

# Des compétences au cœur de vos projets

Septembre 2009 • Numéro 4



Lettre d'infos de la Commission Paritaire Nationale Emploi Formation



## Matinée fraîche, temps ensoleillé dans la journée...

**Hier matin, vous vous êtes réveillé avec un petit pincement au cœur.** Vous ne saviez pas pourquoi.

En ouvrant les yeux, il faisait déjà jour, il y avait du soleil, mais l'air était moins transparent que ces derniers jours. Les bruits n'étaient pas les mêmes, vous avez à nouveau entendu de bonne heure la douche du voisin du dessus ou la voiture de celui d'à côté démarrer.

Il y avait beaucoup d'énergie, d'excitation dans l'air, des cavalcades dans les couloirs.

Et soudain vous vous êtes dit : mais oui... c'est la rentrée.

La rentrée nous rappelle à tous des sensations, des odeurs, des bruits, des sentiments : celui par exemple d'un avenir plein de promesses ou celui de retrouver avec beaucoup de bonheur une équipe. Mais aussi celui d'une vague inquiétude de ne pas être à la hauteur, d'être submergé par tout ce qu'il y a à faire dans les prochains mois, d'être triste de voir les jours raccourcir.

La rentrée n'appartient pas qu'aux enfants ou aux enseignants. Nous, administrateur ou salarié d'une association, avons le même pas à franchir : replonger dans la mise en œuvre du projet, avec toute l'énergie apportée par cette coupure de plusieurs semaines, mais aussi l'impression que rien n'a changé, que les aléas sont toujours là.

Pour vous aider à franchir le pas et accompagner vos équipes, la CPNEF et Habitat Formation ont des choses à vous proposer : des financements

d'actions de formation qui ne s'adressent pas au même public, n'ont pas les mêmes objectifs mais ont en commun un élément facilitant, elles n'entament en rien votre « crédit formation ». Les coûts pédagogiques seront pris en charge sur d'autres fonds. La mutualisation a du bon, ce que vous n'avez pas dépensé les années précédentes permettra aux formations suivantes d'être mises en place :

- l'encadrement dit de premier niveau,
- la communication écrite,
- la communication aux partenaires,
- la gestion associative,
- une formation spécifique pour les animateurs.

Certaines d'entre elles sont ouvertes aux administrateurs. Attention toutefois, les procédures ne sont pas les mêmes pour toutes les actions. Lisez attentivement l'article qui y est consacré en page centrale.

La rentrée c'est aussi bien souvent le moment des entretiens d'évaluation, moment idéal pour envisager ensemble, salariés et employeurs, quelles formations permettront aux salariés comme au projet d'aller de l'avant.

Alors, même si le matin vous êtes obligé de mettre un pull, ça vaut le coup de se lever, l'avenir est plein de promesses et la formation peut aider à les tenir. Et dans quatre mois, bonne nouvelle, les jours rallongent.

**Joëlle Garello,**  
Vice-Présidente  
de la CPNEF - SNAEC SO

## > Infos



### Habitat Formation développe le conseil de proximité

Habitat Formation poursuit sa politique de renforcement du conseil de proximité engagée fin 2006. Ainsi, dans le courant de l'automne 2009, les nouvelles antennes régionales de Metz, Nantes et Toulouse seront opérationnelles. Elles s'ajouteront aux antennes de Lyon, Marseille et Paris. Les entreprises situées hors des territoires couverts par les antennes (Régions Centre, Haute et Basse-Normandie) bénéficieront des services d'un conseiller formation dédié basé au siège national. Pour en savoir plus : [www.habitat-formation.fr](http://www.habitat-formation.fr)

## > Agenda

N'oubliez pas d'aborder les aspects formation / développement des compétences, les entretiens individuels sont le moment idéal !

Pensez à soumettre pour consultation au CE ou à défaut aux délégués du personnel :

- Avant le 01er octobre, le bilan d'exécution du plan de formation de l'année 2008 et un bilan intermédiaire concernant 2009,
- Avant le 31 décembre, le plan de formation de la structure pour l'année 2010.

## > Sommaire



**Focus métiers** ..... 2  
*Témoignage  
directeur de crèche*

**Zoom sur...** ..... 2  
*Animation, Direction,  
Communication, Management...*

**Actualités Réforme** ..... 3  
*Projet de loi*

**Du côté des régions** ..... 3  
*Vos relais à la loupe*

**Point de vue** ..... 4  
*La gestion des compétences*

**Observatoire** ..... 4  
*Etude prospective : Comment va  
évoluer le métier d'animateur ?*



## Directeur de crèche

Rencontre avec  
Cynthia Linhares,  
directrice de la crèche  
E.C.L.O.R.E à Paris  
depuis un an.

### Pourquoi avez-vous choisi ce métier ?

C'est d'abord une volonté, une envie de travailler avec les enfants. Ce sont ensuite des expériences, un parcours, qui m'ont conduit à ce poste combinant un travail auprès des enfants porteurs ou non d'un handicap, un travail avec des parents et des familles, un travail de coordination d'équipes et d'animation de partenariats divers (financiers, institutionnels, etc.) ainsi qu'un travail de développement.

### Quel est votre parcours de formation ?

Je suis brésilienne et au Brésil, le travail avec les enfants, c'est l'université. Sciences de l'éducation. Il n'y a pas de formation technique comme en France. Aussi, comme je suis arrivée très vite après mes études, j'ai dû repasser une formation d'EJE, faute d'équivalence entre diplômes. Mon expérience brésilienne me poussait à souhaiter travailler auprès d'un public en difficultés sociales ou psychologiques. J'ai donc complété ma formation d'EJE par un DEUG de psychologie. En parallèle, j'ai une vraie formation par la pratique. J'ai enchaîné les contrats temporaires, par volonté, refusant souvent des CDI : crèches, hôpital de jour, etc. Un engagement bénévole suivi d'un engagement salarié dans des ONG m'ont permis de travailler avec des enfants, des familles, dans des contextes de pauvreté où les dimensions sociale et psychologique étaient très présentes.

Ce fut l'occasion de développer des compétences de coordination, de recherche de financement, de conduite générale de projets. A cette période, j'ai éprouvé le besoin de reprendre une formation théorique de « développement territorial » pendant 1 an.

### Comment envisagez-vous votre avenir professionnel ?

Mon travail à E.C.L.O.R.E réunit beaucoup de domaines que j'aime et que je sais faire. Ce lieu, atypique, reste fragile. J'envisage donc ces prochaines années de mettre mes compétences, notamment de développement, au service de sa consolidation pour que puisse continuer à s'accomplir quotidiennement le travail d'une équipe envers les enfants et les familles qui l'apprécient et le pensent tellement nécessaire.

## Zoom sur...

# Animation, Direction, Com

Pour ce dernier trimestre et pour l'année 2010, l'ensemble des acteurs de la formation professionnelle dans notre secteur se mobilise pour vous proposer différents projets. Ainsi, que vous soyez animateur et que vous souhaitiez renforcer votre positionnement professionnel, directeur de structure souhaitant développer vos compétences en matière de gestion associative, que vous ayez besoin d'acquérir des savoirs sur la communication écrite ou structurelle ou encore que vous souhaitiez professionnaliser la fonction d'encadrant, nous avons des solutions à vous apporter !

Des projets pour répondre à vos besoins



■ 2009 - 2010 ■

### 1. Animateur, cette formation

#### a spécialement été conçue pour vous !

Vous êtes animateur, responsable de secteur ou coordonnateur, vous avez suivi une formation diplômante ou vous avez au minimum quatre ans d'expérience dans l'animation, nous vous proposons une formation intitulée : « **Repérer et renforcer ses compétences d'animateur pour les mettre au service du projet social** ».

Pour la deuxième année, la CPNEF expérimente cette formation spécifique. Elle doit permettre une meilleure reconnaissance des compétences liées au métier d'animateur et de renforcer votre positionnement professionnel.

La CPNEF a choisi de travailler en collaboration avec le Collège Coopératif de Paris. Cette formation se déroulera sur huit jours répartis en quatre ateliers durant le premier semestre 2010 :

- Quelles compétences au service de quels projets ?

- L'animateur dans son environnement : acteur du développement social local.
- L'animateur, l'action collective et l'accompagnement individuel.
- Positionnement institutionnel et professionnel : la place de l'animateur dans les différents projets.

En amont de cette formation, un entretien entre le Collège Coopératif de Paris et l'animateur permettra de valider sa participation à l'action. L'employeur sera associé pendant toute la démarche. Cela se concrétisera notamment par la signature d'un contrat tripartite (stagiaire/employeur/organisme de formation).

À l'issue de la formation, la réflexion du stagiaire sur son projet professionnel et son parcours de formation aura avancé.

Retrouvez les détails de cette formation dans la plaquette de présentation, téléchargeable sur le site [www.cpnef.com](http://www.cpnef.com) dans le menu « Formation des animateurs ».



## munication, Management...

### 2. Dirigeant de structure associative, un dispositif pour renforcer/développer vos compétences !

Parce que très peu de formations initiales de notre secteur intègrent les aspects de gestion globale d'une entreprise associative (particulièrement dans le secteur de la petite enfance et de la formation EJE), la CPNEF va mettre en place un dispositif permettant de financer des actions liées à la gestion globale de structure associative, en dehors de votre plan de formation, grâce à des fonds mis à disposition par Habitat Formation.

Nous vous communiquerons très prochainement les modalités pour que vous puissiez bénéficier de cette aide particulière.

Nous pouvons d'ores et déjà vous indiquer que les projets de formation devront aborder les questions liées à la gestion des ressources humaines et le management (savoir diriger une équipe de salariés), à la gestion des compétences (prévoir, anticiper et développer les compétences de son association), à la gestion budgétaire et financière (savoir lire et interpréter les documents comptables de l'association) ainsi qu'à la gestion de projet. L'objectif poursuivi devra être le renforcement et/ou le développement des compétences des dirigeants associatifs dans la gestion globale de la structure.

### 3. La communication au cœur de tous nos projets !

Toujours grâce aux fonds mis à disposition par notre OPCA, la CPNEF proposera une aide financière concernant vos projets de formation en lien avec le développement de la communication.

De plus en plus, nos partenaires nous demandent de communiquer :

- parce que l'écriture devient de plus en plus présente dans le travail des animateurs,

notamment pour les bilans d'évaluation des actions, demandés par les financeurs,

- pour faire connaître au « grand public » (habitants, partenaires institutionnels locaux) les activités et projets mis en place dans les associations de la branche.

Par conséquent, les projets de formation s'adresseront :

- soit aux animateurs qui souhaitent gagner en aisance pour leurs travaux écrits, pour qui le passage à l'écrit peut présenter des difficultés afin de dédramatiser le passage à l'écrit,
- soit à toutes les personnes ayant une mission de communication vers des publics externes (partenaires institutionnels ou autres) dans le but d'optimiser la présentation de leur association, leur projet, leurs services.

Les modalités de mise en œuvre de ces projets vous seront communiquées au cours du dernier trimestre 2009.

### 4. Management intermédiaire : besoin de professionnalisation de la fonction ?

Depuis le début de l'année 2009, Habitat Formation a mis en place une action en direction des encadrants intermédiaires. Notre OPCA souhaite ainsi répondre au besoin de professionnalisation de cette catégorie de salariés.

Cette action est composée de deux volets :

- le premier permet le financement de formations aux entretiens professionnels,
- le second permet la mise en place de parcours de formation adaptés, en lien direct avec la fonction d'encadrant et ses aspects « ressources humaines ».

Pour avoir plus d'informations, n'hésitez pas à contacter votre conseiller Habitat Formation. Retrouvez toutes les coordonnées sur le site [www.habitat-formation.com](http://www.habitat-formation.com)

**Bretagne :** Vous pouvez encore vous inscrire à la formation « Animer la coopération dans le projet d'établissement » mise en place en partenariat avec les réseaux ACEPP Bretagne. Elle se déroulera les 19 octobre et 16 novembre prochain à Rennes.

**Languedoc-Roussillon :** 20 Directeurs de Centres Socioculturels se sont réunis à Strasbourg et Bruxelles durant le mois de septembre, dans le cadre d'un séminaire visant à poser les bases d'un projet régional de promotion des NTIC en Languedoc Roussillon. Les suites du projet devront être mises en place au cours du dernier trimestre 2009. Il a été organisé par la Fédération régionale et TMP Concept.

**Lorraine :** Une étude sur les modalités de mutualisation de l'emploi entre les structures de la branche professionnelle en Lorraine est en cours de réalisation en collaboration avec le CNAM. Elle est réalisée dans le cadre de l'ADEC grâce à la participation de la DRTEFP et du Conseil Régional.

**Nord Pas de Calais :** le deuxième volet du contrat d'étude prospective débute. Suite à la diffusion des résultats de l'étude sur la situation de l'emploi et de la formation en région, un séminaire inter-partenarial lancera le 24 septembre prochain la phase "prospective". Elle doit permettre la production d'un plan de développement de l'emploi et de la formation en janvier 2010.

**Pays de la Loire :** Trois ans de travail, de partages d'expériences, de remue-méninge ont conduit les acteurs bénévoles et professionnels des associations de la branche à la production d'un guide qui modélise les démarches de veille, de projet et d'évaluation. Il offre des outils permettant d'améliorer ses pratiques en termes d'évaluation, de veille et de formalisation du projet social participatif. Ce guide vous sera présenté lors d'une réunion d'information le jeudi 19 novembre 2009 à 14h00 à Nantes

**Poitou-Charentes :** Mise en place d'un accompagnement sur la GPEC sur les thématiques de gestion des âges et seconde partie de carrière en partenariat avec l'ARACT Poitou-Charentes.

**Provence Alpes Côte d'Azur :** Une réunion d'information sur les métiers de la petite enfance et sur la formation auxiliaire de puériculture aura lieu le 06 octobre prochain dans les locaux de l'Union des centres sociaux des Bouches du Rhône à Marseille.

**Rhône-Alpes :** Une réunion d'information sur l'élaboration du plan de formation aura lieu le 08 octobre 2009 à Givors en présence d'Habitat Formation.

## Actualités Réforme



Suite à la signature de l'accord interprofessionnel (ANI) le 07 janvier dernier, le Gouvernement a rédigé un projet de loi relatif à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie. Le texte après l'intégration d'environ 140 amendements, de nature rédactionnelle, par la commission des affaires sociales, a été adopté par l'Assemblée Nationale en première lecture le 21 juillet dernier. Ce projet de loi a été transmis au Sénat qui a constitué un groupe de travail pour l'étu-

dier. Ce groupe a procédé à de nombreuses auditions pendant l'été. L'examen du texte en séance publique devrait avoir lieu le 21 septembre.

Vraisemblablement, le texte de loi ne sera pas promulgué avant le mois d'octobre. Nous ne manquerons pas de vous tenir informés des prochaines évolutions.

Vous pouvez télécharger le projet de loi en vous connectant à l'adresse suivante : [www.senat.fr/leg/pjl08-578.pdf](http://www.senat.fr/leg/pjl08-578.pdf)





## La gestion des compétences : qu'est-ce que ça vous évoque ?

Thierry Laquittant,  
membre de la CPNEF, SNAECESO

Nos associations animent un projet social sur des territoires urbains et ruraux qui s'inscrit dans une dynamique de développement social, culturel, économique au regard des besoins des habitants.

Dans un contexte où l'action sociale et le développement économique bougent rapidement, nos associations doivent ajuster en permanence leurs actions, leurs budgets mais aussi leurs besoins en compétences.

La gestion des compétences doit être un outil fort au service du projet de nos « entreprises ». C'est un des leviers principaux du management.

Elle permet de définir les compétences dont nous avons besoin aujourd'hui mais surtout celles dont nous aurons besoin demain. Nous devons nous appuyer dessus pour définir une stratégie de gestion des ressources humaines, de rémunération, de mobilité professionnelle. La gestion des compétences contribue à la définition des postes de travail, à l'évaluation des compétences, à l'analyse des écarts.

C'est aussi la mise en œuvre de la formation professionnelle pour qualifier mais aussi pour organiser la formation nécessaire à la gestion de carrière. Aujourd'hui, les associations employeurs doivent mieux appréhender la culture de gestion des compétences au même titre que nous avons fait nôtre la culture de la gestion financière.

Pascal Bernard,  
membre de la CPNEF, CGT-FO

La gestion des compétences est, depuis peu, une notion qui s'impose dans les discours sociaux sur la compétitivité des entreprises. La gestion des compétences renvoie à la gestion comme contrôle d'un processus de production. Gérer par les compétences signifie que l'on s'intéresse aux savoir-faire que le salarié va mobiliser pour faire face à des situations. Il y a dans la gestion des compétences une idée supplémentaire par rapport à la notion de développement de la qualification : celle de « responsabilité du salarié à l'égard du résultat ». Alors se développe l'image du salarié responsable, acteur de son propre destin, de sa propre employabilité. Si ce salarié est dans une position de force sur le marché du travail, sa sécurité est assurée. Mais s'il est dans la position inverse, alors là, au-delà des mots, le salarié concerné peut être précarisé, puis marginalisé. Il paraît évident que la gestion des compétences ne peut être efficace que si elle est réfléchie directement avec les salariés.

Cependant, à la CGT-FO, nous préférons parler de logique de qualification, élément clé de l'amélioration des prestations et services rendus aux usagers. Pour être plus précis, nous trouvons plus judicieux de parler de : gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des qualifications.



## Etude prospective : Comment va évoluer le métier d'animateur ?

Depuis le deuxième semestre 2008, l'Observatoire répond à une demande de la CPNEF concernant l'évolution possible du métier d'animateur, en termes de tâches et missions, et en termes de secteurs émergents.

Dans un premier temps, nous avons réalisé une étude préparatoire à partir de deux éléments : l'évolution depuis 2001 des intitulés de postes indiqués dans les bordereaux annuels de statistiques remplis par les associations de la branche, et une analyse bibliographique d'une partie des études traitant de ce sujet.

Dans un deuxième temps, des tables rondes ont réuni séparément des directeurs, des animateurs, et pour une d'entre elles des financeurs. Elles ont été l'occasion de discuter des facteurs d'évolution relevés dans la phase préparatoire, de faire ressortir d'autres facteurs et de réfléchir à des scénarios possibles d'évolution du métier.

Les facteurs d'évolution relevés comme importants concernent principalement 3 thèmes : les pouvoirs publics et les financements, les attentes du public et la précarisation des publics.

Plusieurs évolutions récentes ont également été mises en évidence, telles que : l'accroissement de l'écrit et la multiplication des formes (institutionnelle, web) ; ou encore la recherche de financement qui prend de plus en plus de place dans l'emploi du temps des animateurs (multiplication des dispositifs). Cette dernière s'est élargie à une dimension européenne et nécessite de mieux connaître les partenaires institutionnels.

Les réflexions ont abouti à la construction de 3 scénarios :

**Le scénario « prestataire »** dans lequel les associations seraient transformées en opérateurs des collectivités, où certains secteurs (ALSH, petite enfance, ...) disparaîtraient des centres sociaux. Les établissements d'accueil de jeunes enfants seraient mis également en concurrence avec le secteur privé.



**Le scénario « mutualisation »** dans lequel le secteur serait restructuré avec un seul agrément sur un territoire élargi, et une organisation autour d'un « directeur général » et de « responsables d'établissements ».

**Le scénario « renforcement identitaire »** est une hypothèse qui ne se profile pas actuellement mais qui pourrait être provoquée par les acteurs de la branche afin de venir en réponse aux deux scénarios précédents. Il implique de recentrer l'activité des centres sociaux sur l'animation globale, de remettre le projet des associations en amont des financements, et de défendre l'identité des centres sociaux et des établissements d'accueil de jeunes enfants.

La démarche prospective doit permettre d'éclairer l'avenir mais pas de lire l'avenir. Elle correspond à la volonté d'anticiper l'avenir pour accompagner les besoins de changement.

La dernière phase de l'étude va consister à proposer des pistes d'actions pour accompagner les évolutions en cours. C'est pourquoi au cours du dernier trimestre 2009, nous réunirons pour cela plusieurs acteurs du réseau : CPNEF, CPNN, chefs de projets régionaux, FCSF, ACEPP.

Réflexion à suivre...



## A vous de jouer...

Si vous souhaitez réagir sur un article, nous donner votre avis sur cette lettre d'information ou encore si vous voulez nous faire part de vos idées sur des thèmes, vous pouvez nous contacter à : [reagir@cpnef.com](mailto:reagir@cpnef.com)

Pour télécharger la lettre d'informations : [www.cpnef.com](http://www.cpnef.com)

CPNEF - SNAECESO : 18/22 avenue Eugène Thomas • 94276 LE KREMLIN BICETRE - Tél. 01.58.46.13.45 • Syndicat employeur : SNAECESO - Syndicats de salariés : CFDT (Fédération nationale des services de santé et des services sociaux) - USPAOC CGT (Fédération nationale des syndicats du spectacle, de l'audiovisuel et de l'action culturelle) - CFTC (Fédération nationale des syndicats chrétiens des services de santé et services sociaux) - FO (Fédération nationale de l'action sociale) - CFE CGC (Fédération française des professions de santé et de l'action sociale CNTS Action sociale) • Directrice de la rédaction : Anne Le Restif • Rédactrice en chef : Aurélie Rossi • Rédacteurs : Anne Le Restif, Joëlle Garello, Thierry Laquittant, Pascale Bernard, Béatrice Thiphaine, Aurélie Rossi • Conception graphique : Monarque Evolution • Impression : Direct Impression • Tirage : 2 500 exemplaires • Dépôt légal : septembre 2009 • ISSN 1966-933X