus tendance à se concentrer/regrouper** :
 - avec une rationalisation des fonctions transversales des structures et donc la possibilité de mieux organiser les équipes et de leur permettre de se concentrer sur leur cœur de métier
 - avec à terme un formatage de l'offre avec le regroupement des associations et les exigences de performance d'entreprise qui l'emporteraient sur la qualité de l'offre.
 - mais des regroupements qui semblent moins viables en rural où les élus politiques tiennent à conserver leurs influences sur leurs propres structures associatives
- Toutefois, les **exigences croissantes** des financeurs, et notamment de la CAF, entraînent en parallèle une hausse :
 - des **exigences d'innovation des associations** auxquels elles ne savent pas toujours comment répondre,
 - des **exigences en matière de participation des habitants** qui ne sont pas aisément prouvables,
 - des **exigences de créativité**.

■ Une évolution des relations contractuelles

- Les associations vont **devoir témoigner de plus en plus de leurs actions**, prouver leur utilité et leur légitimité, répondre aux exigences des financeurs, etc.
 - Par exemple, elles doivent de plus en plus **décliner en objectifs les projets menés** afin de les crédibiliser et de les inscrire dans le temps et dans le cadre d'une politique territoriale plus globale.
 - Les associations devront être capables de **défendre leurs bilans devant leur conseil d'administration** (et les élus qui y siègent) afin de légitimer leurs financements et de conserver une marge de manœuvre au sein de ceux-ci.
- En vue de répondre aux exigences de reporting, une utilisation plus fréquente des **rendus d'expérience** sera nécessaire.
- Le **droit de regard** sur les associations que les financeurs s'attribuent semble augmenter, en particulier en milieu rural, avec des associations qui craignent l'ingérence des financeurs et tendent à rechercher les **moyens de s'affranchir** de l'utilisation excessive de ce droit de regard
- Les associations ressentent progressivement une sorte de « **suspicion** » s'instaurer dans leurs relations avec les pouvoirs publics, avec à terme le risque de voir les relations se détériorer et la compréhension des acteurs sur leurs différentes priorités se réduire
- Mais les **collectivités locales mettent en avant les nombreux avantages** apparents, et notamment :
 - une **clarification des relations** entre les associations et les pouvoirs publics
 - une **disparition des « monopoles »** et une transparence de l'attribution des financements
 - une **baisse des coûts** (rationalisation des financements) avec une amélioration de l'offre (logique concurrentielle)
- Les **transformations des intercommunalités** changent également les enjeux de nombreuses associations :
 - Les nouvelles intercommunalités **modifient les interlocuteurs** des associations, fragilisant leur position et leur capacité de négociation
 - La **perte de proximité** met également beaucoup plus **en danger les associations d'une municipalisation ou mise en DSP**
 - L'enjeu désormais pour l'ensemble des associations sera de **s'insérer dans le nouveau jeu politique qui apparaît**

■ *La fragilité budgétaire des associations et les exigences de baisse des coûts des financeurs pourraient entraîner des impacts majeurs de long terme sur les structures*

- De nombreux acteurs craignent notamment de plus en plus de voir **les centres sociaux être repris par des fédérations de l'éducation populaire** (telles que Léo Lagrange, etc.) pour permettre leur survie quand ils rencontrent des difficultés financières trop importantes, avec en conséquence :
 - une participation des habitants moindre
 - une plus grande facilité de gestion pour les collectivités (un seul interlocuteur)
 - mais un esprit qui va contre le modèle associatif.
- D'autres acteurs évoquent également le **risque de « municipalisation des structures »**, que les collectivités locales reprennent sous leur contrôle avec en corollaire une disparition de l'association au profit d'une structure parapublique. Plusieurs raisons à ce phénomène grandissant :
 - la volonté des mairies de **s'approprier l'action « famille » et de conserver quelques compétences**
 - le sentiment des mairies que les demandes de financement des associations sont de plus en plus élevés avec notamment l'application de la CCN et qu'en récupérant leurs activités, elles pourraient **économiser/rationaliser certaines dépenses**.
 - toutefois, l'ensemble des associations considère que la municipalisation coûterait plus cher à la collectivité que le maintien en associatif
- Les crèches parentales, ne bénéficiant pas de la PSU acronyme, seraient également **menacées de disparition** et fréquemment se transforment en crèche à gestion parentale (le deuxième modèle n'exigeant pas de temps de présence des parents sur la semaine et permettant l'accès aux financements liés à la PSU)

Les baisses de financements ont deux impacts majeurs en termes de positionnement

■ Une rationalisation des coûts avec des conséquences plus ou moins positives sur les associations

- Une attention croissante aux **frais de fonctionnement**, à monter des actions qui soient les moins chères possibles, etc. ce qui apporte certes des contraintes, mais qui est bénéfique en termes d'imagination sur le montage de projet et de responsabilisation sur les dépenses des équipes
- Les associations tentent également **d'uniformiser leurs rapports/bilans/rendus** mais cela est de plus en plus complexe au vu des demandes de plus en plus « changeantes » des financeurs et à des moments différents dans l'année
- Elles fixent **de manière plus stricte les règles** auprès des habitants/parents qui parfois usaient et abusaient des heures d'ouverture des associations et également en termes d'inscription aux activités afin d'éviter les nombreuses annulations de dernière minute
- Mais cette attention accrue aux problématiques de financement peut se faire au **détriment de la qualité du travail** :
 - Afin d'atteindre le meilleur taux de remplissage, les EAJE peuvent accueillir des enfants sur des plages horaires très limitées ce qui pose problème pour **leur intégration et leur équilibre au sein de la crèche** (pas de régularité dans les horaires, etc.)
 - La charge de travail supplémentaire pourrait porter atteinte à la **capacité de faire du lien social** (échanger prend du temps)
 - Une **dégradation probable de la qualité de l'accueil** et des activités proposées
 - Un **probable recrutement de personnel moins qualifié** ou une mise à contribution plus importante des bénévoles au détriment des professionnels
 - Une **lassitude croissante** des professionnels pouvant impacter négativement la qualité de leur travail
 - etc.

■ *Un repositionnement des associations beaucoup plus proactif en termes de recherche de financement*

- **Une recherche accrue de financements externes**, par appel à projets ou par subventions auprès de fondations, etc.
- La réponse de plus en plus systématique aux **DSP** (délégations de service public)
- **Une volonté de répondre à des appels d'offre régionaux, nationaux, voire européens** mais des structures qui sont souvent trop petites pour y répondre seules d'où la nécessité de favoriser les partenariats entre structures
- **L'ouverture de postes permettant de faire appel à des financements spécifiques**, par exemple, un référent famille avec la prestation de service Animation collective familles de la CAF
- La constitution de **partenariats locaux avec des entreprises** qui financent une action spécifique

Exemple : sur des territoires urbains sensibles, des agences telles que la poste peuvent financer des heures de médiation au centre social qui mandate un animateur pour aider les clients de la poste, en particulier ceux rencontrant des difficultés à s'exprimer en français

Toutefois, ces partenariats semblent peu envisageables pour certaines ADSL positionnées en défense des consommateurs, défense des salariés, etc.

- Pour certaines EAJE, **une tentative croissante de vendre des places aux entreprises locales** (perspective qui a toutefois ses limites sur les territoires possédant très peu de grandes entreprises), voire aux **collectivités locales** : les collectivités/entreprises locales réservent un certain nombre de places de crèche pour leurs employés ce qui assure un minimum de remplissage pour les EAJE
- Dans les CS, l'accueil de plus en plus fréquent de **services tels que l'agence postale** qui est une prestation rémunératrice.

■ *Certaines associations développent même des idées originales en matière de financements*

- Certaines associations réfléchissent à la **mise en place de la pratique du « give »** : un commerçant local, quand il vend un produit, propose au client de rajouter une somme complémentaire, au lieu de payer son produit 50 euros, il paye 60 euros, ce complément de 10 euros sera déductible des impôts, et sera directement reversé à l'association

Ces pratiques sont déjà utilisées par de nombreuses grandes associations nationales sur d'autres thématiques, cf. le magasin Claire's récoltait des dons pour Unicef

- Pour les centres sociaux/ADSL (selon leurs champs d'intervention), une réflexion pourrait être menée avec la CAF en termes **d'application du principe de PSU existant dans les EAJE au public des CS/ADSL** : ainsi, les habitants/parents paieraient en fonction de leurs revenus, la CAF compenserait, et cela faciliterait l'accessibilité des activités pour les enfants principalement
- Certaines structures dans des régions agricoles bénéficient et entretiennent leurs financements/partenariats avec la **Mutualité Sociale Agricole**
- Certains ADSL/CS envisagent de mettre en place une **tarification à la carte** afin de permettre aux habitants/parents de ne s'inscrire qu'à certaines activités de façon ponctuelle

■ *Quelques solutions d'avenir en termes de positionnement ?*

- Une tendance progressive à *se mettre en réseau* pour bénéficier d'aides/accompagnements
 - Par exemple, dans la Somme, des directeurs ont fondé une association qui leur permet d'échanger entre eux sur les problématiques qu'ils rencontrent, échanger les bonnes pratiques, mutualiser les formations, monter des projets en commun, échanger des mallettes pédagogiques/outils de travail
 - Un positionnement en réseau de plus en plus recherché, surtout pour les **ADSL** car ;
 - * Elles ne bénéficient d'**aucun réseau spécifique** auquel se rattacher contrairement aux EAJE ou aux centres sociaux
 - * Elles ressentent donc un **certain isolement** en termes de partage de bonnes pratiques et de difficultés rencontrées
- Une utilisation plus fréquente des *outils de démarche qualité*
Par exemple, les enquêtes de satisfaction permettraient de faire remonter les problèmes rencontrés et de faire évoluer la qualité de l'accueil
- La construction d'un « *projet d'établissement* » consolidant toutes les demandes des financeurs afin :
 - d'avoir une cohérence d'action
 - de perdre moins de temps à répondre aux dossiers de financement
 - de mieux délimiter le rôle de chaque association

5. Les impacts sur le positionnement des associations

- 5.1 En termes de valeurs
- 5.2 En termes d'activités
- 5.3 En termes de gouvernance
- 5.4 En termes de financement

5.5 En termes d'organisation

5.6 Le phénomène majeur du regroupement / mutualisation

Des associations contraintes à davantage réfléchir à leur organisation et prendre en compte la réalité économique

« On se retrouve dans une logique d'entreprise à laquelle on n'est pas habitués », N. Directrice

■ *Un renforcement progressif de l'optimisation des postes*

- Même si de nombreuses associations travaillent au maximum de leurs capacités, certaines associations ont procédé à une meilleure optimisation de leurs postes en **regroupant plusieurs responsabilités sous un même poste** par la réorganisation des pôles de l'association (regroupement « famille » et « jeunesse » par exemple)

« Avant certains animateurs n'avaient rien à faire l'après-midi, en rationalisant les postes, on a pu concentrer les tâches sur une personne au lieu de deux sans que cela se traduise par une charge de travail bien supplémentaire »

- Afin de favoriser la « productivité » des salariés :
 - Les **fiches de postes** sont **mieux définies** et orientées pour mieux organiser le travail en attribuant les tâches de chacun et en évitant l'empiétement des missions dévolues à chacun
 - La **polyvalence/poly-compétence** règne avec la possibilité pour un salarié de remplacer « au pied levé » un autre salarié absent
 - etc.
- Dans les ADSL, le **poste de chargé d'accueil est souvent partagé entre tous les salariés** qui ont un temps de présence à l'accueil. De même, dans la plupart des EAJE, il n'y a pas de chargé d'accueil étant donné que l'accueil des parents est de la responsabilité des auxiliaires de puériculture
- Les équipes sont recentrées sur les **salariés les plus compétents** afin de favoriser l'innovation des projets et, parfois, sur **les plus anciens salariés** qui ont une relation de confiance avec partenaires, public et financeurs

■ *Une réorganisation des plannings en cours et à venir vers plus de flexibilité*

- La **multiplication des temps partiels** en vue de pouvoir assouplir l'organisation des plannings, de s'adapter plus aisément à la variabilité des besoins en nombre d'intervenants

Exemple : un animateur qui fait l'accueil le matin et l'encadrement du déjeuner le midi a ensuite une pause entre 13h30 et 16h30 avant l'accueil du soir.

- Des **plannings globalement plus aléatoires** avec des heures de présence qui varient d'une semaine sur l'autre, voire d'un jour sur l'autre
- Les agréments modulables dans les EAJE (nombre d'enfants accueilli variable le matin/soir et en journée) compliquent également les plannings avec des **horaires de présence discontinus**

■ ***La suppression de certains postes, effet de la crise mais qui risque d'être un phénomène structurel***

- Certaines associations ont été contraintes de **fortement baisser leur masse salariale** en vue de pouvoir présenter un budget équilibré
- En milieu **rural**, certains EAJE craignent également de devoir à l'avenir supprimer des postes avec la **baisse du nombre d'habitants** et le risque de baisse du nombre de naissances qui déclenche un comportement beaucoup plus proactif en termes d'attractivité des enfants de communes voisines
- Les **postes supprimés** correspondent très fréquemment au poste de chargé d'accueil ou sur des postes à faible niveau de responsabilité
- Dans certaines CS, des **pressions croissantes pèsent sur les structures de « remplacer » les salariés par des bénévoles**. Il s'agirait de diminuer le nombre de salariés et d'augmenter la participation des bénévoles en vue de baisser les coûts de fonctionnement mais ce qui ne serait pas sans poser de problème :
 - un mouvement à l'inverse de la demande de professionnalisation de la branche,
 - des risques d'entraîner des problèmes d'entente entre salariés et bénévoles
 - un manque de formation des bénévoles pour encadrer des activités seuls
 - des problèmes d'organisation des plannings avec des bénévoles qui ne sont pas toujours disponibles, etc.
- A noter que dans certaines associations, l'enjeu étant d'attirer plus de participants, celles-ci **envisagent de créer par exemple des postes d'adulte relais - médiateur qui travaille à la mobilisation** des habitants
- A noter également que dans les EAJE les **strictes contraintes en termes d'encadrement ne permettent pas de supprimer des postes** sans baisser le nombre d'enfants accueillis ni d'embaucher des personnes non qualifiées
- La plupart des associations déclarent **ne pas avoir de projets de recrutement**, et notamment très peu de perspectives d'embaucher des emplois d'avenir

« Moi je veux bien prendre des jeunes en emplois d'avenir, mais dans ce cas là, il faut que l'Etat me finance la totalité du poste car je n'ai pas les moyens de payer la part complémentaire, aussi minime qu'elle soit » C. Directeur

- Dans les grosses structures en particulier, s'est aussi développé l'**externalisation des fonctions support** (restauration, ménage, tous aspects logistiques, etc.) en vue de réduire les coûts de fonctionnement
- Malgré la compression des budgets, les structures déclarent ne **pas embaucher des personnes moins diplômées** :
 - par exemple dans les EAJE, le fait d'embaucher un CAP Petite Enfance plutôt qu'un auxiliaire de puériculture ne se justifie pas tant pour des questions de salaire (car très faible différence) que par la pénurie d'auxiliaire de puériculture
 - de plus, les contraintes réglementaires croissantes (CNAF, encadrement petite enfance, etc.) permettent difficilement d'embaucher des personnes peu/non diplômées

■ ***Le risque en corollaire de voir les structures recourir de manière accrue aux contrats aidés, type emplois d'avenir au lieu de pérenniser des emplois***

- **Historiquement**, les associations ont permis de **pérenniser des emplois**. Elles embauchaient des personnes en contrats aidés qui étaient ensuite stabilisées en CDI. Leur capacité à créer de l'emploi pérenne pour des personnes en mal d'intégration sur le marché du travail était considérée comme une force pour les pouvoirs publics mais celle-ci est aujourd'hui mise à mal.
- Paradoxalement, alors que les pouvoirs publics **baissent leurs financements aux associations, ils augmentent la part des financements sur la création d'emplois d'avenir plus précaires**
- La **pression financière et dans une moindre mesure politique** pesant sur les associations les poussera probablement à utiliser de manière encore plus **fréquente les contrats aidés**
- Ce qui induira :
 - des **difficultés d'intégration** de ces salariés s'ils ne disposent pas de tuteur pouvant les accompagner efficacement (les tuteurs étant trop chargés en termes de travail)
 - également des **risques de baisse de qualité** de l'accueil/activités offertes

- des risques de **non pérennisation** de ces emplois en vue de limiter la hausse de leur masse salariale
- Paradoxalement, certaines structures percevaient auparavant leur rôle comme d'intégration professionnelle de personnes en difficulté, aujourd'hui, le **renouvellement fréquent des contrats aidés ne permettrait plus cette capacité d'intégration**

Des spécificités des EAJE en termes d'organisation interne

■ Une problématique particulière et d'importance croissante dans les EAJE sur les questions de capacité d'accueil

- Une tendance inéluctable à l'**application accrue du décret Morano** (augmentation de la capacité d'accueil) que les EAJE refusaient pourtant initialement d'appliquer¹²
- L'accueil se fait **beaucoup plus à la carte** afin de répondre aux difficultés financières croissantes des familles et à l'évolution de leur forme : alors qu'auparavant les EAJE n'avaient quasiment que des contrats avec 40h d'accueil, désormais, elles ont plus fréquemment des contrats entre 10 et 20h (les grands parents, les voisins, les assistantes maternelles, etc. prenant le relais le reste du temps)
- Ils développent également l'**accueil occasionnel** pour répondre aux besoins des parents en complément de l'accueil régulier : en effet, les parents sont plus fréquemment demandeur de **flexibilité**, par exemple en cas d'impossibilité des grands parents de garder leur enfant, etc.
- La **mise en place également plus fréquente des « accueils d'urgence »** (plusieurs places réservées pour des cas d'urgence) qui deviennent indispensables face à certaines difficultés sociales rencontrées par les parents ou aux difficultés rencontrées en termes de mode de garde (exemple : famille monoparentale confrontée à un changement brusque de planning au travail)
- A l'avenir, peu de craintes de voir les taux d'encadrement se modifier mais une **crainte de voir les financeurs imposer l'utilisation maximale des possibilités d'accueil et de dépassement** (en effet, la plupart des structures ont des taux de remplissage de plus de 70% comme exigé par la CAF mais ce pallier pourrait être augmenté)

■ Dans les EAJE, un double mouvement en termes de nombres d'enfants :

- A la fois, une **augmentation** du nombre d'enfants accueillis, qui durcit les conditions de travail des professionnels, due à :
 - dans certaines zones, l'impossibilité désormais pour un enfant de 3 ans d'intégrer l'école maternelle en cours d'année

¹² Effet qui pourrait s'estomper avec l'annonce de l'abrogation possible du décret Morano en 2013

- la tarification horaire qui oblige à « compléter » les heures manquantes
- A la fois, une **baisse** du nombre d'enfants due :
 - le recours plus fréquent à des modes alternatifs de garde (grands-parents, etc.) pour des raisons financières
 - la possibilité de voir l'enfant dès 2 ans intégrer l'école dans les zones défavorisées
 - la baisse de l'amplitude horaire des contrats
- Qui entraînent l'utilisation plus fréquente des **agrément modulaires** de la CAF (exemple : un agrément pour accueillir 10 enfants de 7 à 9h et de 17 à 18h et un agrément pour accueillir 20 enfants de 9 à 17h) voire pousseront à une **réduction des horaires d'ouverture des structures**

5. Les impacts sur le positionnement des associations

- 5.1 En termes de valeurs
- 5.2 En termes d'activités
- 5.3 En termes de gouvernance
- 5.4 En termes de financement
- 5.5 En termes d'organisation

- 5.6 Le phénomène majeur du regroupement / mutualisation

La mutualisation ou le regroupement : phénomènes d'avenir ?

■ *Mutualisation et regroupement : quelle différence ?*

- La **mutualisation** consiste à regrouper des postes de travail (poste de direction, de comptable, voire d'animateur, etc.) sur plusieurs associations, sans pour autant délocaliser la prise de décision
- Le **regroupement** consiste à regrouper plusieurs associations sous la même association avec une seule direction générale coiffant les directions des associations, en conservant ou non les CA de chaque association

■ *Plusieurs facteurs communs poussent à la mutualisation ou au regroupement des structures*

Ils répondraient à plusieurs besoins :

- **Créer une synergie** entre les structures
- Mettre en commun les moyens
- Rationaliser les coûts
- Répondre au mouvement de « **globalisation** » **des projets** : les projets doivent désormais pouvoir répondre à plusieurs objectifs/être multi-spécialisés et obligent ainsi les structures à monter des projets en commun afin d'apporter chacune leur spécialité.
- La **montée en puissance de l'agglomération** amènera probablement à une réflexion territoriale pour avoir une gestion plus globale des associations (regroupement d'associations sur la même communauté de communes par exemple)

■ *Des bénéfices réciproques*

- Notamment **en GRH** grâce à :
 - la mise à disposition de salariés par une des associations aux autres associations : par exemple, sur les postes de comptables
 - l'addition de plusieurs contrats de travail (sur plusieurs établissements) pour un même salarié qui répond notamment :
 - * au besoin de compétences nouvelles mais dont le volume temps n'est pas suffisant pour une seule structure
 - * à un niveau d'expertise important demandé

- * à une dé-précarisation de certains emplois (animateurs, etc.)
- la mise en place d'un groupement d'employeurs (qui facilite la gestion des remplacements)
- Pour les **salariés** :
 - Des postes à temps plein
 - Des avantages financiers plus importants pour les salariés (comité d'entreprise, etc.)
 - Des places de crèche réservées (pour les EAJE)
 - Des IRP
 - Des perspectives de mobilité interne
- Pour les **directeurs** :
 - Une fidélisation de leurs salariés car de meilleures conditions d'emploi sont proposées
 - Un soutien administratif pour les directeurs et une rupture de leur isolement
 - Des directeurs qui peuvent se recentrer sur le projet associatif
- Pour les **financeurs** :
 - L'identification d'un seul interlocuteur
 - La rationalisation de la gestion avec une confiance accrue envers une structure plus solide et pérenne
- Pour le CA :
 - Un **recentrement** sur l'orientation associative et l'abandon des tâches complexe de gestion
- Etc.

■ *Mais des limites à ce genre de pratique :*

- En termes d'**organisation** :
 - un fonctionnement complexifié avec des **méthodes de travail** et de fonctionnement différentes,
 - une **hiérarchie plus établie** avec parfois une proximité plus réduite entre employeurs et salariés,
 - une « **perte de contrôle** » du Conseil d'Administration sur une structure à la gestion plus lourde et donc plus complexe (dans le cas d'un regroupement où un seul CA est maintenu)

- peut être à terme une disparition des activités les moins rentables et donc une **perte de diversité des activités associatives**,
- **l'encadrement délocalisé** pose problème quand les équipes sont face à des difficultés et qu'elles doivent réagir rapidement
- En termes **de gestion** :
 - Une **plus faible flexibilité de gestion**
 - Une **prise de décision plus longue** avec de perte de lien avec la direction
 - Une **rigueur administrative** plus importante
 - Un **manque d'individualité** dans l'évolution des structures mutualisées/regroupées
 - Une **enveloppe de financement** de la formation plus **faible**
 - etc.
- La crainte des associations de **perdre leur indépendance**

■ *Une préférence des structures pour la mutualisation*

- La mutualisation permet **d'externaliser les fonctions administratives et de renforcer certains postes de travail** sans perdre pour autant l'indépendance de prise de décision
- Le regroupement fait **perdre en autonomie** les structures qui y sont globalement opposées, avec notamment la certitude annoncée que les collectivités locales refuseront de tels regroupements car elles souhaitent conserver leurs propres associations (sauf s'il s'agit de plusieurs associations sur leur commune) ou sauf si la nouvelle collectivité territoriale est elle-même un groupement de communes

6. Les enjeux emplois- compétences

6.1 Chargé(e) d'accueil

6.2 Auxiliaire petite enfance

6.3 animateur(rice)

6.4 Fonction direction

Fiche type - Titre

■ *Missions et compétences actuelles*

- Missions actuelles
- Compétences clés actuelles

■ *Profil type des professionnels*

■ *Evolutions de l'environnement ayant actuellement ou potentiellement des impacts importants sur ce métier*

■ *Missions et compétences de demain*

- Missions complémentaires en développement actuel et/ou à venir
- Compétences clés à enjeux

■ *Besoins prioritaires en formation continue*

■ *Perspectives d'évolution professionnelle*

- En interne
- En externe
- Freins

■ *Soutiens/accompagnements attendus de la part de la direction/de la branche*

- Accompagnement en matière d'évolution professionnelle
- Accompagnement sur d'autres problématiques

Le(a) chargé(e) d'accueil

NB : Les professionnels rencontrés travaillaient principalement dans des centres sociaux ou des ADSL. Les EAJE disposent très rarement d'un chargé d'accueil, cette fonction est souvent exercée par l'ensemble des salariés, sauf pour l'accueil téléphonique qui est généralement dévolu soit à la secrétaire comptable, soit directement à la direction.

■ Missions et compétences actuelles

« Je me sens utile. Je rends des services tous les jours. » A., chargée d'accueil

• Missions actuelles:

- **accueil physique et téléphonique, orientation et information** du public (habitants, partenaires, etc.) sur les activités de l'association
- **information des habitants/parents** sur les dispositifs et aides existants pouvant répondre à leurs problématiques et **orientation vers les structures spécialisées adaptées** (planning familial, mission locale, etc.)
- **gestion des inscriptions** (inclus les encaissements des paiements) et transmission des listes de participants aux animateurs
- **gestion de la logistique de l'association** (attribution des salles, mise à jour des panneaux d'affichage, etc.)
- **relais et ventilation de l'information entre les différents salariés** de l'association
- **tâches administratives** liées notamment à :
 - * la gestion du courrier,
 - * la saisie informatique des inscriptions ou de documents administratifs,
 - * la rédaction des comptes rendus des réunions d'équipe,
 - * voire le montage de budget, etc.
- parfois, certaines **tâches comptables** telles que le contrôle des encaissements, l'émission des factures, etc.
- **gestion des permanences des relais publics** (centre de services avec photocopies, agence postale, remplissage des rapports pour la CPAM, etc.)

• Compétences clés actuelles

« L'accueil, ce n'est pas une compétence, mais une manière d'être », A., chargée d'accueil

- **Patience**
- **Politesse**
- **Empathie**

- **Aisance orale**
- **Rigueur**
- **Attention constante** à la vie de l'association
- **Connaissance du monde des associations** et de leurs métiers
- **Connaissances des structures d'aide existants/partenaires** sur le territoire et de leur rôle
- **Connaissance et maîtrise des outils informatiques** (word, excel, publisher, internet) mais également des logiciels spécifiques du secteur
- **Gestion des flux d'habitants/parents** et des urgences

■ *Profil type des professionnels*

- Souvent **peu diplômés**, parfois titulaires d'un **BEP/Bac pro secrétariat** ou d'un Baccalauréat (tout type de filières)
- Souvent **dont la spécialité de diplôme n'est pas liée à la fonction accueil** et emploi exercé de manière « **temporaire** » : en attente de trouver un emploi correspondant à des qualifications parfois élevées (licence, voire master etc.) ou pour des jeunes **ne trouvant pas d'emploi correspondant à leurs qualifications**
- Des salariés parfois en **rupture professionnelle qui se réinsèrent dans l'emploi** et trouvent une certaine stabilité dans leur poste au sein de l'association (poste souvent **exercé en contrat aidé**)

■ *Evolutions de l'environnement ayant actuellement ou potentiellement des impacts importants sur ce métier*

- **L'évolution des habitants/parents :**
 - Les difficultés sociales croissantes obligeront les chargés d'accueil à être de **mieux en mieux armés pour répondre à des populations de plus en plus fragiles** voire à effectuer de **l'accompagnement social**
 - **Une hausse de l'agressivité et de la violence du public**, notamment en contact téléphonique où le public a tendance à être plus en situation d'agressivité, obligeront les chargés d'accueil à être mieux armés **afin de gérer leur stress et évacuer les tensions**
 - Face à la hausse de l'isolement des personnes et à la difficulté croissante de mobiliser les habitants, les chargés d'accueil devront être **capables de « mieux vendre » les produits de l'association**

- L'exigence croissante des habitants/parents impacte également les chargés d'accueil qui doivent toujours être à même de leur **fournir les renseignements souhaités**
- Une demande accrue de **confidentialité** par les habitants/parents que les chargés d'accueil devront respecter
- Corollaire aux difficultés des habitants/parents, la souffrance croissante de certains salariés de l'association obligera les chargés d'accueil à être **mieux armés en termes d'écoute et d'orientation**
- **Le facteur financier :**
 - La baisse des budgets des associations entraîne un **élargissement des fonctions** des chargés d'accueil (avec la contraction du nombre de salariés) notamment vers des **tâches de comptabilité/administratif ou vers des tâches d'animation**
 - En corollaire, la multiplication des rôles des associations amènera **les chargés d'accueil à s'orienter vers du « commercial »** :
 - * à la fois, **vendre les activités de l'association** aux personnes venant sur la structure
 - * en termes de gestion des services publics délégués : **capacités de vente sur l'agence postale** par exemple
 - Ceci causera un climat **d'incertitude** ainsi qu'une **pression** sur les salariés qui devront **travailler à la rationalisation de l'utilisation du matériel**, aux économies, etc.
 - Ceci pourra également causer des **craintes** sur la pérennité des postes (le poste de chargé d'accueil étant souvent dans les petites structures le premier à être supprimé)
- Les **nouvelles technologies** impactent également les outils de travail des chargés d'accueil avec **la nécessité d'une meilleure maîtrise des logiciels** notamment (Noé, pack office) mais également des **outils de communication** avec le public (gestion site internet, etc.)
- La crise économique et la hausse du chômage des jeunes **risquent d'amener des jeunes qui ne trouvent pas d'emploi et sont de plus en plus qualifiés sur ces postes** avec le risque corollaire d'un plus fort turnover (lassitude, ennui, etc.)
- ▶ Sans un accompagnement efficace des salariés, tous ces facteurs pourraient entraîner **une très forte démotivation** des professionnels, une usure accélérée et des départs plus fréquents.

■ Missions et compétences de demain

- **Missions complémentaires en développement actuel et/ou à venir :**
 - **information/communication :**
 - * **tâches de communication** liées notamment à la **gestion du site internet** : mise à jour des informations, voire réponse à des questions
 - * tâches de **documentation**
 - * **veille constante des changements de procédures** des administrations afin de pouvoir renseigner au mieux les habitants/parents
 - **animation :**
 - * **prise en charge de certaines tâches normalement dévolues aux animateurs**/chargés de mission notamment dans le montage d'activités, de projets, animation de certains ateliers (informatique, etc.) etc.
 - * **mobilisation sur certains événements** spécifiques pour aider à la mise en œuvre, faire le relais avec les partenaires, etc.
 - **gestion :**
 - * **tâches administratives et de comptabilité** complémentaires en assistance de la direction
 - * « **surveiller** » l'**utilisation rationnelle** du matériel, contrôle des stocks de consommables, etc.
 - * **gestion de potentiels futurs services délégués** à la structure
 - **commercial :**
 - * **vendre** les activités de l'association auprès du public
- **Compétences clés à enjeux :**
 - **Savoir-être :**
 - * **Ecoute**
 - * **Gérer ses émotions – maîtrise de soi**
 - * **Evacuer les tensions**
 - * **Polyvalence et adaptabilité**
 - * **Gérer le stress et les priorités**

- * **Garder des distances** par rapport aux habitants et à prendre du recul par rapport aux difficultés qu'ils rencontrent (« *laisser au travail les soucis du travail* »)
- * Savoir travailler à la fois en **équipe** mais également en **autonomie**
- * Savoir **se remettre en cause** et constamment répondre à de nouvelles demandes, de nouvelles missions
- * **Réactivité face à des situations d'urgence**
- **Savoir/Savoir Faire :**
 - * **Traiter équitablement l'ensemble des habitants/parents** sans distinction d'âge ou d'origine
 - * **Adapter le discours et la posture** selon le public accueilli (notamment ne pas parler familièrement avec les jeunes, éviter de parler dans leur langue native aux personnes venant apprendre le français, etc.)
 - * Capacités **rédactionnelles**
 - * Compétences en termes de **communication**, tant écrite qu'orale, mais également plus poussée sur le site internet, etc.
 - * **Orienter et informer** de manière toujours plus ciblée : une **capacité croissante de médiation**
 - * **Respect d'une éthique professionnelle** (confidentialité des informations données par les habitants/parents, etc.)
 - * **Maitrise poussée de tous les logiciels informatiques** tels que Noé
 - * **Connaissance de certaines langues étrangères** (souvent indispensable en milieu urbain sensible où peuvent se côtoyer de multiples nationalités)

■ *Besoins prioritaires en formation continue*

- **Connaissances techniques :**
 - outils bureautiques et informatiques (tant dans la création d'affiches, que dans la gestion du site internet, etc.)
 - écrits professionnels
 - techniques de communication orale et visuelle
 - gestes de premier secours
 - dispositifs et aides existants (car ceux-ci évoluent très rapidement)
 - normes juridiques (droit à l'image, respect de la vie privée, etc.)
 - organisation du temps, gestion des priorités
 - connaissances administratives et de comptabilité

- **Postures :**
 - « qu'est-ce que l'accueil en milieu associatif ? »
 - sensibilisation à la différence sociale, économique, culturelle, à la communication interculturelle et à l'accueil de publics en difficultés
 - gestion des situations de stress, conflits
 - gestion de l'agressivité du public
 - respect de la confidentialité et de la vie privée
- **Evolution professionnelle**
 - Réaliser un bilan de compétences en vue de valoriser ses compétences dans un autre secteur

■ *Perspectives d'évolution professionnelle*

Les professionnels déclarent globalement ne pas envisager de rester sur ce métier, certains se sentant épuisés, face à un stress et une pression croissants.

- **En interne**
 - **Très limitées** surtout dans les petites structures où peu de postes se créent/se libèrent
 - **Gagner en responsabilités**, élargir ses tâches au sein de la structure :
 - * communication,
 - * montage de projets/animation,
 - * responsabilités comptables/administratives, etc.
 - **Voire évoluer sur un autre poste** au sein de la structure à l'issue d'une formation complémentaire, si le chargé d'accueil a fait la preuve de son appétence et de ses potentialités
- **En externe**
 - Evoluer sur un **poste similaire dans un autre secteur** (associatif ou marchand)
 - Se réorienter sur un **autre type de métier** dans un autre secteur
- **Freins**
 - **Familiaux, personnels** (notamment frein à la mobilité)
 - **Age** : « est-ce que ça vaut le coup de partir en formation à mon âge ? » W., chargée d'accueil ayant plus de 50 ans
 - **Fatigue**

- **Manque de motivation** : sentiment de « blocage » avec aucune possibilité d'évolution
- **Insécurité** quant à l'avenir

■ *Soutiens/accompagnements attendus de la part de la direction*

- **Accompagnement en matière d'évolution professionnelle**
 - **Reconnaitre et valoriser** les compétences et le travail effectué par les chargés d'accueil en vue de combattre l'idée reçue que ce métier est inintéressant et dur à gérer
 - **Accompagner la réflexion en termes d'évolution professionnelle** et en termes de perspectives possibles afin de **sécuriser** les salariés et d'éviter les incertitudes tendant à bloquer leur évolution
 - **Améliorer l'accompagnement des contrats aidés** :
 - * mieux expliquer le fonctionnement des contrats aidés aux personnes titulaires d'un contrat aidé
 - * mieux **accompagner le tutorat des contrats aidés** notamment en attribuant le tutorat à une personne exerçant le même type de poste
 - * mieux accompagner la réflexion dans leurs perspectives d'évolution (recherche d'emplois, lettre de recommandation, etc.)
- **Accompagnement sur d'autres problématiques**
 - **Améliorer l'écoute et l'accompagnement** face :
 - * aux problèmes des salariés tant techniques (outils informatiques, etc.) que dans leur contact avec les habitants/parents (conseils, etc.)
 - * aux craintes/stress subis par les salariés quant à l'évolution/survie de l'association/pérennité de leur emploi/violence des habitants/parents
 - **Favoriser un traitement équitable des salariés** ayant des statuts différents (CAF, Alisfa, contrats aidés ou non, etc.)
 - **Apporter toutes les informations indispensables** aux chargés d'accueil pour qu'ils puissent mener leurs missions à bien, **favoriser la circulation de l'information**
 - **Favoriser les rencontres entre chargés d'accueil** de différentes associations pour qu'ils puissent échanger

6. Les enjeux emplois- compétences

6.1 Chargé(e) d'accueil

6.2 Auxiliaire petite enfance

6.3 Animateur(rice)

6.4 Fonction direction

L'auxiliaire petite enfance

« Il faut l'avoir au fond de soi sinon on ne sera pas heureux dans ce métier », L.

Un métier qui recouvre des réalités différentes en termes de responsabilités et de qualifications. Quand cela était nécessaire, une distinction a été effectuée entre les personnes titulaires d'un diplôme d'auxiliaire de puériculture (DE AP, niveau V) et les personnes titulaires d'un CAP Petite Enfance (niveau V).

De même, selon le type de crèche (parentale, d'entreprise, associative, etc.), si certaines évolutions concernent en particulier certaines crèches, elles ont été indiquées.

■ Missions et compétences actuelles

- **Missions actuelles :**
 - **Mise en place d'activités d'éveil** (psychomotricité, jeux musicaux, jeux d'eau, comptines, chants, peinture, etc.)
 - **Accueil des enfants** le matin et le soir
 - **Relationnel avec les parents**
 - **Préparation à la sieste et réveil**
 - Organisation des **repas**
 - **Hygiène** des enfants
 - **Observation** de l'enfant
 - **Rédaction** du cahier de liaison / transmission avec les parents
- **Missions dévolues en majorité aux CAP Petite Enfance :**
 - Tâches **ménagères** (nettoyage des jouets, etc.)
 - **Préparation** des repas
 - **Evaluation de l'état des jouets**
 - **Gestion des stocks de consommables** (mouchoirs, etc.)
- **Missions dévolues aux auxiliaires de puériculture :**
 - **Missions techniques :**
 - * **Evaluation de l'état physique de l'enfant** et décision de l'accepter ou non à la crèche
 - * **Accompagnement du développement de l'enfant et à son autonomie**, éveil psychomoteur et pédagogique
 - * **Hygiène et soins de l'enfant** (médicaments, etc.)

- **Responsabilités d'encadrement :**
 - * **Responsable de l'ouverture et de la fermeture** de la crèche : transmission aux parents à l'accueil du matin et du soir
 - * Encadrement et accompagnement des **stagiaires**
 - * Parfois un rôle d'encadrement avec la **responsabilité d'un secteur** (grands, moyens, petits)
- **Compétences clés actuelles**
 - **Ecoute et patience**
 - **Volonté de travailler** auprès des enfants
 - **Relationnel avec le parent et l'enfant**
 - **Connaissances techniques** liées à l'hygiène, santé, soins, etc.
 - **Créativité/imagination**
 - **Polyvalence**
 - **Maitrise de soi**

■ *Profil type des professionnels*

- majoritairement des titulaires du **CAP Petite Enfance (niveau V)**
- et des titulaires du **diplôme d'auxiliaire de puériculture (niveau V)**
- non diplômés de la branche : les crèches peuvent avoir reçu dérogation de la CAF pour embaucher des professionnels titulaires par exemple du diplôme d'aide-soignant, sous réserve généralement que ces professionnels obtiennent un diplôme de la branche
- en revanche, il est très difficile pour un professionnel titulaire d'un BEP/CAP d'une autre branche telle que celle sanitaire et sociale de pouvoir travailler dans les EAJE sans obtenir un CAP Petite Enfance

■ *Evolutions de l'environnement ayant actuellement ou potentiellement des impacts importants sur le métier*

- **L'évolution des parents :**
 - La pression croissante qui pèse sur les parents en termes d'éducation « parfaite » et de réussite de leur enfant pousse de plus en plus les professionnels à les **aider à relativiser** les conséquences de leurs choix pédagogiques et les **aider à avancer dans leur démarche éducative**

- Les parents reportent leurs exigences sur les professionnels qui devront être de plus en plus **armés pour leur répondre** et être **capables de « faire la part des choses »** ainsi que **d’être capables de dialoguer avec eux**
- La progression des familles monoparentales, où les enfants tendent à être déstabilisés, risque de réduire leur confiance en soi, et d’augmenter leur demande d’affection auprès des professionnels. Certains seront ainsi parfois moins bien encadrés dans leur développement et les professionnels devront **pouvoir leur apporter le cadre nécessaire à un développement harmonieux**
- Certains parents sont également de plus en plus « démissionnaires » car ils manquent de temps pour élever leurs enfants et préfèrent laisser ce rôle aux professionnels qui pourraient ainsi **valoriser leur travail et acquérir plus de responsabilités**
- Un **manque de reconnaissance de l’expertise** des auxiliaires :
 - * leur rôle est parfois considéré comme réduit à du « gardiennage d’enfants » alors qu’elles sont un vecteur clé de l’épanouissement réussi des enfants à leur charge
 - * dans les crèches d’entreprises en particulier, les parents considèrent parfois les professionnels comme « **à leur service** »
- **L’évolution des enfants :**
 - La progression des « *enfants-roi* », des enfants plus colériques et difficiles obligera les professionnels à les **cadrer dans leur insertion sociale au sein de la crèche**
 - La progression de l’obésité aura également un impact sur le poids des enfants et donc sur toute la **manutention effectuée par les professionnels** (fatigue physique plus rapide, etc.)
- **Les évolutions sociales :**
 - Un **poids social croissant pèse sur l’importance d’un développement harmonieux** des premières années de la vie de l’enfant pour favoriser son intégration et sa réussite sociale future : ceci oblige de plus en plus les professionnels à **mettre en valeur le rôle pédagogique des activités qu’ils proposent**
 - La **hausse de la natalité** entraîne dans certaines structures une augmentation du **nombre d’enfants** sans pour autant entraîner une hausse automatique du nombre de professionnels (dépassements autorisés, etc.) ce qui est bénéfique en termes de temps de travail mais pèse sur la charge de

travail/disponibilité/adaptation/organisation et la qualité du travail effectué et entraînent un **stress / une pression / une fatigue croissants**

- La **tendance à la désertification rurale** :
 - * Celle-ci entraîne une **baisse du nombre d'enfants** qui risque de mettre en danger la survie des associations et inquiète les professionnels
 - * Les structures comportent ainsi de moins en moins de professionnels et les **tâches tendent donc à être de moins en moins cloisonnées** avec la nécessité pour les professionnels d'être polyvalents et polycompétents
- **La baisse des financements** :
 - Une pression croissante de la CAF en termes de **taux de remplissage** avec une nécessité de « faire du chiffre » pour conserver la même capacité d'accueil et les mêmes financements et des professionnels qui **craignent que l'aspect financier prenne le pas sur l'aspect éducatif**
 - Les faibles financements entraînent la création de crèches qui **manquent d'espace**, dont le matériel devient vétuste ou n'est pas suffisamment adapté au public accueilli avec en conséquence des problématiques de **fatigue physique** (bruit, etc.)
 - Une **inquiétude croissante chez les professionnels** quant à l'avenir de leurs structures, notamment dans les crèches parentales qui risquent d'être « collectivisées »/ municipalisées
- **Les nouvelles contraintes réglementaires** :
 - Elles **réduisent la marge d'action** des auxiliaires qui sont parfois frustrées de ne plus pouvoir mener certaines activités auparavant autorisées (notamment en termes de sorties hors de la crèche)
 - La tarification horaire a également augmenté :
 - * la charge de travail (beaucoup plus d'enfants accueillis sur une journée, accueil non-stop, etc.) avec la crainte pour les professionnels de voir la **qualité de leur travail s'en ressentir** et leurs **valeurs pédagogiques** devenir secondaires
 - * l'importance des transmissions (horaires en décalé) qui obligent les professionnelles à être très **rigoureuses sur leur rédaction**
- Au sein des EAJE, les auxiliaires peuvent se trouver confrontés à des enfants d'âges très différents (de 3 mois à 3-4 ans notamment avec les différences d'âge d'entrée à l'école maternelle) avec le **besoin constant d'adapter les pratiques à ces différents âges**

■ Missions et compétences de demain

- **Missions complémentaires en développement actuel et/ou à venir**
 - **Missions liées à l'accompagnement de l'enfant :**
 - * **Mise en valeur du rôle pédagogique** de chaque activité mise en place
 - * **Prise en charge de l'enfant dans sa globalité** avec un suivi pédagogique
 - * **Encadrement du développement** de l'enfant difficile
 - * **Mise en place de jeux d'éveil** mieux adaptés au stade du développement de l'enfant
 - * **Imaginer et développer de plus en plus des actions en partenariat avec les écoles maternelles**
 - **Missions liées à l'évolution de la structure :**
 - * **Réflexion sur le projet pédagogique** en travail d'équipe
 - * **Tâches administratives/de gestion** en assistance de la direction
 - * **Suivi de l'évolution des contraintes réglementaires** et capacité à adopter la posture adaptée à ces évolutions
 - **Missions auprès des parents :**
 - * **Conseil aux parents**, les guider dans leur rôle
 - * **Rôle de médiation** pour mieux faire comprendre aux parents les besoins de leur enfant : « *les aider à faire le tri au niveau de ce qu'ils font* »
 - * Dans les crèches parentales et surtout en milieu rural, un **rôle « social » accru notamment en matière d'aide à la parentalité**
 - * **Mise en place d'activités** impliquant plus fréquemment les parents
- **Compétences clés à enjeux**
 - **Savoir-être :**
 - * **Communication** au sein de l'équipe
 - * **Disponibilité**
 - * **Prise d'initiative**, Force de proposition
 - * **Capacité d'organisation**
 - * **Polyvalence**
 - * **Prise de distance** par rapport aux critiques des parents et à leur tendance à s'immiscer dans le travail des professionnels
 - * **Gestion du stress et de la fatigue**
 - * **Adopter les bonnes postures et les adapter** selon les situations et selon les âges des enfants

- * Capacité à se **remettre en cause** et à **prendre du recul** par rapport à la pratique
- **Savoir/Savoir faire :**
 - * **Relationnel** avec les parents et notamment adaptation du discours selon leurs problématiques, neutralité (ne pas juger les familles), capacité à dialoguer (en particulier en milieu rural sur des difficultés sociales)
Capacité à **valoriser les parents** dans leur participation active
 - * **Respect de la confidentialité** (en particulier dans les crèches d'entreprise où les enfants des salariés se côtoient : « *par exemple, si l'enfant de Monsieur X qui est ouvrier a mordu l'enfant de Monsieur Y qui dirige la ligne sur laquelle travaille Monsieur X, on n'ira pas dire à Monsieur Y que c'est l'enfant de Monsieur X qui a mordu son enfant, sous peine de causer des problèmes au travail* »)
 - * **Observation** de l'enfant (surtout les AP)
 - * Capacité de **conseil des parents** exigeant des compétences techniques parfaitement maîtrisées (surtout les AP)
 - * Capacité à **individualiser** le soin à l'enfant tout en l'insérant dans un **collectif** (surtout les AP)
 - * **Connaissance de la réglementation** inhérente au métier : les taux d'encadrement réglementaires, les normes de sécurité, etc. (surtout les AP)
 - * **Connaissances basiques en gestion administrative**
 - * Capacité à **réaliser les transmissions** de manière de plus en plus précise
 - * Capacité à **accompagner les stagiaires** évoluant dans la crèche (surtout les AP)

■ **Besoins prioritaires en formation continue**

Des formations jugées trop courtes, parfois répétitives et sur des thématiques trop similaires.

- **Activités :**
 - Activités d'éveil diverses et variées (psychomotricité, arts plastiques, etc.)
- **Observation de l'enfant :**
 - Eveil et développement de l'enfant (adaptée selon l'âge des enfants)
 - Prise en charge des enfants à tendance agressive/perturbateurs
 - Prise en charge des enfants handicapés
 - Motricité, bientraitance et psychologie de l'enfant

- **Relationnel :**
 - Optimiser le dialogue/la communication au sein de l'équipe
Communication/relationnel en équipe
 - Relationnel avec les parents et notamment sur les difficultés sociales (quand l'enfant arrive avec des vêtements sales sans avoir été lavé le matin, etc.)
 - Accompagnement à la parentalité
 - Temps d'échanges entre professionnels
- **Technique :**
 - Construire un projet pédagogique
 - Contenu des transmissions et manière de les transmettre
 - Adopter les bonnes postures physiques (piqûre de rappel fréquente)
 - Connaissances basiques gestion administratives

■ *Perspectives d'évolution professionnelle*

- **En interne**
 - En termes de **mobilité** :
 - * Généralement des petites structures dans lesquelles **les perspectives d'évolution sont assez faibles** car peu de nouveaux postes s'ouvrent, les seules opportunités résidant dans les départs qui sont peu fréquents
 - * Des opportunités plus importantes de mobilité dans les **groupements de crèches**
 - * Au sein d'une grande structure, la possibilité de **s'occuper d'une tranche d'âge différente**
 - En termes de **prise de responsabilité** :
 - * **sur un secteur spécifique** (moyen, petit, grand)
 - * sur le développement et **l'encadrement de certaines activités**
 - * sur la **gestion de la crèche** (gestion des stocks, de la répartition des tâches ménagères, etc.)
 - * sur **l'encadrement de stagiaires**, etc.
- **En externe**
 - De **nombreuses VAE réalisées** pour évoluer d'un **CAP Petite Enfance, vers auxiliaire de puériculture, puis vers éducateur de jeune enfant**, afin « *de donner un sens à la pratique* »

- Evolution vers un **poste similaire dans une autre crèche** (parfois en changeant de type de crèche : collective, parentale, d'entreprise, etc.)
 - Parfois des **volontés de reconversion professionnelle** vers d'autres secteurs sur d'autres types de métiers pour des salariés qui se déclarent « fatigués », « usés »
- « On ne peut pas faire 40 ans dans la petite enfance, il faut savoir dire stop », S. Auxiliaire Petite Enfance*

- **Freins**

- **Familiaux** et liés à la vie **privé**
- **Age**
- **Faible mobilité géographique**
 - * **Distance des centres de formation** pour suivre une formation longue
 - * **Absence de postes disponibles** sur la structure ou à proximité géographique
- **Réticence au changement**
 - * **Peur du changement** avec la crainte de ne pas retrouver la même ambiance d'équipe
 - * **Crainte de ne pas être capable** d'obtenir un nouveau diplôme
- **Faibles incitations**
 - * Pour un CAP Petite Enfance, **une faible incitation à l'évolution** vers le poste d'auxiliaire de puériculture car très faible augmentation salariale et activités menées similaires
 - * **Evolutions limitées** en termes de responsabilités sur le métier

■ **Soutiens/accompagnements attendus de la part de la direction**

- **Accompagnement en matière d'évolution professionnelle**
 - **Améliorer l'accompagnement sur la sélection des formations** (continues) les plus adaptées selon le professionnel concerné
 - **Améliorer l'information** sur les possibilités de coopération/échanges entre les crèches d'un même groupement
 - **Valoriser le travail des professionnels** et notamment **mieux distinguer et reconnaître les compétences spécifiques des auxiliaires de puériculture face aux CAP Petite Enfance**

- **Permettre au maximum de professionnels de partir en formation**, certains se plaignant que les refus fréquents (pour raisons financières) tendent à les démotiver
- **Enjeu également d'accompagner les salariés pour se reconvertir à partir d'un certain âge**
- **Prendre en compte l'ancienneté** à l'embauche pour favoriser la mobilité
- **Accompagnement sur d'autres problématiques**
 - **Multiplier les séances d'analyse de pratiques** avec des psychologues externes permettant d'avancer dans les pratiques avec l'appui d'un regard extérieur et neutre
 - Mettre en place et dynamiser les **réunions d'équipe** afin de pouvoir véritablement aborder les éventuelles tensions dans l'équipe, avancer en termes de pratiques, etc.
 - **Améliorer l'information sur le contenu de la CCN** (en particulier sur la pesée) et **orienter les professionnels** vers un interlocuteur technique pour répondre à leurs questions liées aux salaires, échelons, etc.
 - **Améliorer la communication avec l'employeur :**
 - * certains professionnels se sentent peu considérés par leur conseil d'administration et souhaiteraient pouvoir mieux communiquer avec eux (**être mieux informés des décisions** par l'intermédiaire de la direction, etc.)
 - * dans les crèches d'entreprise, **favoriser des canaux de communication entre l'employeur et les professionnels** (car l'employeur ne considère pas toujours la crèche comme une priorité)
 - * **améliorer l'information sur l'évolution de l'association :** les professionnels souhaiteraient être plus associés aux questions autour de l'avenir de l'association
 - **Revaloriser les salaires, en particulier pour les auxiliaires de puériculture**
 - **Favoriser une organisation du travail mieux anticipée** et éviter les changements continuels et de dernière minute de planning

6. Les enjeux emplois- compétences

- 6.1 Chargé(e) d'accueil
- 6.2 Auxiliaire petite enfance
- 6.3 Animateur(rice)
- 6.4 Fonction direction

L'animateur(trice)

Le métier d'animateur recouvre des réalités très différentes tant en termes de publics (enfants, jeunes, adultes, etc.), d'activités proposées que de responsabilités.

■ Missions et compétences actuelles

- **Missions actuelles**

- **Animation, accueil périscolaire** (aide aux devoirs, etc.) et de loisirs des enfants (6-12 ans)
- **Animation** et accompagnement des **jeunes** (12-18 ans)
- Organisation **d'animations** et d'événements à destination des **adultes**, familles, retraités : visites de musées, réseau de bénévoles rendant visite aux personnes âgées, fêtes des voisins, repas de quartier, etc.
- Spécialisation sur les **activités sportives**, spécialisation sur des **activités spécifiques/thématiques** liées à l'orientation de l'association (ADSL)
- Proposer des **activités accessibles** à tous (notamment en termes financiers)
- **Fédérer les habitants autour de projets communs** construits avec eux
- Sensibiliser les habitants au fait qu'ils ont des **droits** mais également des **devoirs**

- **Compétences clés actuelles**

- **Savoir être :**
 - * **Ecoute** et disponibilité
 - * **Curiosité**
 - * **Patience** et gestion des émotions
 - * **Autonomie**
- **Savoir/Savoir-faire :**
 - * **Imagination** et **créativité**
 - * **Monter des projets et des activités** (en effectuer le bilan pour les responsables de secteur)
 - * **Orienter au mieux** les personnes qui rencontrent des difficultés (notamment pour les référents pôle famille)
 - * **Utiliser l'environnement** pour aider le public à avancer
 - * **Savoir passer le relais** quand les problématiques des habitants dépassent les compétences de l'animateur

- * **Nouer des relations de travail équilibrées** avec la direction et les autres salariés
- * **Détenir des connaissances en termes de sécurité** afin de ne pas mettre les participants en danger
- * **Savoir observer** et poser des questions
- * **Encadrer une équipe d'animateurs** (pour les responsables)

■ *Profil type des professionnels*

- De nombreux profils atypiques avec des parcours professionnels parfois décousus et peu d'expérience dans la branche
- Une majorité de titulaires du **BPJEPS** (Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport), diplôme ayant la préférence des directeurs
- Des personnes titulaires du **BAFA** (brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur), parfois du **BAFD** (brevet d'aptitude aux fonctions de directeur)
- Des personnes titulaires du **BAPAAT** (Brevet d'Aptitude Professionnelle d'Assistant Animateur Technicien de la jeunesse et des sports)
- Quelques personnes titulaires du **DEJEPS** (Diplôme d'État de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport), essentiellement sur les postes d'animateur coordinateur
- Des personnes plus minoritaires possédant le diplôme d'**assistant social**, de **conseiller en économie sociale et familiale**

■ *Evolutions de l'environnement ayant actuellement ou potentiellement des impacts importants sur le métier*

- **Les changements réglementaires :**
 - L'annonce du Ministère de la Jeunesse et des Sports d'une possible réforme des taux d'encadrement avec un passage de 14 à 18 enfants en primaire par animateur et de 10 à 14 enfants en maternelle par animateur risquerait **d'augmenter considérablement la fatigue et la lassitude** des animateurs, de **dénaturer les activités** (moins de possibilité d'orientation pédagogique avec des activités sur un public aussi important)
 - La réforme des rythmes scolaires risque d'impacter le mode d'accueil des enfants avec les **animateurs qui devront développer de nouvelles activités**, plus adaptées à un temps d'accueil élargi

- Les nouvelles réglementations sur les heures de travail complexifie le suivi des heures de travail et augmente les heures de récupération, **stressant les salariés sur leur possibilité d'accomplir correctement leur travail**
- **L'évolution du public accueilli :**
 - L'évolution consumériste des habitudes des jeunes entraîne :
 - * une attitude de « que m'offrez-vous comme activité ? » plutôt qu'une véritable implication dans le dessin des activités ce qui nécessite de la part des **animateurs de devoir toujours plus motiver et impliquer les jeunes**
 - * des demandes de matériel toujours plus perfectionnés, « *ils ne veulent plus d'activités faites avec trois bouts de papier* » (L., animateur)
 - Face à des adolescents/jeunes de moins en moins encadrés par leurs parents et un peu « laissés à eux-mêmes », les associations se donnent **progressivement le rôle de leur apprendre la vie en commun et de leur transmettre les principes de bases de la vie en société**
- **Les exigences des habitants/parents ont également changé :**
 - Les parents recherchent un mode de « garde » :
 - * pour éviter que leurs enfants ne traînent dehors et s'assurer qu'ils sont en sécurité et encadrés
 - * ce qui cause leur manque de considération pour le rôle éducatif des animateurs
 - Au contraire, pour les adolescents, les parents tendent à moins les inciter à rejoindre les activités des associations et préfèrent les garder à la maison où ils peuvent plus facilement les « surveiller »
 - Les parents tendent même à refuser de se déplacer pour leurs enfants (inscriptions, etc.)
 - Les habitants tendent à s'octroyer un rôle qui ne leur est pas dévolu (critiquer les animations, critiquer le mode de fonctionnement, etc.) et remettent en cause le travail des animateurs
 - Les habitants/parents tendent également à considérer les activités offertes par les associations comme un « dû »
 - ▶ D'où pour les animateurs le besoin de toujours **mieux justifier leurs activités, mieux communiquer sur leur rôle éducatif, tenter d'attirer le public, mobiliser les habitants/parents, etc.**

- **Des phénomènes sociaux majeurs :**
 - La hausse du chômage des **jeunes**, l'échec scolaire et les difficultés d'insertion sociale et professionnelle entraînent un questionnement croissant pour les animateurs sur les **activités/l'accompagnement qui peuvent leur être offerts**
 - La **hausse de l'isolement** de nombreuses personnes obligera les animateurs à **toujours plus impliquer les personnes dans les activités**
 - Le phénomène croissant de « segmentation » de la société avec la création de clans selon l'âge, le sexe, etc. oblige les animateurs à **tenter d'attirer toutes les parties de la société** et à ne pas se laisser monopoliser par une de ces parties car « *un public en chasse un autre* » (N., animatrice)
 - Le changement continu de la physionomie des villages/villes/habitants doit être accompagné et obligera les animateurs à **toujours se repositionner**, se remettre en mouvement par rapport à ces changements (apprendre à connaître les nouveaux habitants, savoir répondre à leurs problématiques, etc.)
 - Les difficultés sociales croissantes de l'ensemble de la population poussent les animateurs vers un **rôle d'assistant social** qui n'est pas leur rôle premier et pour lequel ils ne sont pas armés
- **L'évolution des financeurs :**
 - La baisse des financements :
 - * pousserait à une **mutualisation des postes** avec des animateurs qui peuvent être sur deux associations à mi-temps (notamment sur une ADSL et sur un CS, surtout afin de permettre la survie de l'ADSL)
 - * entraînerait également une **pression croissante sur les professionnels** pour faire des économies, rationaliser leur travail, avec parfois en corollaire du matériel de moins bonne qualité et qui peut s'avérer plus dangereux
 - * entraînerait aussi des **besoins en termes de montage de projets** et en termes de rigueur financière pour des salariés qui ne sont pas toujours formés en la matière
 - Les exigences croissantes des financeurs en termes de bilans quantitatifs :
 - * pousseraient les animateurs à proposer des actions qui attirent le plus grand nombre d'habitants/parents plutôt que des actions plus réfléchies, plus éducatives et donc parfois moins visibles. Ceux-ci devront donc être

plus attentifs à **ne pas laisser la pression financière jouer en défaveur de la valeur éducative**

- * obligeront également les animateurs à être **plus rigoureux** dans le suivi de leurs activités et l'établissement de leurs bilans
- L'incertitude sur l'avenir des associations (municipalisation ?), les réorganisations parfois fréquentes, les changements de direction à répétition entraînent du **stress** dans les équipes et une **démoralisation** avec un sentiment de ne pas être toujours prioritaires dans les problématiques traités par la direction (l'aspect financier prenant le pas sur l'humain)
- La hausse de la gestion administrative des structures pousse **progressivement les directeurs à déléguer** certaines responsabilités en termes de planning, recherche de financement, etc. à leurs animateurs responsables
- **L'impact du politique :**
 - Une **politicisation croissante de l'animation qui répond à l'image de marque** d'un territoire avec une tendance à la bureaucratisation des actions au détriment des valeurs éducatives « *On perd le sens de l'humain et du contact* » (L., animateur)
 - Les rivalités politiques impactent le travail des salariés qui pâtissent des lenteurs administratives et parfois de l'impossibilité de mutualiser des structures (ce qui permettrait de proposer des contrats à temps complet)
- **La professionnalisation de la branche** et les exigences en termes de projet pédagogique/social obligent les animateurs à devoir beaucoup plus **s'approprier ces outils qu'ils n'utilisaient pas auparavant**
- ▶ Les enjeux d'évolution du métier d'animateur résideraient ainsi dans un positionnement entre **animateur - éducateur - travailleur social**, avec des animateurs possédant les trois compétences

■ *Missions et compétences de demain*

- **Missions complémentaires en développement actuel et/ou à venir**
 - **Gestion/administration :**
 - * **Montage et gestion de projets** (dossier, budget, évaluation, etc.) en particulier intergénérationnels ou de projets spécifiques
Exemple : Accompagnement des jeunes en échange européen (notamment service volontaire européen)
- Pour les *coordinateurs*/responsables de secteurs :
- * **Montage de dossiers de financements**, réponses à appels d'offre

- * **Présenter et défendre** un projet devant les financeurs
- * **Gestion d'une équipe** (planning, répartition des tâches, encadrement, recrutement, etc.)
- * **Gestion administrative et financière** notamment quand l'animateur est le seul salarié d'une petite association
- * **Réaliser le bilan quantitatif et qualitatif** d'une activité
- **Activités :**
 - * Développement de **nouvelles activités mieux adaptées** aux défis de demain (réforme rythmes scolaires, etc.)
 - * Encouragement et **création de mixité sociale**, notamment dans les quartiers où les familles sont plus strictes avec les filles, voire sont réticentes à les laisser participer à des activités où les garçons sont inclus, etc.
 - * Développer de nouvelles activités **mobilisant** les habitants, notamment en partenariat avec d'autres structures associatives afin de capitaliser sur les connaissances mais également en partenariat avec les structures éducation nationale
 - * **Attention accrue à l'aspect pédagogique et d'intégration sociale** des activités
 - * **Réflexion sur le projet social, connaissance et mise en œuvre**
 - * **Monter des activités en partenariat, se créer un réseau, etc.**
- **Missions liées à la réglementation :**
 - * **veille de l'évolution des réglementations** notamment en termes de taux d'encadrement
 - * **gestion des conditions de sécurité**, d'encadrement des enfants, etc. (juridisation de la société)
- **Relationnel/Communication :**
 - * plus fréquent et plus pédagogique avec les habitants/parents, avec les partenaires (écoles, etc.) et avec les partenaires financiers : notamment en termes de compréhension de leur rôle éducatif
 - * **Se positionner auprès des financeurs**, collectivités locales, etc.
 - * développer des **outils de communication** auprès du public : publicité sur les activités, etc.
 - * utiliser les **réseaux sociaux**

- **Compétences clés à enjeux**

- **Compétences relationnelles :**

- * Savoir **mettre des limites** afin de ne pas laisser la vie professionnelle déborder sur la vie personnelle
- * Savoir **interpréter les postures des habitants/parents** et adapter son discours selon leurs besoins
- * Gestion du **stress**
- * **Capacité à comprendre et gérer les situations sociales de plus en plus difficiles des publics accueillis**
- * **Réactivité et adaptabilité**
- * Avoir une « **fibres sociale** »

- **Compétences de gestion** (principalement pour les responsables de secteur) :

- * Monter un **budget/projet financier**
- * Répondre à des **appels d'offre**
- * Rédiger des **bilans**
- * **Veille réglementaire**
- * **Management et gestion d'une équipe, adopter une position hiérarchique**
- * **Capacité d'organisation**

- **Compétences liées au montage d'activités :**

- * Fixer et répondre à des objectifs, avoir du **recul sur sa propre pratique**
- * **Comprendre rapidement des besoins du territoire**, les caractéristiques du public
- * **Traduire les besoins exprimés** par les habitants en activités
- * **Faire ressortir les enjeux pédagogiques/les valeurs** des activités menées (favoriser la compréhension intergénérationnelle, etc.)
- * **Monter des activités avec peu de moyens** : faire preuve d'imagination et de créativité
- * **Monter des projets inter-associations**
- * **Polyvalence** dans l'organisation et la réalisation des activités
- * **S'adapter aux nouveaux principes d'animation** notamment face à des équipes d'animateurs jeunes

- **Compétences de communication :**

- * **Communiquer sur les activités de l'association, impliquer/intéresser** l'ensemble des habitants sur les activités de l'association : sensibiliser les

parents au rôle éducatif des associations, favoriser la mixité des publics, etc.

* **Maîtriser les outils de communication** NTIC : réseaux sociaux, sites internet, etc.

■ *Besoins prioritaires en formation continue*

- **Analyse de pratique/Evolution professionnelle :**
 - Obtenir des temps d'échange avec d'autres animateurs
 - Réaliser un bilan de compétences
 - Savoir se vendre au mieux (pour évolution professionnelle)
 - Comprendre « qu'est-ce qu'un animateur en centre social ? »
- **Gestion/management :**
 - Manager une équipe
 - Comptabilité, gestion
 - Formation au tutorat
 - Trouver des financements, répondre à des appels d'offre
 - Tutorat
- **Postures :**
 - Gestes et postures
 - Gestion de la violence, répondre aux agressions verbales
 - Bases de psychologie pour mieux comprendre les réactions humaines
 - Développer les capacités d'écoute/empathie
 - Mieux comprendre le vieillissement
 - Obtenir les codes de communication des habitants/parents : interpréter les postures et communiquer, savoir répondre aux parents qui sont fermés au dialogue, etc.
- **Techniques :**
 - Techniques d'animation, d'ateliers, de réunions participatives
 - Monter/Ecrire des projets
 - Réaliser des bilans
 - Formation sur la communication externe (pour impliquer les habitants, etc.)
 - Réaliser des écrits professionnels

- Psychologie des enfants/adolescents
- Outils informatiques/NTIC
- Communication avec les différents partenaires : enjeux politiques à mieux maîtriser, etc.

■ *Perspectives d'évolution professionnelle*

- **En interne**
 - Dans les petites associations, des **possibilités très limitées**, voire des craintes de licenciements (ou de non reconduction de CDD/contrats aidés)
 - Un métier **considéré comme peu évolutif**
 - Pour de nombreux animateurs, **l'enjeu réside dans l'obtention d'un BPJEPS**
 - Prise de responsabilité en termes de **gestion d'équipes**, etc.
 - Evolution possible vers des postes de **coordination**, voire à long terme de **direction** (obtention du DEJEPS notamment via la VAE)
- **En externe**
 - Vers des postes de **coordination**, voire à long terme de **direction** (obtention du DEJEPS notamment par la VAE)
 - Vers d'autres postes d'**animateur**
 - Vers des postes auprès de **publics en insertion** (formation, conseil etc.)
 - Vers des postes de **formateur**
 - Vers d'autres métiers d'autres branches après **reconversion professionnelle**
- **Freins**
 - **Fatigue, usure professionnelle** qui freinent la proactivité, une « saturation » qui cause « *des difficultés à se donner un nouvel élan* »
 - **Faible niveau salarial** qui pousse les salariés à envisager de ne pas rester dans la branche
 - **Freins personnels/familiaux**
 - **Manque de mobilité**, à la fois en milieu rural et urbain
 - Parfois, des **réticences à partir en formation** (en particulier pour les animateurs plus âgés)

■ *Soutiens/accompagnements attendus de la direction*

- Accompagnement en matière **d'évolution professionnelle**

- **Obtenir des informations claires** sur les formations disponibles et les dispositifs existants
- **Obtenir des conseils sur les formations les plus adaptées** pour répondre aux besoins d'évolution des salariés
- **Encourager à l'obtention** de nouveaux diplômes, au départ en formation, qui sont valorisants
- **Favoriser les mises à disposition entre associations** afin de permettre aux salariés d'aller « voir ailleurs », de gagner en compétences et de se remotiver
- Des formations courtes jugées peu opérationnelles et des formations longues « trop longues » avec un **besoin exprimé de suivre des formations de durée « moyenne », plus opérationnelles**
- Multiplier les **analyses de pratiques** afin de pouvoir avancer en termes professionnel
- **Accompagnement sur d'autres problématiques**
 - Améliorer la **communication** :
 - * **auprès du conseil d'administration sur les compétences** des salariés et sur les limites de leur intervention, « *les bénévoles doivent être conscients qu'on est des salariés et pas corvéables à merci* »
 - * **entre la direction et les salariés**
 - * **sur l'évolution de l'association** et des problématiques de gestion
 - * **Favoriser les réunions d'équipe** qui permettent à chacun de s'exprimer
 - **Expliquer le fonctionnement de la CCN** de manière neutre (par un expert indépendant par exemple), obtenir des **informations complémentaires en matière de risques professionnels**
 - **Anticiper les demandes de bilans de la CAF** afin de développer les outils de reporting adaptés (suivi chiffré, etc.)
 - **Offrir aux salariés des « temps de pause », d'échange**, soit au sein de l'équipe, soit avec d'autres animateurs d'autres associations afin qu'ils puissent faire le point et prendre du recul par rapport à leurs pratiques
 - **Améliorer l'accompagnement en termes de tutorat** avec les stagiaires
 - Favoriser une **meilleure considération de la direction, une reconnaissance / valorisation du travail accompli** qui ne passe pas obligatoirement par un aspect financier

6. Les enjeux emplois- compétences

- 6.1 Chargé(e) d'accueil
- 6.2 Auxiliaire petite enfance
- 6.3 Animateur(rice)
- 6.4 Fonction direction

Le(a) titulaire de la « fonction direction »

« Je suis le gouvernail du bateau », S. Directrice

■ Missions et compétences actuelles

- **Missions actuelles :**
 - dans toutes les structures, la direction réalise les missions suivantes :
 - * **établissement du projet social¹³ en lien avec le conseil d'administration**
 - * **management de l'équipe** (animation des équipes, organisation et animation des réunions d'équipe, gestion des conflits, gestion des plannings, etc.)
 - * **gestion administrative et financière** (établissement et suivi des budgets, etc.)
 - * **GRH** (établissement du plan de formation, encouragement et organisation des départs en formation, recrutement, etc.)
 - * **relationnel avec les financeurs et les habitants/parents**
 - * **organisation des CA** et relationnel avec les membres du bureau/CA
 - dans les EAJE, quelques tâches spécifiques et notamment un temps de présence fréquent auprès des enfants :
 - * **établissement du projet pédagogique¹⁴**
 - * **soins spécifiques** aux enfants, dont la responsabilité incombe à la personne la plus diplômée
 - * **veille sanitaire et sécuritaire** de l'établissement
 - * **relationnel avec les parents** (accueil de nouveaux enfants, présentation de la structure, etc.)
 - dans les CS/ADSL, un temps auprès des enfants/jeunes/adultes généralement très restreint, voire inexistant (en particulier dans les grandes associations) et en complément des missions liées :
 - * **relationnel avec les habitants/parents**
- **Compétences clés actuelles**
 - **Compétences techniques :**
 - * Dans les EAJE, les compétences techniques liées au **bien être de l'enfant**

¹³ Le projet social découle du projet associatif (statuts de l'association), il formule les principes de l'association en prenant en compte les besoins et souhaits des habitants-parents.

¹⁴ Il est : « la traduction professionnelle par l'équipe des moyens à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs formulés par le projet social » (Acepp)

- * Dans les CS, la connaissance des **techniques de l'animation**
- * Dans les ADSL, la **connaissance des techniques liées au domaine d'activité** mené (par exemple, une association spécialisée dans les problématiques environnementales nécessite un directeur qui possède un minimum de connaissances en la matière)
- * Maîtrise des **méthodes de projet**
- Des **compétences liées à la gestion des RH** :
 - * Une capacité à **accompagner et professionnaliser les bénévoles**
 - * Une capacité à efficacement **organiser et répartir le travail** (répartition des missions entre les salariés, organisation de l'activité, régulation collective, etc.)
 - * De nombreuses **compétences** recrutement, gestion des arrivées et des départs, accompagnement à l'insertion et intégration professionnelle des nouveaux salariés, gestion des conflits, évaluation des salariés, etc.
 - * Une capacité à **positionner son rôle de direction** dans l'équipe
- Des **compétences liées à la gestion administrative et financière** :
 - * Maîtrise des **techniques et outils informatiques liés à cette gestion**
 - * Connaissance **des dispositifs de financement et des partenaires**
 - * Connaissance **de la politique de la ville, de la politique petite enfance**, etc.

■ *Profil type des professionnels*

- Dans les EAJE, obligation légale que la direction soit une personne diplômée **infirmier de puériculture** justifiant de trois ans d'expérience professionnelle, ou **éducateur de jeunes enfants** (certification de niveau II au minimum et 3 ans d'expérience)

La direction peut être également parfois détenue par dérogation par des éducateurs(rices) spécialisé(e)s ou des auxiliaire de puériculture.

Dans les associations de grande taille, la direction est souvent détenue par une personne en coordination qui ne détient pas toujours un diplôme de la branche mais parfois des diplômes en gestion, marketing, etc.

- Dans les ADSL et les Centres sociaux, la direction est généralement détenue par des anciens **animateurs titulaires du DESJEPS**, des personnes titulaires du **CAFERUIS**, ou du **CAFDES**. Certaines possèdent d'autres diplômes d'intervention sociale, notamment des Master 2 management et gestion des unités sociales, des DUT carrières sociales, etc.

■ *Evolutions de l'environnement ayant actuellement ou potentiellement des impacts importants sur le métier*

- **La baisse des financements :**
 - la pression croissante des financeurs en termes de réduction des budgets et la baisse des financements pousseraient la direction à devoir **rechercher la diversification de ses sources de financements** (appels d'offre, etc.) et de ses **services** (DSP, etc.)
 - ceci entraînerait à long terme une **commercialisation** des fonctions de la direction et une **lassitude croissante** des directeurs qui ont l'impression de se battre au quotidien pour des situations financières qui ne s'améliorent pas et déclarent « *on passe notre temps à chercher comment réduire les dépenses* »
 - les directeurs doivent également être de plus en plus en **communication avec leurs équipes en vue de réduire le stress** dû à la fragilité financière

- **Les évolutions politiques :**
 - la dépendance directe des associations envers les pouvoirs publics fragilise la position des directions qui n'ont qu'une marge de manœuvre limitée et doivent donc savoir de plus en plus **nouer des relations équilibrées avec leurs élus**

Les décisions politiques prises unilatéralement par les pouvoirs publics impactent ainsi directement le fonctionnement des associations et les activités qu'elles montent, **les directeurs devant ainsi être en capacité de travailler avec et d'accepter ces contraintes**
 - les attentes croissantes des pouvoirs publics envers les associations qui sont considérées comme les remparts contre les violences sociales font peser une **pression croissante sur les directeurs**
 - la crainte pour les associations que l'éventuel changement d'orientation politique des futurs élus de 2014 ne les pousse à **devoir relégitimer leur action et à devoir mieux « se vendre »** auprès des élus

Les EAJE sont par exemple dépendants de la politique Petite Enfance de leur Ville / communauté de communes avec le **risque pressenti lourdement d'une évolution de la politique petite enfance** avec les élections de 2014
 - les attentes croissantes en termes d'intégration des demandeurs d'emploi en situation précaire (emplois d'avenir, etc.) sont par contre moins ressenties par les directeurs
 - la réforme des temps scolaires pourrait réduire les financements attribués aux associations en termes d'aide aux devoirs, augmenter les temps d'accueil en

fin de journée et réduire les temps d'accueil le mercredi. En conséquence, ceci pourrait causer des **difficultés d'organisation des plannings** et une perte d'heures de travail

- Les **évolutions réglementaires** :
 - dans les EAJE, les évolutions autour des taux d'encadrement, de la prise en charge des couches/biberons, etc. poussent les directeurs à devoir **toujours plus contrôler les dépenses et à maximiser leur taux de remplissage** parfois au détriment de l'accueil
 - dans les ADSL et les CS, les évolutions des taux d'encadrement des enfants/jeunes, les évolutions réglementaires impactant les populations (par exemple sur les questions de droit de la famille, nationalité, etc.) obligeront les directeurs à **réorganiser leurs équipes ou à réorienter leurs activités** avec une veille permanente de ces évolutions
 - Les **nouvelles règles de la CNAF** en termes de niveau de qualification des directeurs obligeront de nombreux directeurs à **obtenir un diplôme** de niveau supérieur
- La **crise économique et sociale** :
 - la précarisation accrue d'une partie de la population augmente la **pression qui pèse sur les directions qui doivent toujours proposer de nouveaux services**
 - la hausse des impayés pousse également les directeurs à devoir **plus fréquemment intervenir auprès des familles**
 - En milieu rural, la proximité sociale impliquera des directeurs d'être présents sur le terrain sans être « envahissant »
- La **baisse de l'implication des habitants/parents** :
 - l'implication en baisse des habitants/parents au sein des conseils d'administration pousse de manière accrue **les directions à gérer l'ensemble des problématiques administratives**
 - dans les crèches parentales, la forte implication des parents joue au contraire de plus en plus au détriment des **directions qui se sentent démunies de leur travail et dépendent de décisions des parents qui n'ont pas toujours les clés en main pour répondre aux problématiques de gestion**
 - un travail beaucoup plus important de **mobilisation des habitants/parents** pour les directeurs

- Les **nouvelles concurrences** :
 - elles impactent peu le rôle des directeurs de centres sociaux/ADSL mais beaucoup plus les directeurs d'EAJE qui, quand ils répondent à des appels d'offre, doivent **savoir identifier et défendre leurs atouts** afin d'être aussi compétitifs que les entreprises de crèches, ou doivent **tirer à la baisse leurs prix**
 - probablement à l'avenir, en particulier pour les ADSL, des directeurs qui devront **défendre le droit d'exister** de leur association avec la concurrence croissante sur l'obtention des financements des multiples associations existants sur le territoire
- **L'instabilité de l'environnement économique et social** fait dire à certains directeurs :
 - que leur **profession est « menacée »**, ceux-ci devenant de simples gestionnaires au détriment de leur temps de présence en animation, sur les projets ou auprès des enfants/public
 - qu'ils ont l'impression de **toujours travailler dans l'urgence** avec la crainte de ne plus réussir à anticiper les éventuels conflits au sein des équipes
 - cela nécessiterait des directions :
 - * une **capacité morale forte** en vue de ne pas montrer leur éventuelle fatigue physique et morale
 - * et une capacité à toujours être plus au courant de **leur situation financière et sociale afin de pouvoir s'adapter le plus rapidement possible**

■ *Missions et compétences de demain*

- **Missions complémentaires en développement actuel et/ou à venir**
 - *Stratégie* :
 - * développement de **nouveaux services**/activités
 - * **veille** autour des évolutions réglementaires et des politiques publiques
 - * activités de **lobbying** auprès des financeurs et financeurs potentiels
 - * accroissement de la part de travail dédiée à la **recherche de financements** (tant sur du fonctionnement que sur des formations)
 - *Gouvernance* :
 - * **répartir les tâches** entre le conseil d'administration/bureau et la direction en termes de gouvernance, voire délégation de toutes les tâches au directeur

- * **accompagner et former** le conseil d'administration/bureau dans ses tâches, leur fournir les outils indispensables
- * **dynamiser le CA** afin qu'il ne se positionne pas en consommateur
- * **mobiliser les IRP** pour les faire s'exprimer
- *Gestion* :
 - * **défense des bilans** devant les financeurs
 - * dans certaines associations qui sont dans une situation financière plus « confortable », la direction peut être **dédiée à la fonction de gestion administrative et RH** sans plus aucune intervention directe sur les activités menées auprès du public
- *GRH* :
 - * **mobilisation des équipes et employeurs** : savoir communiquer au bon moment
 - * **motivation et dynamisation** des équipes
 - * accompagnement des **salariés dans leur évolution**, accompagnement dans la gestion du stress et les difficultés nouvelles liées à leurs tâches
 - * facilitation de **l'intégration des nouveaux salariés**, notamment ceux en contrats aidés
 - * dans certaines associations où la situation financière est délicate et le turnover fréquent, il s'agit pour les directeurs de **stabiliser les équipes** pour donner un sentiment de confiance et permettre un travail d'équipe moteur d'une redynamisation de l'association
- Dans les structures **mutualisées/regroupées**, les directions ont beaucoup plus un **rôle auprès du public accueilli et de management d'équipe** déléguant leurs fonctions de gestion administrative/financière à la structure chapeautant leur association
- **Compétences clés à enjeux**
 - *Savoir être* :
 - * La **polyvalence** et l'**adaptabilité**
 - * La **disponibilité** de plus en plus forte pour les salariés et les bénévoles
 - * Savoir **adopter une position de leader** et prioriser
 - * Une capacité d'**adaptation** et de **réactivité**
 - * Une capacité à **gérer le stress**, notamment dans les associations physiquement menacées (directeurs menacés par des gangs extérieurs, par la fermeture de l'association, etc.)
 - Des compétences beaucoup plus poussées en termes *de pilotage stratégique* :

- * Une **connaissance de l'environnement** afin de percevoir ce que les élus veulent et ce dont le territoire a besoin
- * La capacité à **porter un projet politique**
- * Un rôle de « **construction, vente et communication** du projet associatif »
- * Des capacités de **pilotage et d'orientation du projet associatif** (le rendre accessible, compréhensible) auprès des bénévoles, des financeurs, des salariés, etc.
- * Une **veille accrue** en termes juridique, social, réglementaire et une **connaissance approfondie de ces normes**
- * Une capacité **d'anticipation stratégique** : Réfléchir au développement de nouvelles activités, Savoir anticiper les changements politiques
- * Une **exigence croissante d'expertise et de technicité** : nécessité d'être une force de proposition, de disposer de méthode pour répondre de manière réactive à des appels d'offre, de développer l'activité
- Des *compétences relationnelles, partenariales, commerciales et de négociation*, notamment d'articulation du travail avec le conseil d'administration/bureau, de communication avec le CA et les techniciens CAF, etc.
 - * Capacité à **valoriser les parents** dans leur participation active
 - * Capacité à **identifier, accompagner les bénévoles** et à les **inciter** à se former pour intégrer le CA/bureau
 - * Capacité à **comprendre et anticiper les positionnements des élus**
 - * Capacité à **comprendre les rouages de la CAF**
- Des *compétences plus approfondies liées à la gestion administrative, budgétaire et financière* :
 - * Une capacité à **gérer le budget** et à **l'équilibrer** en cohérence avec le projet et notamment à suivre les dépenses relatives à des projets spécifiques bénéficiant de financements spécifiques
 - * Une fonction **d'administration** de plus en plus présente dans des marges de manœuvre contraintes (comptabilité, aménagement de l'espace, outils informatiques, recherche de financements, etc.)
- Des *compétences en GRH* qui doivent répondre à la professionnalisation des salariés :
 - * **accompagnement** plus poussé à l'évolution professionnelle des salariés, au départ en formation, etc.

- * **communication** auprès des équipes, **écoute** et **accompagnement technique** et notamment capacité à « rassurer » le personnel sur les inquiétudes en termes de pérennité des emplois et de maintien des associations
- * de clairs besoins autour du **management des équipes** : motiver, soutenir et animer les équipes notamment face aux difficultés croissantes qu'elles rencontrent, prévenir et accompagner les risques psycho-sociaux, etc.

■ *Besoins prioritaires en formation continue*

- Thématiques de **management et de GRH** principalement :
 - Gestion des conflits
 - Conduire un entretien d'embauche ou entretien annuel
 - Accompagnement professionnel des équipes
 - Capacité à motiver et valoriser les équipes
 - Conseil aux équipes
 - Etablissement du plan de formation
 - Dialogue social
 - Connaître le droit du travail et les réglementations afférentes
 - etc.
- Connaissances en termes **comptables** et de gestion **administrative** et **financière** :
 - Rechercher des financements et répondre à des appels d'offre
 - Gérer le relationnel avec le bureau/conseil d'administration, mieux répartir les tâches
 - Savoir répondre aux contrôles inopinés CAF : savoir présenter ce qu'il faut présenter
- Connaissances en termes **d'orientation stratégique** :
 - Définir un projet associatif cohérent et « vendeur »
 - Savoir cadrer la gouvernance de l'association
 - Savoir se vendre et défendre son bilan auprès des financeurs
 - Connaissance et compréhension des enjeux et pratiques des financeurs
 - Des outils pour réfléchir aux possibilités d'évolution de l'association

■ *Perspectives d'évolution professionnelle*

- **En interne**
 - **Aucune**, sauf pour les directeurs adjoints qui évoluent en poste de directeur ou dans les grandes associations où il y a différents « niveaux » de direction/coordination
- **En externe**
 - Des perspectives d'obtenir un poste de direction **sur une autre association**, ou **sur un autre secteur** (dans le cas où le directeur est titulaire d'un diplôme qu'il peut valoriser dans un autre secteur)
 - Pour les directeurs d'EAJE, des possibilités d'évoluer dans les **PMI, relais d'assistante maternelle, maternité, hôpitaux**, etc.
- **Freins**
 - Une **faible disponibilité** de postes de direction
 - Une **mobilité géographique** généralement plus élevée mais qui reste faible pour des directeurs en poste depuis de nombreuses années
 - Une **faible possibilité d'évolution** sur un poste dans une autre branche de l'ESS du à un manque de transversalité des diplômes/expériences
 - La **Crainte** de retrouver les mêmes problèmes de gestion sur d'autres associations et de devoir de nouveau partir de zéro
 - Un **manque de temps** pour partir en formation quand la direction ne dispose pas d'un relais efficace dans son équipe

■ *Soutiens/accompagnements attendus de la part de la branche*

- **Accompagnement en matière d'évolution professionnelle**
 - Une meilleure prise en compte des besoins **d'évolution professionnelle des directeurs et un meilleur accompagnement** pour la définition de leur parcours professionnel
 - Une meilleure **accessibilité aux formations pour obtenir les diplômes liés à leurs responsabilités**
 - **La nécessité de « faire des pauses »** devrait être mieux accompagnée par les employeurs et la branche

- **Accompagnement sur d'autres problématiques**
 - Un **soutien plus approfondi** dans le cadre d'une création de structure ou en cas de crise interne, afin d'obtenir des réponses aux questions qui se posent et d'apprendre des bonnes pratiques d'autres associations
 - Des **rencontres plus fréquentes entre les directeurs** car ces professionnels sont fréquemment « isolés » dans leur fonction et cherchent à pouvoir échanger avec d'autres professionnels
 - De **meilleurs outils en termes de recherche de financements**, de gestion du personnel, de gestion des conflits, de gouvernance associative, etc.

7. Les enjeux et évolutions en termes de gestion des ressources humaines

- 7.1 Recrutement et intégration
- 7.2 Gestion âge / sexe
- 7.3 Organisation des équipes
- 7.4 Formation et évolution
professionnelle
- 7.5 Dialogue social
- 7.6 Problématiques clés du
management
- 7.7 Problématiques GRH sur les
quatre métiers

Les problématiques liées au recrutement et à l'intégration

■ *Globalement, peu de recrutements sont planifiés dans les structures*

- La crise actuelle **freine voire bloque les perspectives de recrutement**, notamment des départs en retraite qui ne font pas l'objet de remplacement, des CDD non pérennisés, voire des licenciements
- Quelques cas font **exception** : extension des activités de la structure suite à l'obtention d'une DSP par exemple, obtention de financements sur un poste spécifique, etc.

■ *Des problématiques d'attractivité de la branche*

- Des difficultés à **attirer** :
 - **les candidats dans les zones sensibles**
 - **les candidats dans les zones rurales** (certaines petites structures rurales déclarent ne recevoir parfois aucune candidature à leurs offres, il est de même très complexe de trouver des personnes qualifiées pour travailler sur les temps périscolaires, etc.)
 - **les candidats dans les EAJE** (surtout sur les postes d'EJE et d'auxiliaires de puériculture dont la formation est plus orientée milieu hospitalier et dont les conditions salariales sont plus élevées dans ce milieu)
 - **les candidats dans les ADSL** sur des postes requérant une très forte qualification mais offrant de faibles conditions salariales (exemple : un avocat dans une association de défense des consommateurs, etc.)
- Une **pénurie de professionnels qualifiés** sur certains métiers, en particulier les auxiliaires de puériculture avec le risque corollaire de voir les dérogations se multiplier et des aides-soignants, etc. occuper le poste d'auxiliaire petite enfance
- Des difficultés à **attirer les « bons profils »** :
 - de nombreux candidats qui **ne disposent pas du diplôme requis**
 - beaucoup de candidats postulent **par défaut** (en particulier sur les postes à faible niveau de qualification)
 - des candidats qui ne comprennent pas le cadre **associatif** de leur emploi et qui ne **présentent pas un minimum de dynamisme associatif** (requis en particulier dans les ADSL qui travaillent sur des thématiques très spécifiques)

- des candidats qui ne sont **pas toujours conscients de l'importance du professionnalisme** de la branche :
 - * dans les EAJE, des candidats qui présentent leur motivation comme « l'amour des enfants » et non comme l'importance du développement de l'enfant, etc.
 - * dans les CS, des candidats au poste d'animateur qui envisagent l'emploi comme de l'animation type colonies de vacances
- une branche souvent considérée comme « d'intégration » pour des **personnes en difficulté d'insertion sur le marché du travail** sans considération de l'importance de la qualification/motivation

Par exemple, sur le CAP Petite Enfance, des salariés/directions qui soulignent la forte propension des collègues à orienter leurs élèves en difficulté scolaire vers ce diplôme (« *les filles font le CAP Petite Enfance, les garçons le CAP mécanique* »), et de Pôle Emploi à orienter leurs demandeurs d'emploi vers ce diplôme « *il y a du travail au moins dans la petite enfance* » (remarque qui ne reflète pas la réalité du terrain)
- Des **difficultés également de recrutement d'hommes dans les équipes des EAJE** : des craintes liées à la pédophilie freinent, voire bloquent ce recrutement
- Cette faible attractivité est **due en partie** :
 - à la **qualité de l'emploi** : types de contrats (souvent des contrats aidés, de courte durée, etc.), temps de travail (beaucoup de temps partiel), etc.
 - à l'**adaptation du temps de travail** : notamment pour les collaborateurs féminins avec les horaires atypiques qui compliquent la gestion de la vie de famille
 - au **niveau de salaires**, tant sur les postes peu qualifiés que sur les postes très qualifiés
 - à la **faible valorisation qui persiste des métiers de la branche**
 - aux **faibles perspectives d'évolution**
 - etc.
- Pour les centres sociaux et les ADSL, leur faible attractivité peut également être due à une **méconnaissance de ces associations** par les profils recherchés

■ *Des candidats globalement peu qualifiés*

- Une **pénurie de professionnels qualifiés pour les EAJE** (sur les postes d'auxiliaire de puériculture, d'éducateur de jeunes enfants, et d'infirmière de puériculture)
- Des candidats globalement **sans qualification du secteur** et qui seront formés en interne
- Des faibles qualifications qui s'expliquent aussi par le **rôle « intégrateur » et « formateur » de la branche**
- Sur les postes d'animation, beaucoup de candidats se présentent avec un **BAFA ou un BAFD**
- Des difficultés à **trouver les compétences recherchées quand celles-ci concernent des activités très spécifiques**
- Un **manque également de candidats à haute qualification**, par exemple sur des DESJEPS ou dans les ADSL sur des postes nécessitant de hauts niveaux de diplôme (la branche n'étant pas perçue comme une branche accueillant des personnels hautement qualifiés)
- Toutefois, la professionnalisation de la branche a augmenté **les profils de candidats qualifiés**, notamment sur des BPJEPS pour les animateurs, etc.

■ *Des concurrences importantes pour attirer les salariés*

- La **concurrence du secteur public** croit pour plusieurs raisons :
 - le secteur public tendrait à vouloir municipaliser les associations (enjeu politique car instrument d'intervention publique) sans pour autant offrir des emplois stables. En effet, l'accès à l'emploi du secteur public se fait par concours, or de nombreux salariés pourraient ne pas disposer des qualifications pour obtenir ces diplômes.
 - les employés des associations tendraient également à revenir vers le secteur public (mais sur d'autres métiers) pour la sécurité de l'emploi et le salaire généralement plus élevé.
- La **concurrence du secteur hospitalier** risque d'augmenter sur les métiers de la petite enfance, en particulier sur les postes d'auxiliaire de puériculture et d'infirmière puériculture que le milieu hospitalier tend à dissuader à intégrer le secteur associatif

■ *Des difficultés de « recrutement » également sur les bénévoles*

Plusieurs raisons (cf. Partie 5.4 sur la gouvernance) expliquent ces difficultés, et notamment :

- La **lourdeur de la gestion administrative** est devenue trop complexe pour être réalisée par les administrateurs qui craignent d'en être attribué la responsabilité
- L'**enveloppe financière** des associations, qui peut atteindre plusieurs centaines de milliers d'euros et la **responsabilité** afférente pour le président d'une association ne facilite pas les vocations d'administrateurs
- Les associations vont donc devoir **valoriser** encore plus les bénévoles afin de pouvoir les attirer et les **rassurer** afin de réussir à constituer un bureau

Certains directeurs lancent ainsi des « plans de recrutement bénévoles » en vue d'identifier les profils qui leur paraissent les plus dynamiques

- Etc.

■ *Des critères de recrutement pas toujours bien formalisés*

- Les directions ne sont **pas toujours bien outillées en termes d'établissement de leurs critères de recrutement**, grille d'évaluation des candidats, etc.
- Le **diplôme** n'est pas encore toujours considéré comme indispensable pour entrer dans la structure (sauf dans les EAJE où il est une obligation légale ou dans les ADSL quand elles nécessitent des diplômes spécifiques sur une thématique – formation juridique, master en environnement, etc.)
- Des **connaissances spécifiques** liées à l'environnement local : par exemple, dans certains milieux urbains, le candidat doit maîtriser certaines langues spécifiques (langue africaine en particulier)
- L'**expérience** sur des postes similaires est généralement **valorisée**
- La **sensibilité au projet associatif** n'est pas toujours un critère clé mais tend à le devenir, en particulier dans les ADSL où le salarié est considéré comme un militant d'une cause spécifique
- Toutefois, la plupart des recrutements se faisant aujourd'hui en contrats aidés, les employeurs/directions sont donc **beaucoup plus attentifs au savoir-être** (comportement, relationnel, présentation, élocution, etc.) **plutôt qu'au savoir et savoir-faire** (connaissances techniques, etc.)
- Parfois, les profils sont même « **imposés** » **par les élus ou par le conseil d'administration**

■ *Toutefois, une professionnalisation accrue des pratiques de recrutement*

- Des **critères de recrutement** toujours mieux formalisés : la combinaison des savoirs, savoir-faire, et savoir-être est progressivement adoptée dans toutes les structures, une recherche de complémentarité entre les différents profils des membres de l'équipe, etc.
- Des **pratiques de recrutement à mieux cadrer** en vue d'éviter l'ingérence des collectivités locales et l'imposition des vues du conseil d'administration :
 - diffusion élargie des offres d'emploi
 - définition d'une grille d'entretien et d'évaluation partagée
 - explication claire aux candidats des conditions de travail au sein de l'association
 - détection de la motivation
 - etc.
- Le **sourcing du candidat** semble s'améliorer dans la plupart des structures :
 - recours au service public de l'emploi
 - en rural en particulier, annonces dans les médias locaux (journaux, radios, etc.)
 - etc.
- Une **amélioration nécessaire du profil et du calibrage des postes** afin d'attirer les candidats adéquats

Exemple : dans les EAJE, dès qu'une offre d'emploi est publiée sur des postes d'animatrice petite enfance, beaucoup de CV arrivent de personnes sans qualification qui déclarent « aimer les enfants », « avoir plusieurs enfants » et donc « savoir s'occuper des enfants ».

Une **meilleure présentation du profil** recherché pourrait éviter de recevoir ces candidatures inadéquates au poste.

- Une attention constante à un **équilibre entre les types de diplômes** détenus au sein des structures

Exemple : lors d'une ouverture de crèche, la direction a reçu 140 candidatures, 70 émanant de personnes titulaires d'un CAP Petite Enfance et seulement 10 titulaires du diplôme d'auxiliaire de puériculture (le reste n'ayant pas de diplôme de la branche).

Une **meilleure diffusion** des offres, diffusion élargie, pourrait permettre de recevoir des candidatures de niveau de diplômes plus élevés.

■ *Des situations très diverses en matière de turnover*

- Plusieurs facteurs jouent **contre un turnover fréquent** :
 - le faible niveau de qualification
 - le vieillissement de certaines structures
 - en milieu rural, où les opportunités d'emploi et la mobilité sont plus faibles, les professionnels se déclarent peu prêts à changer de structure
- A l'inverse, d'autres facteurs jouent en **faveur du turnover** :
 - en milieu urbain, les opportunités d'emploi facilitent la mobilité des salariés
 - la présence de nombreux contrats temporaires
 - la jeunesse de certaines équipes
 - les tensions au sein des équipes
 - les difficultés de gestion (turnover des directeurs)
- Le **turnover fréquent dû à des questions de stress/pression** est moins ressenti que ce qui pouvait être attendu dans cette branche. Certaines structures sont en effet confrontées à une rotation fréquente des équipes mais d'autres au contraire auraient tendance à presque déplorer le manque de mobilité de leurs professionnels et la volonté de voir arriver du « sang neuf ».

■ *L'accueil et l'intégration des nouveaux salariés et des stagiaires se professionnalisent mais présentent encore de nombreuses limites*

- Auparavant, fréquemment, les nouveaux arrivants **ne disposaient pas d'accompagnement spécifique**
- Désormais, les équipes ont développé **plusieurs pratiques** :
 - la mise en place d'un **tuteur** ou d'un référent attitré
 - le suivi de **formation au tutorat** pour les salariés référents
 - parfois la mise en place d'une **procédure d'intégration**
 - des points et **évaluations** fréquentes
- Toutefois, de nombreuses équipes sont encore **démunies** en la matière et ne savent pas toujours bien accompagner les nouveaux arrivants

7. Les enjeux et évolutions en termes de gestion des ressources humaines

7.1 Recrutement et intégration

7.2 Gestion âge / sexe

7.3 Organisation des équipes

7.4 Formation et évolution
professionnelle

7.5 Dialogue social

7.6 Problématiques clés du
management

7.7 Problématiques GRH sur les
quatre métiers

Les problématiques liées à la répartition hommes/femmes

■ Une branche fortement féminisée avec en corollaire tous les enjeux liés à un manque de mixité dans les équipes

- En particulier dans les EAJE mais également sur toutes les structures, la branche est très **fortement féminisée** : en 2010, 82% des salariés sont des femmes
- Ceci entraîne donc un **certain nombre de problématiques de gestion** soulignées par les directions :
 - des **conflits interpersonnels** qui seraient d'après eux plus fréquents au sein des équipes
 - la gestion des nombreuses absences pour **enfants-malades**
 - la **gestion des départs et des retours de congés maternité** :
 - * les **difficultés à trouver des remplaçants**
 - * parfois, des remplaçants qui **manquent d'implication et de compétences**, ce qui peut porter préjudice en termes d'image et d'attractivité des structures, « *quand je suis revenue de mon congé maternité, les habitants m'ont dit qu'ils étaient contents de me revoir car durant mon absence, ils ne venaient plus au centre car ma remplaçante était très désagréable* » A. Chargée d'accueil
 - * des **retours complexes à gérer** avec une transmission entre remplaçant et salariée difficile à mettre en place, une réintégration de la salariée au rythme de la structure pas toujours bien organisée (peu ou pas de formation de « remise à jour » au retour dans la structure, peu ou pas de réflexion autour du rythme au retour dans la structure, peu ou pas de mise en place d'un « tutorat », etc.), etc.
- Les directions ne sont pas encore toujours **en capacité de répondre à ces problématiques**, elles ont notamment très peu formalisé les retours de congés maternité

Les problématiques liées à la pyramide des âges

■ *Dans une branche relativement jeune, une gestion de la pyramide des âges complexe*

- La branche des Alisfa accueille un personnel **globalement très jeune** (en 2010, 23% des salariés à moins de 24 ans) avec en conséquence des difficultés spécifiques liées une population jeune, parfois peu qualifiée, et généralement peu mobile :
 - de nombreux congés maternité
 - possiblement, un plus grand turnover
 - une moins grande maturité et capacité à gérer les difficultés des publics accueillis
 - parfois une implication moins forte et un certain manque de professionnalisme
 - etc.
- Les questions de **départs à la retraite ou transmission de connaissances** sont peu présentes dans la branche
- Au contraire, les métiers de la branche sont **réputés fatigant physiquement et psychologiquement** et de nombreux professionnels déclarent ne pas souhaiter y accomplir leur carrière

Par exemple, une auxiliaire de puériculture peut partir exercer en maternité, à l'hôpital, dans la PMI (protection maternelle infantile), en RAM (relais assistantes maternelles), etc.

Plus radicalement, de nombreux professionnels souhaitent se réorienter et partir sur un métier totalement différent dans une autre branche.

■ *Toutefois, quelques problématiques se posent en termes de vieillissement sur des structures plus anciennes et dont les salariés ont peu évolué*

- En particulier dans les EAJE, **certaines professionnelles soulignent leurs inquiétudes en termes de retraite** :
 - En effet, la plupart sont à **temps partiel** et nombre d'entre-elles ont **arrêté de travailler plusieurs années** pour s'occuper de leurs enfants
 - Elles n'ont ainsi **pas toujours cumulé suffisamment de semestres** pour prétendre à une retraite décente et à un départ à la retraite à un âge « décent »

(en effet, nombre de professionnelles déclarent que travailler dans le bruit, en se courbant sans arrêt à plus de 60 ans se révélerait dangereux pour elles et pour les enfants)

- On assiste donc à **l'apparition d'une problématique qui devrait se confirmer en termes d'accompagnement de ces salariés et de gestion de fin de carrière** :
 - **Accompagnement à la réflexion autour de leurs possibilités** en termes d'accès à la retraite
 - **Adaptation des temps de travail** pour des équipes vieillissantes
 - **Possibilité de reconversion** avant que les professionnelles ne soient trop fatiguées pour exercer ces métiers
- Le vieillissement de certains salariés est également un **frein en termes de dynamisme et de progression technique** des équipes : salariés vieillissants moins volontaires pour partir en formation, pour remettre en cause leurs pratiques, etc.

7. Les enjeux et évolutions en termes de gestion des ressources humaines

7.1 Recrutement et intégration

7.2 Gestion âge / sexe

7.3 Organisation des équipes

7.4 Formation et évolution
professionnelle

7.5 Dialogue social

7.6 Problématiques clés du
management

7.7 Problématiques GRH sur les
quatre métiers

Les défis en termes d'organisation des équipes

« On est en flux tendu en termes d'organisation des équipes et de finances »

■ Une gestion des plannings de plus en plus complexe...

Plusieurs **facteurs** contribuent à complexifier cette gestion :

- les nombreux **temps partiels**, généralement subis
- les **horaires d'ouverture** à rallonge
- les **nombreux congés maternité** en particulier dans les EAJE qui accueillent un personnel principalement féminin,
- **l'absentéisme croissant** en particulier pour des salariés qui se déclarent de plus en plus fatigués et stressés par les situations financières difficiles que subissent leur structure
- des **départs en formation croissants** mais jugés indispensables par salariés et employeurs
- une tendance croissante aux **arrêts maladie** à répétition (ainsi que arrêts maladie enfants), en particulier suite à l'application de la CCN et la suppression des jours de carence
- etc.

■ ... et des remplacements difficiles à organiser

- Les directeurs évoquent les **difficultés rencontrées pour trouver des remplaçants** durant les absences des salariés, en particulier en milieu rural. Certains recourent ainsi à l'intérim mais la plupart modifient leur planning.
- Les directions doivent **jongler avec leur personnel présent/disponible pour compenser les absents**. Dans un secteur soumis à de strictes réglementations en termes de taux d'encadrement, ces remplacements ne sont pas toujours très simples et dépendent généralement d'une cohésion d'équipe et d'une disponibilité de personnels en repos sur ces jours.
- Certaines directions ont ainsi parfois **l'impression que les salariés « abusent » de leurs nouveaux droits** en termes d'arrêt maladie notamment sans respect pour les autres membres de l'équipe qu'ils mettent alors en difficulté.
- Les équipes doivent également **gérer les professionnels remplaçant temporairement les absents**, avec parfois des difficultés d'intégration dans l'équipe, en particulier sur des remplacements longs.

- De même, le **retour d'une absence longue** ne se fait pas sans peine pour les professionnels qui reviennent parfois dans une équipe changée, avec des collègues aillant pu prendre certaines responsabilités, etc.

■ ***Les moyens de lutte contre l'absentéisme sont globalement faibles dans les structures***

- Certains directeurs tentent de « **pénaliser** » les salariés souvent absents, par exemple en les rendant moins prioritaires sur les départs en formation.
- D'autres structures **utilisent l'assiduité comme critère dans l'entretien annuel** pour l'attribution de la RIS par exemple
- Etc.

■ ***La gestion des nombreuses heures supplémentaires réalisées par les professionnels (en particulier par les animateurs) s'est progressivement améliorée***

- **Source de tensions** au sein des structures, les heures supplémentaires n'étaient auparavant que peu suivies. En effet, il était tacitement acquis qu'un salarié qui exécutait 60h par semaine en été pouvait s'absenter facilement le reste de l'année.
- Désormais les directions ont **formalisé les temps de travail** afin d'éviter les abus et de sécuriser la situation des salariés :
 - **Mise en place d'agendas et de fiches temps** afin de vérifier les heures effectuées en vue de :
 - * vérifier qu'un salarié ne réalise pas trop d'heures sur une semaine (car sinon cela peut signifier que son travail est mal organisé)
 - * vérifier la bonne répartition du temps de travail et « l'efficacité » du salarié
 - * permettre au salarié de justifier son temps de travail
 - En corollaire, **annualisation du temps de travail** car comme sur d'autres branches d'activités, certaines périodes sont plus occupées que d'autres (vacances scolaires vs. périodes scolaires)

■ ***Une formalisation accrue également des fiches de postes afin d'améliorer le fonctionnement des structures***

- Alors qu'auparavant, la **définition des postes et des rôles de chacun était peu réalisée** « *chacun fait un peu de tout selon les besoins* », celle-ci s'est fortement professionnalisée en particulier grâce à la CCN

- Les directeurs ont ainsi **clarifié les fiches de postes** de postes en vue de :
 - éviter les chevauchements de responsabilités/missions
 - favoriser l'efficacité des équipes
 - réduire également les conflits entre salariés
 - faciliter la gestion des équipes et la répartition des responsabilités
 - etc.
- Au-delà des fiches de postes, l'organisation sereine des équipes réside également dans la **capacité encore souvent mal maîtrisée des directeurs** :
 - à **établir une hiérarchie saine des responsabilités**, ceci rendant encore plus compliquée la tâche de « critiquer » de manière constructive le travail/comportement de leur équipe
 - à **imposer des lignes de conduite** à leurs salariés qui considèrent qu'ils « *savent ce qu'ils ont à faire* »

7. Les enjeux et évolutions en termes de gestion des ressources humaines

7.1 Recrutement et intégration

7.2 Gestion âge / sexe

7.3 Organisation des équipes

7.4 Formation et évolution
professionnelle

7.5 Dialogue social

7.6 Problématiques clés du
management

7.7 Problématiques GRH sur les
quatre métiers

Les enjeux liés à la formation professionnelle

■ *La professionnalisation de la branche a permis une professionnalisation de la gestion en termes de formation et d'évolution professionnelle*

- Les **salariés se saisissent beaucoup plus de leurs droits en termes de formation professionnelle**
- Les **directions** sont beaucoup plus dans une **attitude proactive d'accompagnement** de leurs salariés à partir en formation et à évoluer professionnellement

■ *Toutefois, certaines difficultés en termes de gestion du plan de formation et d'accompagnement à la formation des salariés persistent*

- La **complexité de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de formation** n'est pas encore parfaitement maîtrisée par les directions.
- Celles-ci **ne parviennent pas toujours facilement à orienter** leurs salariés vers la formation la plus adaptée à leurs besoins
- Même si les directeurs se sont progressivement professionnalisés sur la question de la formation professionnelle et encouragent fortement leurs salariés dans cette voie, ils se déclarent encore **en difficulté pour vaincre les réticences de certains salariés à partir en formation**
- La **gestion des fonds attribués** n'est également pas encore **maîtrisée** pour de nombreux directeurs
- Les **difficultés des directeurs à identifier et utiliser les financements complémentaires existants** diminuent les possibilités de départ en formation des salariés

Face aux exigences croissantes de la branche en termes de niveau de qualification, certains directeurs **peinent à trouver les financements leur permettant d'envoyer leurs salariés en formation afin de répondre à ces exigences**

■ *Des freins au départ en formation continue qui parfois s'accroissent dans certaines structures*

- La **difficulté à remplacer le salarié** notamment sur les formations longues (BPJEPS, etc.)

- **L'éloignement des formations** (en particulier en milieu rural) : les Alisfa sont fortement dispersées géographiquement donc il peut être difficile d'atteindre la masse critique pour ouvrir une formation
- La **méconnaissance des dispositifs de formation**, malgré un progrès constant de l'utilisation des différents dispositifs
- Une **certaine crainte des salariés** de se retrouver de nouveau en parcours de formation : nécessité de les encourager dans cette voie
- Le **manque de temps** pour partir en formation
- etc.

(cf. tous les autres freins identifiés dans les fiches métiers)

■ *Un recours croissant à l'ensemble des dispositifs de formation*

- Salariés et direction déclarent partir **aussi fréquemment que possible en formation DIF**
- Les structures tendent à avoir un **fort niveau de recours à la VAE** étant donné le faible niveau de qualification de certains salariés, la forte capacité d'intégration des structures et surtout la tendance des salariés à exercer des missions dépassant leurs compétences initiales

Mais la VAE est remise en cause par de nombreux salariés et directeurs car **elle ne permettrait pas aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences**

Certains professionnels tentent ainsi de **travailler leur VAE en coopération avec leurs collègues** ce qui permet de faire progresser toute la réflexion en termes de pratiques de toute l'équipe

- **L'importance également des formations collectives** sur site est soulignée par la plupart des professionnels mais celles-ci sont très **complexes** à mettre en place, en particulier en milieu rural

■ *Une motivation globalement forte à partir en formation, exceptés pour les salariés plus âgés*

- Salariés et direction soulignent **l'importance de se former en termes de compétences** :
 - en vue d'apprendre de nouvelles pratiques et compétences
 - en vue de mettre à jour ses connaissances en cohérence notamment avec l'évolution de la réglementation

- en vue parfois de progresser et d'apprendre un nouveau métier
- etc.
- mais également en termes de **réflexion professionnelle** :
 - en vue de réfléchir à ses perspectives d'évolution professionnelle
 - en vue d'analyser ses pratiques
 - en vue de pouvoir échanger avec d'autres professionnels
 - en vue de pouvoir prendre des distances avec le quotidien de l'association
 - etc.
- **Quelques limites sont évoquées** par les professionnels :
 - dans les ADSL, un sentiment que **les formations sont beaucoup plus orientées animation qu'action sociale** et donc moins adaptées aux besoins de leurs professionnels
 - la **difficulté à rendre opérationnelles** les connaissances acquises en formation
 - qui est palliée par certaines structures :
 - * en envoyant **au moins deux professionnels** sur la même formation (« *c'est plus simple en aval de mettre en œuvre les compétences acquises si on travaille à deux* » G. auxiliaire petite enfance)
 - * en incitant à la rédaction de **compte-rendu** des enseignements de la formation suivie
 - * en obligeant à la **mise en œuvre d'un projet mettant en pratique la formation suivie**

■ ***Les professionnels soulignent également l'importance de la formation des employeurs (conseil d'administration/bureau)***

- Salariés et direction sont unanimes dans leur soutien à **la formation des employeurs** sur toutes les problématiques liées à la gestion associative
- Toutefois, selon les professionnels, les administrateurs sont **globalement réticents à partir en formation** et les directions se déclarent souvent en difficulté pour les inciter à se former

Les enjeux liés à l'évolution professionnelle

■ De nombreuses difficultés se présentent

- Selon la taille des structures, les **opportunités d'évolution sont plus ou moins fortes** :
 - **dans les grandes structures (souvent milieu urbain)**, les salariés peuvent relativement facilement :
 - * évoluer sur un autre poste sous **réserve d'obtention des diplômes afférents**
 - * **changer de secteur** (passer des petits aux moyens dans un EAJE ou des 6-11 ans aux 12-18 ans dans un CS) pour diversifier leur panel de compétences
 - **dans les petites structures (souvent milieu rural)**, des difficultés à proposer des possibilités d'évolution interne aux salariés face au manque de postes disponibles et à la faible diversité des postes
- Les difficultés économiques et la crise actuelle **ne facilitent pas la prise de risque des salariés** qui déclarent préférer rester dans leur poste plutôt que de prendre le risque de ne pas trouver un autre travail même sur un poste à responsabilité supérieure
- Une **réticence** de certains salariés à évoluer :
 - des équipes **vieillissantes** qui ont des difficultés à se remettre en cause
 - des équipes trop **fixes** avec parfois des salariés qui connaissent mieux le terrain que les directeurs et peuvent user de leur influence contre eux
 - une faible **acceptation de toute perspective de changement**
- Les salariés expriment aussi leur frustration face au **manque de valorisation de leur expérience** en termes d'évolution salariale/de poste de travail

■ Quelques bonnes pratiques en termes d'accompagnement à l'évolution professionnelle

- En termes d'encouragement à l'évolution professionnelle, les **directeurs soulignent l'importance** :
 - d'inciter les salariés à **faire des pauses** (sous forme de formations notamment),
 - « **d'obliger** » les salariés à **participer à des réunions**, conférences afin de travailler à leur évolution

- de les **accompagner dans leur réflexion** en termes de carrière,
- de **mettre à leur disposition les outils** de réflexion : bilans de compétences, formalisation des souhaits durant l'entretien annuel, détection des motivations, etc.
- **d'encourager à la mobilité afin de favoriser l'employabilité**
- en cas de lassitude, **d'aider les salariés à se reconverter** et pas seulement à se former
- etc.
- L'ensemble des professionnels souligne l'importance de **plusieurs pratiques** :
 - les **relectures/analyses de pratiques** afin de pouvoir réfléchir sur le pourquoi de leur travail
 - les **réunions d'équipe** qui permettent de formaliser les problématiques rencontrées avec le public et la meilleure façon de les traiter
 - la **possibilité de partir en formation**
 - etc.

■ *Avec la professionnalisation de la branche, de nombreuses structures considèrent déjà mettre en place de la GPEC, même si celle-ci est très peu formalisée*

Elle est considérée comme essentielle :

- en vue de **mieux anticiper les départs et de ne pas créer de difficultés au sein de l'équipe**
- en vue de mieux accompagner **équipe et structure dans leur évolution** en particulier face aux enjeux actuels
- etc.

7. Les enjeux et évolutions en termes de gestion des ressources humaines

- 7.1 Recrutement et intégration
- 7.2 Gestion âge / sexe
- 7.3 Organisation des équipes
- 7.4 Formation et évolution
professionnelle

7.5 Dialogue social

- 7.6 Problématiques clés du
management
- 7.7 Problématiques GRH sur les
quatre métiers

Le développement du dialogue social

■ *Globalement, un climat social plutôt bon dans les différentes associations*

■ *Toutefois, dans les associations en difficulté/restructuration, les conflits entre salariés et direction peuvent s'avérer fréquents, voire mettre en danger le fonctionnement même de l'association*

- Plusieurs **facteurs** expliquent ce genre de conflits (non exhaustifs) qui menacent le bon fonctionnement des associations :
 - des situations de **changements fréquents de direction**
 - des situations de **stress/pression** face à des difficultés financières ou une hausse de la charge de travail face à des absentéismes fréquents ou une baisse du personnel
 - un **manque de communication** entre direction et salariés
 - une **réticence aux changements** de la part des salariés qui ne comprennent pas/n'approuvent pas les évolutions de l'association : une réticence qui se retrouve moins dans les ADSL où les salariés ont beaucoup plus une position de militants
 - etc.
- Des **outils** afin de rétablir le dialogue sont à la disposition des directeurs mais ne sont **pas toujours bien utilisés**, notamment les réunions d'équipe qui parfois en viennent à être supprimées.
- La direction est également constamment à réaliser la **médiation, complexe, entre employeurs et salariés**

Toutefois, cet aspect du dialogue est considéré comme le cœur du fonctionnement associatif et donc accepté par les directeurs même s'ils peinent parfois à le mettre en oeuvre

■ *Le dialogue social demeure donc encore peu établi*

- Plusieurs **raisons** expliquent ce fait :
 - une **distinction employeur/salarié encore peu définie** : les questions de « hiérarchie », « compétences différenciées » sont absentes du discours des associations qui refusent généralement de d'adopter ce genre de distinctions
 - la **faible taille des structures** limite leur action en termes de dialogue social (pas de représentants du personnel, etc.)

- le **manque de pratique** en la matière n'a pas amené les directeurs à s'outiller (méconnaissance des pratiques existantes) ni les salariés à le revendiquer
- De même, stricto-sensu, si le dialogue social concerne l'échange d'information entre employeurs et salariés, celui-ci est alors **très faiblement établi dans la plupart des structures**
- **Les IRP ne sont pas toujours très bien saisies** par les professionnelles et ne permettent pas toujours de faire remonter les problèmes collectifs
- La plupart des directeurs déclare souhaiter faciliter un **climat serein de travail et donc faciliter le dialogue** entre salariés et direction (en particulier dans les structures en difficulté) sans pour autant toujours savoir comment le mettre en œuvre

■ *Des tentatives plus fréquentes de travailler au dialogue social*

- De manière générale, la plupart des directeurs déclarent **travailler de plus en plus fréquemment sur les thématiques** liées au dialogue social et notamment :
 - établissement du **DUERP** (document unique d'évaluation des risques professionnels)
 - établissement du **plan de formation**
 - création de « **comité de direction** » permettant de réfléchir, par exemple entre coordinateurs de pôle et direction dans les CS, sur l'évolution de la structure
 - **IRP**
 - établissement du **CHSCT** (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail)
 - etc.
- Certaines plus grandes structures sont plus actives en la matière et **établissent des accords** tels que sur le temps de travail/ de récupération, etc.
- Quelques thématiques demeurent clairement minoritaires telles que la **GPEC** (même si en filigrane, la plupart des directeurs la pratiquent en travaillant aux compétences de leurs salariés), les **seniors** (peu de seniors dans la branche), **l'égalité professionnelle** (une mixité très peu établie), etc.

Les problématiques liées à l'application du droit du travail et de la Convention Collective

■ *Historiquement, la branche, en particulier dans l'animation, était caractérisée par un certain amateurisme en termes d'application du droit du travail*

- Au sein du secteur, il était naturel, à la fois pour les employeurs que pour les salariés, que le caractère social de leur action et l'engagement militant qui les caractérisait **les « excluait » d'une prise en considération stricte du droit du travail**. Au contraire, une grande souplesse caractérisait les relations entre employeurs et salariés, notamment en termes de temps de travail.
- Aujourd'hui, le caractère militant de l'engagement des salariés s'est progressivement réduit et l'adoption de la CCN en 1983 a accentué ce phénomène en **cadranant les droits et devoirs des employeurs et des salariés**

■ *La CCN a également complexifié le fonctionnement RH des associations et à n'être que partiellement comprise au sein des structures*

- Employeurs et direction se déclarent souvent **dépassés par l'application de la CCN**, en particulier sur les problématiques de pesée des postes jugée comme « *un vrai casse tête* »
- Des **problèmes d'interprétation de la CCN** se posent également et peuvent avoir un impact négatif sur les relations entre salariés et direction, les salariés ayant parfois le sentiment que leur direction interprète la CCN à son avantage
- Parmi les salariés, deux situations se présentent :
 - certains salariés connaissent parfaitement la CCN et en tirent le maximum de bénéfices possibles, avec parfois des **abus** regrettés par les directions et les équipes (« *avec la nouvelle couverture à 100% en cas d'arrêt maladie, certains salariés se mettent en arrêt très fréquemment, sans que celui-ci soit pour autant justifié* »)
 - la plupart des salariés a au contraire de nombreuses difficultés à comprendre la CCN et notamment la pesée des postes, ce qui peut entraîner un sentiment **d'injustice**
- En termes de classification des emplois, la CCN **n'est également pas adaptée à tous les métiers présents dans la branche**, en particulier dans les ADSL
 - En effet, certaines ADSL accueillent des métiers très spécifiques liés à leur domaine d'activité (avocats, juristes, etc.) qui n'ont pas vraiment de

catégorisation spécifique dans la CCN, ce qui peut causer une certaine frustration parmi les salariés (la classification par critères classants permet de peser des postes qui ne sont pas explicitement déclarés dans la classification des emplois)

- Certains professionnels déclarent également que la classification de certains métiers est ambiguë : par exemple, le métier de secrétaire comptable dans les EAJE pourrait être en partie assimilé au métier de chargé d'accueil
- Les problèmes de financement rencontrés dans les associations font également que **les fiches de postes et la pesée des postes sous-estiment volontairement les responsabilités réelles de nombreux salariés et leurs missions et diplômes** ce qui entraîne de nombreuses frustrations et des risques de départ de la branche
- Les salariés et direction jugent également **la RIS** (Rémunération Individuelle Supplémentaire) **comme insuffisante**

Le positionnement des salariés face aux employeurs – directions

■ *La complexification du droit du travail modifie les relations entre salariés et employeurs*

- Les professionnels déclarent que les employeurs ne sont pas **suffisamment conscients des nouvelles règles de fonctionnement des structures en matière de droit du travail**.
- Dans les milieux ruraux en particulier, les employeurs peuvent avoir un **comportement paternaliste** envers les salariés (notamment dans les territoires à dominante agricole) inadapté à une relation « de travail »
- Les salariés déplorent ainsi un **manque de formation des administrateurs** sur leur fonction d'employeur et sur les droits et devoirs de leurs salariés avec en corollaire le souhait de voir les administrateurs toujours partir en formation avant leur « prise de poste »
- La baisse de l'implication des bénévoles pourrait aussi avoir pour conséquence de **voir les salariés se démotiver** « *pourquoi je me démènerai au travail alors que mes employeurs ne font rien ?* » J. Directrice
- Une plus grande attention est donc désormais portée au **respect des droits et devoirs de chacun**, les employeurs étant de moins en moins légitimes à déclarer « *vous travaillez dans le social, donc vous ne devez pas compter pas vos heures* »
- La complexité du droit du travail et son évolution constante oblige les directions à prendre le relais sur les employeurs en termes **d'application des normes et des procédures administratives**, devenant l'interlocuteur unique des salariés en la matière

■ *Un positionnement des employeurs en termes de GRH souhaité en retrait*

- Les salariés déplorent un **manque de règles en termes de répartition des missions entre salariés et bénévoles**
 - Globalement, les professionnels expriment le besoin 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 compétences de l'autre
 - Ainsi, un salarié ne doit pas être bénévole afin d'éviter de brouiller les « frontières »

- L'établissement d'un vrai **binôme directeur-président** paraît également indispensable afin que l'un et l'autre puisse apporter son expertise sur ses compétences spécifiques
- Dans les EAJE, certains salariés expriment leurs **difficultés face à l'ambiguïté de la gestion associative** car les parents sont avant tout pour eux les parents qui leur confient leurs enfants et non les parents employeurs
- Les salariés/directeurs expriment donc le besoin de voir les employeurs **se mettre en retrait** par rapport au directeur et éviter de répondre directement aux sollicitations des salariés pour ne pas « parasiter » la GRH de l'association

7. Les enjeux et évolutions en termes de gestion des ressources humaines

- 7.1 Recrutement et intégration
- 7.2 Gestion âge / sexe
- 7.3 Organisation des équipes
- 7.4 Formation et évolution
professionnelle
- 7.5 Dialogue social

7.6 Problématiques clés du
management

7.7 Problématiques GRH sur les
quatre métiers

Les trois problématiques clé du management

« Il faut construire positivement une politique de l'entreprise en termes de management », V.
Directeur

■ Comment motiver les équipes ?

- L'ensemble des directions s'entend globalement pour déclarer que leurs équipes **sont motivées et volontaires** pour évoluer et faire vivre la structure associative et les équipes déclarent leurs **directions globalement à l'écoute de leurs difficultés**
- Les directions mettent ainsi en place différentes mesures afin de favoriser **l'implication des salariés sur des thématiques spécifiques** (gestion du CHSCT, élection à un poste d'IRP, mise en place d'une activité qui les intéresse spécifiquement, etc.)
- Toutefois, certaines directions ressentent le poids du stress de la gestion administrative et financière et **peinent à continuer à dynamiser leurs équipes**, effet qui se ressent directement sur les professionnels qui ressentent la pression autour de la survie de leur structure
- Des difficultés parfois également en termes **d'imagination, de pro-activité, de prise de parole dans les réunions d'équipes** avec un manque de renouvellement dans les activités proposées
- La **lassitude**, la **fatigue** croissante des équipes et **leurs inquiétudes sur la pérennité des associations** réduisent leur dynamisme et causent parfois du turnover
- Les salariés peuvent également reprocher à la direction et au conseil d'administration de **les « faire culpabiliser »** sur les difficultés de financement des associations et/ou de créer une plus forte pression quant aux résultats effectifs de leurs activités
- **L'enjeu ici réside** donc dans la capacité des directeurs à :
 - encourager les **échanges de salariés** entre structures et donc de valoriser les compétences des uns et des autres pourrait être un autre levier de motivation
 - favoriser les **départs en formation** qui tendent à motiver les équipes
 - être **présents sur le terrain** quand besoin est, être disponible
 - être **transparents** dans leur gestion de la structure, rassurer leurs équipes et vraiment leur expliquer les enjeux actuels d'évolution et de guider le travail des équipes

■ *Comment valoriser ses salariés ?*

- De nombreux salariés mais également directions **déclarent se sentir dévalorisés dans leur travail**, à la fois par le comportement des habitants/parents mais également par le manque de considération pour les diplômés de la branche ou la baisse de l'intérêt de l'Etat pour leurs activités (car baisse des financements)
- De nombreux salariés souhaiteraient être valorisés en termes **financier**
- Certains salariés jugent également que leurs directions **ne sont pas toujours aptes à valoriser leur travail et à reconnaître les missions accomplies** et les directions elles-mêmes se déclarent parfois en difficulté quand il s'agit de valoriser le travail car elles disposent de peu d'outils en la matière
- Les directions tentent donc de valoriser leurs salariés par **plusieurs mesures** :
 - elles ne disposent quasiment pas du levier avantage financier
 - elles donnent des **responsabilités** à leurs équipes : par exemple, les rendre garant d'un point d'organisation (planning, ménage, etc.)
 - elles mettent en valeur les équipes **auprès des habitants/parents** : par exemple, par l'intermédiaire d'un panneau de présentation devant la structure pour expliquer la valeur éducative de ce que fait chacun
 - elles leur permettent d'être **force de proposition** ce qui valorise leur jugement
 - elles les valorisent au cours de **l'entretien annuel**
 - elles les valorisent durant les **réunions d'équipe** : par exemple en faisant présenter par chaque salarié les actions qu'il mène
 - etc.

■ *Comment fidéliser sans pour autant bloquer la mobilité ?*

- Un **double enjeu** pour les directions :
 - à la fois fidéliser leurs équipes pour éviter le turnover, et
 - encourager à la mobilité pour favoriser la progression professionnelle et éviter la lassitude (cf. section sur l'évolution professionnelle)
- Afin de fidéliser leurs équipes, les directions déclarent travailler aux **conditions de travail et au traitement des personnes** :
 - assurer une équité de traitement
 - assurer une transparence dans la gestion des RH
 - assurer une communication adaptée avec les salariés

- travailler à l'amélioration des conditions de travail (CHSCT, DUERP, etc.) et des horaires de travail (meilleur suivi des heures supplémentaires, etc.)
 - conserver l'aspect humain de l'association
 - etc.
- Toutefois, certaines **limites** se présentent :
 - le recours aux contrats aidés et les difficultés financières limite cette fidélisation
 - les conditions de travail inhérentes aux structures (bruit, etc.) ne peuvent pas être résorbées mais simplement atténuées
 - les directions se déclarent pas toujours très bien outillées en la matière
 - etc.

7. Les enjeux et évolutions en termes de gestion des ressources humaines

- 7.1 Recrutement et intégration
- 7.2 Gestion âge / sexe
- 7.3 Organisation des équipes
- 7.4 Formation et évolution
professionnelle
- 7.5 Dialogue social
- 7.6 Problématiques clés du
management

- 7.7 Problématiques GRH sur les
quatre métiers

Les problématiques de GRH mentionnées par les professionnels sur les quatre métiers visés

■ *Les chargé(e)s d'accueil, un poste charnière et généralement considéré comme tel mais des emplois souvent précaires*

- La plupart des directeurs de centres sociaux ou d'ADSL reconnaît **l'importance croissante du poste de chargé d'accueil** sans pour autant toujours disposer des moyens pour valoriser ce poste

Peu d'EAJE disposent de chargés d'accueil, cette fonction y étant exercée par toute l'équipe (accueil des parents), par la directrice (inscriptions) ou par le/la secrétaire comptable (accueil téléphonique)

- Ces postes sont souvent exercés sous **contrats aidés**, pourtant **peu adaptés** :
 - en effet, les personnes en contrat aidé tendent à être dans des **situations sociales et financières** qui peuvent s'avérer très **précaires**, à être **très peu qualifiées** alors qu'elles sont les premiers confrontés aux difficultés sociales des habitants/parents
 - un sentiment parfois d'être la personne considérée **comme « complément »** et à laquelle aucune responsabilité n'est donnée, voire qui n'est pas intégrée dans l'équipe, qui ne reçoit pas toujours toutes les informations, etc.
 - un **manque de tutorat** et d'accompagnement à l'intégration des contrats aidés et également à leur **future insertion** sur le marché du travail
- Ce poste est également parfois **exercé par un salarié CAF** qui ne dispose alors pas des mêmes type de contrat, avantages, directeurs hiérarchiques que les autres salariés avec ainsi des tensions au sein des équipes, voire un sentiment d'injustice en termes d'évolution professionnelle (car ils n'ont pas les mêmes « droits », etc.) ou globalement de traitement
- Les **missions** des chargés d'accueil ne sont pas encore bien définies (administratif ? animation ? comptabilité ? etc.) et la diversité de profils des titulaires **complexifie la « normalisation »** de ce poste. Cette fonction peut également ne pas avoir un titulaire spécifique mais être exercée par l'animateur, le(a) secrétaire, etc.
- Les professionnels accèdent **relativement fréquemment à des formations** mais celles-ci s'avèrent parfois insuffisantes pour faire face aux problématiques rencontrées

- Selon les structures, les directions sont plus ou moins capables de **répondre aux désirs d'évolution des professionnels** et de les **accompagner en la matière** :
 - **un mécontentement croissant** apparait chez ces professionnels
 - **leur désir d'évoluer n'est pas toujours pris prioritairement en considération**
 - **les structures n'ont pas toujours des postes à leur offrir** en la matière / ou pour les salariés en contrat aidé **la possibilité d'une pérennisation**
- Un **certain isolement de la fonction** (de nature « géographique » et de missions) avec un manque de moyens/temps de pause pour communiquer les problèmes rencontrés, le cas échéant éliminer la frustration, etc. et des difficultés pour les directions à rompre cet isolement
- L'**intitulé métier est jugé péjoratif** par certains professionnels, manquant de valorisation et de considération pour ses titulaires
- Probablement à long terme, une **baisse de l'attractivité** de ce métier, en particulier face au comportement de plus en plus agressif du public

■ *Les auxiliaires petite enfance, un « métier » dont la complexité ne semble pas prise en compte dans la CCN selon les professionnels*

- Un **emploi repère qui pose problème** dans la classification :
 - ce métier est exercé par des personnes possédant des qualifications à des **niveaux très différents** (auxiliaire de puériculture vs CAP Petite Enfance) mais dont les **salaires sont très proches** ce qui cause des **frustrations** chez les auxiliaires de puériculture
 - le statut d'auxiliaire petite enfance **ne correspond pas aux missions des professionnels titulaires d'un diplôme d'auxiliaire de puériculture** non reconnu dans la CCN : par exemple, il n'est pas explicitement reconnu que la présence des auxiliaires de puériculture est indispensable à l'accueil des parents (un professionnel titulaire du CAP ne peut faire seul l'accueil), leurs connaissances spécifiques en termes de soins aux enfants et d'éveil par rapport à un CAP ne sont peu reconnues, etc.
- Les **professionnels se sentent peu valorisés**, leur travail étant parfois qualifié de « gardiennage d'enfants »
 - Ceci entraîne des **frustrations** et risque à long terme de causer une pénurie de professionnels qualifiés, qui se constate déjà dans les difficultés des EAJE à recruter

- L'**attractivité** de ces postes **risque ainsi de se réduire** en particulier pour les auxiliaires de puériculture face à la faible prise en compte de leur diplôme et une pénurie de professionnels semblerait déjà se constater
 - **L'absentéisme** parfois fort entraîne :
 - une **surcharge de travail pour les professionnels, des remplacements constants qui causent une fatigue et du stress** que les directions ne gèrent pas toujours de manière optimale
 - dans les grandes structures, certains salariés sont sur des postes « **itinérants** » **afin de remplacer les absents**, postes fatiguant à gérer car nécessitant une adaptation continue aux enfants et aux équipes
 - Les professionnels déclarent subir progressivement une **fatigue physique et morale** avec un métier physiquement difficile (postures inadaptées, maux de dos, bruit incessant, etc.) et du matériel pas toujours très adapté (des lits parapluie qui exigent de se baisser pour faire les lits, etc.) ce qui nuit à la **motivation des équipes**
 - Les professionnels se jugent généralement **bien accompagnés et bien intégrés** au sein des équipes avec des directions qui les poussent à la formation et des entretiens annuels qui permettent de fixer des objectifs en termes de prise de responsabilité notamment
 - Toutefois, des **problématiques de blocage** en termes d'évolution professionnelle : « *que faire après 20 ans en tant qu'auxiliaire petite enfance si l'on ne souhaite pas devenir EJE ?* » qui créent une certaine **lassitude** dans les équipes
- **Les animateurs, une diversité de profils pas toujours prise en compte en termes de GRH**
- **Problème de statut :**
 - L'emploi repère recouvre une large diversité de profils avec des salariés ayant des compétences très différentes et **qui ne comprennent donc pas toujours comment fonctionne la classification** et n'obtiennent pas réponse auprès de leur direction
 - Les animateurs deviennent des **animateurs professionnels** mais ne se sentent pas encore considérés comme tel, avec en corollaire l'obligation pour les employeurs de travailler à cette valorisation : « *On est à un carrefour* », M. Animatrice

- **Problème d'organisation interne :**
 - Un sentiment d'incertitude, un **manque de cadrage concernant les heures de travail** (quelles récupérations ? quand ? combien d'heures puis-je travailler par jour ? quid des sorties sur plusieurs jours ?)
 - Un sentiment croissant de **fatigue face à la gestion des personnes en contrats aidés** :
 - * leur intégration au sein de l'équipe n'est pas toujours aisée,
 - * un renouvellement de ces postes très fréquent (contrats courts) avec en corollaire un travail de formation constant, fatiguant pour les équipes,
 - * les participants aux activités pâtissent également de cette instabilité car pas un visage familier, etc.
- **Problème de communication :**
 - Des salariés qui peuvent baisser les bras face à des **directions pas toujours à l'écoute**, « on a l'impression de se faire balader »
 - Des **tensions dans les équipes** qui ne sont pas toujours bien appréhendées par les directeurs
 - Des équipes qui se sentent **instrumentalisées par les pouvoirs publics** à devoir agir sur toutes les problématiques que ceux-ci leur délèguent
 - Un **manque d'information quant aux formations/dispositifs existants** (parfois face à une direction qui maîtrise très peu ces problématiques)
 - Un **manque d'information sur l'état des finances des structures** malgré une recherche croissante de transparence de la part des structures
- **Problème de valorisation :**
 - Une **démotivation des salariés face à des habitants/parents qui dévaluent et dénaturent leur rôle éducatif**. Un manque de valorisation de leur rôle qui se constate aussi dans les écoles (dans le cadre de l'accueil périscolaire) : « on est toujours considérés comme les gentils animateurs avec le nez rouge »
 - Des directions généralement présentes auprès de leurs salariés pour les accompagner dans leurs missions quotidiennes mais **qui ne savent pas toujours les valoriser**
 - « On entretient la médiocrité [par manque de temps] au lieu de tirer vers le haut », sentiment qui entraîne une **vraie lassitude**

■ **Des directeurs globalement isolés et dont les problématiques de GRH sont peu prises en considération**

« Il n'y a aucune politique RH pour les cadres », V. Directeur

- Même si beaucoup de directeurs **déclarent être soutenus dans leur positionnement par leur conseil d'administration**, ils ont toutefois quelques difficultés spécifiques
- Des **difficultés en termes d'autorité et de légitimité** et des **difficultés à se positionner dans l'équipe** quand les directeurs sont nommés parmi les salariés ou/et quand les directeurs ne peuvent plus accorder de temps au terrain
- Des directeurs **en position ambiguë**, entre le CA et les salariés, ne faisant totalement partie ni de l'un, ni de l'autre
- Une grille de classification peu favorable à la qualification des directeurs car selon leur niveau et leurs responsabilités, ils **« sortent » de la grille et se considèrent donc comme non rémunérés à leur juste valeur**
- Un **isolement de la fonction**, préjudiciable à la longévité sur les postes et au dynamisme du directeur
- Un **besoin d'accompagnement à la prise de poste** et à l'évolution professionnelle avec parfois un sentiment des directeurs de ne plus pouvoir progresser

8. L'adéquation de l'offre de formation

8.1 Offre de formation initiale

8.2 Offre de formation continue

NB : Cette partie vient en complément de tous les éléments déjà évoqués dans les fiches métiers.

L'offre de formation diplômante sur les quatre métiers visés

Métier	Niveau	Formations
Chargé d'accueil		<i>Pas de diplôme spécifique sur ce métier</i>
	IV	Bac pro Accueil - relation clients et usagers
	III	Diplôme professionnel « Chargé d'information, d'accueil et d'orientation en intervention sociale » DEASS (Diplôme d'Etat d'assistant de service social)
Auxiliaire Petite Enfance	IV	Bac pro Accompagnement, soins et services à la personne
	V	CAP Petite Enfance
	IV	DEAP (DE Auxiliaire de puériculture)
Animateur		<i>DEFA et BEATEP ont été abrogés</i>
	V	BAPAAT (Brevet d'aptitude Professionnelle d'assistant-Animateur Technicien de la Jeunesse et des Sports) Différentes options : Loisirs tout public dans les sites et structures d'accueil collectif, Loisirs de pleine nature <i>(NB : diplôme préparant au poste d'animateur)</i>
	IV	BPJEPS (Brevet Professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport) Différentes mentions dont : spécialité Activités physiques pour tous, spécialité Animation culturelle, spécialité Animation sociale, spécialité Loisirs tous publics <i>(NB : remplacera à terme le BEES 1er degré et le BEATEP)</i> <i>(NB : diplôme préparant au poste d'animateur)</i>
	III	DEJEPS (Diplôme d'Etat de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport) - spécialité Animation socio-éducative ou culturelle 2 mentions : "animation sociale" et "développement de projets, territoires et réseaux" <i>(NB : remplacera à terme le BEES 2e degré)</i> <i>(NB : diplôme préparant au poste de coordinateur)</i>
		<i>BAFA, BAFD, BASE (diplômes non professionnels)</i>
Directeur EAJE	III	DEEJE (Diplôme d'État d'éducateur de jeunes enfants) et 3 ans d'expérience professionnelle
	I	Diplôme d'État de docteur en médecine Diplôme d'État d'infirmier(e) puéricultrice justifiant de trois ans d'expérience professionnelle

Directeur Centre Social/ ADSL	II	DESJEPS (Diplôme d'Etat supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport) Spécialités : l'animation socio-éducative ou culturelle, la performance sportive ou mentions relatives à un champ d'activités ou mention direction de structure et de projet <i>(NB : remplacera à terme le DE-DPAD)</i> Licence Responsable d'entreprise d'économie sociale et solidaire
	III	DUT carrières sociales
	I	CAFDES (Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement ou de Service d'Intervention Sociale)
	I	Master 2 –management et gestion des unités sociales

Une offre de formation diplômante complexe

■ *L'offre de formation dépend de différentes CPC/ministères :*

- CPC métiers du sport et de l'animation (**Ministère de la Jeunesse et des Sports**) : BPJEPS, DEJEPS, DESJEPS, etc.
- CPC Secteur sanitaire et social (**Ministère de l'Éducation Nationale**) : CAP Petite Enfance, Bac Pro Accueil, etc.
- CPC Travail social et intervention sociale (**Ministère des Affaires Sociales et de la Santé**) : Caferuis, DE EJE (éducateur de jeunes enfants), etc.
- DHOS – Direction de l'Hospitalisation et de l'Organisation des soins (**Ministère de la Santé**) : DE AP (auxiliaire de puériculture), DE IP (infirmier de puériculture), etc.

■ *Cette diversité complique sa lecture, son « uniformité » et son évolution*

- En effet, chaque ministère tend à **vouloir conserver ses diplômes**, notamment pour des raisons historiques
- Ces formations peuvent également alimenter **plusieurs secteurs aux enjeux différents**

Exemple : un hôpital qui forme un(e) IP ne souhaite pas le(a) voir partir dans la petite enfance associative.

■ *Avec en corollaire la possible nécessité de rationaliser les systèmes, déjà tentée, mais sans succès*

- Le Rapport Bertsch par exemple préconisait en 2008 la création d'un **BTS consacré aux métiers du sport et de l'animation** en cotutelle entre le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et le ministère de la santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative

■ *Des modalités de formations qui sont perfectibles*

- Un large public de personnes peu ou pas qualifiées auxquelles les formations doivent **s'adapter en termes d'outils pédagogiques**
- La **modularisation est encore peu appliquée** sur la plupart des diplômes : ce qui permettrait de valider les modules progressivement selon les besoins du moment de la structure

- **L'alternance** est au contraire le point positif et indispensable de ces formations, en particulier car il permet aux personnes en formation de travailler autour d'un projet pédagogique, projet d'animation
- Les formations sont également diversement montées par les organismes de formation, qui selon leur obédience (éducation populaire, social, etc.) offrent des **modules diversifiés**
- Les formations ne semblent **pas contenir assez de modules en termes d'accompagnement des salariés** au travail avec des bénévoles (qui prend plus de temps) ou de modules en **termes de gestion du handicap**, etc.
- Historiquement, une très faible pratique de **l'apprentissage** qui pourrait être développée à l'avenir notamment pour attirer des jeunes en formation initiale

■ *A long terme, trois enjeux phares sur l'évolution de l'offre de formation :*

- Une probable **montée en niveau** sur l'ensemble des diplômes face aux exigences de professionnalisation et de compétences accrues
- Afin de favoriser l'évolution professionnelle des professionnels de la branche, le **besoin d'une meilleure transversalité** des diplômes
- Et les enjeux d'une **plus forte implication** de la branche :
 - en termes **d'attractivité**, la possibilité pour la branche de nouer des partenariats avec les collèges-lycées,
 - en termes de **réingénierie**, la possibilité de saisir les CPC, d'être consultés par les services chargés de la réflexion en matière de réingénierie des diplômes, etc.
 - etc.

Les formations de l'accueil

■ *Un manque de formation initiale spécifique sur l'accueil dans les structures associatives type Alisfa*

- L'ancien BEP métiers du secrétariat/ métiers des services administratifs n'abordait quasiment pas les enjeux autour de l'accueil et du relationnel

■ *Une problématique de formation pour les entrants dans le secteur déjà précédemment salariés ou demandeurs d'emploi*

- Les employeurs recherchent généralement des **profils bac** mais l'exigence en matière de diplôme demeure généralement assez faible afin de pouvoir intégrer des demandeurs d'emploi non diplômés
- **Peu de salariés suivent une formation certifiante** durant leur contrat sur la structure
- D'où un enjeu de mise en place de **formations qualifiantes** (type CQP) spécifiquement adaptés au métier de la branche qui soit accessible notamment à ces salariés à très faible niveau de qualification

■ *La mise en place récente du Bac pro accueil, relation, usagers pourrait répondre en partie à cette problématique et aux besoins croissants de qualification sur le poste de chargé d'accueil*

- Il est orienté de manière croissante sur la **professionnalité de l'accueil**, la **gestion du stress**, ce qui correspond aux enjeux des structures
- Il a le mérite d'être **beaucoup plus transversal** et de permettre un repositionnement futur des salariés sur d'autres secteurs d'activités
- Il permet également aux jeunes en formation de **considérer le secteur associatif comme un secteur d'emploi** (lieu de stage)
- Mais il demeure **relativement peu connu** (entrée en vigueur à la session d'examen 2012) et donc avec un **manque de recul** sur sa pertinence
- Il demeure également plus **orienté commerce/entreprise** que social/associatif

■ *Toutefois, ce diplôme de niveau IV risque de poser problème en termes d'accessibilité, notamment pour les chargés d'accueil en contrats aidés qui ont souvent été en échec scolaire*

Les formations de la petite enfance

■ *Dans le secteur de la petite enfance, des diplômes qui ne sont pas toujours pensés pour les professionnels exerçant dans les EAJE*

- Les diplômes sous contrôle de la DHOS (DE IP, auxiliaire de puériculture-AP, etc.) ne sont pas stricto sensu pensés dans le cadre de l'accueil de la petite enfance et sont **plus adaptés au travail en milieu hospitalier** :
 - le diplôme **d'auxiliaire de puériculture** comporte beaucoup plus de modules autour du soin de l'enfant et manquerait de modules autour des activités mises en œuvre dans les EAJE
 - le diplôme **de DE IP** ne serait pas adapté au métier de la branche, avec une quasi absence de modules en termes de gestion, finances, management, etc.
- De même, le diplôme **d'éducateur de jeunes enfants** manquerait également de modules en termes de management
- Le **CAP Petite Enfance** se concentrerait **plus sur les activités de ménage** que sur les activités d'éveil mises en place auprès des enfants

■ *Un problème de filière dans la petite enfance avec l'absence de niveau IV et donc une rupture dans les possibilités d'évolution professionnelle*

Une absence de diplôme intermédiaire entre les diplômes de CAP Petite Enfance, d'AP (niveau V) et celui d'éducateur de jeunes enfants (niveau III)

■ *Des numerus clausus sur les formations dépendantes du ministère de la santé qui limitent l'accessibilité des formations*

- Les **régions sont décisionnaires** en termes de places sur les formations d'IP et d'AP
- Les **hôpitaux** auraient tendance à **refuser** de plus en plus de former des auxiliaires de puériculture ou des infirmier(ère)s de puériculture qui souhaiteraient évoluer en EAJE
- Ceci risque d'accentuer le **manque de professionnels qualifiés**

■ *Une évolution indispensable des diplômes en termes :*

- D'outils en matière de **relationnel parents**
- De **connaissance des tenants et aboutissants du projet pédagogique**

- De **sensibilisation par rapport au travail de terrain** : les stagiaires par exemple n'ont pas toujours conscience des enjeux du travail effectué en EAJE

Par exemple, un CAP Petite Enfance s'attend généralement à ne faire que du ménage, à faire « jouer les enfants » et finalement il/elle est généralement sur l'ensemble des tâches avec une vraie visée pédagogique

■ *Un probable travail de réingénierie du diplôme de CAP Petite Enfance*

- Un diplôme initialement créé pour répondre aux besoins de qualifications des **ATSEM** (Agents Territoriaux Spécialisés des Ecoles Maternelles) en collectivités locales
- Puis étendu aux besoins de qualifications des **assistantes maternelles** (afin d'obtenir l'agrément, le candidat doit avoir validé au moins une unité du CAP Petite Enfance)
- Ce diplôme ne fait pour l'instant **l'objet d'aucune réflexion**/réingénierie car il est peu contesté en CPC (sauf sur les compétences en termes de relationnel avec les parents)
- Ce diplôme semble relativement facilement accessible à tous les professionnels, notamment demandeurs d'emploi/anciens salariés entrant dans la branche car il peut être réalisé par correspondance
- Ce diplôme semble devoir **rester suffisamment ouvert en termes de contenu des modules** en vue de permettre la poursuite des études
- Il pourrait également être « concurrencé » par le nouveau **Bac Pro Accompagnement et Soins à la Personne** :
 - ce diplôme permettrait l'obtention d'un diplôme de niveau IV mais entrerait en concurrence directe avec le diplôme d'auxiliaire de puériculture, car il serait plus accessible (pas de concours) (*cf. plus bas*)
 - il permettrait plus de transversalité vers d'autres secteurs du sanitaire et social
 - il pourrait également être pensé comme passerelle vers le diplôme d'auxiliaire de puériculture : il pourrait être envisagé que certains modules soient similaires entre les deux diplômes afin que les personnes titulaires du bac pro puissent obtenir plus facilement le diplôme d'AP en validant simplement les modules manquants

■ *Un travail à venir de réingénierie du diplôme d'Auxiliaire de puériculture*

- Cette formation est accessible uniquement par obtention d'un **concours**
- La **réingénierie du diplôme sera lancée en 2013** notamment sur les questions de la relation avec les parents, de la prise en charge de la globalité de l'enfant et sur la parentalité
- Ce **diplôme pourrait évoluer en niveau IV** :
 - étant donné que la plupart des candidats au concours sont titulaires d'un baccalauréat, ceci répondrait à leur niveau effectif de qualifications
 - mais ceci rendra encore plus difficile l'obtention du concours pour les personnes ne disposant pas de ce niveau de compétences
- Une possibilité également de **voir cette formation proposer différents modules selon le projet professionnel du formé** : s'il souhaite s'orienter vers la petite enfance/ la PMI / le milieu hospitalier, il suivra un ou deux modules spécifiques sur les problématiques de ces milieux
- À l'avenir, des transversalités possibles avec le diplôme d'aide-soignant (?)

Les formations de l'animation

■ Une offre de formation, dans l'animation, qui correspondrait à un « idéal culturel et historique »

- Elle serait l'héritière des différentes logiques d'entrée dans le métier :
 - les personnes qui se forment seraient **engagées en amont dans le militantisme associatif**
 - les personnes qui se forment seraient des **demandeurs d'emploi orientés vers les formations du social car considérés comme des métiers « facilement accessibles » et perçus positivement** (loisirs, aide à la personne)
 - un **canal universitaire** pour les postes d'encadrement
 - une logique de **promotion sociale** pour des personnes en difficulté (emplois aidés, emplois d'avenir, etc.)
- Aujourd'hui, ces logiques **sont remises en cause** :
 - le **militantisme associatif** se retrouve **beaucoup moins** parmi les salariés
 - la **demande de professionnalisation** diminuerait les possibilités d'intégration en termes de promotion sociale/intégration de demandeurs d'emploi
 - le canal **universitaire** tendrait à **manquer de pratique terrain**, indispensable sur ces métiers

■ Un manque de formés sur les diplômes de l'animation

- Un **manque d'élèves suivant les formations jeunesse et sports** (BPJEPS, DESJEPS, etc.) en **formation initiale** ce qui tend à poser plusieurs problèmes :
 - un **manque de valorisation** de ces formations
 - une tendance fréquente des futurs étudiants à s'orienter vers la filière universitaire et donc un manque d'attractivité de ces formations
 - des formations qui semblent **choisies par défaut** par des personnes, fréquemment en précarité de formation
 - un **manque d'obligation pour l'employeur d'embaucher des personnes qualifiées** avec une recrudescence des embauches avec diplôme BAFA
- Une **absence de formation de niveau V** sur le poste d'animateur risquerait de limiter la capacité pour certains professionnels à obtenir un diplôme : le BPJEPS étant parfois jugé comme difficilement accessible selon le niveau de qualification des professionnels

- La **demande se concentre sur les diplômes de niveau IV** (80% des formations sont des BPJEPS dans la branche jeunesse et sport)
- Les diplômes de l'animation sont globalement jugés **trop longs à suivre** en formation continue avec des professionnels qui doivent s'absenter entre un et deux ans

■ *Des diplômes de plus en plus adaptés mais qui sont encore insuffisamment détenus par les salariés*

- Globalement, un **manque de professionnels titulaires du BPJEPS**, diplôme professionnel d'entrée dans la branche
- Le **BPJEPS correspond globalement aux besoins de la branche** mais :
 - il tend à présenter de trop grandes disparités entre les différents organismes de formation
 - il est également « insuffisant » pour les professionnels ayant un poste de coordinateur (DEJEPS plus adapté en la matière)
- De nombreux entrants, demandeurs d'emploi ou anciens salariés, ne disposent parfois que d'un BAFA/BAFD, formations jugées inadaptées par rapport aux besoins du terrain, trop orientées colonies de vacances et beaucoup moins centres sociaux, etc. Pour nombre d'entre-eux, les directeurs leur fixent l'objectif d'obtenir un **BPJEPS**

■ *Des diplômes en évolution*

- Les **récentes mises à jour** des référentiels des diplômes jeunesse et sport auraient permis de recalibrer le contenu des formations
- Les diplômes s'orientent **de plus en plus vers des modules adaptés en termes de gestion de projet, gestion financière**, etc.
- L'orientation vers des **diplômes plus transversaux** et qui permettraient de favoriser la mobilité professionnelle semblerait être une évolution positive

Ainsi, la création du **BP Animation Sociale** pourrait répondre à ce besoin de transversalité en favorisant les perspectives de mobilité professionnelle entre les secteurs

- Les **certificats de spécialisation**¹⁵ sur des thématiques spécifiques répondent notamment aux besoins de spécificité face à la transversalité de certains diplômes (BP AS, BPJEPS, etc.) :

Exemples : sur le BPJEPS, différents certificats existent tels que « Accompagnement à la démarche de développement durable », « Accompagnement et intégration des personnes en situation de handicap », etc.

¹⁵ Liste disponible sur <http://www.sports.gouv.fr/index/metiers-et-formations/reglementation/la-reglementation-des-diplomes/brevet-professionnel-de-la/les-certificats-de-specialisation/>

Les formations de la direction

■ Une absence de diplôme spécifique pour les directeurs en structure type *Alisfa*

■ Pour les directeurs de CS/ADSL :

- Le **CAFERUIS / CAFDES** (certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement social) / **DEIS** (diplôme d'Etat d'ingénierie sociale) sont généralement plus orientés directeurs de structures sanitaires et sociales
Ces diplômes seraient par ailleurs en cours d'évaluation en vue d'une réingénierie notamment car ils manquent de passerelles.
- Le **DESJEPS** serait adapté aux enjeux animation mais insuffisant en termes de gestion/management
- Certains **Master 2** ont des contenus pertinents en termes théoriques mais manquent d'application pratique (stages, etc.)
- Sur les diplômes détenus par les directeurs, un fort sentiment de déconnexion entre savoir et savoir être et un **manque de compétences terrain**
- A long terme, ces diplômes ne sembleraient **pas avoir vocation à se spécialiser** mais à garder un contenu généraliste

■ Pour les directeurs d'EAJE :

La formation initiale des IP DE et des EJE ne comporte quasiment aucun module en termes de management/gestion administrative et financière, laissant les professionnels démunis face à ces tâches

- **Educateur de Jeunes Enfants :**
 - ce diplôme ne fait pour l'instant **l'objet d'aucune remise en cause spécifique**
 - s'il devait être revu, il s'agirait **d'augmenter les compétences en termes de management, gestion** et donc probablement de le **remonter en niveau II**
- **Infirmière de puériculture :**
 - une formation en un an qui a fait **l'objet de demandes de prolongement** sur un an complémentaire en vue de compléter certains modules soins (mais pas sur les modules gestion/management)
 - une formation très **réglementée** dont l'évolution serait relativement complexe

- **les besoins ne semblent pas vraiment bien identifiés** sur l'adaptation de ce diplôme pour les professionnels exerçant en EAJE
- de même, une **adaptation de ce diplôme** aux besoins des EAJE semblerait difficilement envisageable

■ *Les options d'évolution des formations à destination des directions*

- **conserver les formations/diplômes déjà existants** mais les **compléter par des modules complémentaires** sur les enjeux spécifiques de la direction d'une structure Alisfa
- **avoir un contenu plus transversal des diplômes de direction du social** (Caferuis, etc.), qui sont pour l'instant trop orientés « sanitaire et social » et pas assez « associatif », afin de créer d'avantages de passerelles entre les secteurs
- **obtenir une formation courte en management, type CQP**, en vue de compléter les compétences en gestion/management (surtout pour les directeurs en EAJE)
- Ceci permettrait :
 - **d'éviter de recréer de nouveaux diplômes** qui pourraient complexifier encore plus le paysage de l'offre de formation
 - **d'alléger les formations suivies par les directeurs** en poste

8. L'adéquation de l'offre de formation

8.1 Offre de formation initiale

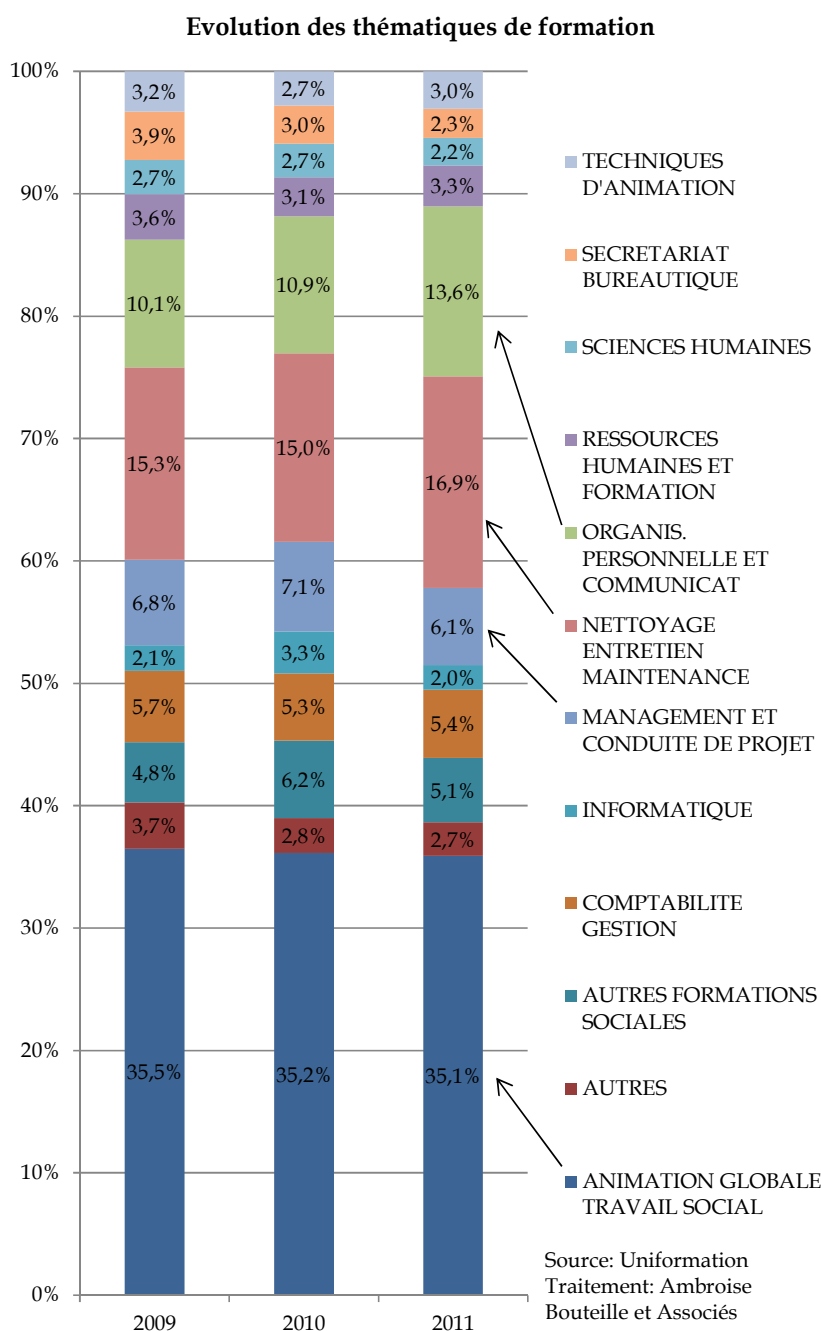
8.2 Offre de formation continue

L'offre de formation continue

(Données statistiques issues d'une extraction de données formations d'UNIFORMATION)

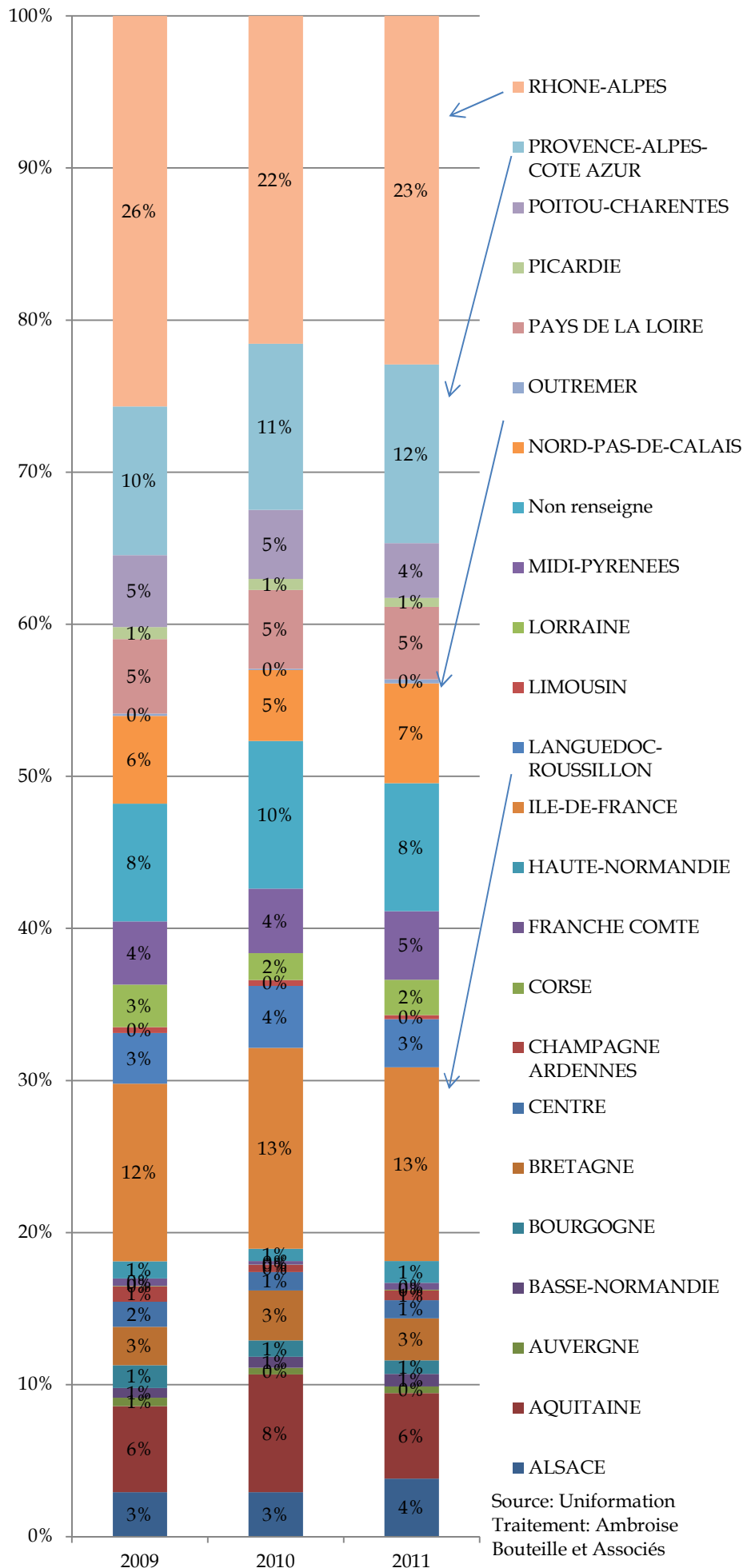
■ Sur le plan, des thématiques de formation diversifiées

- Trois thématiques composent plus de 65% des formations : **nettoyage/entretien, organisation personnelle et communication et animation globale/travail social**



■ *Des formations plus fréquentes en régions sud qu'en régions nord*

Evolution de la répartition des stagiaires selon la région



■ *L'offre de formation continue est globalement jugée satisfaisante mais pour autant, pas assez orientée*

- Globalement, nos interlocuteurs ont souligné **l'adéquation de l'offre de formation continue** avec les besoins des structures et des salariés :
 - une **diversité** de l'offre de formation
 - une **adaptation des formations** aux besoins des salariés/structures
- Toutefois, plusieurs **points mériteraient d'être améliorés** :
 - Un manque de prise en compte des **spécificités du rural** dans les formations
 - Une orientation des formations vers les besoins des centres sociaux au **détriment des besoins des autres types de structures**
 - Un **manque d'actions collectives orientées ADSL**
 - Des **formations trop orientées centre social plutôt qu'ADSL ou EAJE**
 - Un manque **d'accessibilité** en particulier en milieu rural où les formateurs ne souhaitent plus se déplacer
 - Un manque **de formation « locales », sur site**
 - Certaines **thématiques ne sont pas assez abordées** (handicap, etc.)

9. Le positionnement des employeurs

Les présidents interrogés

Président	Association	Type
Christian COLLIN	AFSCO	CS
Véronique BEYER	La Maison de l'Enfance	EAJE
Pierrick HERVE	Association du Coglais	CS
Loïc MORIN	Les Coccinelles	EAJE
Marion GRANGER	Les P'tits Loups	EAJE
Daniel ERHEL	Association rennaise des centres sociaux	CS

La vision des administrateurs de l'évolution de leur association

- *Les enjeux d'avenir et leur impact sur le positionnement en termes de valeurs et d'activités des associations, tels qu'identifiés par les administrateurs, sont globalement similaire à ceux identifiés par les équipes permanentes*

citons tout particulièrement :

- un **nouveau positionnement** sur des activités liées au développement durable, aux publics en difficulté, aux thématiques d'actualité (isolement, parentalité, etc.) et aux effets de la crise sur la population
- une **diversification** pour mieux répondre à l'ensemble des besoins des habitants et justifier l'existence de l'association : par exemple, un positionnement croissant sur les problématiques de vie quotidienne (se loger, se nourrir, etc.), sur les problématiques éducatives, etc.
- un **refus de perdre l'âme associative** en travestissant le positionnement ou en diversifiant de manière trop extensive les activités,
- des **valeurs à réaffirmer**, par exemple celles de l'éducation populaire, des valeurs pédagogiques et éducatives, etc., car celles-ci sont à la base de la fondation des associations face à des familles beaucoup plus en position de « client » et « consommateur »

- *Une meilleure capacité d'anticipation et d'adaptation aux problèmes des populations est perçue comme indispensable*

- en vue de « ne pas devenir les exécutants des financeurs »
- en vue de **justifier le positionnement** associatif
- en vue **d'éviter** une éventuelle **mise en DSP** (délégation de service public)

- *Le positionnement en réseau devient alors une ressource clé pour les associations*

Qui passera notamment par :

- un **meilleur dialogue** avec les partenaires des associations
- une **meilleure capacité à travailler** avec l'ensemble des partenaires
- une **capacité à se mettre en réseau** et coordonner des activités à plusieurs structures

■ *D'importantes incertitudes, des difficultés à se projeter, voire un certain pessimisme sont évoquées quant à l'avenir des associations face :*

- aux **difficultés de financement**, aux **changements politiques** à venir (décentralisation et modification des communautés de communes, etc.),
- à la **précarisation sociale** de nombreuses populations,
- au **positionnement de plus en plus strict** des collectivités et de la CAF,
- à des **difficultés à impliquer** les habitants-parents,
- etc.

La vision des administrateurs de l'évolution de l'organisation de l'association

■ *Les équipes des salariés de l'association sont reconnues efficaces pour défendre le projet même si leur motivation est décrite en baisse*

- Une **implication militante parfois moins forte des professionnels salariés**, décrits comme moins conscients des enjeux de l'associatif
- Des **professionnels compétents** qui sont de plus en plus considérés comme la force vive des associations, capables de faire vivre le projet associatif auprès des habitants-parents
- Des professionnels, tout particulièrement les directeurs et les animateurs coordinateurs, qui sont également **incités à développer les actions en réseau** avec d'autres partenaires en vue de mutualiser les moyens

■ *Toutefois, une crainte de voir le fonctionnement des structures se précariser et se complexifier*

- Avec l'utilisation plus fréquente des contrats aidés
- Avec les restructurations constantes
- Avec des risques de suppressions de poste
- Avec des problématiques de GRH accrues : l'absentéisme croissant, etc.

■ *Une prise de conscience d'une nécessaire rationalisation du fonctionnement des associations*

- la nécessité de faire « **plus avec moins** »
- un **fonctionnement de PME-PMI** en termes de GRH
- une acceptation de la **mutualisation** comme solution à des problèmes de gestion notamment en pouvant bénéficier de professionnels de plus haut niveau de qualification

Le rôle des administrateurs

■ *Un engagement fort des administrateurs en poste mais des difficultés à « recruter » face à la complexité de la gestion associative*

- Historiquement, de nombreux administrateurs présents à l'origine de la création de leur association étaient fortement impliqués sur tous les aspects organisationnels.
- Aujourd'hui, cette **implication s'amointrit** sur toutes les générations d'administrateurs : « *c'est une utopie de croire que les gens vont fortement s'impliquer* ».
- De nombreux présidents se déclarent inquiets face aux **difficultés que les associations rencontrent pour « recruter » des administrateurs** qui acceptent d'accorder du temps à la gestion associative.
- Pour nombre d'administrateurs, une **certaine fatigue** avec une volonté de « passer la main »

■ *Pour certains, un maintien de leur rôle sur certains aspects clés de GRH*

- Les administrateurs reconnaissent leurs **difficultés à maîtriser tous les enjeux de la gestion d'une association** (notamment les contraintes réglementaires d'un EAJE, etc.).
- Certains conservent un rôle **d'attraction et de recrutement des administrateurs** :
 - Une meilleure capacité à recruter pour avoir divers profils (marketing, entreprise, etc.)
 - Une meilleure capacité à communiquer sur le rôle d'un administrateur
- D'autres se **positionnent sur certaines commissions du CA, telles que le CHSCT, le recrutement des salariés**, etc. selon si leur degré d'implication.
- Parfois, ils éprouvent des **difficultés à se positionner en tant qu'employeur**
 - En effet, les administrateurs sont rarement des professionnels du management
 - En particulier dans les EAJE, les administrateurs ont parfois des difficultés à se positionner avec leur double casquette parent / employeur
- Mais globalement parmi les administrateurs qui exercent encore une activité professionnelle, ils déclarent **manquer de temps pour se former sur ces thématiques et leur apprentissage demeure « sur le tas »**.

■ *Un rôle de plus en plus crucial en termes stratégique et d'orientation*

- Un rôle d'**orientation stratégique** de l'association
- Un rôle de **défense du projet associatif** auprès des financeurs
- Un rôle pour **convaincre de nouveaux financeurs** ou mobiliser les actuels : par exemple en créant des instances de dialogue avec les élus politiques présents au CA pour qu'ils soient de vrais porte-parole des associations

■ *Face à cette évolution de leur rôle, l'importance du tandem président-directeur et d'une délimitation adaptée du rôle de chacun est reconnue par les administrateurs*

- ce qui implique beaucoup de **communication**, des échanges de points de vue et une **capacité à savoir répartir les tâches selon la compétence et la légitimité de chacun**
- ce qui implique également un **positionnement mieux cadré auprès des salariés** afin d'éviter un double commandement, qui pourrait éventuellement être contradictoire
- ce qui pourrait également permettre de **lutter contre l'isolement des deux fonctions**, certains directeurs et présidents déclarent ainsi souhaiter participer plus fréquemment à des échanges avec d'autres directeurs/présidents

10. Les scénarios

10.1 Le schéma

10.2 Le scénario A

10.3 Le scénario B1

10.4 Le scénario B2

10.5 Conclusions et impacts métier

La méthodologie

■ *Avertissement*

Trois scénarios ont été élaborés comme base de travail soumis aux deux groupes de travail du 30 avril 2013.

Ces scénarios ne prétendent nullement traduire une réalité certaine : en effet ils représentent une base de réflexion prospective et il est peu probable que,

- un ensemble de facteurs évoluent en même temps de manière positive ou négative
- des tendances, notamment les évolutions sociales, évoluent de manière radicale homogène sur le court/moyen terme
- les différents acteurs, Etat, collectivités, organisations professionnelles restent passifs et leurs actions en cours sans impact sur les évolutions citées,
- etc.

Ces scénarios ont pour objectif de recenser (probablement de manière non exhaustive), puis d'articuler les facteurs essentiels qui peuvent contribuer à faire évoluer la branche de manière plus ou moins positive dans des délais plus ou moins rapides.

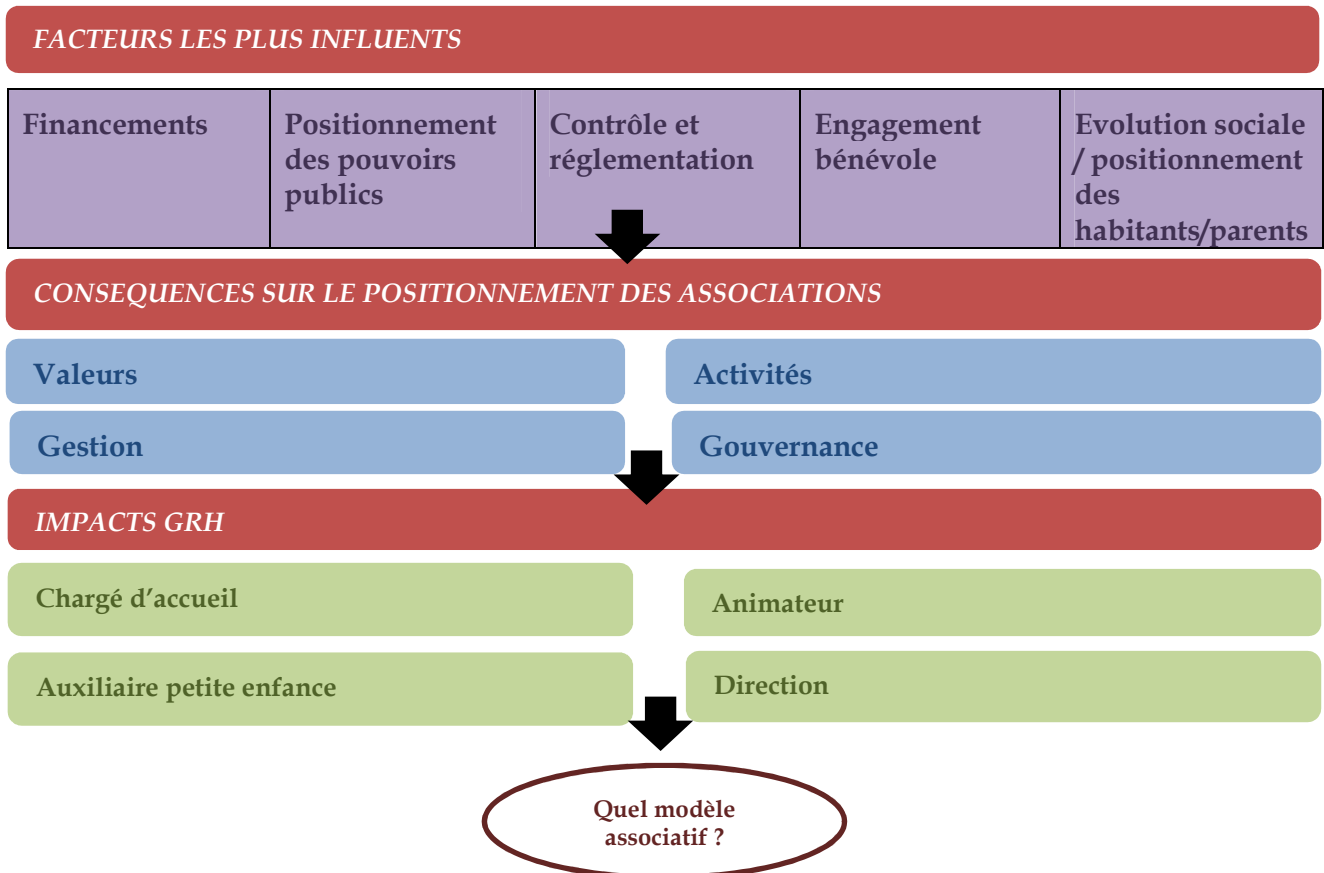
Le scénario final retenu permettra de dégager les évolutions vraisemblables et de cibler les leviers d'action sensibles permettant de renforcer les politiques de développement et de soutien positif au secteur.

■ *Les trois scénarios proposés*

- **Scénario A** : « LA CONFIRMATION DE TENDANCES PESSIMISTES »
- **Scénario B1** : « UNE MOBILISATION AUTOUR DES VALEURS MILITANTES »
- **Scénario B2** : « UNE MOBILISATION AUTOUR DES ATTENTES POLITIQUES ET SOCIETALES »

Schéma type des scénarios :

« Intitulé du scénario »



10. Les scénarios

10.1 Le schéma

10.2 Le scénario A

10.3 Le scénario B1

10.4 Le scénario B2

10.5 Conclusions et impacts métier

Scénario A :

« LA CONFIRMATION DE TENDANCES PESSIMISTES »

Financements ¹⁶	Positionnement des pouvoirs publics	Contrôle et réglementation	Engagement bénévole	Evolution sociale / positionnement des habitants/parents
La baisse des financements publics continue et se durcit durablement sur une grande partie des territoires, impactant notamment les associations qui en sont en grande partie dépendantes.	Le soutien politique différencié des collectivités aux structures associatives diminue. Les risques de mise en DSP (délégation de service public) augmentent (surtout pour les EAJE).	Les évaluations quantitatives sont toujours plus strictes, sans une considération suffisante du qualitatif.	L'engagement bénévole continue de chuter avec des difficultés de recrutement (administrateurs).	Le mouvement de précarisation s'accroît, entraînant une demande en hausse. Les exigences sont croissantes liées à un mouvement « consumériste ».



¹⁶ NB : l'ensemble de ces facteurs n'impacte pas uniquement les associations mais l'ensemble des structures sur ce type d'activité (notamment toute la Petite Enfance)

Valeurs

On assiste à une **crispation à l'évolution** au sein des structures avec une absence de volonté de changer de positionnement et de culture. Les professionnels ne parviennent pas à réagir.

Le positionnement auprès des habitants/parents dérive malgré lui vers une **démarche de client/fournisseur** avec **remise en cause progressive des principes éducatifs** et orientation vers le **bilan quantitatif** : il faut désormais faire du chiffre pour survivre.

Les parents n'adhèrent plus à l'association pour ses valeurs associatives mais, par exemple dans les EAJE, pour obtenir une place de crèche.

Activités

On assiste à une « **commercialisation** » des **activités de l'association** qui réalise de la « vente de prestations de service » comme un organisme marchand sans pour autant le faire de manière efficace. **L'offre se standardise** pour rentrer dans les cadres des appels d'offre.

Les associations ne peuvent plus se maintenir que sur **les activités les plus rentables/ populaires** et le public le plus solvable avec risque de perte de diversité sociale.

Gestion

Les **dépenses sont réduites de force** du fait des baisses de budget.

La disparition de toute marge de manœuvre **diminue la qualité des activités voire fait renoncer** à certaines d'entre-elles.

Gouvernance

Les administrateurs/ directeurs **ne parviennent pas à convaincre de la pertinence du projet associatif et social** qui correspond peu aux besoins exprimés du territoire et aux orientations des politiques publiques.

Le CA, peu assidu, n'est plus qu'une **chambre d'enregistrement** des orientations des permanents. Les bénévoles ne souhaitent plus s'engager sur la politique et sur la gestion quotidienne de l'association. Le modèle associatif est menacé.



IMPACTS GRH

La baisse des capacités budgétaires fragilise les recrutements et les progressions.

Les équipes sont moins qualifiées et moins expérimentées. Pour les EAJE, les contraintes réglementaires maintiennent toutefois des exigences en termes de qualité et d'encadrement.

Une pression et des tensions internes entraînent un fort turnover et absentéisme, atteignant à l'attractivité.

Le dialogue social est peu abouti par manque de temps/énergie/volonté pour des associations « étranglées » par la gestion du quotidien.

Peu de perspectives d'évolution professionnelle se présentent malgré une certaine continuité de l'effort de formation.

Une organisation du travail procédurale et quantitative atteint la qualité sociale et humaine des interventions et la capacité d'innovation des équipes.

Chargé d'accueil : Une probable **disparition** de ce poste avec une répartition de la fonction accueil entre l'ensemble des autres salariés

Animateur : Un « gestionnaire » d'activité, dérive vers un rôle de « **gardiennage** » et « **encadrant** »

Auxiliaire petite enfance : Une attention plus forte à la satisfaction des parents, dérive vers un rôle de « **gardiennage** »

Direction : gestion financière et administrative complexe du quotidien, mais conserverait un temps auprès des enfants (EAJE) et mènerait des activités dans les petites associations (CS/ADSL)



Quel modèle associatif ?

Une **CRISE DU MODELE**, remis en cause dans ses valeurs, sa singularité et son fonctionnement avec en corollaire la **disparition ou la municipalisation des associations les plus fragiles**, le recentrement sur les associations les plus solides qui auront su commercialiser leurs activités et se repositionner en prestataire banalisé de politique sociale des collectivités locales, perdant progressivement leur âme associative.

Conclusion des groupes de travail sur le Scénario A :

Ce scénario décrit comme « repoussoir » permet d'identifier les **facteurs de fragilité des associations** et les **risques afférents**, afin de mettre les Alisfa en capacité de réagir et de mieux les affronter.

10. Les scénarios

10.1 Le schéma

10.2 Le scénario A

10.3 Le scénario B1

10.4 Le scénario B2

10.5 Conclusions et impacts métier

Scénario B 1 :
**« UNE MOBILISATION AUTOUR DES VALEURS
MILITANTES »**

Financements	Positionnement des pouvoirs publics	Contrôle et réglementation	Engagement bénévole	Evolution sociale / positionnement des habitants/parents
Les financements publics ne baissent plus et se stabilisent. De nouvelles pratiques contractuelles apparaissent avec d'autres financeurs.	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 de 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 NTIC, etc.).	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.



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 « prestataire de service »**.

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 une certaine qualité, sur la base notamment d'une capacité à évaluer des indicateurs tels que ceux de mixité sociale et d'en convaincre les financeurs.

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/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 qualitative.



IMPACTS GRH :

Les **marges de manœuvre sur les rémunérations sont faibles** mais **permettent le recrutement** de personnes motivées et mobilisées (militants) et de **réduire le turnover**.

La **réduction des temps partiels** avec la mutualisation favorise la baisse du turnover.

Les **équipes se resserrent** autour des professionnels les plus militants, professionnels et multi-compétents.

Un fort effort de formation est réalisé mais 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.

Chargé d'accueil : élargissement vers **certaines activités** (gestion de l'affichage, co-animation, etc.) ou vers des **tâches d'assistance administrative**

Animateur : Un **militant** davantage axé sur la qualité qui propose des activités à visée **pédagogique**

Auxiliaire petite enfance : double casquette engagement **pédagogique** et accompagnement à la parentalité

Direction : Une capacité à **formaliser et à porter le projet associatif véritablement défini par les administrateurs**. Une meilleure maîtrise du volet **financier/gestion**



Quel modèle associatif ?

Une ASSOCIATION RECENTREE SUR SES
VALEURS MILITANTES, dont les fondamentaux
clés sont adaptés aux évolutions et aux
pratiques sociales actuelles, et recentrée sur
des administrateurs mobilisés et permanents
militants, avec une GRH basée sur la
motivation et l'implication

Conclusion des groupes de travail sur le Scénario B1 :

Ce scénario décrit les **fondamentaux** en termes de **valeurs** et **d'activités** que les associations ne doivent pas abandonner pour conserver leur légitimité.

10. Les scénarios

10.1 Le schéma

10.2 Le scénario A

10.3 Le scénario B1

10.4 Le scénario B2

10.5 Conclusions et impacts métier

Scénario B 2 :
« UNE MOBILISATION AUTOUR DES ATTENTES POLITIQUES ET SOCIETALES »

Financements	Positionnement des pouvoirs publics	Contrôle et réglementation	Engagement bénévole	Evolution sociale / positionnement des habitants/parents
Idem B1	Le potentiel risque d'instrumentalisation des associations par les pouvoirs publics se renforce.	Un certain équilibre entre critères quantitatifs et qualitatifs des évaluations apparaît.	L'engagement bénévole continue de chuter ce qui contraint le bureau à compter sur quelques administrateurs.	Les demandes sont très diversifiées, et des attentes nouvelles plus exigeantes apparaissent.



Valeurs

Administrateurs et permanents **requestionnent** 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'innovation, d'imagination, 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 les associations 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 garant de sa qualité.

Elles **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 **CA 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 associatives**.

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.



IMPACTS GRH :

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 fort effort de formation est mené** et des perspectives d'évolution professionnelle sont plus fortes (multi-établissements).

La **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, etc.).

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

Chargé d'accueil : un poste de **pré-médiateur, pré-orientateur** qui est capable de répondre aux premiers besoins ou une application plus large sur la communication à l'utilisateur (affichage, Internet, etc.)

Animateur : un **coordinateur chef d'orchestre des activités** et des **animateurs spécialisés** sur un segment d'activités rentable et pédagogique

Auxiliaire petite enfance : une montée en compétences techniques **pointues** en termes **éducatifs et pédagogiques**

Direction : **manager de structure**, pilote rationnel, mais également **stratège de l'association** dans une démarche entrepreneuriale



Quel modèle associatif ?

Une ASSOCIATION RATIONALISEE plus **adaptable** aux besoins exprimés en termes de valeurs et acceptant une évolution culturelle avec une capacité à s'appropriier les méthodologies d'autres secteurs, plus **entrepreneuriale** sans être marchande pour autant, plus **professionnelle** en termes de GRH et d'organisation

Conclusion des groupes de travail sur le Scénario B2 :

Ce scénario décrit les **adaptations rationnelles**, inspirées d'autres secteurs, de la gestion et du fonctionnement des associations à la nouvelle réalité sociale et économique.

10. Les scénarios

10.1 Le schéma

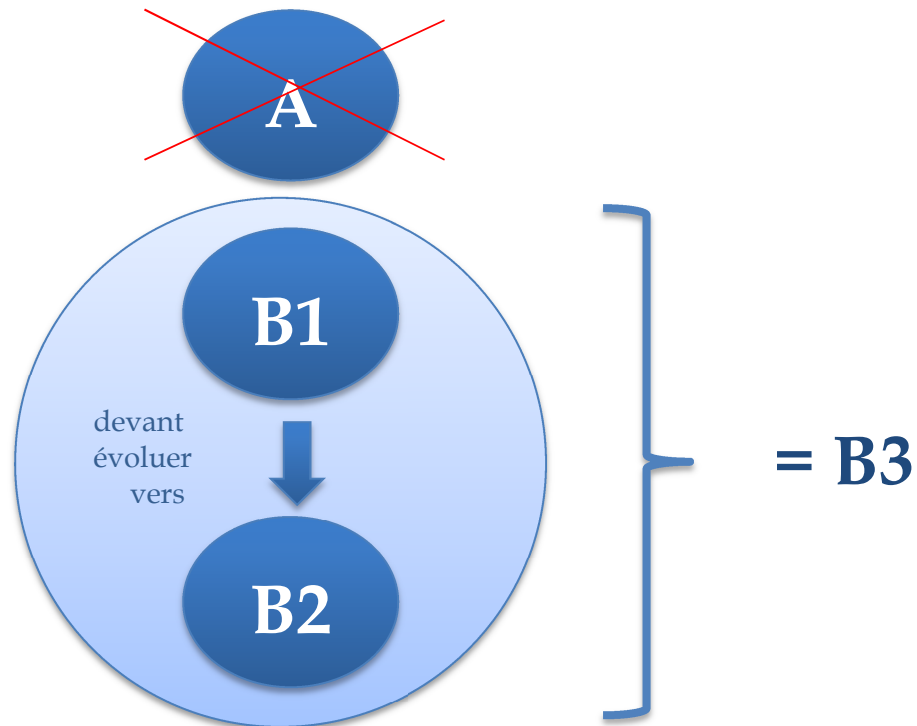
10.2 Le scénario A

10.3 Le scénario B1

10.4 Le scénario B2

10.5 Conclusions et impacts métier

Le scénario pressenti par les groupes de travail



Le scénario A est écarté comme devenir possible, mais sa présence est maintenue en tant que formulation des principaux risques contre lesquels il conviendra de rester vigilant et de se mobiliser.

Le scénario B1 est considéré comme la base des valeurs, les fondations permettant d'évoluer progressivement mais nécessairement vers le scénario B2, qui correspond à la mutation nécessaire du mode de fonctionnement des associations pour s'adapter à la montée des exigences et aux contraintes croissantes de gestion.

Le plan d'action issu de ce contrat d'étude prospective devra donc se concentrer sur des actions de soutien des associations à cette nécessaire évolution, tout en garantissant le respect des valeurs de la branche, nécessairement revisitées suite aux mutations de l'environnement sociétal.



11. Les recommandations

Les partenaires interrogés pour tester les recommandations

Nom de l'interlocuteur	Fonction
Brice Cocset	Directeur des régions, Uniformation
Olivier Phelip	Directeur du département technique habitat et lien social, Uniformation
Eric Desroziers	Conseiller technique, Caisse nationale des allocations familiales
Jocelyn Besset	CPNN
Alain Ribière	CPNN
Bertrand Laisne	CPNEF - Collège salarié

Quelles recommandations ?

AXE 1 : MOBILISATION DES ACTEURS DE LA BRANCHE POUR SOUTENIR LA MUTATION CULTURELLE QUI S'ENGAGE	
1.1	Sensibiliser les associations à la nécessité d'opérer une mutation culturelle
1.2	Développer des actions de lobbying auprès des partenaires
AXE 2 : CONSEILLER LES ASSOCIATIONS DANS L'ADAPTATION DE LEUR PROJET ASSOCIATIF EN FONCTION DES NOUVEAUX ENJEUX (GOUVERNANCE, RESEAU, ETC.)	
2.1	Aider 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
2.2	Conseiller les associations pour la mise en place d'une gouvernance réellement partagée et équilibrée
2.3	Encourager à la mise en réseau des associations et à la mutualisation/regroupement
AXE 3 : OUTILLER LES EQUIPES POUR FAIRE FACE AUX PROBLEMATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
3.1	Accompagner les associations dans l'amélioration de leurs pratiques de recrutement
3.2	Apporter des réponses aux différentes autres problématiques de gestion des ressources humaines rencontrées par les structures
3.3	Continuer l'effort de professionnalisation de la branche en favorisant l'efficacité des formations suivies
AXE 4 – ACCOMPAGNER LES 4 METIERS VISES ET LES ADMINISTRATEURS DANS LES DEFIS QU'ILS ONT A RELEVER ET DANS UN PARCOURS MOTIVANT ET DYNAMIQUE	

Axe 1 : Mobilisation des acteurs de la branche pour soutenir la mutation culturelle qui s'engage

1.1 - Sensibiliser les associations à la nécessité d'opérer une mutation culturelle

Objectifs :

Opérer la transition entre le scénario B1 et B2¹⁷ en sensibilisant les associations au fait qu'une mutation est indispensable en vue de dépasser les difficultés actuelles

Dépasser les craintes éventuelles des associations face à cette mutation en leur démontrant son intérêt

Inciter à un **positionnement proactif et ouvert** au changement pour permettre d'améliorer la situation des associations

■ En amont, mobiliser l'ensemble des partenaires afin de porter le message de manière uniforme au plus grand nombre d'associations

- en travaillant en commun avec l'ensemble des partenaires tels que la Fédération des Centres Sociaux ou l'ACEPP
- également, possiblement, en mobilisant la CNAF ou les CAF
- en poursuivant potentiellement le mouvement de régionalisation du Snaesco en vue de toucher et d'accueillir de plus nombreux adhérents

■ Formuler un projet politique pour l'ensemble de la branche : identifier les points clés de la mutation culturelle à opérer et créer un message opérationnel pour les administrateurs et les permanents

- En préalable, adopter une **position de « dédramatisation »** des difficultés actuelles du secteur
- **souligner le caractère indispensable de la mutation** à venir : sans elle, les associations sont menacées de disparaître

¹⁷ B1 décrit les fondamentaux en termes de valeurs et d'activités que les associations ne doivent pas abandonner pour conserver leur légitimité mais elles doivent nécessairement évoluer vers B2, qui correspond à la mutation nécessaire du mode de fonctionnement des associations pour s'adapter à la montée des exigences et aux contraintes croissantes de gestion

- décrire en quoi le **changement ne trahira pas leurs valeurs**
- décrire en quoi le **changement apportera un « plus »** : s'approprier les outils de l'efficacité au service du projet social et associatif, au service des valeurs, en les adaptant aux spécificités du secteur

■ *Organiser des rencontres et des échanges avec les administrateurs et les permanents de sensibilisation sur cette thématique en partenariat avec les Fédérations*

- en tentant de réunir des associations ayant déjà opéré en partie cette mutation et d'autres associations moins convaincues ou plus « réticentes »
- favoriser les témoignages de présidents et directeurs pour convaincre leurs pairs
- immiscer cette thématique dans toutes les réunions, assemblées, etc. organisées sur d'autres sujets

1.2 - Développer des actions de lobbying auprès des partenaires

Objectifs :

Convaincre les partenaires, notamment financeurs, de l'intérêt de continuer à financer et soutenir les Alisfa **en leur faisant comprendre leur rôle spécifique**

Justifier les exigences financières des Alisfa en prouvant les efforts réalisés en termes d'efficacité, de fiabilité du reporting, etc.

Anticiper au mieux en partenariat avec les financeurs l'évolution des politiques publiques

■ *Concevoir un message percutant, clair et précis à destination des financeurs*

Pour convaincre, ce message doit pouvoir démontrer aux financeurs leur intérêt de soutenir financièrement les associations :

- « vos préoccupations » : les problèmes sociaux, les banlieues difficiles, la radicalisation de jeunes éloignés de l'emploi, les problématiques de garde d'enfants, etc.
- « nos atouts pour y répondre » :
 - un positionnement associatif singulier et des valeurs sociales fortes,

- défendre des valeurs n'est pas une crispation mais apporte vraiment à la collectivité
- des activités et services efficaces et professionnels,
- un coût quasi identique à d'autres prestataires,
- une organisation professionnalisée et efficace, avec une gestion saine et rigoureuse

■ *Diffuser largement ce message auprès de tous types de financeurs*

Afin de toucher un maximum de financeurs, diffuser :

- auprès des organisations nationales telles que l'Association des Maires de France, l'association des Régions de France, etc.
- auprès des collectivités locales elles-mêmes par l'intermédiaire des représentants de la branche en région
- auprès des CAF et de la CNAF,
- Etc.

■ *Faire connaître aux associations l'existence de ces actions afin qu'elles puissent, si besoin, y faire appel ou les utiliser (en vue notamment de renforcer leur légitimité et leur assise sur un réseau national)*

■ *En amont, s'impliquer et collaborer plus activement avec les différents partenaires, notamment financeurs*

- **Echanger des données entre les observatoires** des différents partenaires
- **Participer plus activement** aux différentes instances de dialogue des financeurs :
 - auprès de la CNAF dans le cadre de la négociation de la COG,
 - auprès de la CNAF pour qu'elle puisse diffuser un message cohérent et uniforme auprès des CAF locales,
 - auprès des différentes instances de dialogue sur les thématiques d'actualité (rythmes scolaires, parentalité, etc.) telles que le Conseil de la Famille, etc.)
- Potentiellement, **négoier avec certains financeurs des financements complémentaires très spécifiques** (par exemple, la CNAF peut financer des actions telles que des malettes pédagogiques, etc.)

Axe 2 : Conseiller les associations dans l'adaptation de leur projet associatif en fonction des nouveaux enjeux (gouvernance, réseau, etc.)

2.1 - Aider 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

Objectifs :

Face aux enjeux actuels de diversification vs. recentrement, de défense du projet associatif, etc., **outiller** les associations **pour** qu'elles **élaborent un projet associatif le plus pertinent et le plus mobilisateur possible**, sans perdre « le fil rouge » de leurs valeurs et engagement associatif face aux demandes croissantes des financeurs

- **Partager entre associations les idées innovantes**, tant sur le fond que sur la forme, mises en place dans le projet associatif et ayant réussi, pour se faire inciter les fédérations (Acepp, Fédération des Centres Sociaux) à faire remonter et diffuser ces bonnes pratiques par l'intermédiaire d'un onglet spécifique sur leur site internet par exemple, accessible à tous
- **Poursuivre l'organisation de sessions/ateliers** in situ avec administrateurs et permanents en vue d'apporter une aide/méthode à la réflexion autour du projet associatif/pédagogique qui devra s'articuler autour de trois thèmes clés :
 - quelles **valeurs** clés ? (identifier quelques valeurs cœur d'intervention de l'association, sur lesquelles seront basés les principes pédagogiques et activités et les recentrer)
 - quelles **priorités d'intervention** ? pour qui ? (l'alimentaire ? la parentalité ? en vue d'éviter l'éparpillement)
 - quels **principes pédagogiques** ? (selon le public ciblé et les valeurs choisies, identifier les principes pédagogiques qui les accompagneront)
 - quelles **activités** ? en quoi sont-elles **innovantes** ? (ne pas proposer des activités pour proposer des activités, y inclure un degré d'innovation)

Ces sessions pourraient être co-organisées avec les Fédérations.

2.2 - Conseiller les associations pour la mise en place d'une gouvernance réellement partagée et équilibrée

Objectifs :

Eviter les éventuelles tensions, incompréhensions, empiètement de responsabilité entre administrateurs et équipe permanente dans le respect de leurs missions et compétences

Favoriser la durabilité de l'intervention du conseil d'administration

- Diffuser un modèle adaptable de « **document unique de délégation** » permettant de formaliser la répartition des tâches/responsabilités entre permanents et bénévoles

Ce document devrait être une annexe au projet associatif avec une valeur similaire en termes d' « obligation ».

- Diffuser une **méthodologie expliquant comment améliorer la transmission de connaissances** entre les CA successifs, notamment dans la petite enfance :
 - **créer un carnet de transmission** que le président devra remplir tout au cours de son mandat pointant les difficultés rencontrées et les moyens de les résoudre
 - entre deux CA, **inciter à l'utilisation d'une période de transition** d'au moins un mois entre les deux présidents afin que l'ancien puisse aider et accompagner le nouveau

2.3 – Encourager à la mise en réseau des associations et à la mutualisation/regroupement

Objectifs :

Vaincre les réticences des associations aux possibilités de mutualisation en les aidant à appréhender ses avantages

Les échanges entre pairs étant souvent la manière la plus efficace de progresser en termes d'efficacité, **mettre en commun les bonnes pratiques** réalisées par les différentes associations de la branche

Offrir une voix commune aux financeurs en vue d'unifier les demandes et rendre plus visible la branche

Mutualiser les moyens entre associations en vue de réduire les coûts

Garder la maîtrise du mouvement de regroupement/mutualisation en étant les précurseurs et ainsi éviter qu'il ne soit imposé par les financeurs

■ *Continuer à encourager la mise en réseau en impliquant l'ensemble des partenaires concernés*

- Encourager les structures non encore membres de réseaux locaux ou nationaux à s'inscrire dans ces mouvements en vue de bénéficier de leurs apports de **bonnes pratiques** et de leur visibilité auprès des financeurs
- Encourager ainsi en parallèle **l'échange de bonnes pratiques** sur l'ensemble des problématiques potentiellement rencontrées

■ *Mutualiser les bonnes idées en termes de recherche de financement pour multiplier les potentielles sources de financement*

- **Editer un guide des bonnes pratiques** en termes de recherche de nouvelles sources de financement, le diffuser aux associations et encourager à les développer, tels que :
 - partenariats locaux avec des entreprises
 - vente de places de crèche aux entreprises locales
 - être à l'affût de financement pouvant permettre des ouvertures de postes spécifiques
 - volonté de répondre à des appels d'offre régionaux, nationaux, voire européens
 - mise en place de services tels que l'agence postale
 - mise en place de la pratique du « give »
 - tarification à la carte dans les CS
 - etc.
- Dans la réponse aux appels d'offre ou aux DSP, **inciter les associations à ne pas se contenter de répondre au cahier des charges** mais à insérer obligatoirement les principes/valeurs de l'association
- Faire connaître aux associations les potentialités de financement spécifiques avec les CAF
- Inciter plusieurs associations sur un même territoire à ouvrir un **poste mutualisé de « Monsieur Financement »**, dédié à la recherche et à l'obtention de financements complémentaires

■ ***Mutualiser les outils en termes de gestion administrative au niveau national***

- **Faire remonter des associations** les bonnes pratiques qu'elles ont pu développer en termes d'outils
- **Proposer en téléchargement ces outils de gestion** tels que des agendas communs, des fiches de suivi des temps, fiches de poste modulables, fiche d'évaluation, etc.
- **Diffuser** auprès des associations **ces outils**
- **Créer un espace intranet** d'échange de bonnes pratiques

■ ***Encourager encore plus à la mise en place d'une véritable GPEC dans les associations***

- Continuer **l'effort d'information** et de sensibilisation à ce sujet
- Financer des **diagnostics** GPEC pour les associations
- **Accompagner** la direction et présidence dans la mise en place des solutions identifiées

■ ***A long terme, encourager à la mutualisation, au regroupement des structures notamment par l'intermédiaire de groupements d'employeurs***

- en vue de limiter le temps partiel (notamment face aux nouvelles contraintes de la loi sur la sécurisation de l'emploi de 2013 qui fixe à 24 heures par semaine la durée minimale d'un temps partiel), et donc de fidéliser les salariés
- **mutualiser les fonctions support** (comptabilité)
- **rationaliser les achats** entre les associations d'un même territoire
 - Soutien ingénierie par la CAF et par le SNAECSO
 - Soutien à la mise en place par les Fédérations

Axe 3 : Outiller les équipes pour faire face aux problématiques de gestion des ressources humaines

3.1 – Accompagner les associations dans l'amélioration de leurs pratiques de recrutement

Objectifs :

Favoriser l'attractivité de la branche pour des profils de haut niveau (Master II, DESJEPS, etc.)

Apporter des compétences nouvelles aux associations et **éviter les écueils** dans les processus de recrutement

■ En amont, pour attirer les bons profils, développer des actions d'attractivité auprès des jeunes en cours de formation ou en cours d'orientation

- **Intervenir plus fréquemment dans les établissements de formation** formant aux métiers de la branche mais dont les diplômes peuvent orienter vers d'autres secteurs (exemples : auxiliaire de puériculture, infirmier de puériculture, BPJEPS, etc.)
- **Intervenir plus fréquemment dans les collèges/lycées**, dans les forums de l'orientation, forums des métiers au niveau local et national afin de présenter et promouvoir les métiers de la branche
- **Amplifier les actions déjà engagées** et imaginer d'autres leviers :
 - Travailler en collaboration avec les Centres d'Informations et d'Orientation
 - Sensibiliser les prescripteurs de l'orientation des jeunes aux métiers de la Branche
 - Fournir aux acteurs de l'orientation des informations fiables et utiles
 - Impliquer davantage les entreprises dans les démarches de séduction des élèves
 - Collaborer avec les acteurs de l'emploi afin d'encourager les demandeurs d'emploi à s'orienter vers les métiers de la Branche

- **Encourager à l'utilisation** de contrats de professionnalisation, à l'utilisation de l'alternance en utilisant les arguments ciblés pour les associations (aides financières, compétences nouvelles, etc.)

■ ***Amplifier les efforts d'outillage des associations pour leur permettre de mener des processus de recrutement ciblés et orientés et d'identifier les potentialités et motivations des candidats***

- **proposer des fiches de postes** « types » avec l'ensemble des missions et compétences possibles (telles que proposées dans ce rapport) permettant ainsi à chaque association de sélectionner les missions et compétences correspondant mieux au profil du poste et de mieux calibrer leur poste,
- la sélection de ces critères permettra de **mieux orienter l'offre d'emploi** qui devra comporter référence à la sensibilité associative, la connaissance de l'environnement local, la motivation, etc.
- **identifier les sources de diffusion** des offres les plus pratiques en local (pôle emploi, mission locale, mais également radios et journaux locaux, réseaux sociaux, etc.)
- **fournir des grilles d'entretien** et grilles **d'évaluation** des compétences et des motivations notamment en vue de mieux tirer profit des entretiens annuels pour construire les parcours
- **bâtir des parcours individualisés d'accompagnement** (tutorat, formation, transfert de savoir-faire, expérience dans le poste etc.) nécessaires pour permettre à la personne recrutée d'acquérir les compétences adéquates¹⁸

■ ***Mutualiser les bons profils entre les associations en vue à terme de réduire le temps partiel et de fidéliser les salariés***

- **L'idée** : mutualiser un vivier de main d'œuvre qualifiée :
 - **Raisonner à l'échelle d'un territoire** et non plus d'une seule association
 - Ce qui permettra d'investir davantage en formation et donc de disposer d'un vivier de professionnels « volants », **fidélisés** à l'échelle du territoire et **disposant de compétences** utiles aux besoins des associations (notamment sur les postes hautement qualifiés ou spécialisés dont fonctions support¹⁹, plus durs à attirer dans les associations)

¹⁸ Voir les recommandations par métier pour les détails des parcours proposés

¹⁹ Fonctions support, métiers en pénurie (Auxiliaire de puériculture par exemple), niveau I de diplôme, etc.

- Ce qui permettra d'éviter d'externaliser ou de renoncer à l'embauche
- **Aider les associations, par territoire, à construire un partenariat avec un acteur ad'hoc pour l'identification, la formation et le portage de ces professionnels**
 - Identifier les besoins des associations et faire émerger ceux communs
 - Choisir un mode de portage dans le territoire : mutualisation ? groupement ?
 - Impliquer les acteurs de la formation professionnelle et de son financement (Uniformation) pour mettre en place des plans de formations spécifiques pour ces personnels
- **Conclure des contrats d'apprentissage entre plusieurs employeurs** sur des profils élevés ou spécialisés (support)

3.2 – Apporter des réponses aux différentes autres problématiques de gestion des ressources humaines rencontrées par les structures

Objectifs :

Réduire le problème de l'absentéisme

Valoriser les équipes permanentes dans leurs compétences et leurs missions

■ ***Déployer des moyens de lutte contre l'absentéisme***

- Travailler sur les causes de l'absentéisme pour y remédier
- **Utiliser l'assiduité** comme un potentiel critère au cours de l'entretien annuel en tentant de distinguer objectivement l'absentéisme normal de l'absentéisme abusif
- Le cas échéant, possiblement **développer la pratique des salariés « volants »** qui font office de remplaçant en cas d'absence et pourraient être mutualisés sur différentes structures sur une même région.

Cette pratique devra être très précisément cadrée au plan juridique, pleinement explicitée et assumée au moment du recrutement.

■ ***Dans un objectif de fidélisation des équipes et de réduction de l'absentéisme, inciter les directions à mieux valoriser leurs salariés***

- **Diffuser les bonnes pratiques** en la matière :
 - attribuer des **responsabilités** aux équipes

- valoriser les équipes :
 - * **auprès des habitants/parents** en explicitant mieux le rôle de chaque membre de l'équipe
 - * **auprès de leurs « pairs »** durant les réunions d'équipe
 - encourager la **prise d'initiative** et la **proposition**
 - faire ressortir les points positifs au cours de **l'entretien annuel**
 - **si possible, revaloriser la RIS** (rémunération individuelle supplémentaire)
 - **Encourager à l'amélioration des conditions de travail** (CHSCT, DUERP, etc.) et des horaires de travail (meilleur suivi des heures supplémentaires, etc.), en particulier pour les salariés en deuxième partie de carrière avec une adaptation des postes de travail, etc.
 - **Inciter les directeurs à mieux communiquer** auprès de leurs salariés sur la gestion des RH, sur les formations afin de conserver une équité de traitement
 - **Utiliser l'entretien annuel comme moment d'échange et de construction du parcours professionnel réussi et motivant qui peut évoluer d'une année sur l'autre :**
 - offrir en amont une grille de réflexion au salarié sur les potentielles évolutions de son poste (telles que proposées dans les scénarios)
 - le faire réagir sur les points qu'il souhaiterait approfondir et sur lesquels il pourrait se positionner (en adéquation avec les besoins de l'association)
 - l'accompagner dans l'identification des formations correspondantes
 - l'envoyer en formation
 - **Encourager toujours plus au développement du dialogue social dans les associations**
- **Potentiellement, faire évoluer dans la classification de la Convention Collective pour mieux prendre en compte les emplois de demain :**
- **la description des emplois repères** en correspondance avec l'évolution des postes (en particulier pour le métier de chargé d'accueil)
 - **le potentiel de distinction du positionnement des salariés selon la pesée les emplois** (par exemple, pour une auxiliaire petite enfance, disposer d'une plus large marge de manœuvre entre le positionnement mini et maxi afin de pouvoir mieux valoriser la différence de diplôme)

■ *Continuer à outiller les associations pour qu'elles mettent en œuvre au mieux les recommandations de l'axe 4*

- Diffuser des méthodologies, bonnes pratiques
- Sensibiliser les associations au changement
- Former l'encadrement pour qu'ils accompagnent au mieux leurs équipes
- etc.

3.3 – Continuer l'effort de professionnalisation de la branche en favorisant l'efficacité des formations suivies

Objectifs :

Susciter/adapter des formations correspondant aux enjeux prioritaires de la mutation/professionnalisation sur laquelle la branche doit se mobiliser dans les 3 prochaines années

Favoriser la mobilité et les passerelles de long terme pour les salariés

■ *Poursuivre l'effort engagé en vue de proposer des formations toujours plus adaptées et utiles aux professionnels*

- En amont, **lever les freins à la formation** en identifiant les sources et **en déployant tous les arguments** motivant les salariés à partir
- En amont, **formaliser dans l'entretien annuel** les potentialités d'évolution des salariés notamment en termes de passerelles et transversalités avec d'autres branches (notamment pour les salariés en deuxième partie de carrière)
- En amont, **clarifier les financements disponibles et les priorités énoncées par la branche en termes de formation** en vue de faciliter le choix et l'adéquation des demandes des associations avec ces priorités
- **Poursuivre l'effort engagé en termes d'information et d'encouragement** des salariés (directeurs et leurs équipes) à se former en mobilisant l'ensemble des dispositifs à leur disposition (DIF, bilan de compétences, etc.)
- Proposer plus fréquemment des **formations collectives** sur site plus adaptées aux contraintes des salariés (les mutualiser entre différentes structures sur un même territoire)
- **Encourager au recours aux actions collectives** financées par Uniformation :

- **Encourager et proposer des financements complémentaires pour les séances d'analyse de pratique** au sein des équipes avec appui si possible d'un psychologue (en effet, les séances d'analyse de pratique ne sont pas finançables sur les fonds d'Uniformation)
 - En vue d'accompagner le vieillissement de certains salariés, leur volonté de quitter la branche et/ou les deuxièmes parties de carrière, **encourager l'utilisation des bilans de compétences et des CIF** pour favoriser les reconversions (et prochainement, le compte personnel de formation)
 - **Anticiper le retour dans l'association** après une formation en incitant les directeurs à obliger leurs salariés à :
 - faire un compte-rendu, retour d'expérience à leurs collègues
 - mettre en œuvre dans le mois qui suit la formation un projet spécifique basé sur ces nouveaux acquis
- *Au niveau de l'offre de formation, s'assurer que l'offre soit en permanence en cohérence avec les nouveaux besoins d'avenir identifiés dans le CEP*
- une vigilance renforcée sur les différents **diplômes de la branche**, en termes de contenu et de création potentielle
 - **concentrer le financement des formations continues** sur les thématiques clés transversales pour les associations de demain : notamment sur les outils de gestion, d'évaluation, de marketing, etc.
 - par région, **consolider l'offre de formation** la plus pertinente en « labellisant » les organismes de formation proposant des formations les plus adaptées aux besoins de la branche
- *Poursuivre et intensifier les actions de lobbying de la Branche auprès de l'ensemble des acteurs de la formation*
- **Porter le message auprès de l'ensemble des instances de régulation de la formation**
 - **Travailler en commun avec d'autres branches en vue de favoriser les transversalités et d'avoir une reconnaissance interbranche des compétences des salariés**
 - Tenter de **s'impliquer dans les CPC** dédiées aux métiers du secteur en envoyant des techniciens pointus sur les questions de référentiels de diplômes : les

Ministères en charge de l'Education Nationale, de la Jeunesse et des Sports, des Affaires Sociales, de la Santé

- Par exemple, sur le CAP Petite Enfance, encourager à l'instauration de modules sur le relationnel avec les parents, sur la sensibilisation aux tenants et aboutissants du projet pédagogique. Sur le DESJEPS ou d'infirmière de puériculture, encourager à l'instauration de modules plus poussés en gestion/management
- Encourager à la création d'un diplôme **intermédiaire de niveau IV dans la petite enfance** pour répondre au manque actuel
- **Développer une présence plus active dans tous les organismes** où la profession doit être représentée pour pouvoir infléchir les décisions :
 - au niveau local, les Rectorats, les Conseil régionaux (notamment les groupes de travail des CPRDFP), la direction régionale de Pôle Emploi, les instances paritaires régionales interprofessionnelles comme la COPIRE, etc.
 - **Développer les échanges au niveau local** avec les autres secteurs qui recrutent sur des métiers similaires, et notamment avec les autres branches de l'Economie Sociale et Solidaire en vue de porter un message commun
 - aider à repérer au niveau régional sur quels organismes la profession doit être représentée (notamment du fait de son double positionnement travail social/animation).
- Poursuivre les efforts pour **être présents dans les organismes de formation eux-mêmes**

Ainsi se rapprocher plus étroitement des organismes de formation disposant de formations dans les spécialités pouvant intéresser les Alisfa (IFSI, IRTS/IRFTS, etc.) **à tous les moments où les décisions d'infléchissement se prennent** et notamment :

- lors de la création ou la modification de leurs certifications propres (telle licence professionnelle, tel Master, tel titre, etc.),
- l'ouverture de nouvelles sections ou leur fermeture (de tel ou tel diplôme existant)
- le positionnement des formateurs eux-mêmes, en ouverture sur les métiers du social (notamment sur des formations pour les chargés d'accueil)
- présence des professionnels lors des jurys ou lors des conseils d'orientation des établissements pour s'assurer que les compétences utiles à la branche sont bien enseignées et pour homogénéiser les formations

Axe 4 - Accompagner les 4 métiers visés et les administrateurs dans les défis qu'ils ont à relever et dans un parcours motivant et dynamique

Les administrateurs

Objectifs :

Face à la baisse de l'engagement bénévole, à la nécessaire professionnalisation de la mission de gouvernance, et à la capacité des administrateurs à participer très activement à la mutation culturelle, **équiper, outiller et accompagner les administrateurs** en poste dans leur « parcours bénévole » au sein de l'association

■ *Accompagner les administrateurs dans leur rôle d'identification et de conviction d'administrateurs potentiels*

- Encourager à la diffusion des **bonnes pratiques** déjà en place dans certaines associations en éditant un « guide pratique pour favoriser la mobilisation des bénévoles ». Il pourrait contenir les bonnes pratiques telles que :
 - la mise en place de « parrains-marraines »
 - l'identification en amont des motivations et des compétences des bénévoles non administrateurs
 - la « formation » de l'équipe permanente à la mobilisation des bénévoles (savoir communiquer avec eux sur comment s'impliquer dans l'association)
- **Proposer des « parcours bénévole »** permettant à un administrateur potentiel d'identifier ses besoins et d'acquérir les compétences nécessaires pour exercer son poste d'administrateur

■ *Donner une reconnaissance aux administrateurs afin qu'ils disposent des mêmes droits que les salariés en termes d'accès à la formation mais également de présence dans les instances partiaires (exemple : autorisation d'absence de l'employeur du bénévole, etc.)*

■ *Armer les administrateurs pour faire face aux nouveaux enjeux de gestion stratégique des associations*

- **Développer encore plus les formations** disponibles pour les administrateurs et les adapter à leurs contraintes horaires :
 - formations le soir, e-learning, formation in situ, etc. ;
 - modules d'information/formation très courts, par exemple sous forme de mini sessions de 1 à 2 heures le soir ou le matin²⁰
 - chats/forums et/ou parcours ludiques (du type de ceux réalisés par Uniformation)
- Financer l'ingénierie de formation
- **Vaincre les freins** à la formation notamment en sensibilisant les administrateurs à la valeur ajoutée de la formation suivie
- **Orienter les formations** sur les thématiques prioritaires de la gestion d'une association :
 - leur rôle au sein de l'association et leur positionnement d'employeur (responsabilité civile, pénale, connaissance de la fiscalité des associations, etc.)
 - leur positionnement politique auprès des financeurs, leur rôle de « marketing social »
 - leur capacité à transmettre leurs connaissances à la prochaine génération d'administrateurs

²⁰ inscrites dans un parcours plus long pour permettre l'éligibilité à la formation professionnelle

Les directeurs

Objectifs :

Convaincre les directeurs de l'utilité d'adopter des méthodes de travail plus rigoureuses et adaptées aux enjeux actuels (vision stratégique, management mobilisateur, gestion méthodique, etc.) et **les outiller** dans leur rôle dans l'émergence et la mise en place de cette mutation culturelle

Tout mettre en œuvre pour permettre aux directeurs d'accéder aux nouvelles compétences clés identifiées ci-dessous

Directeur

Une hypothèse principale de profil pour demain

- « **Directeur engagé** » avec une mission de mise en avant des valeurs associatives, en partenariat avec le CA
- « **Stratège** » de l'association : mission de **développement des activités de l'association** selon les besoins du territoire et à l'écoute des financeurs
- **Chargé du management**, maîtrisant les techniques de gestion et sachant déléguer à ses équipes
- En particulier pour les EAJE, un directeur toujours à **la pointe de la réglementation** relative à l'encadrement des enfants et à la sécurité de sa structure

Missions à développer/à enjeux (selon le scénario B3)

- Pilotage de l'association
- Ensembler des compétences de ses 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 clé afférentes

Compétences animation vie associative :

- Porter le projet associatif en partenariat avec le conseil d'administration : maîtriser, valoriser la politique, les enjeux et la « stratégie » de l'association et savoir les exposer et les défendre auprès des partenaires
- Mettre en synergie et en cohérence la répartition des tâches dévolues au CA et à la direction (en partenariat avec le CA) au sein notamment d'un tandem président-directeur agissant en cohérence
- Accompagner au cheminement des bénévoles au sein de la vie associative

Compétences relationnelles externes :

- Identifier les partenaires potentiels, conclure des partenariats, identifier et mettre en œuvre les moyens de les maintenir
- Porter le message associatif auprès des partenaires, convaincre de sa pertinence

Compétences stratégiques :

- Savoir identifier l'évolution des attentes des partenaires, des habitants parents, des bénévoles
- Proposer des pistes de réorientation du positionnement, de diversification/recentrage des activités
- Anticiper et réfléchir à l'évolution globale de l'association dans le respect des valeurs associatives
- Proposer des alliances, mutualisations, partenariats, mise en réseau, tant en termes de moyens que d'activité

Compétences organisationnelles et gestionnaire :

- Organiser et ventiler les responsabilités
- Concevoir un système d'évaluation qualitatif et quantitatif
- Connaître les principes administratifs, budgétaires et financiers permettant de rationaliser et d'optimiser les moyens
- Savoir identifier, analyser et évaluer les causes et les effets des écarts entre les objectifs donnés et les réalisations effectives permettant d'offrir un outil de pilotage aux administrateurs
- Connaître et maîtriser les techniques de management tant en termes de gestion des ressources humaines, que de gestion financière ou réglementaire (respect du droit social notamment)

Compétences mobilisation/accompagnement 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 dans l'équipe
- Diriger, mobiliser, animer et valoriser les membres de l'équipe en vue de les entraîner dans la poursuite d'un objectif partagé
- Recruter les compétences clés pour élever le niveau de l'association et permettre une délégation fiable
- Accompagner l'évolution des équipes, tant en termes d'activités que de compétences

- **Convaincre les directeurs de la nécessité d'une mutation culturelle dans les associations afin qu'ils en soient les maîtres d'œuvre (cf. Axe 1)**
- **Multiplier les sessions de rencontre entre directeurs afin de rompre leur isolement, de mieux échanger bonnes pratiques et de participer de l'effort de conviction de l'intérêt de la mutation culturelle**
 - Au niveau local, **favoriser les échanges entre directeurs**, par réunions informelles ou formelles, créant ainsi un réseau de connaissances et d'entraide et favorisant l'échange de bonnes pratiques
 - Au niveau national, **tenter de mobiliser les directeurs** sur une réunion annuelle avec par exemple un représentant par région, en travaillant sur une thématique spécifique
- **Diffuser tous les outils élaborés dans les axes précédents auprès des directeurs afin qu'ils puissent les prendre en main et le cas échéant, les diffuser à leurs équipes**
 - **également favoriser l'accès à l'information** sur l'ensemble des outils et des dispositifs existants (tant en termes de formation, de gestion, etc.)
- **Accompagner efficacement la prise de poste par les directeurs pour assurer une prise en main rapide de la direction de l'association**
 - **Accompagner le directeur dans sa prise de poste :**
 - en lui créant une fiche de poste adaptée avec les missions à remplir (en particulier en termes stratégiques), ses compétences actuelles et les compétences qu'il devra acquérir
 - soit en ayant une transmission de poste avec le directeur précédent,
 - soit en mettant à disposition un livret du « b.a. ba » du directeur,
 - soit en désignant un interlocuteur au sein des organisations relais (Snaecso, Fédérations, association locale voisine, etc.) : interlocuteur que le directeur pourra facilement solliciter en cas de problème interne difficilement solvable
 - **Encourager les Fédérations à renforcer le soutien** qu'elles proposent aux directeurs dans le cadre d'une création d'association (en partenariat avec le CA)

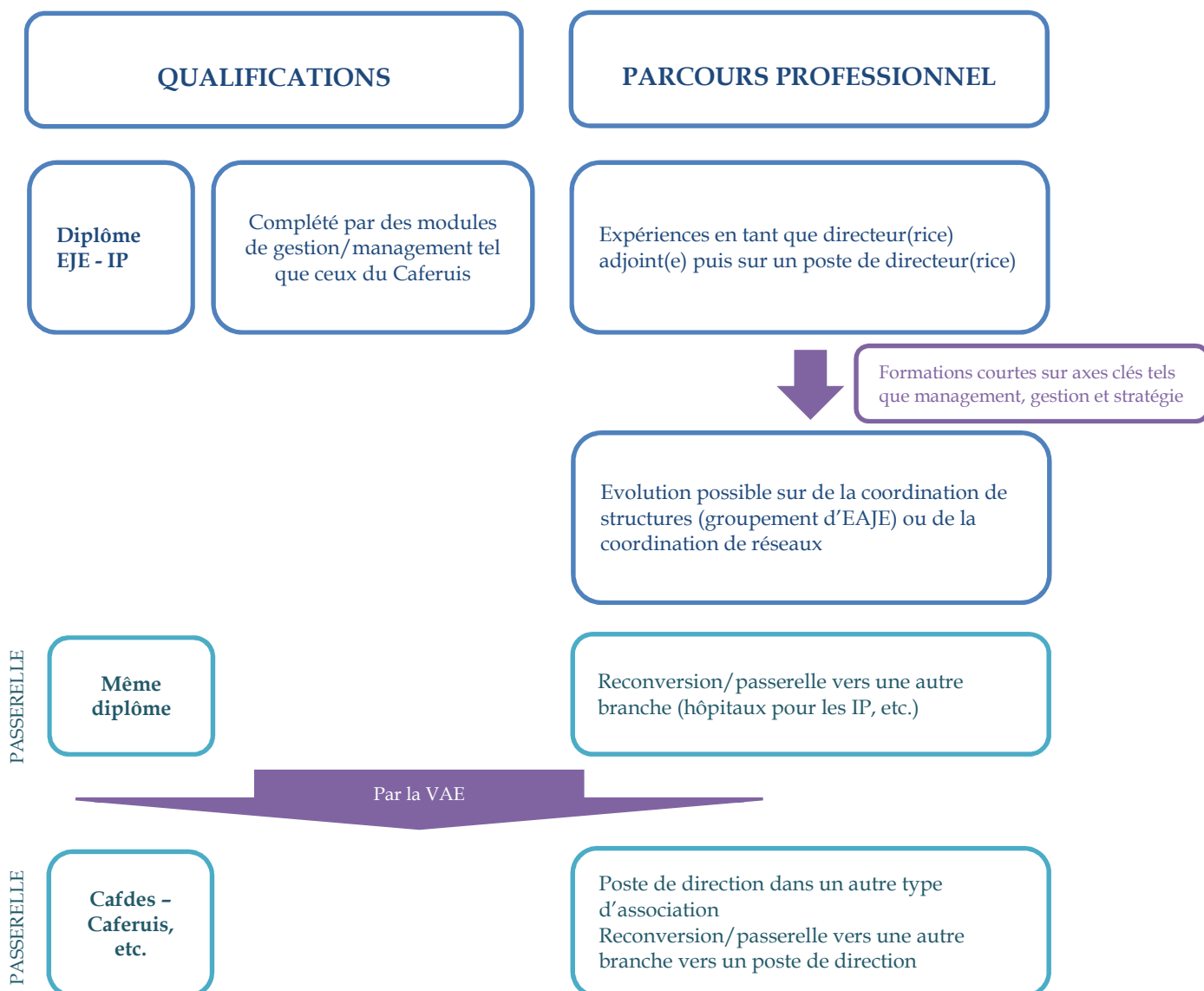
■ *Faciliter le départ en formation des directeurs face à l'ampleur de leurs besoins du fait de leur rôle clef dans la mutation culturelle et du défi considérable d'élargissement de leurs compétences*

Face à la difficulté pour un directeur de partir en formation du fait de la charge de son poste, poursuivre le travail de ciblage des formations :

- **Leur proposer des formations courtes**, modulables, à distance, directement adaptées à leurs besoins (identifiés à partir des enjeux de compétences inscrits dans la fiche ci-dessus)
- Selon les priorités des associations et les points forts et faibles des directeurs, les **envoyer en formation** sur les thématiques visées par la fiche (en particulier sur les aspects stratégiques et le « marketing social »)
- **Encourager les directeurs** à déléguer à leurs équipes afin de plus facilement être « remplaçable » en cas d'absence

■ *Dessiner un parcours d'évolution professionnelle adapté selon le type de professionnel et les compétences à acquérir*

Directeur EAJE



QUALIFICATIONS

PARCOURS PROFESSIONNEL

Accéder à ces diplômes par la VAE

Diplôme DESJEPS

Complété par des modules de gestion/management tel que ceux du Caferuis

Diplôme type Caferuis, Cafdes, Deis, M2

Complété par des modules sur les aspects spécifiques des Alisfa

ou

Expériences en tant que directeur(rice) adjoint(e) puis sur un poste de directeur(rice) pouvant évoluer sur d'autres structures Alisfa plus ou moins grandes sur des territoires plus ou en moins en difficultés

Formations courtes sur axes clés tels que management, gestion et stratégie



Evolution possible sur de la coordination de structures (groupement d'association ou de centres) ou de la coordination de réseaux

PASSERELLE

Diplôme Caferuis, Cafdes, Deis

Diplôme permettant une transversalité avec d'autres branches du sanitaire et social

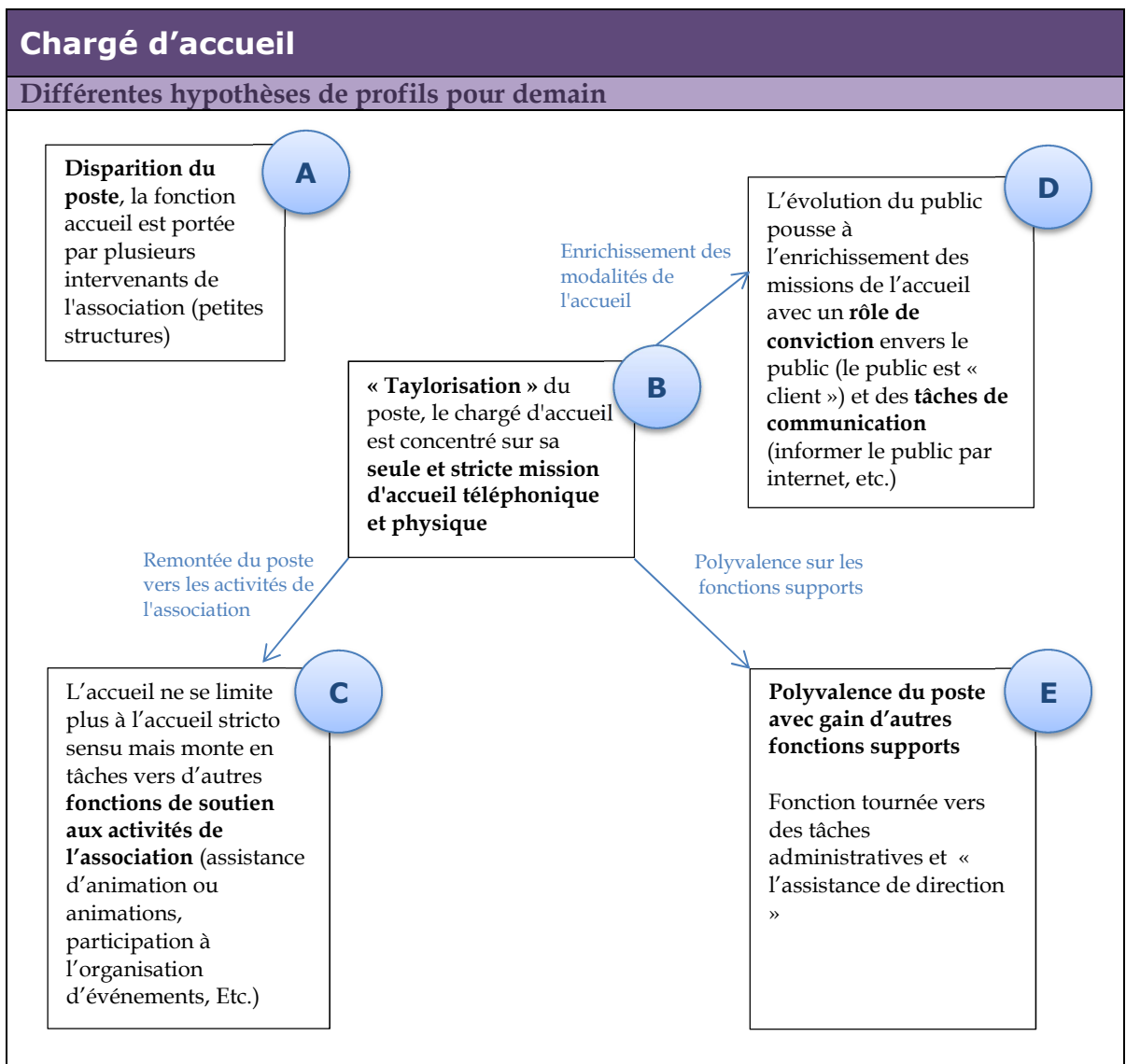
Reconversion/passerelle vers une autre branche

Les chargé(e)s d'accueil²¹

Objectifs :

Au vu de la montée en compétences à venir sur le poste de chargé d'accueil, **accompagner au mieux les salariés** en recrutement ou en poste dans l'évolution de leurs compétences et les **valoriser dans leurs missions**

Permettre progressivement l'acquisition des compétences relatives au profil de poste choisi par l'association (cf. hypothèses ci-dessous)



²¹ Recommandations que les associations pourront mettre en place grâce aux outils apportés par la Branche dans l'Axe 3

Missions à développer/à enjeux (selon le scénario B3)

- 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, etc.)
- Premier « commercial » de l'association dont il est l'image

Compétences clé afférentes

Compétences « médiation » :

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

Compétences « communication » :

- Connaître les techniques et les pratiques des NTIC et les maîtriser (réseaux sociaux, etc.)
- Connaître les bases de certaines langues étrangères très présentes au niveau local

Compétences comportementales :

- 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
- Respect de la confidentialité des informations communiquées par le public

Compétences « 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 au public « les activités et services » adaptés à ses besoins

Compétences process²² :

- 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

²² Les compétences liées aux processus de travail au sein de l'association et à l'insertion du salarié dans l'organisation de l'association et dans son développement

■ ***Dès le recrutement, identifier les potentiels d'évolution du chargé d'accueil et valoriser son rôle***

- Encourager les employeurs à faire appel à des alternants ou des personnes diplômées sur les formations spécifiques de l'accueil (Bac pro accueil, relation, usagers notamment)
- Valoriser les tâches du chargé d'accueil et son potentiel d'évolution en phase de recrutement : mettre en avant les évolutions professionnelles possibles au sein de l'association (ou dans la branche)
- Dans le cadre d'un contrat aidé ou emploi d'avenir, **expliquer clairement au candidat les enjeux d'une prise de poste** (en termes d'implication et de formation) et le fonctionnement d'un tel type de contrat

■ ***Doter les chargés d'accueil entrants, généralement peu ou pas qualifiés, des compétences nécessaires à l'exercice de leur métier***

- A l'entrée en poste, **formaliser le potentiel parcours** de la personne embauchée, en particulier s'il s'agit d'un contrat aidé

Il pourrait prendre la forme par exemple d'un « carnet de parcours » contenant :

- les compétences détenues à l'entrée en poste (en adéquation avec la fiche de poste)
- les compétences à acquérir et la temporalité de l'acquisition (dans 1 mois, 6 mois, 1 an)
- les potentielles formations à suivre, voire diplômes à obtenir (dans ce cas-là, conditionner l'embauche à l'obtention du diplôme afin d'éviter un abandon de la formation certifiante/diplômante en cours)
- les évaluations régulières à effectuer et les points de parcours
- **Attribuer un tuteur** exerçant les mêmes fonctions à **toute nouvelle recrue**

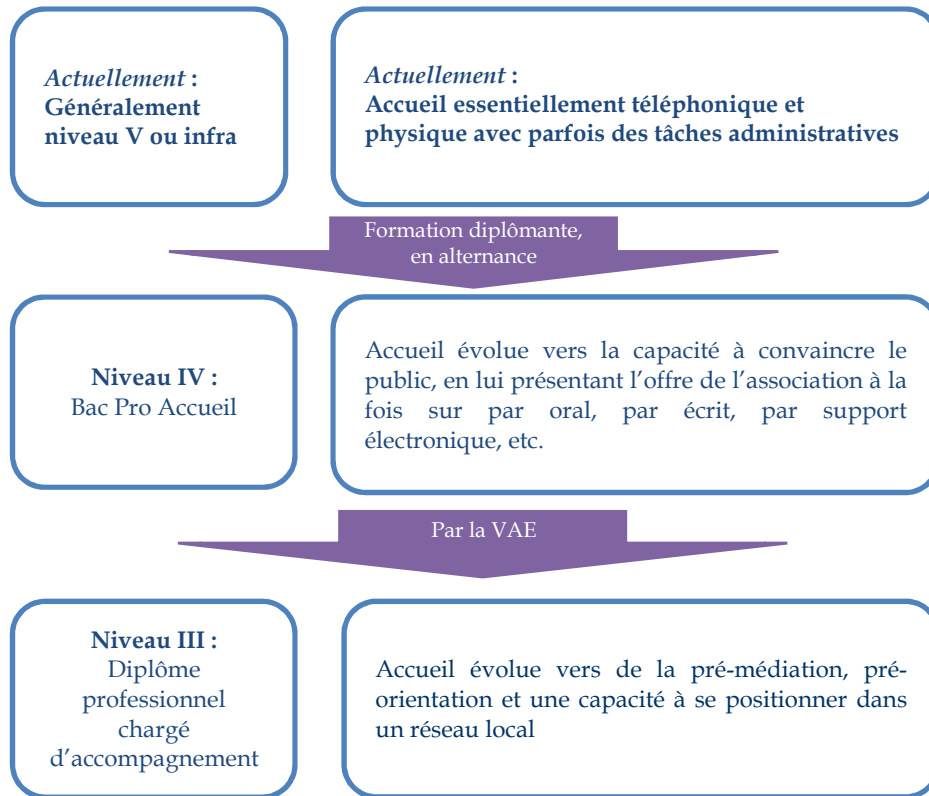
■ ***Accompagner les chargés d'accueil dans leur évolution professionnelle en vue de dynamiser leur poste et leurs responsabilités***

- Encourager au suivi de formations en adéquation avec l'évolution du poste et avec les compétences nouvelles à détenir (telles que formulées dans les scénarios)



- **Capitaliser sur l'apport des formations** en vérifiant leur mise en œuvre effective (activité, nouvelle fonction, etc.) et en les accompagnant d'une reconnaissance spécifique (prise de responsabilité, etc.)
- A long terme, **autonomiser** le chargé d'accueil dans ses tâches et dans sa prise d'initiative voire, faire évoluer son poste dans la classification

En recrutement et en poste, mieux formaliser et proposer les possibilités de parcours professionnel des chargés d'accueil :



Les auxiliaires petite enfance²³

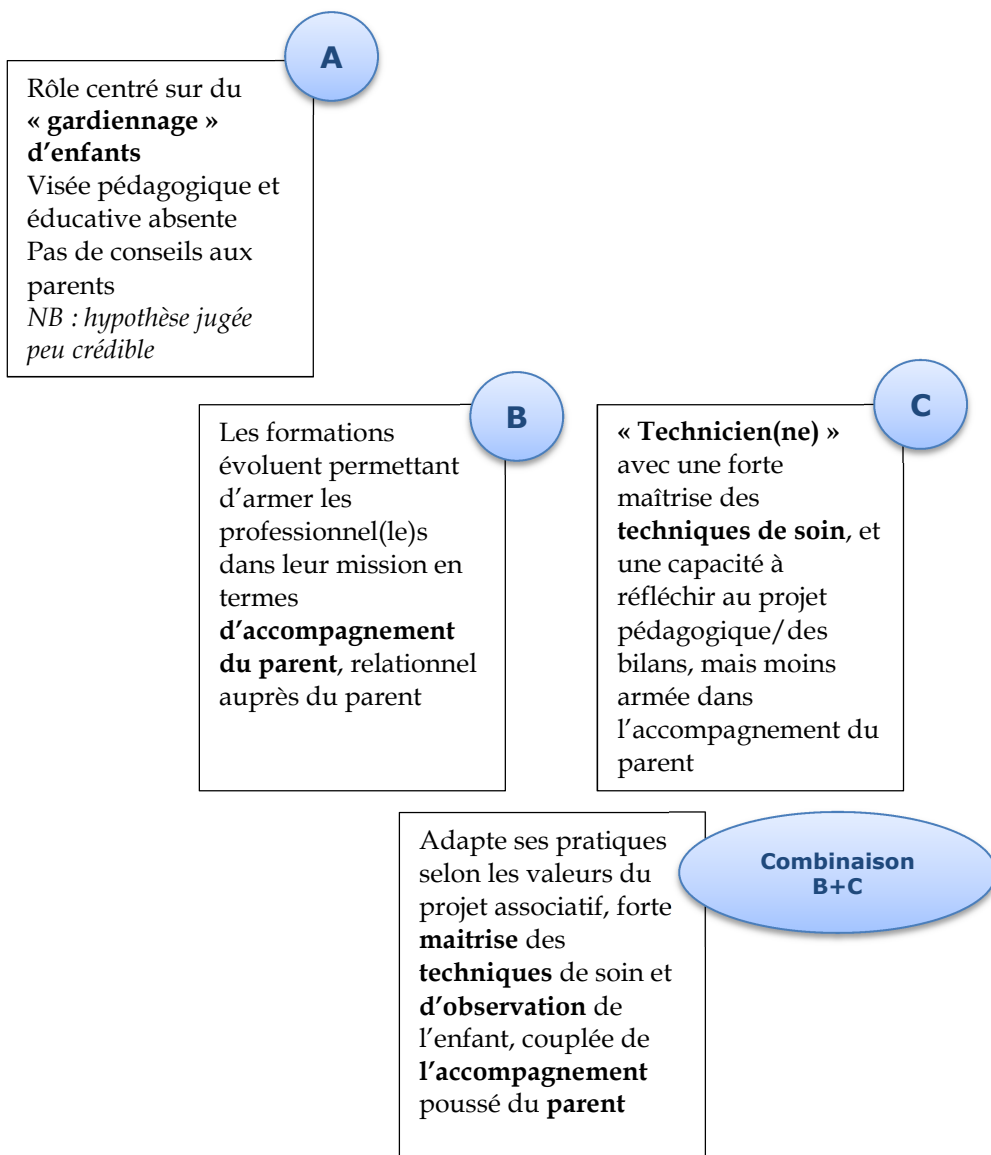
Objectifs :

Motiver et redynamiser les auxiliaires petite enfance en leur attribuant responsabilités, perspectives, notamment en fin de carrière

Auxiliaire Petite Enfance

Différentes hypothèses de profils pour demain

NB : une variabilité de poste beaucoup moins forte car métier soumis à de fortes contraintes réglementaires



²³ Recommandations que les associations pourront mettre en place grâce aux outils apportés par la Branche dans l'Axe 3

Missions à développer/à enjeux (selon le scénario B3)

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

Compétences clé afférentes²⁴

Compétences auprès des enfants :

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

Compétences 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 et aux informations liées à l'environnement (situation de divorce, difficultés sociales, etc.)
- Accompagner les parents dans leur rôle en les amenant à identifier eux-mêmes les pratiques adaptées aux besoins de leurs enfants
- Rapporter de manière diplomate et claire, par écrit ou oralement, les événements, activités, mais également les comportements de l'enfant

Compétences comportementales :

- Adopter les bonnes postures physiques et les adapter aux besoins
- Prévenir stress et fatigue liés à la pratique professionnelle et gérer leurs éventuels impacts
- Respecter la confidentialité des informations détenues sur les familles et les enfants

Compétences 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

²⁴ NB : le métier d'auxiliaire petite enfance regroupant deux types de diplômes distincts, leurs parcours professionnels et leurs besoins en compétences peuvent donc être légèrement différents. Toutefois, les compétences citées correspondent aux « compétences globales » invariables à détenir par toute future auxiliaire petite enfance.

■ *Accompagner la différenciation du travail des auxiliaires de puériculture et des CAP Petite Enfance*

- **Proposer des fiches poste avec une vraie différence de tâches et compétences**
- L'accompagner d'une **revalorisation salariale** afférente
- **Reconnaitre cette différence dans la classification**, non pas en créant un nouveau métier et en distinguant mieux au sein des critères classants
- **Prendre également en compte l'ancienneté** à l'embauche pour favoriser la mobilité

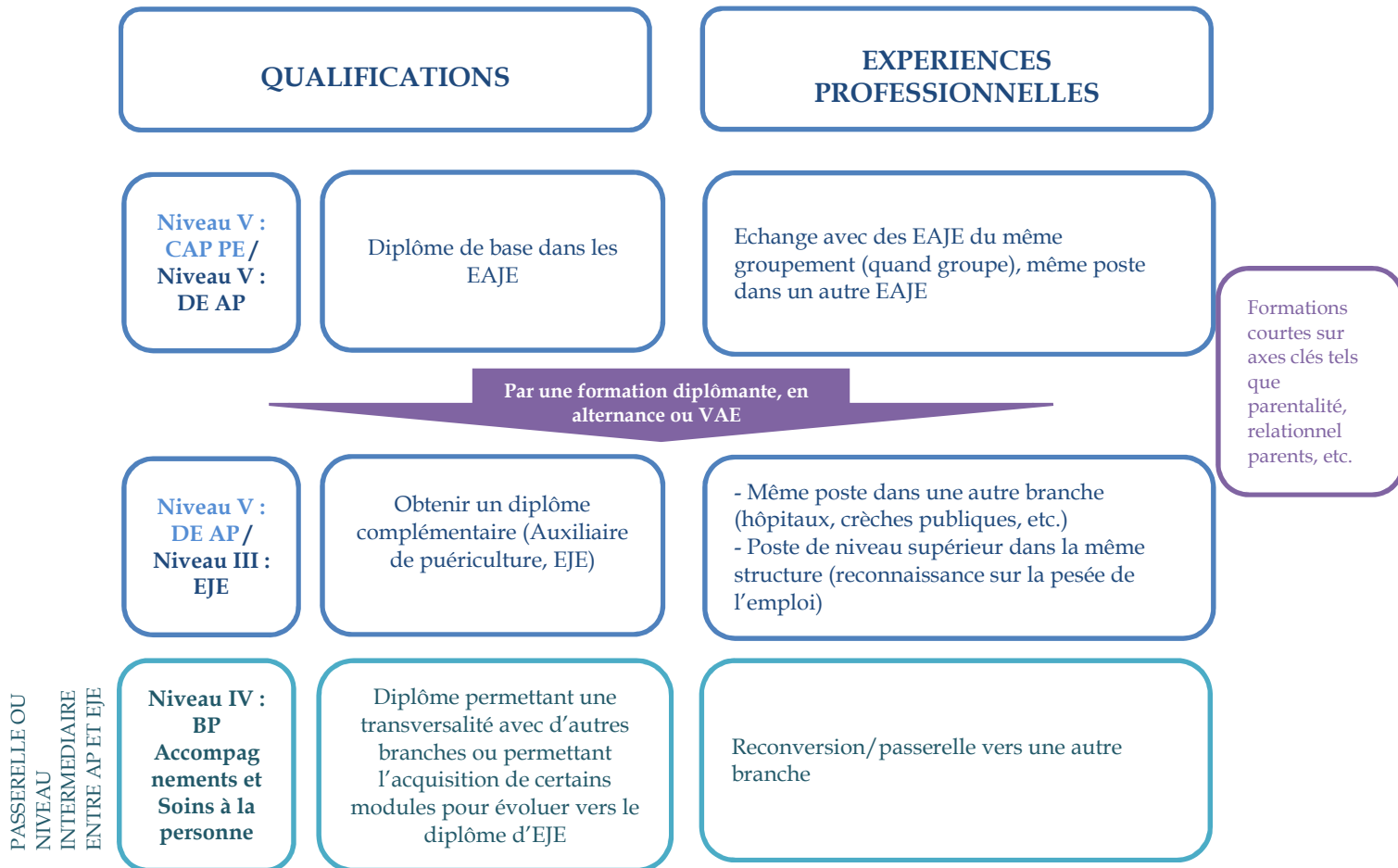
■ *Favoriser une dynamique interne d'échange et d'entraide en vue d'améliorer les pratiques et de valoriser les équipes*

- Encourager à la **mise en place de réunions d'équipe dynamisées** par les directeurs
- Maintenir les financements des **séances d'analyse de pratiques** permettant d'avancer dans les pratiques
- **Etablir des canaux de communication réguliers avec les administrateurs** (qui sont les parents), notamment dans les crèches d'entreprise (dans lesquelles, le conseil d'administration est généralement très éloigné des salariés, du fait que le président est souvent le directeur de l'entreprise et a donc de nombreuses autres missions): présence d'un administrateur en début de réunion d'équipe, encourager les échanges formels et informels, etc.

■ *Accompagner les salariés en fin de carrière en vue de faire face aux problèmes de fatigue professionnelle*

- **Les encourager à envisager une reconversion professionnelle**, soit vers une autre branche, soit sur un autre type de poste
- **Les valoriser en leur attribuant des responsabilités** complémentaires en termes d'encadrement, par exemple en leur donnant la responsabilité des stagiaires, etc.

En recrutement et en poste, mieux formaliser et proposer les possibilités de parcours professionnel des auxiliaires :



Les animateurs²⁵

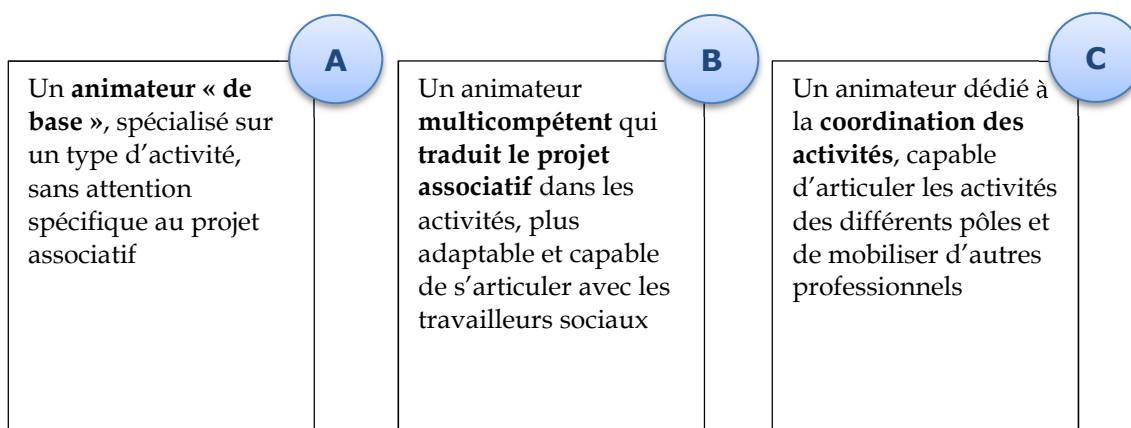
Objectifs :

Permettre aux associations de **s'entourer d'animateurs motivés, compétents, et évolutifs** (tant en termes d'activités que de responsabilités)

Mobiliser les animateurs sur la mise en œuvre des nouvelles activités à enjeux de demain

Animateur

Différentes hypothèses de profils pour demain



Missions à développer/à enjeux (selon le scénario B3)

- Accompagnement du public à faire émerger ses besoins
- Traduction de 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, éducateur spécialisé, etc.)

²⁵ *Recommandations que les associations pourront mettre en place grâce aux outils apportés par la Branche dans l'Axe 3*

Compétences clé afférentes

Compétences analyse de l'environnement :

- Appréhender le contexte socio-économique et savoir le traduire dans le projet associatif et les activités qui en découlent
- Détecter et savoir analyser les situations de difficultés rencontrées par les publics et les accompagner

Compétences animation :

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

Compétences « gestion d'activités/management » :

- Mobiliser, organiser et coordonner une association active de différents intervenants pour 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 dans le respect du monde associatif
- Partager les informations et favoriser les retours d'expériences/analyses de pratiques au sein des équipes d'animateurs
- 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

Compétences comportementales :

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

Compétences process :

- Traduire le projet associatif dans la pratique professionnelle

■ *Eviter les écueils en matière de recrutement pour s'assurer que les recrues aient un projet professionnel qui corresponde aux spécificités de l'animation en centre social*

- Ne considérer les profils BAFA/BAFD que s'ils ont un **projet de formation professionnalisante vers un BPJEPS**
- Bien **informer les potentielles recrues sur les particularités de l'animation** en centre social afin de s'assurer que leur motivation ne flanche pas

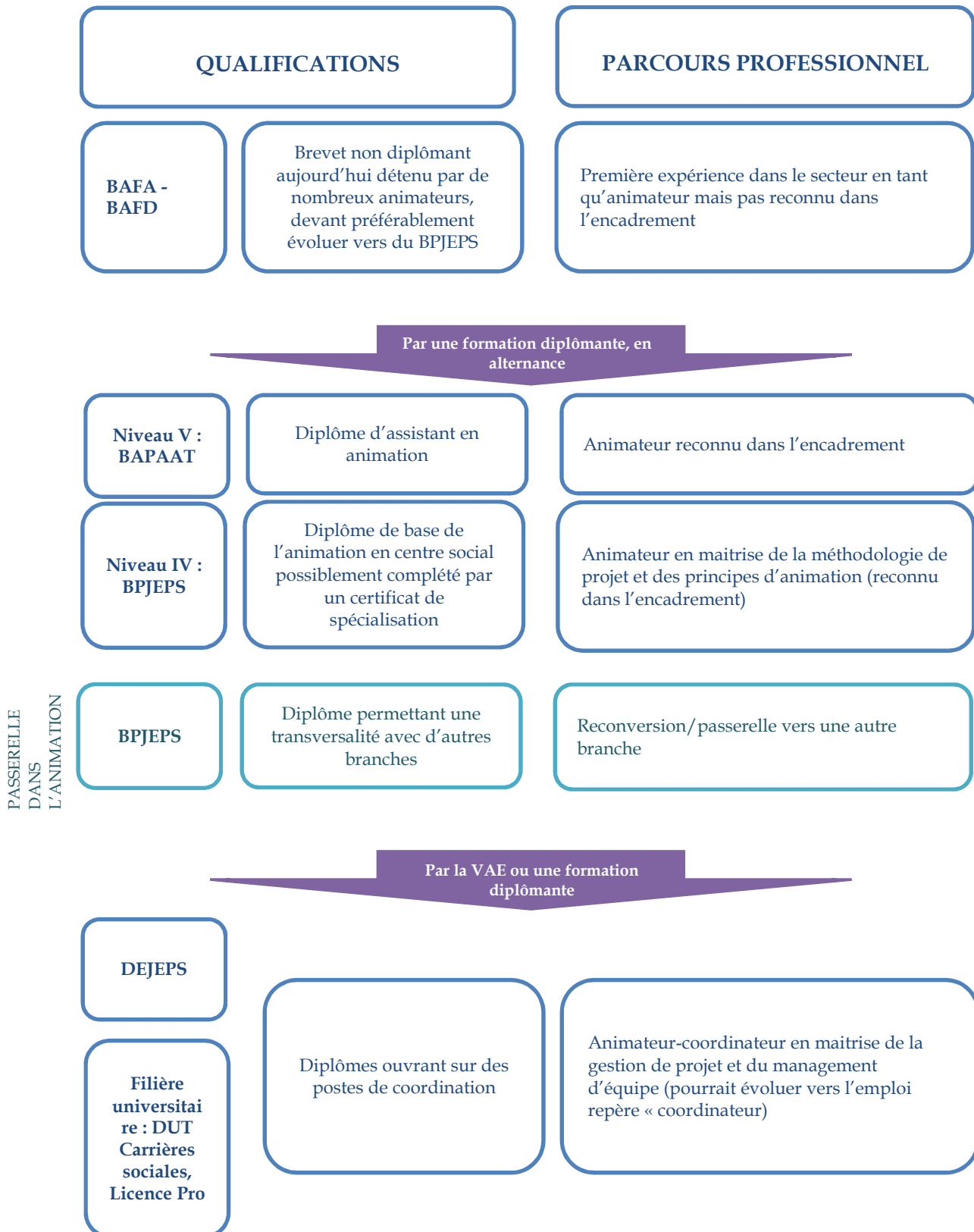
■ *Encourager la productivité et le dynamisme des animateurs en vue de leur permettre d'évoluer*

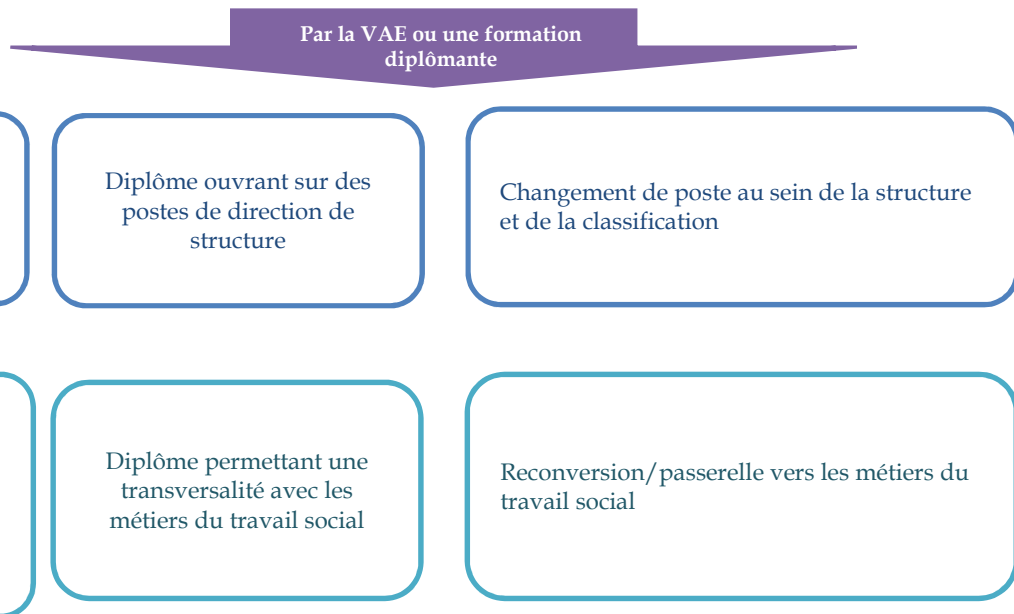
- Encourager le directeur à accompagner ses animateurs dans la **maitrise des outils de reporting** permettant gains de temps et efficacité ainsi que la **maitrise et le suivi budgétaire** de leurs projets
- **Favoriser les mises à disposition d'animateurs entre associations** afin de favoriser l'originalité de leurs projets
- **Les responsabiliser dans l'évolution de l'association** en les impliquant notamment dans l'élaboration du projet social mais également en les incitant à s'impliquer dans toutes les procédures potentielles de dialogue social
- **Favoriser les passerelles entre les secteurs d'activité** de l'association selon les projets de l'animateur

■ *Accompagner les animateurs dans le développement de leur travail collaboratif*

- **Fournir à l'animateur des outils en termes d'identification et de mobilisation d'un réseau**, en les formant sur :
 - identifier les acteurs du territoire susceptibles de travailler en collaboration avec eux selon les thématiques
 - savoir les mobiliser quand nécessaire (identifier « qui fait quoi »)
 - partager les informations et capitaliser sur les informations acquises (carnet de suivi, carnet de bonnes pratiques, etc.)
 - coordonner les interventions des autres participants (élaborer des plannings coordonnés, etc.)
- **Encourager les animateurs à solliciter les bénévoles et à monter des activités en coopération**

En recrutement et en poste, mieux formaliser et proposer les possibilités de parcours professionnel des animateurs :





PASSERELLE
AVEC LE
TRAVAIL
SOCIAL.

Diplôme d'Etat d'Assistant de Service Social (DEASS)

Diplôme d'Etat de Conseiller en Economie Sociale Familiale (DECESF)

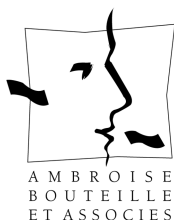
Diplôme d'Etat de Technicien de l'Intervention Sociale et Familiale (DETISF)



12. Bibliographie

Bibliographie

- *Bonjour que puis-je pour vous ? Les emplois d'accueil et leur professionnalité*, JP Cadet, S. Mahlaoui, F. Séchaud, Bref du Cereq, n°297, mars 2012
- *Point d'analyse 2012 du COT Métiers du Sport et de l'Animation - Aquitaine*
- *Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles - CPRDF Bretagne, 2011-2015*
- *Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles - CPRDF Haute-Normandie, 2011-2015*
- *Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles - CPRDF PACA, 2011-2015*
- *Note de cadrage relative à l'inscription du champ associatif au sein du Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles - CPRDF Lorraine, 2012*
- *Convention d'Objectifs et de Gestion entre l'Etat et la CNAF 2009-2012*
- *Circulaire relative à l'animation de la vie sociale n°2012-013, CNAF, juin 2012*
- « *L'insertion professionnelle des diplômés du champ de la jeunesse et des sports* », Les chiffres clés de 2011, Direction Régionale de la Jeunesse des Sports et de la Cohésion Sociale
- *Trajectoires - 12 branches professionnelles de l'économie sociale présentent leurs métiers*, USGERES, 2011
- *Note de cadrage emploi formation 2010*, CPNEF - Observatoire, 2011
- *Note de cadrage emploi formation 2009*, CPNEF - Observatoire, 2010
- *Note de cadrage emploi formation 2008*, CPNEF - Observatoire, 2009
- *Note de cadrage emploi formation 2007*, CPNEF - Observatoire, 2008
- *Note de cadrage emploi formation 2006*, CPNEF - Observatoire, 2007
- *Et ailleurs ... les conditions d'emplois des animateurs ?* , CPNEF - Observatoire, Mars 2009
- *Et ailleurs ... qui sont les animateurs ?* , CPNEF - Observatoire, Avril 2008
- *Qu'est ce qu'un animateur en centre social*, CPNEF - Observatoire, Septembre 2007
- *Qu'est-ce que le métier d'animateur dans notre branche*, CPNEF - Observatoire, Juillet 2007
- *Expertise « Les animateurs »*, CPNEF - Observatoire, Juillet 2004
- *Panorama du secteur petite enfance et sa synthèse*, CPNEF - Observatoire, Septembre 2010
- *Et ailleurs ... l'accueil des jeunes enfants ?* , CPNEF - Observatoire, Juin 2010



- *Les salariés de la petite enfance*, CPNEF – Observatoire, Avril 2006
- *Les modes d'organisations des crèches collectives et les métiers de la petite enfance*, DREES, juillet 2010
- *Métiers de la petite enfance en Ile-de-France*, OREF Ile-de-France, décembre 2010
- *Données sur la situation sanitaire et sociale en France en 2003*, DREES
- *L'accueil collectif et en crèches familiales des enfants de moins de 6 ans en 2004, études et résultats n°446*, DREES, décembre 2005
- *Accueil des enfants de moins de 3 ans*, Etudes et résultats DRESS, N° 803, juin 2012
- *Étude des risques psychosociaux au sein des PEP 35*, MARZEAU Anaïs, Cides Chorum,
- *L'état du financement public des associations*, extrait de juris associations, numéro spécial « Forum national des associations et fondations », 2009
- *Le financement des associations : entre contraintes budgétaires et projets associatifs*, CPCA et France Active, 2011
- *Contrat d'étude prospective « Emploi Formation » des Ressources Humaines de la Branche des acteurs du lien social et familial*, Nord-Pas-de-Calais, Rapport final, 2010
- *Accueil de la petite enfance, vers une déréglementation tous azimuts ?*, Activités sociales Hebdomadaires, n°2703, avril 2011
- *Etude emploi – formation auprès des établissements d'accueil de jeunes enfants de la branche des acteurs du lien social et familial (ALISFA) en Ile et Vilaine*, Béatrice BRIAND, coordinatrice ACEPP 35, Mars 2012
- *Articles Le Monde, Les Echos* publiés en février 2013 suite à la réforme des rythmes scolaires