

## Rapport final

Mars – 2010

- **Contrat d'étude prospective « Emploi Formation » des Ressources Humaines de la Branche des acteurs du lien social et familial**
- **Union régionale des centres sociaux du Nord et du Pas de Calais  
Colline ACEPP  
CPNEF de la Branche des acteurs du lien social et familial**

**Ont participé à cette mission :**

**Muriel LARUE, Chef de projet**  
**Adeline DEPARDON et Fabrice REY**

E-mail : [muriel.larue@amnyos.com](mailto:muriel.larue@amnyos.com)



■  
Siège social  
11, avenue Philippe Auguste  
75011 **PARIS**  
Tél.: 0811 06 06 66 – fax : (33) 1 43 13 26 65

■  
Le Gemellyon Nord – 53, boulevard Vivier Merle  
69003 **LYON**  
Tél. : 0811 06 06 66 – fax : (33) 4 72 72 09 55

■  
Antelios bât. F – 75, rue Marcelin Berthelot  
13858 **AIX-EN-PROVENCE** cedex 3  
Tél. : 0811 06 06 66 – fax : (33) 4 42 60 86 11

# Sommaire

<b>1. Introduction .....</b>	<b>4</b>
1.1 Le cadre de référence de la mission .....	5
1.1.1 <i>La définition du périmètre du CEP.....</i>	<i>5</i>
1.1.2 <i>Les limites de l'analyse des EAJE associatifs .....</i>	<i>6</i>
1.2 Présentation de la méthodologie retenue .....	7
1.2.1 <i>Rappel de la méthode globale .....</i>	<i>7</i>
1.2.2 <i>Investigations menées.....</i>	<i>7</i>
a. <i>La phase de diagnostic partagé.....</i>	<i>7</i>
b. <i>La phase prospective emploi-formation .....</i>	<i>8</i>
1.3 La structuration du présent rapport.....	10
<b>2. Partie 1 : le diagnostic emploi-formation de la branche professionnelle des acteurs du lien social et familial en Nord-Pas-de- Calais.....</b>	<b>11</b>
2.1 Les principaux résultats du diagnostic.....	11
2.1.1 <i>Les problématiques Ressources Humaines de la branche .....</i>	<i>11</i>
2.1.2 <i>Les enjeux formation.....</i>	<i>13</i>
2.1.3 <i>Les enjeux liés à la gouvernance associative.....</i>	<i>13</i>
2.2 Les enjeux identifiés à l'issue du diagnostic emploi-formation de la branche des acteurs du lien social et familial.....	14
<b>3. Partie 2 : Réflexions prospectives emploi-formation .....</b>	<b>16</b>
3.1 Présentation des principaux facteurs d'évolution emploi-formation .....	16
3.2 Les principaux déterminants d'évolution des besoins et de l'offre en personnes qualifiées dans les structures de la branche des acteurs du lien social et familial en Nord- Pas de Calais .....	21
3.2.1 <i>Déterminants du besoin en personnes qualifiées (emplois) .....</i>	<i>21</i>
3.2.2 <i>Déterminants de l'offre en personnes qualifiées (formation).....</i>	<i>28</i>
3.3 Des scénarios pour réfléchir à la prospective emploi-formation au sein de la branche des acteurs du lien social et familial en Nord-Pas-de-Calais.....	32
3.3.1 <i>Les scénarios proposés par AMNYOS .....</i>	<i>32</i>
a. <i>Scénario 1 : Capacités des structures de la Branche à se développer et à répondre à une augmentation de l'activité.....</i>	<i>32</i>
b. <i>Scénario 2 : Une difficulté des structures de la branche à répondre à la diminution de l'activité<sup>34</sup></i>	
c. <i>Scénario 3 : Dans un contexte dégradé, les structures de la branches trouvent les ressources pour se maintenir voire se développer .....</i>	<i>36</i>
3.4 Synthèse des principaux éléments de réflexion.....	38

<b>4. Partie 3 : Proposition d'orientations stratégiques et plan d'actions ...</b>	<b>40</b>
4.1 Les orientations stratégiques emploi-formation.....	40
4.2 Deux enjeux préalables en dehors du champ emploi-formation pour répondre aux évolutions des structures de la branche à moyen terme .....	40
4.3 Présentation détaillée des six orientations stratégiques et de leurs fiches actions ..	42
4.4 Présentation des fiches action en fonction du niveau de priorité.....	53
<b>5. Annexes.....</b>	<b>55</b>
5.1 Entretiens individuels .....	55
5.1.1 Avec les acteurs stratégiques .....	55
5.1.2 Avec les salariés .....	56
5.1.3 Avec les bénévoles.....	57
5.2 Les participants aux ateliers de travail de la phase de diagnostic : .....	57
5.3 Les scénarios élaborés par les fédérations .....	59
5.3.1 Scénario A : Les centres sociaux ne sont que des maisons de services de proximité.....	59
5.3.2 Scénario B : Les centres sociaux se professionnalisent dans le domaine de la médiation – coordination de l'action sociale.....	60
5.3.3 Scénario C : Les centres sociaux sont reconnus pour leur capacité à faire du Développement Social Local Conscientisant. ....	62
5.3.4 Scénario D : les centres sociaux ne gèrent plus de services en direct mais exercent une fonction d'émergence et d'incubation de projets portés par les habitants.....	64
5.3.5 Conclusions scénarios fédérations.....	65
5.4 Documents produits.....	67
5.5 Bibliographie .....	68

## 1. Introduction

La réalisation du contrat d'étude prospective « Emploi et Formation » des ressources humaines de la branche professionnelle du des acteurs du lien social et familial, en Nord-Pas de Calais vise à apporter **des éléments d'analyse rétrospective et prospective en matière d'emplois, de métiers, de qualifications et de formations dans le secteur des centres sociaux et des structures d'accueil de la petite enfance.**

Le CEP doit permettre d'apporter aux acteurs de la Branche professionnelle en Nord-Pas-de-Calais :

- 1. L'identification des besoins actuels et prévisibles de personnels** en matière d'emplois et de qualifications professionnelles. Il s'agit donc de réaliser un diagnostic des structures associatives, des emplois et de l'appareil de formation en apportant des éléments rétrospectifs et prospectifs d'évolution.
- 2. La mise en place de stratégies et de plan d'actions en matière d'emploi et de formation pour les acteurs du secteur concerné.**

Ce CEP présente une particularité dans les travaux d'investigation. Outre la dimension emploi-formation, il intègre une partie sur les modes de gouvernance associative et sur le rôle des administrateurs bénévoles.

## 1.1 Le cadre de référence de la mission

### 1.1.1 La définition du périmètre du CEP

Le CEP couvre les structures relevant de la convention collective des acteurs du lien social et familial (ALISFA) présentes sur le territoire du Nord-Pas de Calais :

Centres sociaux et fédérations	Associations d'accueil des jeunes enfants
<p>Les centres sociaux doivent avoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Une vocation à caractère social global ;</li> <li>○ Une vocation familiale et leur ouverture à toutes les catégories de population, quels que soient leur âge et leur origine ;</li> <li>○ Être un lieu d'animation de la vie sociale ;</li> <li>○ Être un support d'interventions sociale et culturelle concertées.</li> </ul> <p>Ils participent notamment à la mise en œuvre de l'action sociale et familiale des CAF.</p> <p>Les centres sociaux regroupent des habitants, bénévoles et professionnels pour développer un « projet d'animation globale ».</p> <p>Il s'agit d'équipements de proximité ouverts à tous les habitants qui privilégient la dimension pluriculturelle et intergénérationnelle. Ils ont pour objectif de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Faire participer les habitants à l'amélioration de leur condition de vie.</li> <li>○ Favoriser l'éducation et l'expression culturelle de tous.</li> <li>○ Renforcer les solidarités, prévenir et réduire toute forme d'exclusion.</li> </ul>	<p>Ces associations mènent des activités axées sur l'accueil collectif de jeunes enfants et autres services connexes. Principalement, ce réseau est constitué d'associations : crèches parentales, crèches collectives, haltes garderies parentales, haltes garderies, relais assistantes maternelles, centres de loisirs Petite Enfance.</p> <p>Il s'agit des collectifs enfants/parents/professionnels et des EAJE (Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants) fondés sur la responsabilité et la participation des usagers.</p> <p>Un certain nombre de ces associations est regroupé au sein du réseau ACEPP (Association Collectif Enfants Parents Professionnels).</p>
<p>Ils proposent diverses activités en direction des habitants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Accueil des jeunes enfants,</li> <li>○ Prise en charge du temps libre des enfants et adolescents,</li> <li>○ Alphabétisation,</li> <li>○ Aide aux devoirs,</li> <li>○ Permanence de services publics,</li> <li>○ Accompagnement de personnes dans une démarche d'insertion sociale et professionnelle, etc.</li> </ul>	<p><b>Associations de développement social local</b></p> <p>Associations ayant des initiatives tournées vers des finalités plus globales, comme l'animation du tissu social sur des thèmes comme la santé, le logement, les loisirs, le cadre de vie, la démocratie participative, le soutien à la parentalité, l'aménagement des temps libres de l'enfant, du jeune et de la famille, les services de proximité, etc.</p> <p>La taille d'une association de développement social local est souvent très petite en nombre de salariés, du moins en son début. Les activités des associations de développement social local sont principalement répertoriées sous les codes 85.3 K, 85.3 G, 91.3 E et 92.3D.</p>

*L'étude ne prend pas en compte les centres sociaux municipaux, les centres sociaux à gestion CAF, les structures petite enfance municipales et de manière générale, les structures associatives appliquant d'autres conventions collectives.*

## Rapport final

En Nord-Pas-de-Calais, ces structures se répartissent fin 2008 de la manière suivante :

- 103 centres sociaux,
- 2 Fédérations de centres sociaux,
- 33 structures associatives de développement social local,
- entre 40 (estimation de Colline ACEPP) en 2008) et 60 associations employeurs gérant des EAJE de type associatif (estimation de l'Observatoire Emploi-Formation de la Branche) devraient appartenir au champ d'application de la convention collective. On dénombrait officiellement en 2007, 5 associations employeurs gérant des EAJE<sup>1</sup> de type associatif.

*NB : Il est difficile de connaître aujourd'hui précisément le nombre d'associations appliquant la convention collective. Certaines associations sont en train de l'appliquer et d'autres ne l'ont pas encore intégrée. Un certain nombre d'entre elles, les plus petites n'ont pas conscience de leur appartenance à la Branche. Enfin, il faut rappeler que l'annexe 6 de la convention collective qui étend son applications aux EAJE associatifs avait une durée de validité jusqu'à fin 2009<sup>2</sup>. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, cette annexe a été supprimée renforçant l'application de la convention collective à ce type de structure. Un nouveau champ d'application a été étendu en 2009 et a permis d'intégrer ces structures.*

### **1.1.2 Les limites de l'analyse des EAJE associatifs**

En raison de l'intégration récente des EAJE associatifs dans la Branche professionnelle et de la difficulté à cerner le nombre précis de structures, les données restent parcellaires et concernent un nombre limité d'associations employeurs. De plus, pour toutes les étapes collectives de travail, la présence de la fédération Colline ACEPP a été assurée, mais la mobilisation des structures de la Petite enfance a été plus complexe.

Il convient de constater qu'il s'agit d'un frein à l'analyse globale des enjeux emploi-formation propres à ce type de structures.

---

<sup>1</sup> L'application de la convention collective en juillet 2007 pour les EAJE associatifs rencontre certaines difficultés et incompréhensions qui expliquent une mise en œuvre progressive.

<sup>2</sup> Éléments recueillis auprès du réseau Colline ACEPP.

## 1.2 Présentation de la méthodologie retenue

---

### 1.2.1 *Rappel de la méthode globale*

La réalisation du CEP se déroule en **trois phases** distinctes :

- Une première phase de diagnostic partagé sur les enjeux, les forces et les faiblesses emploi-formation de la Branche professionnelle des ALISFA.
- Une deuxième phase portant sur la construction de scénarios prospectifs.
- Une troisième phase définissant une stratégie et un plan d'actions.

*NB : Les travaux statistiques n'ont pas été réalisés par AMNYOS. Deux études quantitatives ont été menées au 2<sup>nd</sup> trimestre 2008 auprès des structures relevant de la Branche en Nord-Pas-de-Calais :*

- *Une étude quantitative réalisée par l'Observatoire Emploi Formation de la Branche portant sur un état des lieux s sur l'emploi et la formation en 2007<sup>3</sup>.*
- *Une étude réalisée par l'Union régionale des centres sociaux du Nord et du Pas-de-Calais et Colline ACEPP sur les administrateurs dans l'exercice de leur fonction d'employeur.*

*Concernant ces deux études, nous attirons votre attention sur la nécessité de s'adresser aux acteurs intéressés (observatoire de la Branche ou Union régionale des Centre sociaux) pour disposer de l'intégralité des résultats.*

### 1.2.2 *Investigations menées*

#### *a. La phase de diagnostic partagé*

La méthode retenue pour réaliser l'état des lieux emploi-formation repose sur l'utilisation de différentes techniques d'investigations :

- Une analyse documentaire.
- Une analyse statistique et l'intégration des travaux réalisés par l'Observatoire de Branche et ceux par l'Union régionale des centres sociaux du Nord et du Pas-de-Calais et Colline ACEPP.
- Une série d'entretiens auprès de salariés, d'administrateurs bénévoles et d'acteurs stratégiques.
- Une série de groupes de travail emploi-formation avec les employeurs sur 7 territoires du Nord Pas-de-Calais.
- Une réunion portant sur le fonctionnement du marché du travail.

---

<sup>3</sup> Contrat d'étude prospectif Emploi et Formation 2007, Observatoire Emploi et Formation, CPNEF, Branche des centres sociaux, des établissements d'accueil de la petite enfance et associations de développement social local, 2009

- Des réunions techniques et un séminaire interfédéral ont permis de partager les conclusions du diagnostic.

Les travaux ont porté sur **4 volets d'analyse** :

Volet	Problématique traitée	Investigations menées
<b>Volet 1 : l'emploi</b>	La gestion RH: recrutement, la fidélisation, la mise en place des parcours professionnels. Les stratégies pour pérenniser les emplois précaires, lutter contre le turn-over. Les outils utilisés en matière de ressources humaines.	Enquêtes statistiques Analyse documentaire Entretiens individuels avec 36 salariés. Animation de 7 groupes de travail territoriaux (employeurs) Animation d'un groupe de travail régional avec les acteurs de l'emploi
<b>Volet 2 : la formation</b>	Les logiques /stratégies formations des structures employeurs. Les outils utilisés. Les problématiques rencontrées. Les enjeux formation en matière d'encadrement (et plus particulièrement la fonction de directeur pour la petite enfance).	Enquêtes statistiques Analyse documentaire Animation de 7 groupes de travail territoriaux (employeurs)
<b>Volet 3 : la gouvernance Associative</b>	Les enjeux autour du bénévolat. Le renouvellement des bénévoles. La formation et professionnalisation des bénévoles.	Enquête statistique sur les bénévoles Entretiens avec 15 bénévoles dirigeants et leurs directeurs
<b>Volet 4 : le contexte de la branche</b>	Les lois, réglementation concernant la branche. Les plans gouvernementaux impactant la branche. Les stratégies, politiques des acteurs locaux (CAF, 2 Conseils Généraux, Conseil Régional, collectivités territoriales, DRDJS).	26 entretiens semi-directifs avec les acteurs intervenant dans la branche

La liste des réunions et des entretiens réalisés est présentée en annexe.

### ***b. La phase prospective emploi-formation***

Sur la base d'une note prospective produite par AMNYOS présentant l'ensemble des facteurs d'évolution concernant la branche des acteurs du lien social et familial ainsi que sur les principaux déterminants influant sur l'emploi et la formation, ce travail a permis d'aboutir à l'identification des forces, faiblesses, menaces et opportunités de la Branche et de travailler sur des propositions de scénarios prospectifs.

## Rapport final

Ce travail a été enrichi par les membres du Comité technique et Comité de pilotage. La réflexion a été prolongée dans le cadre d'un séminaire interfédéral qui a permis d'affiner l'analyse prospective sur quatre dimensions :

- **Atelier 1** : Comment faire valoir les valeurs de l'éducation populaire et de l'économie sociale et solidaire dans un contexte d'évolution des politiques publiques et des financements qui y sont adossés?
- **Atelier 2** : Quels modèles de stratégie des « ressources humaines » pour assurer l'élaboration, la pérennité et le développement du projet associatif ?
- **Atelier 3** : Comment animer une fonction « ressources humaines » quand la responsabilité est politique et l'exécutif, technique ?
- **Atelier 4** : Quelles sont les évolutions envisageables de notre cœur de métier : la création du lien social et familial ? Focus sur les métiers de l'animation et de la petite enfance.

### c. La phase de propositions d'axes stratégiques et d'un plan d'actions

Sur la base d'une note reprenant les conclusions des phases de diagnostic et de prospective, il a été proposé différents enjeux emploi-formation ainsi que des pistes de travail.

Ce travail a été enrichi par les membres du comité technique avant d'être débattu dans le cadre d'un séminaire interfédéral. Ce séminaire a permis de positionner plus clairement les acteurs sur la priorisation de ce plan d'actions au regard des capacités d'intervention des fédérations et de leurs propres politiques et les actions qu'elles conduisent.

### 1.3 La structuration du présent rapport

---

Le présent rapport retrace l'ensemble des réflexions et conclusions révélées dans le cadre de l'élaboration du CEP. À cette fin, il est structuré de la manière suivante :

- ↳ **PARTIE 1** : Résumé des principaux constats et des enjeux soulevés dans le cadre de l'état des lieux des ressources humaines de la branche.
- ↳ **PARTIE 2** : Réflexions prospectives et présentations des scénarios
- ↳ **PARTIE 3** : présentation du plan d'action.

*Pour l'analyse détaillée des parties 1 et 2, il convient de se référer aux deux rapports intermédiaires de l'étude.*

## 2. Partie 1 : le diagnostic emploi-formation de la branche professionnelle des acteurs du lien social et familial en Nord-Pas-de-Calais

*L'ensemble des éléments concernant l'état des lieux des ressources humaines de la branche des acteurs du lien social et familial est accessible dans le rapport intermédiaire validé par le comité de pilotage en mai 2009.*

### 2.1 Les principaux résultats du diagnostic

#### 2.1.1 *Les problématiques Ressources Humaines de la branche*

Une série de constats permettent d'identifier les principales problématiques rencontrées par la branche en ce qui concerne ses ressources humaines :

- Dans un premier temps, **l'analyse du fonctionnement du marché du travail** montre certaines difficultés :
  - Les structures ont des pratiques « ressources humaines » très différentes suivants :
    - Les types d'emploi proposés (qu'il s'agisse des fonctions « cœur de métier » (animateurs, métiers de la petite enfance) ou des fonctions « support »).
    - Les types de contrats proposés (CDD, CDI, Contrats aidés, contrats spécifiques de type CEE).
  - Un marché du travail qui transite peu par les structures intermédiaires de l'emploi. On note :
    - L'importance du bouche à oreille, du recrutement par réseau.
    - Que les élus locaux « imposent » parfois un recrutement au local (surtout dans les cas de structures fortement subventionnées par les municipalités).
  - Un marché du travail dynamique :
    - Sur la plupart des postes, les structures disposent de profils variés et de candidatures nombreuses (animateurs, métiers de la petite enfance avec un niveau V).
    - Mais elles ont des difficultés à trouver les compétences recherchées sur certains postes spécifiques (EJE, Directeur de centre social, responsable de crèches...).
  - Les offres d'emplois proposées sont peu attractives, puisqu'il s'agit principalement de CDD de remplacement ou de recrutement saisonnier. Les structures recrutent très peu sur des CDI, car la mobilité des postes permanents est faible et la création de poste quasi-inexistante.
  - Enfin, on peut noter que les diplômés jouent un rôle important dans le recrutement.

## Rapport final

- Les structures de la branche ont **une stratégie de fidélisation** qui est peu structurée :
  - Globalement sur l'ensemble des effectifs de la branche, on note une faible ancienneté des salariés (importance du nombre de salariés embauchés depuis moins de 2 ans) et leur jeunesse :
    - Pour autant, le sentiment des salariés et employeurs est contraire : ils témoignent d'une stabilité des équipes de permanents, d'une faible mobilité professionnelle et ne ressentent pas de problématiques RH particulières au turn over observé.
  - Les structures, en raison de marges de manœuvre très limitées, ont des difficultés à mobiliser les outils de fidélisation. Seules les conditions de travail proposées sont considérées comme un levier pour fidéliser les salariés.
  - Enfin, en termes de pratiques Ressources Humaines, on note des différences fortes de logiques entre les petites structures et les grosses associations gestionnaires.
- L'analyse de la **qualité de l'emploi** est un révélateur fort des problématiques spécifiques en matière de ressources humaines de la branche :
  - Concernant le temps partiel, on note :
    - Un poids des vacataires important (76% des vacataires sont à temps partiel) mais également des autres salariés (65% d'entre eux).
    - Une différenciation en fonction des emplois repères occupés.
    - Encore une fois, une difficile appréhension des acteurs de l'importance du temps partiel.
  - Concernant les contrats spécifiques, une variété de contrats est utilisée, plus ou moins largement par les structures de la branche :
    - CCD d'usage et CDI d'intermittence.
    - Contrats rattachés à l'annexe 4 de la CCN.
    - Contrat d'engagement éducatif.
    - Contrats aidés de l'État ou des collectivités territoriales.
- Enfin concernant plus généralement **la stratégie de gestion des ressources humaines** dans les structures de la branche, on note :
  - Une attractivité des métiers qui a été fortement remise en question lors des différentes investigations.
  - Des changements importants du contexte environnemental, juridique et institutionnel qui déstabilisent les structures (politiques des acteurs locaux, changement des profils des usagers, apparition de la concurrence d'autres offres de service...).
  - Un manque de mutualisation de l'emploi et très peu de réflexions en cours à ce sujet.
  - Des changements de posture des salariés vis-à-vis du travail et par rapport aux partages des valeurs défendues par les associations de la branche.
  - Des organisations du travail en évolution (encadrement intermédiaire, structuration de l'offre...).
  - La difficulté à mettre en place une logique « compétences ».
  - Des différences d'approche importantes entre les petites/grandes structures

### 2.1.2 *Les enjeux formation*

Les études de l'observatoire de la branche montrent une partie de l'effort de formation de structures (celle liée au financement de l'OPCA) :

- **65% des associations** ont envoyé au moins un salarié en formation en 2007 ce qui représente 815 salariés (soit un taux d'accès de 15% des salariés) :
  - Les salariés ayant le plus accès à la formation sont les cadres, âgés de plus 35 ans, occupant des postes de direction.
- Concernant les **types de formations** suivies, il s'agit à :
  - 79% de formations d'adaptation au poste,
  - 11% de formations homologués certifiantes,
  - 10% des formations certifiantes non homologuées.
- Si l'on analyse les **usages formation**, il s'avère qu'il existe :
  - Des difficultés à mettre en place de réelles stratégies de formation au sein des structures associatives.
  - Des freins et des limites dans les pratiques actuelles :
    - Relative méconnaissance des dispositifs de formation.
    - Difficulté à appréhender le droit individuel à la formation (DIF)
    - Utilisation très marginale de la validation des acquis de l'expérience.
    - Difficile positionnement d'outils comme l'entretien professionnel.
    - Faible structuration de la fonction Gestion des ressources humaines au sein de la structure (à l'exception des regroupements et des associations importantes).
  - Une augmentation de l'usage du plan de formation (en 2007 : 537 actions de formation et 1089 stagiaires).
  - Une montée en charge progressive de la professionnalisation :
    - Contrat de professionnalisation : 46 contrats dans 34 structures associatives.
    - Période de professionnalisation : 27 périodes dans 14 structures associatives.
  - Une mise en œuvre lente du droit individuel à la formation (25 DIF dans 12 structures).

### 2.1.3 *Les enjeux liés à la gouvernance associative*

Les modalités de fonctionnement des associations faisaient partie intégrante des objectifs d'analyse du CEP. Les associations ayant en effet un mode de fonctionnement particulier, cette analyse de la gouvernance associative, s'avérait indispensable à toute étude concernant les ressources humaines de la branche.

## Rapport final

Concernant cette partie, différents points ont pu être notés.

- Le degré d'engagement des bénévoles (qualitatif et quantitatif) est différent d'une structure à l'autre et dépend :
  - Du type de structure (centres sociaux/EAJE associatifs, petites structures/moyennes/importantes et regroupement).
  - De l'expérience de l'administrateur (vie professionnelle, connaissance de la vie associative, des problématiques des structures de la branche).
  - Mais également des responsables salariés.
- Il existe des problématiques :
  - De renouvellement du bénévolat dans les Centres sociaux (une ancienneté importante des administrateurs, un manque de mobilisation chez les usagers).
  - De stabilité des équipes bénévoles dans les EAJE associatifs (engagement / usage des services).
- Enfin, l'appropriation de la fonction employeur et les pratiques liées à cette fonction ont également été analysés et les constats suivants soulevés :
  - La compétence du responsable salarié est mise en avant sur quasiment toutes les tâches de la fonction employeur (connaissance du projet, des équipes, des compétences, des réglementations, gestion des conflits). Sauf pour celles qui concernent uniquement la fonction de direction (recrutement surtout).
  - La décision finale est prise par le responsable salarié. Les administrateurs y étant, tout de même, toujours associés.
  - Les responsables salariés témoignent de la difficulté à saisir tous les enjeux sous-jacents de la fonction d'employeur pour eux et d'autant plus pour les administrateurs.

## 2.2 Les enjeux identifiés à l'issue du diagnostic emploi-formation de la branche des acteurs du lien social et familial

---

Les enjeux principaux de l'état des lieux de l'emploi et de la formation dans les structures de la Branche visent à discerner les principaux points forts et les principaux points faibles de ces structures, mais également les facteurs endogènes et exogènes qui ont des impacts sur l'évolution de la branche.

Point de départ de la réflexion prospective, cette observation de la relation emploi-formation apparaît comme un enjeu pour mieux apprécier les besoins de compétences des structures de la branche.

De façon synthétique, les points clés soulevés par l'état des lieux concernent :

- 1. La problématique de la cohésion de la branche** (diversité des métiers, des secteurs et des types de structures avec deux fortes cultures : métiers de l'animation et de la petite enfance, articulation de la logique de Branche à celle des réseaux).
- 2. Une fausse contradiction apparente entre les valeurs de l'éducation populaire et les enjeux de gestion d'emplois et de compétences** (management, GRH). Les objectifs poursuivis par les structures de la branche ne sont pas inconciliables avec une interrogation des moyens mis en œuvre pour les atteindre et ne viennent pas les remettre en cause. Bien au contraire, c'est d'une refonte des moyens utilisés en matière

## Rapport final

de gestion des emplois et des compétences que les structures de la branche parviendront à optimiser leurs ressources et à réaliser leur projet.

**3. La problématique d'image des métiers** (facilité, précarité) et des activités des structures et des incidences fortes sur le marché du travail.

**4. La faiblesse de structuration de la fonction Ressources Humaines** : de la stratégie de recrutement en passant par le recours à la formation professionnelle pour gérer et développer les compétences jusqu'à la capacité à organiser le travail au sein de la structure (répartition des tâches, délégation de compétences et management).

**5. La question de la gestion de l'emploi et des compétences** soulève la problématique de la fonction employeur, de son appropriation par les administrateurs et des relations entre les salariés dirigeants et les bénévoles.

**6. Enfin, il s'agit de poursuivre le débat sur la professionnalisation et ses enjeux** : quid de la relation entre les bénévoles, les salariés et les salariés occasionnels? Ce débat favoriserait une meilleure prise en compte des enjeux inhérents au développement du professionnalisme chez les acteurs de la branche. Cette ouverture vers une nouvelle définition des enjeux de la professionnalisation impliquerait de ne pas seulement considérer la présence de salariés aux côtés des bénévoles mais bel et bien la nécessité d'adapter et de développer les compétences des acteurs de la branche professionnelle dans leur ensemble tout en ayant à l'esprit que ces actions poursuivent des objectifs différents.

### 3. Partie 2 : Réflexions prospectives emploi-formation

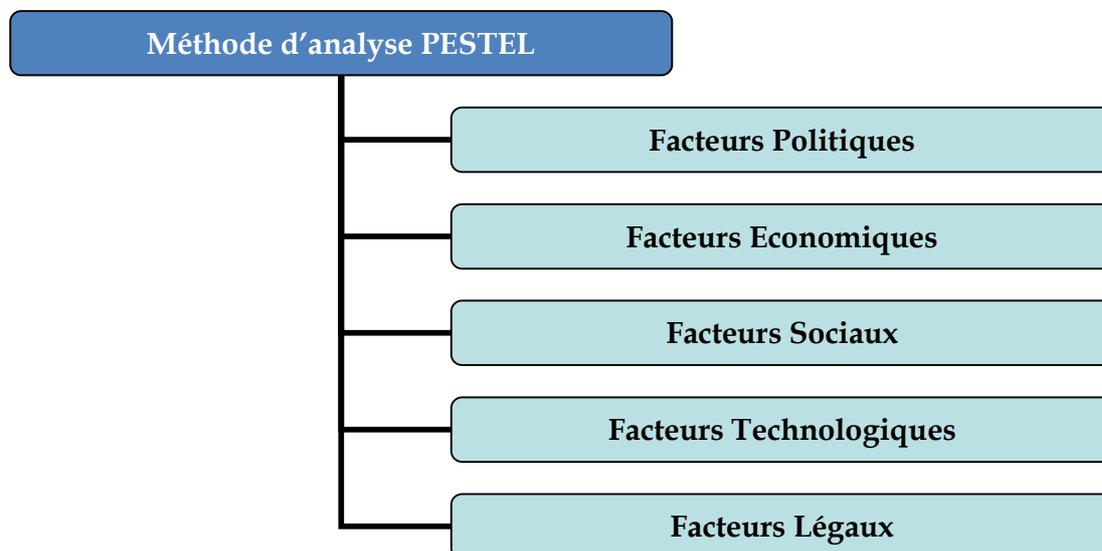
Au regard des constats soulevés dans le cadre de l'état des lieux des ressources humaines de la branche, le travail prospectif a consisté à identifier les principaux scénarios d'évolution de la branche à moyen terme.

Cette analyse vise :

- L'identification de l'ensemble des facteurs d'évolution de la branche.
- L'élaboration des scénarios d'évolution de la branche.

#### 3.1 Présentation des principaux facteurs d'évolution emploi-formation

Afin d'envisager l'ensemble des facteurs d'évolution pouvant impacter la Branche des acteurs du lien social et familial en Nord-Pas-de-Calais, nous avons utilisé la méthode d'analyse PESTEL. Il s'agit d'un canevas pour examiner et évaluer les différents impacts de l'environnement extérieur. L'objectif est de balayer l'ensemble de ces facteurs environnementaux.



Ces cinq facteurs d'évolution sont fortement interdépendants et complémentaires. Nous avons ajouté pour compléter l'analyse, un élément spécifique à la démarche les facteurs liés à l'évolution de la vie associative.

- **Les facteurs politiques**

L'évolution des politiques sociales, de la ville, en direction de la jeunesse et la petite enfance ainsi que la réforme des CAF ont des répercussions directes sur le positionnement des structures de la branche des acteurs du lien social et familial par rapport aux autres types de structure. Ces facteurs sont directement liés aux évolutions réglementaires et légales.

- **Les facteurs économiques**

Ils sont particulièrement importants pour la branche puisque l'activité économique de ce secteur est très fortement dépendante du niveau des engagements financiers des pouvoirs publics et de façon plus limitée à la prise en charge de ses questions par la population. Le secteur reste peu confronté directement aux cycles économiques mondiaux. Il est soumis aux aléas du choix des modes de financement et de gestion retenus par les collectivités territoriales (subvention globale, subvention dans le cadre d'appel à projet, délégation de service public, mise en concurrence). Il constitue un élément important de structuration d'une activité en direction des besoins de la population fortement inscrite sur le territoire. Actuellement, le contexte est celui de la restriction des moyens financiers de l'État et des collectivités territoriales.

L'impact de la crise économique sur les populations est à prendre en compte au niveau de l'évolution du pouvoir d'achat, du chômage et de la précarité.

**La reconnaissance de l'économie résidentielle comme moteur économique essentiel reste aujourd'hui encore limitée. Cette économie recouvre l'éducation, la santé, la culture, les loisirs, le logement, les services de proximité. Les principaux demandeurs sont :**

- Les retraités, les cadres, les jeunes ménages, les étrangers qui expriment une demande de qualité territoriale ;
- Les entreprises qui peuvent s'implanter en milieu rural et qui veulent là encore de la qualité territoriale pour leurs salariés... ;
- Les multi-résidents qui appartiennent à des territoires multiples et qui vont certainement augmenter dans les années à venir.

C'est donc autour de l'économie résidentielle en général et des services proposés par les structures associatives de la Branche en particulier que l'on peut apprécier l'attractivité des territoires. Une réflexion sera nécessaire sur la meilleure articulation possible entre économie productive et économie résidentielle.

- **Les facteurs sociaux :**

**Les facteurs démographiques :** Le vieillissement de la population totale et de la population active est devant nous, 2030 sera un point de retournement important. Les mutations démographiques, et en particulier le vieillissement différent entre les territoires, peuvent être considérées comme :

- Une véritable opportunité de développement social local du fait des effets d'entraînement liés à l'économie présentielle. Il faudra analyser la place des activités proposées par la branche à destination des seniors dans un tel impact économique ainsi le rôle des seniors dans l'élaboration des projets associatifs et le bénévolat.
- Un handicap pour des territoires qui se désertifient. C'est surtout après 2030 que se posera le problème du déclin démographique de certains territoires.

**Les facteurs culturels et sociaux :** la lente évolution des rôles masculin et féminin se traduit par une évolution de la place des femmes dans la société. De nouvelles relations entre les générations imposent de repenser l'approche ternaire des temps (temps de la formation, temps de travail, et le temps du repos, les départs à la retraite, la question de l'usure professionnelle), élévation du niveau scolaire.

La modification de la place des femmes dans la société française a un impact direct en termes d'emploi (accroissement du taux d'emploi féminin notamment). En Nord-Pas-de-Calais, les salariés de la Branche sont principalement des femmes (73%). L'évolution est importante en 10 ans puisqu'en 1997 elles représentaient 64% des salariés (avec un net ralentissement de cette évolution entre 2001 et 2007). Le nombre de ménages ayant deux actifs augmente sensiblement.

Les transformations de relations au travail que l'on constate globalement questionnent également la branche. Les changements culturels des jeunes générations par rapport au travail sont importants. La vocation et le positionnement militant dans le travail sont remis en cause, non pas dans le sens d'une moins grande implication, mais par rapport à une exigence de ces nouveaux salariés d'un équilibre entre vie personnelle et professionnelle (ceci posant certains problèmes par rapport aux horaires atypiques proposés) ainsi que de reconnaissance de leurs compétences.

Dans un contexte de montée de l'individualisme et d'approches nouvelles en matière de solidarité, la logique consumériste et client change les relations entre les usagers et les structures proposant des activités sur le territoire.

La précarité, l'exclusion et la vulnérabilité sociale résultant de la pauvreté, du chômage, des situations de rupture ou de violences conduisent à une augmentation et à une diversification des demandes de services sociaux.

Le poids du chômage et des minima sociaux en Nord-Pas-de-Calais conduit à une demande de services accrue de la part d'une population précaire et peu solvable.

Cette faible capacité contributive de la population doit d'ailleurs conduire à une analyse fine des prises en charge financières par les CAF, les Conseils généraux, les autres collectivités locales et l'État pour pouvoir apprécier la solvabilisation de l'offre de services.

- **Les facteurs technologiques**

Les technologies de l'information et de la communication révolutionnent la transmission des informations et des savoirs. L'utilisation d'outils collaboratifs, le développement des usages autour d'Internet,... modifient les approches de certaines activités et en créent de nouvelles. Les enjeux en matière de lien social sont importants, la fracture numérique renforcera dans un avenir proche des risques d'exclusion de certaines catégories de la population.

Le développement des loisirs virtuels auprès des jeunes a un impact sur les activités pouvant leur être proposés par les structures de la branche.

Ces nouvelles technologies ont une incidence extrêmement forte sur l'évolution des métiers, notamment parce qu'elles suscitent l'apparition d'un certain nombre de métiers – les « métiers émergents » -, mais également car elles modifient les façons de concevoir les métiers traditionnels.

- **Les facteurs environnementaux**

Le dérèglement climatique et le développement de la prise de conscience écologique auront des impacts importants dans les années à venir, notamment en matière d'éducation des habitants. Les financeurs des politiques publiques intègrent de plus en plus (voire lient) leur subvention ou leur achat public à la prise en compte d'actions de préservation de l'environnement. Les structures de la Branche des acteurs du lien social et familial devront en tenir compte à la fois dans leurs activités mais également pour répondre à des exigences de financement.

- **Les facteurs réglementaires et législatifs**<sup>4</sup>

Ces facteurs d'évolution sont fortement connectés aux politiques publiques mises en place. L'évolution du contexte réglementaire et législatif concerne les structures de la branche à deux niveaux :

Au niveau du développement de l'activité :

- Les inflexions de la politique de la CNAF (mise en place du contrat enfance jeunesse, circulaire encadrant les relations entre les CAF et les centres sociaux).
- Par exemple dans la Petite Enfance, le décret n°2007-230 du 20 février 2007, les conclusions du rapport Tabarot de juillet 2008, les dernières annonces gouvernementales sur le développement des crèches d'entreprises, le projet de décret sur l'accueil de jeunes enfants du 27 janvier 2010.
- La fixation des règles en matière d'encadrement des enfants et des jeunes
- Les dispositions réglementaires en matière de financement et la mise en place de convention (objectifs/évaluation).

De façon plus globale, il s'agit de l'application de la convention collective nationale, l'évolution de la réglementation de la formation professionnelle, la réforme des diplômes, le code des marchés publics, ... On peut également s'interroger sur l'impact de la future réforme des collectivités territoriales ou encore la suppression de la taxe professionnelle qui ont été annoncées.

Ces évolutions législatives et réglementaires sont très importantes pour les structures de la branche puisque leur activité est fortement encadrée avec des impacts sur le type de professionnels recherchés.

- **Les facteurs géographiques**

L'évolution des territoires est un facteur important à prendre en compte qui peut avoir un impact direct sur l'implantation géographique des structures. Deux types de territoires particuliers sont privilégiés dans tous les exercices de prospective : les quartiers sensibles urbains et les espaces ruraux. Dans les deux cas, les associations de la Branche peuvent jouer un rôle important en tant que producteur de lien social, ce qui constitue un enjeu en termes de création d'emploi et de dynamisme sur les territoires.

---

<sup>4</sup> Les facteurs réglementaires et législatifs comprennent l'ensemble des normes légales et conventionnelles qui fixent un cadre s'imposant aux structures de la Branche.

## Rapport final

Il conviendrait que soit également développé des champs d'analyse sur l'évolution des territoires péri-urbains qui connaissent des problématiques particulières en termes d'offre de services.

- **Les facteurs liés à la vie associative**

L'évolution de la vie associative a un impact direct sur le développement de la Branche (évolution de la réglementation, évolution des projets associatifs positionnement des valeurs associatives, rôle du bénévolat, stratégie de regroupement des structures associatives, articulation des relations entre les Fédérations et les associations...).

L'évolution de la gouvernance et des modes de gestion des associations modifient les organisations du travail notamment au niveau du binôme administrateur/salarié.

## 3.2 Les principaux déterminants d'évolution des besoins et de l'offre en personnes qualifiées dans les structures de la branche des acteurs du lien social et familial en Nord-Pas de Calais

Il s'agit de présenter ici de façon synthétique les éléments de diagnostic et prospectifs uniquement par rapport à la problématique emploi formation des structures de la branche des acteurs du lien social et familial en Nord-Pas-de-Calais.

### 3.2.1 Déterminants du besoin en personnes qualifiées (emplois)

Déterminants du besoin en personnes qualifiées	Tendances nationales	Spécificités Nord-Pas-de-Calais	Autres spécificités
<p><b>Départ à la retraite des professionnels</b></p>	<p><u>Départs à la retraite importants en France</u> : problématique de remplacement des actifs. Après le pic des départs à la retraite, le taux d'activité des personnes ayant plus de 60 ans devrait augmenter. La problématique d'adaptation des postes de travail et de recrutement des personnes seniors devrait se renforcer à moyen terme. Une incertitude reste liée aux comportements des personnes ayant 60 ans et plus au regard de l'évolution de la législation concernant les retraites.</p> <p>Au niveau de la Branche, les données font apparaître une faible proportion de salariés de plus de 55 ans.</p> <p>Concurrence entre régions, secteurs et</p>	<p>La population active en NPDC reste jeune par rapport à d'autres régions.</p> <p>La catégorie des salariés de plus de 55 ans est en hausse depuis 2001 (3 points) mais ne représentent que 6% des salariés de la Branche. Cette catégorie se concentre sur les postes administratifs et de direction.</p> <p>Selon les projections tendanciennes de l'INSEE,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La baisse de la population active aurait commencé dès 2008. De 2008 à 2013, elle s'effectuerait à un rythme mesuré allant jusqu'à -0,25%. La baisse s'accélérerait à partir de 2014 avec des taux d'évolution annuels qui passeraient de -0,35% à -0,59% en 2020.</li> <li>- La principale composante de la baisse de la population active repose sur les phénomènes migratoires. Les départs de la région non compensés par des arrivées conduiraient à eux seuls à une baisse de plus de</li> </ul>	

employeurs pour attirer les jeunes générations vers les métiers.

*Capacité de la Branche à être attractive dans les recrutements à venir ?*

*Quels sont les métiers qui seront concernés par les départs à la retraite dans la Branche ? existe-t-il des problématiques particulières de recrutement ?*

121 000 actifs sur la période (comparée à une baisse de 74 000 observée dans le scénario central entre 2006 et 2020).

*L'héliotropisme au sein de la population active se renforcera-t-il ?*

*Les jeunes générations détiendront-elles les qualifications recherchées dans la branche ?*

Déterminants du besoin en personnes qualifiées	Tendances nationales	Spécificités Nord-Pas-de-Calais	Autres spécificités
<p><b>Mobilités de carrières (abandon de la profession, reconversion) et flux géographiques</b></p> <p>Il est nécessaire de distinguer les différents types de mobilité entre les salariés permanents et occasionnels ainsi que d'identifier au sein des salariés les parcours spécifiques des personnes en contrat aidé.</p> <p>Il n'existe pas de données spécifiques au niveau de la Branche. Certains indicateurs montrent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un turn over des salariés au niveau national.</li> <li>▪ Une faible ancienneté dans les structures</li> </ul> <p><i>Quelle est la durée de la carrière professionnelle au sein de la Branche ?</i></p> <p><i>Quid des flux de salariés au niveau géographique et interbranche ?</i></p>	<p>Il est nécessaire de distinguer les différents types de mobilité entre les salariés permanents et occasionnels ainsi que d'identifier au sein des salariés les parcours spécifiques des personnes en contrat aidé.</p> <p>Il n'existe pas de données spécifiques au niveau de la Branche. Certains indicateurs montrent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un turn over des salariés au niveau national.</li> <li>▪ Une faible ancienneté dans les structures</li> </ul> <p><i>Quelle est la durée de la carrière professionnelle au sein de la Branche ?</i></p> <p><i>Quid des flux de salariés au niveau géographique et interbranche ?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'ancienneté dans les structures est faible (3,6 ans dans les centres sociaux, et 6,3 dans les autres structures de la branche).</li> <li>▪ Des entrées et des sorties importantes est important (28% des contrats de 2007 qui se terminent et 37% de ces effectifs embauchés en 2007).</li> <li>▪ Des équipes permanentes plutôt stables surtout dans les territoires ruraux et éloignés des centres de formation.</li> <li>▪ Pour les postes de directeurs, les candidatures viennent du national, pour les postes d'animateurs, il s'agit plutôt de candidatures locales ou régionales.</li> </ul> <p><i>Comment analyser ces chiffres (excluant les salariés ALSH, annexe 4, contrat d'engagement éducatif) au regard du retour des acteurs qui n'observent pas de turn over au sein des emplois permanents ?</i></p> <p><i>Quels sont les suites de parcours de personnes bénéficiaires de contrat aidé ?</i></p>	<p><u>Spécificités géographiques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le turn over est plus important en zone urbaine et la mobilité professionnelle plus aisée.</li> <li>▪ Les flux de professionnels restent mal identifiés au niveau territorial. Les zones rurales ont des difficultés importantes pour être attractives.</li> </ul> <p><u>Spécificités par type de structure:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les regroupements favorisent une mobilité plus aisée en interne dans la mesure où les opportunités de promotion professionnelle sont plus importantes, à la fois d'un point de vue quantitatif (effectifs plus importants) et qualitatif (une organisation du travail plus complexe et une plus grande spécialisation).</li> <li>▪ Les établissements seuls et disposant d'effectifs plus réduits ne sont quant à eux pas en capacité de proposer de nombreuses</li> </ul>

opportunités de mobilité interne. Et le marché du travail de la branche, aujourd'hui peu organisé, n'est pas en capacité d'accompagner ses mobilités. On constate que la réalité de celui-ci est très partiellement appréhendée par Pôle Emploi et ses cotraitants.

Déterminants du besoin en personnes qualifiées	Tendances nationales	Spécificités Nord-Pas-de-Calais	Autres spécificités
<p><b>Évolution de la demande pour les centres sociaux, associations de développement social local et association d'accueil des jeunes enfants</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Choc démographique avec un double mouvement lié à la gérontocroissance :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation de la part des personnes âgées au sein de la population</li> <li>- Augmentation du nombre personnes plus âgées (4<sup>ème</sup> âge).</li> </ul> </li> <li>▪ Augmentation de la natalité</li> <li>▪ Évolution des publics et de leurs besoins:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Malnutrition</li> <li>- Pratiques addictives</li> <li>- Développement des IST</li> <li>- Travailleurs pauvres</li> <li>- Marginalisation</li> <li>- Suicide</li> <li>- ...</li> </ul> </li> <li>▪ Diversification des choix en matière de garde d'enfants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vieillesse de la population mais dans une moindre mesure.</li> <li>▪ Part importante de jeunes ayant moins de 20 ans. Le Nord-Pas de Calais est la région dont la proportion des moins de 20 ans est la plus élevée (27% contre 25% en France Métropolitaine et 24% dans l'ensemble des régions françaises excepté l'Île-de-France).</li> <li>▪ La reprise de la natalité observée entre 2003 et 2006, accompagnée d'une augmentation de l'activité professionnelle des femmes<sup>5</sup> provoque un besoin accru de services.</li> <li>▪ Un indice conjoncturel de fécondité fort</li> <li>▪ Nombre de maternités précoces important</li> <li>▪ Selon l'INSEE, la population de la région Nord-Pas-de-Calais augmenterait légèrement de 2005 à 2020. L'excédent des naissances sur les décès compenserait le déficit migratoire. Par ailleurs, la région vieillirait : en 2020, près d'un habitant sur quatre aurait 60 ans ou plus. Parallèlement, le nombre de ménages serait en forte hausse : +11% en 15 ans. En effet, la taille des ménages diminuerait sous l'effet du vieillissement et de la décohabitation. La part des personnes seules dans l'ensemble des ménages progresserait de 5 points de 2005 à 2015 et celle des couples diminuerait d'autant. Quant aux</li> </ul>	<p><u>Spécificités géographiques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des dynamiques démographiques infra départementales importantes.</li> <li>▪ Selon l'INSEE, de 2005 à 2020, la population du département du Nord augmenterait légèrement. Les nombreuses naissances compenseraient les décès et le déficit migratoire. Tout en vieillissant, la population du département du Nord resterait plus jeune que la moyenne régionale : en 2020, les personnes de 60 ans et plus représenteraient moins de 23% de la population. Dans le même temps, le nombre de ménages augmenterait de 10% sous l'effet du vieillissement de la population et de l'évolution des modes de cohabitation. Le Nord compterait davantage de personnes seules et moins de couples à l'horizon 2015. La répartition des ménages par type de ménage resterait proche de celle de la région.</li> </ul>

<sup>5</sup> Le taux d'activité, bien qu'encore inférieur à la moyenne nationale, est passé de 56% en 1999 à plus de 60% en 2005 (Source : Insee - Taux d'activité de la population des ménages de 14 à 63 ans, selon le sexe).

familles monoparentales, elles représenteraient toujours 10% des ménages du Nord-Pas-de-Calais.

- Situation sociale dégradée (accentuation des phénomènes nationaux)

**Spécificités par type de structure:**

- En raison de moyens accrus, les regroupements sont plus en capacité de diversifier leurs offres.
- Difficulté à positionner les spécificités des EAJE par rapport aux autres modes de garde auprès des parents

Déterminants du besoin en personnes qualifiées	Tendances nationales	Spécificités Nord-Pas-de-Calais	Autres spécificités
<p><b>Évolution de l'offre :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacts des politiques publiques</li> <li>• Impact des réformes législatives et réglementaires</li> <li>• Impact du développement de la concurrence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour les structures de la Branche : impact important des orientations de la CNAF sur le développement de l'offre. La CNAF détermine dans ses circulaires du 31 décembre 1984 et du 31 octobre 1995, les fonctions de ces équipements autour de quatre missions essentielles.</li> <li>▪ Pour les centres sociaux plus spécifiquement : impact important des financeurs (collectivités territoriales essentiellement) sur le développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le regroupement des CAF au niveau départemental (passage de 10 à 2 CAF) va avoir une incidence forte sur l'évolution des politiques en cours (quelles orientations stratégiques seront retenues? Quelles activités seront soutenues? Pour quels besoins prioritaires? )</li> </ul> <p><i>Modifications de choix de gestion et de financement par les collectivités territoriales ?</i></p> <p><i>Évolution des politiques publiques des collectivités territoriales ?</i></p>	<p><u>Spécificités géographiques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En fonction des situations locales et des choix stratégiques qui seront effectués par les collectivités</li> <li>▪ En fonction du développement d'une offre concurrente, y compris concurrence avec d'autres associations hors branche (phénomène qui concerne plus encore la petite enfance)</li> <li>▪ Dans certains territoires, les Centres</li> </ul>

de l'offre de service.

- Pour les structures Petite Enfance, modification de la réglementation en 2007, développement des crèches d'entreprises
- Évolution des modalités de contractualisation quelque soit les financeurs (développement des appels à projets avec des attentes précises en matière de qualifications ou de compétences, conventions d'objectifs et de moyens...)
- Projet de réorganisation des collectivités territoriales et de la fiscalité locale

*« Recours » aux associations pour recruter des personnes en difficulté d'insertion (modification de la politique des contrats aidés) ?*

*Concurrence entre les associations dans un contexte de raréfaction des financements ?*

*Évolution de la politique familiale (modification du congé maternité, du congé parental...)?*

**sociaux sont financés à 80% par les communes. La dépendance de l'offre de services aux politiques de ces acteurs est importante.**

- **Développement de projets importants de crèches d'entreprises (ex dans le Nord, avec un engagement fort du Medef dans le développement de services d'accueil de la petite enfance, notamment pour les salariés mais pas seulement). Ce phénomène a une incidence sur les structures de la branche qui doivent développer des offres de services attractives, en phase avec les besoins de la population. Nécessité de développement d'une approche par les compétences.**

#### Spécificités par type de structure:

- **Les regroupements disposent de ressources humaines plus importantes pour répondre à des modifications pour l'obtention des financements.**
- **Certains regroupements bénéficient de financements importants provenant des fonds de propres des CAF permettant de financer des postes de permanents. La fusion des CAF pourrait les fragiliser par une baisse des financements.**
- **Les EAJE sont fragilisées par l'évolution de la réglementation dans le champ de la Petite Enfance et mis en concurrence avec d'autres types de structure au niveau local**

Déterminants du besoin en personnes qualifiées	Tendances nationales	Spécificités Nord-Pas-de-Calais	Autres spécificités
<b>Évolution des pratiques et tâches professionnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exigence d'une plus grande technicité et expertise sur les métiers de directions.</li> <li>▪ Mise en place des évaluations annuelles des objectifs d'évolution professionnelle.</li> <li>▪ Polyvalence des métiers administratifs et surtout d'accueil.</li> <li>▪ Changement de pratique au regard de l'évolution du comportement des usagers par rapport à l'offre de services du centre social.</li> <li>▪ Nécessaire plus grande polyvalence des animateurs au regard de la multiplicité des projets financés (politique de la ville, insertion, cohésion sociale, santé, lien intergénérationnel...).</li> </ul>		<p><b><u>Spécificités par type de structure:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Plus grande polyvalence dans les petites structures (centres sociaux et EAJE)</b></li> </ul>
<b>Politique de ressources humaines des employeurs</b>	Peu d'éléments au niveau de la Branche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nécessité de distinguer entre les regroupements de structures associatives et les petites structures associatives.</b></li> <li>- <b>Difficulté à mettre en place des politiques RH en lien avec le projet associatif</b></li> <li>- <b>Difficulté à utiliser les outils formation de façon stratégique</b></li> <li>- <b>Un certain flou sur la fonction employeur</b></li> <li>- <b>Difficulté aux EAJE à appliquer la CCN</b></li> </ul>	
Déterminants du besoin en personnes qualifiées	Tendances nationales	Spécificités Nord-Pas-de-Calais	Autres spécificités

**Vie associative.**

**Peu de données au niveau national spécifiquement au niveau de la branche.**

*Choix de développement du champ associatif dans une logique de bénévolat ou de professionnalisation ?*

*Nouvelle approche des questions de bénévolat dans les associations ?*

*Visibilité des objectifs identitaires de l'éducation populaire intégrant des logiques territoriales ?*

**Implication des bénévoles dans leurs fonctions et surtout sur la fonction employeur est fortement variable d'une structure à l'autre.**

*Rôle des Fédérations pour structurer les associations ?*

**Spécificités par type de structure:**

- Particularité des regroupements dans l'implication formalisée des bénévoles (ex: commissions de recrutement composées de salariés et bénévoles)
- Dans les petites structures, intervention des bénévoles dans les fonctions supports (notamment dans la petite enfance)

### 3.2.2 Déterminants de l'offre en personnes qualifiées (formation)

Déterminants de l'offre	Tendance nationale	Spécificités Nord-Pas-de-Calais	Autres spécificités
<p><b>Offre de formation certifiante toutes voies de formation confondues (formation initiale, apprentissage, formation continue, VAE)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aborder le besoin de formation global indépendamment des voies de formation.</li> <li>▪ Impact fort de la VAE</li> <li>▪ Un relatif flou sur l'évolution de la certification dans le domaine Jeunesse et Sports</li> <li>▪ Une relative illisibilité de l'offre de formations certifiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offre de formation quasi complète proposée en NPDC (sf DEJPS qui n'est proposé qu'aux demandeurs d'emplois dans le cadre du PRF).</li> <li>▪ Problématique d'accès à la VAE pour les « diplômés DRASS »</li> </ul>	<p><u>Spécificités géographiques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Concentration du personnel sur les zones disposant d'une offre de formation (ex: EJE sur Lille)</b></li> <li>▪ <b>Difficulté des petites structures situées en zone rurale à pourvoir leur poste</b></li> </ul> <p><u>Spécificités par type de structure:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Les regroupements en capacité de proposer une mobilité interne et de meilleures conditions de travail sont plus attractifs.</b></li> </ul>
<p><b>La formation continue non diplômante</b></p>	<p>Développement important de la formation non diplômante pour favoriser le développement et la valorisation des compétences, la prise de recul par rapport aux pratiques professionnelles mais aussi en tant qu'élément d'attractivité et de fidélisation dans les établissements de la branche</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La formation continue non diplômante constitue 80% des formations suivies par les salariés de la branche.</li> <li>▪ La formation constitue rarement la réponse précise à des objectifs en terme de développement des compétences et de la structure</li> <li>▪ <i>Reconnaissance des compétences?</i></li> <li>▪ <i>Besoins de formation liés aux nouvelles pratiques professionnelles (conduite de projet) et aux démarches d'évaluation ?</i></li> </ul>	<p><u>Spécificités géographiques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>La cartographie de l'offre en formation professionnelle continue ne place pas toutes les structures en situation d'égalité d'accès (problématique urbain/rural)</b></li> </ul> <p><u>Spécificités par type de structure:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>La majorité des structures au sein du réseau des centres sociaux favorisent le départ en formation de leurs salariés</b></li> <li>▪ <b>Les EAJE ont de plus importantes difficultés du fait d'effectifs réduits et de la question du remplacement des</b></li> </ul>

salariés en formation			
Déterminants de l'offre	Tendance nationale	Spécificités Nord-Pas-de-Calais	Autres spécificités
Les flux inter-régionaux et interbranches	Dimension méconnue	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Phénomène d'héliotropisme après une 1<sup>ère</sup> expérience professionnelle en NPDC</li> <li>▪ Peu de flux inter-régionaux dans la Branche en NPDC ? Les recrutements semblent s'effectuer sur des logiques de proximité et les professionnels se sont également formés dans la région.</li> <li>▪ Pas d'éléments sur les flux inter-branches (uniquement sur les fonctions de direction vers la branche BASS)</li> </ul>	
Attractivité des métiers et des formations du secteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Attractivité des valeurs de l'éducation populaire mais problématique de la qualité de l'emploi (CDD, temps partiel...);</li> <li>▪ Féminisation accrue des métiers de la petite enfance et, dans une moindre mesure, dans les métiers de l'animation;</li> <li>▪ Si le secteur de l'animation est attractif en début de carrière, se pose la question de la deuxième partie de carrière (quelles opportunités, quels débouchés?)</li> </ul>	<p>Situation contrastée:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les métiers sont à la fois perçus comme attractifs, notamment pour les pistes d'EJE (offre supérieure à la demande) et d'animateurs (métiers permettant une insertion professionnelle aisée), et peu sûrs en matière de parcours et de promotion professionnels</li> <li>▪ Tendance des personnes à se positionner sur des formations courtes (exception des EJE et des directeurs).</li> <li>▪ La question se pose avec une certaine acuité pour les fonctions de direction dont les titulaires recherchent des opportunités de promotion professionnelle à l'extérieur de la branche</li> </ul>	<p><u>Spécificités géographiques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les structures situées en zone urbaine sont plus attractives</li> </ul> <p><u>Spécificités par type de structure:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les EAJE ont du mal à rendre leurs offres d'emploi attractives du fait de la "concurrence" d'autres structures offrant des conditions d'exercice plus favorables (hôpitaux...)</li> <li>▪ Les métiers de l'animation restent peu lisibles et l'offre de formation est importante</li> <li>▪ Pour les salariés titulaires d'un diplôme du travail social, on constate des départs vers le secteur social et médico-social</li> </ul>
Capacité d'accueil des établissements de formation et terrains de stage	<p>Questionnement sur la possibilité d'augmenter les capacités de l'appareil de formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- au niveau des organismes de formation</li> <li>- au niveau des lieux de stages</li> </ul>	Information en cours de recueil	

	Tendance nationale	Spécificités Nord-Pas-de-Calais	Autres spécificités
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une partie des formations est soumise à des quotas régionaux.</li> <li>▪ Difficulté à définir des capacités de formation dans le travail social et l'animation (en lien avec les difficultés liées à l'observation prospective en termes d'emploi, de pratiques de formation, de ressources humaines des employeurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structures accueillant peu de stagiaires : proposent peu les terrains de stage prévus dans les textes réglementaires (ex : Petite Enfance), éloignement des centres de formation, problématique de la gratification des stagiaires...</li> </ul>	
<b>Politique des différents financeurs de la formation (Région, OPCA, Assedic, Employeurs...)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Convention collective qui traite de l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle continue (Annexe 2)</b></li> <li>▪ <b>Mise en œuvre des orientations de la Branche par Habitat Formation</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Pas de déclinaison régionale des orientations nationales de la branche</b></li> <li>▪ <b>Rôle de la Région :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Orientations du schéma régional des formations sanitaires et sociales (pas d'équivalent au niveau de l'animation socio-culturelle)</b></li> <li>○ <b>Financement de l'apprentissage et de la commande publique en direction des demandeurs d'emploi</b></li> <li>○ <b>Pour financer le projet professionnel des demandeurs d'emploi souhaitant rejoindre le secteur de l'animation. Plus spécifiquement, après avoir financé le BPJEPS, la Région souhaite accompagner les demandeurs d'emploi dans leur promotion professionnelle (DEJEPS)</b></li> <li>○ <b>Pour financer la formation des personnes en contrat aidé</b></li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Pas de contractualisation entre la Région et la</b></p>

**Branche professionnelle**

- **Rôle des Fédérations en matière de formation**

### 3.3 Des scénarios pour réfléchir à la prospective emploi-formation au sein de la branche des acteurs du lien social et familial en Nord-Pas-de-Calais

Les scénarios proposés ci-dessous, ont permis de réfléchir de façon prospective aux évolutions que pourraient connaître les structures de la branche. L'objectif n'était pas de choisir un scénario à mettre en place mais d'identifier avec les acteurs de terrain les réponses possibles et envisageables.

Ces trois scénarios peuvent s'articuler les uns aux autres.

Il s'agit d'identifier, d'isoler des axes de réflexion et envisager des pistes d'action par la suite.

Les fédérations ont par la suite proposé d'autres scénarios pour s'approprier et réfléchir à l'évolution de la branche. Les scénarios A, B, C et D sont donc présentés en annexe.

Dans le cadre des différents travaux d'appropriation et d'enrichissement sur ces scénarios, **les scénarios 3 (d'AMNYOS) et C (des fédérations) ont été identifiées comme les plus envisageables.**

#### 3.3.1 Les scénarios proposés par AMNYOS

##### *a. Scénario 1 : Capacités des structures de la Branche à se développer et à répondre à une augmentation de l'activité*

Contexte	Hypothèse dans laquelle les structures de la branche sont en capacité de réagir aux mutations et que les évolutions des tendances principales seront positives
Éléments structurants (démographie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vieillissement de la population bien intégrée</li> <li>- Maintien d'une natalité importante</li> <li>- Renforcement du phénomène d'urbanisation et rurbanisation (politique volontariste en direction des quartiers difficiles et développement d'une économie résidentielle)</li> <li>- Développement de l'emploi des femmes</li> <li>- Augmentation des familles recomposées</li> <li>- Inégalités sociales ne sont pas accrues</li> </ul>
Évolution de la demande	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversification des activités</li> <li>- Développement des demandes pour assurer la cohésion sociale et familiale, de nouvelles formes de solidarité apparaissent</li> <li>- Utilisation des technologies de l'information et de la communication</li> <li>- Développement des loisirs virtuels</li> </ul>
Évolution des financements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Désengagement financier limité des pouvoirs publics</li> <li>- Mise en place de convention d'objectif et mise en place d'une logique projet</li> </ul>
Réponses des structures la branche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à appréhender et proposer aux habitants des activités intégrant les nouvelles attentes.</li> <li>- En dépit d'un relatif désengagement des collectivités publiques, le secteur a su modifier son développement pour diversifier ses financements et s'organiser différemment en ayant des tailles</li> </ul>

## Rapport final

	<p>critiques et pour répondre aux exigences de qualité et d'évolution demandées par les commanditaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le secteur a su rendre lisible sur les territoires ses valeurs autour de l'éducation populaire et se positionner comme un acteur important de l'économie résidentielle. Il est en capacité d'être dans des « logiques concurrentielles » avec d'autres acteurs sur les mêmes activités.</li> <li>- Le secteur a su développer de multiples partenariats sur le territoire et instaurer des dynamiques sociales locales. Il a su positionner comme un acteur fort du lien social et de l'économie résidentielle.</li> <li>- Le secteur a su renouveler le bénévolat et développer des projets associatifs porteurs.</li> </ul>
<b>Évolution de l'emploi</b>	<p>Dans un tel contexte, on assiste à une création d'emplois dans le secteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pour satisfaire les nouvelles demandes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- en provenance des seniors,</li> <li>- en matière d'insertion sociale,</li> <li>- en direction des handicapés,</li> <li>- dans le cadre de l'économie résidentielle rurale et péri-urbaine.</li> </ul> </li> <li>- pour gérer et animer les activités proposées sur le territoire.</li> </ul>
<b>Impact au niveau de la formation</b>	Ce scénario renforce la nécessité de professionnalisation de la structure et de qualification les bénévoles administrateurs
<b>Impact sur la RH</b>	La nécessité de mettre en place des logiques RH fortes pour répondre aux exigences des financeurs et être en capacité de répondre à l'évolution de la demande.
<b>Impact sur la vie associative</b>	Il nécessite une réflexion forte sur l'articulation du projet associatif accompagnant le développement de l'activité. Il requestionne les modes de gouvernance associative actuels et le rôle du bénévolat.

**b. Scénario 2 : Une difficulté des structures de la branche à répondre à la diminution de l'activité**

<b>Contexte</b>	Hypothèse dans laquelle les structures de la branche sont incapables de s'adapter aux évolutions de la demande et ceci dans un contexte économique de dualisation de la société avec des inégalités sociales fortes
<b>Éléments structurants (démographie)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vieillesse de la population et une augmentation des inégalités du fait des modalités très différenciées d'aménagement des retraites. Un nombre important de personnes âgées connaît des situations de pauvreté.</li> <li>- Maintien d'une natalité importante</li> <li>- Renforcement du phénomène d'urbanisation et rurbanisation (Les quartiers en difficulté se referment et les politiques publiques se désengagent des territoires et recentrent les financements sur les individus)</li> <li>- Développement de l'emploi des femmes</li> <li>- Augmentation des familles recomposées</li> </ul>
<b>Évolution de la demande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversification des activités</li> <li>- Développement des demandes pour assurer la cohésion sociale et familiale, de nouvelles formes de solidarité apparaissent</li> <li>- Utilisation des technologies de l'information et de la communication</li> <li>- Développement des loisirs virtuels</li> </ul>
<b>Évolution des financements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les activités associatives apparaissent comme un bien superflu. Il est demandé aux entreprises de financer l'accueil du jeune enfant, les collectivités publiques recentrant leurs financements vers les investissements, les prestations sociales... et mettent en concurrence selon une logique de prestation de service les différents acteurs.</li> <li>- Les politiques publiques seraient moins volontaristes avec un retrait vis-à-vis des activités, des aides à l'emploi, des politiques d'animation, du développement local</li> <li>- L'offre commerciale de prestation serait réservée à une clientèle solvable mais cela ne compenserait pas les pertes d'emplois précédentes. En effet, l'évolution du pouvoir d'achat de nombreuses catégories sociales fragiles (jeunes, seniors, retraites, chômeurs) risque de s'effondrer. Les associations seraient en concurrence avec des structures marchandes. La logique de marchandisation rendrait relativement illisible les valeurs promues par les associations de l'éducation populaire et leur rôle sur le lien social. Elles se différencieraient peu pour les financeurs des autres employeurs, notamment lucratifs.</li> </ul>

## Rapport final

<b>Réponses des structures la branche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacités à appréhender et proposer aux habitants des activités intégrant les nouvelles attentes.</li> <li>- Pas de diversification des financements et difficulté à répondre aux exigences de qualité et d'évolution demandées par les commanditaires.</li> <li>- Illisibilité sur les territoires des valeurs autour de l'éducation populaire et n'apparaît pas comme un acteur important de l'économie résidentielle. Il n'arrive pas à appréhender les « logiques concurrentielles » avec d'autres acteurs sur les mêmes activités.</li> <li>- Le secteur n'a pas su développer de multiples partenariats sur le territoire et instaurer des dynamiques sociales locales. Il n'est pas positionné comme un acteur fort du lien social et de l'économie résidentielle.</li> <li>- Le secteur n'a pas su renouveler le bénévolat et développer des projets associatifs porteurs.</li> <li>- Le secteur associatif n'arrive pas à renouveler ses modes de développement et la gouvernance associative et à innover pour répondre aux difficultés liées au bénévolat.</li> </ul>
<b>Évolution de l'emploi</b>	<p>Dans un tel contexte, on assiste à une perte d'emplois dans le secteur en raison de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une réduction des activités proposées et un risque de segmentation entre des activités rentables confiées à des opérateurs privés marchands et des activités en direction des populations les plus vulnérables confiées à des associations.</li> <li>- Une difficulté à trouver des compensations vers d'autres activités et à se positionner dans une logique strictement marchande</li> <li>- Une arrivée d'opérateurs privés pour des clientèles solvables</li> <li>- Une perte des valeurs de l'éducation populaire.</li> </ul>
<b>Impact au niveau de la formation</b>	<p>Ce scénario ne conduit pas à développer la formation, si ce n'est pour accompagner les reconversions professionnelles. L'effort de formation est limité et s'adresse en 1<sup>er</sup> lieu aux bénévoles.</p>
<b>Impact sur la RH</b>	<p>Les stratégies RH n'apparaissent pas comme pertinentes. La professionnalisation du secteur recule au profit d'un retour au militantisme et au bénévolat.</p>
<b>Impact sur la vie associative</b>	<p>Retour à des associations « militantes » portées quasi uniquement par des bénévoles</p>

**c. Scénario 3 : Dans un contexte dégradé, les structures de la branches trouvent les ressources pour se maintenir voire se développer**

<b>Contexte</b>	Hypothèse dans laquelle les structures de la branche sont capables de s'adapter aux évolutions de la demande et ceci dans un contexte économique de dualisation de la société avec des inégalités sociales fortes
<b>Éléments structurants (démographie)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vieillissement de la population et une augmentation des inégalités du fait des modalités très différenciées d'aménagement des retraites. Un nombre important de personnes âgées connaît des situations de pauvreté.</li> <li>- Maintien d'une natalité importante</li> <li>- Renforcement du phénomène d'urbanisation et rurbanisation (Les quartiers en difficulté se referment et les politiques publiques se désengagent des territoires et recentrent les financements sur les individus)</li> <li>- Développement de l'emploi des femmes</li> <li>- Augmentation des familles recomposées</li> </ul>
<b>Évolution de la demande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversification des activités</li> <li>- Développement des demandes pour assurer la cohésion sociale et familiale, de nouvelles formes de solidarité apparaissent</li> <li>- Utilisation des technologies de l'information et de la communication</li> <li>- Développement des loisirs virtuels</li> </ul>
<b>Évolution des financements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les collectivités territoriales font le pari de l'économie résidentielle et soutiennent les structures associatives fortement en raison de leur capacité à articuler offre de services et lien social sur le territoire. Les financements de fonctionnement sont pluriannuels permettant de conforter le tissu associatif sur le territoire.</li> </ul>
<b>Réponses des structures la branche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrer des mutations et véritable force de proposition au niveau des collectivités territoriales pour répondre aux enjeux soulevés.</li> <li>- Positionner clairement ses valeurs auprès de l'ensemble des acteurs et par conséquent sa « valeur ajoutée » par rapport aux questions de lien social sur les territoires.</li> <li>- Travailler au niveau de l'ensemble des structures de l'éducation populaire pour être lisible et pouvoir peser.</li> <li>- Avoir un dynamisme réel au niveau de la Branche déclinée régionalement et des Fédérations.</li> <li>- Appréhender et proposer aux habitants des activités intégrant les nouvelles attentes.</li> <li>- Diversifier des financements et répondre aux exigences de qualité et d'évolution demandées par les commanditaires.</li> <li>- Le secteur a su renouveler le bénévolat et développer des projets associatifs porteurs.</li> <li>- Le secteur associatif arrive à renouveler ses modes de développement et de gouvernance associative et à innover pour répondre aux difficultés liées au bénévolat.</li> </ul>
<b>Évolution de l'emploi</b>	Dans un tel contexte, ceci n'implique pas forcément de création ou de perte d'emplois. Le soutien des financeurs pourrait conduire à une volonté

**Rapport final**

	d'améliorer la qualité de l'emploi.
<b>Impact au niveau de la formation</b>	Ce scénario conduit à développer des stratégies de formation innovantes permettant d'intégrer les mutations.
<b>Impact sur la RH</b>	Les stratégies RH sont importantes pour permettre de recruter et fidéliser les professionnels nécessaires pour maintenir et développer les structures.
<b>Impact sur la vie associative</b>	Capacité à repenser les projets associatifs intégrant les mutations Évolution forte de la gouvernance associative Renouvellement du bénévolat

### 3.4 Synthèse des principaux éléments de réflexion

L'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces permet de synthétiser différents éléments identifiés lors des travaux de diagnostic et de prospective.

Éléments positifs		Éléments négatifs
Interne	Forces	Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structuration en réseau (Fédérations des centres sociaux et Colline ACEPP)</li> <li>- Présence sur les territoires et proximité avec les habitants</li> <li>- Approche transversale sur le lien social et familial (projet territorial, prise en charge globale de la famille, lieu de lutte contre les discriminations et de développement de la citoyenneté)</li> <li>- Activités diversifiées en fonction de différents publics</li> <li>- Les regroupements et les structures importantes disposent de capacités plus importantes pour répondre aux évolutions</li> <li>- Soutien fort des partenaires institutionnels : financement de la CAF, des communes et du Conseil Général</li> <li>- Pratiques en matière de formation existantes dans les structures et un rôle important des fédérations des centres sociaux et de Colline ACEPP en matière de formation</li> <li>- Des salariés motivés et impliqués, relativement jeunes et souvent polyvalents</li> <li>- Richesse du bénévolat</li> <li>- Structures permettant d'être des lieux d'insertion de bénéficiaires de contrat aidé</li> <li>- Mixité des catégories de salariés (permanents, vacataire, étudiant, bénéficiaires de minima sociaux)</li> <li>- Appui pour développer l'économie résidentielle</li> <li>- Capacité à travailler en mode projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répartition des centres sociaux et EAJE associatifs très disparates entre le Nord et le Pas-de-Calais</li> <li>- Utilité sociale et économique insuffisamment connue et reconnue</li> <li>- Manque de lisibilité des actions des centres sociaux et des associations de développement social local et perception d'une dispersion des structures auprès des financeurs</li> <li>- Faiblesse de la communication des valeurs de l'éducation populaire et de l'économie sociale et solidaire</li> <li>- Peu de lisibilité des spécificités des EAJE de type associatif par rapport aux autres types de mode de garde</li> <li>- Dépendance financière peu sécurisante et faiblesse des ressources propres</li> <li>- Un « lobbying » faible pour défendre les intérêts de la Branche</li> <li>- Relations difficiles avec certains partenaires et faible poids dans le jeu d'acteurs régional ou local</li> <li>- Peu de lien entre le projet associatif/social et la stratégie Ressources Humaines-Formation</li> <li>- Manque de réelles stratégies formation au niveau des structures</li> <li>- Difficulté à renouveler le bénévolat</li> <li>- Solvabilisation des emplois et capacité à proposer des évolutions professionnelles</li> <li>- CCN difficile à appliquer pour les EAJE de type associatif</li> <li>- Manque de reconnaissance des métiers exercés et besoins en qualification et professionnalisation.</li> </ul>

<b>Externe</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolution démographique demandant la proposition d'activités plus diversifiées (population âgée, dimension intergénérationnelle)</li> <li>- Dégradation socio-économique nécessite une présence associative sur le terrain pour maintenir la cohésion sociale et territoriale</li> <li>- Besoins importants en matière de structures d'accueil des jeunes enfants (sous-équipement)</li> <li>- Agréments de la CAF rendent plus difficiles l'entrée de nouvelles structures</li> <li>- Renforcement du rôle des Fédérations/ Colline ACEPP pour permettre les synergies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modification des politiques publiques, en particulier familiale (nouvelle COG État-CNAF)</li> <li>- Fusion des CAF avec création de 2 CAF départementale (risque d'alignement sur le bas, diminution pour certaines structures des subventions sur les fonds propres, risque de concurrence entre les structures de la Branche)</li> <li>- Réforme de la politique Petite Enfance et assouplissement des règles d'encadrement de l'accueil des jeunes enfants</li> <li>- Fort positionnement des structures privées liées aux entreprises et concurrence dans la politique Petite Enfance</li> <li>- Basculement des financements des communes aux intercommunalités (risque que les structures intercommunales exigent d'avoir un seul interlocuteur sur son territoire)</li> <li>- Évolution des financements et des modes de gestion</li> <li>- Incohérences des attentes entre les différents financeurs.</li> </ul>

**Étude des forces**

Ce sont les aspects positifs internes que contrôle la Branche professionnelle et sur lesquels on peut bâtir le futur

**Étude des faiblesses**

Ce sont les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par les structures de la Branche

**Étude des opportunités**

Ce sont les possibilités extérieures positives dont on peut éventuellement tirer parti dans le contexte des forces et faiblesses actuelles. Elles se développent en dehors du champ d'influence de la Branche

**Étude des menaces**

Ce sont les problèmes, les obstacles ou les limitations extérieures qui peuvent empêcher ou limiter le développement de la Branche. Elles sont souvent hors du champ d'influence de la Branche

## 4. Partie 3 : Proposition d'orientations stratégiques et plan d'actions

### 4.1 Les orientations stratégiques emploi-formation

Au regard du diagnostic élaboré et de la démarche prospective mise en place, il est proposé de travailler suite à ce contrat d'études prospectives autour de **six orientations stratégiques concernant le champ emploi-formation**, se déclinant ensuite en plan d'actions opérationnel pour trois ans.

<b>Orientation stratégique 1</b>	Accompagner la mobilité des salariés de la branche
<b>Orientation stratégique 2</b>	Développer la formation pour qualifier et professionnaliser les salariés de la branche
<b>Orientation stratégique 3</b>	Accompagner les <b>salariés</b> en contrat aidé dans la construction de leur parcours professionnelle
<b>Orientation stratégique 4</b>	Développer la fonction employeur et ressources humaines au sein des structures de la branche
<b>Orientation stratégique 5</b>	Appuyer la gouvernance associative et positionner les questions ressources humaines dans les projets associatifs
<b>Orientation stratégique 6</b>	Mener des actions de prévention des risques psycho-sociaux et de santé liés au travail

*NB : la présentation des orientations stratégiques n'induit pas une hiérarchisation en matière de priorité*

### 4.2 Deux enjeux préalables en dehors du champ emploi-formation pour répondre aux évolutions des structures de la branche à moyen terme

Il a été mis en avant par les structures de la branche la nécessité de prendre en compte deux enjeux préalables, en dehors champ emploi-formation, pour répondre aux évolutions de demain :

- **La nécessité de faire reconnaître auprès des partenaires l'utilité économique et sociale des structures**

Partant du constat que les valeurs défendues par les structures la branche (valeurs de l'économie sociale et solidaire, mais surtout de l'éducation populaire,) sont particulièrement importantes, on constate néanmoins que ces valeurs sont aujourd'hui mal identifiées par certains partenaires, salariés et bénévoles..

Cette situation donne une impression de « vœux pieux » peu retranscrit dans le quotidien des actions.

La clarification des valeurs prônées comme étant des principes régissant les actions doit permettre la reconnaissance d'une valeur ajoutée économique et sociale de l'activité menée par ces structures, induisant des particularités tant dans le mode de fonctionnement, de financement, au niveau de la gestion des ressources humaines que dans les relations avec les partenaires. Il apparaît important pour développer à

## Rapport final

moyen terme la branche de pouvoir être en capacité de rendre visible les actions conduites au regard des valeurs défendues.

Il apparait indispensable de :

- Expliciter les valeurs défendues par les structures de la Branche de façon concrète et sa plus-value sur les territoires.
- Rendre lisible la dimension sociale, familiale et globale et cohérent les diverses activités conduites au regard des valeurs de la branche.
- Valoriser les actions conduites par les structures de la branche au regard de leur utilité économique et sociale.
- Développer des actions de positionnement (lobbying) auprès des collectivités territoriales.

Les actions envisageables concernent :

1. **La mise en place d'une dynamique globale et cohérente d'explicitation des valeurs des structures de la branche** (réunions internes aux structures portant sur la traduction concrète des valeurs, construction d'un outil de type arbre d'objectif au niveau régional pouvant être décliné localement, identification d'indicateurs permettant d'évaluer les actions au regard des valeurs, Travail de sensibilisation des acteurs de la branche).
  2. **Développer des pratiques professionnelles qui permettent une mise en œuvre concrète de l'éducation populaire** (Ingénierie et réalisation d'une formation action sur les pratiques de l'éducation populaire dans les métiers/ fonctions exercées. L'action doit permettre aux salariés de décliner concrètement les valeurs défendues par les structures de la branche).
  3. **Mettre en place une stratégie de communication et de valorisation de la Branche** (élaboration d'une stratégie de communication, mise en place d'outils pour faciliter la remontée au niveau régional des initiatives locales, supports de communication : plaquettes, affiches..., site Internet et outils collaboratifs de travail, participation à des initiatives conjointes avec des partenaires).
- **La nécessaire anticipation des évolutions en matière de financement des structures de la branche**

En raison d'un contexte institutionnel en mouvement pour les acteurs de la branche (évolution des CAF dans le Nord-Pas de Calais, transfert de compétences des communes aux intercommunalités, modifications des relations financières entre les associations et les institutions, future COG avec la CNAF...), les structures de la branche doivent anticiper les évolutions des financements afin de mieux se préparer, éviter des problèmes financiers et pouvoir intégrer cette donnée dans l'analyse des enjeux emploi-formation. Elles sont très dépendantes de l'évolution des financements publics pour solvabiliser leur activité et in fine pour disposer de marges de manœuvre en matière de gestion des ressources humaines. Il s'agit de suivre en particulier les financements de l'État, de la CNAF, des CAF, du Conseil régional, des 2 Conseils généraux, les communes et les intercommunalités.

## Rapport final

Il apparait important de :

- Identifier au niveau national et local les différentes approches des partenaires financeurs (modalités de partenariat, priorités politiques...).
- Pouvoir se positionner par rapport aux nouvelles exigences liées aux politiques des financeurs.
- Développer la diversification financière, les synergies d'actions et la mutualisation des moyens entre structures de la Branche au sein d'un même territoire.

Les actions envisageables concernent :

- 1. Un accompagnement politique et méthodologique des têtes de réseaux pour permettre aux structures de la branche de se positionner par rapport aux partenaires** (identification des outils nécessaires, outil d'auto-évaluation, livret décrivant les méthodes pour mettre en place des relations partenariales et se positionner localement).
- 2. La mise en place d'un outil de veille** sur les évolutions et les modalités de financement des structures de la branche (outils d'observation de la stratégie des financeurs, données financières nationales et locales, publications).
- 3. Une formation action en direction des structures de la branche** pour élaborer des stratégies de financements et favoriser la diversification des sources de financement.

### 4.3 Présentation détaillée des six orientations stratégiques et de leurs fiches actions

Voir page suivante

*PREAMBULE :*

*La priorisation des fiches présentées ci après est le résultat d'un temps de travail réalisé entre permanents et administrateurs des têtes de réseaux (Fédération des Centres Sociaux 59, Fédération des centres sociaux 62, Colline Acepp et Union régionale des centres sociaux).*

## **Orientation 1 : Accompagner la mobilité professionnelle des salariés de la branche**

Constats : La mobilité au sein de la branche est une problématique particulière puisque le turn-over est important pour certaines catégories de salariés (les vacataires). Par contre, d'autres catégories de salariés (les permanents) sont particulièrement peu mobiles dans les structures. Et le temps partiel est une donnée importante au sein de la branche, qu'il soit choisi ou subi. L'évolution professionnelle est limitée dans un certain nombre de structures, notamment les plus petites en raison de la faible diversification des fonctions proposées et des difficultés financières pour augmenter les salariés. Pour certains métiers en lien avec la Petite Enfance, la concurrence avec le secteur lucratif est très vive pour attirer du personnel qualifié et expérimenté (auxiliaire de puériculture, éducateur de jeunes enfants...). Pour certaines structures de la branche, en raison de leur taille, de difficultés de recrutement, de mise en concurrence..., les organisations actuelles ne permettent plus d'envisager de mener une réelle gestion des ressources humaines en raison de l'absence de marges de manœuvre.

Ces difficultés sont amplifiées par le fait que les structures ne passent que très peu par les intermédiaires de l'emploi. De plus, les métiers de la branche sont perçus par les intermédiaires du marché du travail et les orientateurs comme facilement accessible alors même qu'ils nécessitent des qualifications et des compétences spécifiques.

Enjeux : Il apparaît important pour pouvoir conserver les spécificités de la branche dans un contexte de fragilisation des financements de s'appuyer sur des innovations en matière d'organisation des structures. Il est également nécessaire de faciliter le recrutement au sein de la branche en améliorant la lisibilité des offres et des demandes d'emploi.

Enfin, il convient également de développer les outils de la mobilité pour les salariés leur permettant d'envisager des parcours d'évolution professionnelle tout en soutenant les efforts de fidélisation des salariés réalisés par les structures de la branche.

### Objectifs :

- ↳ Développer les formes d'organisation permettant de proposer des évolutions professionnelle pour les salariés au sein des structures de la branche
- ↳ Développer la reconnaissance de la qualification et des compétences acquises par les salariés .
- ↳ Favoriser la fluidité entre les offres d'emploi des structures et les demandes d'emploi des salariés.
- ↳ Développer le partenariat avec les structures intermédiaires du marché du travail (Pôle Emploi, Mission locale, Maison de l'Emploi, Cap Emploi) pour faire connaître les métiers, les qualifications et les compétences de la branche.
- ↳ Développer à moyen terme les initiatives autour des mobilités externes, interbranches sur les territoires.

Actions envisagées :

<b>Fiche</b>		<b>Contenu proposé</b>	<b>Niveau de priorité</b>
<b>Fiche 1</b>	<b>Mettre en place des actions pour accompagner les initiatives de mutualisation des moyens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etude sur les formes de mutualisation entre les structures de la branche (possibilités existantes, freins, atouts, conditions de réussite et de mise en œuvre, analyse de l'impact de l'intercommunalité)</li> <li>• Accompagnement méthodologique et stratégique pour soutenir les initiatives de mutualisation des moyens entre structures sur un même territoire</li> <li>• Accompagnement méthodologique et stratégique pour mettre en place une GPEC à l'échelle des territoires (proposé en priorité aux petites structures dans des territoires isolés)</li> <li>• Actions d'information et de sensibilisation pour lancer des initiatives et les faire connaître</li> </ul>	<b>Très prioritaire</b>
<b>Fiche 2</b>	<b>Développer des initiatives pour favoriser la mobilité des salariés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiative de type Passeport formation pour les salariés</li> </ul>	<b>Moyennement prioritaire</b>
<i>Fiche 3</i>	<i>Améliorer l'articulation entre la demande et l'offre d'emploi au sein de la branche</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions de sensibilisation et de communication auprès de partenaires comme Pôle Emploi, Missions locales, Cap Emploi... pour améliorer la connaissance des différents métiers, compétences demandées et habiletés requises au sein de la Branche</li> <li>• Etude de faisabilité pour mettre en place une bourse de l'emploi régional en partenariat avec Pôle Emploi, les missions locales... avec 2 niveaux : au sein de la branche et dans des logiques interbranches</li> <li>• Partenariat avec Pôle Emploi pour mettre en place des méthodes/techniques/ outils permettant de détecter les habiletés et les compétences des individus lors des recrutements</li> <li>• Etude de faisabilité de réaliser un kit dans le cadre de la méthode de recrutement par simulation</li> </ul>	<i>Faiblement prioritaire</i>

## **Orientation 2 : Développer la formation pour qualifier et professionnaliser les salariés de la branche**

Constats : L'analyse des usages formation par les structures de la branche montre l'importance des démarches individuelles, le plan de formation n'étant que pour une large partie la résultante de l'agrégation de ces demandes individuelles acceptées par la structure. C'est l'une des raisons qui peut expliquer la difficulté d'appréhension de l'utilité du droit individuel à la formation par les directeurs. A l'exception des grandes structures et des regroupements, les stratégies de formation en lien avec le développement des compétences et des qualifications restent très limitées au sein des structures de la branche. Les différents dispositifs issus de la réforme de 2003-2004 restent peu mobilisés aujourd'hui et faiblement appropriés si ce n'est sous la logique financière.

Enjeux : Au regard des enjeux à court et moyen termes que les structures de la branche connaîtront, il s'agit de mettre en place une véritable dynamique formation au sein de ces structures en mobilisant les fonds de la formation professionnelle pour répondre aux évolutions de demain.

La qualification et la professionnalisation des salariés restent un enjeu important, en particulier dans des contextes réglementaires mouvants et avec des modifications politiques publiques finançant les structures de la branche.

### Objectifs :

- ↳ Améliorer la connaissance de l'effort réel des structures de la Branche en matière de formation.
- ↳ Développer des parcours de qualification et de professionnalisation pour les salariés afin de compléter leurs qualifications initiales.
- ↳ Sensibiliser les salariés à la validation des acquis de l'expérience (VAE) et développer une fonction d'accompagnement du parcours de VAE.
- ↳ Favoriser les parcours de qualification et de professionnalisation des encadrants intermédiaires permettant l'accès aux formations certifiantes de niveau III.
- ↳ Développer des pratiques professionnelles permettant la mise en œuvre concrète des principes de l'éducation populaire.

## Rapport final

Actions envisagées :

<b>Fiche</b>		<b>Contenu proposé</b>	<b>Niveau de priorité</b>
<b>Fiche 5</b>	<b>Mettre en place des formations permettant aux salariés de s'adapter et de développer leurs qualifications et compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actions de formation répondant aux évolutions et aux nouvelles approches</b></li> <li>• <b>Actions de formation conduisant à la certification</b></li> <li>• <b>Actions de formation pour les salariés ayant des difficultés dans la maîtrise des savoirs de base</b></li> </ul>	<b>Fortement prioritaire</b>
<b>Fiche 6</b>	<b>Appuyer les pratiques professionnelles mettant en œuvre les principes de l'éducation populaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ingénierie et réalisation d'une formation action sur les pratiques de l'éducation populaire dans les métiers/ fonctions exercées. L'action doit permettre aux salariés de décliner concrètement les principes de l'éducation populaire.</b></li> </ul>	<b>Moyennement prioritaire</b>
<i>Fiche 7</i>	<i>Améliorer la connaissance de l'effort formation régional de la branche</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Création d'une base de données permettant de capitaliser des éléments en provenance de l'OPCA Habitat Formation et directement auprès des structures pour mesurer l'effort global de la branche en Nord-Pas-de-Calais et connaître la structuration de la dépense</i></li> <li>• <i>Publication régulière des résultats</i></li> </ul>	<i>Faiblement prioritaire</i>
<i>Fiche 8</i>	<i>Promouvoir les démarches VAE auprès des employeurs et des salariés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Partenariat régional autour de la VAE (structures de la branche, OPCA, points relais conseils, conseil régional, Etat)</i></li> <li>• <i>Actions de sensibilisation et de communication autour de la VAE</i></li> <li>• <i>Actions d'accompagnement des démarches de VAE avec un appui spécifique pour les salariés s'engageant dans une démarche pour obtenir une certification de niveau V ou IV</i></li> </ul>	<i>Faiblement prioritaire</i>

### **Orientation 3 : Accompagner les salariés en contrat aidé dans la construction de leur parcours professionnel**

Constats : Les structures de la branche recrutent régulièrement des personnes bénéficiant des contrats aidés et intègrent des personnes en difficultés d'insertion professionnelle.

L'accueil de ce type de salariés résulte parfois de pressions des financeurs et de difficultés pour solvabiliser le recrutement de salariés sans ces aides.

En fonction des structures, les pratiques en matière d'accompagnement et de tutorat de ces personnes dans l'emploi diffèrent.

De plus, il est nécessaire de pouvoir clarifier le rôle d'insertion professionnelle des structures de personnes en difficulté et l'objectif d'accompagnement de ces personnes en tant qu'usagers de la structure (pour les centres sociaux essentiellement concernant ce dernier élément).

Pour une partie de ces salariés en difficulté d'insertion, les structures de la branche constituent une sorte de « sas » vers le retour à l'emploi. Les parcours de qualification et de professionnalisation restent limités en raison de difficultés de financement.

Enjeux : Il apparaît nécessaire de clarifier et de définir l'action des structures de la branche en direction des salariés en difficulté d'insertion pour pouvoir mettre en place les partenariats nécessaires afin de financer les parcours de qualification et de professionnalisation de ces publics.

#### Objectifs :

- ↳ Identifier les raisons de l'utilisation de ce type de contrat par les structures de la branche
- ↳ Analyser les enjeux de la fonction d'accompagnement des parcours d'insertion pour les structures de la branche
- ↳ Identifier les partenariats pouvant être mis en place avec les structures d'insertion par l'activité économique
- ↳ Mettre en place de véritables parcours professionnalisants pour les salariés en contrats aidés dans les structures de la branche

## Rapport final

Actions envisagées :

<b>Fiche</b>		<b>Contenu proposé</b>	<b>Niveau de priorité</b>
<b>Fiche 8</b>	<b>Accompagner les bénéficiaires de contrats aidés dans un parcours de qualification et de professionnalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Etude des pratiques des structures de la branche en matière de recrutement des salariés en contrat aidé :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Raisons et stratégies liées aux recrutements</li> <li>- Conditions d'accueil</li> <li>- Atouts et freins</li> </ul> </li> <li>• <b>Guide « des bonnes questions à se poser » à destination des structures sur le recrutement des salariés en contrat aidé</b></li> <li>• <b>Repérage, connaissance du rôle des structures d'insertion par l'activité économique et partenariat pour recruter des publics en difficulté</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement, mise à disposition et accompagnement des personnes</li> <li>- Partenariat avec les réseaux de l'insertion par l'activité économique</li> </ul> </li> <li>• <b>Professionalisation la fonction d'accompagnement et de tutorat des salariés accompagnant les personnes en contrat aidé dans les structures et renforcer les capacités d'accompagnement des structures</b></li> <li>• <b>Mettre en place un partenariat pour élaborer des parcours de formation pour ces publics (OPCA, Etat, Conseil régional, Conseils généraux, ...).</b></li> </ul>	<b>Moyennement prioritaire</b>

## Orientation 4 : Développer la fonction employeur et ressources humaines

Constats : Les stratégies en matière de gestion des ressources humaines dans les structures de la branche sont particulièrement variées et globalement peu structurées. Elles diffèrent en fonction de la taille des structures, de l'organisation du binôme administrateur bénévole-directeur.

Différents freins sont particulièrement handicapants dans la mise en œuvre d'une stratégie Ressources humaines dans les structures :

- certains outils sont peu utilisés car étant identifiés comme provenant du monde de l'entreprise,
- les responsabilités (bicéphales) ne sont pas clairement organisées,
- l'encadrement intermédiaire et la délégation des responsabilités des dirigeants sont difficiles à mettre en œuvre,
- la formation n'est pas considérée comme un outil de gestion des ressources humaines (au niveau des salariés et des bénévoles).

Enjeux : Il apparaît nécessaire de pouvoir agir sur l'ensemble des dimensions de la fonction employeur en ayant une approche différenciée en fonction des types de structures de la branche.

Il s'agit de mettre en place une dynamique permettant de structurer et d'intégrer une stratégie ressources humaines au sein des structures de la branche. Celle-ci doit s'accompagner du développement du dialogue social au sein des structures

### Objectifs :

- ↳ Développer une culture commune sur la fonction ressources humaines en intégrant les spécificités de la Branche et lever les blocages liés aux concepts utilisés dans le secteur marchand
- ↳ Accompagner les administrateurs et les directeurs d'établissement dans la co-construction de règles de répartition/cogestion des différentes fonctions ressources humaines pour rendre lisible la répartition des tâches et identifier les responsabilités de chacun
- ↳ Accompagner la montée en responsabilité des coordinateurs de secteurs afin qu'il évolue d'une fonction d'animation pure vers une fonction d'encadrement intermédiaire avec une délégation de gestion des ressources humaines
- ↳ Faciliter les échanges de pratiques entre les structures de la Branche (notamment entre les petites structures et les structures plus importantes et regroupements)
- ↳ Accompagner les structures dans la définition de véritables stratégies de formation pour en faire un outil de management des ressources humaines
- ↳ Accompagner et former les représentants des institutions représentatives du personnel sur les questions emploi-formation

## Rapport final

Actions envisagées :

<b>Fiche</b>		<b>Contenu proposé</b>	<b>Niveau de priorité</b>
<b>Fiche 9</b>	Accompagner et former à la mise en œuvre de la fonction employeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingénierie et réalisation de formation-action sur l'exercice de la fonction employeur : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Outil de diagnostic interne à la structure autour de la fonction ressources humaines</li> <li>- Elaboration d'un kit autour des différentes facettes de la fonction Ressources Humaines</li> </ul> </li> <li>• Réunions inter – territoriales réunissant les acteurs sur leurs pratiques ressources humaines (échanges de savoir entre pairs)</li> <li>• Actions en direction des institutions représentatives du personnel</li> </ul> <p><u>Thèmes repérés :</u>  Mise en œuvre de la fonction employeur pour les administrateurs et les salariés  Clarification des responsabilités déléguées au directeur et aux cadres intermédiaires.  Avantages et inconvénients des différentes formes de co - portage de la fonction RH  Amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines au sein des structures  Mise en place du dialogue social.</p>	<b>Très prioritaire</b>
<b>Fiche 10</b>	Accompagner et former à la mise en place d'une stratégie de formation au sein de structures	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion de sensibilisation et information</li> <li>• Ingénierie et réalisation d'accompagnement en structures</li> <li>• Ingénierie et réalisation de formations actions pour les administrateurs et les salariés</li> </ul> <p><u>Thèmes repérés :</u>  Enjeux de la formation professionnelle continue, les outils et les différentes stratégies possibles  Définition et gestion d'un plan de formation  Les dynamiques d'intégration des salariés, de construction de parcours et d'ingénierie financière  La mise en place du droit individuel à la formation</p>	<b>Très prioritaire</b>
<b>Fiche 11</b>	Accompagner la professionnalisation et la qualification des directeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions d'accompagnement aux démarches de VAE pour obtenir des certifications en lien avec les postes de direction</li> <li>• Actions de formation permettant d'acquérir une certification de niveau II et supérieur</li> </ul>	<b>Moyennement prioritaire</b>

## **Orientation 5 : Appuyer la gouvernance associative et positionner les questions ressources humaines dans les projets associatifs**

Constats : Les projets associatifs n'incluent que très rarement un volet stratégique ressources humaines. En effet, les projets prévoient les ressources financières permettant d'atteindre leurs objectifs, mais ils ne mettent pas en parallèle les qualifications et les compétences nécessaires pour y parvenir, que ce soit au niveau des salariés et des bénévoles.

Enjeux : Il s'agit au niveau du projet associatif de lier les objectifs stratégiques de développement de la structure aux questions de ressources humaines qu'elles soient salariées ou bénévoles. Il existe un enjeu important de positionner les questions ressources humaines en lien avec la gouvernance associative et le projet associatif pour éviter que la gestion des ressources humaines ne soit abordée de façon déconnectée.

### Objectifs :

- ↳ Définir des projets stratégiques incluant la préoccupation ressources humaines
- ↳ Accompagner la trajectoire des bénévoles au sein des structures de la Branche afin de créer à la fois de la mobilité et de la pérennité ainsi que de la qualification et de l'engagement au niveau des forces vives associatives
- ↳ Élaborer une stratégie en termes de développement de l'emploi, des qualifications et des compétences liée au développement de l'activité et des ambitions de la structure

Actions envisagées :

<b>Fiche</b>		<b>Contenu proposé</b>	<b>Niveau de priorité</b>
<b>Fiche 12</b>	Développer les initiatives pour valoriser les compétences acquises par les bénévoles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recenser les dispositifs existant en direction des bénévoles (formation-reconnaissance)</li> <li>Mettre en place le CFGA</li> <li>Etude pour mettre en place une initiative de type « passeport formation » des bénévoles</li> </ul>	Très prioritaire
<b>Fiche 13</b>	Proposer un accompagnement aux structures sur la dimension ressources humaines dans le cadre de l'élaboration du projet stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actions d'information et de sensibilisation</li> <li>Actions d'ingénierie pour définir le contenu de l'accompagnement aux structures</li> <li>Actions d'accompagnement pour des structures se créant ou en renouvellement du projet associatif (mobilisation du guide)</li> </ul>	Moyennement prioritaire
<b>Fiche 14</b>	Elaborer un guide méthodologique « Inclure dans son projet associatif la préoccupation Ressources Humaines »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guide présentant une méthode de travail aux structures dans une logique d'auto-formation pour :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer la prise en compte de la dimension ressources humaines dans les projets associatifs</li> <li>Mettre en lien le développement de l'activité de la structure et les questions de ressources humaines.</li> </ul> </li> </ul>	Moyennement prioritaire
<b>Fiche 15</b>	Elaborer un vadémécum sur les ressources humaines associatives (intégrant les spécificités de la branche)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construire de façon concertée un outil-glossaire définissant les différents items liés aux questions ressources humaines au regard des valeurs de la branche et intégrant la dimension bénévole</li> </ul>	Moyennement prioritaire

## **Orientation 6 : Mener des actions de prévention des risques psycho-sociaux et de santé au travail**

*Cette orientation n'a pas été retenue sur la base des travaux conduits spécifiquement dans le cadre du CEP mais elle résulte d'une préoccupation forte des structures à partir du 2<sup>nd</sup> second semestre 2009 dans un contexte national où cette question a été largement présente dans le débat public. Il a donc semblé important de pouvoir positionner la questions des actions de prévention des risques psycho-sociaux et de santé au travail.*

Actions envisagées :

<b>Fiche</b>		<b>Contenu proposé</b>	<b>Niveau de priorité</b>
<b>Fiche 16</b>	<b>Mener des actions pour prévenir des risques sociaux et de santé</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etude sur les risques sociaux et de santé liés au travail</li><li>• Actions de sensibilisation sur les risques sociaux et de santé et le rôle de la gestion des ressources humaines dans leur prévention</li></ul>	<b>Moyennement prioritaire</b>

### **4.4 Présentation des fiches action en fonction du niveau de priorité**

Afin de rendre opérationnelles, les six orientations stratégiques précédemment présentés, un travail particulier de priorisation a été conduit.

***Voir page suivante***

Orientation stratégique	Fiche action		Niveau de priorité
OS 1	Fiche 1	Mettre en place des actions pour accompagner les initiatives de mutualisation des moyens	Très prioritaire
OS 2	Fiche 5	Mettre en place des formations permettant aux salariés de s'adapter et de développer leurs qualifications et compétences	Très prioritaire
OS 4	Fiche 9	Accompagner et former à la mise en œuvre de la fonction employeur	Très prioritaire
OS 4	Fiche 10	Accompagner et former à la mise en place d'une stratégie de formation au sein de structures	Très prioritaire
OS 5	Fiche 12	Développer les initiatives pour valoriser les compétences acquises par les bénévoles	Très prioritaire
OS 1	Fiche 2	Développer des initiatives pour favoriser la mobilité des salariés	Moyennement prioritaire
OS 2	Fiche 6	Appuyer les pratiques professionnelles mettant en œuvre les principes de l'éducation populaire	Moyennement prioritaire
OS 3	Fiche 8	Accompagner les bénéficiaires de contrats aidés dans un parcours de qualification et de professionnalisation	Moyennement prioritaire
OS 4	Fiche 11	Accompagner la professionnalisation et la qualification des directeurs	Moyennement prioritaire
OS 5	Fiche 13	Proposer un accompagnement aux structures sur la dimension ressources humaines dans le cadre de l'élaboration du projet stratégique	Moyennement prioritaire
OS 5	Fiche 14	Elaborer un guide méthodologique « Inclure dans son projet associatif la préoccupation Ressources Humaines »	Moyennement prioritaire
OS 5	Fiche 15	Elaborer un vademécum sur les ressources humaines associatives (intégrant les spécificités de la branche)	Moyennement prioritaire
OS 6	Fiche 16	Mener des actions pour prévenir des risques psychosociaux et de santé	Moyennement prioritaire
OS 1	Fiche 3	<i>Améliorer l'articulation entre la demande et l'offre d'emploi au sein de la branche</i>	<i>Faiblement prioritaire</i>
OS 2	Fiche 7	<i>Améliorer la connaissance de l'effort formation régional de la branche</i>	<i>Faiblement prioritaire</i>
OS 2	Fiche 8	<i>Promouvoir les démarches VAE auprès des salariés et des employeurs</i>	<i>Faiblement prioritaire</i>

## 5. Annexes

### 5.1 Entretiens individuels

#### 5.1.1 Avec les acteurs stratégiques

Association départementale CAF du Nord	Mme DECHERF	Directrice adjointe
Association départementale CAF du Pas de Calais	Mme CREPIN	Adjointe action sociale Caf d'Arras
CAF Armentières	Mme WESTRELIN	Responsable action sociale
CAF Arras	Mme CREPIN	Directrice
CAF Calais	Mme THOMAS	Responsable action sociale
CAF Cambrai	Mme DELABY	Responsable action sociale
CAF de Calais	Mme THOMAS et Mme VASSAL	
CAF Douai	MME BERLAN	Responsable action sociale
CAF Dunkerque	Mme FILLION	Responsable action sociale
CAF Lille	Mme LEHOUCHE	Responsable action sociale
CAF Maubeuge	Mme BEUGNET	Responsable action sociale
CAF Valenciennes	Mme CHANTRE-BLAS	Responsable action sociale
Conseil général	M. SAMYN	Directeur de la direction "Lutte contre es exclusions et prévention de la santé"
Conseil général du Nord	Mme BOURDIN	Responsable de la mission prévention jeunesse
Conseil général du Nord	Mme BIOCHE	Adjointe technique mission Promotion de la santé, de l'enfant et de la famille. (PESF), direction Enfance Famille.
Conseil général du Pas de Calais	Mme SCHMITT	Médecin conseil en charge de la coordination des PMI
Conseil général du Pas de Calais	M. GENTY	Chargé de mission développement territorial Arras Sud
Conseil régional	Mme BONENFANT	Responsable du schéma des formations sanitaires et sociales
Conseil régional	M. DERLYN	Chargé de mission PRF
DRDJS	M. LAVALLEE	en charge des formations sportives, observation des évolutions de l'emploi
Fédération des centres sociaux du Nord	M. BOURSIER	Président FCSN
Lille	Mme FAUVARQUE	Responsable petite enfance
Lille	M. RICHERT	Responsable Service Jeunesse
OPCA Habitat formation	M. SEBAN	Pôle Développement/ ingénierie conseil
Représentante en région de l'Acisé	Mme BENRABIA	Députée régionale
Union Régionale des Centres sociaux	Mme WERQUIN	Trésorière URCS

## Rapport final

## 5.1.2 Avec les salariés

Nord	<i>regroupement</i>	<i>Directeur</i>	ACSRV	
	<i>regroupement</i>	<i>Directeur</i>	ACSD Douai	
	<i>regroupement</i>	<i>Directeur</i>	ATOOTS VILLES/ MQ P. Pierre	
	<i>regroupement</i>	<i>Responsable de secteur jeunes</i>	ADUGES/ CS Méridien	
	<i>csx regroup</i>	<i>Animateur enf/jeunesse</i>	ATOOTS VILLES/MQ P. Fort	
	<i>csx regroup</i>	<i>Secrétaire</i>	ATOOTS VILLES	
	<i>regroupement</i>	<i>Agent d'entretien</i>	AGUGES/MQ Basse Ville	
	<i>centre social</i>	<i>Anim enf/jeunes</i>	CS Le Parc	
	<i>centre social</i>	<i>Directrice adjointe</i>	CS Le Parc	
	<i>centre social</i>	<i>Secrétaire</i>	CS Lino Ventura	
	<i>centre social</i>	<i>directeur</i>	CS Lino Ventura	
	<i>centre social</i>	<i>respons. Entretien</i>	CS Dulcie September	
	<i>Centre Social</i>	<i>Directeur</i>	CSC Fourmies	
	<i>Centre Social</i>	<i>Responsable de secteur famille</i>	CSC Fourmies	
	<i>Centre Social</i>	<i>Animateur Loisirs</i>	CS Maison Nouvelle	
	<i>Centre Social</i>	<i>Animateur jeunes</i>	CS COMINES	
	<i>Centre Social</i>	<i>Animateur jeunes poste AILE</i>	CS Ostricourt	
	<i>Centre Social</i>	<i>Secrétaire/ Comptable</i>	CSC Fourmies	
	<i>Centre Social</i>	<i>CESF</i>	CS Ostricourt	
	<i>Centre Social</i>	<i>Secrétaire/ accueil</i>	CS Ostricourt	
	Pas de Calais	<i>centre social</i>	<i>Animatrice jeunesse</i>	Marck en Calais
		<i>centre social</i>	<i>Directeur</i>	Marck en Calais
		<i>centre social</i>	<i>Personnel administratif</i>	Arras Ouest
<i>centre social</i>		<i>Animateur adultes</i>	Arras Ouest	
<i>centre social</i>		<i>Responsable de secteur emploi - insertion</i>	Saint Martin lez Boulogne	
EAJE	<i>EAJE</i>	<i>Directeur</i>	Le temps d'un Rêve	
	<i>EAJE</i>	<i>Directeur</i>	La farandole	
	<i>EAJE</i>	<i>Coordinatrice Petite enfance (EJE)</i>	Billy Montigny	
	<i>EAJE</i>	<i>Animation EJE</i>	L'oiseau bleu	
	<i>EAJE</i>	<i>Animation assistante animation</i>	La maison de toutes les couleurs	
	<i>EAJE</i>	<i>Animation assistante animation</i>	Les moussaillons	
	<i>EAJE</i>	<i>Animation - Auxiliaire de puériculture</i>	Le petit tambour	
	<i>EAJE</i>	<i>Agent d'entretien</i>	Innov'enfance-	
	<i>EAJE</i>	<i>Animation - Auxiliaire de puériculture</i>	Pomme d'Api	

## Rapport final

## 5.1.3 Avec les bénévoles

<b>Nord</b>	regroupement	ACSRV	Robert Briançon
	centre social	CS Mosaïque	Michel Brulin
	centre social	ACSD	Lucien Corny
	centre social	centre social de Ferrière la Grande	Monsieur Peleriaux
<b>Pas de Calais</b>	centre social	Achicourt	Jean-Pierre GODBILLE
	centre social	Marck en Calais	Nicole CANLERS
	centre social	centre social d'Achicourt	Alain Basset
	centre social	centre social de Sangatte	Jacques Vasseur
	centre social	centre social de Wimereux	M. Alain Boisson
<b>EAJE</b>		Le petit tambour	Mme DELANGHE
	EAJE	Petronille	M. LELOURAN
	EAJE	Les petites canailles	Mme Sarah Fabre
	EAJE	La maison de toutes les couleurs	Jean Pierre Bouckehove
	EAJE		

## 5.2 Les participants aux ateliers de travail de la phase de diagnostic :

	Structure	Fonction de la personne présente à l'atelier	Nom
Partenaire de l'emploi	ANPE Tourcoing	Conseiller	Mme ISOREZ
	PLIE	Référent de parcours	M. ALI
	DRANPE	Chargé de mission	Mme KEMPENEERS
	ANPE Lille	Directrice	Mme FORESTIER
	MDE Lille	Chargé de projet	M. MOUGENOT
	MDE Lille	Chargé de projet	M. CHATTUAIS
	DRTEFP	Chargé de mission	M. DAVAINE
Centres sociaux	Maison de quartier Valenciennes	Directrice	Mme DUMAIT
	MQ Beaujardin	Directrice	Mme VAN WYNENDAELE
	Avenir jeunes	Directeur	M. LENGLET
	MQ Saint Saulve	directeur	M. CALON
	CS Epinette	Secrétaire	Mme JEUNIAUX
	CSC Landrecies	Directeur	M. GHEZAL
	CS BRN	Directeur	M. BERNARD
	CSC Fourmies	Directeur	M. POQUET
	CS Arques	Coordonnatrice enfance	Mme RENSY
	CS Arques	Animatrice jeunesse	Mme CLABAUX
	CSE	Animateur coordonateur	M. DAVID
	CS Arques	Directeur	M. LEFEVER

## Rapport final

	CS Arras sud	Directeur	M. HUET
	CSC Cousteau	Directeur	M. LEMAN
	CS Martisse	Directrice	Mme MAUBERT
	CS Calais	Directeur	M. THUILLIER
	Côté quartier	Directeur	M. CARLIER
	CSC Loon Plage	Directrice	Mme GOUSSE
	Villenvie	Technicienne de paye	Mme HEUMEZ
	Aduges	DRH	Mme GALOUX
	Grand fort	Directeur	M. JANNIN
	Aduges	Directeur MQ	M. CHAMPAGNE
	ACSD	Directeur	M. LENOTTE
	CS Gayant	Directeur	M. TAVERNIER
	CS	Directeur	M. ALLARD
	CS Faubourg Béthune (ACSD)	Directeur CS	M. ALAVOINE
	CS Waziers	Directeur	M. TIBARI
	CS Cocteau	Directrice	Mme COLCANE
	CS Hem		Mme KELTOUME
	CS		Mme WERQUIN
EAJE	Multi crèche Petit tambour	Directrice	Mme CARION
	Multi accueil l'envol	Directrice	Mme CUCCI
	Halte garderie faubourg Béthune	directrice	Mme COUPEZ
	Innov'enfance	Directrice	Mme LECOMTE
	Multi accueil la farandole	Directrice	Mme RIVIERE
	La volière	Directrice	Mme GARIT
	Comptière	Directrice	Mme DAVID
	Boule de gomme	Directrice	Mme KASSOUH
	Adage	Présidente	Mme KASSOUH
	Adage	Directrice	Mme DURIEUX
Crèche parentale babelutte	Directrice	Mme GIL	

## 5.3 Les scénarios élaborés par les fédérations

---

### 5.3.1 *Scénario A : Les centres sociaux ne sont que des maisons de services de proximité.*

Les centres sociaux n'ont pas su démontrer la valeur ajoutée de leur action ce qui a mis la CNAF en difficulté pour justifier sa politique d'action sociale. Le résultat est la perte de légitimité pour la CNAF et ses moyens au niveau de sa politique d'action sociale. Conséquence : l'agrément « centre social » disparaît car il n'y a plus reconnaissance de l'intérêt de faire de l'animation globale.

Les centres sociaux sont remplacés par des équipements de quartier pris en charge par les villes ou les intercommunalités ou par des associations de quartier sur la base d'une délégation de service public afin de développer et de gérer une offre de services à la population. Le pilotage se construit sur la base du rapport « qualité – prix » des services rendus.

Dans ce scénario, la préoccupation du développement de l'emploi qualifié et de la qualification des bénévoles est quasi nulle. Qui plus est, les équipements de quartier sont désertés par les salariés et les bénévoles qui ne se reconnaissent plus dans ce type de structures qu'on peut qualifier de « supermarché d'activités » ou de « maison de services ».

Idées forces : « Le centre social est un producteur de services »

- *Un équipement de proximité de type « maison de services »*
- *Rapport « qualité – prix » des services*
- *Salariés « techniciens de service de proximité »*
- *Proposition de services centrée sur une logique marketing : réflexion interne pour faire correspondre l'offre et la demande*
- *Absence de portage de l'équipement par les habitants : seuls subsistent des bénévoles d'activité*

### 5.3.2 ***Scénario B : Les centres sociaux se professionnalisent dans le domaine de la médiation – coordination de l'action sociale.***

La reconnaissance de la plus value de l'action des centres sociaux est reconnue par les partenaires en premier lieu la CAF.

Via la mise en valeur de sa capacité à articuler les politiques publiques en s'appuyant sur ses programmes d'actions socio-éducatives reliées à ceux des partenaires, le centre social réussit à démontrer son potentiel d'ingénierie d'action sociale. L'agrément relève maintenant plus d'une opération technique basée sur le repérage des capacités d'ingénierie du centre social à la lecture d'un document produit par le centre social et appelé « dossier d'agrément » (le dossier est traité par l'ordinateur de la CAF afin de repérer les mots clés qui font référence aux missions CAF et leur déclinaison en capacité d'ingénierie).

Sur la base de ce nouveau type d'agrément qui devient une sorte de label, la CNAF verse un financement pour faire en sorte que les centres sociaux accueillent prioritairement les allocataires car la CNAF n'a plus de politique d'action sociale.

Dans ce contexte d'affaiblissement de la politique d'action sociale portée par la CNAF et conjointement de la mise en œuvre d'une réforme des collectivités locales qui mettrait fin au logique de co – financements des centres sociaux, le réseau n'a plus d'autres solution que de se joindre au champ de l'action sociale obligatoire pour survivre.

Ainsi les centres sociaux deviennent des outils des politiques sociales et sont identifiés :

- Hypothèse B1 : comme des établissements d'intervention sociale locale « bras armé » du département ou des intercommunalités pour organiser – via des pratiques de médiation – d'une part le rassemblement des populations cibles (en priorité les allocataires de minima sociaux) et d'autres part la coordination des interventions sociales au sein de l'équipement ou dans le territoire d'intervention sous couvert d'une politique sociale portée par le département ou par l'intercommunalité.
- Hypothèse B2 : comme des établissements d'action socio – éducative capables, de part leur expertise médiatrice, de mettre en place une prise en charge personnalisée de populations en difficulté (en priorité les allocataires de minima sociaux) dans la réalisation de services ou d'activités collectives ; une prise en charge moins coûteuse que l'action sociale individualisée.

Dans cette optique, les regroupements de centres se multiplient pour rationaliser leurs dépenses dans une logique « coûts/avantages » et prennent la forme d'association de gestion ou de SCIC (à cause ou grâce à la montée des intercommunalités et de leur compétence « DSL »). Le pilotage se construit sur la base de convention d'objectifs avec les financeurs.

Un scénario où les problématiques de qualification se focalisent sur les compétences des salariés en vue de renforcer leur professionnalisation. Les salariés de forme sur des gestes professionnels qui visent une prise en charge personnalisée des bénéficiaires aux travers des programmes d'activités collectives ou services rendus à la population.

## Rapport final

Du côté de l'emploi, les salariés font du lobbying pour se rapprocher du champ médico – social : 2014 voit la fusion de la convention collective des acteurs du lien social et familiale avec la convention collective de 66 et donne naissance à la convention collective des professionnels de l'éducation sociale et familiale.

Il n'y a pratiquement plus de bénévoles : ceux qui restent sont des administrateurs « notables » ou « potiches » juste présents pour donner un semblant de vie associative afin de capter les financements publics.

*Idées forces : « Le centre social est producteur d'action sociale participative »*

- *Les services sont le moyen de produire des démarches éducatives de qualité*
- *Des centres performants en matière d'action sociale et efficaces pour mettre en œuvre les politiques publiques*
- *Mais des évolutions qui pourraient être très différenciées en fonction du devenir de ces politiques publiques : en lien directe avec l'évolution de l'action sociale de la future CAF départementale et des effets de la réforme des Collectivités Locales.*

### **5.3.3 Scénario C : Les centres sociaux sont reconnus pour leur capacité à faire du Développement Social Local Conscientisant.**

Les centres sociaux se sont engagés dans une mobilisation forte afin de faire la preuve de leur plus value sociale. En créant un mouvement social basé sur l'engagement des habitants et des salariés à développer de la qualité de vie au quotidien pour eux – mêmes, pour la famille, pour le quartier, pour la cité, pour le territoire, les centres sociaux sont devenus des acteurs incontournables d'une action sociale qui crée du développement au niveau des personnes, des groupes sociaux les plus démunis et des territoires.

Fort de cette reconnaissance d'utilité sociale qui se distingue de la production du travail social, la CNAF peut continuer à développer une politique d'action sociale basée sur l'attribution de minima sociaux comme levier de la démarche d'inscription des personnes bénéficiaires dans des logiques collectives et revendicatives.

Pour cela, les CAF s'appuient sur un partenariat fort avec les centres sociaux. L'agrément « centre social » est basé sur l'élaboration collective d'un projet de développement social local participatif et citoyen où la contractualisation des engagements réciproques entre la caf et le centre social est visible notamment à travers la mise en œuvre conjuguée de services à la population.

Dans cette nouvelle forme de contractualisation, les services sont identifiés comme des moyens pour construire de la mobilisation et de l'organisation collective avec les habitants pour qu'ils agissent directement sur les enjeux de vie qui les concerne.

Ayant négocié, auprès de la CNAF et des autres partenaires, des moyens pour conjuguer « mobilisation et organisation des populations » et « épanouissement – émancipation des populations » à travers des actions collectives, créatives, valorisantes et militantes pour les habitants comme pour les salariés et les bénévoles, *le réseau redevient attractif et la vie associative retrouve du souffle.*

Le champ des valeurs du réseau des centres sociaux se renouvelle à travers deux enjeux :

- Le développement de la qualité de vie qui se définit dans les principes et les pratiques de l'éco – citoyenneté,
- La contribution au pacte républicain par le développement des solidarités de proximités pour construire de la cohésion sociale

Qualité de vie et solidarité de proximité, deux moteurs puissants de l'engagement bénévole et professionnel.

On dira plus tard que les centres sociaux auront su redonner du sens à l'éducation populaire pour faire « société » autrement...

Dans cette optique, les formes de mutualisation qui se développent entre centres sociaux d'un même territoire s'appuient sur la sociologie des réseaux. On les appelle « réseau de coopération et de développement territorial ». Ces réseaux sont constitués des acteurs du DSL Participatif et des associations porteurs d'un projet de transformation sociale. On y retrouve les centres sociaux, les structures associatives d'accueil de la petite enfance, les associations de développement social local, les associations engagées sur des combats du « mieux vivre », les militants du développement durable... L'animation et l'action du réseau

## Rapport final

repose sur un pacte de coopération pour produire de l'impact local (« un pacte pour un impact »).

La logique d'animation du réseau est centrée sur le développement d'un impact territorial fort. Pour cela, la mobilité des salariés et des bénévoles est importante pour la mutualisation des compétences, la capacité d'ingénierie innovante est essentielle, la capacité de mobilisation des habitants et des acteurs de la société civile sur des enjeux territoriaux et de société l'est aussi, enfin, la conscience politique des salariés et des bénévoles est incontournable.

Les conséquences au niveau qualification et employabilité sont les suivantes :

- le métier de base est celui d'anim'acteur : il développe des compétences sur quatre domaines essentiels : le domaine de la mobilisation – organisation – conscientisation des populations et des acteurs ; le domaine de l'ingénierie d'intervention, le domaine de la négociation partenariale et le domaine de la maîtrise des outils de communications. Le métier s'apprend dans le cadre d'un parcours qui alterne formation – expérimentation – capitalisation
- l'emploi partagé est une façon de faire réseau dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale
- les bénévoles ne sont pas des aides – animateurs d'activité mais des personnes ressources formées à la participation à l'action socio – politique locale

Enfin, les conséquences sont aussi organisationnelles : d'une logique sectorielle, l'organisation se pense de manière plus fonctionnelle. Les secteurs ont ainsi fait place à des fonctions structurantes qui se développent dans le centre social et hors le centre social (exemple : fonction « action collective avec les habitants », fonction « innovation et développement de projets avec les habitants », fonction « vivre ensemble dans le quartier »,...). L'utilisation des NTIC offre des possibilités pour (re) construire des formes de mobilisation et d'engagement (avant on faisait des réunions de quartier maintenant on fait aussi du buzz sur internet...)

Idées – forces : « *Le centre social est producteur de changement social* »

- *La logique de service ne disparaît pas, mais elle est co - produite par les habitants : c'est un outil d'émancipation*
- *L'action sociale « promotionnelle » qui vise l'émancipation et l'épanouissement par la conscientisation sur les enjeux sociétaux*
- *La renaissance d'une attractivité du réseau via la prise en compte des nouvelles préoccupations et formes d'engagement*
- *Le renouvellement du contenu de « l'éducation populaire » dans le contexte d'aujourd'hui*

**Ce scénario C se retrouve en partie dans le troisième scénario proposé par le cabinet Amnyos car à bien y regarder, on sent pointer cette idée que « dans un environnement dégradé, les structures de la branche trouvent les ressources pour se maintenir et se développer »... car elles ont su démontrer leur plus value ce qui a été moteur de re – développement de leur attractivité par les partenaires, les usagers, les populations, les acteurs bénévoles et salariés.**

#### **5.3.4 Scénario D : les centres sociaux ne gèrent plus de services en direct mais exercent une fonction d'urgence et d'incubation de projets portés par les habitants**

Ce scénario est une déclinaison possible du scénario B ou C : on garde la trame du scénario mais on fait peser sur les centres des contraintes financières et règlementaires fortes qui obligent à reconsidérer la place des services dans le projet.

Dans le scénario B versus hypothèse B1 et le scénario C, les raisons pour lesquelles les services sont abandonnés sont les suivantes :

- La réforme des collectivités locales pèse sur les finances que peuvent mobiliser les collectivités territoriales. La taxe professionnelle n'est plus compensée par l'État ce qui entraîne une perte sèche de financement au niveau des intercommunalités et des communes. La répercussion se fait directement sur les subventions accordées aux associations.
- La politique de la ville a vécu... En 2014, l'État doit faire face au remboursement de la dette du grand emprunt et en même temps doit réduire ses dépenses publiques pour respecter les accords européens. Les choix de financement priorisent le développement de la recherche, de l'emploi, de l'éducation, de la santé. L'absence depuis 2011 d'un secrétariat à la jeunesse et des sports prive les acteurs du monde associatif d'interlocuteurs au niveau de l'État pour faire entendre leur voix. Résultats : plus de financement d'État direct ou indirect pour l'action des centres sociaux.
- La crise économique s'est amplifiée depuis 2009 : à la suite de la crise financière, le monde fait face à une crise des matières premières. Cette situation entraîne une baisse significative du pouvoir d'achat et provoque un effondrement des ventes immobilières. Les produits perçus par le Département sur la vente de bien est en chute libre : le budget de l'action sociale facultative est diminué de moitié et les centres sociaux en font les frais au niveau des subventions accordées.
- La suppression des prestations de services versées par les caf aux organismes de loisirs et ce, au profit de chèques loisirs donnés à leurs allocataires amènent le développement d'une marchandisation des services : des acteurs privés arrivent sur le terrain et développent une activité économique d'autant plus florissante qu'elle s'adresse en priorité à des familles solvables qui peuvent jouer de l'exonération d'impôt sur une partie des frais engagés. Cette situation influe sur la mixité sociale des accueils de loisirs. Ceux-ci se ghettoïsent, ils finissent par être stigmatisés et les familles n'y mettent plus leurs enfants.
- Les normes règlementaires imposées par l'ARCS (agence régionale de la cohésion sociale) sur le niveau de qualification de l'encadrement des activités d'accueil de loisirs (il faut être détenteur d'un BAPAAT – *cette norme se met en place dans un contexte de développement de l'insertion par l'emploi afin de faire sortir du système les demandeurs d'emploi faisant de l'animation saisonnière*) entraîne une augmentation significative de la masse salariale des centres sociaux d'autant que, de manière concomitante, la CCN a supprimé la notion de contrat d'usage afin que les salariés soient tous dans une démarche de sécurisation des trajectoires professionnelles

Le cumul de ces raisons oblige progressivement les centres sociaux à abandonner une part importante des services qu'ils géraient (ALSH, accueil petite enfance, aide à la scolarité, etc.) vu l'augmentation des charges et la baisse des produits.

## Rapport final

Sous la contrainte, les centres sont donc amenés à se repositionner : ils co - produisent avec les acteurs du territoire les services adaptés. Les centres sont reconnus dans leur capacité d'ingénierie globale. Une part importante de son métier porte sur l'animation de flux (financiers, humains, logistiques, compétences, etc.) dans le cadre d'un processus d'adaptation de la demande à l'offre possible.

### 5.3.5 Conclusions scénarios fédérations

**Dans le scénario B**, cette situation conduit à l'hypothèse B1 :

Compte tenu de l'idée force d'un centre social « producteur d'action sociale participative » où les services sont le moyen de produire des démarches éducatives de qualité en s'appuyant sur l'utilisation des politiques publiques, « *Les centres sociaux sont des établissements d'intervention sociale locale « bras armé » du département ou des intercommunalités pour organiser – via des pratiques de médiation – d'une part le rassemblement des populations cibles (en priorité les allocataires de minima sociaux) et d'autres part la coordination des interventions sociales au sein de l'équipement ou dans le territoire d'intervention sous couvert d'une politique sociale portée par le département ou par l'intercommunalité.* »

**Dans le scénario C**, cette situation conduit les centres à externaliser la gestion des services : Compte tenu de l'incapacité des centres sociaux à proposer des services à moindre coût, la réalisation des services est confiée à des acteurs du territoire dans le cadre de convention de co – gestion partenariale. Une autre solution consiste à concevoir le portage externalisé des services trop gourmands en charges fixes en ayant recours à la création d'association ad hoc.

La différence avec la description précédente tient dans le cadre de réalisation des services. Se réfèrent à l'idée force d'un centre social producteur de changement social, l'élaboration des services reste dans la main du centre social qui utilise cette stratégie pour développer la participation des habitants pour la transformation des conditions de vie du quartier. En ce sens, la phase d'élaboration reste un levier d'une action d'émancipation des populations dans une logique renouvelée d'éducation.

Dans cette logique, la formation des salariés est orientée vers l'acquisition des compétences de l'*anim'acteur* décrite précédemment avec une forte centration sur la méthodologie du développeur local.

Par ailleurs, les bénévoles sont des personnes ressources immergées dans la vie du territoire qui sont en capacité de repérer les potentialités d'initiatives d'habitants et de co – porter avec les salariés la phase d'élaboration de ces idées de projet.

Enfin, l'idée du « réseau de coopération et de développement territorial » entre les centres sociaux d'un même territoire reste un axe majeur de par la volonté commune de créer de la mobilité de compétences en vue de se soutenir mutuellement dans la fonction d'accompagnement de projets.

*Idee force : « le centre social est producteur d'initiatives locales »*

- *Le centre social comme espace ressource*
- *Une fonction d'animation globale centrée sur l'ingénierie participative et concertée d'accompagnement au montage de projets*
- *Une fonction « pépinière de projets »*
- *On fait du développement local concerté avec les partenaires institutionnels*

**Le scénario D rencontre en partie les éléments prospectifs proposés par Amnyos dans son scénario 2 avec une différence essentielle de positionnement.**

## Rapport final

**Si dans le scénario d'Amnyos, les centres sociaux (re)deviennent des associations de quartier animées par des collectifs de bénévoles, ici, les centres restent des acteurs de la vie sociale du quartier en créant les conditions de la prise en charge des services par les acteurs du territoire.**

## 5.4 Documents produits

---

- Une étude quantitative réalisée par l'Observatoire Emploi Formation de la Branche portant sur un état des lieux s sur l'emploi et la formation en 2007<sup>6</sup>.
- Une étude réalisée par l'Union régionale des centres sociaux du Nord et du Pas-de-Calais et Colline ACEPP sur les administrateurs dans l'exercice de leur fonction d'employeur.
- Rapport intermédiaire n°1 : État des lieux emplois-formation (avril 2009)
- Rapport intermédiaire n°2 : Démarche prospective (décembre 2009)
- Comptes-rendus de groupes de travail réalisés lors de la phase 1
- Compte-rendu des séminaires interfédéraux du 9 février 2009, 24 septembre 2009, 24 février 2010
- Cinq Notes méthodologiques

---

<sup>6</sup> Contrat d'étude prospectif Emploi et Formation 2007, Observatoire Emploi et Formation, CPNEF, Branche des centres sociaux, des établissements d'accueil de la petite enfance et associations de développement social local, 2009

## 5.5 Bibliographie

---

- ACEPP, *La convention collective du 4 juin 1983 "classer un emploi"*, Méthodologie, 2007
- ACEPP Colline Nord-Pas-de-Calais, *Catalogue de formation*, 2009
- ACEPP-Colline Nord-Pas-de-Calais, *Rapport d'activité*, 2008
- ADECAF Nord, *État des lieux des centres sociaux*, 2006
- AMNYOS, *Étude prospective des besoins de formation dans les domaines sanitaire et social*, C2RP-Conseil Régional NPDC, 2008
- AMNYOS, *Étude prospective relative aux métiers des activités physiques et sportives et de l'animation socio-éducative en région Nord-Pas de Calais*, DRDJS NPDC, 2002
- ASH, *Les modes d'accueil des jeunes enfants*, Supplément, 2008
- BAZIN Cécile MALET Jacques et alii, *La France associative en mouvement (5ème édition)*, 2007
- BERNOUX J-, *Guide des centres sociaux et socioculturels*, Dunod, 2005
- BUTSTRAEN Laurent SUPLISSON Fabrice, *Quel statut pour les dirigeants ? : gestion collégiale et mutualisation des risques*, Juris-associations, 2001, n°236, p. 17-24
- CAF Cambrai, *Règlement d'intervention de l'action sociale*, 2008
- CAF Lille, *Règlement d'intervention de l'action sociale*, 2008
- CNAF, *Guide méthodologie : mise en œuvre du contrat Enfance Jeunesse*, 2008
- CNAF, *Le point sur le contrat enfance jeunesse*
- CNAF, *L'essentiel de la COG 2005-2008*
- Conseil régional Nord-Pas-de-Calais, *Schéma régional des formations tout au long de la vie*, 2006
- CPCA, *L'emploi dans les associations, un choix de société : livre vert, un constat et des propositions de la CPCA*, 2007
- CPNEF, *Conditions générales de prise en charge et règles de fonctionnement du compte groupe 2009*, 2009
- CPNEF, *Plan de formation 2009-2010-2011*, 2009
- CREDOC, *Les centres sociaux face à la montée de la précarité*, Consommation et modes de vie n°128, 1998
- CREDOC, *Étude interministérielle sur les emplois de l'animation de niveau II et III*, 2003
- CREDOC, *Enquête Besoins en main d'œuvre en Nord-Pas-de-Calais*, Unedic, 2008
- CURRAIZE, Yves de, LEBON, Francis, *Les trajectoires d'emploi des animateurs socioculturels, document de travail*, INJEP, 2008
- DURAND Robert, *Histoire des centres sociaux : du voisinage à la citoyenneté*, La Découverte, 2006
- FCSN, *Référentiel Mission et profil de poste de l'animateur d'insertion et de lutte contre les exclusions*
- FCSN, *Statuts*
- FCSN - CG Nord, *Protocole d'accord 2006-2012 entre le Département du Nord et la FCSN*
- FCSN-CR, *Convention de formation des bénévoles de la vie associative*, 2007
- Fédération des centres sociaux de France, *Charte fédérale des centres sociaux et socioculturels de France*, 2000
- Fédération des centres sociaux et socioculturels du Nord, *Projet fédéral 2006-2012*
- Fédération des centres sociaux et socioculturels du Pas-de-Calais, *Statuts*, 2008
- Fédération des centres sociaux et socioculturels du Pas-de-Calais, *Projet stratégique*
- FOUREST Alain, *L'avenir des centres sociaux : synthèse et propositions : juin 1998*, Caisse des dépôts et consignations, 1998
- Initiatives Développement, *Rapport d'activité*, FCSN, 2008
- LANGLAIS, Jean Louis, *Rapport : Pour un partenariat renouvelé entre l'État et les associations*, Ministre de la santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative, 2008
- LEBON, Francis, LESCURE, Emmanuel de, *Des "nouvelles professions" entre précarité et flexibilité: animateurs socioculturels et formateurs d'adultes (1982-2002)», Regards sociologiques*, n°32, université de Strasbourg, décembre 2006
- LEBON, Francis, LESCURE, Emmanuel de (en collaboration avec), *Un groupe professionnel en évolution? Les animateurs socioculturels et de loisirs, analyse secondaire de l'enquête Emploi (1982-2005)*, INJEP, 2007

- LEBON, Francis, LESCURE, Emmanuel de (en collaboration avec), *Les animateurs socioculturels et de loisirs: morphologie d'un groupe professionnel, 1982-2005*, INJEP, 2007
- LHUILLIER JM, *La responsabilité des professionnels de l'action sociale ; La responsabilité des bénévoles et des dirigeants : supplément au n 2433 des ASH du 9 décembre 2005.*, ASH, 2005
- Michèle Tabarot, *Rapport sur le développement de l'offre d'accueil de la petite enfance*, 2008
- Ministère de la Santé et de la Solidarité, *Guide pratique de l'accueil de la petite enfance*
- PAPON, Monique et MARTIN, Pierre, *Accueil des jeunes enfants pour un nouveau service public*, rapport d'information au Sénat, 2006
- Observatoire des métiers de l'animation socio-culturelle, *Synthèse de l'enquête sur l'âge des salariés, les départs à la retraite, le profil des salariés recrutés en 2003*, 2004
- Observatoire des métiers de l'animation socio-culturelle, *Rapport final : enquête auprès des entreprises de la branche de l'animation*, 2006
- Observatoire Emploi-Formation, *Note sur les directeurs – Pré-étude pour un groupe thématique*, CPNEF, 2001
- Observatoire Emploi-Formation, *Les salariés de la Petite Enfance dans les centres sociaux, les établissements d'accueil de la petite enfance et les associations de développement social local. Note quantitative sur la petite enfance*, CPNEF, 2006
- Observatoire Emploi-Formation, *Qu'est-ce qu'un animateur en centre social*, CPNEF, 2007
- Observatoire Emploi-Formation, *Qu'est-ce que le métier d'animateur dans notre Branche ? État des lieux en juillet 2007*, CPNEF, 2007
- Observatoire Emploi-Formation, CPNEF, 2008
- Observatoire Emploi-Formation, *Le temps partiels dans notre branche est-il subi ou choisi ?*, CPNEF, 2008
- Observatoire Emploi-Formation, *Suivi du plan de formation 2002 à 2006*, CPNEF, 2008
- Observatoire Emploi-Formation, *Note de cadrage 2007 emploi formation*, CPNEF, 2009
- Observatoire UNIFED-UNIFAF, *Enquête Emploi 2007*, 2008
- PETIT, Marie-Claude, *Les métiers de la petite enfance dans les structures d'accueil collectif*, Ministère de la santé, de la famille et des personnes handicapées et au Ministre délégué à la famille, 2003
- KAMINSKI, Philippe, *Les associations en France et leur contribution au PIB*, ADDES, 2006
- MORANCE, Pierre, *Rapport sur la gouvernance et le financement des structures associatives*, Rapport à l'Assemblée nationale
- PROUTEAU Lionel et alii, *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Presses universitaires lyonnaises, 2003
- PROUTEAU Lionel WOLFF François-Charles, *Le travail bénévole : un essai de quantification et de valorisation*. INSEE, Économie et statistique, n 372 p. p 33-55, 2004
- Réseau des centres sociaux et socioculturels du Nord, *Initiatives Développement*, Numéro spécial formation, 2007
- RIGAUD Barbara, *L'assemblée générale, un organe aux pouvoirs modulables*, Juris-associations, n°286, p. 10-15, 2003
- Unifformation, *Démarche de profil de branche Animation*, 2007
- Université de Lille 3 DESS stratégie de développement social, *Diagnostic dynamique opérationnel des ressources humaines bénévoles des centres sociaux et socioculturels du Nord et du Pas de Calais*, 2002-2003
- URCS, *Les administrateurs dans l'exercice de leur fonction d'employeurs*, 2008
- URCS, *Diagnostic des ressources humaines des centres sociaux et socioculturels du Nord -Pas-de-Calais*, 2002
- URCS, *Catalogue de formation 2009*
- TCHERNONOG, *Les associations en France, poids, profils et évolution*, ADDES, 2007