



La charge de travail des directions

dans la Branche Alisfa

Synthèse de l'étude – 2024

[alisfa.fr](https://www.alisfa.fr)



Face aux remontées venant du terrain et afin d'alimenter leurs réflexions sur le sujet, les partenaires sociaux de la branche Alisfa siégeant en CPPNI ont validé en juin 2023 le fait que l'Observatoire de branche mène une étude spécifique sur la charge de travail des postes de directions.

Cette dernière, conduite en 2024, a donné lieu au taux de retour le plus élevé (833 réponses) jamais constaté pour une enquête en ligne de l'Observatoire, confirmant l'importance du sujet pour les directions qui y ont répondu. Suite à sa restitution aux membres de la CPPNI, ces derniers ont souhaité que la présente synthèse puisse en être extraite pour être communiquée.



Une charge de travail perçue comme importante

La charge de travail couvre plusieurs dimensions. La charge prescrite recouvre tout ce qu'il est demandé de faire (objectifs, prescriptions, outils et moyens à disposition etc.), la charge réelle correspond à ce qui est réellement réalisé et enfin la charge vécue, plus subjective correspond à la représentation que l'on se fait de sa charge de travail.

En termes de ressenti, la charge de travail est très largement jugée comme importante. Ainsi, 93% des directions indiquent que leur charge de travail est importante dont 43% qui la jugent très importante. Au final, seules 7% des directions déclarent que leur charge de travail est satisfaisante.

Ce constat varie légèrement d'un type d'activité à un autre. Ainsi, la charge de travail est évaluée comme très importante pour :

- 48% des directions dans les centres sociaux
- 40% des directions dans les établissements d'accueils de jeunes enfants
- 37% des directions dans les associations de développement social local

La charge de travail réelle des postes de directions dans la branche Alisfa peut notamment se matérialiser par la réalisation d'heures supplémentaires. Ainsi, dans le cadre de notre enquête, 91% ont déclaré faire des heures supplémentaires.

Pour ceux qui sont au forfait jour, 69% des directions indiquent qu'il leur arrive d'effectuer des dépassements du nombre de jours prévus dans leur forfait.

① À noter : 22% des directions indiquent être au forfait jour. En moyenne ce forfait est de 210 jours par an.

93%

des directions jugent que leur charge de travail est importante et 43% la jugent très importante

Nous constatons également que cette perception augmente selon la taille de la structure dirigée. Ainsi la charge de travail est évaluée comme très importante pour :

- 38% des directions dans les structures de moins de 10 salariés ETP (équivalent temps plein)
- 54% des directions dans les structures de 10 à 20 salariés ETP
- 55% des directions dans les structures de plus de 10 salariés ETP

Parmi les activités citées comme prenant le plus de temps aux directions, ressortent principalement le pilotage de l'équipe et la gestion des ressources humaines ainsi que le travail administratif.

Néanmoins, il est à noter qu'en la matière, la recherche de financement est très largement citée par les directions de centres sociaux et d'ADSL.

Une charge de travail qui varie au cours de l'année

Enfin la charge de travail varie au cours de l'année. En effet, 68% des directions identifient des pics d'activité importants au cours de l'année. Ainsi, les directions de structures de la branche Alisfa identifient les pics d'activités suivant au cours de l'année.

Cette variation de la charge de travail au fil de l'année s'explique notamment par :



La nécessité de produire des bilans comptables, des rapports d'activités



La saisonnalité de l'activité inhérente aux structures Alisfa (notamment en lien avec l'adaptation au calendrier scolaire)



La gestion des ressources humaines (en lien avec les entretiens annuels) et du plan de développement des compétences



L'établissement des budgets prévisionnels



L'organisation des assemblées générales

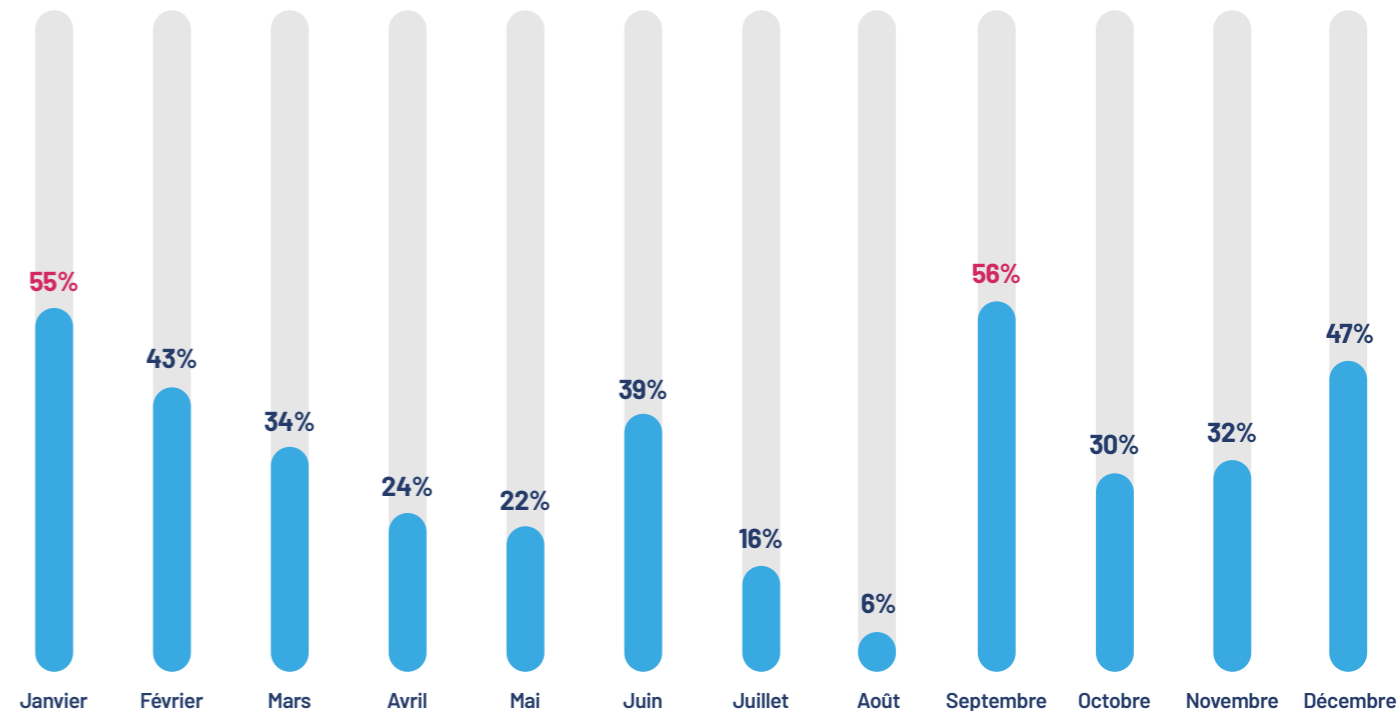


La réalisation de demande de subventions



Les réponses aux appels à projets

% de directions identifiant un pic d'activité sur le mois donné



Une charge de travail qui augmente au fil du temps

Au-delà d'une charge de travail élevée, les directions soulèvent le problème de l'accroissement constant de cette dernière.

Ainsi, **85% déclarent que leur charge de travail a augmenté au cours des cinq dernières années** et 62% évoquent une forte augmentation. Cet accroissement important est encore plus souvent soulevé par les directions des centres sociaux (67% contre 61% dans les établissements d'accueils de jeunes enfants et 45% dans les ADSL).

Cette augmentation de la charge de travail est multifactorielle comme cela est illustré par le nuage de mots ci-dessous qui reprend les réponses les plus souvent apportées spontanément par les directions interrogées :



85%

des directions évoquent une charge de travail en augmentation ces 5 dernières années
62% parlent d'une forte augmentation

Lorsqu'elles sont interrogées en détail sur l'évolution du temps consacré au cours des 5 dernières années à chacune des composantes de leur activité, **le travail administratif est une nouvelle fois mis en avant par les directions** : 62% des directions parlent d'un accroissement fort du temps qui y est consacré, un niveau similaire quel que soit le secteur d'activité.

Vient ensuite **le pilotage de l'équipe salariée et la gestion des ressources humaines**, activité pour laquelle 53% des directions parlent d'un accroissement fort du temps consacré (58% pour les EAJE, 49% pour les Centres sociaux et 38% pour les ADSL).

Enfin, **la recherche de financements** est la troisième activité pour laquelle les directions indiquent une hausse importante du temps consacré (44% des directions). C'est encore plus le cas dans les Centres sociaux (68%) et les ADSL (55%).

Extraits de VERBATIMS



Dans le détail, l'accroissement du travail administratif se manifeste de la façon suivante pour les directions interrogées :

« Le développement de plateformes de gestion par les collectivités et institutions (appels à projets, contrôles et suivi des projets) »

« Le manque de coordination avéré des acteurs qui entraîne un manque de lisibilité et un éparpillement des demandes »

« Une instabilité financière quotidienne stressante et anormale (nous avons un agrément pour 4 ans, nous organisons des services et actions d'intérêt public sans garantie de financement public »

« La complexité croissante des administrations et de leur plateforme internet, l'augmentation des documents à fournir (par exemple on a été jusqu'à nous demander les pièces d'identité des membres de notre bureau ! On nous demande des dates ou numéros de ceci ou de cela, des formulaires toujours plus dense, plus complexe et contraignant...etc) »

« Les administrations fonctionnent souvent à flux tendu au niveau de leur personnel, du coup cela se répercute en bout de chaîne sur nous les acteurs : traitements des dossiers retardés, plus d'interlocuteurs, perte des documents qu'il faudra fournir encore, retard des versements des subventions... »



L'augmentation de la charge de travail se manifeste également par la recherche de nouveaux financements afin d'assurer la pérennité des structures :

« Un manque de soutiens financiers au fonctionnement général du centre social qui conduit à redoubler d'efforts et de stratégies vis-à-vis des pouvoirs publics et en interne pour adapter le modèle socio-économique »

« Changement de politiques publiques qui entraînent la baisse ou l'arrêt des financements et oblige sans cesse à se réorganiser, restructurer pour maintenir un équilibre financier difficile à tenir. »





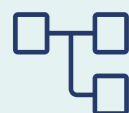
Une recherche de nouveaux financements qui induit elle-même un accroissement de la charge administrative :

« Les subventions stagnent alors pour compenser il faut aller en chercher d'autres = plus de travail pour élaborer les dossiers et pour réaliser les nouveaux engagements supplémentaires et en faire le bilan... »



Et une problématique de financement qui peut conduire à une diminution de la taille des équipes, obligeant la direction à davantage intervenir auprès des publics accueillis

« Diminution de l'effectif salarié et donc remplacement auprès des enfants en plus de la charge de travail de direction »



Le pilotage de l'équipe et la gestion des ressources humaines occupent également une place importante dans l'accroissement de la charge de travail des directions. Cela se manifeste par des recrutements de plus en plus fréquents et par la nécessité d'accompagner les nouveaux arrivants :

« Le suivi et renouvellement du personnel (demandes de rupture conventionnelle de + en + importantes, difficultés de recrutement, turn-over important sur certains postes comme les temps partiels ou bas salaires, ...) »

« Beaucoup de difficultés au niveau des recrutements donc gestion de l'absentéisme sur le long terme et dans un second temps, nouveaux salariés à accompagner dans leur prise de poste et dans la mise en œuvre du projet d'établissement »

« Une pénurie de professionnelles petite enfance avec des équipes épuisées. Une directrice qui passe auprès des enfants pour pallier le manque de personnel... »

« L'accompagnement des salariés dont les diplômés ne sont plus en adéquation avec les postes : impression que les contenus des diplômes sont à la baisse par rapport aux exigences terrain. »



L'accroissement de la charge de travail passe aussi par un travail continu d'adaptations aux nouvelles normes et réglementations...

« Entre la loi NORMA, la nouvelle classification, les attentes de la CAF (accueil en surnombre...), les besoins d'accueil sur notre territoire (beaucoup de sollicitation de la PMI), la charge administrative pour répondre à la réglementation qui exige toujours plus (contrôle de l'air, référentiel bâtimentaire...)... C'est toujours plus mais sans avoir forcément plus de temps »

« Des réformes, des décrets tous les ans avec des dossiers supplémentaires à comprendre, à assimiler et à réaliser en plus du quotidien »



Enfin, un accroissement de la charge de travail qui se manifeste par l'évolution de l'activité des structures elles-mêmes qui se doivent de répondre à de nouveaux besoins :

« Augmentation des besoins du territoire : augmentation de la précarité, sociale, numérique, énergétique...plus de situations de familles difficiles et complexes à gérer »

« Évolution des besoins de la population : Les besoins des habitants évoluent et se diversifient, ce qui demande une adaptation constante des services proposés par les centres sociaux. Les directeurs doivent donc être à l'écoute des besoins de la population et être en mesure de proposer des réponses adaptées. »

Quels leviers pour atténuer cette hausse de la charge de travail ?

Si seulement 2% des directions évoquent une charge de travail qui a diminué au cours des dernières années, des leviers d'améliorations peuvent être dégagés des réponses apportées par les directions concernées.

Des leviers en lien avec une réorganisation interne :

« Une problématique atténuée par l'embauche d'une directrice adjointe il y a 4 ans »

« Nous avons mis en place depuis l'an dernier les postes de responsables de structure, ce qui me décharge d'une partie du travail. »

ou

Des leviers qui passent par le travail avec les gouvernances associatives :

« Un CA impliqué au bon niveau dans le pilotage, prêt à prendre les décisions inconfortables qui s'imposent pour prioriser les actions et contenir la charge de travail de l'équipe. Cela a demandé la mise en place d'une culture de pilotage, soutenue par la mise en place d'outils (suivi du temps passé par dossier notamment...), de process et de réflexions adaptées. »

Méthode

Enquête en ligne adressée à l'ensemble des structures de la branche Alisfa (Acteurs du lien social et familial) ouverte du 21 février au 5 mars 2024.

833 répondants : 389 dans les établissements d'accueil de jeunes enfants / 377 dans les centres sociaux et socio-culturels / 44 dans les associations de développement social local et espaces de vie sociale / 23 dans les fédérations





18/22 av. Eugène Thomas
94276 Le Kremlin Bicêtre Cedex

 **01 58 46 13 45**

 **cpnef@cpnef.com**

alisfa.fr

elisfa

