



ÉTUDE DES EMPLOIS D'ANIMATEURS A TEMPS PARTIEL

RAPPORT FINAL

**Eva JORDAN
François ROUSSEAU**

Mars 2016

Remerciements

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes rencontrées en entretien pour leur accueil et leur disponibilité.

Nous remercions également les membres du Comité de pilotage pour leur implication constante dans la réflexion.

Nos remerciements s'adressent plus particulièrement à Natacha DUCATEZ, Responsable de l'Observatoire Alisfa et Céline PASTOT, Attachée de direction du CNEA compte tenu de leur soutien continu pour la bonne réussite des travaux.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	5
1. PORTRAIT QUANTITATIF DU TEMPS PARTIEL DANS LES BRANCHES DE L'ANIMATION	6
1.1. LES SALARIES A TEMPS PARTIEL ET LES STRUCTURES EMPLOYEUSES DANS LA BRANCHE D'ALISFA	6
1.2. LES SALARIES A TEMPS PARTIEL ET LES STRUCTURES EMPLOYEUSES DANS LA BRANCHE ANIMATION	13
1.3. LES INDICATEURS COMMUNS AUX DEUX BRANCHES	16
2. LE TEMPS PARTIEL ET LA PRECARITE DANS LES METIERS DE L'ANIMATION D'UN POINT DE VUE QUALITATIF	17
2.1. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON DES STRUCTURES ET PERSONNES RESSOURCES RENCONTREES	17
2.1.1. CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON CIBLE SIGNIFICATIF	18
2.1.2. RECAPITULATIF DES PERSONNES RESSOURCES RENCONTREES	18
2.2. LA SITUATION DE L'EMPLOI A TEMPS PARTIEL AU SEIN DES STRUCTURES ET DANS LA FAMILLE	19
METIER ANIMATION	19
2.2.1. CARACTERISATION DE LA SITUATION ACTUELLE DU TEMPS PARTIEL ET SES TENDANCES D'EVOLUTION AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES	19
2.2.2. LES METIERS DE L'ANIMATION CONCERNES PAR LE TEMPS PARTIEL, ET PLUS LARGEMENT LA PRECARITE	22
2.3. LES PRATIQUES RH EN DIRECTION DES METIERS DE L'ANIMATION	23
2.3.1. LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT ET D'ACCOMPAGNEMENT DES ANIMATEURS A TEMPS PARTIEL	23
2.3.2. LA POLITIQUE DE FORMATION CONTINUE ET PROFESSIONNALISANTE EN DIRECTION DES ANIMATEURS A TEMPS PARTIEL	24
2.4. LES IMPACTS DU RECOURS AU TEMPS PARTIEL	25
2.4.1. SUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET ASSOCIATIF	26
2.4.2. SUR LA DYNAMIQUE DE TRAVAIL EN INTERNE (TRAVAIL EN EQUIPE)	27
2.4.3. SUR LA QUALITE DE L'ACTION EDUCATIVE ET PEDAGOGIQUE	28
2.4.4. SUR LES PARTENARIATS	29
3. COMPRENDRE LA REALITE DU TEMPS PARTIEL ET DE LA PRECARITE	30
3.1. QUELS FACTEURS EXPLICATIFS ?	30
3.1.1. LES FACTEURS EXTERNES	30
3.1.2. LES FACTEURS INTERNES	31
3.1.3. UN FACTEUR DECISIF ?	33
3.2. QUEL IMPACT « DIFFERENCIE » DES FACTEURS EXPLICATIFS ?	33
4. PROPOSER DES SOLUTIONS POUR REDUIRE LE TEMPS PARTIEL ET DE-PRECARISER LE METIER D'ANIMATEUR	35
4.1. DES PRATIQUES EXISTANTES VISANT A REDUIRE LE TEMPS PARTIEL	35
4.1.1. MONOGRAPHIE DES GEDA - GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS POUR LE DEVELOPPEMENT ASSOCIATIF EN REGION CHAMPAGNE-ARDENNE	35
4.1.2. MONOGRAPHIE DU GESG – GROUPEMENT D'EMPLOYEURS POUR LE DEVELOPPEMENT ASSOCIATIF A POITIERS	39
4.1.3. MONOGRAPHIE DU CENTRE SOCIO-CULTUREL DE LA BLAISERIE A POITIERS	42
4.1.4. MONOGRAPHIE DE L'ASSOCIATION DEPARTEMENTALE DES FRANCAS DU DOUBS	45
4.1.5. MONOGRAPHIE DU CLUSTER ASSOCIATIF CAMBRESIS RESSOURCES	47
4.2. ANALYSE TRANSVERSALE DES INITIATIVES EXISTANTES EN VUE DE LEUR GENERALISATION	51

**4.3. PROPOSITIONS D' ACTIONS CONTRIBUANT A LA REDUCTION DU TEMPS PARTIEL ET A LA DE-
PRECARISATION DU METIER D' ANIMATEUR****52****CONCLUSION****53****ANNEXES****54****ANNEXE 1 : BIBLIOGRAPHIE****55****ANNEXE 2 : ANALYSE DOCUMENTAIRE****56****ANNEXE 3 : MODALITES DE CONSTITUTION DE L' ECHANTILLON CIBLE SIGNIFICATIF****75****ANNEXE 4 : LISTE DES INTITULES DE POSTE CORRESPONDANT AU METIER D' ANIMATEUR****77****ANNEXE 5 : TRAMES D' ENTRETIEN PHASE 2****78****ANNEXE 6 : REPERTOIRE DES STRUCTURES RENCONTREES EN PHASE 2****80****ANNEXE 7 : RESULTATS DE L' EXERCICE DE HIERARCHISATION/ PONDERATION DES VARIABLES (ANALYSE
SYSTEMIQUE)****82****ANNEXE 8 : TRAME D' ENTRETIEN PHASE 3****83****ANNEXE 9 : REPERTOIRE DES STRUCTURES RENCONTREES EN PHASE 3****84**

INTRODUCTION

Le présent document constitue le rapport final de l'étude des emplois d'animateurs à temps partiel engagée par les deux CPNEF.

Cette étude visait à définir les voies et moyens de faire reculer la précarité de l'emploi et de développer la qualité de l'emploi dans les branches professionnelles de l'Animation et des Acteurs du Lien Social et Familial (Alisfa).

Cette étude a été organisée en deux phases :

1. Une phase visant à mieux **cerner la réalité du temps partiel** dans le champ de l'animation. Elle comportait un volet quantitatif et qualitatif.
Cette phase avait pour objet en premier lieu de **comprendre** cette réalité du temps partiel et de la précarité, en prenant en compte tout autant le point de vue des employeurs, que celui des salariés, de personnes ressources et partenaires institutionnels. Sur cette base et dans un second temps, elle avait pour objet **d'élaborer une analyse des facteurs explicatifs** du recours au temps partiel, ainsi qu'un **modèle d'analyse** du temps partiel et de la précarité des emplois d'animateurs dans les deux branches professionnelles.
2. Une deuxième phase avait pour objet **d'anticiper** sur les évolutions à venir et de **proposer** des solutions permettant, dans la durée, de faire reculer le temps partiel et la précarité dans les métiers de l'animation.

Ce rapport final est composé de quatre parties :

1. Un portrait quantitatif du temps partiel dans les branches de l'animation.
2. Une analyse qualitative du temps partiel et de la précarité et de certains de leurs impacts.
3. Une mise en exergue des facteurs explicatifs des recours au temps partiel, débouchant sur un modèle d'analyse systémique du temps partiel et de la précarité dans les métiers de l'animation.
4. Une analyse comparative et transversale d'initiatives de dé-précarisation de l'emploi d'animateur portées par des structures associatives aboutissant sur la définition de propositions d'actions structurantes. Ces dernières sont présentées sous forme d'un schéma de développement explicitant une stratégie d'action en vue de la réduction du temps partiel et de la précarité dans le champ de l'animation. Ce schéma intègre les acquis du temps de restitution de l'étude le 23 février 2016.

1. Portrait quantitatif du temps partiel dans les branches de l'animation

Les données statistiques présentées ci-après ne sont pas issues d'une enquête interbranche mais des rapports de branches des deux CPNEF (Note de Cadrage Alisfa 2013 et Rapport de branche Animation 2014). Ces différentes données permettent de dresser un portrait quantitatif du temps partiel (hors Contrats d'Engagement Educatif –CEE), et de contribuer de manière objectivée à la bonne compréhension de la réalité du temps partiel et plus largement de la précarité dans les métiers de l'animation. A noter que les méthodologies de recueil et de traitement des données de chaque branche étant différentes, les indicateurs ne sont pas toujours comparables bien qu'ils portent sur les mêmes thématiques.

1.1. Les salariés à temps partiel et les structures employeuses dans la branche d'Alisfa

Sur la branche Alisfa, trois types d'emploi repères correspondent au métier d'animateur :

- animateur,
- animateur d'activité,
- intervenant technique.

Néanmoins, ces appellations renvoient à des réalités et des métiers très diversifiés en fonction du type de structures. Ainsi l'emploi repère « intervenant technique » peut renvoyer par exemple au métier de chef décoration-lumière comme au métier de médecin ou psychologue, tous les trois hors champs d'étude.

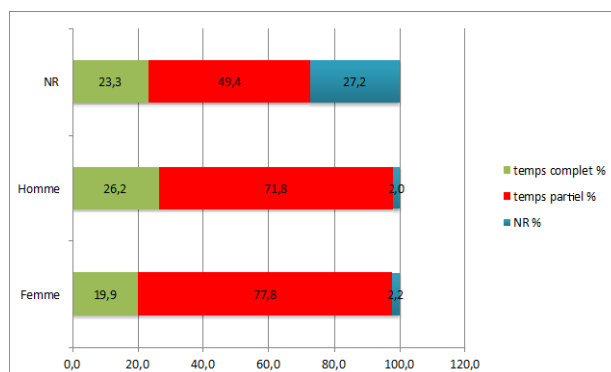
C'est pourquoi, afin de palier à de possibles biais dans l'étude statistique, le choix a été fait de partir de l'intitulé du poste plutôt que de l'emploi repère¹.

❖ Poids des animateurs à temps partiel

Les animateurs représentent sur la branche Alisfa **plus de 75% sont en temps partiel**.

Tout comme sur l'ensemble des salariés de la branche Alisfa, les animateurs à temps partiel sont **majoritairement des femmes**.

Répartition des animateurs à temps partiel par genre en 2013



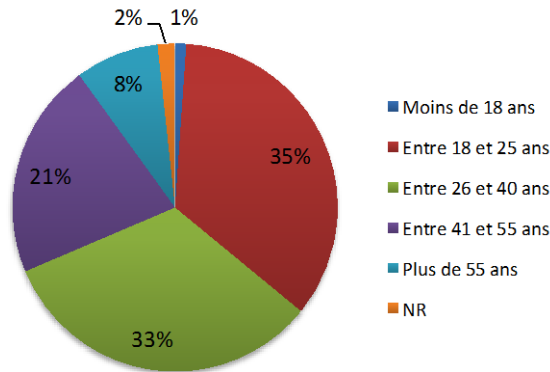
Source : Observatoire Alisfa 2014 – Traitement FR Consultants

¹ La liste des intitulés de poste a été arrêtée lors d'un temps de travail spécifique auprès de la responsable de l'observatoire Alisfa. Le lecteur trouvera la liste en annexe 4.

❖ **Age des animateurs à temps partiel**

Les animateurs à temps partiel sont des **professionnels relativement jeunes**. En effet, plus d'un tiers d'entre eux ont entre 18 et 25 ans (35%). Le second tiers a entre 26 et 40 ans (33%).

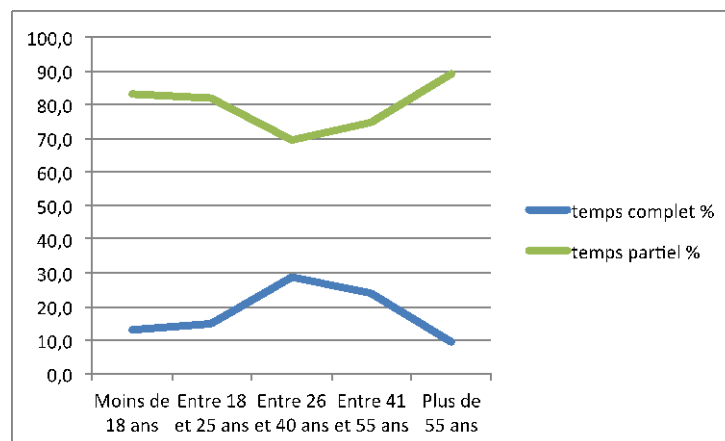
Répartition des animateurs à temps partiel par tranche d'âge en 2013



Source : Observatoire Alisfa 2014 – Traitement FR Consultants

On observe par ailleurs que le temps partiel impacte différemment les tranches d'âge : ce sont dans les tranches les plus basses (les plus jeunes) et les plus hautes (les plus âgés) que l'on retrouve le plus d'animateurs à temps partiel. Ainsi il semble qu'entre 16 et 40 ans, plus l'animateur avance en âge, moins il est en situation de travail à temps partiel. Cette réalité s'inverse à partir de 41 ans.

Evolution de la nature des contrats part tranche d'âge en 2013 (en %)



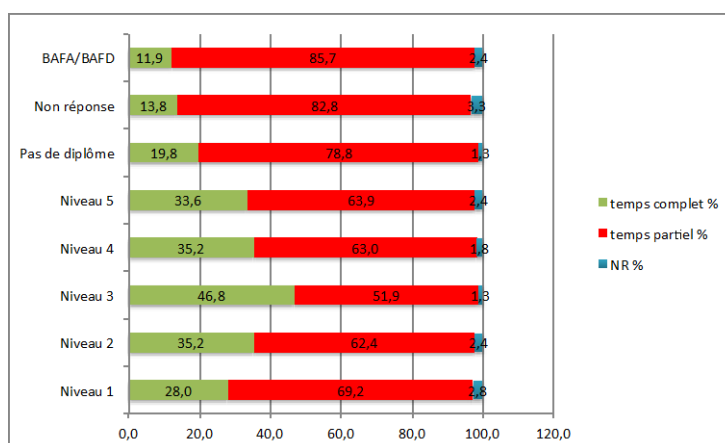
Source : Observatoire Alisfa 2014 – Traitement FR Consultants

❖ **Niveau de diplômes des animateurs à temps partiel**

On constate ainsi que **les animateurs ayant un brevet d'aptitude non professionnel c'est-à-dire un BAFA et/ou un BAFD sont en grande majorité des animateurs à temps partiel (85,7%).**

On notera également que **près d'un animateur sur deux ayant un diplôme de niveau 3 (Bac +2) est en temps complet. La part des temps partiel reste en moyenne de l'ordre des 2/3 chez les animateurs ayant un diplôme professionnel et ce quel que soit le niveau.**

Répartition des animateurs par niveau de diplôme en 2013 (en %)

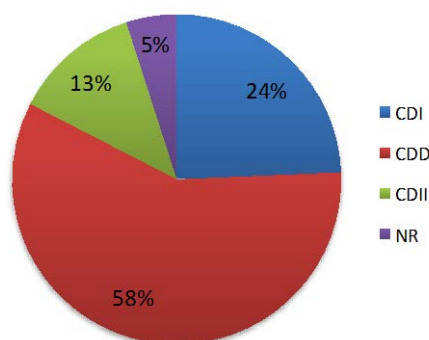


Source : Observatoire Alisfa 2014 – Traitement FR Consultants

❖ **Type de contrats des animateurs à temps partiel**

Plus de la moitié des animateurs (58%) sont en Contrat à Durée Déterminée –CDD.
¼ des animateurs (24%) sont en Contrat à Durée Indéterminée –CDI.

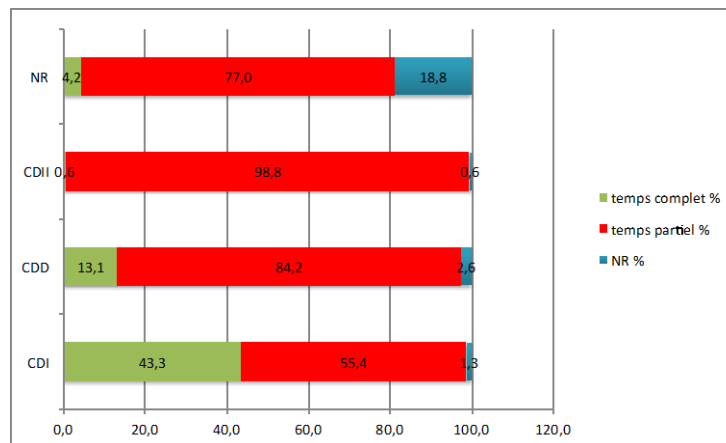
Répartition des animateurs à temps partiel par type de contrat en 2013



Source : Observatoire Alisfa 2014 – Traitement FR Consultants

Plus précisément on observe que la grande majorité des CDD (84,2%) sont signés par des animateurs à temps partiel. En outre, bien que 55,4% des CDI soient acquis par des animateurs à temps partiel, ces contrats restent ceux où la part des animateurs à temps partiel est la moins importante.

Type et part de contrats signés par les animateurs à temps partiel en 2013 (en %)



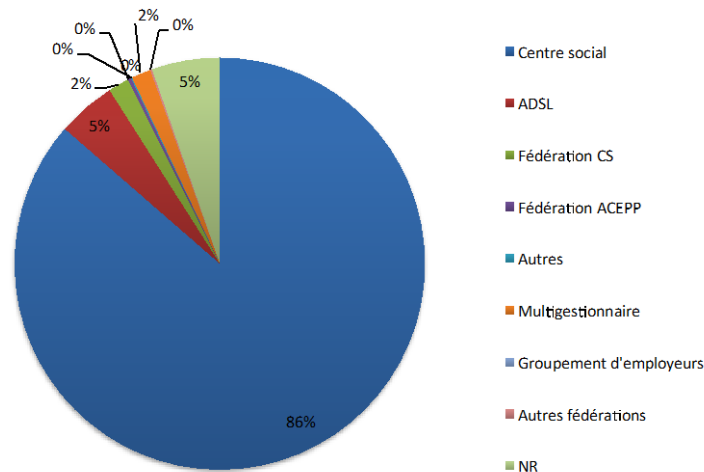
Source : Observatoire Alisfa 2014 – Traitement FR Consultants

❖ Structures employeuses des animateurs à temps partiel

Les animateurs à temps partiel sont majoritairement embauchés dans les centres sociaux (pour 86% d’entre eux).

Les ADSL représentent le 2^{ème} employeur d’animateurs à temps partiel (5%).

Répartition des animateurs à temps partiel par type de structure employeuse en 2013 (hors EAJE)



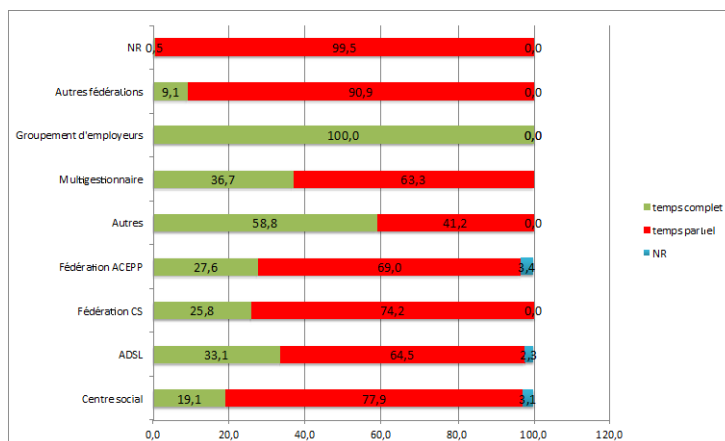
Source : Observatoire Alisfa 2014 – Traitement FR Consultants

Ce sont les « autres fédérations » (90,0%) et les centres sociaux (77,9%) qui emploient le plus d’animateurs à temps partiel.

Les animateurs travaillant dans les ADSL sont à 2/3 à temps partiel (64,5%).

Logiquement, de par leur activité, les structures multi gestionnaires et les groupements d’employeurs sont ceux qui embauchent le plus d’animateurs à temps complet (respectivement 58,8% et 100%²).

Part des animateurs à temps partiel par type de structure en 2013 (hors EAJE)

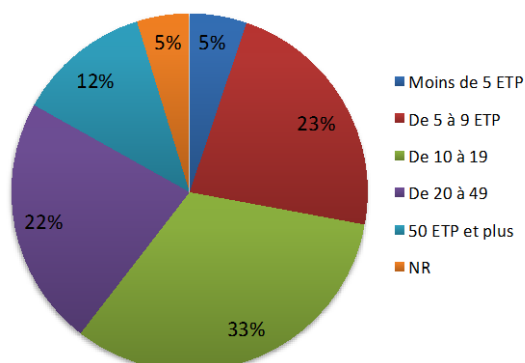


Source : Observatoire Alisfa 2014 – Traitement FR Consultants

❖ Taille (en ETP) des structures employeuses d’animateurs à temps partiel

1/3 des animateurs à temps partiel travaillent dans des structures de 10 à 19 ETP. Ils sont près d’¼ à travailler dans les structures de 5 à 9 ETP (23%), et ¼ dans des structures de 20 à 49 ETP.

Répartition des animateurs à temps partiel par taille de structure en ETP en 2013

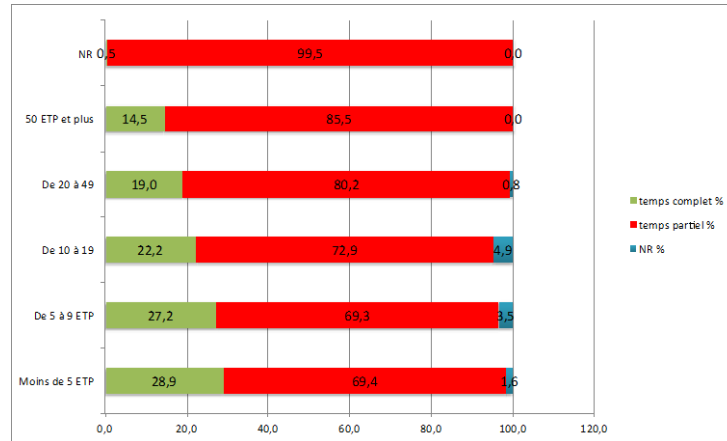


Source : Observatoire Alisfa 2014 – Traitement FR Consultants

² Attention, le nombre de groupements d’employeurs ayant participé à l’enquête étant réduit, le nombre de salariés et plus particulièrement d’animateurs à temps partiel n’est pas représentatif.

On observe que la taille de la structure est déterminante. En effet plus les structures sont grandes (nombre d'ETP élevé) plus la part d'animateurs à temps partiel est importante.

Part des animateurs à temps partiel par taille de structure en 2013



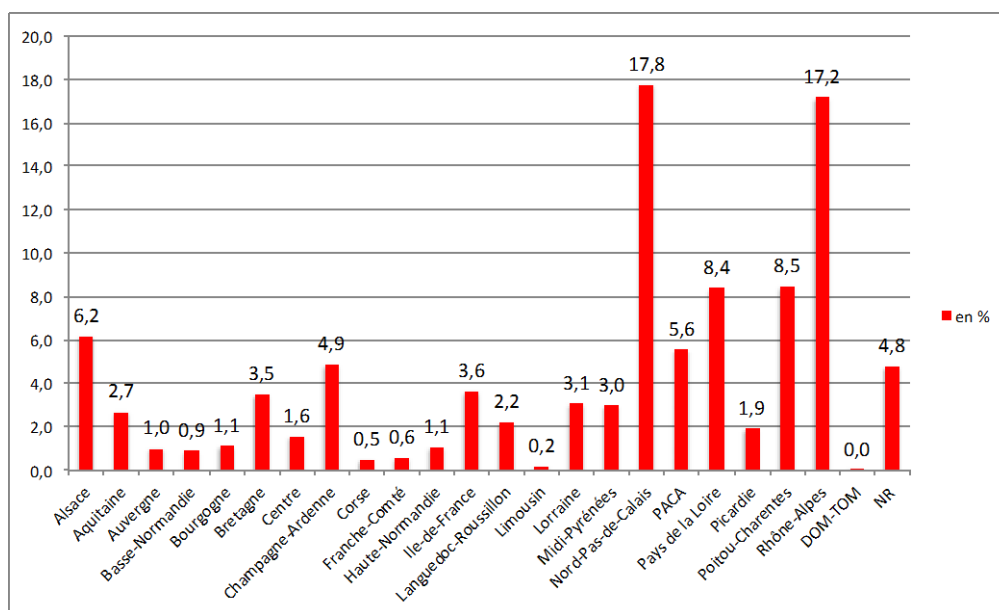
Source : Observatoire Alisfa 2014 – Traitement FR Consultants

❖ Répartition géographique des animateurs à temps partiel

La répartition d'animateurs à temps partiel correspond globalement à la répartition des effectifs totaux à temps partiel sur la branche Alisfa.

Les animateurs à temps partiel sont plus présents en région Nord-Pas-de-Calais (17,8%) et en région Rhône-Alpes (17,2%). Cela est notamment dû au nombre plus important de centres sociaux sur ces régions.

Répartition des animateurs à temps partiel par région en 2013



Source : Observatoire Alisfa 2014 – Traitement FR Consultants

Si l'on mesure la part des animateurs à temps partiel sur l'ensemble des animateurs salariés, on observe également que dans les régions Nord-Pas-de-Calais et Rhône-Alpes que la part des animateurs à temps partiel est très forte (87,9% en Nord-Pas-de-Calais, 75,3% en Rhône-Alpes). Néanmoins c'est en région Corse, en Basse-Normandie et en Alsace que la part est la plus importante (respectivement 90,9%, 85,9% et 82,4%).

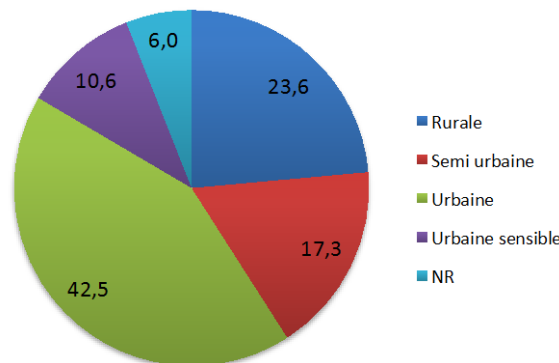
Part des animateurs à temps partiel par région en 2013 (en %)



Source : Observatoire Alisfa 2014 – Traitement FR Consultants

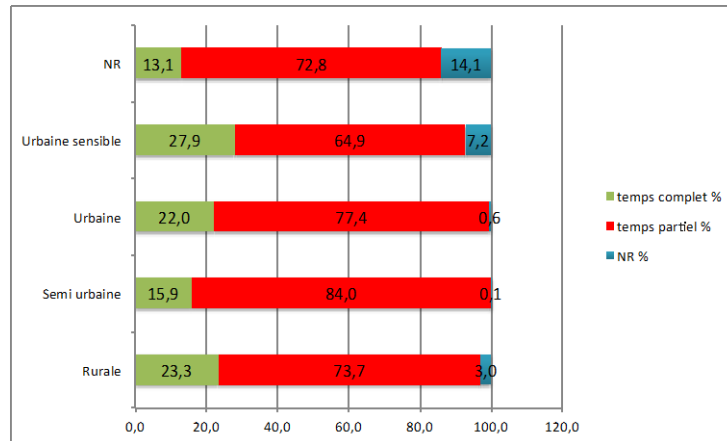
La répartition des animateurs à temps partiel par zone géographique correspond globalement à la répartition des effectifs totaux de la branche Alisfa. Ainsi, les animateurs à temps partiel sont majoritairement localisés en zone urbaine (42,5% d'entre eux, pour 44% sur l'ensemble de la branche). Près d'¼ est en zone rurale. 10 % sont en zone urbaine sensible.

Répartition des animateurs à temps partiel par zone géographique en 2013



Source : Observatoire Alisfa 2014 – Traitement FR Consultants

Part d'animateurs à temps partiel par zone géographique en 2013



Source : Observatoire Alisfa 2014 – Traitement FR Consultants

1.2. Les salariés à temps partiel et les structures employeuses dans la branche Animation³

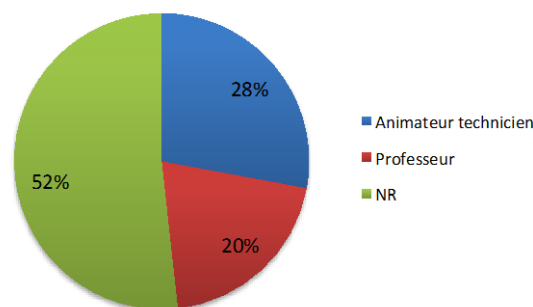
Sur la branche Animation, deux types d'emploi repères correspondent au métier d'animateur :

- animateur technicien (animateur socio-culturel ou animateur de loisirs),
- professeur.

❖ **Poids des animateurs à temps partiel**

Les données de la branche Animation concernant les animateurs à temps partiel étant partielles, il serait erroné de s'appuyer sur celles-ci pour en établir le nombre. On sait en revanche qu'ils se répartissent comme suit :

Répartition des animateurs à temps partiel par emploi repère en 2014



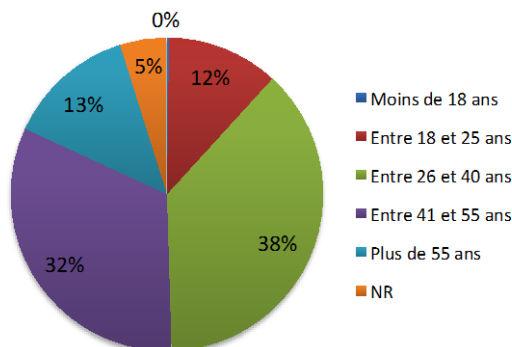
Source : Rapport de Branche Animation 2014 – Traitement FR Consultants

³ L'analyse quantitative présentée ci-après est les résultats du traitement des données communiquées par le cabinet Bouteille & Associés ayant conduit l'enquête de rapport de branche 2014-2015. Les données compilées sont des données salariés (famille animation, animateurs à temps partiel) collectées auprès des structures adhérentes à Uniformation et relevant de la CCNA.

❖ Age des animateurs à temps partiel

Bien que plus âgés que sur la branche Alisfa, les animateurs à temps partiel restent des professionnels relativement jeunes. En effet, les 2/3 d'entre eux entre 26 et 55 ans. Plus d'un tiers a entre 26 et 40 ans.

Répartition des animateurs à temps partiel par tranche d'âge en 2014 (en %)

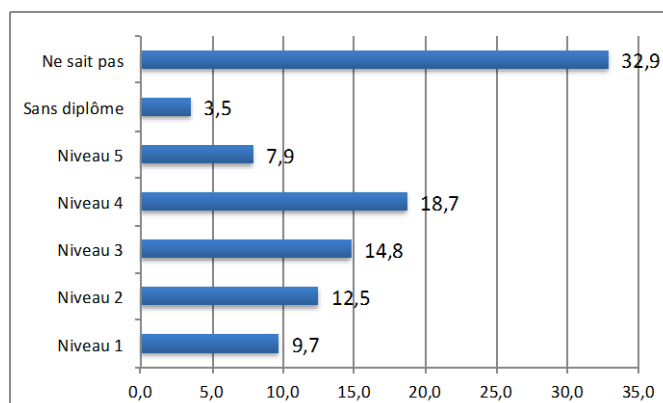


Source : Rapport de Branche Animation 2014 – Traitement FR Consultants

❖ Niveau et types de diplômes des animateurs à temps partiel

Les animateurs à temps partiel ont majoritairement des diplômes de faible niveau. Ainsi 1/3 d'entre eux ont un niveau Bac ou Bac +2.

Répartition des animateurs par niveau de diplôme en 2014 (en %)



Source : Rapport de Branche Animation 2014 – Traitement FR Consultants

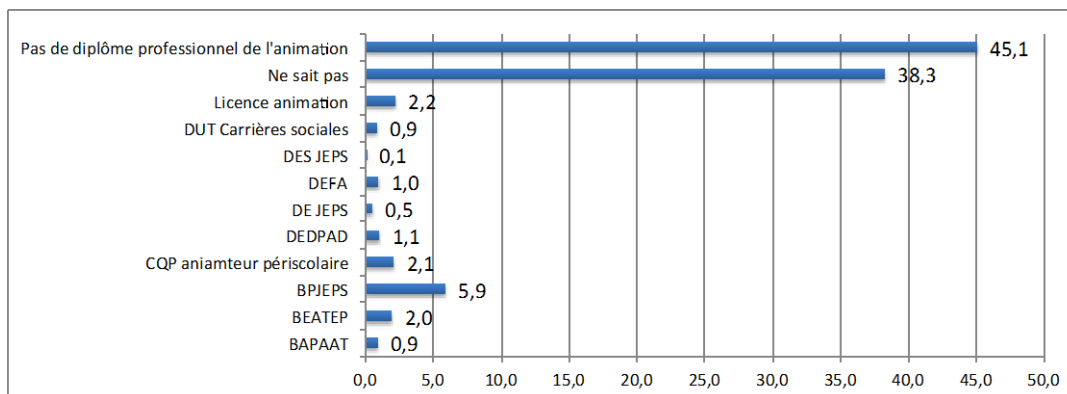
Plus précisément 45% des animateurs à temps partiel n'ont pas de diplôme professionnel de l'animation.

Les diplômes les plus récurrents sont :

- le BPJEPS (5,9% des animateurs à temps partiel),
- la licence animation (2,2%),
- le CQP animateur périscolaire (2,1 %).

Ces résultats doivent être relativisés compte-tenu du nombre important de non réponse (plus d'un tiers de « ne sait pas »).

Répartition des animateurs par type de diplôme en 2014 (en %)



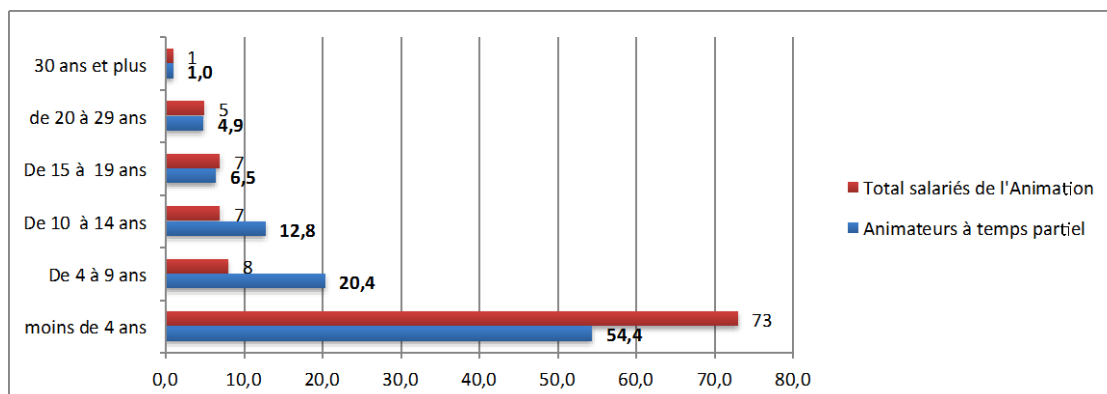
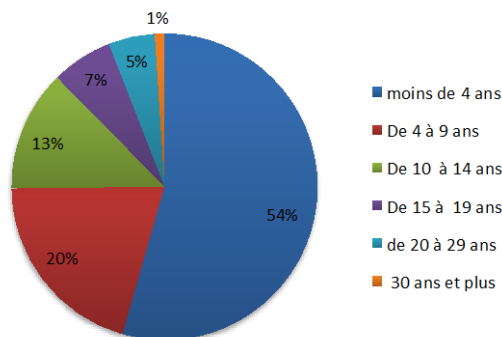
Source : Rapport de Branche Animation 2014 – Traitement FR Consultants

❖ Ancienneté des animateurs à temps partiel

Globalement les salariés de la branche Animation restent moins de 4 ans en moyenne dans les structures (73% d'entre eux).

Les animateurs à temps partiel ne dérogent pas à cette règle (54% ont moins de 4 ans d'ancienneté) même si l'on observe une plus grande stabilité entre 4 et 9 ans et entre 10 et 14 ans.

Ancienneté des animateurs à temps partiel et comparatif à l'ensemble des salariés de la branche Animation (en %)

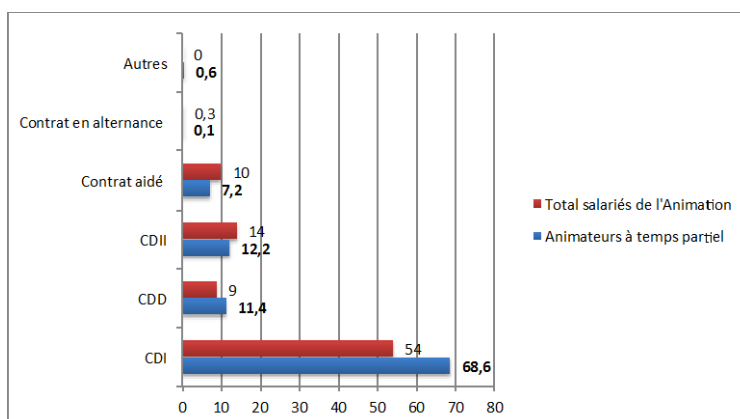
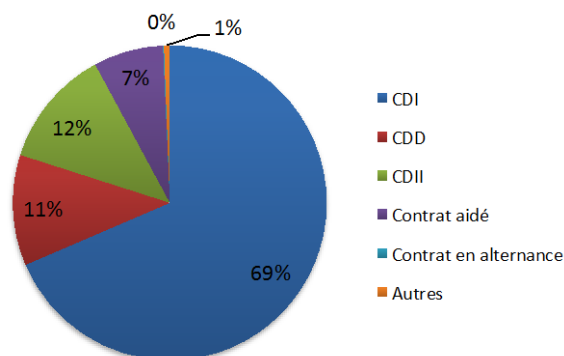


Source : Rapport de Branche Animation 2014 – Traitement FR Consultants

❖ Type de contrats des animateurs à temps partiel

Les animateurs à temps partiel ont davantage de contrats à durée indéterminée que sur le reste de la branche (68,6% contre 54%). Les CDD sont également légèrement plus nombreux (11,4 % contre 9%).

Répartition des animateurs à temps partiel par type de contrat en 2014 et comparatif avec l'ensemble des salariés de la branche Animation



Source : Rapport de Branche Animation 2014 – Traitement FR Consultants

1.3. Les indicateurs communs aux deux branches

A partir de l'analyse des documents transmis par les branches Animation et Alisfa⁴, un travail de repérage d'indicateurs communs a été réalisé afin de maintenir une fonction de veille et d'observation de la situation des animateurs à temps partiel.

Seuls 3 indicateurs sont aujourd'hui susceptibles d'être activés pour réaliser des comparaisons au regard notamment des rapports de branche, constituant la seule source annualisée sur les deux branches :

- L'âge des animateurs à temps partiel et leur répartition par tranches d'âge (moins de 18 ans, de 18 à 25 ans, de 26 à 40 ans, de 41 à 55 ans, plus de 55 ans),

⁴ Cf. Bibliographie en annexe 1 et analyse documentaire en annexe 2.

- Le nombre et la répartition des animateurs à temps partiel par type de contrats (CDI, CDII, CDD, Contrat aidé),
- Le niveau de diplôme (Niveau 1, 2, 3, 4, 5 et sans diplômes).

Ces indicateurs ne renseignent pas en amont sur les motifs de l'embauche en temps partiel, ni en aval sur les conséquences en termes d'accès à la formation et plus précisément des bénéficiaires, pour les salariés à temps partiel par comparaison aux autres, d'actions de formation ou de parcours qualifiants, professionnalisants ou certifiants.

Ces informations ont donc été traitées dans le cadre des entretiens qualitatifs au cours de la phase 2 de l'étude, dont les résultats sont présentés ci-après.

2. Le temps partiel et la précarité dans les métiers de l'animation d'un point de vue qualitatif

2.1. Présentation de l'échantillon des structures et personnes ressources rencontrées

La précarité est certes une notion univoque mais elle résulte de différents facteurs dont la combinaison peut aboutir à des situations plus ou moins de fragilité :

- le temps partiel (subi ou choisi),
- le type de contrat (notamment à durée déterminée),
- le revenu (valorisation de la production),
- les conditions de travail et d'emploi (relation employeur/salarié),
- ...

Ainsi **analyser la précarité** dans le domaine de l'animation **c'est interroger les politiques de ressources humaines** des différentes structures employeuses.

Pour ce faire la phase 2 de l'étude dite « qualitative » a été dédiée à la rencontre d'un :

- échantillon significatif de structures employeuses d'animateurs à temps partiel,
- panel de personnes ressources.

L'identification des structures à rencontrer a été réalisée par le cabinet FR Consultants à partir des bases de données des deux branches avec l'appui de N.DUCATEZ, responsable de l'observatoire Alisfa et C. PASTOT, attachée de direction au sein du CNEA.

Les entretiens ont été conduits par le cabinet à partir d'une trame spécifique pour chaque type de personne rencontrée : les employeurs, les salariés en temps partiel et les personnes ressources⁵.

⁵ Trames d'entretien en annexe 5.

2.1.1. Constitution de l'échantillon cible significatif

❖ Critères de l'échantillon

L'échantillon significatif se structure autour de 2 critères collectivement identifiés⁶ :

- ⇒ **la taille des structures (en équivalent temps plein-ETP)** : moins de 5 ETP, de 5 à 9 ETP, de 10 à 19 ETP, de 20 à 49 ETP, 50 ETP et plus.
- ⇒ **le type de structures** :
 - Alisfa : centre sociaux (CS) et Associations de Développement Social Local (ADSL)
 - Animation : Accueils Collectifs de Mineurs (ACM) et Maisons de jeunes et des activités culturelles (MJC)

Il est composé de **12 structures à rencontrer** pour une représentation équivalente des deux branches Alisfa et Animation (soit 6 structures rencontrées dans chaque branche).

❖ Composition de l'échantillon cible⁷

		Moins de 5 ETP	De 5 à 9 ETP	De 10 à 19 ETP	De 20 à 49 ETP	50 ETP et plus
Alisfa	Centres sociaux	1	1	1	1	
	Associations de Développement Social Local	1				1
Animation	Accueils Collectifs de Mineurs	1	1	1		1
	Maisons de jeunes et des activités culturelles			1	1	

2.1.2. Récapitulatif des personnes ressources rencontrées

En outre, ont été rencontrées en entretien, à une échelle nationale **une quinzaine de personnes « ressources »**, en capacité d'apporter un regard distancié et expert sur l'objet de l'étude.

Branche Alisfa	Responsable Observatoire SNAEC SO	Natacha DUCATEZ
Branche Animation	Directeur général CNEA	Franck SEGUIN
	Vice-Présidente CPNEF Animation – CNEA, collègue employeurs	Sophie DARGELOS
	SNEPAT-FO, collègue salariés	Laurence GILBERT

⁶ L'échantillon cible a été collectivement validé en COPIL 2 du 5 Juin 2015.

⁷ Modalités de constitution de l'échantillon cible en annexe 3 et répertoire complet des structures rencontrées en annexe 6.

Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports (MVJS)	Directrice adjointe à la Direction de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative (DJEPVA)	Catherine LAPOIX
	Responsable du Service Apprentissage et Accès à la qualification- Pôle Formation et Certification au sein la DRJSCS Ile-de-France	Isabelle MARTIN
CAF	Conseillère territoire Nord à la CAF du Cher	Thérèse JOUET
Collectivité locale en zone urbaine	Directeur du pôle enfance et éducation à la Ville d'Aubervilliers	Marc ASSALIT
	Chef du service loisirs maternels et des ATSEM à la Ville d'Aubervilliers	Marie-Christine MARCHAND
Chercheurs universitaires	Maître de conférences en sciences de l'éducation à l'Université de Paris Est Créteil Val de Marne, rattaché au Centre Interdisciplinaire de recherche culture, éducation, formation, travail (CIRCEFT)	Francis LEBON
	Enseignant chercheur, sociologue, Maître de conférences à l'Université Paris 10 Nanterre et chercheur spécialisé dans le travail associatif au laboratoire Institutions et Dynamiques Historiques de l'Economie et la Société (IDHES-CNRS)	Matthieu HELY

2.2. La situation de l'emploi à temps partiel au sein des structures et dans la famille métier animation

2.2.1. Caractérisation de la situation actuelle du temps partiel et ses tendances d'évolution au cours des cinq dernières années

Que cela soit du côté de la branche Alisfa comme de la branche Animation, de l'avis de la majorité des employeurs rencontrés en entretien, **le métier d'animateur tend depuis 5 ans à fortement se précariser** : le nombre de temps partiel augmente, les contrats sont de moins en moins pérennes (CUI-CAE, emplois d'avenir, CEE, CDD, ...), les horaires de travail ne sont pas toujours assurés (CDII, baisse de la demande, ...), et les subventions, qui de plus sont annualisées, sont fortement en baisse.

Afin de faire face à cette précarisation et notamment à la baisse drastique des subventions, **les associations font fortement appel à des dispositifs de soutien de l'Etat.**

Ainsi depuis 2012, les associations se tournent vers les **emplois d'avenir** prenant la forme du contrat unique d'insertion (CUI) à temps plein sur une durée maximum de 36 mois, au cours desquels l'Etat s'engage à verser à l'employeur une aide à hauteur de 75% du SMIC.

Néanmoins de **nombreux employeurs sont très critiques** car l'emploi d'avenir s'il est potentiellement un moyen de faciliter l'insertion, ne constitue en aucune façon un outil de pérennisation et de valorisation de l'emploi des animateurs professionnels déjà en poste.

En effet, ce nouveau dispositif est destiné aux jeunes sans qualification ou peu qualifiés⁸, n'ayant de fait parfois aucune expérience dans l'animation.

Dans le cadre de la Réforme des rythmes scolaires, 20 animateurs en emploi d'avenir en temps plein ont été embauchés. Ces contrats ont bénéficié à des jeunes qui n'avaient pas vraiment de compétences dans l'animation et qu'il fallait former. L'embauche à temps plein de ces salariés n'a pas toujours été bien perçue par les anciens salariés à temps partiel qui auraient eux-mêmes souhaité bénéficier de ces temps plein.

Sandrine LOUIS, DRH, Ligue de l'Enseignement du Val-de-Marne

Un certain nombre d'employeurs regrette même la fin des emplois jeunes au cours des années 2000 qui proposaient des contrats sur 5 ans avec une possibilité de prolongation de 3 ans, et une aide financière de l'Etat à hauteur de 80%.

Les emplois jeunes à partir de 1999, ont donné l'opportunité de créer des postes supplémentaires sur un vrai contrat, un vrai poste de travail. Ça a introduit une certaine culture dans l'association de se saisir des dispositifs et de pérenniser ces postes. Ainsi tout nouvel emploi jeune créé était assorti d'une stratégie de pérennisation du poste à 5 ans.

Marc CHAREL, Directeur du Centre aéré de Bron

Les associations employeuses se saisissent aussi fortement des **contrats aidés (CUI-CAE)**. Cependant, ces contrats ne sont financés à hauteur de 65% que sur 20 heures travaillées, ce qui inciterait la majorité des structures à **proposer des contrats en temps partiel**. De plus, limités dans le temps, ils impliquent un *turn-over* important tous les deux ans avec l'arrivée de nouveaux animateurs à intégrer et à former, ce qui s'avère parfois contre-productif pour des associations qui, de par la nature de leurs interventions, cherchent à donner des repères aux familles, aux enfants, aux jeunes et aux adultes qu'elles accueillent et accompagnent.

Avec les emplois d'avenir et les contrats aidés, la pérennité de l'emploi est loin d'être assurée.

Les contrats sont intrinsèquement précaires car :

- *limités dans le temps : actuellement les conventions CAE-CUI sont renouvelables de 6, 9 ou 12 mois pour une durée totale maximale de 2 ans ; ni le salarié ni l'employeur ne sait à l'avance s'il pourra être renouvelé, et s'il pourra aller au terme des 2 ans. La même personne pourra revenir sur le poste à condition qu'elle ne cumule un certain nombre de mois de chômage et d'inscription à Pôle Emploi.*
- *pas viabilisés financièrement : un CAE-CUI peut prendre fin car l'Etat n'a plus les moyens de prendre en charge sa part des coûts du poste lors de la demande de renouvellement auprès de Pôle Emploi ("l'enveloppe est consommée")*
- *nivelant les profils vers le bas : les contrats d'avenir ciblent des jeunes dits "en insertion", en tous cas sans qualification de niveau BAC. Les jeunes bacheliers vivent d'ailleurs ce dispositif comme une injustice... Nos structures forment des jeunes*

en emplois d'avenir à un diplôme d'encadrement d'enfants, mais la difficulté du financement (et donc du maintien) du poste se pose au terme de l'emploi d'avenir pour la grande majorité des associations.

Mr.LENGLET, Directeur du Centre Social Saint-Roch à Cambrai

⁸ Jeunes sans diplôme, niveau CAP-BEP avec six mois minimum de recherche d'emploi au cours des douze derniers mois ou jeunes ayant atteint un premier cycle d'enseignement supérieur avec 12 mois minimum de recherche d'emploi au cours des 18 derniers mois, à condition de vivre dans une zone défavorisée (ZFU, ZRR, etc.).

Ainsi le métier de l'animation a peut-être connu une légère augmentation de la part de contrats à temps plein ces trois dernières années via les emplois d'avenir. Cependant, si c'est le cas, ce serait de manière artificielle car non durable, les contrats étant d'une durée de 2 ans et non renouvelables. Du **côté de la branche Alisfa** les dernières données annuelles recueillies dans le cadre de l'Observatoire (2013) montrent une **augmentation du nombre de salariés** mais une **stagnation du nombre d'Equivalents Temps Plein (ETP) et du volume d'activités et donc une baisse du nombre d'heures par salarié.**

Les contrats aidés participent de la précarisation du salarié.

Or 14-15% des salariés de la branche Alisfa sont en contrats aidés, majoritairement conclus sur des CDD.

Natacha DUCATEZ, Responsable de l'Observatoire

❖ Les impacts de la Réforme des Rythmes :

A son lancement dès la rentrée 2013-2014, la Réforme avait été globalement perçue par les employeurs et les salariés associatifs comme une réelle opportunité à la fois pour :

- √ valoriser et faire reconnaître le métier d'animateur comme acteur éducatif à part entière,
- √ réduire la précarité en créant des heures de travail supplémentaires.

Néanmoins le retour de la plupart des personnes rencontrées est mitigé voire clairement négatif. Ils rapportent :

- une **augmentation du nombre d'animateurs en temps partiel ne travaillant que ¾ d'heures par jour ou 1h30 deux fois par semaine,**
- une **diminution d'heures d'activités pour les animateurs qui intervenaient le mercredi matin,**
- une **baisse du niveau moyen de qualification** des animateurs due à un recrutement massif voire parfois précipité de jeunes dotés d'un BAFA voire d'animateurs n'ayant aucune expérience professionnelle. En outre, selon les lieux et les modalités de mise en œuvre de la Réforme, des animateurs professionnels expérimentés n'ont pas été attirés par les heures complémentaires créées via les Nouvelles Activités Périscolaires (NAP) du fait de leur morcellement, du niveau de la qualité des activités exigée, et des conditions de travail proposées.

La Réforme des rythmes était une bonne idée pour faire venir les sciences, l'art et la culture dans les écoles. Ça aurait permis d'augmenter le temps de travail des animateurs professionnels. Mais il n'y a pas de moyens, et le travail des animateurs n'est pas valorisé.

Un animateur

La Réforme des rythmes a tendance à avoir renforcé les postes de coordination et de cadre au détriment des animateurs auxquels on a plutôt distribué des miettes.

Francis Lebon, Chercheur, Maître de conférences en sciences de l'éducation, Université de Paris-Est Créteil Val-de-Marne

Il est encore difficile de mesurer précisément les effets de la Réforme. Ici ou là, elle a permis d'augmenter le nombre d'heures de travail des animateurs. Dans certaines écoles et structures, elle a amené les organisateurs et les équipes à se questionner et s'intéresser aux conditions d'exercice du métier d'animateur (de quoi ont-ils besoin pour animer des activités de qualité en direction des enfants - matériel, temps de préparation et d'intervention face à face, ... ?). Dans d'autres lieux enfin la question principale était de savoir comment et où trouver des animateurs prêts à intervenir seulement 45 minutes par jour (...).

Laurence GILBERT, SNEPAT-FO, collègue salariés

❖ Un temps partiel avant tout subi

Les entretiens réalisés auprès des animateurs à temps partiel nous donnent à voir un temps partiel avant tout subi, bien que la majorité des animateurs s'engagent dans le métier en toute connaissance de cause.

Ma situation en temps partiel est subie mais j'adore ce métier, j'y prends un réel plaisir donc j'accepte les conditions...

Un animateur

Au moment de la prolongation de mon CAE-CUI en Février 2015 j'ai accepté de passer à du temps partiel (24heures/semaine). Néanmoins si j'avais trouvé un autre poste à temps complet ailleurs j'y serai allée

Une animatrice

Le temps partiel est subi mais c'était mieux que d'être au chômage pendant 1 an et demi

Une animatrice

2.2.2. Les métiers de l'animation concernés par le temps partiel, et plus largement la précarité

Le temps partiel et plus largement la précarité semblent a priori toucher **l'ensemble des métiers de l'animation** et ce quelle que soit la branche professionnelle.

En effet de manière générale, les temps partiels touchent tous les postes et profils d'animateurs. Cela est dû, de l'avis des employeurs et des personnes ressources rencontrées en entretien, à la **nature même de l'activité** qui peut être :

- morcelée dans la journée (animateurs périscolaires cumulant l'accueil du matin, midi et/ou soir et Nouvelles Activités Périscolaires-NAP),
- dispatchée sur la semaine (animateurs périscolaires, animateurs techniciens d'activité de type professeurs de danse, de yoga, de musique, de théâtre, animateurs référents familles, animateurs jeunesse, animateurs socio-culturels, animateurs dynamisation sociale, animateurs CLAS...),

- limitée aux périodes de congés (animateurs intervenants dans les cadre extrascolaire uniquement à l'instar des animateurs spécialisés de type accro-branches, animateurs équestres, moto, ...).

Néanmoins certains profils et **notamment les animateurs techniciens d'activité** (professeurs de théâtre, de musique, d'art martial, ...) sont particulièrement touchés par la précarité :

- ils cumulent des emplois voire des statuts (salarié-intérimaire-libéral⁹-fonctionnaire) ou au contraire sont incapables de cumuler du fait des horaires et de l'éloignement des postes,
- ils sont peu valorisés alors qu'ils sont souvent titulaires d'un diplôme d'Etat (globalement ils bénéficient d'une rémunération au SMIC),
- ils sont confrontés à des conditions de travail « tendues » (éloignement entre deux emplois et temps de transport allongés et fréquents en cas de cumul, incertitude fréquente sur le maintien ou non des heures d'activité, « effets de mode » de certaines activités...).

La précarité c'est aussi l'incertitude sur le nombre d'heures de travail que l'on peut faire par semaine et donc le salaire que l'on touchera. Par exemple un professeur qui s'engage en Mai/juin à faire une nouvelle activité à la rentrée, mais qui à la Toussaint aux vues du faible nombre d'adhérents, est fermée. Les professeurs perdent ainsi des heures et de l'argent.

Seule solution : être intermittent ! Mais cela implique de ne pas donner des cours car on ne peut être salarié d'une association et jouer dans des spectacles, c'est interdit !... ça questionne la qualité de l'action éducative et pédagogique car comment enseigner si on ne pratique pas ?!

Une animatrice

2.3. Les pratiques RH en direction des métiers de l'animation

2.3.1. La politique de recrutement et d'accompagnement des animateurs à temps partiel

Le temps partiel et plus largement la précarité dans le métier de l'animation représentent une véritable préoccupation chez les employeurs.

Que cela soit du côté de la branche Alisfa comme de la branche Animation, tous les employeurs rencontrés en entretiens ont exprimé, en cohérence avec le projet associatif, leur volonté de pérenniser les contrats, de fidéliser les animateurs, de les amener vers des contrats à temps plein.

Pour ce faire les associations poursuivent des **stratégies différenciées**.

Certains souhaitant augmenter le temps de travail incitent leurs animateurs à être plus polyvalents afin d'intervenir sur plusieurs activités, auprès de publics différents, voire afin d'effectuer des tâches administratives (accueil) et/ou d'entretien (ménage), quitte à réduire le nombre d'emplois.

D'autres cherchent à déprécier les postes en annualisant les horaires, et en proposant des salaires mensuels fixes (Contrats à Durée Indéterminée Intermittent-CDII)¹⁰.

⁹ Il est vrai que de plus en plus de professeurs et techniciens d'activité choisissent néanmoins le temps partiel dans une optique de développement en parallèle d'une activité libérale, y compris pour la création de leur propre structure associative.

Enfin, et de manière plus minoritaire les associations se dotent de fonctions de veille et de recherche de ressources privées comme de nouvelles subventions y compris à échelle européenne pour viabiliser des postes à temps plein ou du moins à 28-30heures/semaine.

J'ai été embauchée il y a plus de 5 ans en CDI pour un poste d'animatrice périscolaire dans un premier temps en intervention uniquement sur la pause méridienne. Depuis 2 ans j'interviens aussi en accueil du matin et du soir par avenants renouvelés chaque année. Il m'arrive d'effectuer des remplacements sur les NAP.

Une animatrice

Je suis en poste depuis Mars 2014. J'ai été embauchée sur un CAE-CUI pour 20heures/semaine sur un poste d'animatrice PIJ et du kiosque info habitants Début 2015 j'ai réussi à passer en 25 heures puis en 30 heures car les besoins étaient croissants sur le PIJ et le kiosque information habitants

Une animatrice

Nous effectuons une veille permanente sur les appels à projets, dispositifs, et fonds pour trouver des ressources extérieures.

Nous ne mettons pas de côté l'idée d'aller interroger le secteur privé (la banque, autres partenaires privés locaux, ...) mais il sera impératif d'avoir une attention toute particulière à ne pas perdre son autonomie.

Mr PICHON, Directeur de l'Association socio-éducative et culturelle Sillon de Bretagne

Néanmoins face à la baisse accrue des subventions dont les associations sont fortement dépendantes et l'arrivée depuis 5 ans de dispositifs de soutien de l'Etat tels que les emplois d'avenir, les structures employeuses ont tendance à proposer des postes peu pérennes et souvent précarisés.

Dans un autre ordre d'idées, dans le cas où les animateurs à temps partiel effectuent des heures complémentaires, celles-ci sont soit récupérées (majoritairement), soit directement payées à chaque fin de mois, soit comptabilisées dans le cadre d'un forfait annuel limité. Cependant il est à noter que nombreux animateurs rencontrés en entretien se plaignent que **seules les heures complémentaires sur site soient prises en compte par l'employeur.**

En effet, les nombreuses heures que les animateurs passeraient à la maison à préparer des activités, les renouveler, organiser et proposer des partenariats quant ils le peuvent ... ne seraient pas rémunérées. Cette pratique est fortement répandue dans les deux branches y

compris dans la branche Animation malgré l'obligation sur les postes d'animateurs techniciens et professeurs d'intégrer au temps de travail des temps de préparation rémunérés.

2.3.2. La politique de formation continue et professionnalisante en direction des animateurs à temps partiel

Globalement **les employeurs rencontrés sont sensibles à la nécessité de faciliter l'accès de leurs animateurs à des parcours de formation** continue comme professionnalisante et ce

¹⁰ Attention, cela relève aussi d'une obligation de la Convention collective de la branche Animation.

quel que soit le profil du salarié, son type de contrat et ses heures de travail, même s'il est vrai que les contrats d'avenir comme les CAE-CUI imposent une obligation de formation.

Pratiquement tous les animateurs en emploi d'avenir qu'ils soient en temps partiel ou en temps plein sont orientés vers de la formation professionnalisante (licence en sciences de l'éducation, BPJEPS, BAPAAT...).

Souvent ces formations n'ont lieu ni les mercredi ni pendant les vacances scolaires, de sorte qu'il n'y a pas besoin de les remplacer.

Le stage pratique est réalisé sur un des trois centres sociaux.

Madame GOULIDEI, DRH de l'Association des Centres sociaux de Wattrelos

Pour ce faire, les employeurs proposent chaque année ou incitent les animateurs à exprimer des vœux d'accès à une formation.

Mais la réalité du terrain fait que peu d'animateurs à temps partiel sont accompagnés dans des parcours de formation professionnalisante ou certifiante.

En effet les contextes parfois délicats dans lesquels se trouvent les structures (manque de moyens financiers) comme les situations présentées par les animateurs (cumul d'emplois, sortie récente de chômage, voire manque d'information, peur de perdre son poste si échec lors de la formation) font que **généralement les formations proposées et/ou demandées par les animateurs à temps partiel sont non certifiantes de type BAFA, BAFD ou de courte durée** (2-3 jours de type accueil des personnes en situation de handicap, gestion de conflit, promotion de la lecture auprès des enfants, conception de marionnettes, ...).

Cela montre entre autres la nécessité de développer un véritable climat de confiance pour que les animateurs aient davantage envie d'entrer en formation professionnalisante.

Par ailleurs, cela n'exclue pas l'accès des animateurs à temps partiel à des parcours professionnalisants (BPJEPS avant tout), mais les cas rencontrés en entretien ont été rares.

Il est difficile d'accéder à des formations quand on intervient sur plusieurs structures et qu'on cumule des emplois. Je souhaiterais plutôt faire une VAE pour valider mes connaissances en informatique. Mais je ne souhaite pas trop faire un diplôme qui m'obligerait à avoir plus de responsabilités et donc me distancier du terrain et des jeunes

Un animateur

2.4. Les impacts du recours au temps partiel

Les impacts du recours au temps partiel sont variables selon que l'on les considère du point de vue :

- du projet associatif,
- de la dynamique de travail en interne,
- de la qualité de l'action éducative et pédagogique,
- des partenariats.

2.4.1. Sur la mise en œuvre du projet associatif

Contrairement à une idée reçue, le recours au temps partiel n'aurait pas nécessairement un impact négatif sur la mise en œuvre du projet associatif.

Ainsi, plusieurs des responsables rencontrés en entretien ont insisté sur le fait que les animateurs à temps partiel contribuaient à la définition du projet associatif, donnaient leur avis à son propos et étaient force de suggestions, contribuaient à sa déclinaison pédagogique.

Il est vrai que la plupart des responsables de structure cherchent à associer les animateurs, quelles que soient leurs conditions d'emploi, à toutes les phases du projet associatif, de sa définition à sa mise en œuvre.

*Dans toutes les phases du projet, les animateurs à temps partiel sont associés
L'association fait en sorte d'organiser les temps de travail collectif quand les animateurs sont présents.
Madame GOULIDEI, DRH de l'Association des Centres sociaux de Wattrelos*

Les impacts du recours au temps partiel sur la mise en œuvre du projet associatif sont cependant variables en fonction du type de contrat de travail des animateurs à temps partiel. Ainsi, les temps partiels en CDI auraient tendance à plus fortement s'investir, à « porter le projet durablement », que les CDD à temps partiel ou les animateurs en contrats aidés, non renouvelables. Pour autant, si le type de contrat de travail est une variable importante, il convient de ne pas la surestimer.

*Les temps partiel en contrats aidés ne pourront pas être renouvelés,
ça impacte obligatoirement sur le long terme la mise en œuvre du projet associatif.
D'autres animateurs sont en temps partiel depuis très longtemps en CDI, leur situation quant à elle
impacte peu (le projet associatif) car ils sont investis et ils portent le projet durablement.
Valérie PAYEN Directrice d'Espace Libre Centre Social de Charleval*

En effet, les facteurs décisifs semblent ici plutôt :

- tout simplement la disponibilité effective des animateurs à temps partiel pour, en dehors des temps d'animation, s'investir autour du projet associatif,
- la taille de la structure, les animateurs étant avant tout mobilisés dans les grandes structures plutôt sur le projet pédagogique que sur le projet associatif, que d'ailleurs ils ne connaissent pas nécessairement,
- les choix d'organisation des temps de travail en équipe, selon que la présence des animateurs à temps partiel ait été ou non considérée comme décisive,
- les modes de management des animateurs à temps partiel quant à leur implication effective autour du projet associatif (rémunération ou non des temps de travail en équipe, volets du projet mis en partage,.....).

*Les animateurs embauchés ici n'ont pour les trois quart pas lu le projet associatif
Une animatrice*

Concernant ce dernier point, plusieurs animateurs soulignent que leur structure ne prévoit pas de temps rémunéré pour ce qui concerne leur implication autour du projet associatif, et que celle-ci n'est possible que sous forme bénévole, avec des effets considérés comme négatifs du point de vue de la gouvernance associative. D'autres mettent en avant comment le cumul d'emplois à temps partiel fonctionne de fait comme un obstacle à un engagement effectif autour du projet associatif.

*Le fonctionnement de la structure facilite l'intégration de l'animatrice à temps partiel
Pendant les vacances les animateurs, y compris à temps partiel, ont la liberté de choisir un point à
aborder du projet éducatif à décliner en projet pédagogique pendant les vacances*
Une animatrice

*Le CA décide de choses jamais débattues avec les salariés
car il n'y a pas de temps rémunéré pour le faire*
Une animatrice

2.4.2. Sur la dynamique de travail en interne (travail en équipe)

Le recours au temps partiel est en revanche perçu majoritairement comme ayant des impacts négatifs sur le travail en équipe :

- Difficulté de trouver des plages communes de travail en commun avec les animateurs,
- Risque de frustrations, du côté des animateurs à temps partiel, liées au fait qu'ils ne peuvent pas participer à l'ensemble des temps de travail en équipe,
- Risque de décohésion de l'équipe,
- Disparité des niveaux d'information entre les membres de l'équipe,
-

*Le seul moment phare de l'année,
c'est la réunion (rémunérée) du début d'année qui permet à tous les professeurs de se croiser*
Une animatrice

Cependant, la plupart des personnes rencontrées en entretien, et plus particulièrement les employeurs, ont relativisé cet impact négatif du recours au temps partiel et ont insisté sur le fait que cet impact dépendait avant tout :

- Des contraintes financières (possibilité ou non de rémunérer le travail en équipe et les heures supplémentaires),
- Des choix managériaux (relatifs à l'intégration de chacun au sein de l'équipe et à l'organisation du travail en équipe),
- De la cohésion existante entre les membres de l'équipe d'animation (existence et continuité des contacts, entraide,...).

2.4.3. Sur la qualité de l'action éducative et pédagogique

Les avis apparaissent dans un premier temps très tranchés quant à l'impact du recours au temps partiel sur la qualité de l'action éducative et pédagogique, certains mettant en avant que celui-ci n'aurait aucun impact, d'autres au contraire en soulignant l'impact très négatif. A l'analyse, il apparaît une ligne de fracture entre l'avis de la plupart des employeurs (qui mettent plutôt en avant que le recours au temps partiel n'aurait aucun impact) et celui de la quasi-totalité des animateurs rencontrés en entretien (qui considèrent que le temps partiel aurait un impact négatif voire très négatif sur la qualité de l'action éducative et pédagogique).

L'animation est un métier d'engagement. Les animateurs arrivent pour beaucoup d'entre eux avec des valeurs.

Valérie PAYEN Directrice d'Espace Libre Centre Social de Charleval

On n'a pas le temps d'innover, de concevoir de nouvelles interventions ou jeux pendant notre temps de travail.

*L'organisation d'une activité nouvelle se fait au domicile hors temps de travail, c'est du bénévolat
Une animatrice*

Comment se fait-il que cette question cristallise une divergence des points de vue des employeurs (et responsables de structure) et des animateurs ?

Les premiers ont tendance à insister sur le fait que l'animation est un métier d'engagement, que les animateurs ont des valeurs, que les animateurs à temps partiel vont chercher à obtenir un temps complet....Certains employeurs (ou responsables de structures) soulignent cependant que les animateurs seraient maintenant de moins en moins motivés, investis, consciencieux...

A la marge, ils mettent en avant que le temps partiel n'est pas toujours facilitant dans la relation aux parents, le suivi de cas individuels, même si des dispositions de type organisationnelles peuvent aider à régler ce type de problèmes.

Les salariés, de leur côté, insistent sur le fait que leurs conditions de travail ne leur laissent pas le loisir de concevoir de nouvelles formes pédagogiques, d'organiser de nouvelles activités, à moins qu'ils n'en prennent le temps sur....leurs temps libre.

On le voit, derrière cette divergence de points de vue, ce qui est en question, c'est le statut des structures et de l'engagement des animateurs, en tant que structures militantes et/ou professionnelles, et engagements militants et/ou professionnels.

Il est vrai que le champ de l'animation a traditionnellement été porté par des bénévoles et comporte donc une forte dimension militante et d'engagement. Néanmoins aujourd'hui les

animateurs sont davantage perçus comme des prestataires de service le tout dans un milieu de plus en plus concurrentiel.

Dans les deux cas, la question de l'impact du temps partiel sur la qualité de l'action éducative et pédagogique, n'est pas envisagée – si ce n'est qu'à de rares exceptions - du point de vue de la relation au milieu, à l'environnement, bref, du point de vue de l'utilisateur¹¹.

2.4.4. Sur les partenariats

A quelques exceptions près, employeurs comme salariés s'accordent pour considérer que le recours au temps partiel aurait un impact négatif sur les partenariats, et principalement par manque de temps :

- difficulté de donner suite à des sollicitations des partenaires,
- tendance à se centrer sur le bon fonctionnement de l'activité,
- absence de marges suffisantes pour prendre le temps de la construction de ces partenariats, et notamment avec le milieu scolaire.

De nombreux salariés à temps partiel rencontrés en entretien insistent sur le fait que le développement des partenariats ne se fait que sur du temps non rémunéré.

¹¹ Par définition, la notion de qualité renvoie tout autant à la question des valeurs, aux processus de production, qu'à la satisfaction de l'utilisateur.

3. Comprendre la réalité du temps partiel et de la précarité

3.1. Quels facteurs explicatifs ?

Certains facteurs sont apparus comme peu ou pas influents, et notamment :

- Le caractère choisi ou non choisi du temps partiel

En règle générale, le temps partiel est subi, même si les animateurs s'engagent dans le métier « en toute connaissance de cause ».

- Le niveau de diplôme

Si notre échantillon était composé d'une majorité de BAFA voire ne disposait d'aucun brevet ni diplôme, tous les profils que nous avons rencontrés en entretien sont touchés par le temps partiel, qu'il s'agisse des BPEJPS, DEJEPS, CQP équestre, CQP accro-branche, des brevets d'Etat pour ce qui concerne les intervenant techniques,...

En revanche, l'analyse et les points de vue exprimés par les personnes ressources rencontrées en entretien font ressortir qu'il est nécessaire de convoquer tout autant des facteurs « internes » aux structures que des facteurs « externes » pour expliquer le recours au temps partiel.

3.1.1. Les facteurs externes

Quatre facteurs « externes » sont particulièrement mis en avant pour expliquer le recours au temps partiel.

I. La nature du service rendu

Les personnes rencontrées en entretien expliquent toutes le temps partiel et la précarité qui en découle par la nature de l'activité ou du service rendu. Ceux-ci ont lieu « par définition » sur des horaires morcelés dans la semaine et souvent de courte durée (ex: accueil périscolaire matin, midi, soir ou encore activités culturelles et artistiques en fin de journée, mercredi après-midi, samedi). Pour de nombreuses personnes rencontrées en entretien, cette variable « structurelle » est comme indépassable et rend le temps partiel et la précarité quasiment inéluctables dans le champ de l'animation.

II. Le cadre légal et réglementaire

Le cadre légal et réglementaire est également pointé comme une variable explicative du temps partiel et de la précarité. Mais l'analyse des personnes rencontrées sur ce point se centre sur des variables plus « conjoncturelles » :

- La réforme des rythmes qui a diminué le temps d'accueil extrascolaire le mercredi et a impacté à la baisse les activités proposées le soir et/ou le week-end (MJC, ...),
- La réforme des rythmes qui inversement a consolidé à la marge certains postes de coordination, tout en émiettant les postes des « simples » animateurs,
- Les contrats aidés à temps partiel qui contribueraient du recours au temps partiel et de la précarisation des emplois.

III. Les financements

Les modes de financement du champ de l'animation sont également pointés comme un des principaux facteurs explicatifs du recours au temps partiel et de la précarité dans le champ de l'animation. Les personnes rencontrées en entretien insistent notamment sur la dépendance des structures vis-à-vis des subventions et sur leur caractère annualisé. Elles pointent également comment le raisonnement dominant dans le financement de l'activité suppose le recours à des animateurs volontaires. A ce titre ils pointent du doigt les élus qui, peu conscients de l'enjeu de l'éducation hors temps scolaire, n'articulent pas les enjeux du développement de leur territoire avec ceux de la qualité de l'offre de service dans les temps péri et extra-scolaires.

IV. Le profil des professionnels de l'animation

Le dernier facteur « externe » plus particulièrement mis en avant par les personnes rencontrées en entretien touche au profil des professionnels de l'animation. Si l'ensemble des profils sont touchés par le temps partiel, les personnes sans diplômes ou titulaires d'un brevet d'aptitude non professionnel, seraient en effet les plus touchées par celui-ci, mais aussi par la précarité (cumul d'emplois à temps partiel). Inversement, le genre – quoi que le champ de l'animation recrute majoritairement des femmes – n'est pas considéré comme un facteur explicatif.

Plus largement, l'absence de reconnaissance du métier, comme la difficulté du secteur à produire des fonds de formation suffisants – dans un contexte où la formation professionnelle initiale des animateurs n'est pas prise en charge par l'Etat – sont pointés comme contribuant à la persistance du temps partiel et de la précarité.

Autrement dit, et *a priori*, la mise en œuvre de la loi pour la sécurisation de l'emploi et la réduction de la précarité, supposera pour les deux CPNEF d'être force de propositions vis-à-vis de leur environnement.

3.1.2. Les facteurs internes

Les responsables de structure ont eu très fortement tendance, au cours des entretiens, à plus particulièrement mettre en avant les facteurs « externes » (et plus particulièrement les facteurs 1 à 3) pour expliquer le recours au temps partiel. En ce sens, le temps partiel apparaît avant tout comme subi par le champ de l'animation.

En revanche, les entretiens menés auprès des salariés des associations, mais aussi auprès de personnes ressources ou de partenaires institutionnels, incitent à convoquer des facteurs internes pour expliquer le temps partiel. Nous en identifions 4.

I. L'exercice de la fonction employeur

Les modes d'exercice de la fonction employeur sont souvent pointés par des personnes rencontrées en entretien comme une des causes explicatives du temps partiel et de la précarité.

Ceux-ci seraient dans de nombreuses structures extrêmement embryonnaires et il y aurait d'importantes carences de nombreux employeurs associatifs en la matière. Le fait que l'activité ait lieu, « coûte que coûte », celui de donner une première chance à certains jeunes, et ce en prenant le moins de risques possibles au plan financier, structureraient dans

nombre de structures la fonction employeur, aux dépens d'une logique de compétences et de parcours professionnalisants. Pour nombre de structures, la fonction employeur semble floue et très peu assumée. Du même coup, les outils existants (en termes de recrutement, de GPEC) seraient très peu activés par les employeurs. A l'évidence, ce facteur doit être fortement relativisé en fonction de la taille des structures, des domaines d'intervention. Ainsi, il semble plus fortement peser dans les petites structures de la branche Animation, même si on le trouve agissant dans de grosses structures. En outre, il peut exister une divergence de vues dans l'exercice de la fonction employeur entre les élus associatifs et les directeurs de structure.

II. La politique des ressources humaines

L'absence de véritable stratégie RH et d'accompagnement RH a été du même coup pointée comme un facteur explicatif du temps partiel et de la précarité.

On l'a vu, si certains employeurs sont sensibles à la nécessité de faciliter l'accès des animateurs à des parcours de formation, la « réalité du terrain » fait que les formations demandées ou proposées sont non qualifiantes.

Plus largement, il est pointé comment l'approche dominante est une approche en termes de « tuyau d'orgue », sans recherche systématique de polyvalence, permettant par exemple à un animateur sportif de se diriger par ailleurs vers des loisirs tous publics, à un animateur d'être en fin de journée avec des enfants, et dans la journée avec des personnes âgées.

III. L'organisation du travail

On l'a compris, le rôle nodal joué par l'activité dans la structuration des emplois – de même que son seul financement – est une des principales causes du temps partiel. En ne prévoyant pas nécessairement le temps de travail en équipe, le temps autour du projet de la structure, du développement des partenariats, l'organisation du travail par l'activité, la juxtaposition d'activités, contribuerait à la précarisation des emplois d'animateurs. Inversement, les structures qui raisonneraient non pas tant par l'activité mais sur la base d'un projet de développement, contribueraient dans la durée à réduire la précarité des emplois d'animateurs.

IV. Le modèle socio-économique

Le modèle économique des structures de l'animation a été également pointé comme un des facteurs explicatifs du temps partiel et de la précarité dans le champ de l'animation. Les tenants de ce facteur explicatif pointent que les structures de l'animation seraient trop ancrées dans un modèle de gestion « associative », reposant sur les seules subventions – ce qui serait légitime puisque les besoins à prendre en compte seraient non solvables - et visant à l'équilibre, hors de toute notion de risque. Cette approche faciliterait une gestion de court terme, aux dépens des logiques de moyen et long termes requises par toute volonté de pérenniser et professionnaliser des emplois. Ces mêmes personnes pointent d'ailleurs comment l'Etat lui-même, en ne conventionnant pas sur plusieurs années – malgré la circulaire de 2001 relative aux conventions d'objectifs – cautionne cette logique du court terme.

3.1.3. Un facteur décisif ?

❖ La place de la structure dans son environnement

En contrepoint des raisonnements à partir de l'activité et de la structure, le facteur relatif à la place de la structure dans l'environnement a été pointé comme une clef explicative d'une moindre précarité des emplois dans certaines structures. Et du même coup comme un levier à activer.

Une bonne insertion de la structure dans son environnement fonctionnerait comme un levier pour :

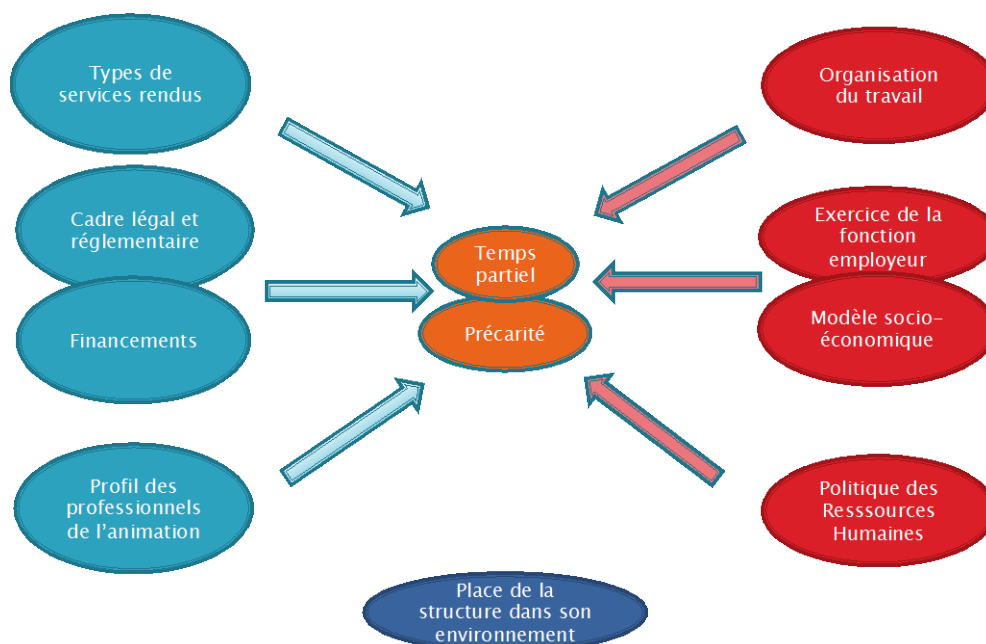
- intervenir auprès de populations non captives de l'activité au sens traditionnel du terme, sur des logiques d'inclusion sociale et de participation,
- nouer des alliances pouvant favoriser les parcours professionnalisants, le développement de la polyvalence,
- raisonner en termes de projet de développement à l'échelle d'un territoire,
- capter de nouvelles sources de financement.

3.2. Quel impact « différencié » des facteurs explicatifs ?

Afin d'analyser l'impact « différencié » des différents facteurs influant sur la précarisation du métier d'animateur, il a été proposé d'emprunter aux démarches de prospective une méthode d'analyse dite systémique, permettant de **mesurer l'influence réciproque (motricité et dépendance) entre variables** d'un même système.

Dans ce cadre, le modèle d'analyse systémique ci-après, validé en comité de pilotage du 27 novembre 2015, a permis de dégager un ensemble d'enseignements¹² :

Modèle d'analyse de fonctionnement du temps partiel et de la précarité dans le champ de l'animation



¹² Cf. Résultats de l'exercice de hiérarchisation/pondération des variables en annexe 7.

- Contrairement à la représentation dominante, **la variable des financements représente une variable avant tout dépendante de facteurs internes** (capacité à mobiliser, aller chercher des financements).
- **Le profil des professionnels** de l'animation est très dépendant notamment des facteurs externes (nature du service rendu, cadre légal et réglementaire, financements) mais aussi de la politique RH menée par la structure.
 - ⇒ Enjeu de **renforcement de la reconnaissance du métier d'animateur**, d'accès à l'obtention de nouveaux financements, et par ricochet de renforcement de la place des structures dans leur environnement, ...
- Contre toute attente, **la politique RH est peu motrice par rapport aux autres variables**. Faire bouger la politique RH impliquerait à la fois de faire évoluer le cadre environnant comme de travailler en interne pour que l'association devienne qualifiante, apprenante.
 - ⇒ Enjeu **d'évolution de la formation** en proposant des passerelles entre branches professionnelles sur des métiers à dimension éducative : **développement des compétences et de la polyvalence**.
- **Le modèle socio-économique est la variable la plus motrice du système**.
 - ⇒ Enjeu de **renouvellement de l'identité associative et de son modèle de développement**.
- **La place de la structure dans son environnement** apparaît comme une variable tout autant motrice que dépendante. Cela confirme l'idée qu'elle représente un facteur décisif et un levier de changement à activer.

Ces analyses mettent en avant la nécessité d'**activer 4 leviers de changement** :

- ✓ La place de la structure dans son environnement,
- ✓ La fonction employeur,
- ✓ Le modèle socio-économique,
- ✓ La mutualisation et la polyvalence des emplois.

4. Proposer des solutions pour réduire le temps partiel et dé-précariser le métier d'animateur

4.1. Des pratiques existantes visant à réduire le temps partiel

Sur la base de l'analyse partagée du fonctionnement du temps partiel dans le champ de l'animation présentée ci-avant, un travail d'identification d'initiatives et solutions de réduction de la précarité a été mené.

Il s'agissait de conduire une nouvelle série d'entretiens qualitatifs¹³ auprès de quelques structures jugées *a priori* comme innovantes, et inscrites dans une dynamique d'amélioration des conditions d'emploi des animateurs¹⁴.

Ces rencontres étaient également l'occasion de vérifier la pertinence des quatre leviers stratégiques de changement pré-identifiés.

Les acquis de ces rencontres ont donné lieu à l'élaboration de monographies présentant :

- ✓ Le descriptif précis des pratiques ayant visé à réduire le temps partiel, et de la spécificité de la structure et du contexte dans lequel ces pratiques ont été mises en œuvre,
- ✓ Les impacts de ces pratiques,
- ✓ Leurs conditions de réussite,
- ✓ Leur applicabilité et leur pertinence au regard des leviers identifiés en phase 2.

4.1.1. Monographie des GEDA - Groupements d'Employeurs pour le Développement Associatif en région Champagne-Ardenne

Interlocuteurs rencontrés : rencontre organisée par les 4 GEDA présents dans la région Champagne-Ardenne, sur le thème : « La mutualisation des emplois sur les territoires en Champagne-Ardenne », une initiative s'inscrivant dans le cadre du mois de l'économie sociale et solidaire. Jean-Michel Placet, directeur du GEDA des Ardennes (08).

Carte d'identité des GEDA de Champagne-Ardenne

- **L'utilité sociale de ces groupements d'employeurs associatifs en 2014, quelques chiffres :**
 - 209 salariés, dont 89 en CDI, 21 en CDD, le reste étant employé en contrats aidés ; plus du tiers sont des jeunes de moins de 26 ans.
 - 148 associations accompagnées.
 - 138 formations proposées, soit plus de 10 000 heures de formation pour un budget d'environ 110 000 €.
 - une activité essentiellement induite par les demandes des structures adhérentes.

¹³ Cf. Trame d'entretien annexe 8.

¹⁴ Cf. Répertoire des structures rencontrées en phase 3 en annexe 9.

- **Un maillage départemental plutôt inédit, qui commence à fonctionner en réseau :**
 - La Champagne-Ardenne, l'une des seules régions de France à être dotée d'un GEDA par département, depuis un peu moins de 10 ans. Une caractéristique qui s'explique en partie par la forte dominante rurale de cette région et par la force motrice de la Ligue de l'enseignement, notamment.
 - Une coopération structurée entre GEDA qui émerge depuis environ 1 an, induite notamment par le positionnement du Conseil régional. Depuis 2013, ce dernier noue des conventions d'objectifs et de moyens avec chaque GEDA. Elles sont *a priori* conclues en fonction des résultats issus de la grille d'utilité sociale. Les directeurs des 4 GEDA ont collaboré ensemble pour produire en commun les critères de cette grille. Elle doit permettre d'évaluer de manière quantitative la plus-value apportée aux salariés, aux associations et collectivités, ainsi qu'aux territoires.
 - Une coordination qui pourrait bientôt changer de nature et d'ampleur. Dans le courant de l'année 2016, doit émerger un réseau régional inédit pour ce territoire car :
 - associant tous les groupements employeurs, quel que soit leur statut,
 - intégrant une dimension recherche-prospective en matière d'innovation sociale. A ce titre, une équipe pluridisciplinaire de l'Université de Reims (juridique, sociologie, audit, ...) participe aux travaux préfigurant la création de ce réseau. Quid de l'impact de la Grande Région, effective au 4 janvier, sur la réalisation de ce projet (ALCA, Alsace-Lorraine-Champagne Ardenne : un territoire aussi grand que la Belgique)?

Quelles sont les pratiques développées par le GEDA 08 en vue de réduire le temps partiel et plus largement la précarité dans le métier d'animateur ?

- **Le GEDA 08**, c'est 88 salariés employés pour répondre aux besoins des structures adhérentes, une équipe de permanents constituée de 3 ETP avec une implication importante du directeur, J.-M. Placet, sur le volet ressources humaines.
- La forte incitation publique à recruter des emplois d'avenir et la création des Nouvelles Activités Périscolaires (NAP), induites par la réforme des rythmes scolaires, ont donné **une nouvelle dimension à la mutualisation des postes dans ce secteur, sans changer la stratégie RH de ce GEDA**
 - Le cadre NAP : une convention nouée avec la Ligue et le Syndicat Intercommunal Rural pour l'Accueil de l'Enfant (SIRAE), regroupant six communes (Arreux, Cliron, Harcy, Lonny, Renwez, Montcornet). Huit jeunes formés assurent le service d'accueil, d'animation et de restauration des enfants scolarisés âgés de 2 à 11 ans, sur le temps périscolaire et les vacances scolaires (petites et grandes). Un salarié assure également la coordination des sites, en qualité de référent.
 - **La mutualisation des postes dépasse le seul secteur de l'animation**, certains salariés cumulent par exemple quelques heures de travail de chargé de communication pour une association de ce territoire (Montcornet remonte le temps). D'autres vont être amenés à animer un Parcours Santé Sénior.
 - **L'expérience fonctionne de manière d'autant plus satisfaisante** qu'elle :

- concerne un **territoire** précis, structuré, de taille raisonnable pour organiser la mutualisation dans des conditions tenables pour les jeunes employés,
 - est conduite avec des **élus** qui connaissent bien le fonctionnement des emplois mutualisés (son principe, ses contraintes),
 - s'appuie sur des **besoins autres** d'emploi identifiés sur le territoire, permettant aux salariés de tendre vers le temps plein et de développer des compétences diversifiées. A ce titre, la Ligue de l'Enseignement 08 a évoqué le fait qu'elle mène des démarches de diagnostics territoriaux sur les besoins d'emploi.
- **La stratégie RH de ce GEDA** : « autant que possible, avoir une stratégie pour chaque salarié », autrement dit, à partir de ce qu'il est, de sa formation, ses compétences, ses connaissances, essayer d'imaginer et de construire « l'horizon professionnel vers lequel il pourrait aller ». Cela passe à la fois par la volonté du GEDA de développer la « **polycompétence** » et de « faire monter en compétences et en responsabilité autant qu'il est possible de le faire ». **Quitte parfois à innover** y compris dans les intitulés mêmes des postes (exemple : un poste de référent informatique), avec le risque éventuel du problème de reconnaissance du métier exercé.

Quelles sont les contraintes et limites rencontrées ?

- **La taille de l'équipe des permanents**, finalement très réduite eu égard au travail d'accompagnement des structures adhérentes et des salariés, un rôle très important, chronophage, non rémunéré en tant que tel.
- **L'émiettement parfois très important des temps de travail proposés** (par exemple : 15 heures/ semaine), dès lors, **mutualiser un emploi à temps plein suppose de le faire via 6 à 9 structures environ**.
- **La réforme de la formation professionnelle** qui oblige désormais les structures à programmer leurs besoins en formation selon un programme annuel et non plus, de manière souple, au fil de l'eau. Pour des organisations comme les GEDA, cette programmation représente une difficulté : anticiper sans avoir de visibilité claire et exhaustive des besoins, d'autant plus pour ceux qui surviendraient pour répondre à une nouvelle attente d'un employeur ou d'un salarié recruté en cours d'année.
- **Le manque de convention collective spécifique** qui permettrait pourtant, selon certains GEDA, de mettre à disposition plus facilement des salariés (levier potentiel de rentabilité) : réduction du temps administratif de gestion des salariés mis à disposition dans des structures aux statuts différents, augmentation des possibilités de mise à disposition « hybrides » entre secteur marchand et non marchand (un salarié pourrait plus aisément travailler dans une association le matin et dans une entreprise aéronautique l'après-midi). Cette analyse n'est cependant pas partagée par tous les GEDA. Le GEDA 08 craint que cette solution soit trop risquée pour les salariés qui pourraient perdre l'avantage actuel de l'harmonisation par le haut de leurs conditions salariales quand ils travaillent pour des structures aux conventions différentes.

- **La concurrence des contrats aidés, qui va de pair avec le manque de visibilité, le déficit de connaissance que les acteurs locaux peuvent avoir encore d'un GEDA¹⁵.**
- **Les incitations de la Direccte¹⁶** pour se concentrer sur d'autres champs que ceux traditionnels de l'animation, des secteurs économiques jugés porteurs, plutôt pointus, déconnectés parfois des compétences présentes sur les territoires, des secteurs pour lesquels tout est à construire en termes de formation, qui induisent tendanciellement des contrats plutôt précaires rendant difficile l'atteinte d'un CDI à temps plein (environnement, tourisme, luxe, aide au montage de dossiers ouvrant droit à des fonds européens...).

En quoi le retour d'expérience des GEDA de Champagne-Ardenne nourrit-il, vérifie-t-il les facteurs identifiés comme étant des leviers pour réduire le temps de travail partiel ?

Fonction employeur

Levier vérifié Leur expérience montre à quel point cumuler des temps n'est ni vraiment satisfaisant ni une solution pérenne pour le salarié, qui se doit d'aller toujours au-delà des compétences qu'il a acquises. La fonction employeur s'avère donc cruciale pour les accompagner, elle doit nécessairement comporter une dimension prospective. Il serait intéressant de creuser le profil des directeurs de GEDA et des permanents sur cet aspect, ainsi que de challenger leurs pratiques et les moyens qu'ils ont à leur disposition pour développer leurs propres compétences en la matière, leurs outils. Seule la problématique du manque de temps a été évoquée, est-ce la seule ?

Modèle socio-économique de l'organisation

Levier questionné La forme même du GEDA est particulièrement intéressante : un réseau organisé, un cadre de coopération établi, un seul employeur, un rôle d'appui et de conseil. Mais une solution originale relativement peu utilisée, encore un peu marginale. De surcroît, cette forme d'organisation du travail et de l'emploi, qui fête ses 30 ans d'existence, semble pas mal questionnée aujourd'hui, voire en situation de turbulence, n'étant pas auto-suffisante financièrement. Pour se maintenir, elle a besoin de financements extérieurs, que sont les financements publics, pas toujours suffisants, de moins en moins constants. Des formes de mutualisation se développent assez fortement avec les groupements employeurs du secteur marchand, qui permettent de réaliser des économies d'échelle, de se donner plus de chance pour placer des salariés. Cela ne se fait pas sans un « choc des cultures », et le risque de s'éloigner de ce qui est au fondement d'un GEDA (sa philosophie, ses valeurs, sa démarche). Déprécariser, c'est faire quoi, avec qui, et dans quelles conditions ?

Place de la structure dans son environnement

Levier vérifié L'importance d'être implanté sur son territoire, de créer des partenariats adéquats, à géométrie variable, de connaître les besoins en développant une expertise. Maintenant, doit-elle se faire uniquement au sein du GEDA ? La connexion des réseaux sur les territoires ne semble pas aller de soi, avec des mises en relation qui semblent rester partielles. Par exemple, comment les GEDA s'articulent-ils avec le nouveau Service Public Régional de l'Orientation (SPRO) ? Comment les GEDA s'articulent-ils entre eux ? Comment aller au-delà de son réseau existant de structures adhérentes ?...

¹⁵ En contrepoint, peu ont exprimé conduire des actions spécifiques au-delà de leurs structures adhérentes. Manque de temps, de réflexe « communicant » ... ?

¹⁶ Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

**Mutualisation
et polyvalence des
animateurs**

Levier questionné

- 1) Développer la « polyvalence » ou la « polycompétence » : un débat qui doit être posé ?
- 2) Jusqu'où aller dans l'hybridation des métiers, n'est-elle pas un frein à l'intégration pleine et entière du salarié au marché normal du travail ?
- 3) Est-ce que le CDI temps plein reste le socle, l'horizon recherché dans la mutualisation ?
- 4) Est-ce que la grille d'utilité sociale pourrait être un outil repris et partagé de manière large au sein des branches professionnelles pour évaluer et donner à voir ce qui est fait et comment cela est fait ?

4.1.2. Monographie du GESC – Groupement d'Employeurs pour le Développement Associatif à Poitiers

Interlocuteurs rencontrés : Dominique RUDNIK, Administrateur et Directeur de la Maison de Quartier CAP SUD membre fondateur du GESC, et Florence COSTA, Coordinatrice du GESC

Carte d'identité du GESC

- Le GESC a été en 2002 créé par 5 maisons de quartier de Poitiers dans une **logique de réduction des coûts et de partage de compétences**. Deux postes ont ainsi été créés : un salarié chargé de la création et de la diffusion de leurs supports de communication, et une animatrice d'activité.
- Suite à un DLA en 2012, le GESC s'est doté d'un nouveau modèle de développement basé sur une **stratégie de dé-précarisation de l'emploi et de professionnalisation des postes d'animateurs** (vers des profils d'animateurs référents de quartier). Aujourd'hui adhérer au GESC implique de porter et de s'impliquer dans ce processus.
 - ⇒ Passage d'une logique de croissance par le développement de l'offre à une logique de réponse aux besoins des structures adhérentes et du territoire.
- Le développement du GESC a induit la création en 2014 de postes de gestion RH (coordination, et comptabilité).
- Aujourd'hui le GESC comptabilise 43 salariés, soit 27 ETP, avec 80% de CDI. Du point de vue des postes d'animateurs, la structure a employé de novembre 2014 à octobre 2015, 19,58 ETP, soit au 31 octobre 2015 31 salariés dont 30 en CDI et 1 emploi d'avenir en CDD de 3 ans.

Quelles sont les pratiques développées par le GESC en vue de réduire le temps partiel et plus largement la précarité dans le métier d'animateur ?

- **Une négociation** avec la Ville de Poitiers, dans le cadre de la **Réforme des rythmes scolaires, pour assurer l'encadrement des accueils péri et extrascolaires des élémentaires** des quartiers de Poitiers Sud (7 000 habitants) et des 3 cités (11 000 habitants) :
 - Soit 25 postes d'animateurs transférés au GESC (4 de CAP SUD et 21 du CSC des 3 cités).
- **Un transfert régulier au groupement d'employeurs des salariés des structures adhérentes se trouvant à temps partiel contraints** (hors emplois aidés) pour :

- compléter les temps de travail,
- mutualiser les postes et les compétences.
- **La recherche permanente de nouvelles opportunités de temps de travail pour les salariés est menée** en développant des partenariats avec d'autres maisons de quartier de la Ville.
- **Un accompagnement en continu des salariés vers la formation :**
 - Formations continues régulières et accès à la formation professionnalisante (15 animateurs ont obtenus le CQP animateur périscolaire entre 2013 et 2014).
 - **Organisation du travail apprenante :** temps de travail thématiques (ex : relations aux parents, ...), échanges de pratiques et retours d'expériences, évaluations collectives de projets, ...
 - Projet pour la mise en place d'un **cycle de formation BPJEPS « sur mesure »** (cahier des charges en cours de formalisation : formateurs provenant du réseau, formation par vague pour une dizaine animateurs, identification des postures à développer, chantiers et enjeux à investir, ...).
- **Le projet de déprécariser les postes d'intervenants techniques** (profs de yoga, de théâtre, ...) impliquant un temps de travail très réduit

Quelle en est la plus-value apportée ?

- Du côté des animateurs : qualification, professionnalisation, pérennisation des postes, augmentation des heures de travail, amélioration des conditions de travail (avec la mise en place de structures représentatives du personnel – élection d'un délégué du personnel, création prochaine d'un comité d'établissement, ...), développement de nouvelles compétences au regard des enjeux et besoins du territoire dans une logique de développement social local.
- Du côté des territoires et des publics accueillis : plus-value éducative et pédagogique (ex : des enfants plus calmes et plus réceptifs, moins de gaspillage dans les cantines, ...) par une plus grande stabilité des équipes, une montée en compétences des animateurs, l'amélioration de la relation aux parents et aux autres acteurs éducatifs locaux, ...
- Du côté des structures adhérentes : formalisation et partage de procédures et outils de gestion RH communs garantissant la sécurisation du parcours des salariés, accès à des conseils en management et gestion de conflit, accès à des profils d'animateurs expérimentés et aux compétences diversifiées.

Quelles sont les contraintes et limites rencontrées ?

- Une difficulté malgré tout à proposer des temps pleins pour les animateurs (des contrats de travail au maximum à 85% et ce uniquement dans le cas où les structures rémunèrent le temps de préparation et pas seulement le face à face pédagogique).
- Peu de salariés ayant des diplômes professionnels et notamment le BPJEPS (1 seul à l'heure actuelle sur deux structures mais partageant son temps de travail entre un poste de directeur et un poste d'animateur).

Quelles sont les conditions de réussite à réunir ?

- **Développer des process coopératifs** permettant de :
 - faire un diagnostic précis et co-construit des besoins du territoire et des compétences recherchées,
 - partager l'information entre structures sur les besoins de recrutement en volume d'heures,
 - développer des partenariats de projets entre associations et avec les collectivités locales.
- **Evaluer la démarche en continu et communiquer** régulièrement sur les initiatives qui marchent et la plus-value apportée.
- **Rester sur un projet associatif et de territoire « modeste »** (échelle ville maximum-bassin de vie, limite du nombre de salariés, faible diversification des champs d'intervention, ...) pour éviter de générer un « monstre administratif et financier » plus difficile à gérer et pérenniser.

En quoi le retour d'expérience du GESC nourrit-il, vérifie-t-il les facteurs identifiés comme étant des leviers pour réduire le temps de travail partiel ?

Fonction employeur

Levier vérifié Une fonction majeure du groupement d'employeurs qui développe ses compétences en termes de gestion RH et les met à disposition des structures adhérentes (avec par exemple une nouvelle mission de conseil en management de gestion de conflits). La formalisation d'une politique d'accès à la formation certifiante et professionnalisante.

Modèle socio-économique de l'organisation

Levier vérifié mais à confirmer Une organisation et une stratégie de développement intéressante qui portent leurs fruits, mais qui sont encore en cours de stabilisation (le poste de coordinateur qui commence en octobre 2015 avec un ETP de 60%, des partenariats qui restent à développer, des projets en cours d'élaboration et qu'il faut encore expérimenter et évaluer, ...). Bref la nécessité de se donner encore du temps pour mesurer l'impact durable du modèle socio-économique du groupement d'employeurs en termes de dé-précarisation du métier d'animateur.

Place de la structure dans son environnement

Levier vérifié Une structure au service du territoire :

- des animateurs,
- des habitants,
- des collectivités locales,
- des associations locales.

Mutualisation et polyvalence des animateurs

Levier vérifié Un groupement d'employeur qui facilite la mutualisation des emplois, l'augmentation des temps de travail et la qualification des animateurs.

De fait, lorsque les adhérents viennent au GESC c'est pour trouver une expertise, des compétences. Les animateurs ont pu travailler depuis 3 ans dans différentes structures aux projets différents, auprès des différents publics, sur des projets variés... développant ainsi de multiples compétences et une grande capacité d'adaptation.

Une dé-précarisation de l'emploi, une réduction du temps partiel mais des difficultés à aller vers du temps complet.

4.1.3. Monographie du Centre Socio-Culturel de La Blaiserie à Poitiers

Interlocuteur rencontré : Dominique DURAND, Directeur du Centre Socio-Culturel de la Blaiserie.

Carte d'identité du CSC de la Blaiserie

- **Un acteur incontournable d'animation de la vie locale :**
 - Une association existante depuis les années 75 en pieds d'immeubles dans les « carrés sociaux ».
 - Une réhabilitation du centre dans le cadre de l'ANRU (Agence Nationale de Renouveau urbain) - début de l'étude en 1997 associant habitants et associations locales et livraison du projet en 2002. Travail de programmation pour repenser les fonctions du centre et l'intégrer dans le paysage urbain du quartier :
 - Espace piéton entrant sur le centre côté habitat social.
 - Hall traversant accueillant un café et constituant un lien physique, espace de transition entre l'espace pavillonnaire et l'habitat social de chaque côté du quartier (un espace collectif approprié par l'ensemble des habitants et pas seulement par les usagers directs du centre).
 - Salle conviviale en location dirigée par un comité de pilotage composé d'habitants du quartier, du comité de quartier, et du CSC.
 - Des activités et des modes de fonctionnement contribuant au renforcement du pouvoir d'agir des habitants :
 - création de deux collectifs d'habitants,
 - élaboration collective des programmes d'animations et des sorties,
 - projet jeunes « Chantiers loisirs », « La parole est à nous » « Découverte de l'Animation Volontaire »,
 - ...
- **Une structure contribuant au développement du quartier et à l'insertion sociale de ses habitants**
 - Une intervention sur le plus grand quartier de Poitiers (près de 12 000 habitants en 2010 soit 13,6% de la population de la Ville, soit 6 IRIS).
 - La multiplication des champs d'activité (vie sociale et familiale, festivités, accès aux sports et loisirs, insertion, santé-nutrition, culture, accès au numérique, accompagnement à la scolarité, ...) et l'intervention tous publics (petite enfance, enfance, jeunesse, adultes).
 - Le développement d'activités commerciales et répondant aux besoins sociaux du quartier (location scooters et auto-école associative pour les personnes en situation d'insertion professionnelle, salle conviviale en location, programmation de spectacles et accueil de compagnies en résidence, programmation spécifiques du centre dans le cadre des soirées de la Montgolfière - 8 concerts à l'année)
 - Un rayonnement à l'échelle de la Ville de la salle « La Montgolfière » ouvrant le quartier sur le reste de la Ville.

- Aujourd'hui 49 salariés : 23 CDI, 3 CDII, 4 emplois d'avenir, 2 apprentis, 5 CAE, 9 CEE, 3 services civiques, soit 24 ETP (dont 6 postes conventionnés avec la Ville. Parmi les salariés, 22 sont des animateurs dont 13 ETP.

Quelles sont les pratiques développées par le CSC de la Blaiserie en vue de réduire le temps partiel et plus largement la précarité dans le métier d'animateur ?

- La structuration d'un **modèle de gestion RH innovant** :
 - contribuant à la polyvalence et à la transversalité des animateurs (intervention auprès de plusieurs publics et sur une diversité de secteurs d'activité)
 - ⇒ vers des profils d'agents de développement local
 - porteur d'une organisation apprenante (tutorat, accès à la formation pour tous, ...)
- La création d'une **commission du personnel ayant une fonction d'observatoire RH** en animant le projet de la structure et en nouant des partenariats avec les associations du territoire
 - ⇒ stratégie de pérennisation du poste d'animateur (effort notamment sur les emplois aidés) par le développement du parcours des salariés en interne comme à l'externe de la structure
- La **mutualisation de certains postes** avec des associations partenaires y compris sur d'autres branches professionnelles (ex : animatrice de l'espace numérique en temps complet partagée avec un autre centre socio-culturel de Poitiers, ou encore animateur de sport de proximité en ETP salarié du Comité Départemental Olympique Sportif et mis à disposition du centre et de l'association CAP Ouest groupement de 3 clubs de football).
- La **recherche de ressources complémentaires** via les activités commerciales du CSC
- Le **projet d'adhésion au Groupement d'Employeurs pour le Développement Associatif de Poitiers (GESC)** pour mutualiser les postes d'animateurs périscolaires. Problème, les emplois du GESC se trouvent sur les structures trop éloignées du centre. Pour pallier cet obstacle, une négociation serait nécessaire avec la Ville de Poitiers pour la délégation de la gestion des accueils périscolaires des 4 groupes scolaires du territoire d'intervention du centre.

Quelle en est la plus-value apportée ?

- **Du côté du CSC** : une hausse significative de la qualité éducative (stabilité du personnel au service du projet de l'association, meilleure connaissance du territoire et de ses habitants)
- **Du côté des animateurs** : un développement des compétences, une qualification des animateurs, une augmentation des temps de travail et une pérennisation des postes
- **Du côté du territoire** : une structure participant fortement à l'animation de la vie locale et une meilleure réponse aux besoins des habitants (y compris en termes d'observation et de veille).

Quelles sont les conditions de réussite à réunir ?

- **Animer le réseau associatif local et développer des partenariats** avec des associations menant des activités similaires et/ou complémentaires.
- **Identifier les projets** à développer sur le territoire **et les compétences nécessaires** à mobiliser pour les mettre en œuvre.
- **Faire évoluer le métier d'animateur vers des profils d'agents de développement local** permettant au salarié d'acquérir des compétences transversales, d'intervenir sur des champs d'activités plus diversifiés, auprès de différents publics et tranches d'âge, ...
- **Faire des rapprochements entre conventions collectives** des branches Alisfa, Animation et sport afin de faciliter la mutualisation d'emplois au service de projets de territoires

En quoi le retour d'expérience du CSC de la Blaiserie nourrit-elle, vérifie-t-elle les facteurs identifiés comme étant des leviers pour réduire le temps de travail partiel ?

Fonction employeur

Levier vérifié Une fonction employeur assumant une stratégie RH à dimension prospective (observation et veille des besoins, accompagnement de parcours professionnalisants, multiplication des partenariats locaux, développement des activités économiques du centre, ...)

Modèle socio-économique de l'organisation

Levier vérifié Un modèle socio-économique innovant permettant au centre de compléter ses missions originelles d'animation de la vie sociale locale par le développement d'activités commerciales lucratives mais à utilité sociale (café et salle conviviale, auto-école et location de scooters à l'intention d'habitants en insertion professionnelle, salle de spectacle). Un modèle garantissant à la structure une certaine autonomie financière et des marges/libertés d'investissement pour la dé-précarisation et la pérennisation des postes d'animateurs.

Place de la structure dans son environnement

Levier vérifié Un centre dont le projet associatif est entièrement au service du projet du territoire. Des partenariats locaux répondants aux besoins des habitants et améliorant les conditions de travail des animateurs.

Mutualisation et polyvalence des animateurs

Levier vérifié Un centre répondant à la demande des animateurs d'être plus polyvalents et d'acquérir de nouvelles compétences y compris hors champs originels d'intervention. Des mutualisations permettant sur certains postes d'atteindre des temps complets. Mais une attention particulière à ce que ces mutualisations se réalisent dans un cadre pertinent et cohérent tant pour le centre (lien au projet associatif et faisabilité financière sur le long terme), pour le territoire (sur la base d'un projet de développement local) et pour les salariés (ne mettant pas en péril la qualité des conditions de travail des animateurs).

4.1.4. Monographie de l'association départementale des Francas du Doubs

Interlocuteurs rencontrés : Mélanie BOILLOT, Directrice des Ressources Humaines, Association Départementale des Francas du Doubs

Carte d'identité des Francas du Doubs

- L'association départementale des Francas du Doubs intervient en soutien aux collectivités locales notamment dans la gestion et l'organisation d'activités de loisirs éducatifs sur les temps péri et extrascolaires (centres de loisirs, accueil du matin et du soir, accueil en restauration scolaire, activités jeunes, halte-garderie, réseau assistantes maternelles, ...).
- Elle représente **la plus grande structure employeuse du réseau national des Francas**. Au 31 décembre 2014, l'association comptait 494 salariés permanents pour 269 ETP, parmi lesquels 71% étaient des employés (dont 57% d'animateurs), 26% des agents, et 3% des cadres.
- Confrontée à un turn-over important (88% des salariés ayant moins d'un an d'ancienneté sont des employés ; hausse de 12% de salariés employés sur une année entre 2012 et 2014), à une réduction du volume horaire de travail chez les animateurs (contrats inférieurs à 45heures par mois), et à une difficulté à pérenniser et faire évoluer ces emplois (250 animateurs pour 100 postes de directeurs) **l'association a lancé depuis 3 ans des initiatives visant à la dé-précarisation de l'emploi**.
- Ces initiatives, dont certaines sont en cours d'expérimentation, s'inscrivent dans :
 - **Une stratégie de réduction du temps partiel, de montée en compétences, de pérennisation des emplois et d'amélioration de la qualité des accueils.**
 - **Un processus de changement en interne comme à l'externe de l'association.**

Quelles sont les pratiques développées par les Francas du Doubs en vue de réduire le temps partiel et plus largement la précarité dans le métier d'animateur ?

- **En interne : la mutualisation des emplois entre accueils de loisirs péri et extrascolaires.** Dans une **logique de territoire**, dynamique de mutualisation des emplois d'animateurs sur plusieurs accueils (2-3 voire 4 centres différents situés dans un périmètre maximum de 20 kms) **afin de compléter les heures de travail** :
 - Interventions sur les temps d'accueils périscolaires du matin et du soir, encadrement de la pause méridienne, animation des Nouvelles Activités Périscolaires (NAP) issues de la Réforme des rythmes.
 - Encadrement des NAP à différents temps de l'après-midi sur des établissements ayant organisé leurs emplois du temps de manière différenciée (début, milieu, fin d'après-midi selon les niveaux scolaires ou sur 4 ou 2 jours différents).
- **A l'externe : le développement de partenariats**
 - **Avec la Ville de Besançon** : pour répondre au besoin de recrutement de 300 animateurs **dans le cadre de la Réforme des rythmes**, diffusion des CV des animateurs Francas travaillant les mercredi et au cours des vacances scolaires.

- **Avec Pôle Emploi** : pour faire face au turn-over important, **stratégie de recherche de salariés à temps partiel sur d'autres champs d'intervention** pouvant compléter leurs heures de travail dans le champ de l'animation (ex : grande distribution, personnel d'entretien, aide à domicile, ...). Identification de profils non qualifiés dans une logique de formation (accès à un BPJEPS) et de pérennisation de l'emploi. Entre 2013 et 2014, une dizaine d'employés ont ainsi été recrutés sur Besançon et dans les alentours.
- **Avec d'autres associations du département** : pour répondre à des problématiques similaires de recrutement et de dé-précarisation, **mutualisation de l'emploi avec des associations sportives** (Profession Sport) et **projet d'échanges d'offres d'emploi entre associations locales et notamment d'aide à domicile**.

Quelle en est la plus-value apportée ?

- Du côté des animateurs : Une augmentation du volume horaire des animateurs vers du 80 à 100% de temps complet
- Du côté des collectivités locales et des familles : Une amélioration de la qualité de l'accueil (des retours positifs de la part des structures et des familles). Une meilleure réponse aux besoins des territoires à dominante urbaine voire très rurale.

Quelles sont les contraintes et limites rencontrées ?

- Un **risque d'épuisement des animateurs mutualisés entre plusieurs accueils** du fait de la distance entre les structures, du stress lié aux temps de travail décalés, ...
- Des **animateurs moins investis dans le portage du projet associatif** des structures dans lesquelles ils interviennent, au profit du projet de territoire.
- Des **partenariats aux collectivités locales plus difficiles**, dont la priorité n'est pas l'accompagnement des parcours pérennes, ni l'accès à la formation professionnelle des animateurs.

Quelles sont les conditions de réussite à réunir ?

- Entrer dans des **logiques de territoire, de bassin de vie** tant pour répondre aux besoins des collectivités locales que pour garantir des conditions de travail de qualité aux animateurs.
- **Mobiliser l'ensemble des acteurs éducatifs locaux** : les cadres associatifs et les élus dans la définition du projet, les directeurs des structures et responsables locaux dans la phase d'opérationnalisation (étude de faisabilité, recrutement, ...).
- **Proposer des espaces collaboratifs d'identification des besoins RH** et de recrutement avec les collectivités locales et les structures associatives y compris hors champ de l'animation.
- **S'appuyer sur des acteurs locaux de l'insertion et de l'emploi** (Pôle emploi, mission locale, ...).

En quoi le retour d'expérience des Francas du Doubs nourrit-il, vérifie-t-il les facteurs identifiés comme étant des leviers pour réduire le temps de travail partiel ?

Fonction employeur	Levier vérifié Une stratégie RH assumée de dé-précarisation de l'emploi avec une forte volonté de faciliter l'accès à la formation et la qualification des animateurs.
Modèle socio-économique de l'organisation	Levier vérifié Le développement des partenariats avec une diversité d'acteurs associatifs, institutionnels et des collectivités locales permettant de réduire sa dépendance aux seules subventions trop instables pour assurer la dé-précarisation de l'emploi.
Place de la structure dans son environnement	Levier vérifié Une association contribuant à l'accompagnement des territoires et à la mise en œuvre effective d'une politique des temps libres y compris dans les territoires les plus isolés. Un plus fort investissement des animateurs dans le portage de projets de territoire.
Mutualisation et polyvalence des animateurs	Levier vérifié mais à confirmer Des projets de mutualisation poursuivant des logiques de territoire de projet mais des risques de dégradation des conditions de travail des animateurs. Des expérimentations de mutualisations entre associations aux champs d'intervention différents mais à l'heure actuelle sans évaluation des impacts réels de telles initiatives : ⇒ réelle polyvalence des animateurs ou morcellement des compétences et perte en termes de qualité de l'action éducative ? ⇒ réponse à court/moyen termes pour faire face à des besoins de recrutement ou réelle stabilisation des équipes et pérennisation de l'emploi par un accompagnement du salarié dans une logique de professionnalisation à long terme ?

4.1.5. Monographie du cluster associatif Cambrésis Ressources

Carte d'identité de Cambrésis Ressources et de son environnement

- **Une structure originale à double titre :**
 - **l'arc des forces associatives qu'elle représente :** 18 structures membres intervenant dans le champ socio-éducatif et socio-culturel, regroupant des organisations de taille et de statut juridique divers. Cambrésis Ressources, c'est 5 000 adhérents, plus de 500 salariés, 250 bénévoles, 10 000 usagers, en propre : plus de 200 000 € de budget annuel en 2015, plusieurs types de financeurs (Etat, CAF, Europe, Fondations);
 - **sa stratégie depuis 8 ans :** être un « chœur » de réseaux associatifs, autrement dit se servir de la force du nombre pour peser face aux institutions « financeurs » (Etat, CAF notamment). Peser, au sens de se faire reconnaître comme des interlocuteurs pouvant porter les projets ouvrant droit à des financements. Cambrésis Ressources, c'est d'abord une structure de « lobbying ». Une telle stratégie s'apparente à un chemin de crête étroit puisqu'il s'agit de monter en puissance sans pour autant le faire au détriment des structures membres : autrement dit, aller chercher d'autres financeurs que les communes, accepter de porter des projets institutionnels qui ne pourraient pas l'être par un autre acteur du territoire. S'il est délicat, un tel positionnement permet en contrepartie de

flécher auprès des financeurs des structures non connues ou perçues par ces derniers comme pouvant investir tel projet ou champ d'action.

- **Une structure en mouvement**, engagée depuis plusieurs mois dans une démarche d'évolution de son modèle d'organisation et de fonctionnement (une stratégie de développement plus que de croissance) :
 - renforcer l'implication des structures membres dans la vie du cluster et clarifier le positionnement des structures partenaires non membres ;
 - renforcer le management opérationnel de Cambrésis Ressources : nouvelles modalités de fonctionnement du Bureau, passage de 1 à 3 coordinatrices, création de poste d'administrateurs fonctionnels par Pôle, notamment ;
 - explorer de nouvelles pistes de financement, en essayant de trouver un cadre de coopération possible avec le réseau local des entreprises.
- **Une structure implantée sur un territoire stable et clairement défini jusque-là** :
 - un territoire « historique » et important en masse, le Pays de Cambrésis, comprenant aujourd'hui plus de 100 communes (dont la Communauté d'agglomération de Cambrai – 76 283 habitants en 2010), plutôt rural, relativement peu dense : un territoire un peu à part et à l'écart dans la région Nord-Pas-de-Calais ;
 - quid de l'impact des réformes MAPTAM et NOTRe qui 1) transforment le positionnement géographique du Cambrésis (du Sud « reculé » du NPDC à une place quasi centrale entre l'ex-Picardie et l'ex-NPDC) 2) réduisent drastiquement le nombre de collectivités, leur champ de compétences et de financement ainsi que l'implantation des services de l'Etat et des administrations sur les territoires ?

En quoi Cambrésis Ressources, telle qu'elle est organisée et fonctionne aujourd'hui, apporte-t-elle une clé de résolution au problème du temps partiel des animateurs ?

- **La qualité de l'emploi ne fait partie ni des priorités ni du champ d'action que Cambrésis Ressources s'est donné.** Comment l'expliquer?
 - **l'âge et la nature de Cambrésis Ressources** :
 - l'enjeu des 8 années d'existence a été de créer un « intérêt commun », en partant des attentes des structures membres. La question de l'emploi n'en a pas fait partie ;
 - la diversité des structures membres, et donc des conditions d'emploi, permettent difficilement de poser la question de l'emploi de manière globale et unique au sein de CR;
 - **la manière dont est vue et vécue la fonction employeur** :
 - une fonction polarisée par la course chronophage au financement des contrats de travail existants, *quels qu'ils soient*. Le cadre national, pointé précédemment¹⁷, laisse peu de répit aux acteurs, pressés par le « sauvetage du présent ». Accompagner, former, mutualiser... suppose une certaine pérennité des financements (visibilité, stabilité) ;

¹⁷ Précarité des contrats de travail financés par l'Etat, absence de visibilité et de stabilité des financements proposés par les CAF (pour cette année, je peux vous financer 1/3 d'un poste de permanence si elle est ouverte pendant 16 heures). Au final, la sensation d'être obligé de « faire un peu comme le privé ».

- une fonction associée assez fortement à la gestion administrative et financière de la structure;
 - **la perception du temps partiel.** Il est plutôt considéré comme « normal », « inhérent au métier », auquel seuls *quelques* animateurs peuvent échapper : parce qu'ils travaillent dans des structures de taille importante, en capacité d'annualiser leurs contrats de travail, parce qu'ils occupent des emplois « porteurs », « haut de gamme » dans l'animation, incluant d'autres compétences que le seul face-à-face pédagogique.
- **Cependant, le fonctionnement de Cambrésis Ressources contribue, par ricochet, à limiter le temps partiel des métiers de l'animation de ce territoire, et ceci de 3 manières :**
 - **La force du réseau social**, qui se traduit par deux choses :
 - permettre aux animateurs de se constituer un carnet d'adresses, et ainsi de cumuler plusieurs postes ou de changer d'emploi plus facilement,
 - mettre en contact une offre et une demande d'emploi, de manière à la fois informelle entre responsables de structure (« je cherche un animateur, tu en connaîtrais un de bien et de disponible ? ») et organisée (sur demande, les coordinateurs de CR diffusent par mail les offres d'emploi qu'ils reçoivent à toute la liste de diffusion du cluster) ;
 - **La formation sur des secteurs pointus, donc porteurs de l'animation.** Des sessions de formation sont organisées sur une journée, elles sont animées bénévolement par des professionnels présents sur le Cambrésis. Il s'agit, avec les ressources disponibles sur le territoire, d'aider les animateurs volontaires à **développer leur polyvalence dans le champ de l'animation** : par exemple, maîtriser de nouvelles activités, accompagner des enfants handicapés, acquérir la méthodologie de projet pour aider des jeunes à en monter¹⁸...
 - **La mutualisation des postes occupés par des salariés de Cambrésis Ressource.** Deux cas : un poste de comptable mutualisé à l'échelle du réseau, poste qui n'existe plus aujourd'hui ; une coordinatrice qui occupe également un poste d'animation d'un point Enfance-Famille sur le territoire du Cambrésis. Deux causalités différentes à la création de ces emplois, dénotant tous deux de la difficulté pour les organisations dans le champ social et éducatif de financer des postes de cette nature : l'un a permis à CR d'exister, le second correspond à la difficulté de financer un poste à temps plein de coordination de CR.

Comment Cambrésis Ressources pourrait-il agir encore davantage en matière de résorption de l'emploi précaire dans l'animation sur ce territoire ? Quelques pistes de réflexion :

- **Acculturer / Former** les coordinatrices, les membres du Bureau, les administrateurs fonctionnels **à l'approche managériale** (*a minima*, celles et ceux en charge des enjeux de mutualisation et de ressources).

¹⁸ Dans la stratégie de développement de Cambrésis Ressources, projet de faire monter en puissance ces actions, sans précision à ce stade.

- **Intégrer la question de l'emploi comme paramètre systématique à prendre en compte dans les actions, les projets portés par CR** (par exemple, en quoi l'organisation mutualisée de tels séjours peut permettre de faire monter en compétences tels animateurs, de permettre à tels autres de cumuler plusieurs postes?).
- **Définir et porter une stratégie pluriannuelle en matière de qualité de l'emploi dans l'animation**, sur le territoire du Cambrésis, une stratégie territoriale de GPEC mise en œuvre par le Pôle Ressources (ce qui aurait un impact sur ses objectifs, ses modalités de fonctionnement). Les 1ères actions pourraient être de développer une analyse, une expertise permettant de caractériser, cartographier l'emploi précaire sur ce territoire ; de structurer et proposer un cycle spécifique de travail et de formation régulière, en plus des réunions actuelles d'échanges associant chaque mois, sur une demi-journée, responsables de structures et salariés de l'animation.
- **Expliciter et formaliser un cadre de collaboration possible avec les entreprises locales.**
- **Mettre en réflexion le positionnement de CR vis-à-vis des structures membres** (devenir le coordinateur, l'animateur assumé comme tel de ce réseau ?).

En quoi l'expérience de Cambrésis Ressource nourrit-elle, vérifie-t-elle les facteurs identifiés comme étant des leviers pour réduire le temps de travail partiel ?

Fonction employeur

Levier vérifié Nécessité de faciliter/ renforcer/ organiser la formation des responsables de structures sur la GPEC et le management, dans ces 3 composantes (stratégique, opérationnel et relationnel), *a minima* celles et ceux qui portent un réseau.

Modèle socio-économique de l'organisation

Levier vérifié L'intérêt du modèle en réseau, qui est pleinement efficace à certaines conditions : masse critique, degré d'homogénéité/hétérogénéité des structures membres, fonction d'expertise et de coordination, stratégie de développement et d'actions.

Place de la structure dans son environnement

Levier vérifié L'adéquation entre le territoire et le réseau. La reconfiguration induite par les lois MAPTAM et NOTRe : une menace et une opportunité à la fois. Une relation « gagnant-gagnant » à construire avec les partenaires, y compris avec les entreprises.

Mutualisation et polyvalence des animateurs

Levier questionné

- 1) La nécessité de sérier ce qu'il est possible de faire (est-ce que la mutualisation des postes est possible pour tous et à quelles conditions ?)
- 2) Le risque des injonctions contradictoires pour les salariés confrontés à des employeurs multiples, dont les attentes, exigences, politiques RH, manières de faire sont différentes voire divergentes
- 3) L'importance de s'interroger sur le type de polyvalence qui est recherchée (doit-on développer la polyvalence propre à l'animation ou créer des animateurs « couteaux suisses » au risque de porter atteinte à l'identité du métier de l'animation, à son professionnalisme ?)

Annexe : les attentes exprimées envers les branches professionnelles pour aider les structures à résorber l'emploi précaire

- **Porter** une politique de formation continue, accessible et innovante : structurer et proposer des parcours de formation professionnalisants, fléchés, en phase avec les besoins des structures et des salariés, accessibles plus facilement qu'aujourd'hui (proximité des lieux de formation) ; soutenir les structures dans les actions de formation qu'elles peuvent proposer (mise à disposition et/ou mise en contact avec des professionnels et des formateurs, diffusion de programmes innovants pouvant être repris ailleurs, etc.)
- **Outiller** les responsables de structures sur le volet management
- **Organiser** un lobbying actif auprès des financeurs institutionnels pour sortir de la spirale des financements instables, de la rémunération à l'action (contractualiser *réellement* sur des objectifs et des actions *pluriannuelles*)
- **Proposer et animer** au sein de la branche professionnelle une réflexion sur l'avenir des besoins de service dans le champ de l'animation et sur les conditions d'emploi (la loi ANI de 2013 n'a pas été perçue comme l'opportunité saisie par les branches professionnelles pour le faire).

4.2. Analyse transversale des initiatives existantes en vue de leur généralisation

L'analyse transversale des initiatives existantes met en évidence quatre types de pratiques qui seraient intéressantes à développer dans une logique de réduction du temps partiel et plus largement de la précarité dans le métier de l'animation.

LES PRATIQUES A DEVELOPPER	LES CONDITIONS FACILITANTES A REUNIR
<p>1. Formaliser des stratégies de développement de réponse aux besoins <i>versus</i> des stratégies de croissance par l'offre et la recherche prioritaire de financements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre le temps de la réflexion - Développer des méthodes coopératives qui renforcent la confiance réciproque - Mettre en œuvre des projets de coopération multi-acteurs à taille « humaine » à l'échelle d'un quartier, d'un bassin de vie (associations, collectivités, voire entreprises pour assurer le portage à la fois politique et opérationnel y compris en termes de financements) - Développer le réseau associatif y compris hors groupement d'employeurs
<p>2. Développer des projets de territoire entre structures associatives y compris hors champ de l'animation permettant une mutualisation des emplois.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mener des diagnostics des besoins d'emplois et conduire des GPEC - Promouvoir les initiatives existantes et leurs impacts (plus value pour les salariés, les associations, les collectivités et les territoires) - Former les responsables de structures sur le volet management - Diversifier les sources de financement (y compris par la gestion associative d'activités lucratives permettant d'augmenter les fonds propres)

3. Renforcer l'accompagnement des parcours professionnels des animateurs pour développer leur polyvalence et leur ouvrir des opportunités d'évolution en interne comme à l'externe de l'association employeuse (**vers un profil d'animateur agent de développement local**).

4. Construire des passerelles interbranches et mutualiser des formations (ex: éducateur spécialisé - animateur socio culturel ou encore AVS/animateur d'activités)

- Développer les organisations apprenantes (tutorat, échanges de bonnes pratiques, formation continue, ...)
- Revoir la formation initiale et continue des animateurs
- Mener des négociations interbranches (Animation, Alisfa, Sport, secteur social et médico social), inter-fédérations et avec les instituts de formation
- Réaliser des rapprochements entre conventions collectives (Animation-Alisfa)
- Stabiliser les financements publics dans le cadre des conventions pluriannuelles

4.3. Propositions d'actions contribuant à la réduction du temps partiel et à la dé-précarisation du métier d'animateur

Les acquis de l'étude qualitative et quantitative mettent en exergue la nécessité d'une **action simultanée sur trois leviers** :

Levier 1 : Agir sur le cadre réglementaire

- En travaillant à la reconnaissance du champ de l'animation et des métiers d'animateurs
- En agissant en concertation sur les politiques de l'emploi et de formation

Levier 2 : Agir sur le positionnement et le rôle des structures dans leurs environnements

- En actualisant/ explicitant la fonction éducative, sociale et territoriale des structures de l'animation
- En diversifiant les partenariats

Levier 3 : Construire la cohérence entre le projet associatif et sa concrétisation

- En retravaillant sur les modèles de développement
- En qualifiant les fonctions employeur et RH

CONCLUSION

Les résultats de l'analyse qualitative font ressortir combien le temps partiel et la précarité des emplois d'animateurs sont des réalités prégnantes dans les structures associatives présentes sur le champ de l'animation.

Ils amènent à pointer que **ce ne sont pas des ajustements à la marge qui permettront de réduire la précarité et le temps partiel dans le champ de l'animation**. C'est bien un système qu'il s'agit de transformer. Dans son fonctionnement actuel, ce système ne tend pas à faire évoluer la situation vers le haut.

Contrairement à une idée reçue, la réduction du temps partiel et de la précarité des emplois ne résulterait pas uniquement d'un renforcement des moyens financiers. Elle supposerait avant tout de :

1. Revisiter la place des structures dans leur environnement,
2. Muscler la fonction employeur dans une logique d'entrepreneuriat associatif,
3. Faciliter la mutualisation et la polyvalence des emplois.

De nombreuses initiatives existantes explorent déjà les voies de la consolidation des emplois d'animateur en :

- formalisant des stratégies de réponse aux besoins,
- développant des projets de territoire entre structures,
- renforçant l'accompagnement des parcours professionnels des animateurs,
- construisant des passerelles interbranches,
- ...

Pour une action d'envergure nationale trois leviers devront être activés. Il conviendra d'agir sur le cadre réglementaire. Il sera également nécessaire d'agir sur le positionnement et le rôle des structures d'animation dans leurs environnements territoriaux. Il sera enfin indispensable de construire la cohérence entre la spécificité de projets associatifs et les modalités de leur concrétisation. Cela supposera notamment de qualifier en profondeur les fonctions employeur et RH, et/ou d'apporter aux associations locales les fonctions supports nécessaires.

Les deux CPNEF ne peuvent pas réussir seules !

C'est dans le cadre d'une large concertation interbranche d'une part, d'une concertation avec le Ministère de tutelle et l'Education nationale d'autre part, d'une action complice avec les structures locales (animateurs compris !) et les collectivités territoriales auprès desquelles elles agissent, qu'elles y parviendront.

ANNEXES

Annexe 1 : Bibliographie

Branche Animation

- Enquête sur l'ancienneté des salaires de la branche de l'animation, Rapport final Décembre 2006, Cabinet ITHAQUE
- Enquête 2005 auprès des entreprises de la branche animation, Rapport final – Mars 2006, Observatoire des métiers de l'animation – CPNEF Animation
- Enquête 2009 sur les salariés en CDD, Rapport final Décembre 2009, Cabinet ITHAQUE pour le compte de l'Observatoire des Métiers de l'Animation
- Etude sur les intervenants artistiques des arts vivants dans la branche animation – musique, danse, cirque, théâtre, Rapport final Avril 2012, Cabinet ITHAQUE pour le compte de l'Observatoire des Métiers de l'Animation
- Synthèse des résultats de l'enquête Emploi-formation 2013 de la branche animation

Branche Alisfa

- Etude « Le temps partiel dans notre branche est-il subi ou choisi ? », Mars 2008, Cabinet GESTE pour le compte de l'Observatoire Emploi formation de la branche professionnelle des centres sociaux, des établissements d'accueil petite enfance et des associations de développement social local
- Article sur les recrutements prévus pour 2013, Observatoire Emploi Formation
- Note de cadrage 2013 de la branche ALISFA, Observatoire Emploi Formation
- Etude 2014 sur la gestion des emplois de la branche ALISFA, Mai 2014, Observatoire Emploi Formation
- Etat des lieux préparatoire à la renégociation de l'accord sur le temps partiel dans la branche des acteurs du lien social et familial, Janvier 2015, Observatoire Emploi Formation
- Questionnaire Excel, Statistique sur le personnel 2014, Observatoire Emploi Formations

Annexe 2 : Analyse documentaire

Animation

Enquête emploi 2005 auprès des entreprises de la branche animation, Rapport final – Mars 2006, Cabinet ITHAQUE pour le compte de l'Observatoire des Métiers de l'Animation

Objectifs de l'enquête :

- tirer une photographie de l'emploi dans la branche,
 - analyser son évolution par comparaison avec les résultats de 2000,
 - servir de base à des approfondissements ultérieurs.
- ⇒ création d'un panel représentatif d'entreprises de la branche pour poursuivre les travaux de l'Observatoire des métiers

Enquête via questionnaire sur l'emploi et la formation (cf. modèle enquête 2001) prenant en compte :

- la spécificité de l'emploi,
- la diversité des statuts (CDI, CDD, emplois aidés, personnel pédagogique occasionnel, ...)
- l'important des emplois à temps partiel,
- les diplômes et brevets
- les domaines d'activités des entreprises

2 mois de diffusion du questionnaire

Méthodologie et panel

L'intégralité des entreprises de la branche animation (cf. fichier des cotisants d'Unifformation) soit 11 977 entités en septembre 2005.

1805 retours soit un taux de retour de 15,1%

1750 réponses exploitables soit un taux de réponse 14,6%

Evaluation de la représentativité du panel par rapport à l'analyse des données issues du fichier Unifformation en octobre 2005 avec répartition régionale, et tranches d'effectifs.

Caractérisation des entreprises répondantes par :

- domaines d'activité,
- région,
- répartition des effectifs par :
 - √ genre,
 - √ temps de travail (partiel, complet),
 - √ type de statut,
 - √ ancienneté (constants/entrants),
 - √ métiers et familles de métiers,
 - √ diplômes.

Enquête sur l'ancienneté des salaires de la branche de l'animation, Rapport final Décembre 2006, Cabinet ITHAQUE

Objectifs de l'enquête :

- établir des pyramides d'ancienneté par métiers et familles de métiers,
- analyser les dispositions prises par les associations pour l'attribution des points de déroulement de carrière prévus par l'avenant 67 de la convention collective de l'animation,
- mesurer les entrées et sorties de salariés en CDI et réaliser une monographie sur les départs de salariés en CDI

Méthodologie et panel

250 associations volontaires adhérentes à Uniformation

Panel représentatif construit par la méthode des quotas sur le critère de l'effectif ETP, par région, et par domaine d'activité principal :

- activités culturelles et gestion d'équipements culturels,
- éducation scolaire et périscolaire,
- activités physiques et sportives et gestion d'équipements sportifs,
- développement de la vie associative,
- environnement, politique de la ville et développement local,
- autres.

207 retours soit un taux de réponse de 83% (25% en ligne, 75% par courrier)

Caractérisation des répondants par :

- fonction du répondant,
- ancienneté de la structure,
- tranches d'effectif salarié en CDI
- métiers et familles de métiers des salariés en CDI (Famille Animation : animateurs, animateur technicien, professeur, formateur, responsable de secteur, de service ou d'équipement / Famille administration-direction : directeur, responsable de service administratif, information et communication, comptabilité et gestion, secrétariat, accueil, personnel administratif / Famille technique : économat, cuisine, technicien spectacle, personnel de maintenance, surveillance, ménage et service)
- ancienneté des salariés
- dispositions prises pour l'attribution des points de déroulement de carrière (prévision d'attribution de la totalité des points à la fin du palier (7ans) ; étalement sur 7 ans et attribution progressive des points ; pas de déroulement de carrière car les salaires pratiques sont supérieurs aux min ; pas de dispositions particulières envisagées à ce jour ; autres dispositions spécifiques)
- modalités d'élaboration des dispositions (décision unilatérale de l'employeur ; consultation des Institutions représentatives du personnel – IRP et des salariés ; concertation avec les IRP et salariés ; négociation avec les IRP)
- nombre d'entrées et de sorties de salariés en CDI au cours de l'année précédente
- actions de formation suivies par les salariés

Enquête 2009 sur les salariés en CDD, Rapport final Décembre 2009, Cabinet ITHAQUE pour le compte de l'Observatoire des Métiers de l'Animation

Objectifs de l'enquête

- Connaître les pratiques de recrutement en CDD
- Affiner l'étude par l'analyse de 3 fiches individuelles correspondant aux trois derniers embauchés en CDD dans l'entreprise.

Méthodologie et panel

Panel initial de 300 entreprises volontaires dont 293 avec emails valides + 1599 entreprises de 6 à 9 salariés et 6198 entreprises de 1 à 5 salariés soit un total de 8090 entreprises
345 retours dont 148 issues du panel initial

Caractérisation des répondants par :

- structure global des emplois (CDI /CDD)
- structure des emplois en CDD
- Taux de CDD par métier, et taille de l'entreprise
- Nb d'embauches en CDD les 5 dernières années

Typologie des métiers :

- ❖ *Famille animation*
 - animateur enfance-jeunesse
 - animateur ou éducateur sportif
 - animateur pratiques artistiques
 - autres animateurs spécialisés
 - autres métiers de l'animation
 - responsable de secteur, de service ou d'équipement
- ❖ *Famille Administration-gestion*
 - Directeurs, responsables de services administratifs
 - Information et communication
 - Comptabilité et gestion
 - Secrétariat, accueil, personnels administratifs
- ❖ *Famille technique*

Fiches individuelles

- métier,
- année de recrutement,
- âge lors du recrutement,
- sexe,
- expérience (1^{er} emploi ou non, expérience dans le champ de l'animation),
- existence d'un diplôme professionnel,
- motif de l'embauche,
- statut du contrat (emploi aidé ou non),
- durée du contrat (moins de 3 mois, 3 à 6 mois, 6 mois à moins de 9 mois, 9 mois à moins de 12 mois, 12 mois et plus),
- validité du contrat (en cours ou non, évolution en CDI ou non).

Etude sur les intervenants artistiques des arts vivants dans la branche animation – musique, danse, cirque, théâtre, Rapport final Avril 2012, Cabinet ITHAQUE pour le compte de l’Observatoire des Métiers de l’Animation

Objectifs de l’enquête

Faire un état des lieux sur l’emploi et la formation des intervenants artistiques dans la domaine des arts vivants dans la branche animation :

- qui sont-ils ? quelles sont les entreprises qui pratiquent ces activités ?
- quel est le profil des intervenants, leur formation et leur expérience professionnelle ?
- quels besoins de formation exprimés tant par les employeurs que par les intervenants eux-mêmes ?

Apporter des éléments de constat et des pistes pour aider la CPNEF et les partenaires de la branche à définir des orientations en matière de formation.

Méthodologie et panel

Identification des entreprises et emplois concernés

Conduite d’enquêtes directes auprès de 15 structures et entretiens auprès des partenaires institutionnels (fédérations de danse notamment).

Conduite de 2 enquêtes élargies auprès de :

- l’ensemble des entreprises pratiquant ces activités à partir du fichier Unifformation (internet et courrier),
- des intervenants artistiques eux-mêmes contactés au travers de leurs employeurs (121 réponses soit un taux de réponse de 6 %)

1900 entreprises de la branche soit environ 16% du total des entreprises de la branche.

Caractérisation des répondants par :

- Typologie des entreprises (tranches d’effectifs, nombre d’ETP, nombre de recrutements et types de contrats, expérience, formation, âge, sexe des embauchés, nb d’embauches par activités artistiques),
- Actions de formation réalisées et types de formations (diplômantes, de perfectionnement, stages de pédagogie, stages divers, VAE),
- Profil des personnels formés (type de contrat, âge, genre, type d’activités artistiques).
- Besoins de formation

Synthèse des résultats de l'enquête Emploi-formation 2013 de la branche animation

Objectifs de l'enquête

- tirer une photographie de l'emploi dans la branche,
- analyser son évolution par comparaison avec les résultats de 2006,
- servir de base à des approfondissements ultérieurs

Méthodologie et panel

Enquête sur activités et effectifs de l'année 2012 – comparaison à l'enquête précédente de 2006

2282 réponses soit 21% des entreprises et 37 % des effectifs salariés de la branche

Caractérisation des répondants par :

- Répartition des entreprises par tranches d'effectifs, activités, et familles de métiers
- Répartition des salariés par genre, familles de métiers, types de contrat (CDD/CDI/emplois aidés), types de titres et diplômes de l'animation

Synthèse des travaux de l'Observatoire des métiers, Rapport final du 29 Juin 2010, Cabinet ITHAQUE pour le compte de l'Observatoire des Métiers de l'Animation¹⁹

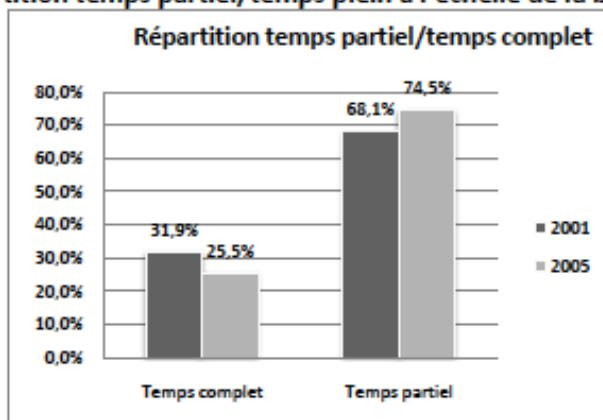
Bilan des travaux réalisés par l'Observatoire des métiers ces 10 dernières années :

- les métiers (nomenclatures sur les domaines d'activités et les familles de métiers, répartition des effectifs par métiers et familles de métiers),
- les entreprises (domaines d'activités, âge et taille),
- l'emploi (volume d'emplois et importance du turn-over au sein des petites entreprises, types d'emploi),
- la formation (niveau de formation général des salariés, poids des diplômes, parcours de formation des salariés de la famille animation, formations professionnelles envisagées),
- les salariés (pyramide des âges, ancienneté des salariés, entrées-sorties des salariés en CDI).

Extraits sur les temps partiels pp.30 à 36

› **Temps partiel / Temps plein**

Répartition temps partiel/temps plein à l'échelle de la branche



A l'échelle de la branche on constate :

- un taux d'emplois à temps partiel très élevé compris entre les deux tiers et les trois quarts de l'emploi salarié de la branche;
- une augmentation de ce taux d'emplois à temps partiel entre les deux études 2001 et 2005.

¹⁹ Cf. Annexe 1: Extrait sur les temps partiels de l'étude, pp.30 à 36

Taux d'emplois à temps partiel élevé, autour de 60% à 70% :

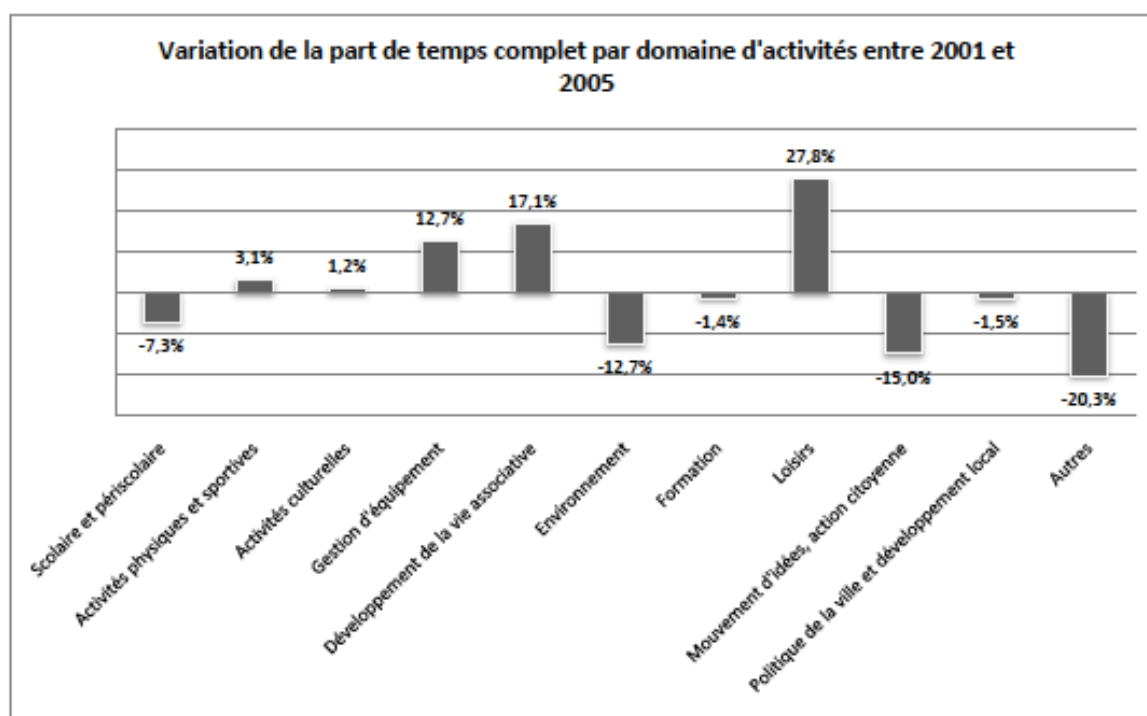
- Gestion d'équipements,
- Environnement,
- Mouvements d'idées, action citoyenne,
- Politique de la ville et développement local

Taux d'emplois à temps partiel très variables d'une étude à l'autre :

- Développement de la vie associative,
- Loisirs,
- Autres.

Le tableau suivant illustre les variations de taux d'emploi à temps complet par domaine d'activités. Ce tableau se lit de la manière suivante :

Exemple pour le scolaire et le périscolaire : entre 2001 et 2005 le taux d'emplois à temps complet au sein des associations ayant le scolaire et périscolaire pour principal domaine d'activité a chuté de 7,3%.



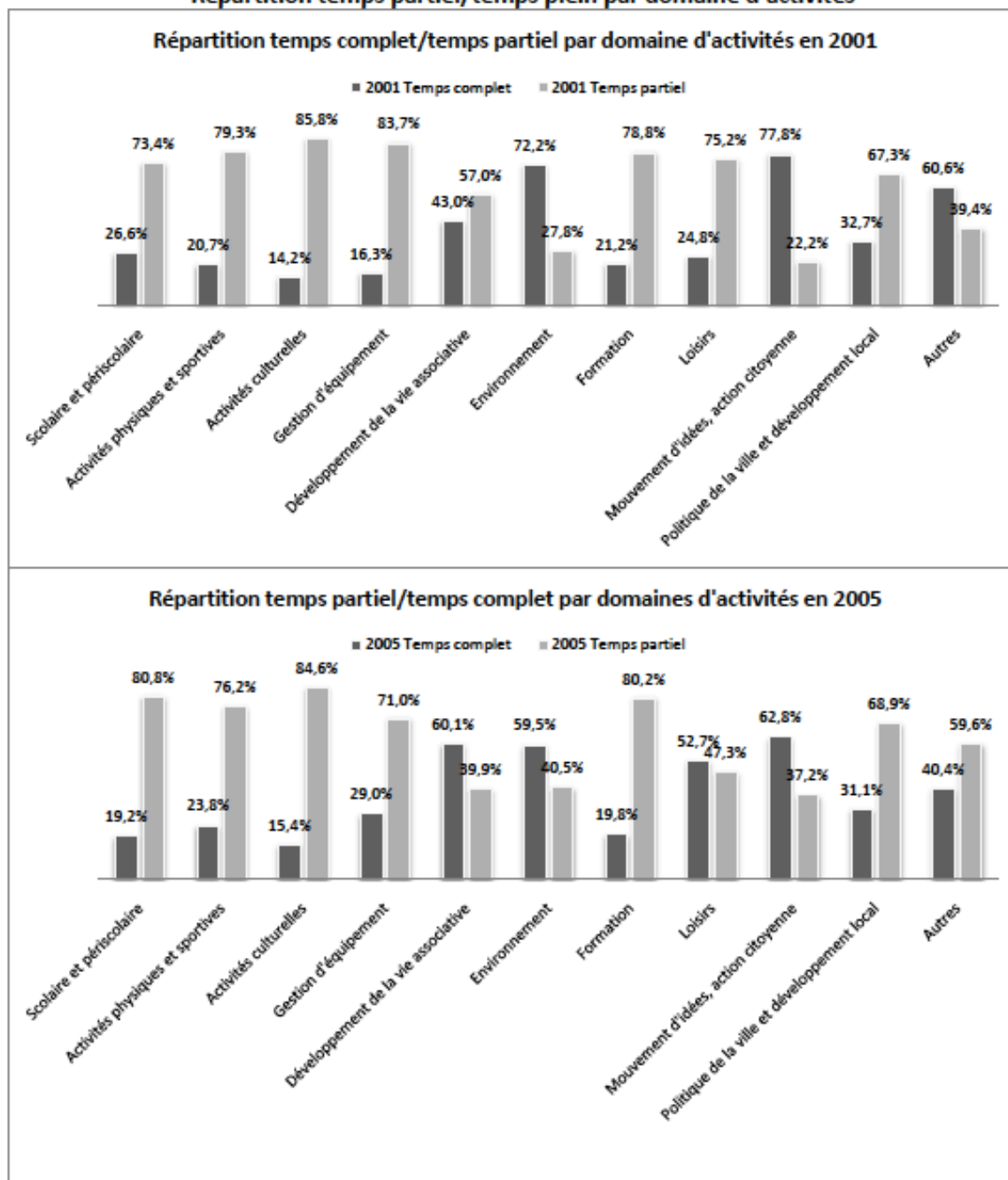
Trois domaines d'activités, en plus de la catégorie « autres » voient la part d'emploi à temps complet chuter entre 2001 et 2005 :

- Mouvement d'idées, action citoyenne ;
- Environnement ;
- Scolaire et périscolaire.

A l'inverse, trois domaines augmentent fortement :

- Gestion d'équipement ;
- Développement de la vie associative ;
- Loisirs.

Répartition temps partiel/temps plein par domaine d'activités

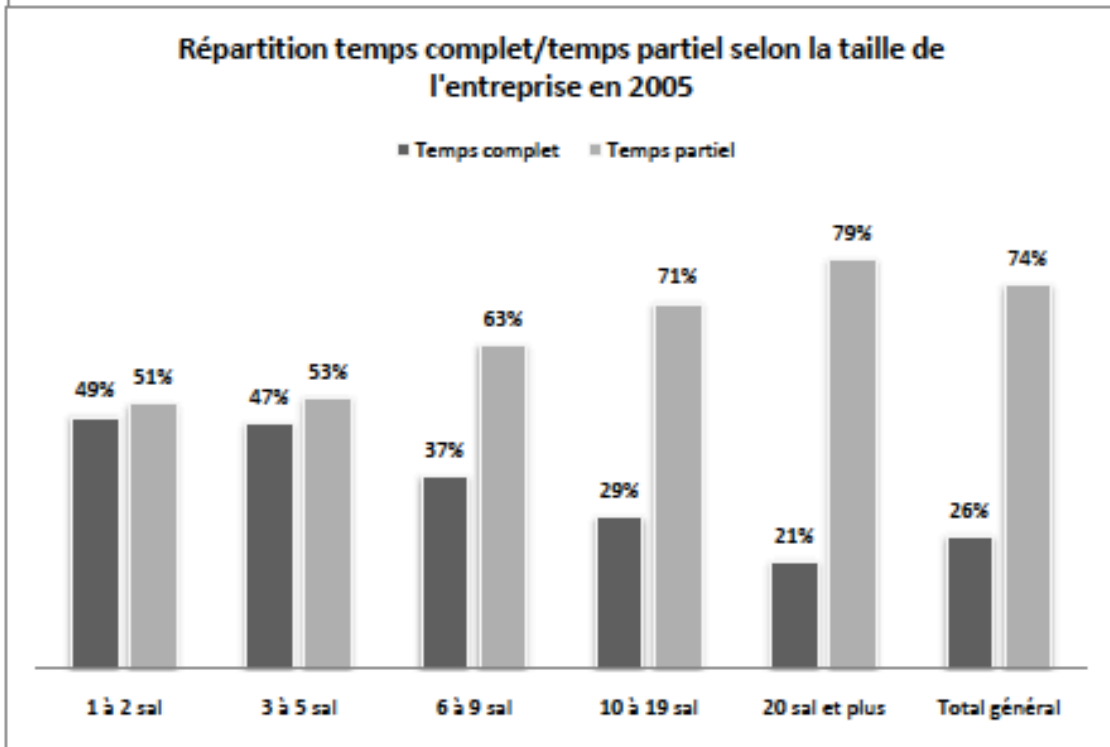
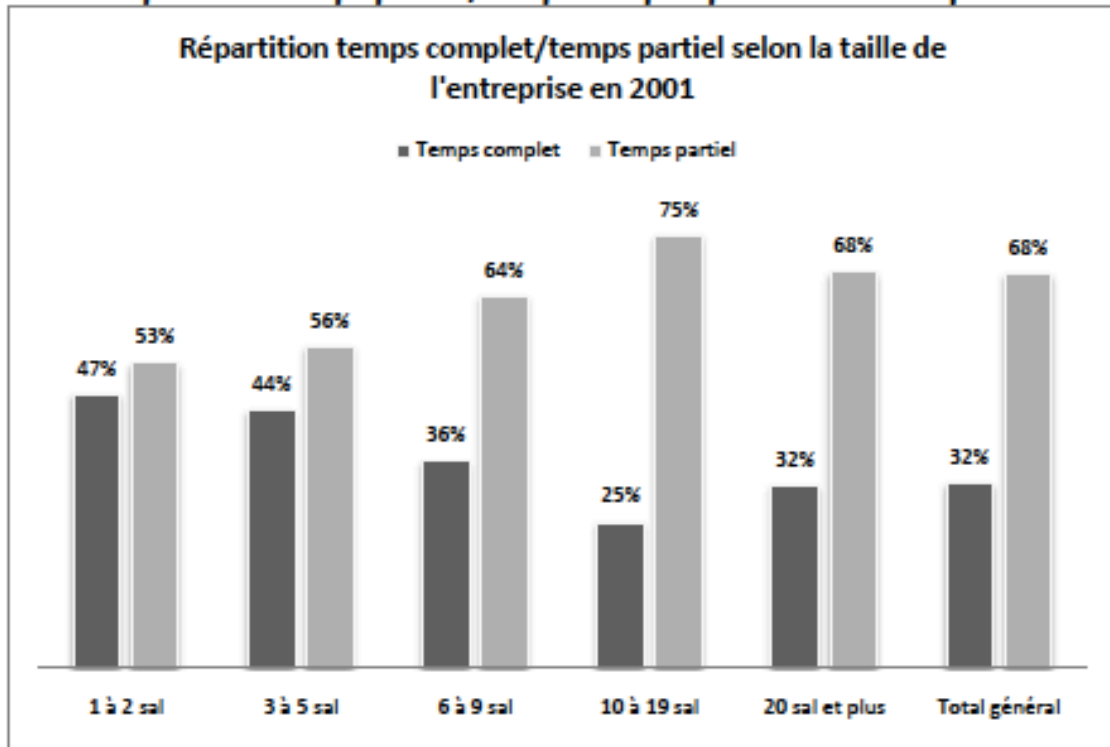


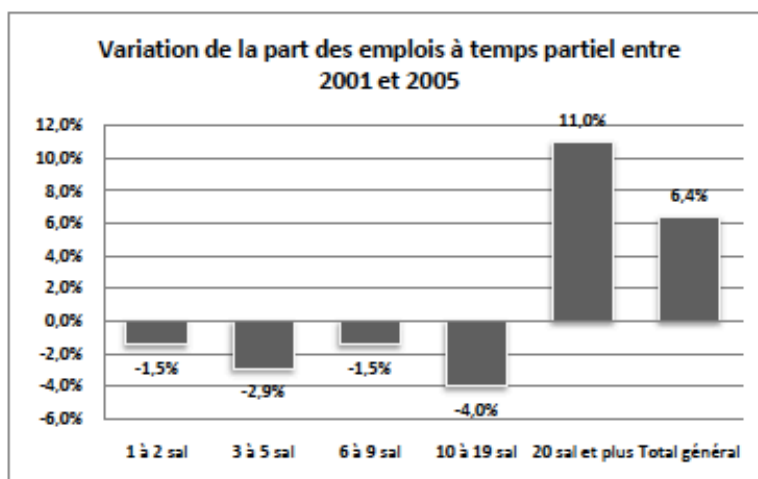
La répartition temps plein/temps partiel par domaines d'activités met en avant un usage différencié des types de contrats selon les domaines.

Taux d'emploi à temps partiel très élevé, autour de 70% à 80%, pour :

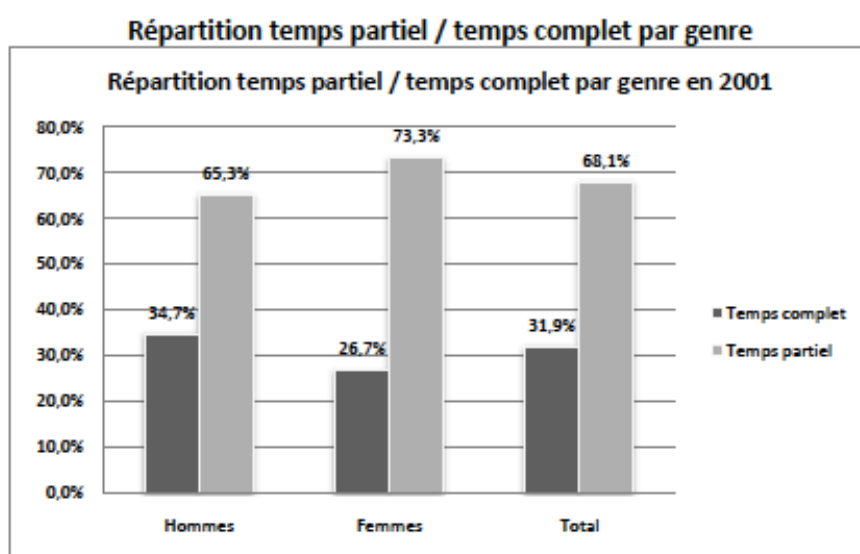
- Les activités scolaires et périscolaires,
- Les activités physiques et sportives,
- Les activités culturelles,
- Les activités de formation.

Répartition temps partiel/temps complet par taille d'entreprise





La répartition temps plein / temps partiel sur les deux enquêtes emploi-formation de 2001 et 2005 est relativement stable. On constate une légère baisse de la part de temps partiel sur les tranches de 1 à 19 salariés (de 1,5% à 4%). La tranche des 20 salariés et plus marque une variation plus importante avec une hausse de la part des temps partiel de l'ordre de 10%. Cette tranche des 20 salariés et plus, pèse fortement sur la répartition globale des temps complet / temps partiel, celle-ci marque une variation à la hausse de 5% en faveur des emplois à temps partiel.



Le questionnaire de l'enquête emploi-formation de 2001 permettait de répartir les effectifs en temps complet-temps partiel par genre. On constate une déformation féminine au sein des effectifs à temps partiel dans les entreprises de la branche. Le taux de féminisation et le taux d'emploi à temps partiel sont corrélés.



Le graphique précédent illustre la répartition des entreprises selon la corrélation des taux temps complet-temps partiel / masculinisation-féminisation. Ce graphique se lit de la manière suivante :

- Groupe 1 : 23,6% des entreprises répondantes ont un très haut taux d'emploi féminin et un très haut taux d'emploi à temps partiel ;
- Groupe 2 : 18,0% des entreprises répondantes ont une majorité d'emplois féminins et un très haut taux d'emplois à temps partiel ;
- Groupe 3 : 9,4% des entreprises répondantes ont un très haut taux d'emplois féminins et un très haut taux d'emplois à temps complet ;
- Groupe 4 : 7,4% des entreprises répondantes ont une majorité d'emplois féminins et une majorité d'emplois à temps complet.

Seuls les groupes représentant plus de 5% des entreprises répondantes ont été indiqués sur le graphique.

Il ressort de ces analyses que :

- 54,1% des entreprises répondantes sont majoritairement, ou très majoritairement, composées d'emplois féminins à temps partiel ;
- 24,1% des entreprises répondantes sont majoritairement, ou très majoritairement, composées d'emplois féminins à temps complet ;
- 11,7% des entreprises répondantes sont majoritairement, ou très majoritairement, composées d'emplois masculins à temps partiel ;
- 10,1% des entreprises répondantes sont majoritairement, ou très majoritairement, composées d'emplois masculins à temps complet.

L'enquête emploi-formation de 2005 ne permettait pas de répartir les emplois à temps complet-temps partiel par genre comme lors de l'enquête menée en 2001. Pour mettre en avant les corrélations possibles entre la variable genre et la variable temps complet/temps partiel il était nécessaire de croiser les taux de ces variables. Cela permet de mettre en avant la présence de taux de féminisation élevés (entre 50% et 75%), voire très élevés (supérieurs à 75%) au sein des entreprises de la branche animation. Ces taux de

féminisation importants étant souvent accompagnés de taux d'emplois à temps partiel importants. On constate notamment que pour 41% des entreprises ayant renseigné les deux variables, le taux de temps partiel est très élevé et s'accompagne d'un taux de féminisation élevé ou très élevé.

Etude « Le temps partiel dans notre branche est-il subi ou choisi ? »²⁰, Mars 2008, Cabinet GESTE pour le compte de l'Observatoire Emploi formation de la branche professionnelle des centres sociaux, des établissements d'accueil petite enfance et des associations de développement social local

Objectifs de l'étude

- Mesurer dans quelle proportion les salariés de la branche subissent ou choisissent le temps partiel.
- Comprendre les motivations principales du recours des salariés au temps partiel, mesurer le degré d'acceptation ou de rejet du temps partiel, et analyser les liens entre le niveau de diplôme et le temps partiel d'une part et l'accès aux formations continues et le temps partiel d'autre part.
- ⇒ Qui est en temps partiel (niveau de diplôme, genre, âge type de contrat...)? dans quel domaine le temps partiel est-il plus présent (centres sociaux, EAJE, associations) ?
- ⇒ Selon les profils, le temps partiel est-il subi ou choisi (effet âge, ancienneté, type de contrat, emploi repère, ...)?
- ⇒ Quelles sont les causes du temps partiel (contrainte financière, demande du salarié, poste en temps partiel uniquement, ...) ?
- ⇒ Quelles solutions existe-t-il pour réduire les temps partiels (regroupement d'employeurs ...) ?

Déroulement de l'enquête

Questionnaire en direction des directeurs d'associations (415 retours)

Transmission de la liste des salariés en temps partiel de ses associations

Questionnaire ciblé sur le choix/non choix du temps partiel en direction des salariés (1500 retours)

SYNTHESE (extrait p.49)

« Cette étude permet de relativiser l'importance du temps partiel dans notre branche. En effet, la proportion de salariés à temps partiel est très élevée (70%), mais :

- ⇒ 43% ont choisi de travailler à temps partiel (47% des CDI et 34% des CDD),
- ⇒ 65% des salariés à temps partiel se disent satisfaits du nombre d'heures qu'ils effectuent (70% des CDI et 62% des CDD),
- ⇒ 25% complètent ce temps partiel avec un ou plusieurs autres emplois (27% des CDI et 20% des CDD) »

²⁰ 70% des salariés des centres sociaux, associations de développement local, et établissements d'accueil de jeunes enfants travaillent à temps partiel, alors que cette situation ne concerne que 18% des salariés du secteur privé.

Profil des salariés à temps partiel

On estime qu'environ 35 000 salariés à temps partiel ont travaillé dans une association de la branche en 2006. Si on exclut les salariés travaillant dans les CLSH⁽¹⁾ uniquement ou ceux dont le contrat de travail dépend de l'annexe 4⁽²⁾ de la CCN, cet effectif chute à 25 000 salariés.

Les 35 000 salariés à temps partiel représentent 7 500 ETP. Ils travaillent en moyenne 400h par an, et la moitié d'entre eux travaillent moins de 160h par an.

Si on ne tient plus compte des salariés des CLSH et/ou annexe 4, le nombre d'heures travaillées des 25 000 salariés concernés atteint en moyenne 490h par an, et la médiane atteint 240 heures annuelles.

Comparaison temps partiels / temps complets

Indicateurs	Temps partiels	Temps complets	Indicateurs	Temps partiels	Temps complets
% de femmes	75%	67%	% de cadres	1%	15%
% de CDI	33%	68%	% Direction	2%	19%
Age moyen	32 ans	35 ans	Administration	7%	13%
% de moins de 25 ans	38%	21%	Petite enfance	5%	9%
% de plus de 45 ans	20%	21%	Service / Maintenance	10%	3%
Ancienneté moyenne dans l'association	2,5 ans	5 ans	% Animation	76%	56%
% moins de 1 an d'ancienneté	53%	32%	dont <i>Animateur</i>	17%	30%
% 10 ans et plus d'ancienneté	6%	13%	<i>Assistant d'animation</i>	45%	21%
			<i>Intervenant technique</i>	14%	5%

Les salariés à temps partiel de notre branche sont ainsi, en comparaison avec les salariés à temps complet, une population plus féminisée, plus jeune, davantage en CDD et beaucoup positionnée sur les emplois repères d'assistant d'animation, d'intervenant technique et de personnel de service.

⁽¹⁾CLSH : Centres de loisirs sans hébergement

⁽²⁾Annexe 4 de la CCN du 4 juin 1983 qui prévoit des dispositions particulières pour les salariés occasionnels.

Synthèse des résultats

Les résultats suivants sont détaillés et analysés dans la suite du document. Il s'agit là des principaux résultats de l'étude.

Les effets dominants⁴ pour expliquer l'acceptation ou le rejet du temps partiel sont :

☞ Le type de contrat (CDI ou CDD) : Les **salariés en CDD subissent davantage** le fait de travailler à temps partiel que les salariés en CDI : il est subi pour 56% des CDD contre 45% des CDI.

☞ Le sexe : Parmi les salariés en CDI, **les femmes ont davantage choisi de travailler à temps partiel** : 50% d'entre elles l'ont choisi contre 26% des hommes.

☞ L'âge : Parmi les **salariés en CDD, ce sont les 25-35 ans** qui subissent le plus le temps partiel (64% d'entre eux), alors qu'il s'agit des **moins de 25 ans** parmi les CDI (80% d'entre eux).

D'autres effets, liés aux précédents, apparaissent également :

☞ L'emploi repère : Parmi les salariés en CDI, ceux aux postes de direction ne sont que 30% à subir leur temps partiel contre **50% des personnels de service et agents de maintenance**.

☞ Le nombre d'heures travaillées : Pour les salariés en CDD, plus le nombre d'heures travaillées est élevé, moins les salariés sont satisfaits d'être à temps partiel : **70% des salariés travaillant plus de 25 heures par semaine subissent le temps partiel**.

☞ L'ancienneté : c'est **entre un et deux ans d'ancienneté**, que le rejet du temps partiel est le plus important.

☞ Le niveau de diplôme : Les salariés en CDI **les plus diplômés sont ceux qui acceptent le mieux le temps partiel** (60% des diplômés de niveau I et II ont choisi de travailler à temps partiel contre 27% des non diplômés).

☞ La formation continue : **Les salariés ayant bénéficié d'une formation professionnelle certifiante rejettent davantage le temps partiel** que ceux qui ont au mieux suivi une formation d'adaptation.

☞ Le type d'association : **Le temps partiel est davantage subi dans les centres sociaux** que dans les établissements d'accueil de jeunes enfants et les associations de développement local, mais ce résultat est en partie dû au **profil de leurs salariés** : on observe dans les centres sociaux davantage de CDD, moins de femmes, moins de salariés aux postes de direction, personnel administratif ou salariés de la petite enfance.

Article sur les recrutements prévus pour 2013, Observatoire Emploi Formation

L'article présente les résultats du questionnaire portant sur les recrutements prévus pour l'année 2013. L'enquête avait pour objectif d'analyser les évolutions des emplois de la branche en vue d'adapter les politiques de formations continues.

Retours de 1440 associations de la branche soit 48% des adhérents Unifformation.

Plus de 4000 prévisions d'embauche dont 80% sur des contrats temporaires :

- 6 centres sociaux sur 10 prévoient de recruter des emplois saisonniers,
- 2 associations sur 5 devraient gérer une absence pour congé maternité au cours de l'année.

En parallèle des postes sont créés :

- 1 association (soit 14% des associations de la branche) prévoit de recruter un salarié sur une création de poste (surtout sur l'animation et la petite enfance),
- 17 % des associations prévoient de faire évoluer un ou plusieurs postes de leurs salariés en CDD vers un ou plusieurs postes en CDI (surtout dans les grandes associations et centres sociaux).

Etude 2014 sur la gestion des emplois de la branche ALISFA, Mai 2014, Observatoire Emploi Formation

Questionnaire Gestion des Emplois intégré au formulaire annuel « Plan de formation » à renvoyer chaque année à la CPNEF et composé de 3 parties :

- l'évolution des effectifs en 2014,
- Les recrutements prévus (motifs, effectifs, types de postes et de contrats),
- L'évolution des postes des CDD vers des CDI.

⇒ 1410 structures ont répondu soit 46% de l'ensemble des associations de la branche ALISFA adhérentes à Unifformation.

SYNTHESE

- Seuls 7% d'embauches prévues en CDI, dont 81% dans l'animation.
- Premier motif d'embauche : recours à des salariés sur des contrats temporaires.
- 8% de création de postes dont 35% de CDI, 30% d'emploi d'avenir – parmi les nouveaux postes 51% dans l'animation, 25% dans la Petite Enfance.
- En 2012, 43% des salariés étaient en CDD. Pour 2014, seulement 14% des associations ayant répondu au questionnaire prévoient de faire évoluer les CDD en CDI, soit 200 salariés touchés sur 160 associations.

Etat des lieux préparatoire à la renégociation de l'accord sur le temps partiel dans la branche ALISFA, Janvier 2015, Observatoire Emploi Formation

848 structures ont répondu à un questionnaire en ligne soit un taux de retour de 28%

Extrait p.5

	Hommes	Femmes	TOTAL
Temps partiel à moins de 24h	34%	29%	30%
Temps partiel à 24h et plus	19%	28%	27%
Temps complet	46%	43%	44%
TOTAL	100%	100%	100%

	Centres sociaux	EAJE	Ensemble des structures
Contrats aidés à temps partiel à moins de 24h	28 %	25 %	27 %
Contrats aidés à temps partiel à 24h et plus	32 %	36 %	33 %
Contrats aidés à temps complet	40 %	39 %	40 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

Extrait p.8

Emploi repère	% de temps partiel
Personnel de service	89 %
Intervenant technique	86 %
Agent de maintenance	83 %
Animateur d'activité	77 %
Comptable	70 %
Chargé d'accueil	66 %
Personnel administratif	66 %
Secrétaire	62 %
Cadre fédéral	60 %
Assistant de direction	54 %
Auxiliaire petite enfance	54 %
Animateur	52 %
Educateur petite enfance	49 %
Coordinateur	35 %
Directeur	23 %

- 66 % des répondants (soit 557 structures) connaissent l'accord sur le temps partiel négocié par la branche des Acteurs du Lien Social et Familial.
- Parmi les structures qui connaissent l'accord sur le temps partiel négocié par la branche, 67 % l'appliquent. Ce qui signifie qu'au moins 364 structures de la branche appliquent cet accord (en octobre 2014).
- 66 % des directeurs ayant répondu au questionnaire pensent que la distinction de taille présente dans l'accord actuel (moins de 50 ETP et 50 ETP et plus) est pertinente.
- A la question « L'incertitude actuelle liée à l'évolution législative vous freine-t-elle dans l'embauche de salariés à temps partiels ? », moins de la moitié des directeurs (47 %) répondent par l'affirmative. Les plus impactés sont les centres sociaux : 56 % ont répondu « oui » à cette question, contre seulement 39 % des EAJE et 36 % des ADSL. Rappelons que 75 % des salariés des centres sociaux travaillent à temps partiel contre 55 % des salariés des EAJE.
- Les salariés à temps partiel sont principalement en CDI : 89 % des associations déclarent avoir des salariés à temps partiel en CDI et 50 % des salariés à temps partiel en CDD.

Extraits p.11 et 12

Si oui, pourquoi des temps partiels dans votre structure ? (plusieurs réponses possibles)

Activités spécifiques qui ne nécessitent pas un temps complet	78%
Raisons économiques	44%
Demandes spécifiques des salariés en poste	33%
Surcharge de travail ponctuelle	10%
Mise en place du partage de l'emploi avec d'autres structures	7%
Salarié(s) suivant(s) une formation en alternance (apprentis, contrat de prof., ...)	4%
Autres	10%

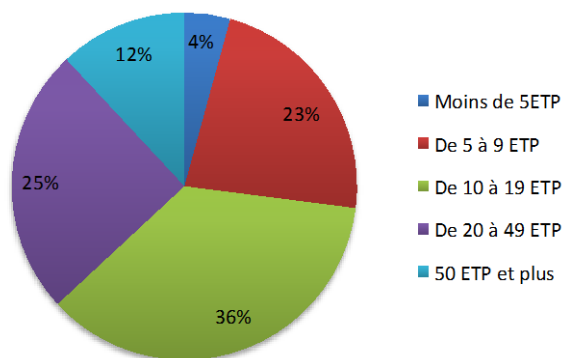
Principales raisons cités dans « autres »	Effectif	%
Contrat aidé	14	18 %
Remplacement maladies ou congés maternité	11	14 %
Aménagement pour raison de santé	7	9 %
Obligations réglementaires (taux d'encadrement)	7	9 %
Mi-temps pour congé parental	6	8 %
Organisation en lien avec l'amplitude d'ouverture	5	7 %
Pour compléter un mi-temps demandé par un des salariés	4	5 %
Choix "historique" de la structure	4	5 %
Organisation en lien avec un travail fatigant	3	4 %

- Au total, plus de 5 600 salariés à temps partiel ont été déclarés par 817 structures : près de 4 200 sont en CDI et plus de 1 400 sont en CDD
- Cinq emplois repère sont particulièrement impactés par des temps de travail inférieurs à 17,5 heures par semaine : les intervenants techniques, les agents de maintenance, les comptables, le personnel de service et les animateurs d'activités.
- Un tiers des structures ont déclaré une durée minimale inférieure à 9 heures
- Parmi les 848 répondants à l'enquête seul 61 ont répondu faire partie d'un groupement d'employeurs (soit 8 %)
- 130 structures (16,5 %) déclarent avoir mis en place le partage de l'emploi au sein de leur association. Seulement 29 d'entre elles ont mis en place ce partage de l'emploi dans le cadre d'un groupement d'employeurs.
- Les emplois repère les plus concernés par le partage de l'emploi sont ceux de comptable, d'animateur, d'intervenant technique et d'animateur d'activité.
- 83,5 % des structures répondantes ont déclaré ne pas avoir mis en place de partage de l'emploi. La principale raison citée pour la moitié d'entre eux est « Nous n'avons jamais envisagé cette possibilité »
- 48 % des structures déclarent que la réforme n'a eu aucun impact sur leur association. Néanmoins, cette proportion globale cache des disparités selon le type de structure : seul 17 % des centres sociaux disent que cette réforme n'a eu aucun impact contre 68 % des EAJE.
- Malgré cela, 86 associations répondent avoir embauchés des nouveaux salariés : 335 salariés ont été recrutés suite à la mise en place de la réforme des rythmes scolaires, dont 313 dans les centres sociaux. Parmi ces 313 recrutements, près de 60 % sont sur des CDD et 27 % sur des CDI.

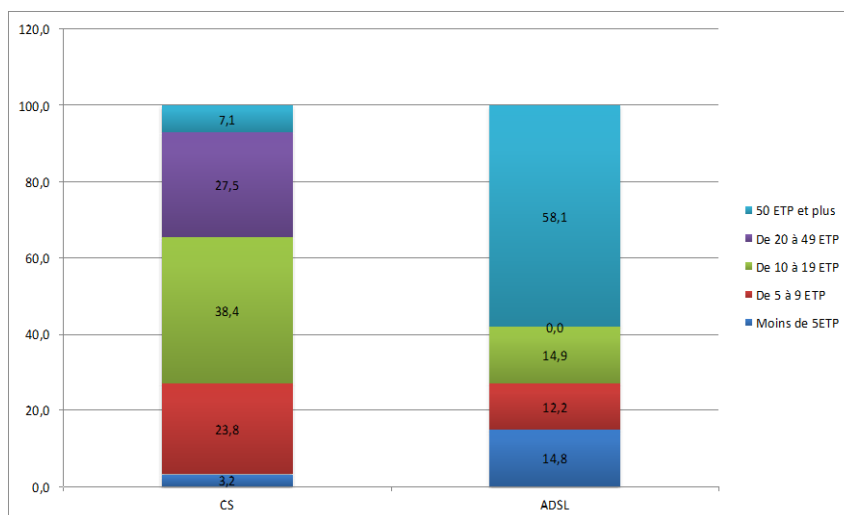
Annexe 3 : Modalités de constitution de l'échantillon cible significatif

Du côté de la branche ALISFA

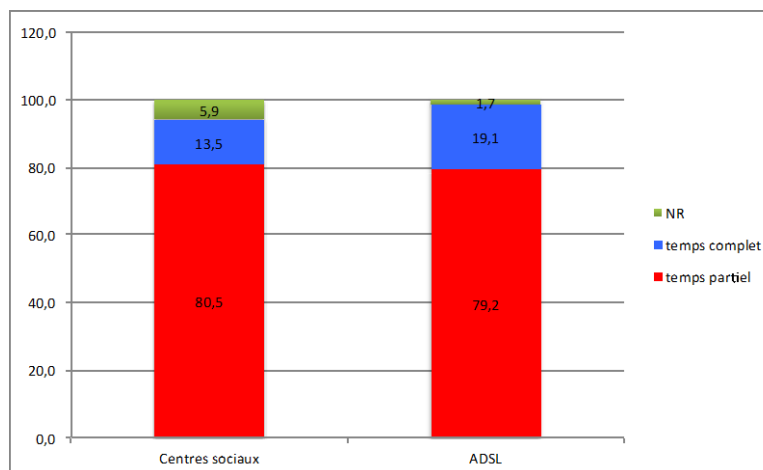
Répartition des Centres sociaux et ADSL par nombre d'ETP



Répartition au sein des Centres sociaux et des ADSL des effectifs en nombre d'ETP (en %)



Part des animateurs à temps partiel par type de structure en 2013 (en %)



Source : Observatoire Alisfa 2014 – Traitement FR Consultants

Du côté de la branche ANIMATION

Par défaut de données sur la répartition des structures de la branche ANIMATION par nombre d'ETP en Juin 2015 lors de la constitution de l'échantillon cible de l'étude, nous avons postulé que la structure en ETP était identique à celle de la branche ALISFA.

En outre, suite au choix de se centrer sur les structures d'Accueil Collectif de Mineur, de Maisons de jeunes et des activités culturelles, il apparaît que leur part respective est de 43 et 57 % (décompte réalisé à partir de la base de données de l'enquête emploi-formation 2013 conduite par le cabinet ITHAQUE). Nous avons donc fait le choix de retenir la même répartition pour notre échantillon cible. Néanmoins au cours de l'organisation des entretiens, face à la difficulté d'identifier une MJC de 50 ETP et plus, le choix a été fait de plutôt se rapprocher d'un ACM de la même taille.

Récapitulatif de l'échantillon cible

		Moins de 5 ETP	De 5 à 9 ETP	De 10 à 19 ETP	De 20 à 49 ETP	Plus de 50 ETP
Branche ALISFA	<i>Centres sociaux</i>	1	1	1	1	
	<i>Associations de Développement Social Local</i>	1				1
Branche ANIMATION	<i>Accueils Collectifs de Mineurs</i>	1	1	1		1
	<i>Maisons de jeunes et des activités culturelles</i>			1	1	

Annexe 4 : Liste des intitulés de poste correspondant au métier d'animateur

Code base de donnée Alisfa 2013	Intitulé du poste
02	Animateur(trice)
21	Aide animateur(trice)
34	Animateur(trice) d'activité
	Assistant(e) d'animation(s)
	Assistant(e) en animation
	Assistant(e) animateur(trice)
53	Coordonnateur(trice)
60	Intervenant(e) technique
67	Professeur
70	Référent(e)
87	Animateur(trice) coordonnateur(trice)
88	Responsable pédagogique adjoint
103	Responsable pédagogique
105	Responsable de secteur
106	Accompagnateur(trice) scolaire
107	Animateur(trice) responsable de secteur
115	Référent(e) de secteur
151	Animateur(trice) stagiaire
	Stagiaire animateur(trice)
169	Accueil et animateur(trice)
	Animateur(trice) et accueil
174	Aide assistant(e) d'animation
176	Animateur(trice) et Responsable
	Responsable et Animateur(trice)
177	Animateur(trice) médiateur(trice)
181	Adjoint coordinateur
	Adjoint coordination
194	Animateur(trice) formateur(trice)
195	Animateur(trice) référent(e)
196	Animateur(trice) ALS – animateur loisirs sportifs
	Animateur (trice) sportif
216	Coordinateur(trice) formateur(trice)
222	Professeur d'activité
233	Directeur(trice) coordonnateur(trice)
235	Agent d'animation
245	Animateur(trice) et directeur(trice)
	Directeur (trice) et Animateur(trice)
	Directeur adjoint et animateur
246	Animateur(trice) et Directeur(trice) adjoint(e)
	Directeur(trice) adjoint(e) et Animateur(trice)
250	Adjoint(s) et Animateur
	Animateur(trice) et adjoint(e)
263	Responsable animation
265	Coordinateur(trice) adjoint(e)
266	Coordinateur(trice) et Responsable
276	Coordinateur(trice) pédagogique

Annexe 5 : Trames d'entretien phase 2

Trame d'entretien employeur

- 1. Analyse de la situation de l'emploi à temps partiel au sein de la structure et plus spécifiquement dans la famille métier animation**
 - 1.1 Caractérisation de la situation actuelle (temps partiels, types de contrats,...) et des tendances d'évolution au cours des 3 dernières années
 - 1.2 Identification des métiers concernés par le temps partiel (et plus largement la précarité), de leurs contenus

- 2. Caractérisation des pratiques RH au sein de la structure et plus spécifiquement dans la famille métier animation**
 - 2.1 Identification des motifs de recours au temps partiel du point de vue de l'employeur et concernant les salariés
 - 2.2 Politique de recrutement et d'accompagnement des salariés et spécifiquement en ce qui concerne les animateurs à temps partiel
 - 2.3 Politique de formation continue et professionnalisante existante au sein de la structure, et plus spécifiquement en ce qui concerne les animateurs à temps partiel

- 3. Analyse des impacts du recours au temps partiel au sein de la structure et plus spécifiquement dans la famille métier animation**
 - 3.1 Sur la mise en œuvre du projet associatif
 - 3.2 Sur la dynamique de travail en interne (travail en équipe)
 - 3.3 Sur la qualité de l'action éducative et pédagogique
 - 3.4 Sur les partenariats

- 4. Solutions préconisées/envisagées pour réduire le temps partiel et la précarité au sein de la structure et plus spécifiquement dans la famille métier animation**

Trame d'entretien salarié

- 1. Analyse de la situation du salarié au sein de la structure**
 - 1.1 Caractérisation de la situation et de l'emploi (âge, formation initiale, date de l'embauche, type et durée du contrat de travail, nombre d'heures de travail, situation ou non de cumul d'emplois, autres métiers exercés et lieux d'exercice y compris hors champ de l'animation,...)
 - 1.2 Motifs personnels de l'engagement à temps partiel (choisi/subi)
 - 1.3 Avantages et inconvénients du temps partiel

- 2. Caractérisation de la trajectoire professionnelle (à l'extérieur et au sein de la structure)**
 - 2.1 Evolution professionnelle et de l'emploi depuis l'embauche au sein de la structure
 - 2.2 Formation initiale, formation continue et professionnalisante
 - 2.3 Perspectives d'évolution au sein/ à l'extérieur de la structure

3. Analyse des impacts du recours au temps partiel

- 3.1 Sur la mise en œuvre du projet de la structure
- 3.2 Sur la dynamique de travail en interne (travail en équipe)
- 3.3 Sur la qualité de l'action éducative et pédagogique
- 3.4 Sur les partenariats

4. Solutions préconisées/envisagées pour réduire le temps partiel et la précarité

Trame d'entretien personne ressource

- 1. Caractérisation du temps partiel dans l'animation, des tendances d'évolution, des opportunités et menaces**

- 2. Analyse des facteurs explicatifs**
 - Temps partiel choisi/subi
 - Métier
 - Taille des structures, politique RH
 - Zone géographique (rural/urbain/périurbain/urbain sensible)
 - Dispositifs de formation et professionnalisation
 - Financements, dispositifs et réglementation
 - ...

- 3. Solutions préconisées pour réduire le temps partiel, la précarité**

Annexe 6 : Répertoire des structures rencontrées en phase 2

Branche ANIMATION

Type de structure	Taille	Région	N° ICOM	Nom	Adresse	Code postal	Ville	Contact	Fonction	Adresse électronique	Téléphone	Date du rendez-vous
ACM	Moins de 5 ETP	Ile-de-France	22507586	Association Asphalte	34 Rue Emile Zola	94190	Villeneuve-Saint-Georges	Mme TOURE	Directrice	ftoureasphalte94@sfr.fr	01 79 38 09 26	2 JUILLET 2015 Rencontre de 2 animatrices et la Directrice
	De 5 à 9 ETP	Rhône-Alpes	10821250	Centre Aéré de Bron	18 Boulevard Emile Bollaert	69500	Bron	Mr CHARREL	Directeur	marc.charrel@libertysurf.fr	04 78 74 42 82	26 JUIN 2014 Rencontre d'une animatrice et du directeur
	De 10 à 19 ETP	Pays de Loire	NR	APALOS	18 Rue Louis Blanc	44200	Nantes (siège)	Mr RAPAILLE	Directeur	guyrapaille@apalos.org	02 40 73 56 24	15 JUILLET 2015 Rencontre de 2 animateurs et du directeur
					Chateau de Noirbeuil	44680	Noirbeuil- Chénéré (site d'activités)			contact@apalos.org		
50 ETP et plus	Ile-de-France	NR	Ligue du Val de Marne	88, rue Marcel Bourdarias	94146	Alfortville	Mme LOUIS	Directrice des Ressources Humaines	slouis@ligue94.com	01 43 53 80 29	23 SEPTEMBRE et 2 OCTOBRE 2015 Rencontre de 4 animateurs et de la Directrice des Ressources Humaines	
ADSL	De 10 à 19 ETP	Pays de Loire	NR	MJC Baule	Place des Salines	44500	La Baule-Escoublac	Mme DUVERT	Directrice	contact@mjcbaule.fr	02 40 60 37 15	14 OCTOBRE 2015 Rencontre de 3 animateurs et de la Directrice
	DE 20 à 49 ETP	Rhône-Alpes	NR	MJC Louis Aragon	16 Allée Gaillard Romanet	69500	Bron	Mr FAURE	Directeur	faure.daniel@mjcbron.fr mjc.bron@mjcbron.fr	04 78 26 87 25 06 33 02 46 29	10 JUILLET 2015 Rencontre de 2 animateurs et du Directeur

Branche ALISFA

Type de structure	Taille	Région	Zone géographique	N° OPCA	Nom	Adresse	Code postal	Ville	Contact	Fonction	Adresse électronique	Téléphone	Date du rendez-vous
Centres sociaux	Moins de 5 ETP	Pays de Loire	urbaine	441242	Association socio-éducative et culturelle Sillon de Bretagne	12 bis avenue des Thebaudières	44800	Saint Herblain	Mr PICHON	Directeur	asec.csesillon@free.fr csesillon@saint-herblain.fr	02 28 25 26 80	22 JUILLET 2015 Rencontre d'un animateur et du Directeur
	De 5 à 9 ETP	Haute-Normandie	rurale	NR	Centre social Espace Libre	Gare de Charleval	27380	Charleval	Mme PAYEN	Directrice	valeriepayen@wanadoo.fr	02 32 49 96 19 06 07 72 36 47	22 SEPTEMBRE 2015 Rencontre d'une animatrice et de la Directrice
	DE 10 à 19 ETP	Nord-Pas-de-Calais	rurale	590986	Centre social Saint Roch	55 bis allée Saint-Roch	59400	Cambrai	Mr LENGLET	Directeur	cssaintroch@wanadoo.fr	03 27 81 44 78	9 JUILLET 2015 Rencontre d'une animatrice et du Directeur
	De 20 à 49 ETP	Nord-Pas-de-Calais	urbaine	591005	Association des Centres sociaux de Wattrelos	21 rue Louis Dornier	59150	Wattrelos	Mme GOULDEI	Directrice des Ressources Humaines	acs.wattrelos@numericable.fr	03 20 66 35 00	28 JUILLET 2015 Rencontre de deux animateurs et de la Directrice des Ressources Humaines
ADSE	Moins de 5 ETP	<i>Non identifié</i>											
	50 ETP et plus	Ile de France	urbaine	10001680	Association des Centres Sociaux d'Aulnay-sous-Bois (ACSA)	15 ter rue Paul Cezanne	93600	Aulnay sous Bois	Mme BOURDEAU	Directrice des Ressources Humaines	i.bourdeau@asso-acsa.fr	01 48 69 12 08	23 SEPTEMBRE 2015 Rencontre de la Directrice des Ressources Humaines

Annexe 7 : Résultats de l'exercice de hiérarchisation/pondération des variables (analyse systémique)

Méthode de calcul:

1. Donner une valeur à chaque variable :

- Un peu influente = 1 point
- Très influente = 2 points
- non influente = 0 points

2. Additionner les points:

- Plus une variable recueille de points (total en colonne) plus elle est motrice.
- Inversement, moins une variable recueille des points (total en ligne), plus elle est dépendante.

3. Calculer le rapport motricité/dépendance

Plus le rapport est faible plus il est difficile de faire bouger cette variable

Résultats

	Nature de services rendus	Cadre légal et réglementaire	Financements	Profil des professionnels de l'animation	Place de la structure dans son environnement	Organisation du travail	Exercice de la fonction employeur	Modèle socio-économique	Politique des Ressources Humaines	Degré de dépendance (somme en ligne)
Nature de services rendus		1	2	1	2	2	2	2	1	13
Cadre légal et réglementaire	0		2	0	0	0	0	1	0	3
Financements	2	1		1	2	1	2	2	1	12
Profil des professionnels de l'animation	2	2	2		1	0	1	1	2	11
Place de la structure dans son environnement	1	1	1	1		1	1	2	1	9
Organisation du travail	2	2	1	1	2		2	2	2	14
Exercice de la fonction employeur	0	1	1	1	2	0		2	1	8
Modèle socio-économique	1	2	2	1	1	0	1		0	8
Politique des Ressources Humaines	1	2	2	2	1	2	2	2		14
Degré de motricité (somme en colonne)	9	11	11	7	9	4	9	12	7	

	Variable motrice	Variable dépendante
Type de services rendus	9	13
Cadre légal et réglementaire	11	3
Financements	11	12
Profil des professionnels de l'animation	7	11
Place de la structure dans son environnement	9	9
Organisation du travail	4	14
Exercice de la fonction employeur	9	8
Modèle socio-économique	12	8
Politique des Ressources Humaines	7	14

Annexe 8 : Trame d'entretien phase 3

1. Présentation de la structure

- Origines de la structure : à quel besoin répond-elle ? qui a été à l'initiative de sa création ?
- Présentation générale :
 - La structure et sa gouvernance : statut juridique, direction, équipe, nb de salariés dont nombre d'animateurs avec type et nature de contrats, budget
 - Les valeurs de la structure, les domaines d'intervention, les publics ciblés
 - Les objectifs, les missions et exemples d'actions mises en œuvre

2. Pratiques ayant visé à réduire le temps partiel et plus largement déprécariser le métier de l'animation

- Le descriptif précis des pratiques ayant visé à réduire le temps partiel et à déprécariser le métier de l'animation
- Les modalités de mise en œuvre des initiatives : acteurs associés, étapes, temporalité, méthode, ...
- Les conditions de réussite de ses initiatives : compétences à mobiliser, pilotage, financements, spécificité du contexte de mise en œuvre, ...
- Les impacts de ces pratiques (positifs comme négatifs) en termes de :
 - réduction de la précarité de l'emploi (caractérisation quantitative : nombre et types d'emplois concernés, volumétrie de la réduction en heures hebdomadaires, + caractérisation qualitative : valorisation du métier, limitation des contraintes logistiques, effets positifs pour le parcours professionnel individuel de l'animateur : accompagnement RH, accès à la formation professionnalisante, développement de compétences, polyvalence ...),
 - la qualité de l'accueil,
 - définition du projet et fonctionnement de la structure,
 - gestion RH (y compris dans sa dimension collective « logique apprenante », tutorat ...),
 - réponse aux besoins des publics,
 - ...

3. Mise en perspective

- Applicabilité de ces initiatives au regard des accords de branche, en lien à la généralisation des PEdT, et à l'existence de dispositifs /politiques de soutien
- Les zones d'incertitudes et de questionnements

Annexe 9 : Répertoire des structures rencontrées en phase 3

Structure	Nom, prénom	Fonction	Adresse postale	Adresse mail	Téléphone	Date du rendez-vous
Cambresis Ressource	NIVASSE Yves	Président, Directeur Général du Centre social Animation Jeunesse rurale	16 Rue du 8 Mai 59400 Cambrai	president@cambresis-ressources.fr ou jeunesserurale@gmail.com	03 27 70 18 12	Lundi 16 Novembre
	HEUVENERS Thierry	Administrateur du pôle ressources et mutualisation		contact@cambresis-ressources.fr	Standard : 09 83 54 55 68	
	MAILLY Amandine	Coordinatrice				
GESC – Groupement d'Employeurs pour le Développement Associatif de Poitiers	COSTA Florence	Coordinatrice	Clos Gaultier, 1 place Léon Jouhaux 86000 Poitiers	florence.costa@3cites-csc86.org	05 49 01 86 98 / 05 49 42 16 65 ou standard CS 3 cités: 05 49 01 64 65	Jeudi 18 Novembre
	RUDNIK Dominique	Administrateur GESG et Directeur de la Maison de quartier CAP SUD à Poitiers		direction@cap-sud-poitiers.com		
Centre social La Blaiserie	DURAND Dominique	Directeur	Rue des frères Montgolfier 86000 Poitiers	direction@cslablaiserie-csc86.org / accueil@cslablaiserie-csc86.org	05 49 58 05 52 / 06 14 70 87 10	Jeudi 18 Novembre et rendez-vous téléphonique complémentaire lundi 23 Novembre
GEDA 08 - Groupement d'Employeurs pour le Développement Associatif dans les Ardennes	GUERIN Sandrine	Présidente du GEDA 08 - Directrice du CLIP de Moraypré	9, Avenue de Montcy-Notre-Dame BP 90071 08002 Charleville-Mézières	c.boeuf@orange.fr	03 24 33 89 85 / 03 24 35 66 40	Lundi 23 Novembre + participation à la rencontre régionale du 24 Novembre sur la "La mutualisation des emplois sur les territoires en Champagne-Ardenne, une initiative s'inscrivant dans le cadre du mois de l'économie sociale et solidaire".
	PLACET Jean-Michel	Directeur				
	CASTELLO-MARCHAND	Responsable administrative		contact@geda08.org	standard: 09 51 53 70 47	
FRANCAS du Doubs	BOILLOT Mélanie	DRH	1 rue Robert Schuman 25000 Besançon	melanie.boillot@francas-doubs.fr	03 81 63 08 47	Vendredi 20 Novembre