



# Etude sur la gestion des emplois - 2015

---

Branche professionnelle des acteurs du lien social et familial

Centres Sociaux, Etablissements d'Accueil de Jeunes Enfants, Associations de Développement Social Local

Mai 2015

# Sommaire

Introduction.....	2
Méthodologie.....	3
Les résultats 2015.....	4
Evolution des effectifs de salariés dans les associations .....	4
Les prévisions de recrutements en 2015 .....	6
1) Le recrutement de contrats temporaires/saisonniers .....	8
2) Le recrutement sur des créations de postes.....	10
3) Le remplacement des congés maternité.....	11
4) Le remplacement des départs en retraite.....	12
5) Les autres recrutements prévus en 2015.....	13
Pérennisation des emplois .....	14
1) D'un CDD vers un CDI .....	14
2) D'un temps partiel vers un temps complet.....	15
Les difficultés liées à la gestion des ressources humaines.....	16
Les difficultés liées aux recrutements.....	18
Conclusion .....	20
Les chiffres-clés .....	22
ANNEXE - Profil des répondants.....	23
Les répondants selon le type de structure.....	23
Les répondants selon la région d'appartenance .....	24
Les répondants selon les effectifs .....	25

# Introduction

---

Dans le contexte actuel de crise et de réformes gouvernementales, la qualité de l'emploi reste une préoccupation des partenaires sociaux et un enjeu constant. Les tensions budgétaires que ressentent de nombreuses associations compliquent la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les financements publics diminuent dans de nombreuses communes et la réforme de la formation professionnelle entraîne une diminution des fonds financiers disponibles pour l'accès à la formation continue. A cela s'ajoutent de nouvelles contraintes telles que la loi relative à la sécurisation de l'emploi qui impose, pour la première fois, un seuil minimum hebdomadaire de 24 heures d'activités pour les salariés à temps partiel. Or, pour notre branche professionnelle, les rythmes et temporalités permettant de répondre à l'accueil et à l'accompagnement du public et certaines activités proposées (sportives, de loisirs, culturelles, ...) impliquent un recours important aux temps partiels. La réforme des rythmes scolaires, mise en place sur l'ensemble des communes françaises en 2014, entraîne pour certaines structures des changements d'organisation et pourrait accentuer ces spécificités.

Les employeurs associatifs, qui gèrent le plus souvent des petites équipes (73 % des associations de la branche comptent moins de 10 salariés en équivalent temps plein) doivent donc faire face à des contraintes de plus en plus importantes. Dans ce contexte global, arrivent-ils à se projeter sur une année pour anticiper les risques de sous-effectif et favoriser la mobilité interne ?

Cette étude, menée pour la troisième année consécutive et dont le questionnaire s'est enrichi en 2015, nous renseigne sur la santé des associations, les besoins en main d'œuvres et les difficultés à mener une politique de ressources humaines adéquate.

# Méthodologie

---

Les données présentées dans ce rapport sont issues du « questionnaire sur les prévisions de recrutements en 2015 ». Ce questionnaire était, les années précédentes, intégré au formulaire annuel « Plan de formation » que les associations devaient remplir et renvoyer à la CPNEF. En 2015, ce questionnaire a été enrichi et mis en ligne. L'ensemble des structures de la branche ont été sollicité par mail pour répondre à ce questionnaire entre le 16 février et le 16 mars 2015.

L'enquête était composée de plusieurs parties portant sur :

- La structure,
- Les remplacements de départs en retraite,
- Les remplacements pour congés maternité,
- Les recrutements temporaires prévus en 2015,
- Les créations de postes,
- Les évolutions,
- La gestion des ressources humaines.

Des questions supplémentaires ont été intégrées au questionnaire de 2015, permettant de comprendre les différents types d'organisation mis en place au sein des structures et les difficultés rencontrées dans la gestion des ressources humaines, notamment pour les recrutements.

Les indicateurs issus de ce questionnaire sont parfois mis en lien, dans cette étude, avec des données de la Note de cadrage Emploi – Formation 2013<sup>1</sup>.

**578 structures ont répondu au questionnaire**, soit 19 % de l'ensemble des associations de la branche adhérentes à Uniformation. Ce taux de réponse est en forte diminution par rapport aux deux années précédentes (46 % en 2014 et 48 % en 2013), le changement de support étant sûrement en cause. Hormis pour les ADSL, qui sont sous-représentées, l'échantillon de répondants est représentatif des associations qui composent la branche des Acteurs du Lien Social et Familial (en terme de répartition par type de structures et par taille ETP)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Publiée en décembre 2014.

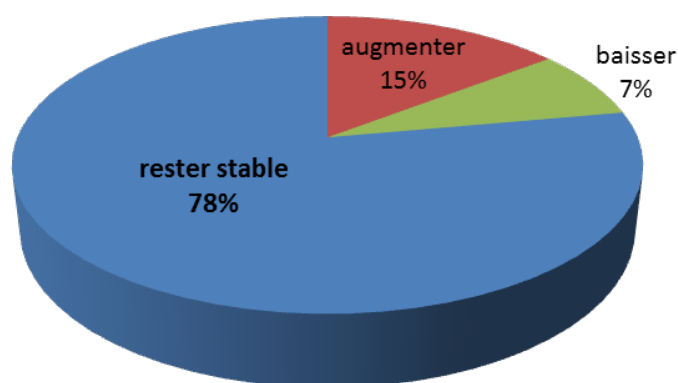
<sup>2</sup> Le profil des associations (type de structures, régions et taille) est en annexe.

## Les résultats 2015

### Evolution des effectifs de salariés dans les associations

78 % des associations ayant répondu au questionnaire en 2015 pensent que leur effectif va rester stable. 15 % prévoient une augmentation et 7 % une baisse. L'année précédente, seulement 4 % des structures avaient répondu que leur effectif serait en baisse sur l'année. Le contexte actuel de crise et de tension budgétaire fait donc peser des risques de plus en plus forts sur les emplois des salariés associatifs. Néanmoins, la proportion d'associations dont l'équipe va potentiellement augmenter est deux fois plus élevée que celle en baisse.

**En 2015, pensez-vous que votre effectif de salariés va :**



Sur les 578 associations répondantes, plus de 80 (soit 15 %) pensent que leurs effectifs vont augmenter en 2015 :

- 34 centres sociaux (soit 17 % des répondants pour cette catégorie),
- 33 EAJE et RAM (soit 11 % des répondants pour cette catégorie),
- 16 ADSL et fédérations.

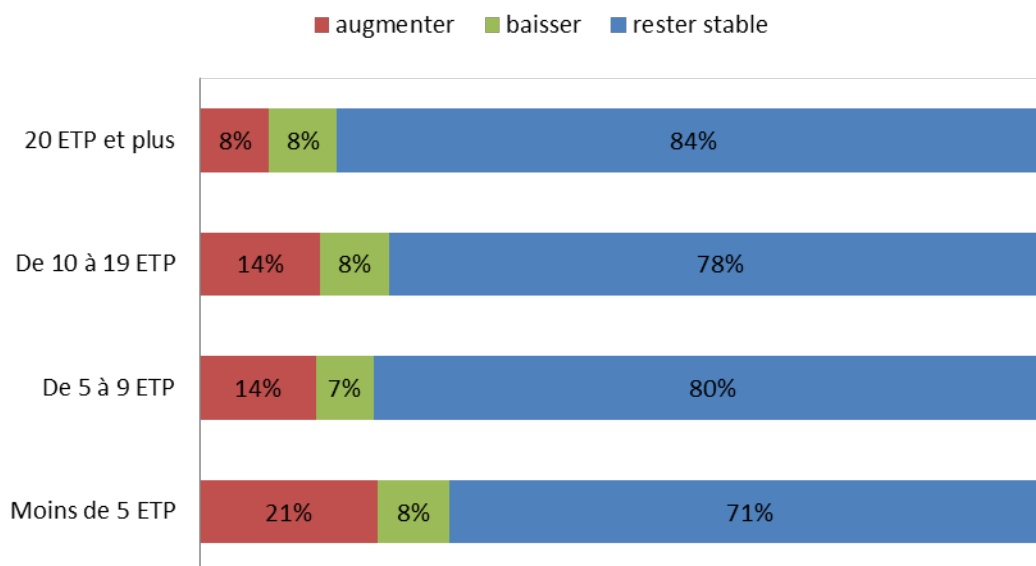
Une quarantaine de structures prévoient une baisse des effectifs (20 centres sociaux, 17 EAJE et 6 ADSL ou fédérations).

**En 2015, pensez-vous que votre effectif va :**

Type de structure	Rester stable	augmenter	baisser	TOTAL
Centres sociaux	73 %	17 %	10 %	100 %
EAJE	83 %	11 %	6 %	100 %
ADSL et Fédérations	70 %	22 %	8 %	100 %
<b>Ensemble</b>	<b>78 %</b>	<b>15 %</b>	<b>7 %</b>	<b>100 %</b>

Proportionnellement, les structures les plus petites répondent plus souvent que les autres que leur effectif va augmenter : parmi les associations de moins de 5 ETP, 21 % pensent que leur effectif va augmenter en 2015. A l'opposé, seulement 8 % des structures de 20 ETP et plus pensent que leur effectif va augmenter.

**En 2015, pensez-vous que votre effectif de salariés va :**

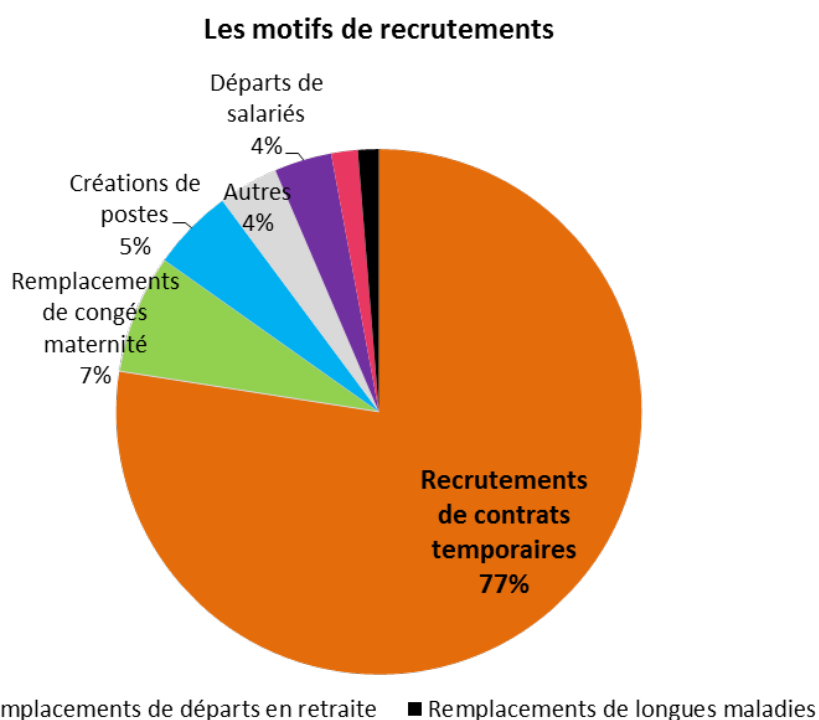


## Les prévisions de recrutements en 2015

**66 %** des associations interrogées **pensent recruter un ou plusieurs salariés** au cours de l'année 2015 : 81 % des centres sociaux, 60 % des EAJE et 47 % des ADSL et fédérations. Ces embauches n'impliquent pas forcément une augmentation du nombre de salarié.

Le premier motif d'embauche est le recours à des salariés sur des contrats temporaires/saisonniers. Les remplacements de salariés en congés maternité arrivent en deuxième position (7 %), suivi des créations de postes (5 %). Ces créations sont en diminution par rapport à 2014, où elles arrivaient en deuxième place, en représentant 8 % des embauches prévues.

Pour 2015, les remplacements de départs de salariés (démission, rupture de contrat) représentent 4 % des motifs d'embauche et les remplacements de départs en retraite seulement 2 %.

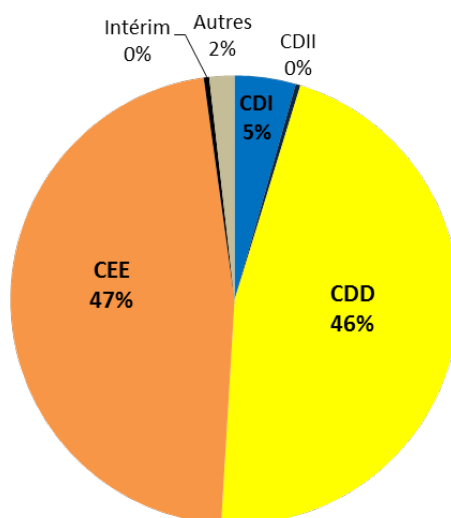


Tous motifs de recrutements confondus, les embauches prévues pour 2015 sont principalement des salariés sur des contrats temporaires (*cf. graphique page suivante*) : 47 % de Contrat Engagement Educatif (CEE<sup>3</sup>) et 46 % de contrat à durée déterminée (CDD). Seulement 5 % des recrutements prévus seraient sur des contrats à durée indéterminée (CDI et CDII).

Parmi ces embauches, 8 % sont prévues sur des contrats aidés (le plus souvent en CDD dans la branche), dont près de 9 sur dix seront des CUI (49 % de CUI « classique » et 38 % d'emploi d'avenir). Le recours aux contrats en alternance (contrat de professionnalisation et d'apprentissage) est peu développé.

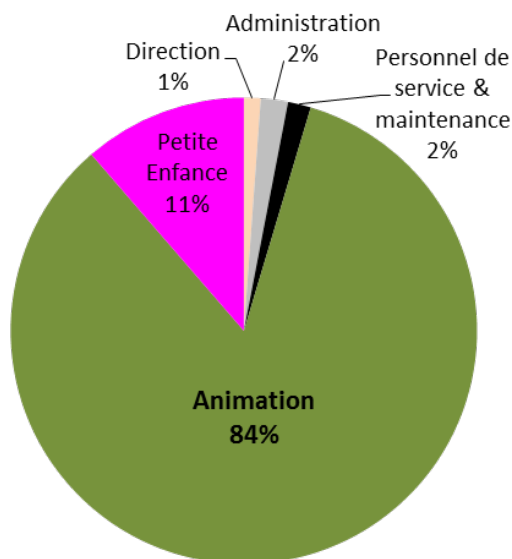
<sup>3</sup> Le CEE est un contrat proposé aux animateurs et directeurs de centres de vacances et de loisirs. La durée de ce contrat ne peut excéder 80 jours par période de 12 mois consécutifs.

### Les types de contrats recrutés



Les prévisions d'embauche concernent principalement les postes liés à l'animation : 84 % des salariés qui devraient être recrutés en 2015 seraient sur ce type de poste. Les métiers liés à la petite enfance représenteraient 11 % des embauches.

### Les types d'emplois recrutés



Au total, pour les associations ayant répondu au questionnaire, 2 300 recrutements sont prévus en 2015, au sein de 379 structures de la branche. 77 % de ces embauches seront pour un motif de contrat saisonnier/temporaires, dont plus de la moitié seront des CEE. Les besoins en termes de motif de recrutement, de type de contrat et de type d'emplois évoluent peu par rapport aux années précédentes.

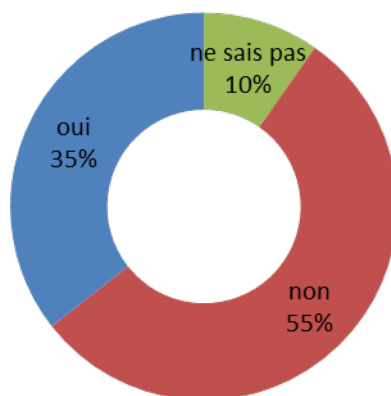
**Focus sur 2014** : Pour les associations ayant répondu à l'enquête, 3 482 salariés ont été embauchés en 2014 (les prévisions pour 2015 sont donc inférieures). 44 % de ces salariés ont été recrutés sur des CEE, 36 % sur des CDD et 20 % sur des CDI (14 % en CDI et 6 % en CDII).



## 1) Le recrutement de contrats temporaires/saisonniers

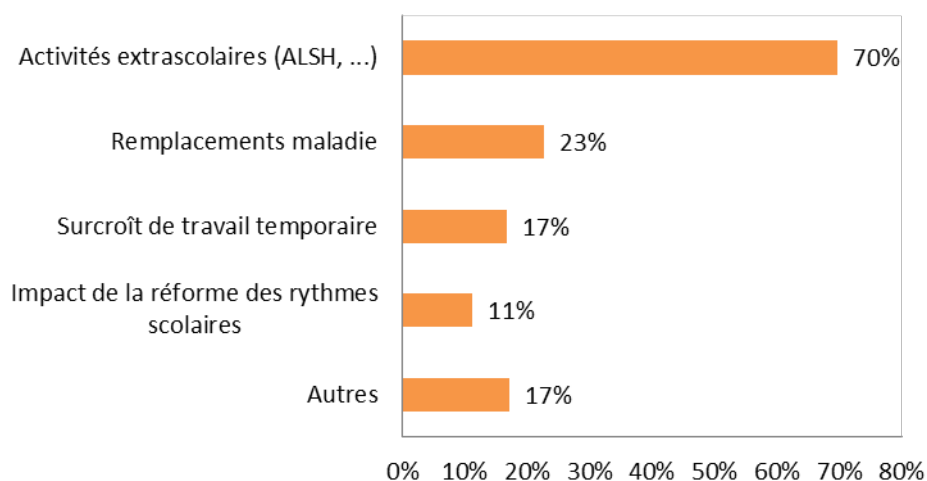
Comme les deux années précédentes, plus d'un tiers des associations (35 %) ont prévu de recruter un ou des salariés sur des emplois saisonniers ou temporaires.

### Pensez-vous recruter dans le cadre d'emplois saisonniers et/ou temporaires ?



Ces recrutements sur des postes temporaires permettent majoritairement de répondre aux besoins saisonniers liés aux activités extrascolaires (pour 70 % des associations). Les autres motifs de recrutements sur des postes temporaires représentent entre 11 % et 23 % des réponses. Parmi les « autres », les remplacements des salariés en congés (congé payés, congés parentaux) sont les plus cités. Quelques associations citent également les remplacements pour des salariés partis en formation ou ayant terminé leur contrat aidé.

### Quelles sont les raisons de ces recrutements temporaires ?



Pour les centres sociaux et les ADSL, le recours à des salariés sur des contrats temporaires est majoritairement lié aux activités extrascolaires, tandis que pour les EAJE, il s'agit principalement de remplacements de salariés (maladies, congés,...).

**Quelles sont les raisons de ces recrutements temporaires ?**

Type de structure	Centres sociaux	EAJE et RAM
Activités extrascolaires	89 %	13 %
Remplacements maladie	15 %	44 %
Surcroît de travail temporaire	14 %	21 %
Impact de la réforme des rythmes scolaires	16 %	0 %
Autres	4 %	56 %

*Note : La catégorie ADSL n'apparaît pas dans ce tableau car le nombre de répondants est trop faible (seulement 12).*

L'enquête « Besoins en main-d'œuvre 2015 », réalisée pour Pôle Emploi, indique que les professionnels de l'animation socio-culturelle arrivent en troisième position des métiers rassemblant le plus grand nombre de projets de recrutements. Parmi ces projets (72 094 pour l'ensemble de la France), 69 % sont pour des projets saisonniers.

Pour les 198 associations ayant répondu avoir besoin de contrats temporaires en 2015, près de 2 000 salariés devraient être recrutés. Parmi eux, 55 % seront des CEE et 43 % des CDD. Plus de 9 recrutements sur 10 seront sur des postes liés à l'animation.

4 % de ces salariés seront recrutés sur des contrats aidés : la quasi-totalité étant des CUI « classique » et des CUI-Emplois d'avenir.

Ces emplois temporaires concernent principalement les centres sociaux : **68 % des centres sociaux prévoient de recruter des emplois saisonniers/temporaires**, alors que seul 17 % des EAJE et 20 % des autres associations vont recruter des salariés sur ce type de contrat.

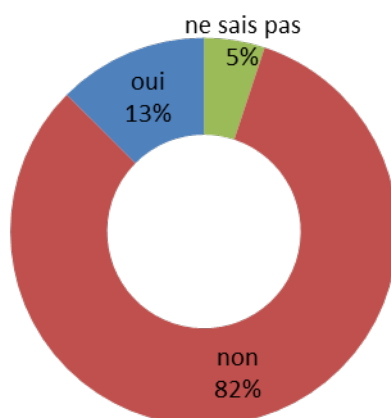
**Les recrutements d'emplois saisonniers/temporaires en 2015**

Type de structure	Oui	Non	Ne sait pas	TOTAL
Centres sociaux	68 %	23 %	9 %	100 %
EAJE	17 %	74 %	9 %	100 %
ADSL et Fédérations	20 %	63 %	17 %	100 %
<b>Ensemble</b>	<b>36 %</b>	<b>55%</b>	<b>10 %</b>	<b>100 %</b>

## 2) Le recrutement sur des créations de postes

Comme les deux années précédentes, peu de créations de postes sont prévues sur l'année 2015 : 13 % des associations interrogées pensent recruter un ou plusieurs salarié(s) dans le cadre d'une création de poste.

**Pensez-vous recruter dans le cadre de création(s) de poste(s) ?**



Ces créations de poste représentent 140 nouveaux salariés dans 70 structures. **58 % de ces postes seront des contrats à durée indéterminée (CDI et CDI)** et 42 % sur des contrats à durée déterminée (CDD).

Un tiers de ces créations de poste devraient être sur des contrats aidés, majoritairement sur des CUI-Emplois d'avenir et des CUI « classiques ».

**La majorité de ces créations de postes (63 %) seront sur des temps partiels.** Près de la moitié des créations de poste (49 %) seront sur des postes liés à l'animation et 24 % sur des postes petite enfance.

Proportionnellement, les créations de postes concernent un peu plus les centres sociaux et les ADSL/fédérations que les EAJE : 14 % des centres sociaux et 17 % des fédérations prévoient de recruter un salarié sur une création de poste contre 10 % des EAJE.

### Les recrutements sur des créations de postes en 2014

Type de structure	Oui	Non	Ne sait pas	TOTAL
Centres sociaux	14 %	80 %	6 %	100 %
EAJE et RAM	10 %	87 %	3 %	100 %
ADSL et Fédérations	17 %	71 %	11 %	100 %
<b>Ensemble</b>	<b>13 %</b>	<b>82 %</b>	<b>5 %</b>	<b>100 %</b>

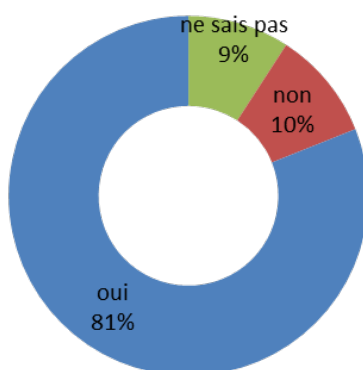
### 3) Le remplacement des congés maternité

La branche compte 83 % de femmes et est donc susceptible d'être particulièrement touchée par les congés maternité. Au cours du premier semestre 2015, 27 % des associations ont eu connaissance d'une future absence pour congé maternité.

**Note :** Attention, si les départs en retraite peuvent se prévoir plusieurs mois à l'avance, ce n'est pas le cas des arrêts pour congés maternité. Le questionnaire a été rempli par les associations en février et mars 2015. A la fin de l'année 2015, la proportion d'associations ayant eu à gérer une ou des absence(s) pour congé(s) maternité sera donc, à priori, supérieure aux 27 % présenté ici.

81 % des associations concernées prévoient de remplacer la salariée absente durant son congé maternité. La quinzaine d'associations qui ne prévoient pas de recrutement (10 %) pensent à une réorganisation interne pour pallier l'absence.

**Vous avez connaissance de futures absences pour congés maternité, pensez-vous recruter pour les remplacer ?**



Les remplacements de congés maternité concernent, dans 53 % des cas, un poste dans le domaine de la petite enfance et dans 36 % des cas d'un poste lié à l'animation. Ces salariés seront quasi-tous embauchés sur des CDD, le recours à l'intérim ou à d'autres types de formes de travail possible n'est pas envisagé par les structure ayant répondu à l'enquête. Parmi ces contrats en CDD, 19 % seront des contrats aidés, majoritairement des CUI.

Au premier semestre 2015, les centres sociaux et les EAJE sont touchés de la même façon par les congés maternité: 29 % des centres sociaux et 30 % des EAJE ayant répondu au questionnaire déclarent avoir eu connaissance d'une future absence pour un congé maternité.

#### Les congés maternité en 2015

Type de structure	Un congé de prévu	Pas de congé prévu	TOTAL
Centres sociaux	29 %	71 %	100 %
EAJE	30 %	70 %	100 %
Fédérations	12 %	88 %	100 %
<b>Ensemble</b>	<b>27 %</b>	<b>73 %</b>	<b>100 %</b>

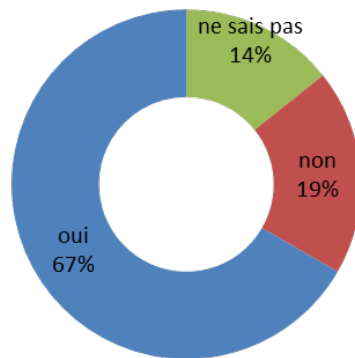
Les EAJE remplacent un peu plus ces absences pour congés maternité que les centres sociaux. En effet, 84 % des EAJE prévoient de remplacer la salariée absente contre 76 % des centres sociaux. Les dispositions légales sur les taux d'encadrement sont, en effet, plus contraignantes pour les EAJE que pour les centres sociaux.

#### 4) Le remplacement des départs en retraite

La problématique des départs en retraite est peu présente dans la branche. Les résultats à ce questionnaire confirment cette tendance puisque 93 % des associations ne prévoient aucun départ à la retraite pour l'année 2015. **Parmi les 578 associations ayant répondu au questionnaire, seulement une quarantaine de départ en retraite sont prévus en 2015.**

Des départs en retraite sont donc prévus dans 7 % des associations et 67 % d'entre elles prévoient le remplacement des salariés. Seulement 8 associations répondent ne pas avoir prévu de recrutements (soit 19 %) et les deux principales raisons sont une réorganisation en interne et/ou une évolution de salarié en interne.

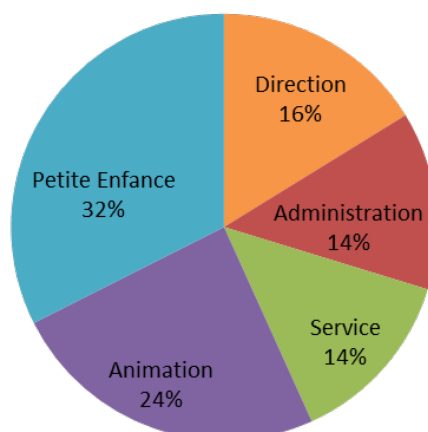
**Vous avez connaissance de départs à la retraite, pensez-vous recruter pour les remplacer ?**



Ces remplacements de départ en retraite représentent 37 postes dont 32 seront en CDI.

Il s'agit de postes sur la petite enfance dans 32 % des cas et de postes liés à l'animation dans 24 % des cas (cf. graphique page suivante). Dans le domaine de la petite enfance, le diplôme d'éducateur de jeunes enfants (EJE) a été créé en 1973 et les premiers diplômés vont donc à partir à la retraite dans les années qui viennent.

**Les remplacements de départs en retraite, selon le type de poste**



Les centres sociaux sont plus touchés par ces départs en retraite que les EAJE : 11 % des centres sociaux interrogés déclarent un départ en retraite au cours de l'année, tandis que les EAJE ne sont que 5 % à déclarer ce type de départ. Les types de postes concernés (32 % dans la petite enfance) auraient pu nous faire penser le contraire, mais n'oublions pas que de nombreux centres sociaux proposent des services petite enfance au sein de la branche.

Les pyramides des âges par type de structure confirment cette tendance : bien que les salariés de 60 ans et plus soient peu représentés au sein de la branche (4 % des salariés des centres sociaux et 3 % dans les EAJE), les centres sociaux comptent deux fois plus de salariés de 60 ans et plus que les EAJE<sup>4</sup>.

**Les départs en retraite en 2015**

Type de structure	Un départ prévu	Pas de départ prévu	TOTAL
Centres sociaux	11 %	89 %	100 %
EAJE et RAM	5 %	95 %	100 %
ADSL et Fédérations	7 %	93 %	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>7 %</b>	<b>93 %</b>	<b>100 %</b>

**5) Les autres recrutements prévus en 2015**

D'autres recrutements sont prévus par certaines associations, notamment pour remplacer les départs de salariés (80 recrutements pour faire face à des démissions, des ruptures à l'amiable, ...), principalement dans les EAJE. Une trentaine de remplacements de salariés en longue maladie sont également prévues. Au total, c'est près de 200 salariés supplémentaires qui devraient être recrutés pour d'autres motifs que les saisonniers, les créations de postes et les remplacements de congés maternité et de départ en retraite.

<sup>4</sup> Données issues de la Note de cadrage Emploi-Formation 2011.

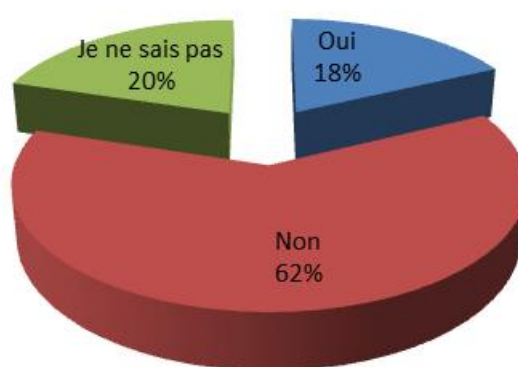
## Pérennisation des emplois

### 1) D'un CDD vers un CDI

Sur l'ensemble de la branche, la proportion de salariés en CDD était de 42 % en 2013<sup>5</sup>.

Pour l'année 2015, 18 % des associations ayant répondu au questionnaire et ayant dans leur équipe des salariés en CDD prévoient de faire évoluer un ou plusieurs de leurs salariés en CDD sur un/des poste(s) en CDI. 106 salariés en CDD (au sein de 84 associations) devraient ainsi évoluer sur des postes en CDI au cours de l'année ; plus de la moitié étant actuellement en poste sur un contrat aidé.

**En 2015, prévoyez-vous de faire évoluer des postes en CDD vers des CDI ?**



Bien que les centres sociaux comptent plus de salariés en CDD que les EAJE (51 % de salariés en CDD dans les centres sociaux contre 32 % dans les EAJE<sup>6</sup>), la proportion de centres sociaux ayant déclaré vouloir faire évoluer des salariés en CDD vers des CDI est la même que celle des EAJE (19 %).

**En 2014, prévoyez-vous de faire évoluer des postes en CDD vers des CDI ?**

Type de structure	Oui	Non	Ne sait pas	TOTAL
Centres sociaux	19 %	63 %	18 %	100 %
EAJE et RAM	19 %	60 %	21 %	100 %
ADSL et Fédérations	13 %	65 %	23 %	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18 %</b>	<b>62 %</b>	<b>20 %</b>	<b>100 %</b>

<sup>5</sup> Hors salariés occasionnels (CEE et salariés cumulant un poste sur une structure non permanente (ALSH, camps,...) et un temps de travail inférieur à 560 heures dans l'année). Données issues de la Note de cadrage 2013 Emploi-Formation.

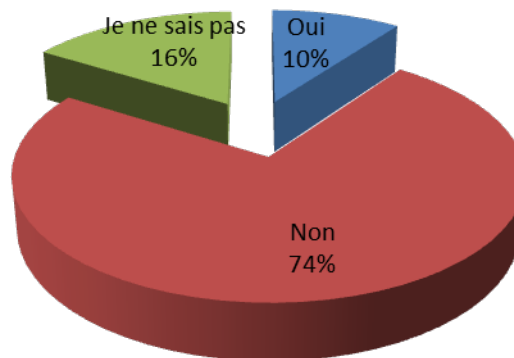
<sup>6</sup> Données issues de la Note de cadrage 2013 Emploi-Formation.

## 2) D'un temps partiel vers un temps complet

Sur l'ensemble de la branche, la proportion de salariés à temps partiel était de 65 % en 2013<sup>7</sup>.

Pour l'année 2015, seulement 10 % des associations ayant répondu au questionnaire et ayant dans leur équipe des salariés en temps partiel prévoient de faire évoluer un ou plusieurs de leurs salariés à temps partiel sur un/des poste(s) à temps complet. 86 salariés en temps partiel devraient ainsi évoluer sur des postes à temps complet au cours de l'année, au sein de 53 associations.

### En 2015, prévoyez-vous de faire évoluer des postes en temps partiel vers des temps complet ?



Cette faible proportion d'évolution sur les temps de travail peut s'expliquer en partie par le fait que les temps partiels proposés par nos structures sont majoritairement du fait d'activités spécifiques qui ne nécessitent pas un temps complet<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Hors salariés occasionnels (CEE et salariés cumulant un poste sur une structure non permanente (ALSH, camps,...) et un temps de travail inférieur à 560 heures dans l'année). Données issues de la Note de cadrage 2013 Emploi-Formation.

<sup>8</sup> Etude « Etat des lieux préparatoire à la renégociation de l'accord sur le temps partiel », Janvier 2015.

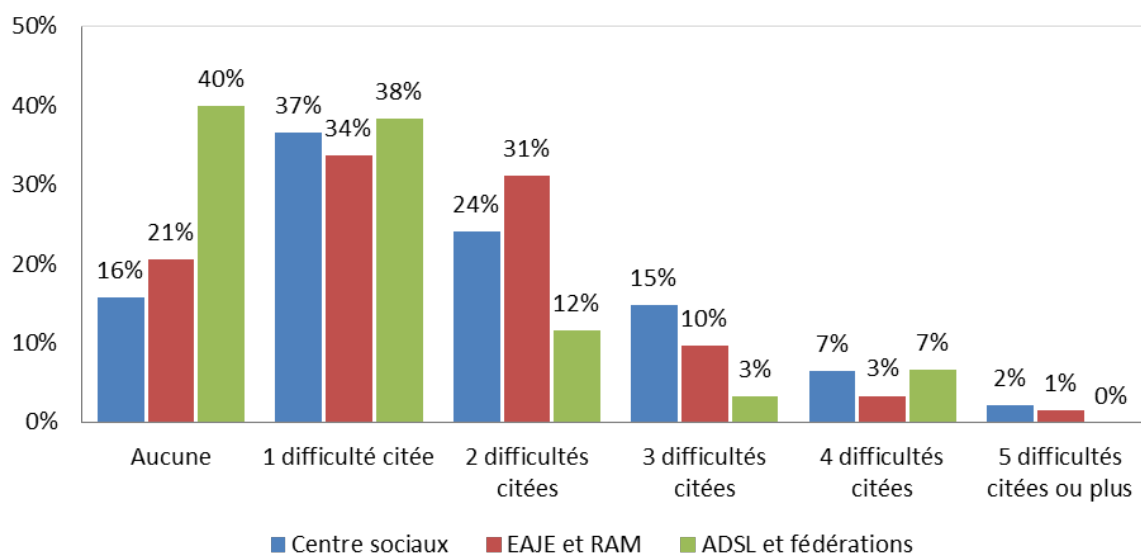


## Les difficultés liées à la gestion des ressources humaines

21 % des associations ont déclarés n'avoir aucune difficulté dans la gestion des ressources humaines. Ceci est surtout vrai pour les ADSL et les fédérations : 40 % des répondants sur ce type de structure déclarent n'avoir aucune difficulté. Rappelons que la majorité de ces structures ont de toutes petites équipes.

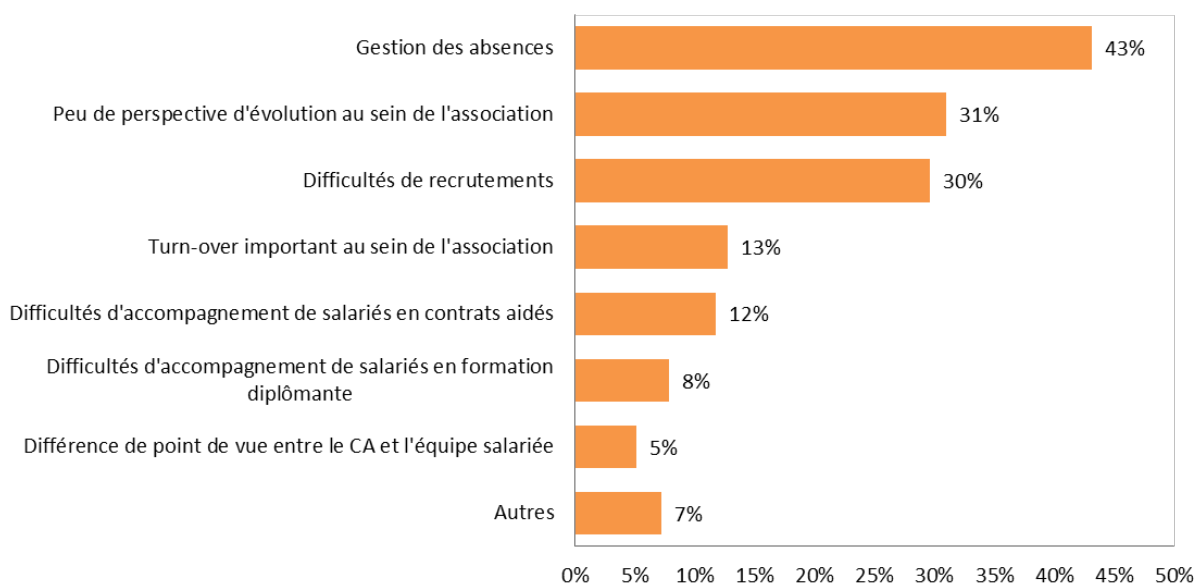
65 % des EAJE et 61 % des centres sociaux ont cité une ou deux difficultés liées à la gestion des ressources humaines. 14 % des EAJE et 24 % des centres sociaux ont cité plus de deux difficultés.

**Nombre de difficultés liées à la gestion des ressources humaines selon le type de structure**



Parmi les associations qui connaissent des difficultés, les motifs les plus cités sont la gestion des absences (43 %), le peu de perspectives d'évolution au sein de l'association (31 %) et des difficultés de recrutements (30 %).

**Quel(s) type(s) de difficulté(s) rencontrez-vous dans la gestion des ressources humaines ?**



Les difficultés en lien avec la gestion des ressources humaines ne sont pas forcément les mêmes selon le type d'établissement. En effet, pour les EAJE, la principale difficulté est la gestion des absences : plus de la moitié des EAJE ayant répondu à l'enquête l'ont citée. Pour les centres sociaux, la première difficulté citée (à 44 %) est le peu de perspective d'évolution au sein de l'association. La gestion des absences arrivent néanmoins en deuxième position (37 %). Les difficultés de recrutements quand à elles, sont citées à part égales (31 %) par ces deux types de structures.

Pour les ADSL et les fédérations, la principale difficulté citée est le peu de perspectives d'évolution au sein de l'association. Ces structures sont majoritairement de petites tailles : 67 % comptent moins de 5 ETP<sup>9</sup>.

**Quel(s) type(s) de difficulté(s) rencontrez-vous dans la gestion des ressources humaines ?**

Type de structure	Centres sociaux	EAJE et RAM	ADSL et fédérations
Gestion des absences	37 %	54 %	13 %
Peu de perspectives d'évolution au sein de l'association	44 %	23 %	25 %
Difficultés de recrutements	31 %	31 %	20 %
Turn-over important au sein de l'association	16 %	0 %	0 %
Difficultés d'accompagnement de salariés en contrat aidés	15 %	10 %	8 %
Difficultés d'accompagnement de salariés en formation diplômante	6 %	9 %	10 %
Différence de point de vue entre le CA et l'équipe salariée	5 %	6 %	3 %
Autres	11 %	3 %	15 %

Il est intéressant de noter que le turn-over important au sein de l'association n'a été cité comme difficulté que par les centres sociaux. Il est vrai que la proportion de contrats à durée déterminée est bien plus importante au sein de ces structures (51 %) que dans les EAJE (32 %)<sup>10</sup>, du fait notamment des activités extrascolaires.

Les difficultés d'accompagnement de salariés en contrat aidés ou en formation diplômante ont été citées par 21 % des centres sociaux, 19 % des EAJE et 18 % des ADSL et fédérations.

Dans la catégorie « Autres », les structures ont principalement mentionné des difficultés financières ou des incertitudes sur le plan économique.

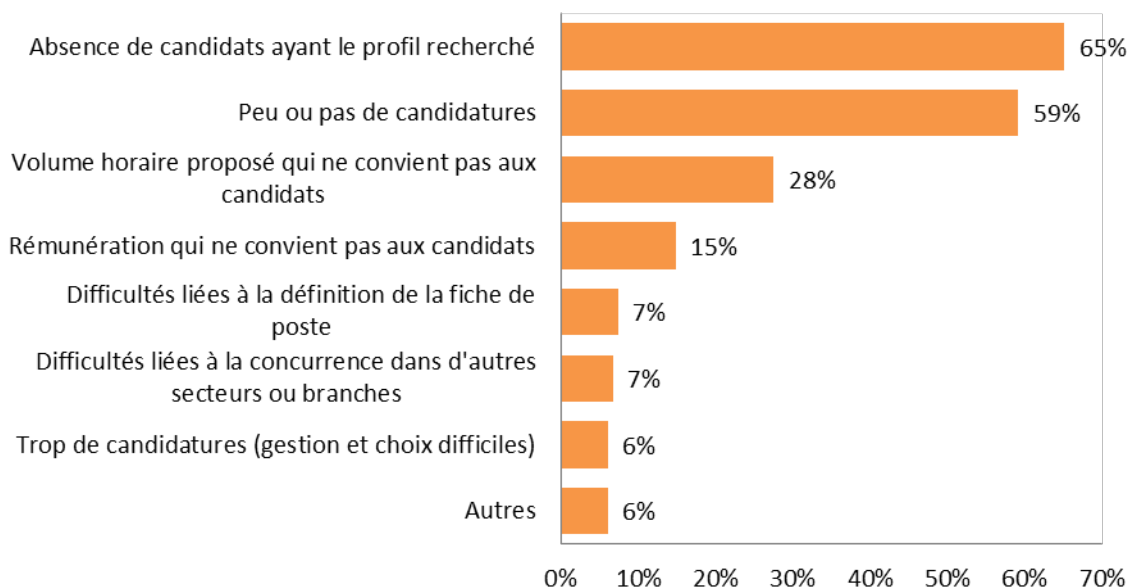
<sup>9</sup> Note de cadrage 2013 Emploi Formation.

<sup>10</sup> Note de cadrage 2013 Emploi Formation.

## Les difficultés liées aux recrutements

30 % des structures ont déclarées avoir des difficultés liées aux recrutements. Deux raisons « écrasent » toutes les autres : l'absence de candidats ayant le profil recherché (citée par 65 % des répondants) et le manque de candidatures (à 59 %).

### Quel(s) type(s) de difficulté(s) rencontrez-vous dans les recrutements ?



Ces deux raisons ne sont pas spécifiques à notre secteur. En effet, dans l'enquête « Besoins en main-d'œuvre 2015 », réalisée pour Pôle Emploi, la grande majorité des recruteurs rencontrant des difficultés d'embauche se trouvent confrontée à des candidats au profil inadéquat (82 %) ou à une pénurie de candidats (73 %).

Selon cette enquête, la formation apparaît comme la deuxième solution aux difficultés d'embauche rencontrées (la première étant le recours à Pôle emploi), la formation de candidats venant de l'extérieur étant privilégiée à celle des salariés déjà présents dans l'entreprise (respectivement 62 % et 35 %).

83 % des ADSL et fédérations ayant des difficultés de recrutements ont cité une absence de candidats ayant profil recherché (cf. tableau page suivante). Viennent ensuite le manque de candidature et la rémunération qui ne convient pas aux candidats. Les ADSL sont des associations qui se sont spécialisées sur une thématique bien précise (la santé, la consommation, les retraités, ...). Chacune recherche donc des profils de postes bien spécifiques liés à leur activité et il n'est pas possible de parler de « cœur de métier » pour cette catégorie de structures.

Les structures de la branche professionnelle des Acteurs du Lien Social et Familial proposent de nombreux emplois à temps partiels (65 % des salariés), notamment sur les postes d'animateurs. Pour autant, les difficultés de recrutements liées au volume horaire sont citées par moins d'un tiers des centres sociaux et des EAJE rencontrant des problèmes de recrutement.

**Quel(s) type(s) de difficulté(s) rencontrez-vous dans les recrutements ?**

Type de structure	Centres sociaux	EAJE et RAM	ADSL et fédérations
Absence de candidats ayant le profil recherché	63 %	64 %	83 %
Peu ou pas de candidatures	63 %	60 %	33 %
Volume horaire qui ne convient pas aux candidats	31 %	31 %	20 %
Rémunération qui ne convient pas aux candidats	11 %	15 %	33 %
Difficultés liées à la définition de la fiche de poste	7 %	7 %	8 %
Difficultés liées à la concurrence dans d'autres secteurs ou branches	5 %	7 %	8 %
Trop de candidatures (gestion et choix difficiles)	2 %	9 %	8 %
Autres	4 %	9 %	0 %

Les quelques structures ayant renseignées la catégorie « Autres » ont principalement mentionné une problématique liée à la localisation (zone rurale, éloignement géographique, montagne,...).

## Conclusion

---

Les besoins en termes de motif de recrutement, de type de contrat et de type d'emplois évoluent peu d'une année sur l'autre. Cette étude, réalisée pour la troisième année consécutive, nous démontre en effet que les constats sont stables :

- La majorité des associations ont des effectifs stables d'une année sur l'autre ;
- Les besoins en termes de recrutement sont principalement sur des animateurs, pour les activités extrascolaires proposées par les centres sociaux ;
- Quel que soit le motif de recrutement, les contrats utilisés par les employeurs sont souvent des contrats à durée déterminée (CDD classique, CEE, contrats aidés) ;
- La problématique des départs en retraite est encore peu présente au sein de la branche.

Néanmoins, le contexte social et économique de plus en plus difficile se ressent dans les résultats de cette étude 2015. La proportion d'association pensant que les effectifs de salariés vont diminuer passe de 4 % en 2014 à 7 % en 2015, les embauches sur des CDI ne représentent plus que 5 % contre 9 % l'année précédente et les créations de postes prévues ne représenteraient plus que 5 % de l'ensemble des recrutements contre 8 % en 2014.

Ces créations de postes concernent principalement les « cœurs de métiers » (animation et petite enfance) et près de six sur dix seront proposées sur un contrat à durée indéterminée. Cependant, 63 % de ces créations seront positionnées sur des temps partiels. Or, depuis le 27 avril 2015 et dans l'attente de la signature d'un nouvel avenant dérogatoire, les employeurs doivent respecter les dispositions légales sur le temps partiels pour les nouveaux salariés recrutés, à savoir une durée minimale de 24 heures. Cette contrainte pourrait être un frein à l'embauche de nouveaux salariés.

Le recours aux contrats aidés est important dans la branche. Les salariés positionnés sur ce type de contrat ont besoin d'un accompagnement particulier (tutorat, mise en place de formation, accompagnement à l'insertion professionnelle). 21 % des centres sociaux et 19 % des EAJE déclarent connaître des difficultés dans cet accompagnement. Toutefois, pour certains employeurs le recours à ce type de contrat s'avère concluant puisque, parmi les évolutions de contrat (d'un CDD vers un CDI), la moitié concernent des salariés en contrat aidés. Ces évolutions sont néanmoins peu nombreuses.

Si les centres sociaux ont fortement recours aux contrats à durée déterminée, c'est en grande partie pour répondre à l'offre d'activités extrascolaires qu'ils proposent chaque année. Au sein des EAJE, le recours à ce type de contrat n'est pas le même puisqu'ils sont principalement utilisés pour les remplacements de salariés (congés maternité, congés maladies, congés payés,...). Les taux d'encadrement de ces établissements sont particulièrement contraignants et les remplacements sont donc souvent obligatoires dans le domaine de la petite enfance. La gestion des absences est d'ailleurs la première difficulté, en termes de gestion des ressources humaines, à laquelle les EAJE doivent faire face. Elle est suivie par les difficultés de recrutements.

Pour les centres sociaux, les deux difficultés majeures dans la gestion des ressources humaines sont le peu de perspectives d'évolution au sein de l'association, ainsi que la gestion des absences. Les perspectives d'évolution limitées peuvent notamment s'expliquer par la petite taille des structures (58 % des centres sociaux de la branche comptent moins de 10 ETP).

Enfin, les difficultés de recrutements que citent les employeurs de la branche ne semblent pas spécifiques à notre secteur : absence de candidats ayant le profil recherché et peu ou pas de candidatures. En effet, ces deux difficultés apparaissent également en tête de liste de la dernière enquête « Besoins en main-d'œuvre 2015 » réalisée pour Pôle emploi. Une des solutions formulée par les employeurs au sein de cette étude est le recours à la formation. Le contexte actuel ne permet malheureusement pas de s'appuyer fortement sur ce levier, les fonds de la formation étant en diminution suite à la réforme de la formation professionnelle et aux nouveaux taux légaux entrés en vigueur en 2015.

## Les chiffres-clés

---

### **En 2015, dans la branche :**

78 % des associations déclarent que leurs effectifs vont rester stables par rapport à l'année précédente.

66 % prévoient de recruter un ou des salariés :

- 2 300 recrutements prévus, au sein de 379 associations.
- 77 % sur des contrats saisonniers/temporaires, 7 % sur des remplacements congés maternité et 5 % sur des créations de postes.
- 84 % sur des postes liés à l'animation et 11 % sur des postes liés à la petite enfance.

18 % prévoient de faire évoluer un poste en CDD vers un CDI et 10 % un temps partiel vers un temps complet.

### **En 2015, dans les centres sociaux :**



73 % des centres sociaux déclarent que leurs effectifs vont rester stables par rapport à l'année précédente.

81 % prévoient de recruter un ou des salariés :

- 1 300 recrutements prévus, au sein de 165 centres sociaux,
- 89 % sur des contrats saisonniers/temporaires,
- 94 % sur des postes liés à l'animation.

19 % prévoient de faire évoluer un poste en CDD vers un CDI et 11 % un temps partiel vers un temps complet.

### **En 2015, dans les établissements d'accueil de jeunes enfants :**



83 % des EAJE déclarent que leurs effectifs vont rester stables par rapport à l'année précédente.

60 % prévoient de recruter un ou des salariés :

- 270 recrutements prévus, au sein de 179 EAJE,
- 46 % sur des contrats saisonniers/temporaires, 33 % sur des remplacements congés maternité et 15 % sur des créations de postes.
- 60 % sur des postes liés à la petite enfance et 25 % sur des postes liés

à l'animation.

19 % prévoient de faire évoluer un poste en CDD vers un CDI et 11 % un temps partiel vers un temps complet.

## ANNEXE - Profil des répondants

**578 structures ont répondu au questionnaire en ligne**, soit 19 % de l'ensemble des associations de la branche adhérentes à Uniformation en 2014.

### Les répondants selon le type de structure

Une association sur cinq a répondu au « questionnaire gestion des emplois ». Les taux de réponses sont compris entre 32 % pour les fédérations et 11 % pour les ADSL. 20 % des EAJE et des centres sociaux ont répondu à l'enquête pour l'année 2015.

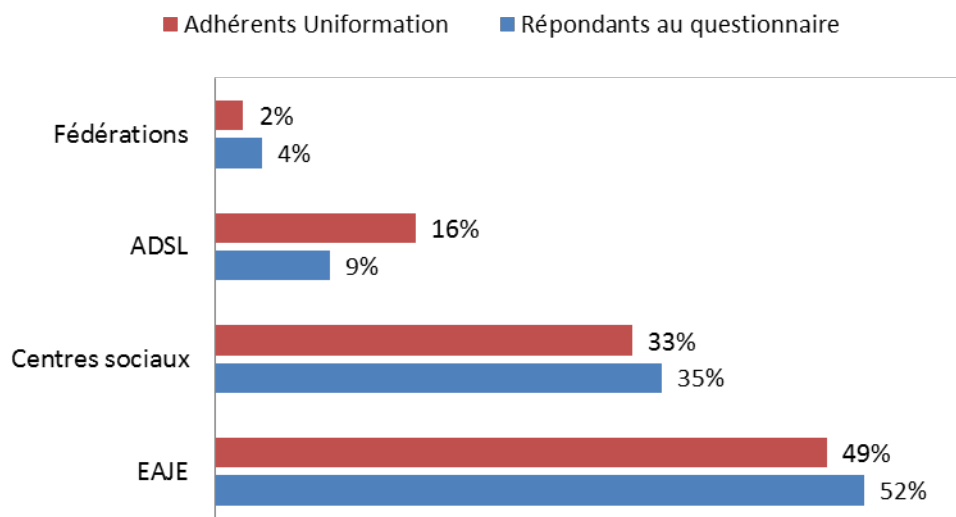
#### Répartition par type de structure

	Nombre de répondants	Adhérents Uniformation	% de répondants
EAJE	298	1 485	20 %
Centres sociaux	205	1 013	20 %
ADSL	53	487	11 %
Fédérations	22	69	32 %
<b>TOTAL</b>	<b>578</b>	<b>3 054</b>	<b>19 %</b>

**Lecture :** Parmi les centres sociaux adhérents à Uniformation, 20 % ont répondu au questionnaire.

La répartition par type de structure est proche de celle de la branche, hormis pour les ADSL qui sont sous-représentées, comme c'est souvent le cas dans les études de la branche.

#### Répartition des associations selon le type de structure





## Les répondants selon la région d'appartenance

Toutes les régions sont représentées dans les réponses à ce questionnaire, mais certaines avec de très faibles effectifs de répondants.

Les taux de réponses sont compris entre 5 % et 32 %. Les régions Auvergne et Poitou-Charentes sont celles où le nombre de répondants est le plus représentatif (respectivement 32 % et 28 %).

### Répartition par région

	Nombre de répondants	Adhérents Uniformation 2014	Taux de réponses
Alsace	19	110	17 %
Aquitaine	31	178	17 %
Auvergne	23	73	32 %
Basse Normandie	7	35	20 %
Bourgogne	13	68	19 %
Bretagne	30	124	24 %
Centre	14	56	25 %
Champagne-Ardenne	2	39	5 %
Corse	2	20	10 %
DOM-TOM	4	54	7 %
Franche Comté	5	26	19 %
Haute Normandie	10	54	19 %
Ile-de-France	56	450	12 %
Languedoc-Roussillon	24	128	19 %
Limousin	4	20	20 %
Lorraine	19	88	22 %
Midi-Pyrénées	50	197	25 %
Nord Pas de Calais	29	183	16 %
PACA	58	344	17 %
Pays de la Loire	31	160	19 %
Picardie	6	49	12 %
Poitou-Charentes	38	137	28 %
Rhône-Alpes	103	461	22 %
<b>TOTAL</b>	<b>578</b>	<b>3 054</b>	<b>19 %</b>

**Lecture :** Parmi les associations d'Alsace adhérentes à Uniformation, 17 % ont répondu au questionnaire.

## Les répondants selon les effectifs

En terme d'effectifs équivalent temps plein (ETP), la répartition des répondants au questionnaire est proche de celle des adhérents Uniformation : plus de 60 % des associations comptent moins de 10 ETP, les petites structures sont en effet majoritaires dans la branche.

Seulement 1 % d'associations de 50 ETP et plus ont répondu au questionnaire. Si ce nombre de répondants est trop restreint pour pouvoir analyser cette catégorie dans cette étude (8 répondants seulement), la proportion correspond néanmoins à celle de l'ensemble de la branche.

### Répartition selon l'effectif ETP

ETP	Répondants	Adhérents Uniformation
Moins de 10 ETP	64 %	72 %
De 10 à 19 ETP	27 %	21 %
De 20 à 49 ETP	8 %	7 %
50 ETP et plus	1 %	1 %
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100 %</b>

**Lecture** : 64 % des associations ayant répondu au questionnaire comptent moins de 10 ETP.