

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

Synthèse

Juillet 2013, N/Réf. : 1215

Nota bene: Cette synthèse présente les préconisations faites par le cabinet Bouteille aux partenaires sociaux de la branche ALISFA. Ces derniers doivent maintenant choisir celles qui seront les plus pertinentes pour l'avenir de la branche et concevoir un plan d'action afin de relever les défis à venir.

Quels objectifs ? Quelle méthode pour ce CEP ?

■ *Les objectifs du CEP : aider la Branche des Alisfa à anticiper les mutations de l'emploi et des compétences, pour soutenir associations et salariés dans les importants défis qu'ils ont à relever*

- **Dresser un état des lieux** de la situation de la branche et de son environnement, et des **facteurs d'évolution** ayant des impacts forts sur les acteurs de la branche (au plan économique, social, sociétal, réglementaire et démographique)
- **Analyser l'évolution des emplois** et des besoins en **compétences** de la branche, en identifiant les parcours professionnels possibles avec une attention particulière aux métiers en tension : *chargé d'accueil, auxiliaire petite enfance, animateur, directeur*
- **Proposer des stratégies de GRH** plus adaptées à l'évolution des besoins des entreprises et des salariés tant en terme de **parcours professionnel** que de fidélisation du personnel
- **Etablir des recommandations** orientées vers l'action en vue de **mettre en place une politique emploi-formation de branche adaptée** pour soutenir employeurs et salariés

■ *Lancée en juillet 2012, l'étude s'est achevée en juillet 2013, elle s'est déroulée en plusieurs phases :*

- Une phase d'analyse des facteurs d'évolution impactant la branche, avec la **rencontre de 12 partenaires de la branche** (Fédération des Centres Sociaux, Acepp, Usgeres, collectivités locales, CNAF, etc.) et des **réunions de travail avec les organisations d'employeurs et syndicales de salariés, conseillers formation Uniformation, ainsi que les référents régionaux Alisfa et la CPNN.**
- Une phase d'enquête de terrain auprès de plus de **130 professionnels** (présidents de conseil d'administration, directeurs et salariés sur les métiers visés **dans plus de 40 associations**, soit centres sociaux, soit EAJE, soit ADSL) afin de faire remonter les problématiques actuelles et les besoins afférents

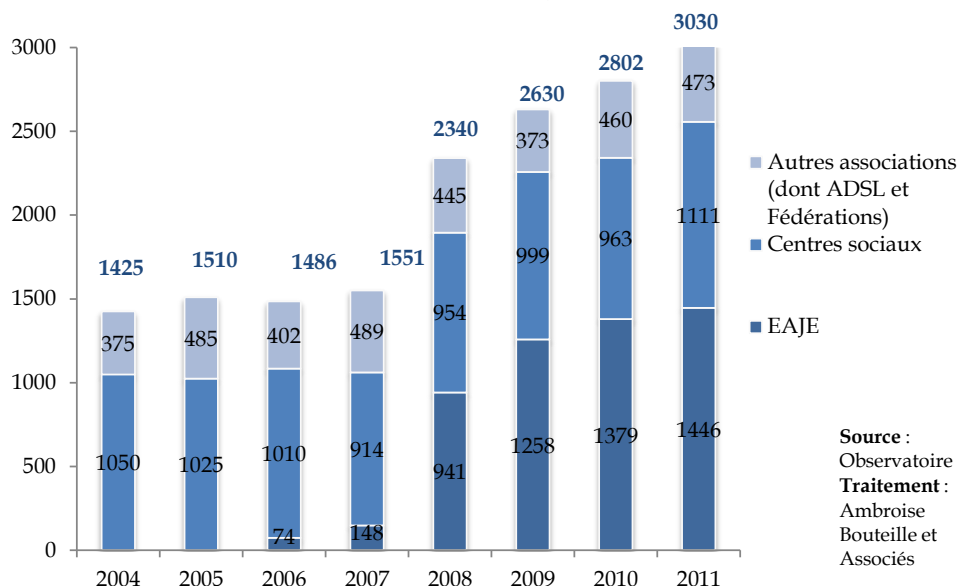
Celle-ci s'est couplée d'une analyse de l'adéquation de l'offre de formation durant laquelle **6 interlocuteurs des ministères en charge des diplômes et des organismes de formation** ont été interrogés.

- L'élaboration de trois scénarios d'évolution potentielle de la branche qui ont été discutés au cours d'un **séminaire de travail regroupant des partenaires de la branche et des associations**. Un des scénarios a ainsi été sélectionné comme potentiel avenir de la branche sur lequel se mobiliser.
- L'élaboration de recommandations à mettre en œuvre, **testées auprès de 6 partenaires**, en vue d'atteindre ce scénario et de mobiliser la branche autour d'un objectif commun.

Quelques chiffres clés sur la branche

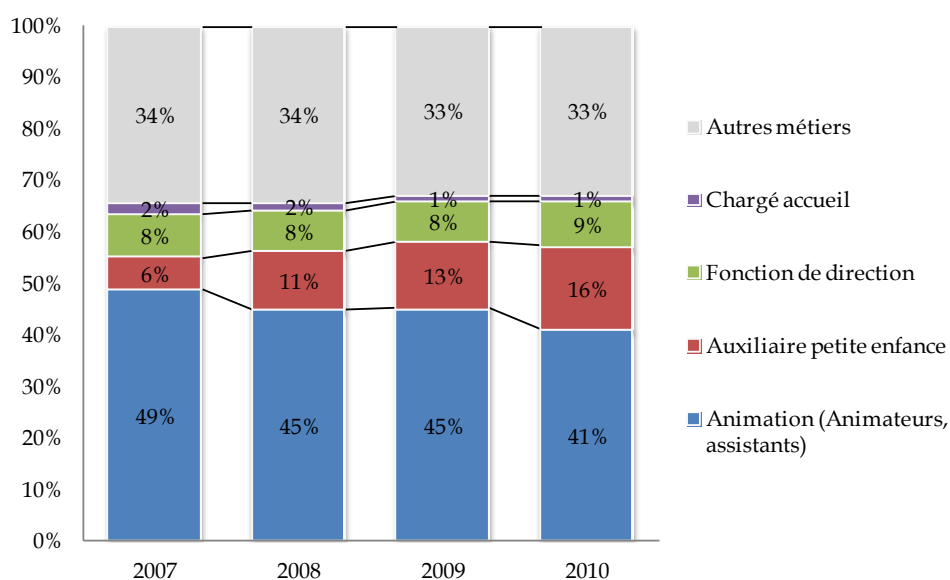
■ Un nombre d'associations en forte augmentation: x2 en 5 ans

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



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

Parts des fonctions clé parmi les ETP de la branche ALISFA



Source : Observatoire
Traitement : Ambroise Bouteille et Associés

La branche a sélectionné un scénario d'évolution des associations sur lequel elle souhaite se mobiliser : il combine les scénarios B1 et B2 suivants

Scénario B 1 :

« UNE MOBILISATION AUTOUR DES VALEURS MILITANTES »

Quels facteurs d'évolution décisifs ?

Financements	Positionnement des pouvoirs publics	Contrôle et réglementation	Engagement bénévole	Evolution sociale / positionnement des habitants/parents
<p>Les financements publics ne baissent plus et se stabilisent (désengagement de l'Etat pour réduire la dette se ralentit, fragilisation des budgets publics stagne, etc.)</p> <p>De nouvelles pratiques contractuelles apparaissent avec d'autres financeurs.</p> <p>Différentes réformes impactent durablement le financement (rythme scolaire, mobilisation sur la petite enfance, etc.)</p>	<p>Le soutien politique différencié aux associations du territoire se maintient par rapport aux autres intervenants (lucratifs) et le projet associatif est reconnu (mise en avant croissante de l'ESS dans les politiques publiques notamment pour le traitement du chômage).</p> <p>Toutefois, certaines concurrences se renforcent, notamment les réseaux, les RAM, etc.</p> <p>La décentralisation accroît le rôle des collectivités locales qui sont désormais les interlocuteurs clefs.</p>	<p>Les critères qualitatifs sont mieux pris en compte notamment de lien social mais les évaluations quantitatives sont toujours plus strictes (bonne gestion, traçabilité, etc.)</p> <p>Les orientations de la CNAF (circulaires, etc.), les évolutions réglementaires (fourniture couches/repas, taux encadrement animation, etc.) poussent les associations à se repositionner.</p>	<p>Les difficultés de recrutement perdurent mais l'engagement bénévole reprend de la vigueur (notion d'engagement social, collectif, volonté de vivre ensemble, mobilisation grâce aux NTIC, etc.).</p>	<p>De nouvelles attentes sociales à « vivre en collectivité » apparaissent en vue de rompre l'isolement.</p> <p>Une certaine reprise économique ralentit la tendance à la précarisation, mais les questions de chômage, de vieillissement, de changement dans la parentalité perdurent.</p> <p>Des exigences toujours plus fortes en termes d'accompagnement.</p>



Quels impacts sur le positionnement des associations ?

Valeurs

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

Les **acteurs associatifs** (noyau actif d'administrateurs et de permanents) **se remobilisent fortement** pour faire évoluer leur structure en repensant à la fois leur positionnement et leur culture associative.

Ils **refusent de se positionner en tant que « prestataire de service »**.

Activités

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

Les **principes pédagogiques** sont remis au cœur du projet.

Gestion

Les budgets **demeurent serrés** ce qui implique une **rationalisation des coûts**, et des méthodes de gestion plus rigoureuses pour défendre une certaine qualité, sur la base notamment d'une capacité à évaluer des indicateurs tels que ceux de mixité sociale et d'en convaincre les financeurs.

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

Gouvernance

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



Quels impacts sur la
GRH et les métiers ?

IMPACTS GRH :

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Quel modèle associatif ?

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

Conclusion sur le Scénario B1 :

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

Scénario B 2 :

« UNE MOBILISATION AUTOUR DES ATTENTES POLITIQUES ET SOCIETALES »

Quels facteurs
d'évolution décisifs ?

Financements	Positionnement des pouvoirs publics	Contrôle et réglementation	Engagement bénévole	Evolution sociale / positionnement des habitants/parents
Idem B1	<p>Le potentiel risque d'instrumentalisation des associations par les pouvoirs publics se renforce.</p> <p>Les collectivités risquent d'influencer les structures en accroissant les mises en délégation de service public, etc.</p>	<p>Un certain équilibre entre critères quantitatifs (indicateurs bonne gestion) et qualitatifs (contenu pédagogique) des évaluations apparait.</p> <p>La réglementation évolue en faveur d'une qualité d'accueil et d'accompagnement (annulation décret Morano, etc.).</p>	<p>L'engagement bénévole continue de chuter ce qui contraint le bureau à compter sur quelques administrateurs, du fait notamment des difficultés de mobilisation des habitants et de la fréquence de renouvellement du CA.</p>	<p>Les demandes sont très diversifiées, et des attentes nouvelles plus exigeantes apparaissent (professionnalisme des équipes, encadrement, bilans, etc.).</p> <p>Les habitants/parents se positionnent beaucoup plus en consommateurs de services et peinent à être mobilisés sur des projets collectifs.</p>



Quels impacts sur le positionnement des associations ?

Valeurs

Administrateurs et permanents **requestionnent** en profondeur **leurs valeurs historiques** en fonction des transformations de la société.

Les **valeurs deviennent plus « flexibles »**, sans pour autant remettre en cause les valeurs fondamentales, mais avec une potentielle baisse de l'engagement militant des bénévoles et permanents.

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

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

Activités

On assiste à une **diversification assumée des activités** afin d'attirer plus de participants et plus de financements ainsi qu'à une plus forte capacité « **d'innovation de services** ».

Les **principes pédagogiques** reprennent progressivement de l'importance dans les projets. Les critères d'innovation, d'imagination, d'expérimentation pondèrent les critères quantitatifs.

Gestion

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

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

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

Gouvernance

Le CA se consolide autour de **quelques bénévoles compétents et impliqués dans leur mandat d'administrateurs**, appliquant une rigoureuse transmission de connaissances durant la passation de pouvoirs et gérant **l'élaboration de la stratégie et de l'image associatives**.

Une bonne articulation des rôles entre directeur et administrateurs s'opère.

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



Quels impacts sur la
GRH et les métiers ?

IMPACTS GRH :

Un fort **professionnalisme** sur l'ensemble des fonctions se développe.

Les budgets moins serrés permettent une **marge de manœuvre sur les rémunérations** et les recrutements **sur des critères d'efficacité et de compétences** plus que de militantisme.

Les **équipes se resserrent** autour des professionnels les plus compétents.

Le **turnover est plus faible** par un meilleur management et de meilleures conditions de rémunération.

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

La **GRH et le dialogue social sont approfondis** car le directeur est dédié à cette fonction (voire un DRH sur les multi-établissements).

Les **bénévoles** sont fortement visés par cette GRH (accueil, recrutement, etc.).

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

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

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

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

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

Quel modèle associatif ?

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

Conclusion sur le Scénario B2 :

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

Le scénario pressenti par la branche : une combinaison de ces deux scénarios

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

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

Quels sont les impacts de ce scénario d'évolution sur les missions et compétences des quatre métiers visés ?

Directeur(rice)

Une hypothèse principale de profil pour demain

- « **Directeur engagé** » mettant en avant des valeurs associatives, en partenariat avec le CA
- « **Stratège** » de l'association : mission de **développement des activités de l'association**
- **Chargé du management**, maîtrisant les techniques de gestion et sachant déléguer à ses équipes
- En particulier pour les EAJE, un directeur toujours à **la pointe de la réglementation**

Missions à développer/à enjeux

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

Compétences clé afférentes

Compétences animation vie associative :

- Porter le projet associatif en partenariat avec le CA : valoriser et défendre la « stratégie » de l'association
- Mettre en synergie et en cohérence la répartition des tâches dévolues au CA et à la direction
- Accompagner au cheminement des bénévoles au sein de la vie associative

Compétences relationnelles externes :

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

Compétences stratégiques :

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

Compétences organisationnelles et gestionnaire :

- Organiser et ventiler les responsabilités
- Concevoir un système d'évaluation qualitatif et quantitatif
- Connaître les principes administratifs, budgétaires et financiers
- Savoir analyser les écarts entre les objectifs donnés et les réalisations effectives pour mieux piloter
- Connaître et maîtriser les techniques de management (GRH, finances, réglementation, etc.)

Compétences mobilisation/accompagnement des équipes :

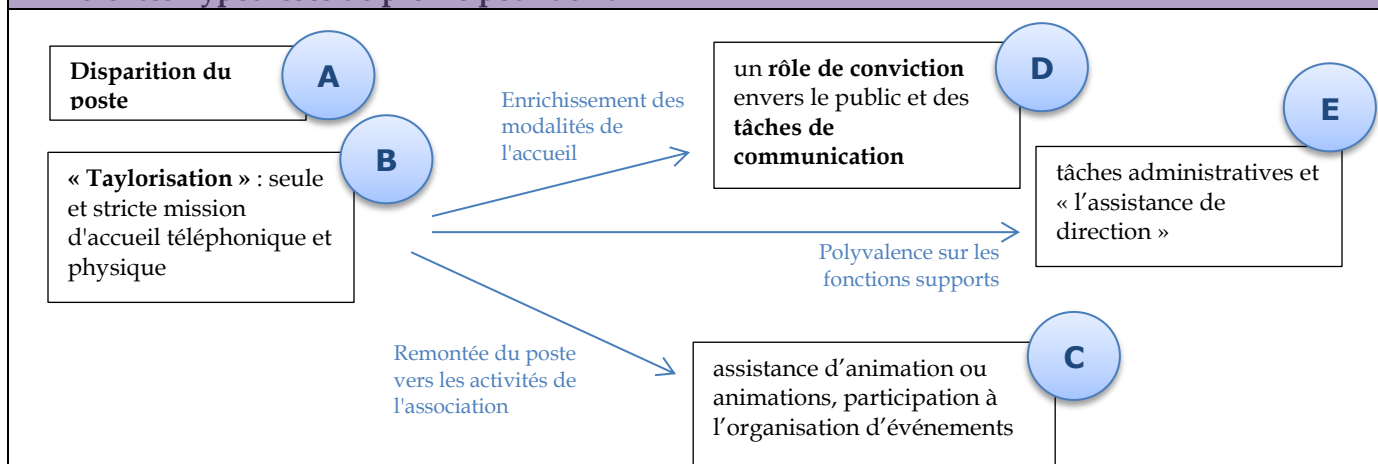
- Accompagner les équipes dans la compréhension et la mise en œuvre de changements
- Développer sa capacité à communiquer, diriger, mobiliser, animer et valoriser les membres de l'équipe
- Recruter les compétences clés pour élever le niveau de l'association et permettre une délégation fiable
- Accompagner l'évolution des équipes, tant en termes d'activités que de compétences

Les éventuels parcours d'évolution professionnelle

- **Directeur EAJE :**
 - ↓ *Diplôme EJE-IP* = direction adjointe, direction, coordination
 - √ *Cafdes/Caferuis* = direction autre association voire autre secteur
- **Directeur Centre Social - ADSL**
 - ↓ *Diplôme DESJEPS ou type Caferuis* = direction adjointe, direction, coordination
 - √ Passerelle potentielle vers autre secteur

Chargé(e) d'accueil

Différentes hypothèses de profils pour demain



Missions à développer/à enjeux

- Aiguilleur, pré-orientateur, pré-médiateur à l'écoute des besoins des publics
- Communication par l'intermédiaire de tous les supports disponibles
- Premier « commercial » de l'association dont il est l'image

Compétences clé afférentes

Compétences « médiation » :

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

Compétences « communication » :

- Connaître les techniques et les pratiques des NTIC et les maîtriser
- Connaître les bases de certaines langues étrangères très présentes au niveau local

Compétences comportementales :

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

Compétences « force de conviction » :

- Détenir des connaissances abouties sur le rôle de l'association
- Sensibiliser le public au projet associatif et l'encourager à participer
- Savoir proposer au public « les activités et services » adaptés à ses besoins

Compétences process :

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

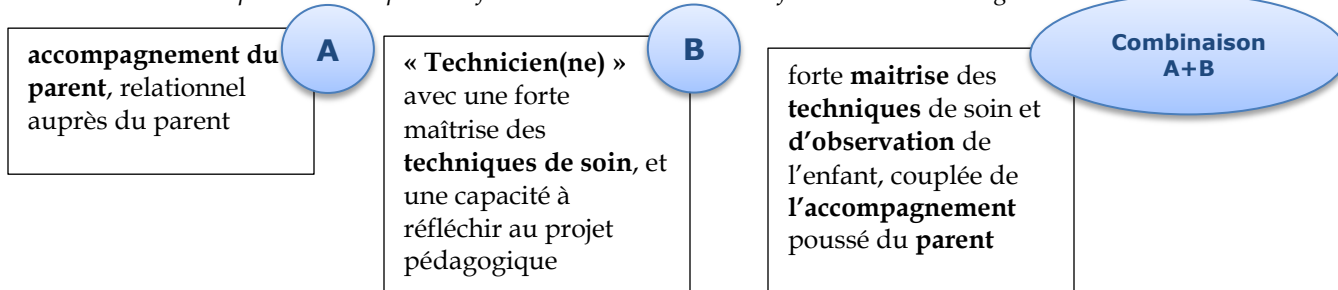
Les éventuels parcours d'évolution professionnelle

- ↓
- Diplôme niveau V ou infra = rôle accueil téléphonique, physique, tâches administratives
Formation diplômante pour évoluer vers :
 - Diplôme niveau IV (bac pro accueil) = rôle conviction du public et présentation « offre » de l'association
Formation diplômante/VAE pour évoluer vers :
 - ↓ Diplôme niveau III (Diplôme professionnel chargé d'accompagnement) = rôle pré-médiation, pré-orientation et une capacité à se positionner dans un réseau local
Passerelle potentielle vers autres postes d'accueil dans / hors secteur associatif

Auxiliaire petite enfance

Différentes hypothèses de profils pour demain

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



Missions à développer/à enjeux

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

Compétences clé afférentes

Compétences auprès des enfants :

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

Compétences auprès des parents :

- Développer un relationnel équilibré avec les parents
- Savoir entrer en contact avec les parents et être réceptif aux informations fournies
- Accompagner les parents dans leur rôle en les amenant à identifier eux-mêmes les pratiques adaptées
- Rapporter de manière diplomate et claire, par écrit ou oralement

Compétences comportementales :

- Adopter les bonnes postures physiques et les adapter aux besoins
- Prévenir stress et fatigue et gérer leurs éventuels impacts
- Respecter la confidentialité des informations détenues

Compétences process :

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

Les éventuels parcours d'évolution professionnelle

- ↓ Niveau V : CAP PE / Niveau V : DE AP = poste dans EAJE avec possibilité échange entre EAJE VAE/formation diplômante pour évoluer vers :
- ↓ Niveau V : DE AP / Niveau III : EJE = changement de poste dans / hors Alisfa ou prise de responsabilité
- ↓ Passerelle potentielle vers autre branche avec BP Accompagnements et Soins à la personne (niveau IV)

Animateur(rice)

Différentes hypothèses de profils pour demain

multicompétent qui traduit le projet associatif dans les activités, plus adaptable et capable de s'articuler avec les travailleurs sociaux

A

dédié à la **coordination des activités**, capable d'articuler les activités des différents pôles et de mobiliser d'autres professionnels

B

Missions à développer/à enjeux

- Accompagnement du public à faire émerger ses besoins
- Traduction de ces besoins en activités dans le respect du projet associatif et de la diversité des publics
- Travailler en collaboration avec des intervenants spécialisés (travailleur social, éducateur spécialisé, etc.)

Compétences clé afférentes

Compétences analyse de l'environnement :

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

Compétences animation :

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

Compétences « gestion d'activités/management » :

- Mobiliser, organiser et coordonner une association active de différents intervenants
- S'intégrer et coopérer dans des projets / des réseaux
- Partager les informations et favoriser les retours d'expériences/analyses de pratiques
- Mobiliser et travailler avec les bénévoles dans le respect du positionnement de chacun
- Gérer le budget attribué à l'activité notamment par la maîtrise des outils informatiques de suivi

Compétences comportementales :

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

Compétences process :

- Traduire le projet associatif dans la pratique professionnelle

Les éventuels parcours d'évolution professionnelle

BAFA/BAFD = non diplômant

Formation diplômante pour évoluer vers :

BAPAAT (niv V)/ BPJEPS (niv IV) = animateur en maîtrise méthodologie de projets

Passerelle potentielle vers autres secteurs/branches grâce BPJEPS

Formation diplômante/VAE pour évoluer vers :

DEJEPS / Filière universitaire = animateur coordinateur

Formation diplômante/VAE pour évoluer vers :

DESJEPS = poste de direction

Passerelle potentielle vers travail social avec DETISF, DEASS, DESECF, etc.

Afin d'aider les associations et les salariés à relever les défis qui se présentent, les partenaires vont se mobiliser autour d'un plan d'action pluriannuel, ambitieux, basé sur les axes suivants

AXE 1 :

EN VUE DE SENSIBILISER LES ASSOCIATIONS A LA NECESSITE D'OPERER UNE MUTATION CULTURELLE POUR REpondre AUX DEFIS DE DEMAIN, **MOBILISER LES ACTEURS DE LA BRANCHE POUR SOUTENIR CETTE MUTATION**

AXE 2 :

CONSEILLER TOUJOURS PLUS LES ASSOCIATIONS DANS L'ADAPTATION DE LEUR PROJET ASSOCIATIF EN FONCTION DES NOUVEAUX ENJEUX NOTAMMENT EN ENCOURAGEANT LA MUTUALISATION, UNE GOUVERNANCE PARTAGEE, ETC.

AXE 3 :

POUSUIVRE L'OUTILLAGE DES EQUIPES POUR FAIRE FACE AUX PROBLEMATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES TELLES QUE LE RECRUTEMENT, LA FIDELISATION, LA PROFESSIONNALISATION DES EQUIPES, ETC.

AXE 4 :

ACCOMPAGNER LES 4 METIERS VISES ET LES ADMINISTRATEURS DANS LES DEFIS QU'ILS ONT A RELEVER ET DANS UN PARCOURS D'EVOLUTION MOTIVANT ET DYNAMIQUE

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

Objectifs	Actions envisageables
1.1 - Sensibiliser les associations à la nécessité d'opérer une mutation culturelle	
<p>Opérer la transition entre le scénario B1 et B2</p> <p>Dépasser les craintes éventuelles des associations</p> <p>Inciter à un positionnement proactif et ouvert au changement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En amont, mobiliser l'ensemble des partenaires afin de porter le message de manière uniforme • Formuler un projet politique pour l'ensemble de la branche : identifier les points clés de la mutation culturelle à opérer et créer un message opérationnel • Organiser des rencontres et des échanges avec les administrateurs et les permanents de sensibilisation sur cette thématique
1.2 - Développer des actions de lobbying auprès des partenaires	
<p>Convaincre les partenaires, notamment financeurs, de l'intérêt de continuer à financer et soutenir les Alisfa</p> <p>Justifier les exigences financières des Alisfa</p> <p>Anticiper au mieux l'évolution des politiques publiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir un message percutant, clair et précis à destination des financeurs • Diffuser largement ce message • Faire connaître aux associations l'existence de ces actions • En amont, s'impliquer et collaborer plus activement avec les différents partenaires

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

Objectifs	Actions envisageables
2.1 - Aider les associations à adapter leur projet, tant en termes de valeurs que d'activités, en vue de répondre au mieux aux nouveaux enjeux et besoins du territoire et des financeurs	
Outiller les associations pour qu'elles élaborent un projet associatif le plus pertinent et le plus mobilisateur possible , sans perdre « le fil rouge » de leurs valeurs et engagement associatif	<ul style="list-style-type: none"> • Partager entre associations les idées innovantes, tant sur le fond que sur la forme • Poursuivre l'organisation de sessions/ateliers in situ avec administrateurs et permanents en vue d'apporter une aide/méthode à la réflexion autour du projet associatif
2.2 - Conseiller les associations pour la mise en place d'une gouvernance réellement partagée et équilibrée	
Eviter les éventuelles tensions, incompréhensions, empiètement de responsabilité entre CA et équipe permanente Favoriser la durabilité de l'intervention du CA	<ul style="list-style-type: none"> • Diffuser un modèle adaptable de « document unique de délégation » permettant de formaliser la répartition des tâches • Diffuser une méthodologie expliquant comment améliorer la transmission de connaissances entre les CA
2.3 - Encourager à la mise en réseau des associations et à la mutualisation/ regroupement	
<p>Vaincre les réticences des associations aux possibilités de mutualisation</p> <p>Offrir une voix commune aux financeurs</p> <p>Mutualiser les moyens en vue de réduire les coûts</p> <p>Garder la maîtrise du mouvement de regroupement/mutualisation en étant les précurseurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer à encourager la mise en réseau • Mutualiser les bonnes idées en termes de recherche de financement • Mutualiser les outils en termes de gestion administrative • Encourager encore plus à la mise en place d'une véritable GPEC • A long terme, encourager à la mutualisation, au regroupement

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

Objectifs	Actions envisageables
3.1 – Accompagner les associations dans l'amélioration de leurs pratiques de recrutement	
<p>Favoriser l'attractivité de la branche pour des profils de haut niveau (Master II, DESJEPS, etc.)</p> <p>Apporter des compétences nouvelles aux associations et éviter les écueils dans les processus de recrutement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En amont, pour attirer les bons profils, développer des actions d'attractivité auprès des jeunes en cours de formation ou en cours d'orientation • Amplifier les efforts d'outillage des associations pour leur permettre de mener des processus de recrutement ciblés et orientés et d'identifier les potentialités et motivations des candidats • Mutualiser les bons profils entre les associations en vue à terme de réduire le temps partiel et de fidéliser les salariés
3.2 – Apporter des réponses aux différentes autres problématiques de gestion des ressources humaines rencontrées par les structures	
<p>Réduire le problème de l'absentéisme</p> <p>Valoriser les équipes permanentes dans leurs compétences et leurs missions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Déployer des moyens de lutte contre l'absentéisme • Inciter les directions à mieux valoriser leurs salariés (amélioration des conditions de travail et des horaires de travail, en particulier pour les salariés en deuxième partie de carrière, meilleure communication auprès des salariés, développement du dialogue social, etc.) • Potentiellement, faire évoluer dans la classification de la Convention Collective pour mieux prendre en compte les emplois de demain • Continuer à outiller les associations pour qu'elles mettent en œuvre au mieux les recommandations de l'axe 4
3.3 – Continuer l'effort de professionnalisation de la branche en favorisant l'efficacité des formations suivies	
<p>Susciter/adapter des formations correspondant aux enjeux prioritaires de la mutation/professionnalisation sur laquelle la branche doit se mobiliser dans les 3 prochaines années</p> <p>Favoriser la mobilité et les passerelles de long terme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre l'effort engagé en vue de proposer des formations toujours plus adaptées et utiles • En amont, lever les freins à la formation, formaliser dans l'entretien annuel les potentialités d'évolution des salariés, clarifier les financements disponibles et les priorités énoncées par la branche • Poursuivre l'effort engagé en termes d'information et d'encouragement • Proposer plus fréquemment des formations collectives sur site • Encourager au recours aux actions collectives • Encourager et proposer des financements complémentaires pour les séances d'analyse de pratique • En vue d'accompagner les deuxièmes parties de carrière, encourager l'utilisation des bilans de compétences et des CIF • S'assurer que l'offre de formation soit en permanence en cohérence avec les nouveaux besoins d'avenir identifiés dans le CEP • Poursuivre et intensifier les actions de lobbying de la Branche auprès de l'ensemble des acteurs de la formation

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

Objectifs	Actions envisageables
Les administrateurs	
<p>équiper, outiller et accompagner les administrateurs en poste dans leur « parcours bénévole</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les administrateurs dans leur rôle d'identification et de conviction d'administrateurs potentiels • Donner une reconnaissance aux administrateurs afin qu'ils disposent des mêmes droits que les salariés en termes d'accès à la formation mais également de présence dans les instances partiaires • Armer les administrateurs pour faire face aux nouveaux enjeux de gestion stratégique des associations (disponibilité des formations, etc.)
Les directeurs	
<p>Convaincre les directeurs de l'utilité d'adopter des méthodes de travail plus rigoureuses et adaptées aux enjeux actuels et les outiller dans leur rôle</p> <p>Tout mettre en œuvre pour permettre aux directeurs d'accéder aux nouvelles compétences clés identifiées</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Convaincre les directeurs de la nécessité d'une mutation culturelle dans les associations afin qu'ils en soient les maîtres d'œuvre (cf. Axe 1) • Multiplier les sessions de rencontre entre directeurs • Diffuser tous les outils élaborés dans les axes précédents auprès des directeurs afin qu'ils puissent les prendre en main et les diffuser à leurs équipes • Accompagner efficacement la prise de poste • Faciliter le départ en formation des directeurs face à l'ampleur de leurs besoins du fait de leur rôle clef dans la mutation culturelle et du défi considérable d'élargissement de leurs compétences (formations courtes, modulables, etc.)
Les chargé(e)s d'accueil	
<p>Accompagner au mieux les salariés en recrutement ou en poste dans l'évolution de leurs compétences et les valoriser</p> <p>Permettre progressivement l'acquisition des compétences relatives au profil de poste choisi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dès le recrutement, identifier les potentiels d'évolution du chargé d'accueil et valoriser son rôle • Doter les chargés d'accueil entrants, généralement peu ou pas qualifiés, des compétences nécessaires à l'exercice de leur métier • Accompagner les chargés d'accueil dans leur évolution professionnelle en vue de dynamiser leur poste et leurs responsabilités
Les auxiliaires petite enfance	
<p>Motiver et redynamiser en attribuant responsabilités, perspectives, notamment en fin de carrière</p> <p>Leur permettre l'acquisition des compétences relatives à l'évolution du poste</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner la différenciation du travail des auxiliaires de puériculture et des CAP Petite Enfance • Favoriser une dynamique interne d'échange et d'entraide en vue d'améliorer les pratiques et de valoriser les équipes (réunions d'équipe, séances d'analyse de pratiques, etc.) • Accompagner les salariés en fin de carrière en vue de faire face aux problèmes de fatigue professionnelle (reconversion professionnelle, attribuer des responsabilités complémentaires)

Les animateurs	
<p>Permettre aux associations de s'entourer d'animateurs motivés, compétents, et évolutifs</p> <p>Mobiliser les animateurs sur la mise en œuvre des nouvelles activités à enjeux de demain</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eviter les écueils en matière de recrutement pour s'assurer que les recrues aient un projet professionnel qui corresponde aux spécificités de l'animation en centre social • Encourager la productivité et le dynamisme des animateurs en vue de leur permettre d'évoluer (maîtrise des outils de reporting et de suivi budgétaire, mises à disposition d'animateurs, responsabilisation dans l'évolution de l'association, etc.) • Accompagner les animateurs dans le développement de leur travail collaboratif (outils en termes d'identification et de mobilisation d'un réseau, etc)