

Mutations du travail et de la relation au travail

Actes de la 8^e convention nationale d'Elisfa



elisfa

SYNDICAT EMPLOYEUR
DU LIEN SOCIAL
& FAMILIAL



LES EMPLOYEUR·SE·S DU LIEN SOCIAL ET FAMILIAL FACE AUX MUTATIONS DU TRAVAIL

La huitième convention nationale d'Elisfa a été organisée les 14 et 15 octobre 2022, à Angers. Elle avait pour thème « **Les employeur·se·s du lien social et familial face aux mutations du travail : Que promouvoir ? Que défendre ?** » Elle a réuni les participant·e·s autour de quatre tables rondes, de trois ateliers et de temps conviviaux.

Les tables rondes ont réuni **13 participant·e·s** provenant d'universités, du Conseil économique, social et environnemental, de l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail, de la fédération Cfdt Santé Sociaux, de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire, de la Caisse nationale des allocations familiales, du ministère des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées, de la ville de Lyon, de la Fédération des centres sociaux de France, de la Fonda et de l'Association des collectifs enfants parents professionnels.

L'animation des tables rondes a été faite par Pascal Desclos, consultant, fondateur de l'Agence Valorémis.

La convention a permis de :

- **Débuter**, pour Elisfa, **un travail de prospective sur le travail, l'emploi**, leurs distinctions ainsi que les relations de travail ;
- De **donner la parole à des chercheur·se·s** afin d'éclairer les actions d'Elisfa selon différentes entrées : sociologie du travail, travail social, travail associatif, sens au travail...
- De **valoriser et étayer de manière concrètes les actions** pouvant être menées en s'appuyant notamment sur :
 - Les travaux menés par le Conseil économique, social et environnemental sur les métiers de la cohésion sociale ;
 - L'appel des employeurs engagés réalisé par l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire ;
 - Les outils portés par l'Agence nationale de l'amélioration des conditions de travail en matière de limitation des risques professionnels ;
 - L'analyse de l'utilité sociale par la méthode des chaînes de valeurs développée par la Fonda ;
 - Les réflexions menées par la fédération CFDT Santé sociaux sur le sens au travail.
- **D'entendre, comprendre et répondre aux discours des Pouvoirs publics** sur les actions qu'ils peuvent mener afin de reconnaître les structures, les salarié·e·s et les bénévoles :
 - Les évolutions du cadre légal pour le ministère des Solidarités, de l'autonomie et des personnes handicapées ;
 - Les évolutions du financement des structures, en lien avec la future Convention d'objectifs et de gestion, pour la Caisse nationale des allocations familiales ;
 - L'utilisation des subventions comme mode de contractualisation et l'usage du foncier pour renforcer les associations pour la ville de Lyon.
- **D'écouter les fédérations** (Fédération des centres sociaux de France et Association des collectifs enfants parents professionnels) sur la manière dont elles envisagent la relation de travail au sein des structures qu'elles représentent.

Enfin, cette convention signifie, pour Elisfa, à la fois un temps de clôture, celui de la Tournée des régions, déployée en 2022, et un temps d'ouverture, à la fois très concret avec la mise en place future des évolutions de la convention collective nationale, tout en étant également très prospectif pour préparer l'avenir, au service du projet des structures et dans un objectif de progrès social.

Table ronde N°1 - Qu'est-ce que le travail ?	—	p. 6
Table ronde n°2 - Du travail à l'emploi, de quoi parle-t-on ?	—	p. 12
— Atelier 1 COMMENT FAIRE RECONNAITRE L'IMPACT SOCIAL DES STRUCTURES DE NOTRE BRANCHE AUPRÈS DES POUVOIRS PUBLICS ?	—	p. 20
Table ronde n° 3 - Comment la pensée et l'action publique valorisent-elles la contribution spécifique des salarié·e·s et bénévoles en matière de cohésion sociale ?	—	p. 24
— Atelier 2A COMMENT RECONNAITRE ET QUALIFIER LE TRAVAIL DES SALARIÉ·E·S DANS LA BRANCHE ?	—	p. 30
— Atelier 2B COMMENT RECONNAITRE ET QUALIFIER LE TRAVAIL DES BÉNÉVOLES DANS LA BRANCHE ?	—	p. 31
Table ronde n°4 - En quoi les employeur·se·s contribuent-ils à faire valoir l'engagement des salarié·e·s et bénévoles de notre branche ?	—	p. 32
Biographies des intervenant·e·s	—	p. 40-41

COMPTE-RENDU DES TABLES RONDES

TABLE RONDE N°

1

– Qu'est-ce que le travail ?

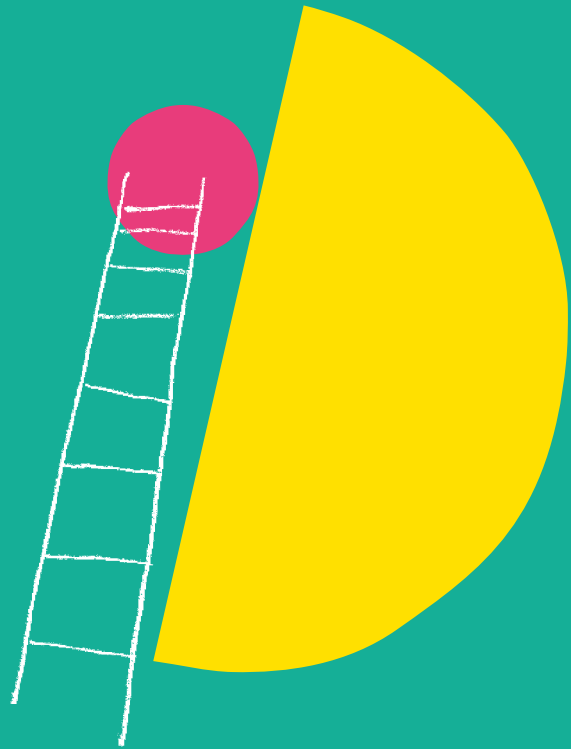
avec

Coralie Pérez

socio-économiste du travail
et de l'emploi et rédactrice
et autrice de « Redonner du
sens au travail, une aspira-
tion révolutionnaire ».

Roger Sue

sociologue, spécialiste
du travail social



CORALIE PÉREZ

- Le sens au travail : une dimension essentielle !

Si nous assistons aujourd'hui à un mouvement inédit de démissions, les professionnel·le·s ne sortent pour autant pas du marché du travail mais sont à la recherche d'une meilleure rémunération, et, surtout, de meilleures conditions de travail. Parmi ces conditions, la dimension du sens au travail est essentielle. Ce que fuient les professionnel·le·s, ce sont les conditions de travail délétères, c'est **le travail insensé**. Les personnes exerçant des métiers dits essentiels s'interrogent : pourquoi leurs conditions de travail sont-elles si difficiles ? Pourquoi sont-elles si peu reconnues ? Les conditions du sens peuvent relever du travail (conditions) ou de l'emploi (rémunération, contrat). Son étude est centrée sur le travail, défini comme « *une activité de production de biens et services qui contribue à transformer le monde, la nature, le monde social et transformer l'individu lui-même* ». Trois dimensions permettent de définir le sens au travail :

- **Le sentiment d'utilité sociale.** Un travail a du sens, aux yeux du·de la travailleur·se, s'il a une utilité pour ses destinataires et pour la société.
- Cela ne suffit pas d'avoir un travail que l'on juge utile socialement, il faut encore pouvoir l'exercer sans contrevenir à ses valeurs morales et professionnelles. C'est ce qu'on appelle la **cohérence éthique**.
- **La capacité de développement.** Le travail doit permettre à la personne qui l'exerce de se développer, personnellement, professionnellement, lui permettre de mettre en œuvre ses habiletés, ses compétences, sa créativité, son intelligence. C'est ce qu'on appelle aussi, à la suite de Christophe Dejours, **le travail vivant**.

3 CLÉS SOURCE DE SENS

- **L'utilité sociale**
- **La cohérence éthique**
- **La capacité de développement**

Dépassons les idées reçues !

Pour chacune de ces trois dimensions, il s'agit ensuite de mesurer le sens au travail, à l'aide des études menées par l'Insee et le ministère du Travail. Sur l'ensemble des points, Coralie Pérez remarque une proportion assez importante (1/4 des salarié·e·s en moyenne) qui ne trouve plus de sens à son travail. Elle explique également, que, contrairement à une idée reçue, le sens au travail n'est pas qu'un « problème de riches ». Dans les professions qui trouvent le plus de sens à leur travail, on retrouve les assistant·e·s maternel·le·s, les aides à domicile, les aides-soignant·e·s, etc.

Les professions qui trouvent le plus de sens sont, en général, les professions du **care**. A l'opposé, celles trouvant le moins de sens sont les métiers industriels. Un deuxième enseignement est que ce qui affecte le sens au travail est souvent **le mode d'organisation du travail**, qui laisse peu d'autonomie aux salarié·e·s. Ici, on trouve notamment plus de sens au travail dans le secteur associatif. Enfin, le dernier résultat de l'étude, c'est que **quand on ne trouve pas de sens, on tombe malade**.

ROGER SUE

Crises et mutations ou comment émerge, de fait, un nouveau secteur

Nous traversons une succession de crises, depuis la fin des années 60, entraînant des mutations qui affectent nécessairement le travail. Nous avons vécu différentes mutations qui ont déterminé trois grands secteurs : le secteur primaire (agriculture), secondaire (industrie), tertiaire (services). Le sociologue estime que nous assistons à l'émergence d'un nouveau secteur, qu'il appelle quaternaire. Dans celui-ci, la question du lien social, de l'interconnaissance, de « faire connaissance » détermine des biens existentiels. Quels sont-ils ? La santé, le travail social, l'environnement, la connaissance, la culture...

Le quaternaire : un nouveau secteur d'activités, producteur de biens existentiels

Or, ce secteur est un problème pour le capitalisme, qui cherche à le déreguler pour le marchandiser de manière totale. Nous sommes donc dans une période de contradiction entre de nouvelles formes productives et d'anciens rapports de productions. Cette contradiction (et les luttes qu'elle entraîne) fait que nous sommes dans une sous-performance économique parce que nous ne savons pas, dans la société marchande et salariale, développer ces biens communs. Dans ce contexte, le travail n'est plus un résultat, mais un processus, c'est-à-dire qu'il est un résultat de ce qui se produit ailleurs, de la manière dont l'individu se produit ailleurs.

C'est ainsi que, quand on fait l'addition de tout ce qui n'est pas référencé dans le PIB (économie contributive, économie domestique, économie sociale), on est au-dessus du PIB. Pour Roger Sue, cette contradiction est au cœur d'une mutation de civilisation.

Quels métiers peuvent être qualifiés d'essentiels ? De l'utilité sociale au sens au travail. Comment déterminer les métiers qui sont essentiels ?

- ▶ Pour Coralie Pérez, il faut effectivement distinguer l'utilité sociale et le sens au travail, dont l'utilité n'est qu'une des dimensions. Son parti pris, avec Thomas Coutrot, est une conception du travail qui repose sur la psychodynamique du travail (Christophe Dejourné). On peut trouver du sens à son travail dans tous les secteurs. La question de la subordination doit par ailleurs être abordée, l'ouvrage propose ainsi le développement de temps de travail non subordonnés, de délibération, pour parler de l'organisation du travail.
- ▶ Pour Roger Sue, le travail trouve d'autant plus de sens s'il est éclairé par le sens social. Un temps de délibération n'est cependant pas suffisant. En effet, le travail est affecté par une transformation extérieure à lui, qui pose un problème aux entreprises parce qu'il est lié au fait que la richesse leur échappe. La modification des temps sociaux (le temps de travail est inférieur aux autres temps sociaux), ainsi que la quête par les entreprises des éléments de vie privée des salarié·e·s (réseaux, intérêts, études...) font que le lien de subordination n'est plus le lien central dans notre société. Nous sommes ainsi passés d'un lien vertical à un lien horizontal, qui retire à l'entreprise sa maîtrise de l'organisation du lien social.

Parce que le lien de subordination n'est plus le lien central de notre civilisation



Quand l'enjeu de la reconnaissance interroge l'organisation du travail

On retrouve plusieurs définitions et expressions de la reconnaissance.

La **reconnaissance salariale**, à laquelle on pense spontanément, du côté de l'emploi. La reconnaissance pour ce que les salarié·e·s font, **celle du travail bien fait** donc, est une reconnaissance du travail, dont l'opposé est le « travail empêché », définit par Yves Clot.

► **Pour Coralie Pérez**, cette demande de reconnaissance des salarié·e·s suppose **une remise en question de l'organisation du travail** et peut donc être caractérisée de « d'aspiration révolutionnaire », sous-titre de l'étude. Cette question apparaît à la fois comme un levier de transformation sociale et comme un outil de revalorisation des syndicats. L'heure non-subordonnée, en ce sens, n'est pas une fin en soi mais plutôt une dynamique permettant de réfléchir sur son travail pour ensuite porter des revendications.

► **Pour Roger Sue**, la question de la reconnaissance est une importation, au sein de l'entreprise, d'une question qui vient de la vie sociale. Elle s'est produite dans la vie sociale, selon lui, à travers le phénomène de l'individualisation, lui-même issu de la différences des pratiques, des loisirs, qui irriguent 90 % du temps des gens. La transposition dans l'entreprise arrive, elle, à travers la récupération, par le nouvel esprit du capitalisme, de ce mouvement culturel de l'individualisation, avec l'objectif de le mettre au service de l'entreprise.

Travail et lien social : des statuts à inventer

Aujourd'hui, la question du travail s'élargit à tout ce qui, dans le care, est essentiel. Or, nous manquons de statuts, pour les individus qui l'exercent, pour les structures qui le mettent en œuvre. Les associations sont prises en étau entre singer l'entreprise et singer le service public, et si on a réussi à faire une ingénierie du travail marchand ou du travail public, on n'a pas encore réussi à le faire sur le travail social. Nous avons néanmoins, pour Roger Sue, un exemple avec le statut du volontaire qui permet de former et préparer à l'emploi. Il s'agirait de développer des statuts pour répondre, rapidement, aux enjeux en matière de santé et de social.

Le travail invisibilisé par l'emploi : quand les modes de gouvernance et de management sont remis en question

Pour Coralie Pérez, nous avons souvent mis le travail de côté, au profit de l'emploi. On parle de précarité d'emploi, d'inégalité d'emploi, de qualité d'emploi, sans finalement parler du travail, qui soulève pourtant des enjeux extrêmement importants.

Il serait possible de bâtir un projet d'émancipation par le travail, notamment en donnant aux salarié·e·s les moyens d'atteindre leurs objectifs de manière autonome.

Cela vient questionner la gouvernance des entreprises et le management qui s'y exerce. Comment, par ailleurs, associer également les usagers, les riverains aux prises de décisions sur ce qu'on produit et sur comment on le produit ?

Pour Roger Sue, cette question est d'autant plus essentielle pour le secteur social que les normes managériales déteignent sur les associations, les coopératives, et qu'elles figurent de plus en plus dans les attributions de subventions ou lorsque les marchés publics se substituent aux subventions ou à la redistribution sociale, à travers une marchandisation de tous les rapports humains. C'est d'autant plus le cas que les questions environnementales et les sociales vont devenir prééminentes dans la production de la société.

Quand le travail est affecté par la crise écologique

Le conflit éthique, évoqué précédemment par Coralie Pérez, peut s'élargir à un conflit éthique environnemental, c'est-à-dire au fait de considérer que son travail contribue à dégrader la nature. Cette conscience qui émerge peu à peu se renforce notamment chez les plus jeunes. Rappelons ainsi que l'étude de la Dares révèle que la proportion de salarié-e-s qui considèrent que leur travail nuit à l'environnement est uniquement de 10% - souvent pour celles et ceux en contact direct avec les produits et matériaux toxiques. Cette proportion augmente régulièrement chez les cols blancs, en particulier dans les domaines du marketing et de la publicité.

Notons aussi que si la crainte de l'avenir est renforcée chez les jeunes, ils s'investissent néanmoins dans le commun. D'ailleurs selon Roger Sue, la société se doit, de reconnaître cet investissement associatif à travers un statut, une indemnisation, des droits sociaux. C'est pourquoi, il propose la création d'un grand statut du volontariat, éventuellement cumulable avec le salariat. En effet, la fiction d'un travail qui permet de réaliser la pleine citoyenneté, est désormais morte. Il s'agit donc d'en instituer une nouvelle.

Individualisation et socialisation au travail sont-elles contradictoires ?

Il y a, pour Roger Sue, un constat général de l'individualisation. Celle-ci, dans la manière dont elle est colportée, s'opposerait a priori à la socialisation. Or, pour le sociologue, c'est justement parce que les gens sont de plus en plus des individus qu'ils ont de plus en plus de besoin de relations sociales. Individualisation et socialisation vont donc de pair.

Une deuxième erreur est d'opposer l'individualisation à l'égalité. Le fait de se penser comme individu induit de se penser en égaux. Pour Roger Sue, ce nouveau lien n'est donc plus ni communautaire, ni contractuel mais il est bien à considérer comme synonyme de d'associativité. Celle-ci conduit à l'horizontalité qui ne fonctionne aujourd'hui plus avec l'économique, le politique ou autre. Nous sommes dans une contradiction, avec, pour le résumer en une formule, de nouveaux liens, une dynamique sociale extrêmement fortes, et des institutions très vieillissantes.

Le mythe de la contractualité

Le contrat d'engagement républicain est important et doit nous servir à démontrer son imposition, qui lui enlève son illusion contractuelle. Parce que ce contrat d'engagement républicain dévoile la crainte de l'Etat de l'émergence de nouvelles formes de socialité, de travail d'expression. Il convient de retenir qu'en se conformant à la contractualisation, les associations prennent le risque de devenir leurs propres fossoyeuses !

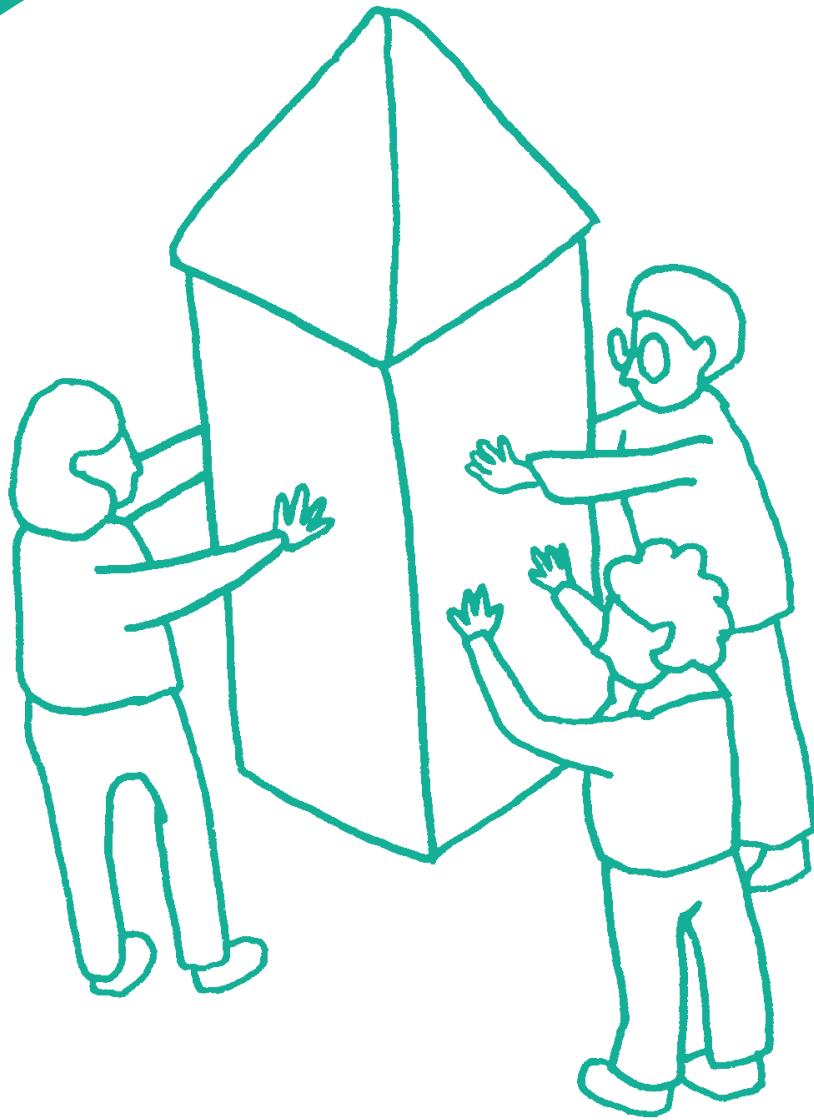


TABLE RONDE N° 2

– Du travail à l'emploi, de quoi parle-t-on ?

Si la première table ronde, réunissant Coralie Pérez et Roger Sue a permis une mise en perspective sur le travail tout en démontrant l'importance d'avoir une acception commune sur l'approche du travail, l'objectif de cette nouvelle table ronde est de faire le pont entre travail et emploi au travers les analyses de quatre intervenants qui ont bien voulu répondre à notre invitation.

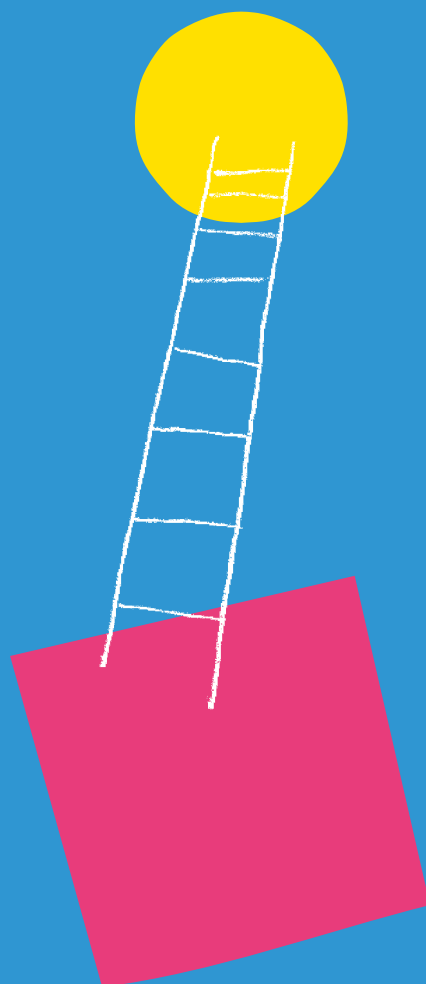
avec

Yann-Gaël Fourquier
délégué au pilotage
des partenariats et projets
réseau, directeur adjoint
de l'Agence nationale
pour l'amélioration des
conditions de travail (Anact)

Evanne Jeanne-Rose
membre du Conseil
économique, social et
environnemental, rapporteur
de l'avis sur les métiers de la
cohésion sociale

Bertrand Laisné
secrétaire national
à la Cfdt Santé Sociaux
et ancien négociateur
dans la branche Alisfa

Hugues Vidor
président de l'Union des
employeurs de l'économie
sociale et solidaire (Udes)
et ancien délégué général
d'Elisfa



En quoi le syndicalisme doit-il s'adapter aux exigences de sens au travail et aux évolutions du salariat ?

La CDFT se déclare comme très vigilante lorsqu'elle s'interroge résolument sur le sens au travail, qui impacte, de fait, de nombreux autres sujets, en particulier celui de la qualité de vie au travail (QVT). Aussi, pour Bertrand Laisné, si nous assistons à une évolution du salariat – phénomène déjà sous-jacent dans les années précédentes - les crises, sanitaires, économiques, font émerger cette problématique de manière saillante. Cette évolution vient ainsi percuter le secteur sanitaire, social, médico-social par des salarié·e·s aux cultures différentes d'entreprises, qui évoluent non seulement différemment au sein de celles-ci et qui viennent également percuter le syndicalisme en le poussant à s'adapter.

Derrière tout projet d'éducation populaire, des organisations de travail à considérer

Notons tout d'abord que l'Avis sur les métiers de la cohésion sociale par le Conseil économique, social et environnemental adopté le 17 février 2022 n'a pas été traité dans les Commissions culture et éducation ou Affaires sociales et santé, comme l'est habituellement l'Éducation populaire qui se centre donc sur l'enjeu éducatif. C'est en effet dans la Commission travail et emploi qu'ont été abordés les métiers de la cohésion sociale. C'était, pour Evanne Jeanne-Rose, nécessaire, parce que la question des secteurs sociaux, éducatifs n'étaient guère pensées sous l'angle travail et emploi au sein du Cese, jusqu'à présent. Or, nous sommes aujourd'hui face à une exigence de se détacher, un peu, du projet d'éducation populaire, afin de regarder aussi derrière toute évolution des métiers la problématique des organisations du travail, leurs logiques, et d'en penser des cadres conceptuels spécifiques.

Des aspirations individuelles à appréhender dans le cadre collectif

Une des questions les plus prégnantes aujourd'hui semble être la séparation entre les aspirations individuelles et ce qui relève du cadre collectif, qui toutes deux doivent être considérées, maintenues dans une organisation. Ainsi, si la question du sens au travail préoccupe les salarié·e·s, elle semble pourtant secondaire pour beaucoup de professionnel·le·s pour lesquels la question de la rémunération reste prioritaire. Yann-Gaël Fourquier ajoute à cette analyse le fait que ce sont les managers qui sont interpellés pour prendre en compte les aspirations individuelles tout en maintenant une dynamique collective. Dans ce cadre, la question de la place de la discussion, sur le lieu de travail, devient centrale pour les organisations.

Quand l'économie est au service de l'humain

En première observation, Hugues Vidor indique que l'Udes défend la formule de Roger Sue concernant la mise de l'économie au service de l'humain. C'est, de fait, une sorte de renversement qui est ainsi souhaité. En effet, le care, le travail social, le sport par exemple sont autant de professions d'utilité sociale et solidaire dans lesquelles la rentabilité ne marche pas.

Sa deuxième observation porte sur l'émergence de la citoyenneté dans l'entreprise, qui, selon lui, permet d'intégrer la question du sens au travail. Aussi, si nous sommes dans la gestion du réel, il devient nécessaire également de se doter d'un horizon partagé, tant il y a la nécessité de repenser les choses pour un avenir commun.

Rappelons aussi que tout syndicat d'employeur est percuté par les questions d'inflation, de tension sur le marché du travail, de problèmes de recrutements... Or, toute réponse ne peut se concevoir sans une approche à court et à moyen terme à la fois. C'est dans ce cadre qu'en novembre 2021, l'Udes a notamment publié son « Appel des employeurs engagés » qui a pour objectif d'influer la politique publique, qui est porté au sein du Conseil national de la refondation. Nous devons porter, pour l'Udes, dans ces lieux, les questions du travail, des inégalités sociales, d'accès au droit, parce que sinon ces sujets échappent à la discussion politique. Par exemple, l'Etat supprime aujourd'hui les impôts de production, qui vont donner 7 milliards d'euros aux entreprises capitalistiques. Cette suppression n'a pas d'impact pour les structures de

l'ESS, et a créé une inégalité de fait.

De fait, si, pour l'Udes, il est nécessaire de porter une ambition qui intègre le sens et la qualité de vie au travail mais aussi l'organisation, cela nécessite un accompagnement et une intégration de ces questions dans la politique publique.

Quels enjeux pour le devenir du secteur social ?

L'Avis du Cese sur les métiers de la cohésion sociale trouve son origine dans un avis précédent sur les métiers en tension - qui avait complètement mis de côté le secteur social et éducatif, les acteurs considérant que c'était un secteur trop petit, trop émietté.

Si ce premier Avis publié en décembre 2021, au moment de fortes grèves au sein de l'action sociale, a permis de mettre la lumière sur les difficultés du secteur, la Commission travail et emploi décide aussi de se saisir du sujet sur la problématiques de l'attractivité du secteur, sous-entendu des questions d'emploi. L'Avis s'est conclu en déclarant que c'était, en fait, un problème de travail, auquel se rajoutait des questions d'emploi. Les nombreux recueils de paroles lors des auditions du Cese mettent effectivement en avant la question de la rémunération, mais elles évoquent aussi le reporting, la pénibilité psychique, les pressions, la difficulté à être créatif, à maintenir une liberté éducative, pédagogique, de création du lien social... Ces discours posent la question de l'attractivité depuis l'intérieur, de raison pour lesquelles on reste, et celles qui expliquent pourquoi l'on part d'une organisation.

L'attractivité, un sujet d'emploi ou de travail ?

Pour Yann-Gaël Fourquier, nous avons effectivement eu trop tendance à considérer que l'attractivité était un sujet d'emploi - et uniquement. Or, cette perception limite les réflexions des organisations, y compris au niveau étatique ce qui ne permet pas de répondre aux réels problèmes.

« Être un employeur engagé, c'est d'abord et avant tout questionner son rôle économique, travailler ses qualités managériales, interroger sa dimension sociale et écologique. Un salarié est régulièrement évalué sur son employabilité » - *Udes*

L'exemple de Philippe Dol, Inspecteur général des Affaires sociales qui a mené une nouvelle mission sur l'accompagnement des branches professionnelles en intégrant les différentes dimensions de l'attractivité (l'emploi, la formation, l'intégration, le recrutement et bien évidemment les conditions de travail) démontre, selon Yann-Gaël Fourquier, que l'approche par l'emploi est insuffisante si l'on n'aborde pas aussi la dimension « travail ». Il conviendrait donc de développer une approche systémique sur le sujet. Pour cela, il faut, selon lui, réinterroger les négociations des branches et des entreprises qui ne traitent que partiellement cette question, pour placer dans leur cœur les questions d'organisation du travail. Notons que l'Udes, dans le cadre de travaux autour du numérique, a démontré qu'il était possible de traiter des transformations du monde du travail tout en proposant des perspectives quant à la manière dont nous pouvons les accompagner.

La convention collective, un outil pédagogique ?

Bertrand Laisné insiste sur le fait que la convention collective nationale, qui permet à chaque salarié·e de savoir comment il·elle sont positionné·e dans l'organisation, éclaire aussi la déclinaison des parcours professionnels. La convention collective a donc aussi un rôle pédagogique pour les salarié·e·s, en particulier pour les jeunes. Cependant, il est néanmoins nécessaire que les structures s'en saisissent afin de la faire vivre en interne, ce qui suppose qu'elles ne doivent pas attendre qu'un accord vienne d'en haut pour prendre des initiatives (information, discussion, etc.).

Enfin, Bertrand Laisné alerte sur le fait que la rémunération ne peut être l'alpha et l'oméga des politiques menées par les partenaires sociaux. Il prend ainsi pour exemple les accords Ségur et Larforcade ou de l'avenant 43, dans l'Aide à domicile, qui ne contribuent pas à maintenir les professionnel·le·s dans le secteur. L'inscription de la citoyenneté dans la structure pourrait, selon lui, permettre de faire des avancées.



Les valeurs des employeur-se-s de l'économie sociale et l'appel des employeur-se-s engagé-e-s

Il est nécessaire, pour Hugues Vidor, que les associations aillent au-delà de la seule affirmation de leurs statuts pour se projeter dans l'avenir. Si dans un premier temps, L'Udes s'est engagée dans « L'Appel des employeurs engagés », pour tenter de répondre aux attentes de citoyenneté et de sens au travail, il faut rappeler que cet appel se fait également dans le contexte de la loi Pacte avec des entreprises à missions qui se teintent de RSE. Or, le projet collectif avec l'humain au cœur, porté par l'ESS, est vécu mais n'est pas suffisamment affirmé. Notons également que cet Appel a été rédigé dans un contexte de tendance des institutions, collectivités territoriales comprises, à demander un retour sur investissement aux associations, notamment à travers la mesure de l'impact. Enfin, Hugues Vidor évoque le quatrième point ayant mené à la rédaction de cet Appel : la volonté de l'Udes de se projeter et de mettre sur la table la question du contrat social. Cette ambition a été poursuivie aussi via des échanges avec le Cese, avec la Cfdt, avec Jean Viard, sociologue, avec Myriam El Khomri, ancienne ministre du Travail. Cette dernière indiquait d'ailleurs que l'Udes manquait d'une plateforme de marque, c'est-à-dire d'un moyen dédié pour faire connaître aux salarié-e-s l'économie sociale et solidaire. Hugues Vidor souligne ainsi qu'il y a quelques années en tant que délégué général du Snaecso (ancien nom d'Elisfa), avec son président de l'époque, Hubert Dujardin, il avait mis en place une démarche afin de faire de l'employeur associatif, une véritable incarnation des valeurs défendues par les associations. De fait, aujourd'hui, on remarque que les employeur-se-s associatifs se retrouvent sur de nombreux points qui les amènent à se différencier du champ lucratif : l'utilité sociale, le dialogue social, la promotion professionnelle (toutes les branches de l'Udes vont au-delà des minimas sur leurs cotisations), la qualité de vie au travail, la gouvernance... C'est pourquoi, les 22 syndicats employeurs adhérents à l'Udes sont-ils signataires de cet Appel !

Le dialogue au cœur du travail dans l'économie sociale et solidaire

Pour poursuivre et compléter les éléments mis en exergue par Hugues Vidor, Evanne Jeanne-Rose présente les éléments travaillés au Cese sur la problématique du débat et du dialogue au sein des organisations et collectifs de travail. En effet, pour la Commission travail et emploi, il s'agit de recréer des discussions au sein des organisations et pas uniquement dans la relation employeur-se-salarié-e. La commission préconise également d'associer systématiquement des familles, des usagers, des professionnel-le-s à l'organisation du travail et au quotidien

du fonctionnement. Evanne Jeanne-Rose propose également que les jeunes enfants y soient associés, puisque nous disposons d'outils d'évaluation pour leur permettre de participer. Notons que pour ce travail, il s'est appuyé sur l'Appel des employeurs engagés de l'Udesen l'enrichissant par une incitation à la représentation des salarié·e·s, en particulier dans les grosses associations, afin de limiter les phénomènes de concentration avec une multiplication des échanges avec les pouvoirs publics concomitante d'une moindre proximité avec les équipes et usagers. La Commission propose ainsi une barrière à 50 salarié·e·s à partir de laquelle la représentation serait effective.



On l'aura compris, le dialogue, pour Evanne Jeanne-Rose, c'est aussi la possibilité d'alerter, et donc de protéger les droits d'alerte !

Alors, comment pousser les collectifs à réfléchir au travail à travers un espace dédié pour que ce soit à nouveau l'intention pédagogique qui qualifie aussi les dynamiques relationnelles au sein des structures associatives ? Pour Bertrand Laisné, il est essentiel de mettre en place des espaces de dialogue où l'on parle exclusivement du travail, car même s'il existe les instances normées, il manque toujours un niveau au sein des structures comme au sein des branches !

Qualité de vie au travail et action collective : Apanage des branches professionnelles ou des structures ?

Bertrand Laisné évoque tout d'abord les moyens développés par la branche Alisfa pour limiter la détérioration de la qualité

de vie au travail et de l'organisation du travail, en particulier le haut degré de solidarité. Cela lui permet d'évoquer le coût indirect, parfois invisibilisé, de la sinistralité des régimes de protection sociale.

Yann-Gaël Fourquier poursuit sur le fait que les branches professionnelles ont tendance à être excessivement prudentes sur ce qui relève de leur responsabilité et ce qui relève de la responsabilité des entreprises. En effet, si le cadre légal détermine des éléments, il reste flou sur l'organisation du travail. Il revient alors sur l'accord sur le numérique de l'Udes, qui est selon lui un bon exemple méthodologique pour donner un cadre, des repères, qui permet de se saisir de la question de la transition numérique. Mais, pour aller plus loin, les branches ont besoin d'être outillées, à travers des observatoires. Cependant, d'autres outils sont envisageables à l'échelle des branches. Aussi, si les observatoires emploi-formation-qualification sont obligatoires, la question du travail et de ses conditions n'est jamais un sujet mis en lumière.

De plus, au niveau de l'entreprise, la question nécessite, selon lui deux conditions :

- premièrement, l'absence de représentants dans de nombreuses entreprises et la place du manager pour animer ces espaces de discussion. Il indique d'ailleurs que l'Anact forme sur ces sujets car elle considère qu'il n'y a pas d'incompatibilité entre la posture du manager et sa capacité à animer ces espaces ;
- deuxièmement, la question de la temporalité (face-à-face pédagogique, accompagnement, échanges de pratiques) va devenir, pour Yann-Gaël Fourquier, de plus en plus essentielle. Elle nécessite un accompagnement des financeurs.

Utilité sociale ou impact social ? Des questions existentielles !

Ce débat, également apparu dans les ateliers de notre Convention nationale, a été porté par Evanne Jeanne-Rose. Qu'est-ce que je fais ? Comment je le fais ? L'évaluation de l'utilité sociale pose, selon lui, la question de la discussion sur l'organisation du travail. Elle pose aussi la question de la construction d'individus à travers le travail car celui-ci n'est pas un objet en dehors de lui, mais bien un moyen de se réaliser, de se construire dans son rapport au monde.

La question, dans le champ associatif, du rapport avec les publics pour les professionnel·le·s devient alors essentielle tant il est nécessaire d'écouter leurs propositions, leurs analyses. C'est d'ailleurs l'une des raisons qui explique que la construction des collectifs associatifs (bénévoles, salarié·e·s, usagers) est créatrice de valeur tant elle est de fait créatrice de citoyenneté. Mais, la mesure de l'impact social comporte, selon les professionnel·le·s rencontrés par Evanne Jeanne-Rose, un risque de réduire l'action à du rendement et de la performance économique. Or, il n'existe pas de performance économique ni dans le face-à-face pédagogique ni dans l'analyse de ce temps. C'est cela qu'il convient d'expliquer aux pouvoirs publics mais aussi aux autres organisations extérieures à l'ESS et à l'éducation populaire !

Temps productifs, temps improductifs : un enjeu de performance ?

Pour Hugues Vidor, la question de la performance économique amène celle des temps productifs et improductifs. Dans l'aide à domicile par exemple, des départements ne prennent pas en compte ce qu'ils appellent les temps improductifs.

Les acteurs se mobilisent pourtant régulièrement pour expliquer que ces temps improductifs ne le sont pas, qu'ils sont du temps de travail à part entière et qu'ils doivent donc être pleinement pris en compte.

Cette question conduit également à la problématique des aidants familiaux. Ainsi, leur âge moyen est de 36 ans, et pourtant seuls 25 % d'entre eux indiquent à leurs employeur·se·s leur situation. Ces sujets pourraient, pour l'Udes, se traiter au sein du Groupe de dialogue social national, spécifique à l'ESS, et être déclinés au sein des Espaces régionaux de dialogue social, désormais au nombre de douze. Ce n'est pas une négociation mais une discussion, qui pourrait traiter de la qualité de vie au travail, de l'emploi formation et pourquoi pas du travail et de la citoyenneté dans l'entreprise.

En conclusion, Pascal Desclos, l'animateur de cette table-ronde, renvoie vers les travaux menés : le rapport du Cese, l'appel de l'Udes, les outils de l'Anact et les discussions menées par la Cfdt.





ATELIER 1

COMMENT FAIRE RECONNAITRE L'IMPACT SOCIAL DES STRUCTURES DE NOTRE BRANCHE AUPRÈS DES POUVOIRS PUBLICS?

Nous permettons la transmission des savoirs et la légitimité de tous et tous à être légitimes sur leurs savoirs et à prendre confiance.

L'association permet la participation citoyenne et démontre l'intérêt du dialogue dans les territoires. Le conseil citoyen, en charge de la mise en œuvre du projet dans le quartier donne son avis sur l'ensemble des projets.

Le jardin partagé permet les rencontres intergénérationnelles et interculturelles et le développement de liens de solidarité. Le centre social est une passerelle entre habitant·e·s.

A Poitiers, en 2017, le centre social a joué le rôle d'incubateur pour les associations à la suite de la fusion des territoires. Il a pu accueillir jusqu'à 57 associations.

La crèche permet à la fois d'accueillir les enfants de mères isolées mais également de faire du soutien à la parentalité en aidant à prendre soin de l'enfant pour l'aider à grandir. C'était la première expérience collective des enfants. Les mères ont ainsi pu se former et reprendre confiance en elles.

Le centre social a accompagné des familles pour l'inscription à l'école afin de favoriser la scolarisation et renforcer l'égalité des chances.

La crèche a permis aux parents de s'engager dans le conseil d'administration, de se former sur la gestion associative et de revenir vers l'emploi.

A Nantes, les politiques publiques s'inspirent des fonctionnements associatifs. Les structures font du lien et peuvent aller vers des publics que les collectivités ou entreprises ne connaissent pas.

A Mulhouse, le centre social organise des rencontres entre personnes primo-arrivantes à travers des parcours linguistiques. 200 personnes ont été accompagnées en 6 ans. On remarque ainsi que cela a facilité leur intégration, l'accompagnement de leurs enfants à l'école et leur retour vers l'emploi.



La structure organise le tri des déchets et la réduction du gaspillage. L'impact est triple : sur les enfants, sur les parents et sur les professionnel-le-s.



Le centre social a développé un bus qui permet de faire le tour du territoire. Cela a des impacts sur la mobilité notamment des plus âgés, sur la réduction de la fracture numérique avec des actions spécifiques et sur l'accès au droit. L'action permet de renforcer l'égalité et la cohésion sociale.

Le centre social rural situé dans les Ardennes utilise les ateliers numériques comme prétexte pour rompre l'isolement des personnes âgées et pour les intégrer ensuite dans d'autres projets du centre.



La structure organise un travail sur la mémoire à travers des ateliers de théâtre d'improvisation afin de rompre l'isolement et renforcer le bien vieillir.

L'association « Pièces montées » est une association de femmes à Saint-Etienne qui organise l'utilisation de matériaux non utilisés qui sont revendus à bas coûts. Les femmes deviennent cheffes d'entreprises et la population bénéficie de produits à bas coûts.



Les crèches et centres sociaux sont des équipements majeurs d'attractivité des personnes et des entreprises sur un territoire. En effet, elles sont des structures agiles qui s'adaptent aux besoins locaux.

Les structures permettent aux habitant-e-s de s'insérer, de s'appropriier le territoire, de devenir citoyen, de prendre des responsabilités, et d'apprendre la démocratie.

Les structures sont aussi des actrices économiques, avec de nombreux emplois créés, une qualification et formation des salarié-e-s.

lutte contre l'isolement
 accès à tous aux pratiques de loisirs
 cohésion sociale
 développement social local
 insertion sociale
 efficacité économique
 intergénérationnel
 bien vivre ensemble
 faire ensemble
 richesses humaines
 endogène
 mixité sociale
 créatrices d'emploi
 acteurs de projets
 promotion citoyenne
 utile aux autres
 utile à soi
 rendre acteurs les habitant-e-s
 s'occuper et se préoccuper des invisibles
 projets de territoire
 partenaires locaux
 utilité sociale
 travail
 santé
 formation professionnelle
 lutte contre l'exclusion
 lien social
 bien être
 autonomie
 action sociale
 se sentir inclus
 mieux vivre du/au travail
 exister humainement au travail
 être à l'écoute des besoins
 accueil social
 responsabilité sociale
 services à la population
 aller vers les partenaires
 contribuer au changement
 contribuer à la transition sociale
 créer des liens
 tout n'est pas quantifiable
 exister
 améliorer la vie quotidienne
 prendre un virage vers le préventif et l'inclusif
 accepter les différences
 responsabilité citoyenne de demain

MOTS-EXPRESSIONS SUR L'IMPACT DES STRUCTURES

maintenir le lien entre communautés
 enfants d'aujourd'hui sont adultes de demain
 accompagner à la parentalité
 soutenir les familles
 être porteur d'espoir pour la société
 rayonner sur le territoire
 équité sociale
 réduction des inégalités
 changement des modes de vie
 citoyenneté participative
 réponse aux besoins
 mieux vivre ensemble
 ouverture au monde
 épanouissement des personnes
 accompagnement global
 innovation sociale
 paix sociale
 toucher tout le monde
 plus-value
 somme des différences
 impact sociétal
 émancipation individuelle et collective
 transformation sociale sur un territoire
 soutien aux actions initiées par les habitant-e-s
 pouvoir d'agir
 puissance d'agir
 dialogue social
 développement des savoirs
 valeur ajoutée
 reconnaissance
 qualité de vie au travail
 humain et invisible
 territoire et habitat
 engagement et contractualisation
 utilité
 adaptabilité
 agilité
 réactivité
 promotion des individus
 faire ensemble
 autre regard
 devenir citoyen
 convivialité
 prévention des fractures sociales et familiales
 valorisation de l'existant
 donner du sens
 patrimoine social territorial

DES PRECONISATIONS POUR NOUS INSPIRER DEMAIN

● Inscrire nos missions dans des conventions pluriannuelles qui reconnaissent le temps du projet social et nos accompagnements et interventions sur du temps long afin d'assurer la continuité de services aux habitant·e·s.

● Ne plus avoir de projets politiques sans concertation citoyenne et sans mobiliser et écouter les lieux d'expressions.

● Soutenir les projets d'éducation populaire et le développement des réseaux.

● Considérer le monde associatif comme un partenaire et non comme un prestataire des politiques publiques.

● (Faire) reconnaître le travail de proximité sociale comme un vecteur socioéconomique.

● Faciliter l'agilité des structures en allégeant les contraintes et en donnant plus de souplesse pour développer la liberté d'action.

● Faire financer les structures à la hauteur de l'impact qui est souhaité.

● Faire financer le droit à l'innovation et à l'expérimentation tout en tenant compte du patrimoine social territorial.

● Co-construire un référentiel adapté à notre champ.

● Créer, (faire) reconnaître, définir, valoriser le statut du bénévole.

● Faire reconnaître les structures de la branche comme des actrices de l'emploi qui créent et développent des emplois non délocalisables mais aussi qui savent accueillir, accompagner et former des personnes éloignées de l'emploi.

TABLE RONDE N° 3

– Comment la pensée et l'action publique valorisent-elles la contribution spécifique des salarié·e·s et bénévoles en matière de cohésion sociale ?

Cette table ronde est la quatrième étape de la journée et intervient après deux tables rondes et des ateliers. Elle réunit 3 intervenant·e·s à travers l'animation de Pascal Desclos

Les ateliers précédant la table ronde ont tenté de définir la notion d'impact social et visaient à interpeller les intervenant·e·s sur sa reconnaissance.

Claire Topenot

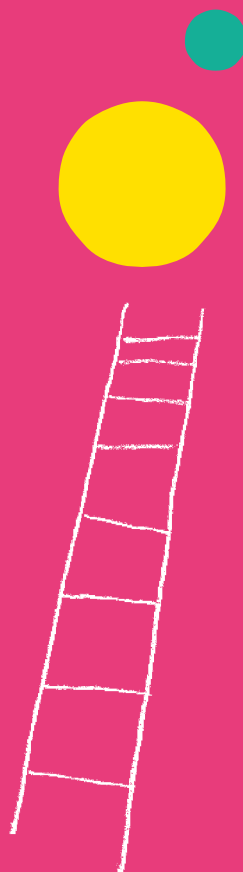
auparavant responsable de la programmation pluriannuelle des investissements à la ville de Lyon et, depuis 10 ans, directrice de l'enfance

Pauline Domingo

directrice du département enfance, jeunesse, parentalité de la Caisse nationale des allocations familiales (Cnaf), désormais secrétaire générale du comité de filière petite enfance et directrice du projet Service public de la petite enfance

David Blin

directeur adjoint du cabinet, chef du pôle petite enfance, famille, solidarités au ministère des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées



Sans surprise, le financement arrive en tête des préoccupations : difficultés budgétaires, stabilité financière, pluri-annualité, dépendance aux institutions.... En deuxième position, le cadre légal et ses évolutions parfois trop rapides qui peuvent également compromettre la valorisation de l'impact social, adossé à une hausse des attentes en matière de bilans. Cette problématique rejoint d'ailleurs celle évoquée lors de la première table ronde sur le travail prescrit et le travail réel. Troisième préoccupation : la méconnaissance des bénévoles et des salarié·e·s par les politiques publiques, et une demande de reconnaissance des collectivités territoriales mais aussi du grand public. On remarque, en général, une demande de reconnaissance des salarié·e·s, mais également des bénévoles. Mais comment les quantifier ? Comment les qualifier ? Par reconnaissance, rappelons que les participant·e·s aux ateliers de notre Convention nationale l'appréhendent aussi sous l'angle de l'autonomie et du dialogue : autonomie pour expérimenter, innover – temps qu'il convient de reconnaître !

La reconnaissance du point de vue des structures-employeuses et des pouvoirs publics : un décalage de perception ?

Claire Topenot s'étonne du décalage entre la perception des acteurs et ce qu'ils mettent en œuvre au regard de leurs perceptions du territoire, soit la ville de Lyon. En effet, dans cette ville, sur 150 crèches, 100 sont gérées par des structures associatives. Elle remarque ainsi que, **sans les associations, la ville ne pourrait rien faire. C'est en effet le partenariat riche, fructueux qui permet des initiatives, c'est pourquoi il faut le soutenir.** Pour les pouvoirs publics de la ville de Lyon, ce soutien passe notamment par le portage du bâti par la collectivité, qui construit et entretient le bâtiment, puisque les associations n'en ont souvent pas les moyens financiers. Dans cette perspective, la ville prévoit ainsi de créer 10 nouvelles crèches dans les prochaines années.



Pauline Domingo considère également que, pour la branche Famille, le secteur associatif est dans bien des domaines le partenaire incontournable des pouvoirs publics, sans lequel il n'y aurait ni centres sociaux, ni lieux d'accueil enfants parents, ni relais petite enfance, ni crèches inclusives. C'est donc un maillon essentiel des services aux familles. De fait, la branche Famille devrait, selon elle, garantir les financements, leur constance et leur pluri-annualité. Si les instruments de la Cnaf ne distinguent pas les statuts (publics, privé lucratif, privé non lucratif), le poids du financement sur la petite enfance a largement progressé ces dernières années. Ainsi, le Fonds publics et territoires, qui vise à soutenir les projets plus qualitatifs, est particulièrement destiné aux associations (63 % des fonds financent des associations). Citons également le soutien aux associations qui demande, au niveau national, une structuration des têtes de réseaux, elles-mêmes financées par la branche Famille (80 environ), en particulier dans l'éducation populaire. Enfin, le sujet de l'impact social intéresse particulièrement la Cnaf qui essaie de travailler sur l'impact social territorial, plus singulièrement dans le cadre des Conventions territoriales globales (Ctg) pour penser des projets de territoires.

David Blin, lui, souligne **l'attachement particulier à la branche des acteurs du lien social et familial** (Alisfa) dans le périmètre plus global des services aux familles. La notion de services aux familles est une catégorie nouvelle en droit, depuis 2021, avec son inscription dans le code de l'action sociale et des familles. C'est pour lui une première reconnaissance.

Quelles problématiques identifiées par les pouvoirs publics ?

Pour David Blin, trois catégories de problématiques sont identifiées par l'Etat :

- Le **désalignement des calendriers** ;
- Le **manque d'autonomie pour innover** ;
- La **charge de la norme et l'articulation entre les différents niveaux**, liée selon lui à une surimposition de différents niveaux de normes (Etat, collectivités territoriales, Cnaf, branches professionnelles...).

Pour David Blin, la création, dans la réforme de 2021, du **Comité départemental de services aux familles**, vise notamment à permettre, au niveau local, de coordonner les calendriers, mais également de favoriser les expérimentations. C'est également une action à entreprendre dans la négociation de la future Convention d'objectifs et de gestion (Cog) entre l'Etat et la Cnaf, afin d'articuler autant que possible les calendriers. Sur le financement, la réunion de Comités de financeurs au niveau local devrait également permettre, selon lui, une facilitation pour les associations. C'est d'ailleurs un levier à saisir pour réfléchir au niveau national sur les sources de financement, leurs priorités, les projets soutenus.

Concernant la multiplication des normes, il s'agit également pour lui de définir, au niveau national, des priorités partagées, comme ce qui a été par exemple fait sur « les 1 000 jours ». Enfin, dernier point, David Blin remarque un **malaise dans le travail social**, en particulier sur sa reconnaissance. Sur ce sujet, nous sommes, pour lui, arrivés collectivement à une situation qui fait que nous sommes obligés d'agir. La mise en place du Comité de filière petite enfance, auquel participe Elisfa, et le sujet soutien à la parentalité ont bien pour objet de construire un lieu de rassemblement, d'expression.



Et que dire de la pénurie de professionnel-le-s ?

Pour Claire Topenot, nous souffrons tous, secteurs public et associatif, d'une pénurie de professionnel-le-s qui complique le développement de la petite enfance alors que le secteur est, d'une certaine manière, malade. Elle remarque que le développement est limité par des équipes déjà au maximum de ce qu'elles peuvent donner, et que le secteur associatif est plus touché que le secteur public en matière de recrutement. Néanmoins, en note plus optimiste, elle remarque les effets positifs du bénévolat associatif qui permet de valoriser les bénévoles et de **faire du bénévolat un parcours vers l'emploi ou de retour à l'emploi** pour notamment des parents qui étaient un temps sortis du marché du travail. Il s'agit dès lors de reconnaître les compétences qu'ils développent dans leurs investissements bénévoles au sein des crèches et peut-être de trouver des viviers de professionnel-le-s sur différentes fonctions. Pour David Blin, plusieurs solutions existent pour répondre à la pénurie de professionnel-le-s. Il s'agit dans un premier temps, dans un enjeu de court terme, de développer des solutions alternatives, c'est-à-dire des **conditions dérogatoires de recrutement**. Sur le plus long terme, le ministère a pris attache avec Régions de France, afin de travailler à la question des formations.

L'évolution des financements

Pour Pauline Domingo, la **Prestation de service unique** (Psu) et sa revalorisation de 5 % sont à considérer comme un effort conséquent de la part de la Cnaf. Cet effort est d'ailleurs concomitant d'une modification du financement des Eaje, **avec une augmentation de la part forfaitaire à travers les bonus** qui permet de limiter la volatilité financière des crèches. Elle aborde également la question du bonus mixité sociale qui porte, selon elle, mal son nom, puisqu'il vise spécifiquement les crèches qui accueillent de nombreux enfants en situation de pauvreté et donc à rééquilibrer le modèle de ces crèches. Elle indique que ce même bonus est en cours d'évaluation et devrait donc évoluer dans la future Cog, sans doute en sortant d'un système par tranches pour éviter les effets de seuil et ensuite en ne s'adossant pas différemment à la moyenne des participations familiales. Enfin, Pauline Domingo répond à une question de la salle sur le taux de facturation. La Cnaf remarque que cela devient un sujet managérial et que c'est un objet de fraude à la Psu et elle se demande s'il ne faudrait pas sortir des tranches et **identifier un système plus linéaire**. Enfin, questionnée sur la durée des agréments, Pauline Domingo répond que cette évolution paramétrique est en débat avec l'idée de **rapprocher les durées d'agréments des durées des Cgt et des Cog**.



Que dire de la mesure de l'impact social ou de l'utilité sociale ?

Les enseignements de l'évaluation de la stratégie pauvreté, réalisée par France stratégie, démontrent, selon David Blin, que nous manquons de pertinence sur plusieurs sujets, y compris sur la mesure qui arrive tardivement, donne peu d'enseignements, ne fournit pas de méthode.

Il souhaite ainsi que l'on puisse progresser durant cette mandature sur le cadre statistique général de la mesure de la pauvreté en France afin de se doter d'outils d'évaluation portant sur l'efficacité des politiques.

Cette problématique est, pour lui, également rencontrée par les ministères sociaux dans leurs négociations interministérielles avec Bercy. Selon Pauline Domingo, si l'on dispose de plus en plus d'outils pour arriver à évaluer la mise en œuvre, nous sommes cependant moins outillés sur l'évaluation de l'impact. Le réseau des Caf travaille, par exemple, à la valorisation de l'impact social des Ctg, qu'il peut avoir du mal à « vendre » à la direction du budget. Remarquons enfin, que ces démarches contribuent tout à la fois à faire évoluer les projets des Caf ainsi que les métiers. Il y a aujourd'hui 2 500 Ctg de signés, qui devraient couvrir 90 % de la population d'ici la fin de l'année !

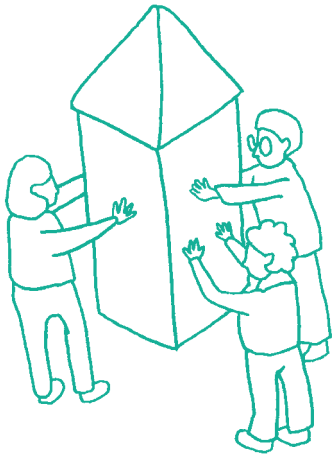
Quelle reconnaissance du bénévolat de la part de l'Etat ?

Ce sujet, pour David Blin, est probablement corrélé avec l'érosion progressive de l'attractivité des métiers. C'est pourquoi il conviendrait de travailler davantage sur les **représentations collectives de ce qu'est le travail social et le bénévolat**. Enfin, nous vivons, selon lui, un changement de dimension en matière d'évolution collective, un changement du rapport au travail, de l'équilibre vie personnelle, vie professionnelle et vie collective. Il serait donc nécessaire de faire un examen de conscience plus global pour être en situation d'accepter les transformations collectives. C'est d'ailleurs, pour Pauline Domingo, **interpellant que côté Cnaf il n'y ait pas de stratégie sur le bénévolat** alors qu'elle finance un certain nombre de dispositifs qui reposent beaucoup sur ce dernier. Cela questionne notre intervenante sur la formation, l'accompagnement et le socle de compétences des bénévoles au contact des parents ou enfants. A noter qu'un travail conduit par la Direction générale de la cohésion sociale (Dgcs) est en cours autour d'un socle de compétences des professionnel·le·s de la parentalité. On pourrait, selon elle, le décliner sur les bénévoles !



ATELIER 2.A

COMMENT RECONNAITRE ET QUALIFIER LE TRAVAIL DES SALARIÉ·E·S DANS LA BRANCHE ?



QUELQUES ARGUMENTS POUR FAIRE VALOIR LE BESOIN DE RECONNAISSANCE

- ▶ Les salarié·e·s du secteur social contribuent à l'équilibre social.
- ▶ Les salarié·e·s du secteur social exercent dans des structures qui sont l'oxygène du corps social.
- ▶ Elles et ils ont un rôle de lanceur d'alerte et de proximité.
- ▶ Ce sont des acteurs de transformation sociale et d'innovation sociale.
- ▶ Parce que le secteur subit une forte crise d'attractivité, il est nécessaire de créer un choc d'attractivité.

QUELQUES LEVIERS POUR AGIR

- Renforcer l'autonomie à travers le développement de projets.
- Renforcer le travail associé avec les bénévoles.
- Renforcer la cohésion d'équipe en fédérant les salarié·e·s pour donner du sens.
- Faire monter les salarié·e·s en compétence et accompagner leurs évolutions professionnelles.
- Développer l'apprentissage, le tutorat et le mentorat pour faciliter l'entrée dans les structures.
- Identifier et s'appuyer sur les compétences des salarié·e·s pour favoriser la transversalité.
- A travers le CSE (Comité social et économique), le·la référent·e santé et des documents comme le DUERP (Document unique d'évaluation des risques professionnels), travailler sur la qualité de vie et les conditions de travail en favorisant le dialogue social interne aux structures.
- Développer les moments conviviaux.
- Renforcer la capacité d'agir des salarié·e·s en donnant des marges de manœuvre et d'action.
- Renforcer la fierté de travailler dans un centre social ou une crèche.
- Développer le bien-être des équipes à travers le management.
- Renforcer et développer le dialogue social aux niveaux européen, national et local.
- Développer la reconnaissance et renforcer l'écoute des salarié·e·s.
- Financer les formations et l'analyse de la pratique professionnelle.
- Valoriser la convention collective nationale auprès des salarié·e·s et futur·e·s salarié·e·s.
- Favoriser le développement de la représentation syndicale des salarié·e·s.
- Investir les centres de formation pour présenter et valoriser nos métiers.

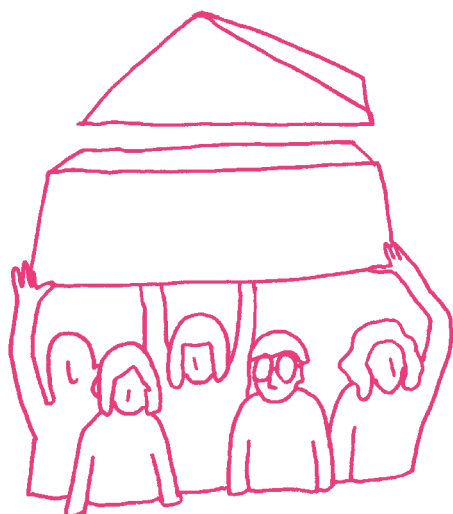
ATELIER 2.B

COMMENT RECONNAITRE ET QUALIFIER LE TRAVAIL DES BÉNÉVOLES DANS LA BRANCHE ?



QUELQUES LEVIERS POUR AGIR

- Coconstruire des chartes d'engagement et de bénévolat.
- Renforcer la convivialité et l'accueil des bénévoles.
- Rassurer et sécuriser sur la responsabilité associative en visibilisant les accompagnements des fédérations, du syndicat employeur, de la branche professionnelle et des outils que ces organisations fournissent.
- Développer des moyens pour permettre l'implication des bénévoles (ex : accueil des jeunes enfants).
- Requestionner les statuts pour favoriser l'engagement dans le temps.
- Favoriser la coopération avec les salarié·e·s.



QUELQUES ARGUMENTS POUR FAIRE VALOIR LE BESOIN DE RECONNAISSANCE

- ▮ Chiffrer et quantifier le travail des bénévoles par rapport à l'activité.
- ▮ Renforcer et promouvoir la démocratie participative, la citoyenneté, l'engagement citoyen.
- ▮ Briser la frontière entre l'engagement associatif de proximité et l'engagement de passion.
- ▮ Être attentifs au décalage intergénérationnel.
- ▮ Fédérer et articuler les différentes actions bénévoles sur un territoire pour intégrer les jeunes.
- ▮ Permettre l'émancipation par l'action des bénévoles et renforcer leurs pouvoirs d'agir.
- ▮ Pérenniser l'équilibre des pouvoirs dans une organisation.
- ▮ Affirmer les valeurs de respect et de solidarité de nos organisations.
- ▮ Faire remarquer aux pouvoirs publics que sans les bénévoles, les services financés coûteraient beaucoup plus cher.
- ▮ Rendre visible la capacité des habitant·e·s à créer.
- ▮ S'interroger collectivement sur les évolutions des formes d'engagement et de bénévolat pour mieux nous adapter.
- ▮ Reconnaître les nouvelles formes d'engagement.
- ▮ Valoriser le Compte épargne-temps (CET) pour la formation des bénévoles.

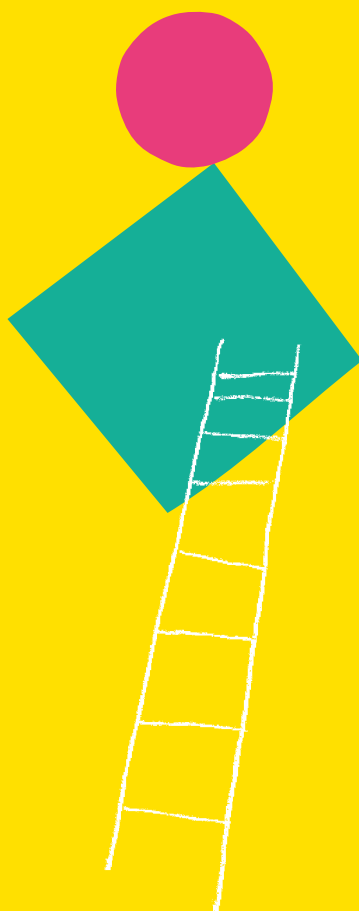
Cette table ronde est la dernière de la convention.

Avant la tenue de cette table ronde, se sont tenus des ateliers dont les principales préconisations sont rappelées en introduction.

TABLE RONDE N°

4

– En quoi les employeur·se·s contribuent-ils à faire valoir l'engagement des salarié·e·s et bénévoles de notre branche ?



Yannick Blanc

vice-président de la Fonda, chargé de la prospective sur les évolutions des associations

Philippe Dupuy

directeur de l'Association des collectifs enfants parents professionnels (Acepp) ;

Simon Cottin-Marx

sociologue sur le monde associatif, les relations professionnelles et le patronat associatif

Tarik Touahria

président de la Fédération des centres sociaux de France (Fcsf).

Concernant la reconnaissance des bénévoles, il apparaît comme nécessaire de rendre visible la plus-value de leur travail, d'appuyer la co-construction salarié·e-s-bénévoles, de travailler la gouvernance, de renforcer les liens avec les financeurs, de valoriser le nombre d'heures de bénévolat, de développer la formation.

En ce qui concerne la reconnaissance des salarié·e-s, les participants aux ateliers proposent le développement de la formation et des perspectives de carrière, de renforcer la participation des salarié·e-s, de valoriser les métiers, de développer leur rôle d'alerte auprès des pouvoirs publics du fait de leur connaissance du territoire.

Mesure de l'utilité sociale : qu'est-ce que la méthode des chaînes de valeur ?

L'idée des chaînes de valeur consiste à dire que la capacité d'une organisation à créer de la valeur ne réside pas dans l'une de ses activités, mais dans la totalité de ces dernières afin de d'appréhender comment elles se combinent les unes avec les autres.

Pour Yannick Blanc, cette approche systémique est très intéressante à utiliser dans le champ social, parce que, lorsque nous sommes acteurs du champ social, nous ne sommes jamais dans un processus linéaire. Plus encore, nous agissons à partir d'un problème identifié avec un résultat attendu à la sortie.

Avec l'approche « chaîne de valeurs », c'est le contraire dont il s'agit. En effet, il s'agit de s'insérer dans un système avec une **multiplicité d'interactions et de parties prenantes** (financeurs, partenaires, bénévoles, salarié·e-s, bénéficiaires, parents, familles...). Yannick Blanc prend ainsi en exemple le travail d'évaluation sur Territoires zéro chômeurs de longue durée. Les résultats, publiés au bout de deux ans, ont été extrêmement décevants. Or, la méthode des chaînes de la valeur, elle, permet de montrer l'efficacité de l'expérience, en particulier parce qu'elle favorise la création d'une dynamique locale, qui nécessite plus de patience, de coopération et d'analyse.

La deuxième spécificité d'une approche par les chaînes de valeur, c'est que, dans une action associative, le **comment on fait est aussi important que ce qu'on fait**. Or, la généralisation depuis 20 ans du financement public par les appels à projet ne finance pas le fonctionnement ; ce qui pour lui est un contresens absolu. En effet, l'efficacité et la façon dont fonctionnent les fonctions supports sont autant importantes, dans l'analyse des chaînes de valeur, que la conception du projet. Enfin, la troisième idée, sur les chaînes de valeur, c'est que lorsqu'on tient compte de l'ensemble des interactions de la structure pour comprendre son impact, la quantité de choses à mesurer est importante, et qu'**il y a donc un moment-clé de la démarche qui consiste à réunir tout le monde pour effectuer un travail d'intelligence collective de délibération pour sélectionner les questions évaluatives. C'est le moment démocratique de l'évaluation.**



Pourquoi interroger l'utilité sociale en lien avec le projet social ?

Pour Tarik Touahria, on se doit de collectivement progresser sur l'utilité des structures, sur comment notre travail a du sens et sur la cohérence de ce qui est publiquement porté. Le travail sur les chaînes de valeur, et les autres expérimentations menées sur la mesure de l'utilité sociale, doivent permettre de construire de la **pensée utile à l'action et à la progression de l'action**. De fait, on remarque que ces travaux sur l'utilité sociale sont de plus en plus intégrés dans les réflexions sur le renouvellement du projet social. L'aspect théorique de la méthode devient alors très opérationnel, à travers la capacité absolue des centres sociaux à créer de la coopération entre acteurs. Cependant, la crainte, pour Tarik Touahria, est d'avoir une méthode unique d'analyse qui serait très dangereuse pour les structures.

Quel intérêt portent les pouvoirs publics à l'analyse de l'impact et de l'utilité sociale ?

Rappelons que l'expérimentation menée par la Fonda sur la méthode des chaînes de valeur a été financée par la Caisse nationale des allocations familiales (Cnaf), notamment parce qu'elle était elle-même

La méthode permet également de valoriser les missions menées dans un centre social par un bénévole afin d'objectiver leurs compétences et contributions.

en cours de négociation sur sa future Convention d'objectifs et de gestion (Cog). Yannick Blanc, indique que cela permet aux ministères sociaux de **rendre concret, auprès de Bercy, l'animation de la vie sociale**. Enfin, selon lui, la mé-

thode permet également de valoriser les missions menées dans un centre social par un bénévole afin d'objectiver leurs compétences et contributions. Ce travail d'objectivation est le premier pas vers la délibération collective et les questions évaluatives qui sont un investissement sur l'attractivité d'une structure.

Pour Tarik Touahria, les démarches de réflexion sur l'utilité et l'impact permettent de prendre collectivement conscience des éléments qui ne sont pas assez travaillés. En effet, elles permettent aussi de mettre à jour le décalage entre le discours, entre le centre social décrit et le centre social réel. Qu'est-ce qu'on fait ? Comment on le fait ? A partir de quoi ? De quoi a-t-on besoin pour le faire ? Quel écosystème avons-nous ? Autant de questions absolument essentielles pour progresser !

Quelle sont les particularités du travail associatif ?

Les travaux de Simon Cottin-Marx traitent en particulier des **conditions de travail dans le monde associatif**. Selon lui, l'une des particularités du travail associatif est le fait que les salaires sont plus bas que dans les secteurs lucratif et public. Il note aussi la diversité et pluralité des statuts atypiques (Cdd, services civiques, stagiaires...), ainsi que temps partiel imposé, notamment dans les centres sociaux et dans les crèches.

En étudiant ces conditions de travail, il s'est donc interrogé sur les raisons qui font que ces emplois trouvent pourtant preneurs. Il remarque ainsi que, malgré des mauvaises conditions de travail, les salarié-e-s sont candidats parce qu'ils



veulent répondre à un désir d'engagement et qu'ils se retrouvent dans les projets des structures. Ils ne sont donc pas là par hasard. Cela est d'autant plus visible pour les salarié·e·s situés en haut de la hiérarchie, moins pour les autres. Plus on est qualifié dans une structure, plus on est engagé et le projet associatif, politique, social de la structure est alors d'autant plus important. Enfin, le sociologue démontre également dans son enquête qu'il y a des rétributions symboliques pour ces salarié·e·s – rétributions qui complètent un salaire monétaire manquant. Cela démontre, de fait, que le projet de la structure n'est pas seulement porté par les bénévoles, mais aussi par les salarié·e·s. Comment reconnaître cette contribution ? Pour Simon Cottin-Marx, cela pourrait passer par davantage de participation à l'élaboration du projet, le renforcement de leur autonomie et de leur liberté dans le travail.

Engagement et travail du bénévole : quelles réalités ?

Simon Cottin-Marx considère que les membres des Conseils d'administration s'engagent d'abord pour un projet. Pour autant, ce n'est pas seulement un engagement, surtout pour ceux qui portent la fonction employeur, c'est aussi un travail. Au cours de son enquête, il démontre que ces employeur·se·s bénévoles souffrent, eux-aussi, d'un manque de reconnaissance, non pas de leur engagement, mais

du travail qui est réalisé dans la structure. Comment reconnaître ce travail ?

Les membres des Conseils d'administration s'engagent d'abord pour un projet. Pour autant, ce n'est pas seulement un engagement, surtout pour ceux qui portent la fonction employeur, c'est aussi un travail.

Comment rendre compte de l'engagement des bénévoles et des salarié·e·s ?

Pour le sociologue, il manque, dans le champ associatif, **d'espaces pour discuter du travail** et de l'engagement des uns et des autres, de manière transversale. En effet, certains espaces sont réservés aux bénévoles (Conseils d'administration, assemblées générales), d'autres aux salarié·e·s (réunions d'équipe). Certaines organisations réalisent des démarches en ce sens pour prendre le temps de discuter du travail. La question de la reconnaissance des bénévoles par les pouvoirs publics est d'ailleurs soulevée dans la salle.

Le travail, est-ce un sujet politique ?

Tarik Touahria appelle résolument à ce que le travail devienne un sujet politique. Selon lui, les centres sociaux l'abordent en fait de manière très diverse. Or, **les outils de la convention collective nationale ne sont, pour lui, pas techniques mais bien politiques, parce que collectifs**. Pour autant, nombre de sujets ne sont pas discutés. En quoi sommes-nous des acteurs de démocratie pour plus de justice sociale ? Ces sujets ne s'arrêtent pas à l'entrée du centre social. Il est nécessaire que les Conseils d'administration puissent aborder à la fois le projet, mais aussi l'économie et le travail, et que cela soit réalisé en associant les professionnel·le·s. Quant à Yannick Blanc, il revient sur la méthode des chaînes de valeur qui ne distingue pas les différentes catégories d'activité (entre les bénévoles et les salarié·e·s). Ainsi, peut-on, selon lui, aborder la notion de travail de manière spécifique. Cependant, en amont, il faut bien comprendre que dans le champ social, nous ne devons oublier aucun des aspects de l'activité qui



fait vivre la structure. Il s'agit donc d'intégrer également le travail des bénéficiaires. Enfin, Philippe Dupuy indique que l'Acepp est elle aussi confrontée, dans le secteur réglementé de la petite enfance, à la pénurie de professionnel·le·s, ce qui impacte évidemment les projets des structures, mais également la notion de militantisme sur les projets.

Assiste-t-on à une pénurie de salarié·e·s, couplée à une pénurie d'employeur·se·s ?

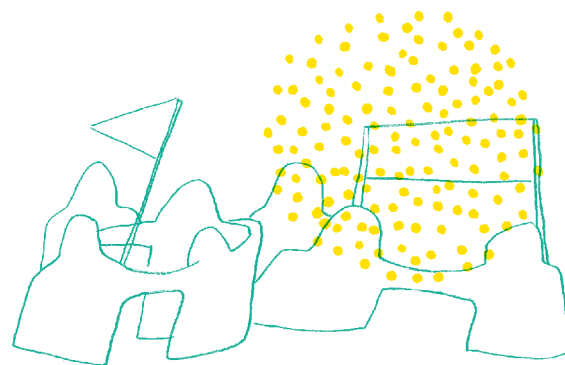
Pour Philippe Dupuy, si **nous assistons bien à une pénurie de professionnel·le·s, elle ne doit pas masquer l'autre pénurie qui concerne les employeur·se·s, qu'ils soient bénévoles ou salarié·e·s et le portage de la fonction employeur. La fonction RH épuise les conseils d'administration, et les cadres dirigeants.** On le retrouve également au sein des équipes municipales qui vont, pour éviter de porter la fonction employeur, mettre en place des délégations de service public. C'est, selon lui, une limite à la co-construction, car cette situation est créatrice de contradictions. Il cite pour exemple la recherche de l'utilité sociale confrontée au respect du droit du travail, de la convention collective... Tout cela réinterroge également le portage de la fonction employeur par les bénévoles, qui veulent bien discuter de l'éducation de l'enfant, mais moins des ressources humaines. Rappelons d'ailleurs que cette problématique d'engagement, dans la petite enfance, est également liée à la considération par l'Etat, qui prend en compte effectivement le service rendu, mais pas la manière dont il est mis en œuvre, du fait du système concurren-

tiel. L'Etat va ainsi imposer de nombreux éléments qui viennent limiter la liberté des associations à construire leurs projets, à travers ses modalités de financement. Retenons que la problématique des ressources bénévoles est également liée au bref engagement des parents, investis dans une association seulement deux ou trois ans.

De plus, Tarik Touahria indique que la pérennité du projet est, de fait, parfois liée aux professionnel·le·s. Il illustre son propos par ce qui se vit dans les centres sociaux, en particulier pour les directions à qui l'on demande tout, avec le risque de provoquer une perte de sens du métier. Enfin, Simon Cottin-Marx souligne les évolutions suivies par certaines associations en matière de la gestion de la fonction employeur, avec un portage plus collectif de la mission, et pour quelques-unes la recherche de bénévoles différents, par exemple à Faux-la-Montagne où une crèche associative est allée chercher des bénévoles d'autres associations et coopératives, des bénévoles qui ne sont donc pas des usagers...

Penser ce qu'on est : les associations comme oxygène du corps social

Pour Tarik Touahria, le travail sur l'utilité sociale peut être une réponse à ces pénuries, même s'il est complexe. Il faut que nous réfléchissions, collectivement, à ce qu'on est, ce qu'on apporte, ce qui nous rend singuliers, spécifiques. Nous devons donc bricoler, ensemble, afin de donner envie aux financeurs et revendiquer des financements renforcés qui permettront de mieux travailler, d'avoir du temps sur du commun, des réflexions sur le travail.



Pour le président de la FCSF, on parle de corps social, et il faut affirmer que les métiers de la cohésion sociale et du care sont, d'une certaine manière, **l'oxygène de ce corps social**. La société n'a, malheureusement, pas encore compris le fondamental de ce que l'on apporte, et il s'agit donc de le mesurer, de le travailler, de le renforcer pour mieux le faire valoir. A n'en pas douter, cela nécessite d'être innovants sur les conditions de travail, là où nous sommes collectivement parfois restés dans des schémas fermés. Il faut notamment questionner les temps de travail, la place des salarié·e·s dans les conseils d'administration, les directions partagées... Selon Tarik Touahria, cette réflexion, ces expérimentations peuvent être également source d'enthousiasme, et les structures doivent devenir demain des vitrines de l'innovation sociale, à travers une ambition collective d'évoluer.

Et si l'on (re)fabriquait du collectif pour répondre aux mutations du travail social ?

Yannick Blanc revient sur les nouvelles aspirations des professionnel·le·s dans le travail social. **Selon lui, quelque chose est en train de se jouer dans la façon dont les individus vont articuler leur rapport au collectif. Comment alors relier la volonté d'autonomie et d'indépendance des salarié·e·s avec la nécessité de fabriquer du collectif dans un projet social ?**

L'outil des chaînes de valeur peut être justement utilisé pour cela, parce qu'il permet à chacun de se situer dans un projet collectif. Il analyse que nous sortons d'une société dans laquelle la place de chacun

était définie par son statut pour aller vers une société dans laquelle la place est définie par la reconnaissance de sa contribution. C'est pourquoi un certain nombre d'outils de gestion des relations, des ressources humaines, de régulation sociale et du droit du travail deviennent de plus en plus inadaptés.

Simon Cottin-Marx, quant à lui, évoque l'enquête réalisée par Charlène Charles sur la précarité des travailleur·se·s du secteur social. Cette investigation interroge notamment la problématique des intérimaires du travail social dans le secteur de l'aide sociale à l'enfance. Les réponses sont claires et simples à la fois. Premièrement, les salaires sont bloqués depuis 20 ans et donc parler d'attractivité est un euphémisme. Or, les syndicats employeurs se réveillent 20 ans trop tard. Deuxièmement, les conditions de travail, avec des équipes mal organisées, un absentéisme fort, font qu'on y travaille de manière dégradée. Cela conduit à une fuite des institutions par les professionnel·le·s, et cela fait partie des raisons pour lesquelles ils se tournent vers l'intérim. Ces sujets nous renvoient donc à la question de savoir comment rendre ce travail supportable et comment le réenrichir ? Philippe Dupuy complète ces interventions en éclairant les évolutions des crèches depuis une vingtaine d'années. Selon lui, nous avons perdu notre capacité à réinventer notre propre système, malgré des évolutions, par exemple avec l'invention du statut de Société coopérative d'intérêt collectif (Scic), qui nécessite de penser et repenser la gouvernance afin de permettre une



forme de gouvernance partagée entre bénévoles et salarié·e·s. La décision partagée, mais aussi la délégation de la fonction employeur, nécessitent d'être pensées selon le projet et l'histoire de chaque crèche.

Une bifurcation nécessaire

Un participant interpelle les intervenants sur le fait que beaucoup d'actions ont déjà été menées et qu'il faut toujours en faire plus. En réponse, Tarik Touahria, indique que si effectivement beaucoup de choses ont été faites, dans les fédérations, au Cnajep, par Elisfa et bien sûr dans les structures, et que nous avons progressivement évolué, **nous ne sommes pas allés assez vite et nous n'avons pas revendiqué suffisamment fort auprès des pouvoirs publics la nécessité de mieux rémunérer les salarié·e·s**. Philippe Dupuy complète ce propos en affirmant lui aussi que beaucoup de choses ont été faites dans la petite enfance, si bien que nous sommes « les bons élèves » dans le secteur.

Ainsi, les associations ont à cœur de présenter des budgets équilibrés, de ne pas faire de déficits, ce qui conduit à une autocensure car nous n'osons pas demander ce que l'on veut vraiment.

A quel moment sécurise-t-on la prise de risque pour assumer une tension avec nos partenaires, notamment locaux ?

Pour Tarik Touahria, il est effectivement essentiel d'objectifier les problèmes pour ensuite porter un plaidoyer essentiel au service de la transformation d'un certain nombre d'éléments, en particulier structurels. Or, Simon Cottin-Marx pointe la faible syndicalisation des salarié·e·s du secteur associatif qui est également pour partie responsable de ces problématiques. Il complète, avec Philippe Dupuy, son propos sur la boulimie des associations pour les contrats aidés, poussées par l'Etat qui a créé une succession de contrats perdant ainsi, à chaque nouveau sigle, de sa qualité. Pour Philippe Dupuy, ces contrats sont d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles l'Acepp a souhaité intégrer une convention collective nationale. Elle s'est en effet rendu compte que, laisser la gestion, l'organisation du travail et les salaires à une association au niveau local ne permettait pas de faire levier par rapport aux financeurs. Une convention collective permet, de fait, de faciliter les relations avec les collectivités territoriales.



**DAVID BLIN,
directeur adjoint du cabinet,
chef du pôle petite enfance,
familles et solidarités au ministère
des Solidarités, de l'Autonomie
et des Personnes handicapées**

David Blin, actuellement dans le cabinet du ministère des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées était précédemment Secrétaire général du Comité de filière petite enfance, auquel Elisfa participe. Ce parcours faisait suite à un poste de conseiller services aux familles au sein du Secrétariat d'Etat en charge de l'enfance et des familles et à celui, précédemment, de Chef du bureau des familles et de la parentalité au sein de la Direction générale de la cohésion sociale. Un parcours placé sous le signe de la petite enfance.

**PAULINE DOMINGO,
directrice du département enfance,
jeunesse et parentalité au sein de la
Direction des Politiques Familiales
et Sociales de la Caisse nationale
des allocations familiales (Cnaf)**

Pauline Domingo est directrice depuis six ans du Département enfance, jeunesse, parentalité de la Caisse nationale des allocations familiales. Elle pilote le comité partenarial petite enfance de la Cnaf. Auditionnée par le Conseil économique, social et environnemental sur le Service public de la petite enfance, sa contribution à notre convention est précieuse, dans un contexte de négociation de la nouvelle Convention d'objectifs et de gestion (Cog) entre l'Etat et la Cnaf. Dans ce cadre, la Cnaf instruit des évolutions potentielles de la Prestation de service unique (Psu).

**YANN-GAËL FOURQUIER,
délégué au pilotage des partenariats
et projets réseau, Directeur adjoint de
l'Agence nationale pour l'amélioration
des conditions de travail (Anact)**

Yann-Gaël Fourquier est délégué au pilotage des partenariats et projets réseau au sein de l'Anact. Cette direction pilote différents dispositifs tels que le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (Fact), la coordination des actions pilotées par le réseau Anact-Aract au titre du Plan Santé Travail et le dispositif Areso ainsi que l'ensemble des projets nationaux du réseau Anact-Aract. Yann-Gaël Fourquier a développé une solide expertise en matière d'accompagnement des acteurs publics et privés sur les champs emploi et travail, en mobilisant différents registres : conseil, accompagnement, médiation, évaluation.

**YANNICK BLANC,
vice-président de la Fonda**

Yannick Blanc a occupé le poste de Haut-Commissaire à l'Engagement civique de 2016 à 2019. Ancien président de La Fonda, il est désormais Vice-président chargé de la prospective, sur les évolutions des associations. La Fonda a initié une nouvelle démarche d'évaluation basée sur la méthode des chaînes de valeur. Par ailleurs, La Fonda a également mené une étude sur les enjeux des centres sociaux et socioculturels et des espaces de vie sociale, soutenue par la Caisse nationale des allocations familiales (Cnaf) et à laquelle Elisfa a contribué.

**SIMON COTTIN-MARX,
sociologue**

Simon Cottin-Marx est enseignant-chercheur à CY Cergy Paris Université, membre du laboratoire École, Mutations, Apprentissages (EMA) et chercheur associé au Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (LATTs). Ses recherches s'articulent autour de la sociologie du monde associatif, de la sociologie de relations professionnelles et du patronat associatif et de la sociologie de l'engagement. Il est auteur de « C'est pour la bonne cause ! » et de « Sociologie du monde associatif » et co-auteur de « La privation numérique. Déstabilisation et réinvention du service public » avec Gilles Jeannot. Il a mené des recherches sur l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (Udes), à laquelle Elisfa est adhérent.

**PHILIPPE DUPUY,
directeur de l'Association
des collectifs enfants parents
professionnels (Acepp)**

Philippe Dupuy, comme directeur de l'Association des collectifs enfants parents professionnels (Acepp), a une connaissance fine des enjeux autour de la petite enfance dans notre branche professionnelle. Adhérente d'Elisfa depuis 2005, l'Acepp a impulsé l'arrivée de la petite enfance, notamment parentale, dans la branche professionnelle. Les relations entre l'Acepp et Elisfa sont depuis étroites, afin d'accompagner et soutenir au mieux les structures.

EVANNE JEANNE-ROSE,
membre du Conseil économique,
social et environnemental,
rapporteur de l'avis sur les métiers
de la cohésion sociale

Evanne Jeanne-Rose est animateur pédagogique et responsable de formation professionnelle, et membre désigné par le Comité pour les relations nationales et internationales de jeunesse et d'éducation populaire (Cnajep) au sein du Conseil économique, social et environnemental. Il a été dans le cadre de son mandat rapporteur de l'avis, publié en juillet 2022, sur les métiers de la cohésion sociale, avis pour lequel Elisfa avait été auditionné.

BERTRAND LAISNÉ,
Secrétaire national à la fédération Cfdt
Santé Sociaux

Bertrand Laisné est secrétaire national à la Cfdt Santé Sociaux et est un ancien négociateur au sein de la branche Alisfa (jusqu'en 2017). La Cfdt Santé sociaux regroupe environ 86 000 adhérents salarié-e-s issus du secteur sanitaire, social et médico-social privé à but lucratif ; du secteur sanitaire, social et médico-social privé à but non lucratif et de la fonction publique hospitalière. La Cfdt Santé Sociaux est, avec l'Uspaoc Cgt et la Fnas Fo, l'une des organisations représentatives dans la branche Alisfa.

ROGER SUE,
sociologue

Roger Sue est sociologue et professeur à la faculté des sciences humaines et sociales de la Sorbonne, Université Paris Descartes-Sorbonne et chercheur au Cerlis-CNRS. Président du groupe d'experts de Recherches et Solidarités, il est administrateur de la Fonda et représente la Fonda au conseil d'administration du Mouvement associatif. Roger Sue a publié Renouer le lien social. Liberté, égalité, association (Odile Jacob), La Contresociété en 2016 et Le Spectre totalitaire en 2020, tous deux aux éditions Les Liens qui Libèrent.

CLAIRE TOPENOT,
directrice de l'Enfance, mairie de Lyon

Claire Topenot est directrice de l'Enfance à la ville de Lyon depuis 11 ans. Elle vient nous parler des relations entre les collectivités territoriales et les associations. Elle nous parle également des moyens que les collectivités territoriales ont, et en particulier les municipalités, pour soutenir le développement de structures associatives dans la petite enfance et dans l'animation de la vie sociale dans les territoires. Nous évoquons ainsi notamment les modes de contractualisation et l'avantage de la subvention.

CORALIE PEREZ,
socio-économiste, ingénieure de
recherche à l'université Paris 1 Pan-
théon-Sorbonne, membre du Centre
d'économie de la Sorbonne

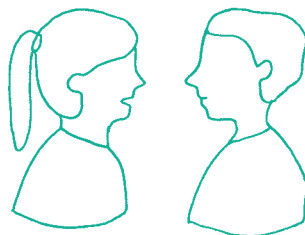
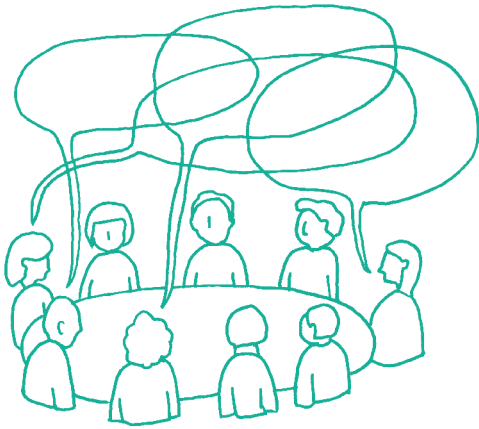
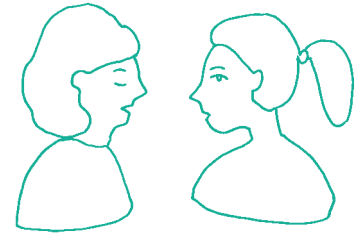
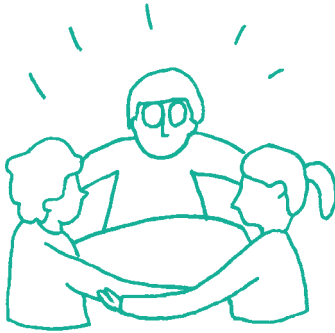
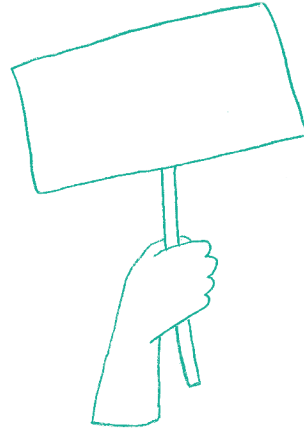
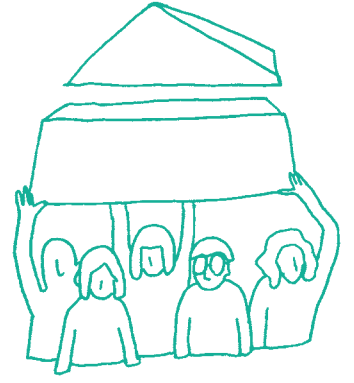
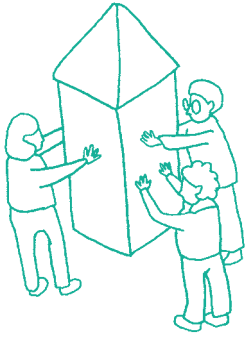
Coralie Perez est ingénieure de recherche à l'Université Paris 1-Panthéon-Sorbonne et au Centre d'économie de la Sorbonne. Socio-économiste du travail et de l'emploi, ses travaux de recherche s'intéressent à la formation continue des salarié-e-s, aux effets des changements technologiques et organisationnels sur le travail et l'emploi, aux conditions de travail, et aux relations professionnelles. Elle a récemment publié, avec Thomas Coutrot, Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire (Le Seuil. Coll. La république des idées).

HUGUES VIDOR,
président de l'Union des employeurs
de l'économie sociale et solidaire (Udes)

Hugues Vidor est président de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire et directeur général d'Adedom, une fédération de l'aide à domicile. L'Udes travaille énormément sur l'employabilité des employeur-se-s et est également forte de propositions auprès des pouvoirs publics et afin de reconnaître les acteurs de l'économie sociale et solidaire. La contribution d'Hugues Vidor, qui est également par ailleurs ancien délégué général d'Elisfa, a semblé donc nécessaire pour notre huitième convention nationale.

TARIK TOUAHRIA,
président de la Fédération des centres
sociaux de France (Fcsf)

Tarik Touahria est président de la Fédération des centres sociaux, un partenaire historique d'Elisfa. Anciennement président de la fédération des centres sociaux de Paris, Tarik Touahria est également administrateur du centre social Accueil Goutte d'or à Paris. Le travail associé est un concept consubstantiel du fonctionnement des centres sociaux, dans une coopération entre bénévoles et salarié-e-s. La fédération est un partenaire historique d'Elisfa (elle a contribué à la création du Snaecso, en 1971). Il semble donc essentiel d'entendre leur vision spécifique de la relation de travail et de la relation au travail.



**Cette brochure a été imprimée en mai 2023
sur les presses d'Accent Tonic'
75015 Paris**

Composition graphique
Collectif Ne Rougissez Pas !



nous contacter

- ☎ • 01 58 46 13 40
- @ • elisfa@elisfa.fr
- 🌐 • www.elisfa.fr

