



PLAN
D'INVESTISSEMENT
DANS LES COMPÉTENCES



MINISTÈRE
DU TRAVAIL,
DE L'EMPLOI
ET DE L'INSERTION

*Liberté
Égalité
Fraternité*

éclat

CPNEF
des métiers de l'Éducation, de la Culture, des Loisirs,
et de l'animation agissant pour l'utilité sociale
et environnementale, au service des Territoires



uninformation



kyu

Uninformation

20 décembre 2021

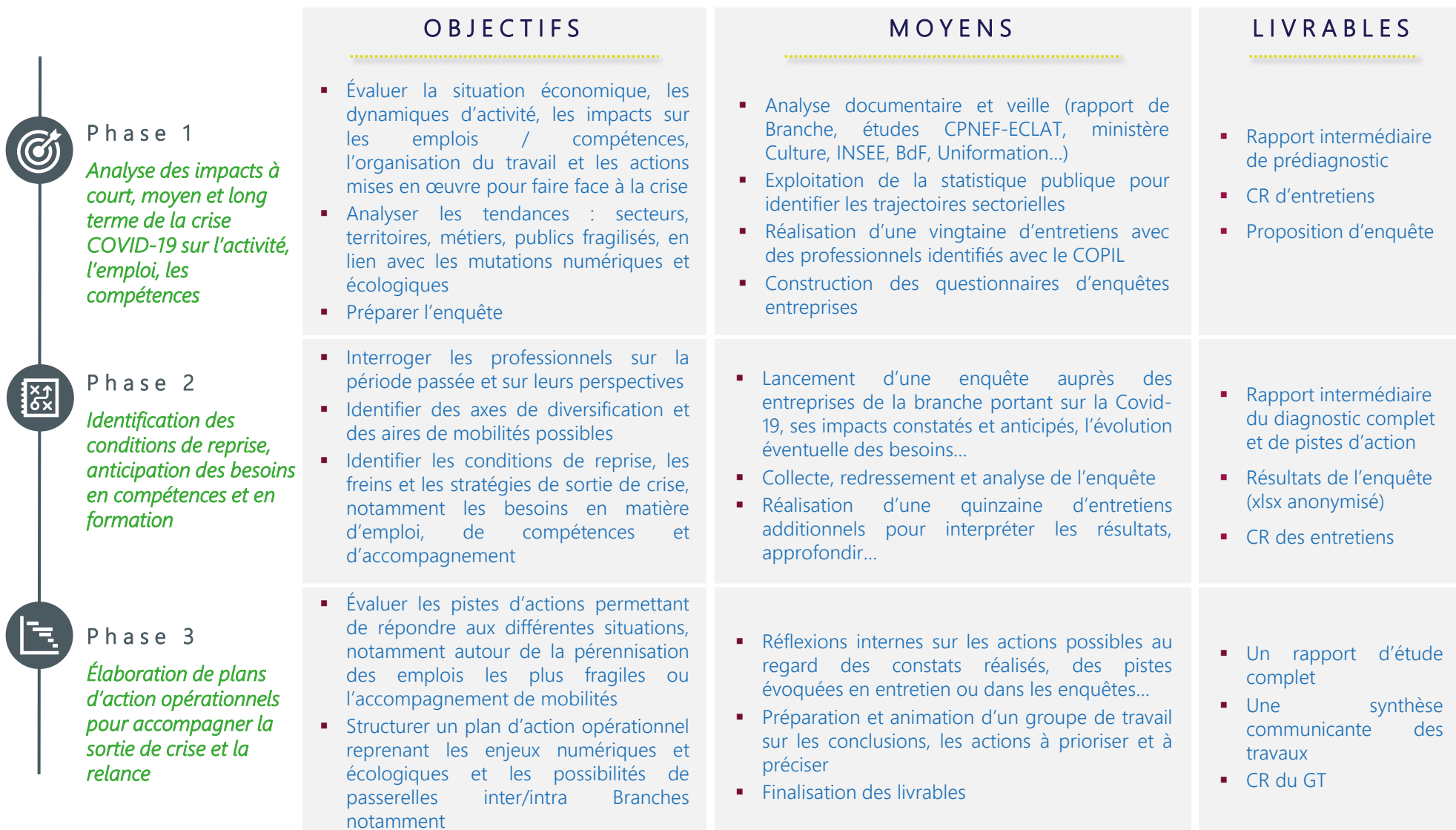
COPIL final

Diagnostic action dans la branche ECLAT



DÉMARCHE, PLANNING ET MOYENS PROPOSÉS

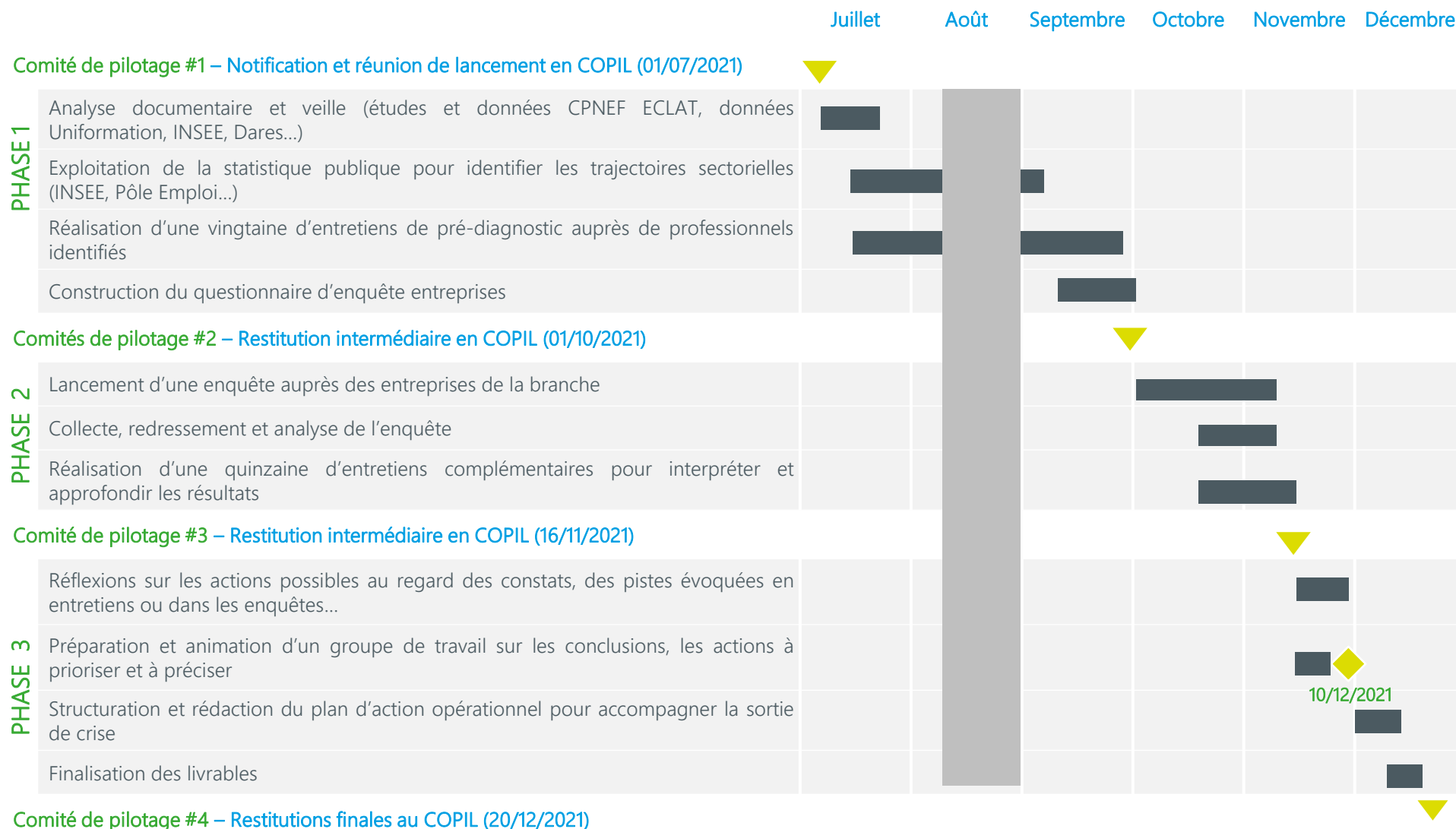
Une méthodologie en 3 phases principales



Une attention particulière devra être portée sur les emplois dits « principaux » et sur les publics fragilisés (jeunes, seniors, demandeurs d'emploi).

DÉMARCHE, PLANNING ET MOYENS PROPOSÉS

Un planning qui reste adaptable



10/12/2021

Le questionnaire a recueilli 1 133 réponses exploitables

Le questionnaire a recueilli 1 133 réponses exploitables

Activités de pratiques culturelles	33%
Développement vie associative, dév. local	8%
Éducation scolaire et périscolaire	11%
Activités physiques et sportives	6%
Gestion d'équipements culturels, loisirs	13%
Environnement	9%
Formation	2%
Petite enfance	2%
Médiation sociale, accès aux droits, pol. de la ville	2%
Accueil et hébergement	3%
Activités scientifiques et techniques	1%
Autres	11%

Catégorie	Pourcentage
Petite enfance (<3 ans)	16%
Enfants (3-13 ans)	78%
Adolescents	68%
Etudiants/jeunes adultes	49%
Adultes	74%
Seniors	47%
Familles	45%
Personnes en situation de handicap	20%
Publics spécifiques	10%
Autre	2%

Map of France showing the percentage of DROM-TOM population in each region. The percentages are: 4%, 10%, 11%, 5%, 8%, 7%, 4%, 4%, 14%, 15%, 10%, 5%, and 1% for Corsica. A legend indicates DROM-TOM is 2%.

Catégorie	Pourcentage
1 à 9 salariés	63%
10 à 19 salariés	20%
20 à 49 salariés	12%
Plus de 50 salariés	4%
0 salarié	1%

- KYU pour Uniformation – COPIL final – Réalisation de diagnostic action dans la branche ECLAT – 20 décembre 2021

RÉPARTITION DES RÉPONDANTS À L'ENQUÊTE SALARIÉS (1/2)

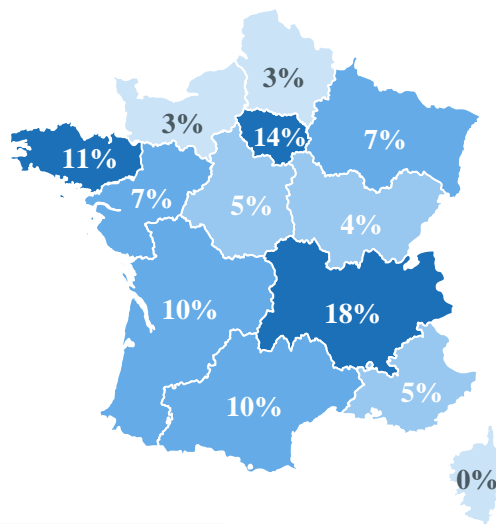
Informations à propos de la structure dans laquelle les salariés exercent

Enquête salariés

428 réponses exploitables

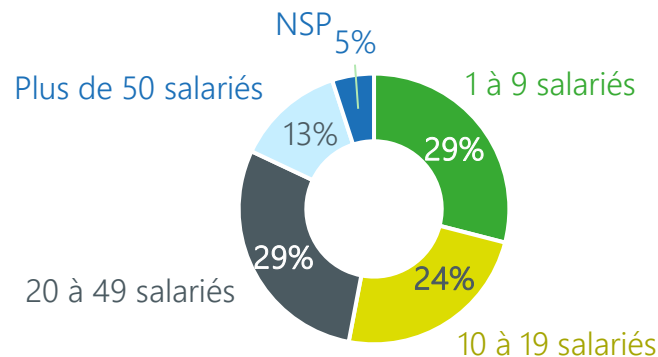
- Une surreprésentation des entreprises de 20 à 49 salariés (29% du panel, 17% dans la branche) au détriment des structures de moins de 10 salariés (29% dans le panel, 49% dans la branche)

Répartition régionale des répondants

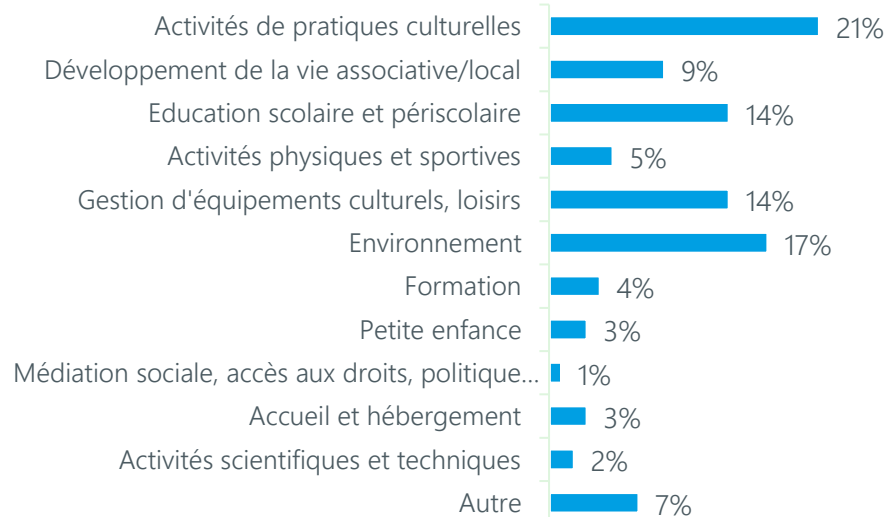


DROM-TOM 1%

Taille de la structure



Domaine d'activité principal de la structure



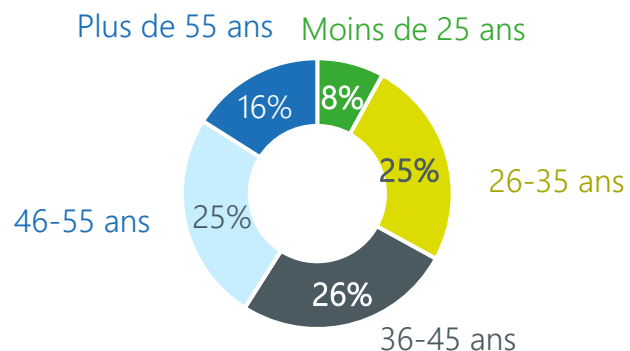
RÉPARTITION DES RÉPONDANTS À L'ENQUÊTE SALARIÉS (2/2)

Informations sur le profil des salariés

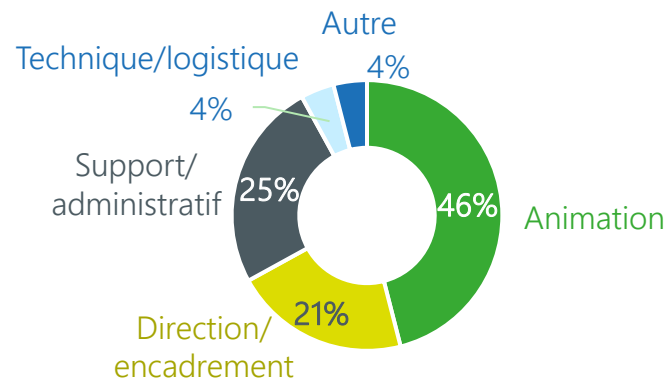


- Une bonne représentativité de la branche en termes d'âge, de genre, de CSP et de contrats de travail
- Mais une surreprésentation apparente des métiers de direction et d'encadrement

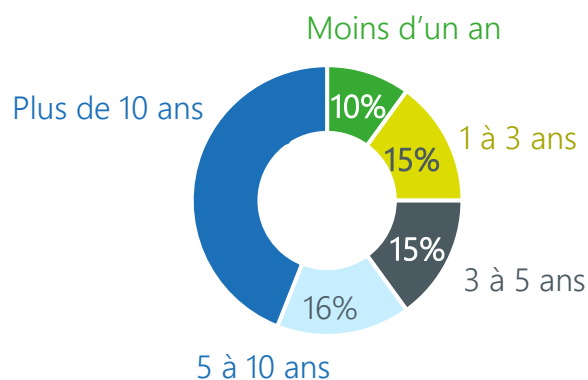
Âge des répondants



Famille de métiers



Niveau d'ancienneté

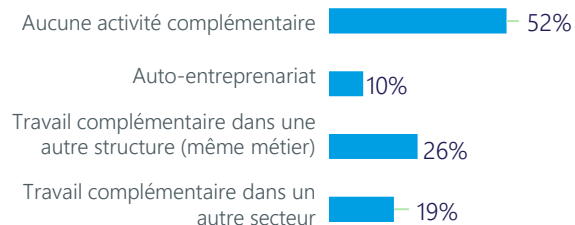


64% sont des femmes

23% sont cadres

35% travaillent à temps partiel

Activités complémentaires des salariés en temps partiel



Autres secteurs

- Art et culture – 41%
- Services à la personne (*aide à domicile, garde d'enfants, entretien de la maison...*) – 5%
- Sport, petite enfance, hôtellerie-restauration, tourisme, services sociaux et médico-sociaux, fonction publique – 2%
- Autres (*alimentaire, enseignement...*) – 46%

SOMMAIRE

1. Etat des lieux de la situation économique et sociale de la branche avant la crise sanitaire
2. Impact humain et financier de la crise sanitaire sur les structures de la branche
3. Evolution des besoins en compétences quali et quanti, à court terme
4. Enjeux et stratégies pour demain

IMPACT FINANCIER

- Une inquiétude réelle sur la situation économique des structures de la branche, qui ne s'améliore pas forcément depuis le début de l'année
- Si le niveau des subventions a globalement été maintenu, les revenus d'activité ont diminué pour 77% des structures et les cotisations privées pour 66% d'entre elles. Toutes n'ont pas la même capacité de rebond en fonction de leur organisation ou de leur activité : les activités essentielles avec un public captif et très subventionnées (petite enfance, périscolaire) ont redémarré plus vite que les activités optionnelles et dépendantes de la consommation et des habitudes du public (culture, loisirs, hébergement...)
- 45% des structures pensent mobiliser des dispositifs d'aide dans les mois qui viennent (essentiellement des aides locales).
- Au niveau des salariés, l'inquiétude sur l'avenir professionnel existe bel et bien (27% craignent pour la pérennité de leur emploi à court terme). Malgré cela, la gestion de la crise par les employeurs est saluée une grande majorité de salariés ; des efforts ont été faits pour maintenir les salaires, et leurs missions ont très rarement été modifiées.

47%

des structures estiment actuellement leur situation financière difficile ou très difficile (8%) à octobre 2021, soit 6 points de plus qu'en début d'année

Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21

32%

Des structures de la branche ECLAT ont renoncé à embaucher (hors CEE) depuis mars 2020

Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21

IMPACT SUR L'EMPLOI

- Un impact sur l'emploi réel mais encore limité, et qui se traduit plutôt par des non embauches que des licenciements économiques. Les entreprises ont fait de leur mieux pour conserver les emplois à l'aide notamment du dispositif d'activité partielle. Une entreprise sur 5 a vu son effectif baisser depuis le début de la crise sanitaire, mais seulement un tiers de ces départs est directement lié à la crise sanitaire.
- Au global, les perspectives de baisse des effectifs salariés hors CEE dans les deux ans qui viennent restent assez limitées (à peine 6% des structures pour celles qui savent se prononcer), et plus d'un quart des entreprises prévoient même une augmentation de leurs équipes.
- 3 facteurs de risque apparaissent néanmoins pour l'emploi dans les années qui viennent, et font craindre un effet à retardement pour certaines structures :
 - les difficultés économiques liées à la baisse des revenus
 - les risques de démission/départs, qui viendraient accentuer des tensions au recrutement déjà fortes handicapant le fonctionnement des structures
 - la part de l'activité dépendant de projets très subventionnés par les collectivités publiques (festivals, concerts) dont le nombre et l'ampleur pourraient diminuer

3 IMPACT SUR LES COMPÉTENCES

- La crise semble n'avoir rien modifié ou créé en tant que tel, mais plutôt accéléré des phénomènes déjà existants à des degrés divers, en créant des conditions extrêmes et spécifiques
 - Réflexion sur le sens donné à son travail et à son équilibre vie professionnelle/vie personnelle, ainsi qu'à son engagement bénévole
 - Prise de conscience de la précarité des conditions de travail de certains métiers
 - Accélération de la transition digitale, avec : une urgence à renouveler les activités et les prestations et les ancrer dans les nouveaux usages de consommation pour faire perdurer le projet associatif et solidaire ; mais également l'intégration du travail à distance pour un certain nombre de structures.
 - Volonté d'améliorer la reconnaissance du rôle des structures de la branche dans la cohésion sociale
- Ces évolutions impliquent la nécessité de développer rapidement certaines compétences chez les salariés en fonction de leur famille de métier.

5 GRANDS DOMAINES DE COMPÉTENCES OU D'APTITUDES À DÉVELOPPER

LES COMPÉTENCES
NUMÉRIQUES

LES COMPÉTENCES
EN GESTION D'ÉQUIPE

LES COMPÉTENCES
EN STRATÉGIE ET PROSPECTIVE

LES APTITUDES À L'AUTONOMIE
ET L'ORGANISATION

LES APTITUDES À LA
FLEXIBILITÉ ET L'ADAPTATION

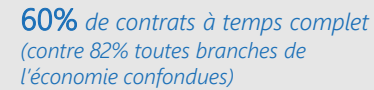
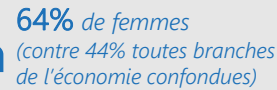
LES GRANDS ENJEUX POUR LA BRANCHE

1. **Préserver l'emploi** en aidant les structures les plus fragilisées à retrouver leur équilibre financier, et en accompagnant les autres dans la diversification de leurs sources de revenus et la professionnalisation des équipes de dirigeants bénévoles.
2. **Fidéliser les salariés et améliorer l'attractivité des métiers**, en améliorant les conditions de travail et en développant les compétences des salariés et bénévoles afin de mieux les armer face aux évolutions technologiques et sociétales
3. **Accompagner les structures de la branche dans la mise en place d'une offre et d'une organisation mieux adaptées** aux nouvelles attentes et comportements des bénéficiaires générées par la crise sanitaire, pour remobiliser les publics.
4. **Ancrer dans l'action la transition du modèle traditionnel** basé sur le bénévolat et une forme de rigidité des financements... vers un modèle plus adapté aux nouvelles réalités, sans dévoyer le projet humain et solidaire des structures

1

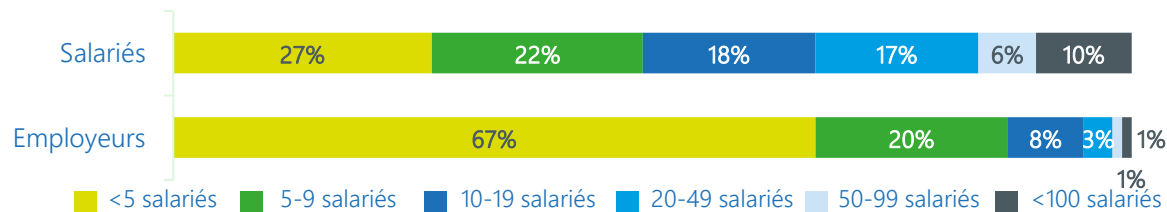
Etat des lieux de la situation économique et sociale de la branche avant la crise sanitaire

Une branche jeune, féminine, et marquée par le temps partiel

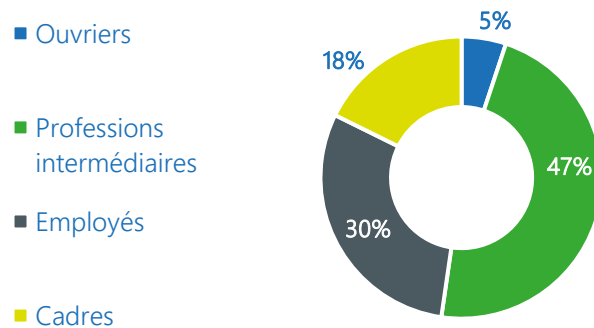


Source : rapport 2020 de la branche ECLAT

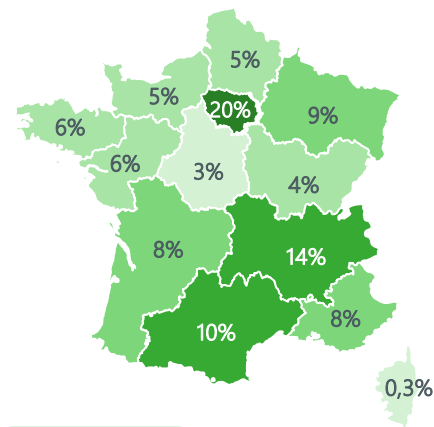
Source : rapport 2020 de la branche ECLAT



Source : Dares, données au 31/12/2017

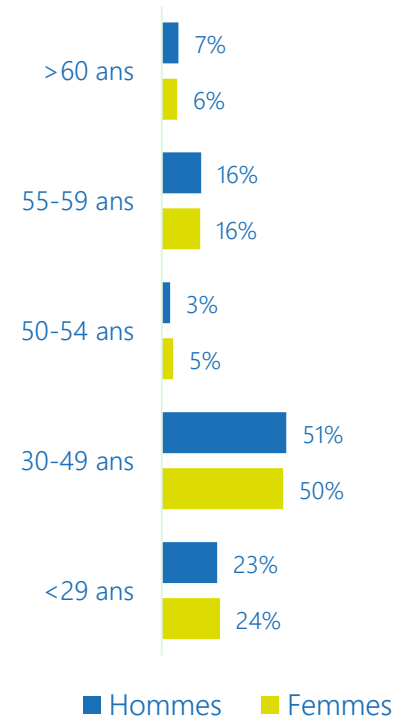


Source : zoom métiers de l'animation, ONISEP (2019)



DROM-TOM 3%

Source : Dares, données au 31/12/2017

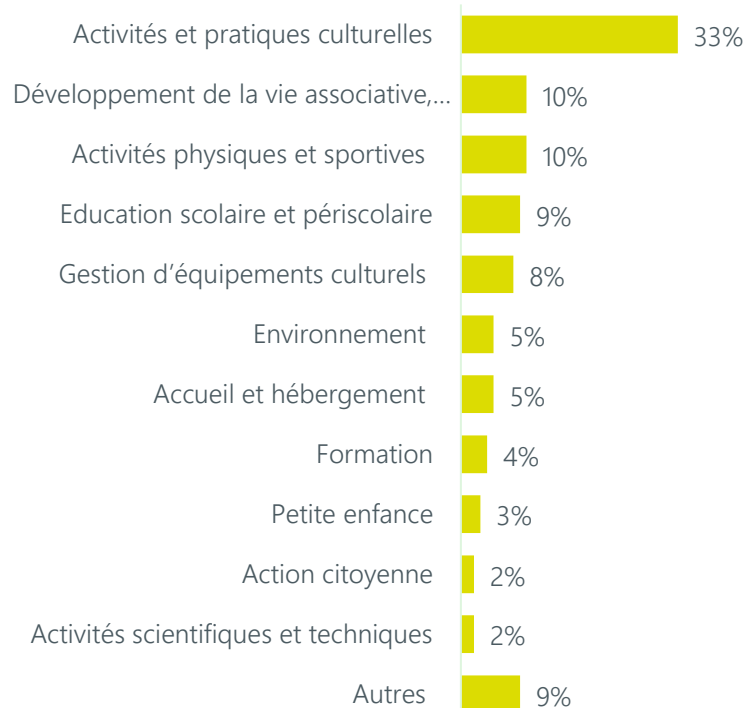


ÉTAT DES LIEUX DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Une grande diversité d'activités, dominée par le périscolaire

Répartition des activités dans la branche

Source : rapport de branche 2020 de la branche ECLAT



La branche se caractérise par des activités très diversifiées en fonction des structures, dont une partie cumule plusieurs activités.

La grande diversité des structures, des associations « de terrain » en lien avec leurs usagers aux organisations de gestion et d'accompagnement des différents réseaux ou équipements, implique des problématiques variées.

Les salariés peuvent interagir directement avec les bénéficiaires, eux-mêmes de profils très divers (personnes âgées, enfants, personnes à besoins spécifiques...), ou bien avec d'autres structures associatives, des élus, des parents... et ce, pour des missions de nature différente. Les compétences à mobiliser pour la branche apparaissent donc multiples.

Le poids du périscolaire implique également une dépendance importante au fonctionnement des écoles (horaires, vacances...), qui a fortement impacté certaines structures pendant la crise sanitaire.

La taille des entreprises associatives dépend de l'activité

Les structures d'accueil et d'hébergement, et de gestion d'équipement regroupent le plus grand nombre de salariés (16 à 17 en moyenne), suivie par les organismes de formation (une douzaine).

Les autres activités emploient en moyenne 6 à 7 salariés.

Catégorisation des activités de la branche en 6 orientations

Loisirs éducatifs, culturels, sportifs

- Activités de pratiques culturelles
- Activités physiques et sportives
- Activités scientifiques et techniques

Education, périscolaire, petite enfance

Citoyenneté

- Développement de la vie associative, développement local
- Environnement
- Action citoyenne

Accueil et hébergement

Formation

Gestion d'équipements socioculturels

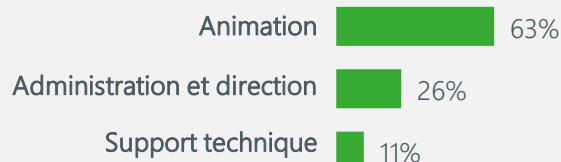
(MJC, centres de loisir, musées...)

CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS PAR FAMILLE

3 grandes familles de métiers

Répartition des salariés selon les grandes familles de métiers

Source : branche ECLAT



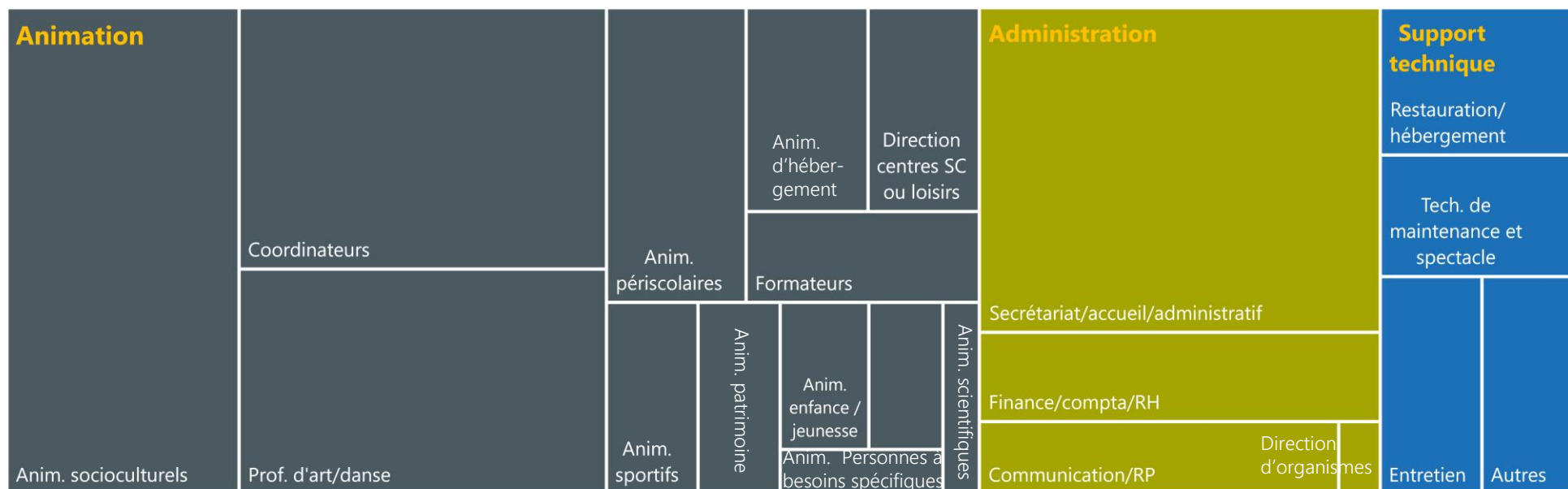
L'animation représente la famille de métiers la plus importante, qui se décline en de multiples spécialisations. Les compétences d'animation sont donc parmi les plus demandées, suivies par les compétences d'enseignement.

Les évolutions technologiques, la croissance de l'attention au développement durable et le vieillissement de la population diversifient encore les besoins vers des compétences mêlant à la fois enseignement et animation, centrées sur les outils digitaux, ou encore la sensibilisation à l'environnement.

La multiactivité n'est pas rare dans la branche, et 27% des structures partagent un salarié avec un autre employeur en 2019.

Répartition des salariés par métier (emploi principal)

Source : Rapport de branche 2020

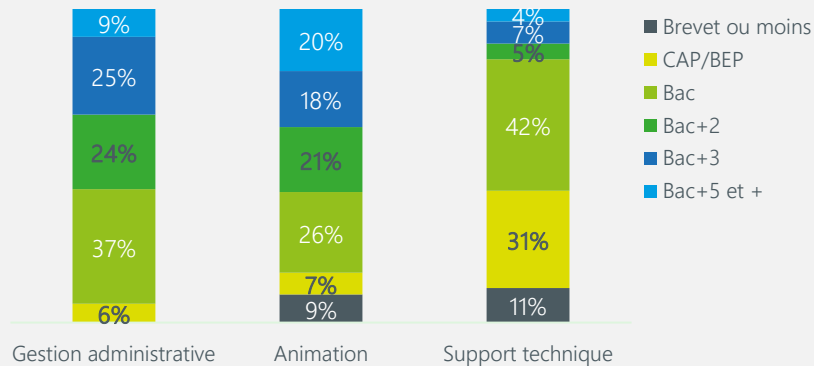


ÉTAT DES LIEUX DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Un niveau de qualification de plus en plus élevé

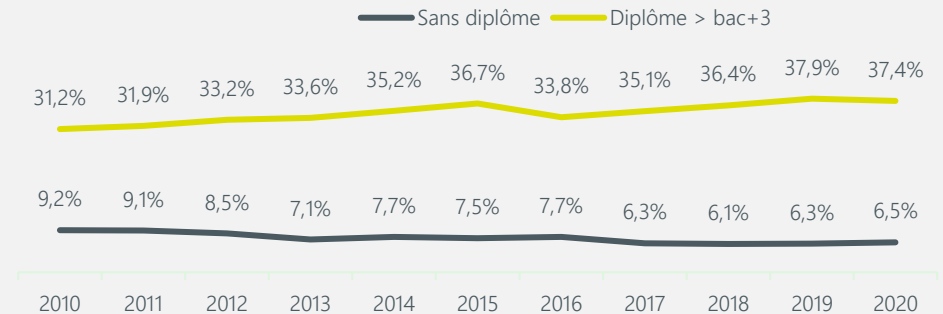
Répartition des salariés en emploi principal par diplôme validé

Source : rapport de branche 2020



Evolution de la part de salariés sans diplôme et possédant au moins un bac+3 (emplois principaux et secondaires)

Source : Enquête Emploi – Traitement KYU



Principaux diplômes et certifications de la branche

Source : zoom métiers de l'animation, ONISEP (2019)

Diplômes professionnels	<ul style="list-style-type: none"> CPJEPS (certificat professionnel de la Jeunesse, de l'Education populaire et du Sport) BPJEPS (brevet professionnel de la Jeunesse, de l'Education populaire et du Sport) DEJEPS (diplôme d'Etat de la Jeunesse, de l'Education populaire et du Sport) DESJEPS (diplôme d'Etat supérieur de la Jeunesse, de l'Education populaire et du Sport)
Diplômes de l'Education Nationale	<ul style="list-style-type: none"> CAP accompagnant éducatif petite enfance Bac professionnel animation, enfance, personnes âgées DUT carrières sociales Licence professionnelle métiers de l'animation sociale, socio-éducative et socioculturelle
CQP	<ul style="list-style-type: none"> Animateur périscolaire Intervenant en pratiques artistiques (à venir)

Le niveau de qualification de la branche apparaît de plus en plus élevé, et la branche se professionnalise.

La part de salariés sans diplôme est en baisse continue, alors que celle ayant validé un diplôme supérieur au bac +3 est en augmentation.

L'animation se caractérise par une grande hétérogénéité de qualifications, témoignant de la volonté de la branche d'intégrer des profils différents.

La grande diversité des activités permet une grande variété de diplômes en formation initiale, y compris pour l'animation (environnement, urbanisme, droit, social, musique...).

Dans ce contexte de montée en qualification, les certifications de branche permettant une spécialisation dans les métiers de la branche restent encore peu nombreuses.

ÉTAT DES LIEUX DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Facteurs d'évolution avant la crise sanitaire

Source principale : prolongement du rapport de branche 2020 de la branche ECLAT

Evolutions institutionnelles :

- *Financement public* : craintes vis-à-vis de la diminution des subventions, montée en puissance de la logique de commande publique, besoin de financements complémentaires
- *Elargissement du ressort des interlocuteurs publics et complexification des relations avec les acteurs institutionnels*
- *Evolution rapide de la réglementation* : réforme de la formation, normes en matière d'environnement, de sécurité, d'accessibilité, transformation des formes d'emploi (fin des contrats aidés)
- *Professionnalisation des structures associatives*, où bénévoles et militants prennent de moins en moins de place, au profit de l'emploi salarié



Evolutions de la demande :

- *Changement des attentes et habitudes du public* : évolution du budget consacré aux loisirs, posture de plus en plus « consommatrice » avec une logique de comparaison entre acteurs, demande de personnalisation, recours accru aux outils digitaux
- *Degré de dépendance vis-à-vis des volontés politiques, au niveau territorial et national*
- *Emergence de nouveaux enjeux sociétaux* : numérique, transition écologique, seniors...

Evolutions technologiques :

- *Diversification des canaux de communication avec les bénéficiaires*
- *Transformation des modes d'organisation du travail*



Evolutions de l'environnement concurrentiel :

- *Renforcement de la concurrence du secteur privé lucratif*
- *Diversification des activités* (publics, activités proposées...)
- *Renforcement d'une logique de réseau, de partenariats et de mutualisation des ressources*

Un secteur marqué par des évolutions socio-démographiques « classiques » et qui touchent de nombreux secteurs, mais qui devait également faire face à un manque de reconnaissance de ses spécificités en tant que secteur non lucratif, mais aussi de son professionnalisme et de son utilité.

2

Impact humain et financier de la crise sanitaire sur les structures de la branche

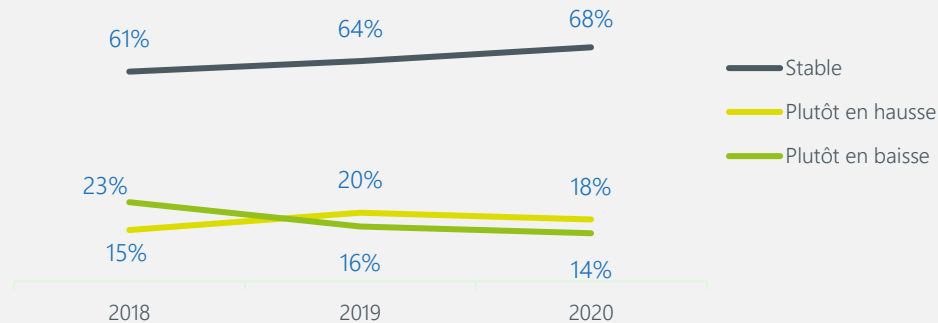
1. Un impact financier fort, mais hétérogène en fonction des activités et du modèle économique
2. Un impact limité en revanche sur l'emploi, qui s'est plus traduit par des non recrutements que par des licenciements
3. Des conséquences organisationnelles et humaines fondamentales, qui devraient transformer la branche sur le long terme

IMPACT FINANCIER DE LA CRISE SANITAIRE

Une dynamique plutôt positive avant la crise

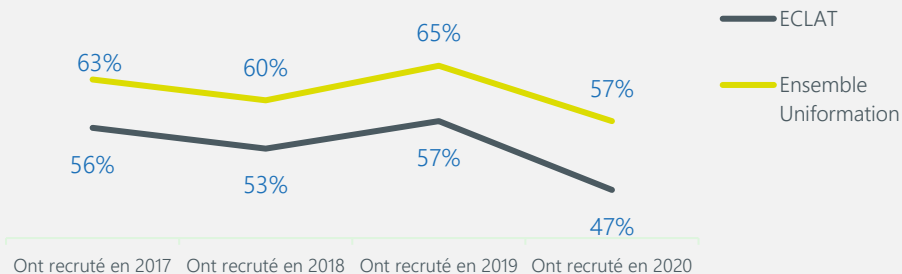
Anticipation de l'activité pour l'année qui vient

Source : Baromètre Uniformalion 2020 – Branche ECLAT



Part des entreprises ayant recruté l'année précédente

Source : Baromètre Uniformalion 2020 et 2021 – Branche ECLAT



Avant le choc brutal du premier confinement de mars 2020, la branche anticipait une activité plutôt dynamique, en majorité stable ou à la hausse.

- Parmi les activités les plus dynamiques (pour lesquelles plus de 40% des structures anticipaient une activité en hausse pour 2020, voire 2021) figurent :
 - La médiation sociale, politique de la ville
 - La formation
 - L'environnement
- Les recrutements étaient réguliers dans une petite majorité de structures, bien que légèrement en-dessous de la moyenne de l'OPCO. Près d'un recrutement sur deux était une création de poste (40% en 2020).

L'alternance apparaissait faiblement développée mais sur la bonne voie, avec 15% d'entreprises accueillant un alternant en 2019.

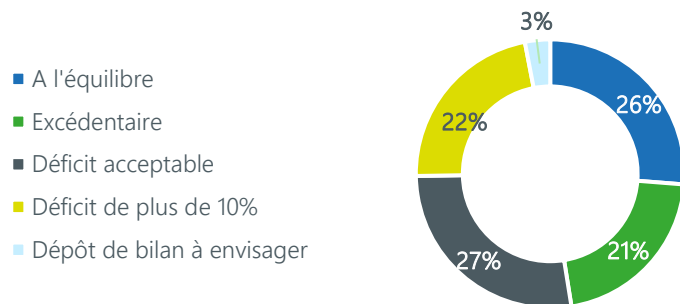
Source : baromètre Uniformalion 2020

IMPACT FINANCIER DE LA CRISE SANITAIRE

Un impact sérieux sur toutes les ressources des entreprises et associations de la branche

Anticipation du résultat de 2020

Source : enquête Hexopée/Synofdes – Branche ECLAT – les adhérents face au Covid – 01/21



La crise sanitaire et ses différentes étapes ont généré plusieurs conséquences importantes pour les revenus des associations et entreprises de la branche :

- Une baisse significative des revenus d'activité, liée notamment aux fermetures obligatoires, à la fermeture des écoles, ou aux nécessaires réorganisations d'activités.
- Des subventions revues à la baisse pour un quart des associations adhérentes d'Hexopée, qui ont même parfois fait face à des demandes de restitution partielle.
- Une baisse du nombre d'adhérents au moment du renouvellement des cotisations (découragement après les fermetures à répétition, réorganisation des activités et des loisirs, baisses de revenus...).

Lorsque cela est possible, les adhérents privilégient davantage les formules « courtes » pour régler les activités, avec des abonnements mensuels ou trimestriels, par exemple.

Un certain nombre de structures fait également face à une **démobilisation des bénévoles**.

Les difficultés et fermetures ont pu démotiver ces derniers. Quand aucun salarié permanent ne coordonne le bénévolat, la démotivation et la démobilisation sont particulièrement importantes.

41%

Des associations de la branche ECLAT **estiment leur situation financière « difficile »** depuis début 2021

Source : étude RNMA, Recherches & Solidarités, DJEPVA, Hexopée – Résultats de la branche ECLAT – 05/21

31%

Des associations de la branche ECLAT **ont perdu au moins 20% de leurs adhérents** à fin 2020

Source : enquête Hexopée/Synofdes – Branche ECLAT – les adhérents face au Covid – 01/21

19%

Des associations de la branche ECLAT **ont dû restituer une partie de leurs subventions** à fin 2020

Source : enquête Hexopée/Synofdes – Branche ECLAT – les adhérents face au Covid – 01/21

IMPACT FINANCIER DE LA CRISE SANITAIRE

Une crise qui a laissé des traces... mais dont l'impact est encore limité à date

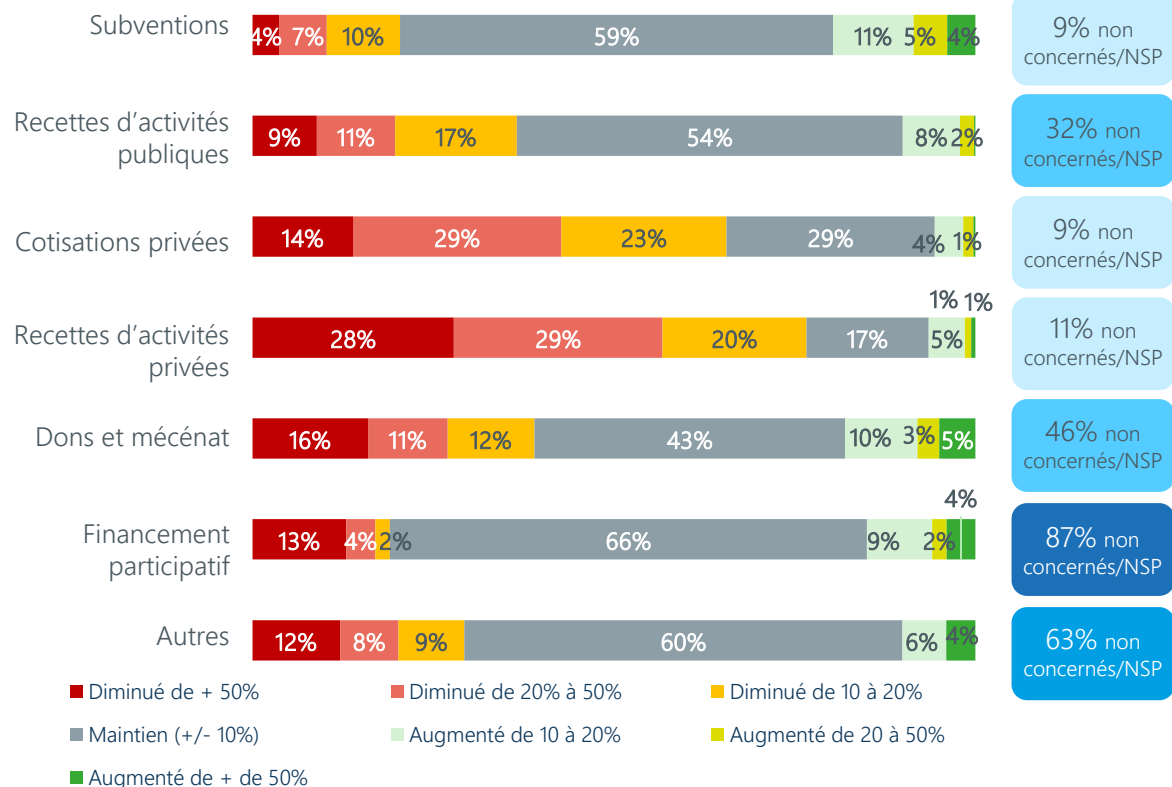


47%

des structures estiment actuellement leur situation financière difficile ou très difficile (8%) à octobre 2021, soit 6 points de plus qu'en début d'année

Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21

Au 30 juin 2021, comment vos différentes sources de revenus ont-elles évolué comparé au 30 juin 2019 ? Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21



- La baisse des ressources se traduit essentiellement par une baisse des revenus d'activités et des cotisations privées, liées à l'arrêt de certaines prestations.
- Le niveau de subvention a en revanche été maintenu par les collectivités, tout comme les dons, dont peu de structures ont été complètement privées.
- Le maintien de ces ressources ne suffit néanmoins pas à compenser les pertes subies, et la situation financière des structures de la branche ne semble pas s'être réellement améliorée depuis le 1^{er} semestre.

L'impact financier de la crise apparaît très divers en fonction de l'activité :

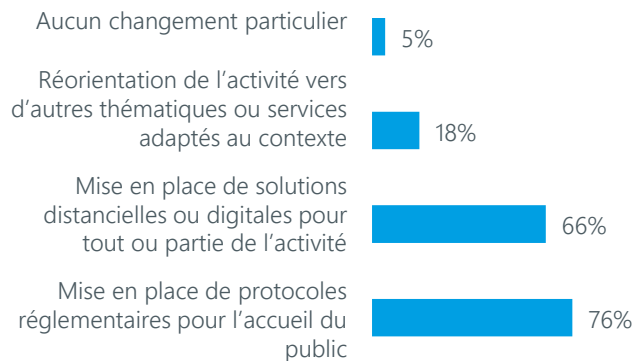
- Les structures d'accueil et d'hébergement sont plus de 20% à estimer leur situation très difficile, et 15% pour la formation.
- En revanche, aucune structure accueillant la petite enfance, et moins de 5% des structures intervenant sur le développement de la vie associative/développement local et sur l'éducation scolaire et périscolaire se sentent en grande difficulté.

IMPACT FINANCIER DE LA CRISE SANITAIRE

Les structures ont pu limiter les baisses de ressources en adaptant leurs activités au nouveau contexte

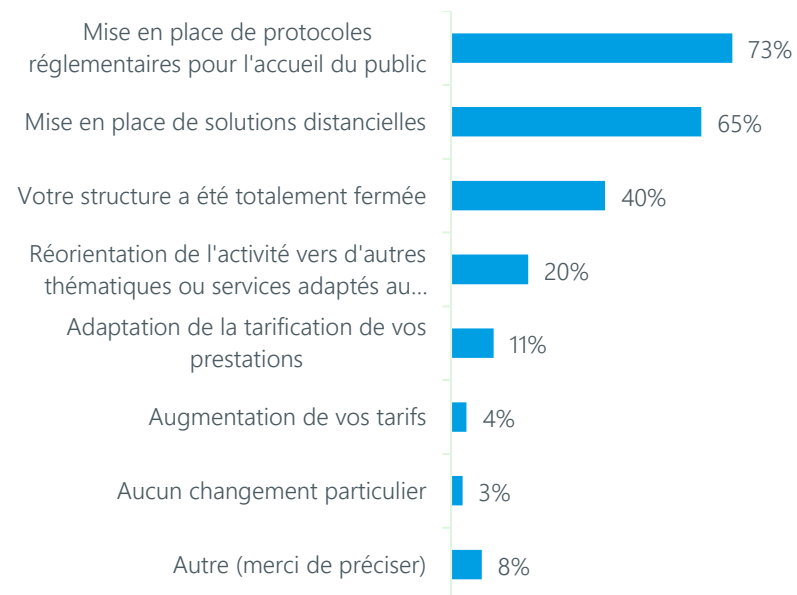
Comment vos activités vis-à-vis de vos bénéficiaires/publics ont-elles été adaptées par votre employeur ? *Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21*

Enquête salariés



Comment avez-vous adapté vos activités vis-à-vis de vos bénéficiaires/publics ? *Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21*

Enquête entreprises



La mise en place des protocoles sanitaires a évidemment été la mesure la plus appliquée, mais les solutions distancielles ont été utilisées par plus de 2 structures sur 3 lorsque cela était possible.

Il est à noter que près de 40% des entreprises de la branche ont été totalement fermées sur une longue période, essentiellement les activités d'accueil et hébergement (67%), et les activités physiques et sportives (54%).

Enfin, la réorganisation du travail et des missions des salariés s'est avérée minoritaire, du point de vue des structures de la branche comme des salariés, puisque moins d'une entreprise sur 5 y a eu recours. Le levier financier a été également très peu activé pour couvrir les pertes, une très petite minorité des entreprises ayant choisi ou pu augmenter ou adapter le prix de leurs prestations.

IMPACT FINANCIER DE LA CRISE SANITAIRE

Quelques exemples d'adaptation des activités et de l'organisation

L'adaptation des activités a été incontournable pour les structures qui n'ont pas été totalement fermées. Les stratégies déployées ont à la fois porté sur l'adaptation des supports ou vecteurs de communication, mais également sur les contenus, allant d'une simple transposition du contenu actuel à une réflexion plus poussée et globale sur l'offre et la stratégie de la structure.

Proposer des animations ou prestations en lien avec le contexte sanitaire et politique

Cette structure a mis en place des **débats en visio avec des enfants autour de thèmes de société et d'actualité** (la crise, la maladie...) afin de leur permettre de s'exprimer, d'échanger avec d'autres... Le même dispositif a été mis en place avec des parents et des animateurs.

Ce réseau a créé des **guides à destination des équipes pédagogiques** de ses adhérents pour imaginer des loisirs en période estivale, à concilier avec un protocole sanitaire strict.

S'associer à d'autres structures pour bénéficier de conditions d'accueil améliorées

Cette MJC a créé un **partenariat avec un magasin Décathlon** à proximité, qui a prêté ses structures extérieures pour accueillir certaines activités de la MJC.

Adapter les animations à un public « famille » plutôt que spécifiquement enfant ou adulte

Cette structure a imaginé et proposé des rituels familiaux de loisirs, sur la base du « jouer ensemble ». Cela peut être du loisir en extérieur, des loisirs nomades, les équipes allaient à la rencontre des familles.

Cette structure a développé un **portail/espace spécial pour aider et accompagner les parents** qui faisaient la classe à leurs enfants à la maison.

Adapter les prestations à un format numérique

Ce musée a **virtualisé ses collections**, et proposé des vernissages numériques et des animations culturelles à son public, par exemple un focus sur une pièce de la collection par de petites capsules vidéo.

Cette école de musique a créé **des orchestres à distance**, et adapté les horaires de ses cours en virtuel aux impératifs du télétravail des parents.

La crise a parfois même permis de prendre conscience de certaines réalités, à la base d'une réflexion sur la réorientation d'une stratégie ou l'adaptation du projet associatif. La fracture numérique en est un bon exemple : si tout devient numérique, que font ceux qui ne parlent pas bien français ? Qui n'ont pas le réflexe des réseaux sociaux ? Qui n'ont pas d'ordinateur ou de smartphone ou une mauvaise couverture internet ? Face à ce constat, certaines structures comptent intégrer à leur projet des prestations d'acculturation au numérique, sous différentes formes.

2

Impact humain et financier de la crise sanitaire sur les structures de la branche

1. Un impact financier fort, mais hétérogène en fonction des activités et du modèle économique
2. Un impact limité en revanche sur l'emploi, qui s'est plus traduit par des non recrutements que par des licenciements
3. Des conséquences organisationnelles et humaines fondamentales, qui devraient transformer la branche sur le long terme

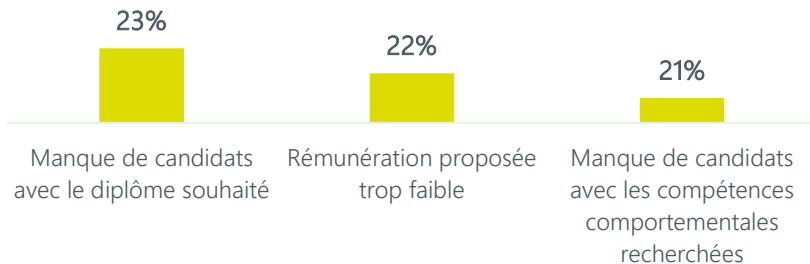
IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR L'EMPLOI

Des difficultés de recrutement récurrentes et accentuées par la crise sanitaire



Principales difficultés rencontrées lors du recrutement

Source : Baromètre Uniformation 2020



Exemples de métiers en tension cités

- Personnel de restauration
- Personnel de sécurité
- Équipes informatiques
- Auxiliaires puériculteurs/trices
- animateurs socio-culturels, notamment pour l'accueil de vacances
- Educateurs sportifs
- Postes plus spécifiques (formateurs d'intervenants musicaux, animateurs cirque...)

Les difficultés de recrutement reviennent régulièrement dans le discours de beaucoup de structures sur les métiers de l'animation et du support technique. La crise sanitaire n'a fait qu'accentuer ces tensions sur beaucoup de métiers, alors que pour certaines structures, les besoins en personnel ont été augmentés par la crise.

- Les besoins d'encadrement des publics sont accrus par les mesures sanitaires (restriction de la taille des groupes, multiplication des sessions...) et les mesures de sécurité (renforcement du plan vigipirate), obligeant les structures concernées à des recrutements rapides de personnel pas toujours formé.
- La pénurie de personnel et la concurrence de l'hôtellerie-restauration sur certains métiers (cuisine, service, accueil...) accentuent les difficultés, et le turnover est encore plus important que d'habitude.
- L'arrêt des sessions de formation au BAFA pendant plus d'un an crée une pénurie de compétences pour les métiers de l'animation, et notamment l'encadrement des séjours et centres de loisirs pour les plus jeunes. Même lorsqu'ils ont obtenu leur diplôme, certains jeunes qui entraient sur le marché de l'emploi ont dû trouver un autre travail puisqu'il n'y avait plus d'opportunités dans l'animation, et ne semblent pas revenir vers le secteur associatif aujourd'hui.

L'effet « pass sanitaire » représente également une inconnue pour l'emploi demain. Certains salariés ne souhaitant pas se faire vacciner, que va-t-il advenir de leur poste ? Quelle sera la marche à suivre si le pass sanitaire devient obligatoire en entreprise ? Peut-on demander aux salariés de contrôler les pass sanitaires ?



On ne sait pas encore ce que l'obligation vaccinale va avoir comme impact pour notre activité. Environ 20% de mes salariés n'ont pas envie de se faire vacciner, il y aura peut-être besoin de suspendre le contrat de travail...

IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR L'EMPLOI

Les effets constatés sur l'emploi en 2020 relèvent plus du « non recrutement » que du licenciement

33%

Des adhérents d'Hexopée ont vu leur effectif baisser en 2020

Source : enquête Hexopée/Synofdes – Branche ECLAT – les adhérents face au Covid – 01/21



Les familles se sont organisées différemment (...) on note une légère baisse de fréquentation de nos structures en Gironde liées à ce changement. (...) Or, la fréquentation de nos structures impacte directement le nombre de nos salariés. Nous avons donc moins de contrats sur ces territoires.

Sur 2020, la crise sanitaire a eu un effet non négligeable sur les effectifs

Une petite moitié des structures de la branche (54%) a réussi à maintenir ses effectifs en 2020. Un tiers en revanche ont vu leur effectif baisser en 2020, dont 8% très nettement. Source : enquête Hexopée/Synofdes – Branche ECLAT – les adhérents face au Covid – 01/21

En parallèle, les « non recrutements » apparaissent également comme une conséquence importante des différentes restrictions et protocoles imposés.

La réouverture de certaines structures, dépendant fortement des besoins en personnel, a pu de fait être compromise par les difficultés de recrutement (hébergement essentiellement, mais aussi périscolaire).

Le secteur de l'accueil de loisirs et de la petite enfance, notamment, dont la fréquentation a baissé sur certains territoires, n'a pas créé le même nombre de postes de saisonniers ou d'extras qu'en temps normal.

36% des structures ont même renoncé à des recrutements en 2020, pour des raisons financières, mais aussi de compétences disponibles.

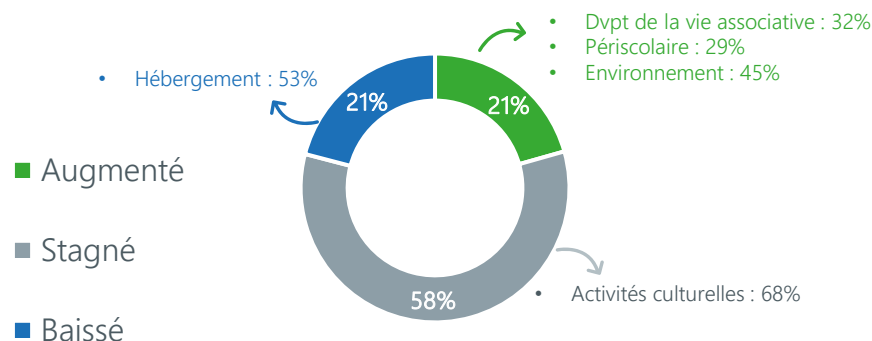
IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR L'EMPLOI

La tendance continue en 2021, avec un impact réel mais encore limité sur l'effectif permanent des structures de la branche

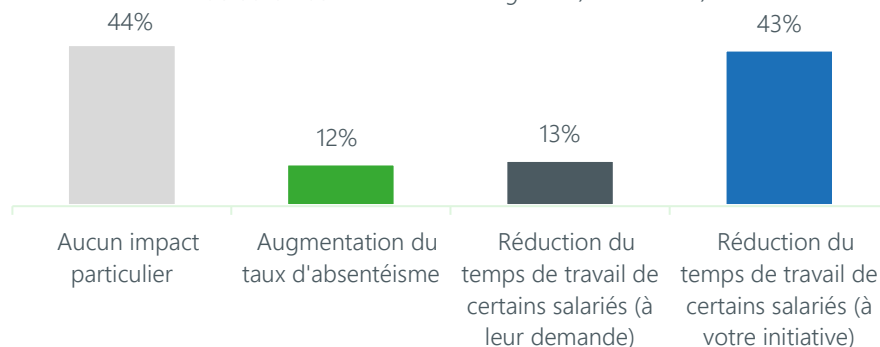
Enquête entreprises

Comment votre effectif salarié moyen a-t-il évolué entre septembre 2019 et septembre 2021 (hors CEE) ?

Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21



Quel impact la crise sanitaire a-t-elle eu sur le temps de travail de vos salariés ? Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21



32%

Des structures de la branche ECLAT ont renoncé à embaucher (hors CEE) depuis mars 2020

Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21

A fin 2021, l'impact sur les effectifs salariés semble toujours limité, même si l'équilibre financier de près de la moitié des structures est encore fragile.

- 1 structure sur 5 a dû baisser ses effectifs depuis le début de la crise, les autres ont majoritairement pu les maintenir.
- Les activités d'hébergement sont les plus touchées par les baisses d'effectif. A contrario, les structures de développement de la vie associative, du périscolaire et de l'environnement ont plutôt vu leur effectif hors CEE augmenter.
- La moitié seulement des départs sont liés à la crise sanitaire, qu'il s'agisse de licenciements ou de non renouvellements de contrats.
- Un tiers des structures a dû renoncer à embaucher et près de la moitié (43%) a baissé le temps de travail des salariés.
- Une entreprise sur 10 est touchée par une augmentation de l'absentéisme, qu'il soit directement dû au virus du Covid-19, ou de manière plus indirecte, conséquence du climat anxiogène et des conditions de travail rendues plus difficiles.

IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR L'EMPLOI

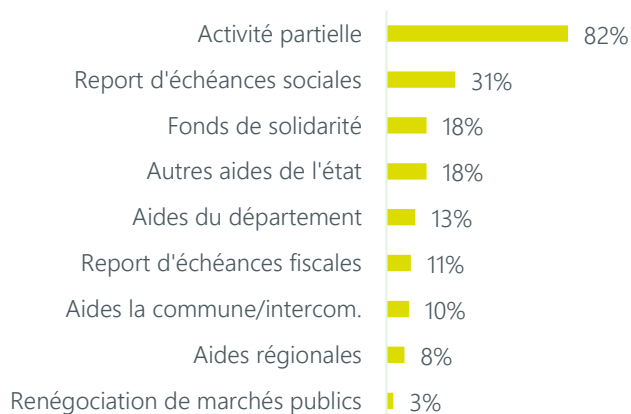
Les dispositifs gouvernementaux et locaux ont été mobilisés et ont joué leur rôle d'amortisseur. La mobilisation de ces dispositifs devrait perdurer pour presque la moitié des structures de la branche.



Les dispositifs de soutien gouvernementaux ont été mobilisés par les différentes structures de la branche, avec un niveau de recours dépendant beaucoup du secteur d'activité. Cela étant, d'autres stratégies d'adaptation « financières » ont été mises en place.

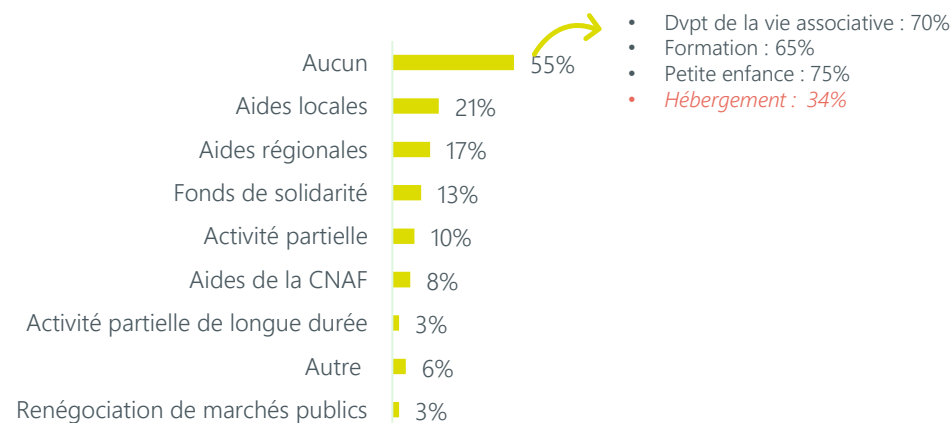
Dispositifs mobilisés par les structures de la branche pendant la crise sanitaire

Source : Enquête Hexopée-Synofdes 01/2021



Dispositifs envisagés dans les mois qui viennent

Source : Sondage KYU/ECLAT 10/2021



L'activité partielle a souvent été citée par les structures comme un levier activé pour faire face aux fermetures ou aux réorientations d'activités.

Elle a joué son rôle d'amortisseur et permis de préserver l'emploi dans les structures concernées.

Les spécificités du secteur privé non lucratif n'ont pas forcément été prises en compte par les dispositifs de soutien disponibles, ce qui a pu de fait limiter le recours à ces aides.

En plus de cela, certaines entreprises ont également négocié avec leurs financeurs un maintien du niveau des subventions, ou ont cherché de nouveaux mécènes pour compenser la baisse des revenus d'activité. L'augmentation ou l'adaptation du tarif des prestations pour compenser ces pertes n'a pas été citée par les entreprises à date.

Fin 2021, presque la moitié des structures envisage encore de mobiliser des dispositifs de soutien spécifiques, et notamment au niveau local.

L'activité partielle et l'APLD devraient progressivement devenir anecdotiques dans la branche, mais soutiennent encore plus de 10% des structures. Sans surprise, ce sont les activités d'accueil et d'hébergement qui devraient surtout continuer à mobiliser ces aides (environ 2/3 des structures).

IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR L'EMPLOI

La bonne gestion de la crise par les employeurs limite l'inquiétude directe pour les emplois

Enquête salariés

91%

des salariés jugent que leur employeur a géré la crise sanitaire de façon satisfaisante (50%), voire très bonne (41%)

Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21

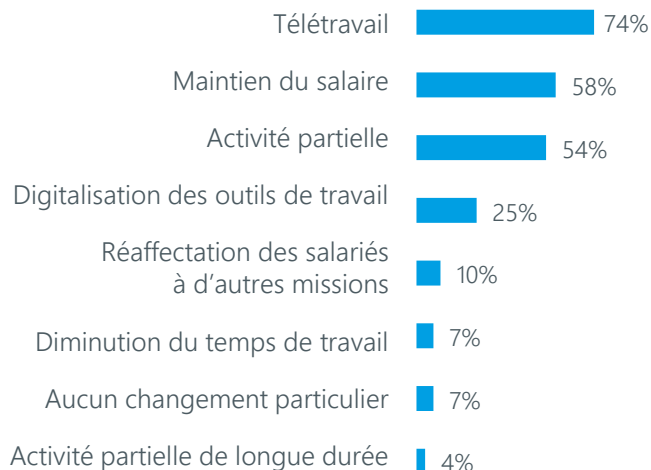
27%

des salariés sont inquiets pour la pérennité de leur emploi à court terme, dont 5% très inquiets

Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21

Quelle organisation du travail a été mise en place par votre employeur en 2020, suite à la crise sanitaire ?

Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21



Conscients des difficultés engendrées par l'incertitude sanitaire et réglementaire, plus de **9 salariés interrogés sur 10 portent un regard positif sur la manière dont leur employeur a géré la crise** :

- La gestion de la crise est même jugée très bonne par 41% d'entre eux.
- Elle est jugée plus sévèrement par les salariés travaillant dans les domaines de l'accueil et l'hébergement et de la gestion d'équipements culturels (25% et 16% d'opinions défavorables, respectivement). C'est également le cas des métiers supports/administratifs, qui comptent 15% d'opinions négatives.

Cela est à mettre en lien avec les mesures prises par les employeurs pour s'adapter aux circonstances :

- Près de 60% des salariés n'ont pas connu de baisse de salaire et plus d'un sur 2 a pu bénéficier de l'activité partielle.
- En parallèle, leurs missions d'origine ont peu évolué : un salarié sur 5 seulement travaille dans une structure ayant choisi de proposer de nouvelles thématiques ou activités adaptées au contexte sanitaire, et un sur 10 seulement a été réaffecté à d'autres missions.

Enfin, l'inquiétude directe pour l'emploi apparaît réelle, mais encore minoritaire à date chez les salariés, et concentrée sur certains profils.

- Les salariés des domaines « activités de pratiques culturelles » et « activités techniques et scientifiques » sont particulièrement inquiets (plus de 40% des réponses). Ceux qui travaillent dans la petite enfance et l'éducation scolaire et périscolaire le sont beaucoup moins (85% ne sont pas inquiets).
- Les moins de 25 ans sont moins inquiets (seulement 17%), tout comme les cadres (19%, contre 30% des non-cadres). L'inquiétude est plus prononcée dans les métiers techniques/logistiques, et de l'animation, et parmi les salariés à temps partiel.

2

Impact humain et financier de la crise sanitaire sur les structures de la branche

1. Un impact financier fort, mais hétérogène en fonction des activités et du modèle économique
2. Un impact limité en revanche sur l'emploi, qui s'est plus traduit par des non recrutements que par des licenciements
3. Des conséquences organisationnelles et humaines fondamentales, qui devraient transformer la branche sur le long terme

CONSÉQUENCES ORGANISATIONNELLES ET HUMAINES

Les évolutions déjà en cours avant la crise mais fortement accélérées par celle-ci 2/2

Les différentes restrictions imposées par les conditions sanitaires ont accéléré certaines évolutions déjà présentes depuis longtemps, en leur donnant une ampleur inédite auparavant. Ces changements entraînent des besoins en matériel et en compétences spécifiques, ainsi que certaines réorganisations en interne.

Accentuation des tensions et difficultés de recrutement pour certains postes

- **Interruption des sessions de formation au BAFA pendant plus d'un an**, handicapant directement les structures qui embauchent régulièrement des jeunes au sortir de leur formation
- **Poids des conditions d'encadrement légales** des activités de vacances et périscolaires (nombre de diplômés par enfant) sur la réouverture et le fonctionnement des structures. Les protocoles sanitaires imposaient de nombreux recrutements sur des postes déjà en tension, et où le turnover est traditionnellement élevé
- **Concurrence d'autres secteurs d'activité** sur certains postes déjà en tension (cuisine, service, animation, sport...)
- **Difficulté des conditions de travail** (temps de travail haché, grande disponibilité requise...) qui ont pu accélérer le turnover



Nos difficultés de recrutement d'animateurs « saisonniers » devraient être réglées une fois que de nouvelles promotions du BAFA entreront sur le marché du travail. Mais la pénurie à laquelle on a fait face en 2020 met en lumière la fragilité du système. Aujourd'hui, certaines structures remettent en question leur recours aux contrats éducatifs pour offrir une meilleure rémunération aux animateurs et les fidéliser.

Principaux enjeux soulevés par ces évolutions

- Incapacité à assurer l'encadrement dans les règles, ce qui oblige certaines structures à fermer ou réduire leur activité
- Augmentation des efforts et de l'énergie déployée pour le recrutement et l'organisation des plannings et des activités
- Nécessité de mettre en place des procédures de formation accélérées et performantes
- Réflexion globale sur la QVT et les mobilités professionnelles à anticiper pour la branche

CONSÉQUENCES ORGANISATIONNELLES ET HUMAINES

Les ruptures amenées par la crise

La violence, la durée et la soudaineté de la crise sanitaire ont généré des ruptures ou changements, dont certains devraient perdurer, et qui doivent être pris en compte dans l'organisation et la gestion des structures au cours des mois qui viennent.

Emergence d'un contexte inédit d'angoisse et de lassitude, qui modifie la nature des activités, et le rapport au travail et à l'engagement des salariés et bénévoles, et nécessite une adaptation importante au niveau de l'encadrement

- **Perte de sens** : la mise en place des divers protocoles sanitaires stricts et les nouveaux modes d'organisation ont engendré une perte du lien de proximité avec les publics qui remet en question le sens et l'intérêt de leur métier pour certains salariés
- **Activité partielle de longue durée**, qui favorise la réflexion / reconversion de certains salariés, ou leur donne simplement du temps pour chercher un autre emploi avec plus d'heures

- **Découragement et épuisement liés à la forte mobilisation et charge de travail** nécessaire pour recruter et former, gérer les ouvertures et fermetures... avec le sentiment de ne pas être reconnus ou soutenus au niveau gouvernemental
- **Prise en compte des risques psychosociaux** pour des salariés qui ont parfois été confrontés à des situations extrêmement difficiles, ou qui ont eu des difficultés à gérer les incertitudes organisationnelles et la crainte sanitaire.

Principaux enjeux soulevés par ces évolutions

- Redonner du sens et de l'attractivité aux métiers et aux missions
- Travailler à la fidélisation des salariés et des bénévoles
- Réfléchir à l'intégration des nouveaux collaborateurs dans un contexte de développement du télétravail
- Former les managers et dirigeants à la prévention et l'anticipation des conséquences des risques psycho-sociaux ainsi qu'au management à distance
- Mettre en place des outils et procédures internes permettant de prévenir ou traiter le mal-être des salariés

IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE – ÉVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES ET HUMAINES

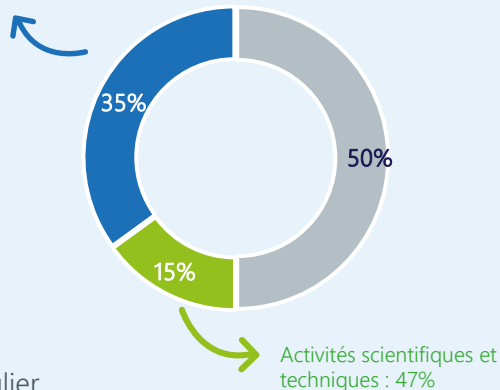
L'impact à attendre sur l'emploi est plutôt lié à une vraie remise en question professionnelle...

Enquête salariés

Quel impact cette crise sanitaire a-t-elle eu sur la perception de votre travail ?

Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21

- Accueil et hébergement : 67%
- Salariés travaillant avec de la petite enfance : 50%
- Direction et encadrement : 46%
- Structures de moins de 10 salariés : 45%



- Aucun impact particulier
- Un impact plutôt positif, j'apprécie plus mon travail qu'avant
- Un impact plutôt négatif, j'apprécie moins mon travail qu'avant

Plus d'un salarié sur 3 néanmoins a mal vécu la crise d'un point de vue professionnel, et apprécie moins son travail :

- Les salariés des structures d'accueil et d'hébergement sont les plus touchés, avec 67% appréciant moins leur travail qu'avant. Cette part s'établit à 50% pour les salariés travaillant avec des enfants de moins de 3 ans.
- Au contraire, 43% des salariés qui travaillent dans le domaine des activités scientifiques et techniques apprécient davantage leur travail qu'avant.
- **Les personnes occupant des fonctions de direction et d'encadrement semblent particulièrement découragées** : elles sont 46% à déclarer que la crise a eu un impact négatif sur la perception de leur travail. C'est également le cas des répondants travaillant dans des structures de moins de 10 salariés (45%).

Les principales raisons du découragement des salariés sont liées à la perte de lien avec le public, avec des interactions plus rares ou compliquées par les protocoles sanitaires (pouvant même engendrer de l'agressivité chez certains bénéficiaires).

Certains jugent que les tâches administratives prennent le pas par rapport à la dimension éducative ou artistique du métier, avec, de surcroît, une incertitude rendant la construction de projets de long terme bien plus complexe.

Beaucoup de salariés font également part de leur grande fatigue : leur rythme de travail s'est intensifié mais certains doivent encore plus justifier de l'utilité de leurs missions pour continuer à bénéficier de subventions. Même s'ils aiment encore leur travail, certains se demandent s'ils parviendront à garder un tel rythme jusqu'à la fin de leur carrière. La crise a aussi pu faire prendre conscience de la précarité de certains métiers (travail pour plusieurs employeurs, salaires bas et dépendants du nombre d'inscriptions aux activités...).

Ceux qui ont une perception plus positive de leur travail citent le sentiment renforcé d'avoir un métier porteur de sens, contribuant au maintien du lien social entre individus. Certains font état du plaisir de retrouver leurs collègues et le public après les périodes de confinement, et d'autres se déclarent plus épanouis depuis qu'ils peuvent faire du télétravail.

CONSÉQUENCES ORGANISATIONNELLES ET HUMAINES

Un besoin de reconnaissance déjà présent, mais qui grandit avec le nouveau contexte

En parallèle de ces évolutions, le questionnement sur la place des structures à but non lucratif et la reconnaissance de leur utilité et de leur rôle dans l'espace public et la cohésion sociale revient sur le devant de la scène.



La crise a permis de fédérer tout le réseau ESS, de mettre en exergue les spécificités de l'ESS. Il y a toujours eu un travail de pédagogie de longue haleine auprès des politiques, mais les interlocuteurs changent au gré des remaniements. C'est un éternel recommencement...



Point d'attention : la réforme de la rémunération de la branche, prévue pour 2022

La réforme de la rémunération de la branche ECLAT de 2022 implique une professionnalisation accrue des professions RH en matière de développement des compétences, GPEC, parcours de carrière...

Certaines structures et certains salariés risquent de se trouver dépourvus face à cela.

Le questionnement sur le statut et le rôle des structures non lucratives prend de plus en plus de place dans la réflexion des acteurs de la branche, et les réponses de la collectivité sont de plus en plus attendues.

Dans un contexte sanitaire difficile et angoissant, la branche estime avoir largement démontré son implication et sa grande utilité dans le maintien du lien et de la cohésion sociale, l'assistance aux plus vulnérables, le soutien au personnel soignant, etc.

Les questions liées au maintien des subventions et à la revalorisation des salaires seront au centre des débats dans les mois qui viennent : comment les mécènes, les partenaires, les collectivités, les adhérents, dont les ressources ont potentiellement baissé, vont-ils réagir ? Les arbitrages sur l'attribution des ressources vont-ils être favorables à ces structures ? Vont-elles refléter l'intérêt de la communauté pour le secteur non lucratif ?

Face à la professionnalisation progressive des salariés de la branche, la question des salaires apparaît centrale pour de nombreuses structures, qui ne peuvent pas toujours se permettre de recruter des salariés expérimentés.

IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE – ÉVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES ET HUMAINES

Synthèse par domaine d'activité



LOISIRS

ÉDUCATION/ PÉRISCOLAIRE / PETITE ENFANCE

ACCUEIL ET HÉBERGEMENT

CITOYENNETÉ

FORMATION

GESTION D'ÉQUIPEMENTS CULTURELS

Réorganisation du travail et des activités en intégrant mieux l'outil digital

++

+

+

+

+++

+++

Fragilisation de la fidélité des publics

+++

+++

++

+

+

Accentuation des tensions et difficultés de recrutement

++

+++

+++

+

+

Perte de sens, angoisse et baisse de l'engagement

+++

+++

+

++

+

+

Baisse globale des ressources

+++

+

+++







+

+

++

IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE – ÉVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES ET HUMAINES

Synthèse

 LOISIRS ÉDUCATIFS, CULTURELS, SPORTIFS <ul style="list-style-type: none">• Adaptation des activités proposées en mode distanciel (en visio) mixte, ou présentiel respectant les protocoles sanitaires• Baisse du nombre d'adhérents/bénéficiaires, qui hésitent à s'engager, impliquant une baisse des revenus d'activités et des cotisations (notamment sur les activités qui ne peuvent pas avoir lieu à distance)• Forte remise en question de la part des animateurs ou enseignants qui perdent le sens et l'intérêt de leur travail avec l'éloignement physique.	 ÉDUCATION / PÉRISCOLAIRE / PETITE ENFANCE <ul style="list-style-type: none">• Suivi et mise en place de protocoles sanitaires stricts (demande de flexibilité et de réactivité)• Forte remise en question de la part des animateurs ou auxiliaires puéricultrices, qui perdent le sens et l'intérêt de leur travail avec l'éloignement physique• Baisse du nombre de bénéficiaires, qui trouvent des solutions alternatives• Difficultés à recruter et fidéliser de plus en plus importantes	 CITOYENNETÉ <ul style="list-style-type: none">• Démobilisation des bénévoles, alors que ces structures fonctionnent beaucoup avec eux, et qu'ils doivent souvent être experts dans leur domaine• Adaptation des activités proposées en mode distanciel (en visio) mixte, ou présentiel respectant les protocoles sanitaires
 FORMATION <ul style="list-style-type: none">• Mobilisation des équipes, des prescripteurs, des stagiaires et des « clients/employeurs » autour de la transition digitale et du distanciel• Nécessité de développer une ingénierie pédagogique de formations à distance / blended learning	 GESTION D'ÉQUIPEMENTS CULTURELS <ul style="list-style-type: none">• Intégration très en amont de la numérisation des événements• Création d'animations digitales• Formation des médiateurs• Adaptation de protocoles sanitaires renforcés• Intégration du télétravail dans les process de fonctionnement et de management• Gestion de la baisse des revenus d'activité	 ACCUEIL ET HÉBERGEMENT <ul style="list-style-type: none">• Suivi et mise en place de protocoles sanitaires stricts (demande de flexibilité et de réactivité)• Fortes tensions au recrutement, obligeant parfois les structures à rester fermées• Formation ou accompagnement des animateurs qui doivent gérer des publics à besoins spécifiques



3

Evolution des besoins en compétences quali
et quanti, à court terme

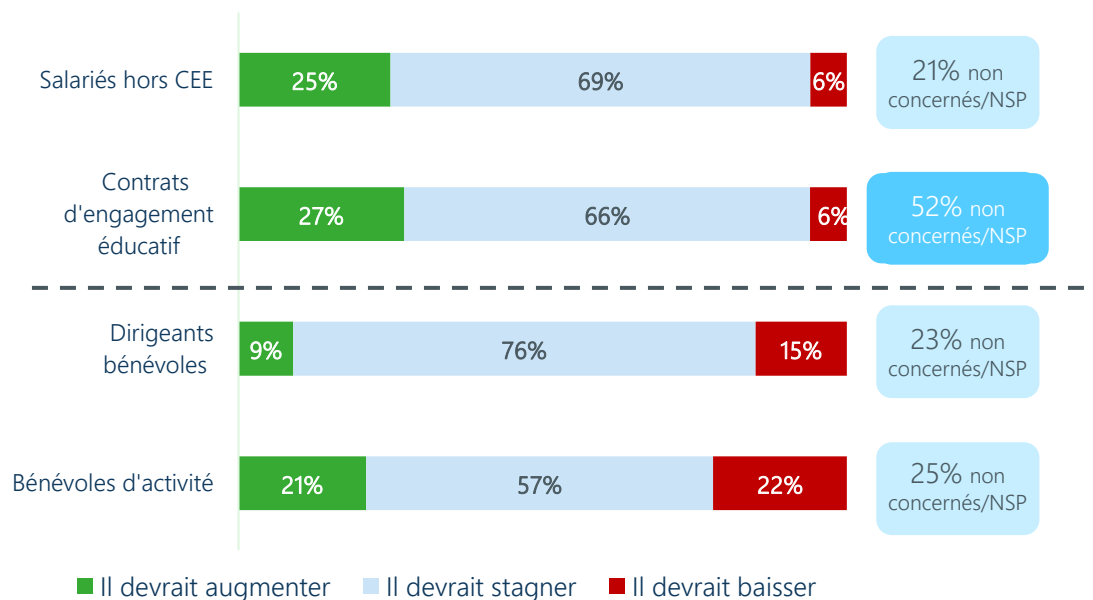
IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LES BESOINS EN COMPÉTENCES

La crise sanitaire n'a pas totalement perturbé le dynamisme des structures, qui devraient continuer d'embaucher pour une partie d'entre elles

Enquête entreprises

Comment votre effectif salarié moyen et votre effectif bénévole devraient-ils évoluer à l'horizon 2022-2023 ?

Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21 – Réponses HORS NSP



45%

des structures estiment que la baisse attendue du nombre des dirigeants bénévoles mettra leur structure en danger

(30% pour les bénévoles d'activité)

Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21

Au global, les perspectives de baisse des effectifs salariés dans les deux ans qui viennent restent assez limitées (à peine 6% des structures pour celles qui savent se prononcer), et plus d'un quart des entreprises prévoient même une augmentation de leurs équipes.

La réflexion sur le passage de certains bénévoles au statut salarié peut avoir une influence sur ces projections.

Les structures concernées par les baisses indiquent que plus d'un tiers seulement de ces départs est lié à la crise sanitaire. Cette part n'est certes pas négligeable, mais reste une minorité par rapport aux départs volontaires ou aux échéances de contrat.

Les activités liées à l'environnement et à la formation anticipent un peu plus de baisses d'effectifs que les autres.

Les prévisions de hausses pourraient néanmoins ne constituer qu'un retour à la normale après que certaines structures ont renoncé à des embauches en 2020-2021.

Les perspectives sont un peu moins optimistes concernant les bénévoles : si un de raz de marée de départs n'est pas à attendre (en moyenne 15 à 20% des structures sont concernées), ceux-ci sont très préoccupants lorsqu'il s'agit des dirigeants : pour près de la moitié des structures concernées, la survie de l'association est en jeu.

Pour les bénévoles d'activité, un tiers des associations se retrouvent dans une situation à risque faute d'engagement suffisant.

IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LES BESOINS EN COMPÉTENCES

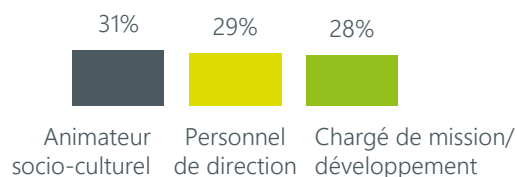
Les compétences numériques et en développement/projet sont depuis plusieurs années identifiées comme prioritaires

La crise sanitaire n'a bien évidemment pas marqué le début de l'évolution des métiers de la branche ECLAT. Les missions connaissent déjà d'importantes transformations, liées notamment au développement du numérique et à la transition écologique. Tous les métiers n'étaient en revanche pas touchés de la même façon.

- L'animation et la coordination de projet apparaissent les plus en évolution, suivis des métiers de la direction
- La recherche de financement, la gestion de projet, l'utilisation d'outils numériques font partie des compétences les plus plébiscitées

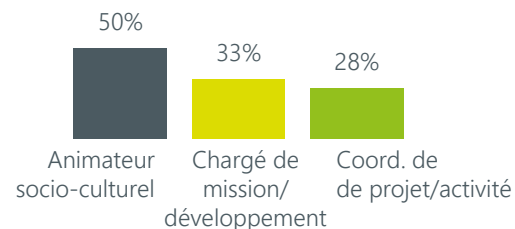
Top 3 des métiers les plus touchés par les transformations numériques

Source : Rapport de branche 2020



Top 3 des métiers les plus touchés par les enjeux écologiques

Source : Rapport de branche 2020



Evolutions attendues des besoins en compétences

Source : prolongement du rapport de branche 2020 de la branche ECLAT

Métiers de l'animation

- Polyvalence accrue, notamment dans le domaine de la gestion et du commerce, dans une logique de développement de l'activité et de fidélisation des publics
- Maîtrise du numérique
- Qualité Hygiène Sécurité Environnement

Métiers de direction et d'administration

- Pilotage financier
- Compétences commerciales
- Maîtrise du numérique
- Professionnalisation de la GRH
- Relations institutionnelles

Métiers du support technique

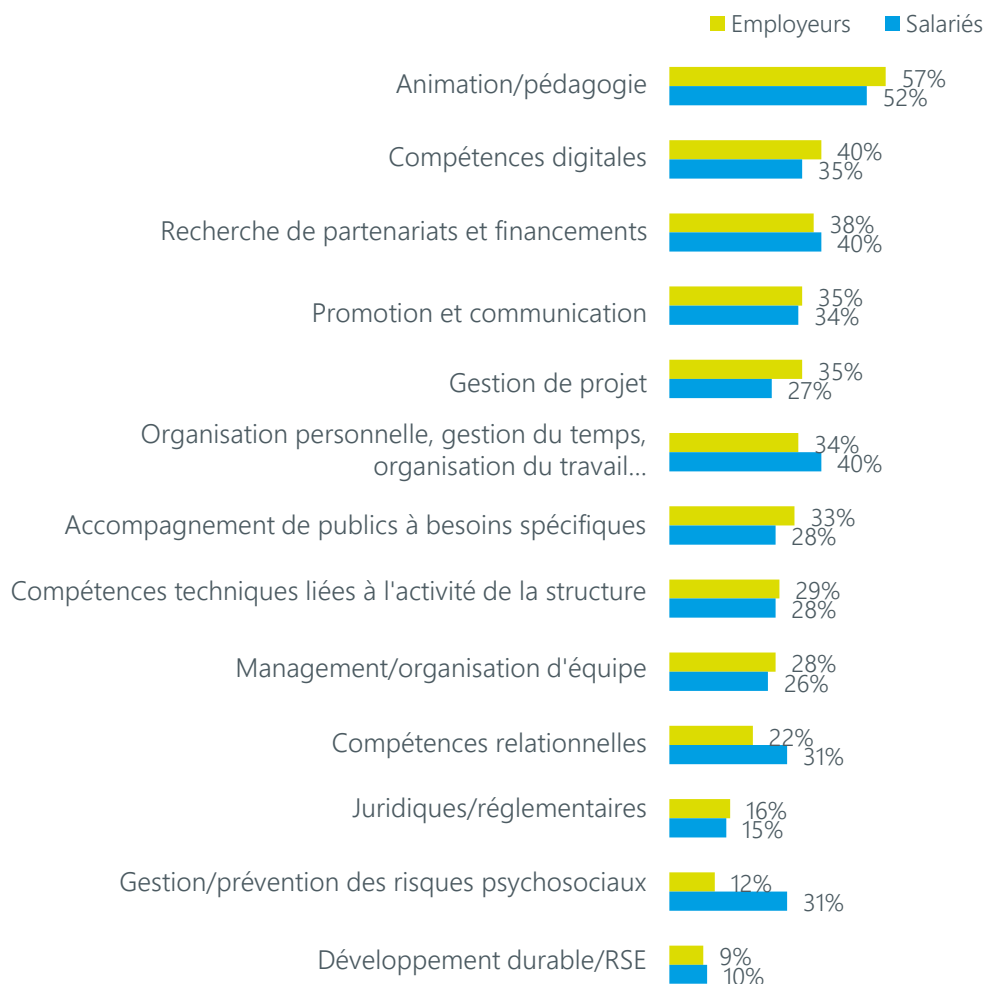
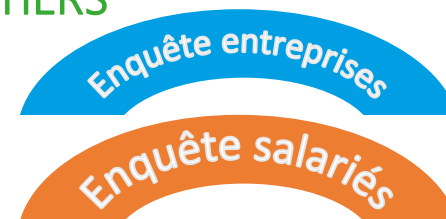
- Qualité Hygiène Sécurité Environnement
- Polyvalence accrue des salariés dans une logique de diversification et personnalisation des activités

EVOLUTION DES BESOINS EN COMPÉTENCES PAR FAMILLE DE MÉTIERS

La vision des structures de la branche – ANIMATION

Quelles sont les compétences qui vont devenir plus importantes dans les années qui viennent pour vos salariés de la famille de métiers ANIMATION ?

Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21



Les compétences à développer pour cette famille de métiers sont essentiellement concentrées sur le cœur de métier d'abord (animation et pédagogie).

Le digital arrive également en bonne position, essentiellement pour maîtriser les nouvelles modalités d'interactions avec les publics, qui peuvent parfois changer de manière importante le contenu du travail. L'ingénierie de formation, par exemple, est très différente lorsqu'elle intègre de l'enseignement ou de l'animation à distance.

Les évolutions vont aussi vers le niveau de polyvalence attendu pour ces métiers, déjà très polyvalents. La nécessaire réinvention du modèle de fonctionnement des structures de la branche implique une participation directe des animateurs. La gestion de projets dans leur intégralité, ainsi que la participation à la recherche de partenariats ou de nouvelles sources de financement, semblent devenir des attendus de plus en plus fréquents.

Les compétences relationnelles, et la gestion des risques psychosociaux, qui sont relativement liées, apparaissent plus importantes du point de vue des salariés.

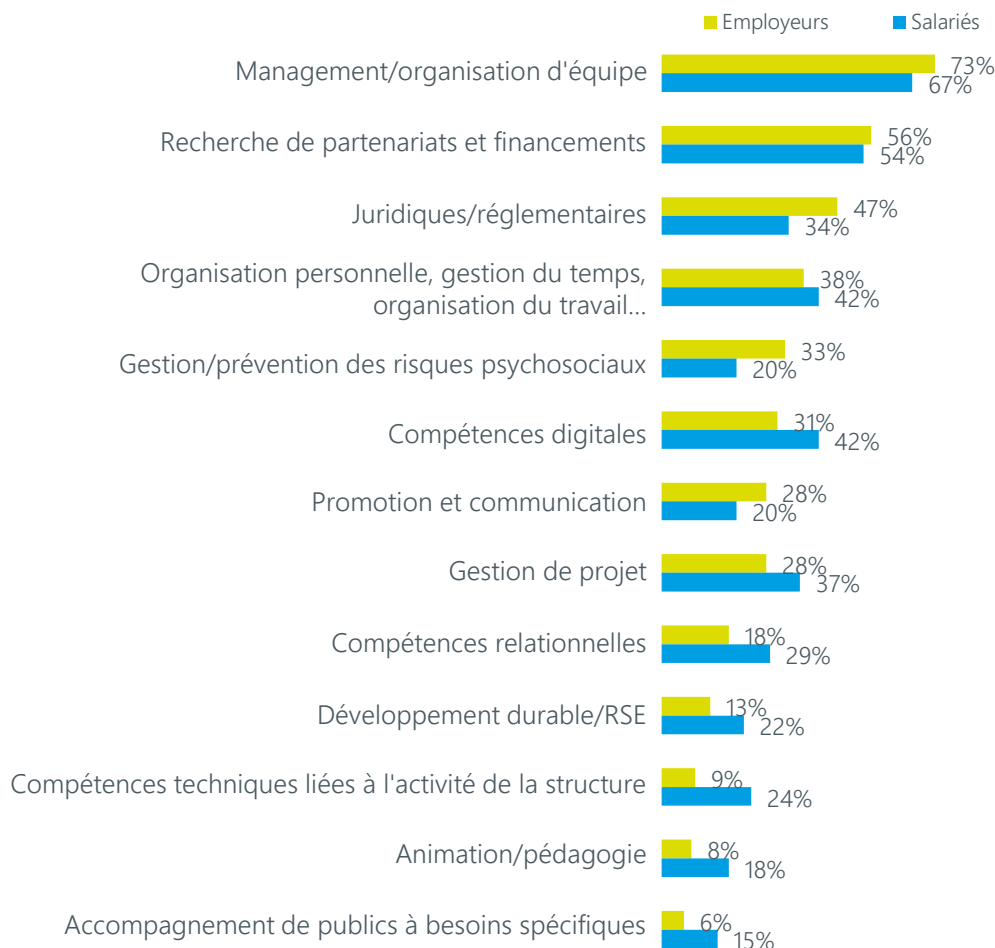
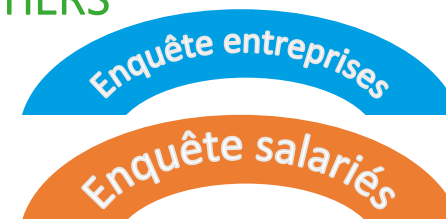
Le niveau d'exigence accru attendu des métiers de l'animation et de la coordination devrait contribuer à les valoriser davantage.

EVOLUTION DES BESOINS EN COMPÉTENCES PAR FAMILLE DE MÉTIERS

La vision des structures – DIRECTION

Quelles sont les compétences qui vont devenir plus importantes dans les années qui viennent pour vos salariés de la famille de métiers DIRECTION ?

Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21



Pour les fonctions de direction : la problématique est humaine avant tout

La proximité avec les équipes et leur management arrivent largement en tête des compétences à développer, avec un petit accent sur la gestion des risques psychosociaux, accentués par le climat anxigène, au niveau de la perception des employeurs.

Les équipes de direction, surtout bénévoles, ne sont pas toujours bien formées à anticiper ces risques. Cet état de fait génère parfois des frustrations ou de l'épuisement... sources de départs.

Viennent ensuite les préoccupations financières et juridiques, pour accompagner la structure dans son maintien et/ou sa transition.

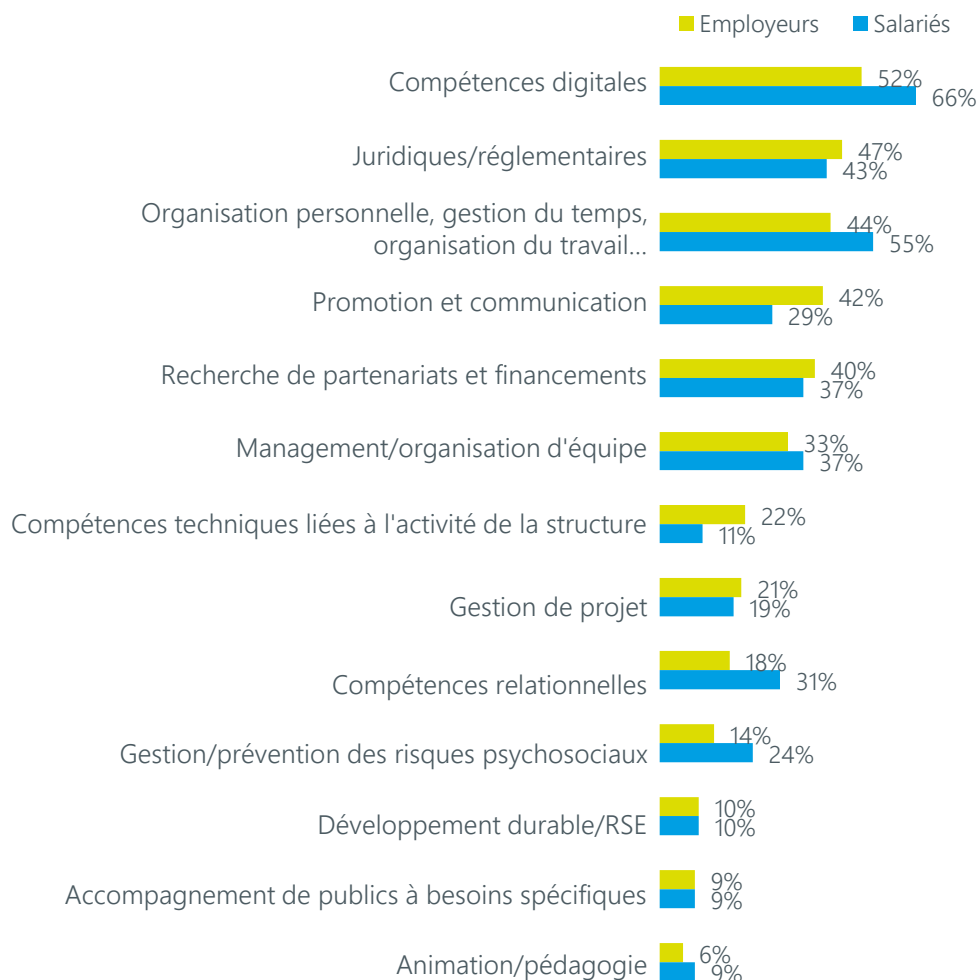
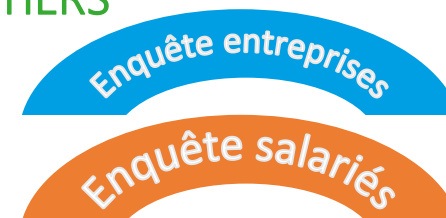
Les salariés confirment les évolutions attendues de manière générale, mais perçoivent moins la nécessité de la gestion des risques psycho sociaux,. Ils valorisent plus les compétences relationnelles et la personnalisation des interactions avec les bénéficiaires (publics spécifiques, pédagogie...).

EVOLUTION DES BESOINS EN COMPÉTENCES PAR FAMILLE DE MÉTIERS

La vision des structures – METIERS SUPPORTS

Quelles sont les compétences qui vont devenir plus importantes dans les années qui viennent pour vos salariés de la famille de métiers SUPPORTS ?

Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21



Les métiers support sont essentiellement concernés par le télétravail et les problématiques d'organisation personnelle qu'il implique, plus que les autres familles de métiers.

La digitalisation arrive en tête des priorités : maîtrise et utilisation des nouveaux canaux de communication et d'interaction avec les publics, mais également utilisation des logiciels de gestion interne.

Dans la droite ligne de la réflexion sur un nouveau modèle de fonctionnement de l'entreprise associative, qui mobilise l'ensemble des équipes, la demande en compétences en communication et recherche de partenariats devraient se renforcer également pour les métiers supports.

Enfin, les compétences juridiques ressortent fortement dans un contexte en évolution rapide (crise sanitaire et ses différents protocoles, mais aussi évolution de la réglementation).

Les salariés perçoivent les évolutions de leurs métiers dans un sens globalement très cohérentes avec les employeurs, mais valorisent plus le relationnel et les compétences d'organisation. Quant au digital, il apparaît nettement plus important aux yeux des salariés.

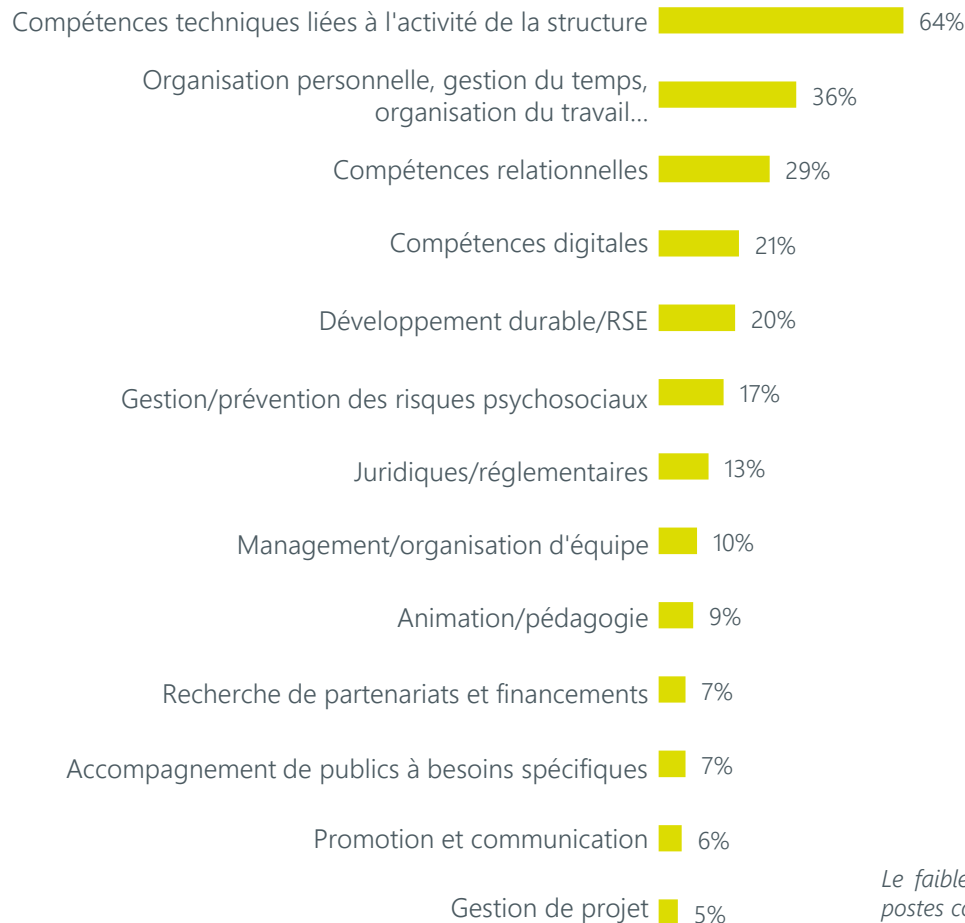
EVOLUTION DES BESOINS EN COMPÉTENCES PAR FAMILLE DE MÉTIERS

La vision des structures – METIERS TECHNIQUES

Enquête entreprises

Quelles sont les compétences qui vont devenir plus importantes dans les années qui viennent pour vos salariés de la famille de métiers **TECHNIQUE** et **MAINTENANCE** ?

Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21



Pour cette famille de métiers faiblement représentée et relativement spécialisée sur un domaine, **les compétences cœur de métier arrivent largement en tête du point de vue des structures concernées.**

Cette famille de métiers apparaît moins touchée a priori par les évolutions de compétences que les autres familles de métiers.

Le faible nombre de répondants concernant cette famille de métiers (15) et la grande variété des postes concernés rend peu fiable l'exploitation des réponses du sondage salariés pour cette famille.

ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES PAR FAMILLE DE MÉTIERS

Les principales compétences à mobiliser par grande famille de métiers

38%

Des structures de la branche comptent faire évoluer les compétences de leurs salariés suite à la crise sanitaire

Source : Baromètre Uniformalion 2020



ADMINISTRATION

Métiers supports

- Autonomie et organisation de son travail en distanciel
- Montée en compétence dans l'utilisation des outils collaboratifs/numériques
- Développement de partenariats et diversification des ressources
- Gestion des situations difficiles avec des publics parfois agressifs
- Flexibilité et capacité d'adaptation

Direction

- Management à distance des équipes et intégration du télétravail dans les process de management et l'organisation du travail
- Recrutement et formation rapide de personnel temporaire
- Maintien de la cohésion et de la motivation des équipes
- Développement d'une stratégie de GPEC fine (anticiper les départs ; former ; intégrer à la structure les compétences clés pour celle-ci dans les années à venir)
- Maintien ou développement des partenariats et diversification des ressources
- Adaptation de la stratégie, du projet et des activités de la structure à la nouvelle donne technologique, économique et sociologique
- Prévention et anticipation des risques psychosociaux



SUPPORT TECHNIQUE

- Application et contrôle de l'application des protocoles sanitaires
- Maintenance et usage d'outils connectés



ANIMATION

- Maîtrise et capacité à faire appliquer les protocoles sanitaires en vigueur (gestion des situations difficiles avec des publics parfois agressifs)
- Capacité à développer une pédagogie intégrant le numérique et le distanciel
- Capacité à développer des animations plus proches des attentes nouvelles du public (plus exigeant, plus quali...)

ÉVOLUTION DES BESOINS EN COMPÉTENCES SELON LES THÉMATIQUES

En synthèse : les principales compétences à mobiliser par grande thématique

Au-delà des évolutions identifiées qui précèdent la crise sanitaire, celle-ci a clairement eu des conséquences spécifiques sur les besoins en compétences :

- Soit en accélérant la nécessité de développer rapidement certaines compétences chez un grand nombre de salariés
- Soit en faisant émerger la nécessité de maîtriser des aptitudes et compétences jusqu'alors peu plébiscitées

5 GRANDS DOMAINES DE COMPÉTENCES OU D'APTITUDES RESSORTENT PARTICULIÈREMENT

LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

- Intégration du numérique et du distanciel aux prestations proposées, ainsi qu'au fonctionnement interne de la structure
- Maîtrise des outils associés
- Communication sur les réseaux et média sociaux

LES COMPÉTENCES EN GESTION D'ÉQUIPE

- La gestion d'équipe à distance, et l'intégration du télétravail
- La prévention et la diminution des risques psycho-sociaux
- Le recrutement et formation de personnel novice dans un temps très réduit

LES COMPÉTENCES EN STRATÉGIE ET PROSPECTIVE

- La GPEC et la construction de parcours professionnels
- La recherche et négociation de partenariats publics et privés
- L'innovation dans l'offre de prestations, la pédagogie, et les modèles économiques et organisationnels

LES APTITUDES À L'AUTONOMIE ET L'ORGANISATION

- Savoir organiser son travail à distance
- Savoir fonctionner en l'absence de directives claires

LES APTITUDES À LA FLEXIBILITÉ ET L'ADAPTATION

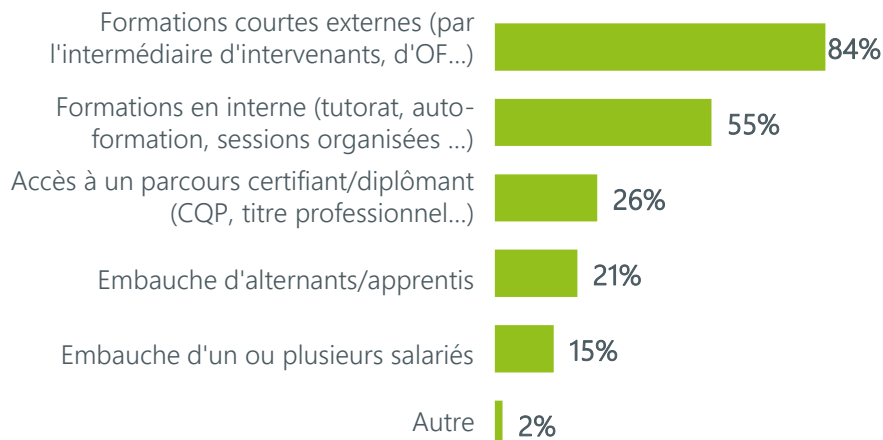
- S'approprier les nouvelles directives ou protocoles sanitaires et mettre en place les actions adaptées
- Tester et s'approprier de nouveaux outils et méthodologies de travail
- Rechercher des solutions de premier niveau face à une situation évolutive

LES IMPACTS SPÉCIFIQUES DE LA CRISE SUR LES FAMILLES DE MÉTIERS

Stratégies d'intégration des compétences

Enquête entreprises

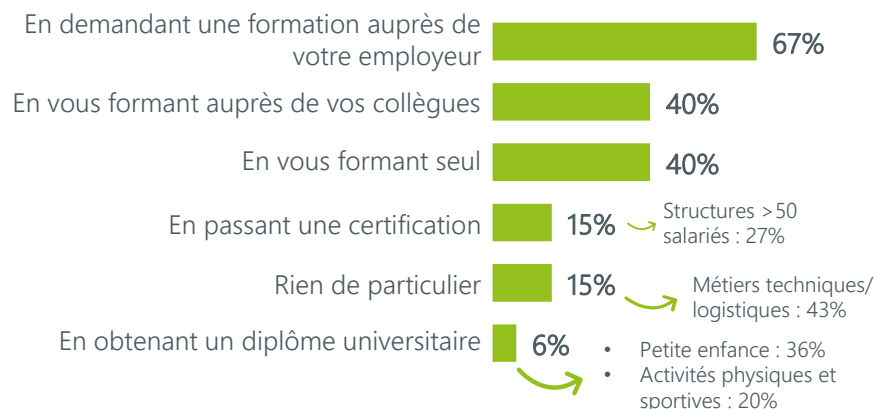
Quelles stratégies comptez-vous mettre en place pour intégrer ces compétences ? *Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21*



Enquête salariés

Comment comptez-vous développer ces compétences ?

Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21



Pour intégrer ces compétences prioritaires, la grande majorité des dirigeants et responsables RH interrogés compte financer des formations courtes assurées par des acteurs externes (intervenants, organismes de formation...). La moitié envisage également le recours à des formations internes. Les diverses ressources mises à disposition par certains réseaux d'associations et fédérations, souvent plébiscitées par les structures, s'avéreront très utiles pour assurer la montée en compétence des salariés (voire des bénévoles).

Les parcours certifiants et diplômants, nécessitant une plus grande organisation, ne sont cités que par un quart des structures.

Plus marginalement, certaines associations (environ 1 sur 5) prévoient d'aller chercher les compétences dont elles ont besoin en externe, en embauchant des alternants ou des nouveaux salariés.

Quant aux répondants à l'enquête salariés, deux tiers d'entre eux comptent demander à leur employeur de financer une formation pour développer leurs compétences. En parallèle, 4 sur 10 souhaitent monter en compétences en se formant auprès de leurs collègues, ou en autonomie (via le CPF ou la formation hors du temps de travail). Le recours à la certification, un mécanisme pas toujours bien connu, n'est cité que par 15% des répondants mais cette part atteint 27% dans les structures de plus de 50 salariés. Seuls 6% des répondants comptent obtenir un diplôme universitaire, cette part étant particulièrement prononcée chez ceux exerçant dans la petite enfance et les activités physiques et sportives (36% et 20% des réponses, respectivement). Cette part dépend également de l'âge, avec 11% des salariés de 36 à 45 ans concernés par cette réponse.

On peut noter que 43% des métiers techniques/logistiques ne comptent mobiliser aucun mécanisme en particulier (contre 15% des réponses globales).

Ainsi, les stratégies de développement des compétences des dirigeants et des salariés semblent globalement bien alignées.

A green vertical bar on the left side of the slide, with white geometric shapes (a vertical line and a diagonal line) at the bottom left.

4

Enjeux et stratégies pour demain

ENJEUX ET STRATÉGIES POUR DEMAIN

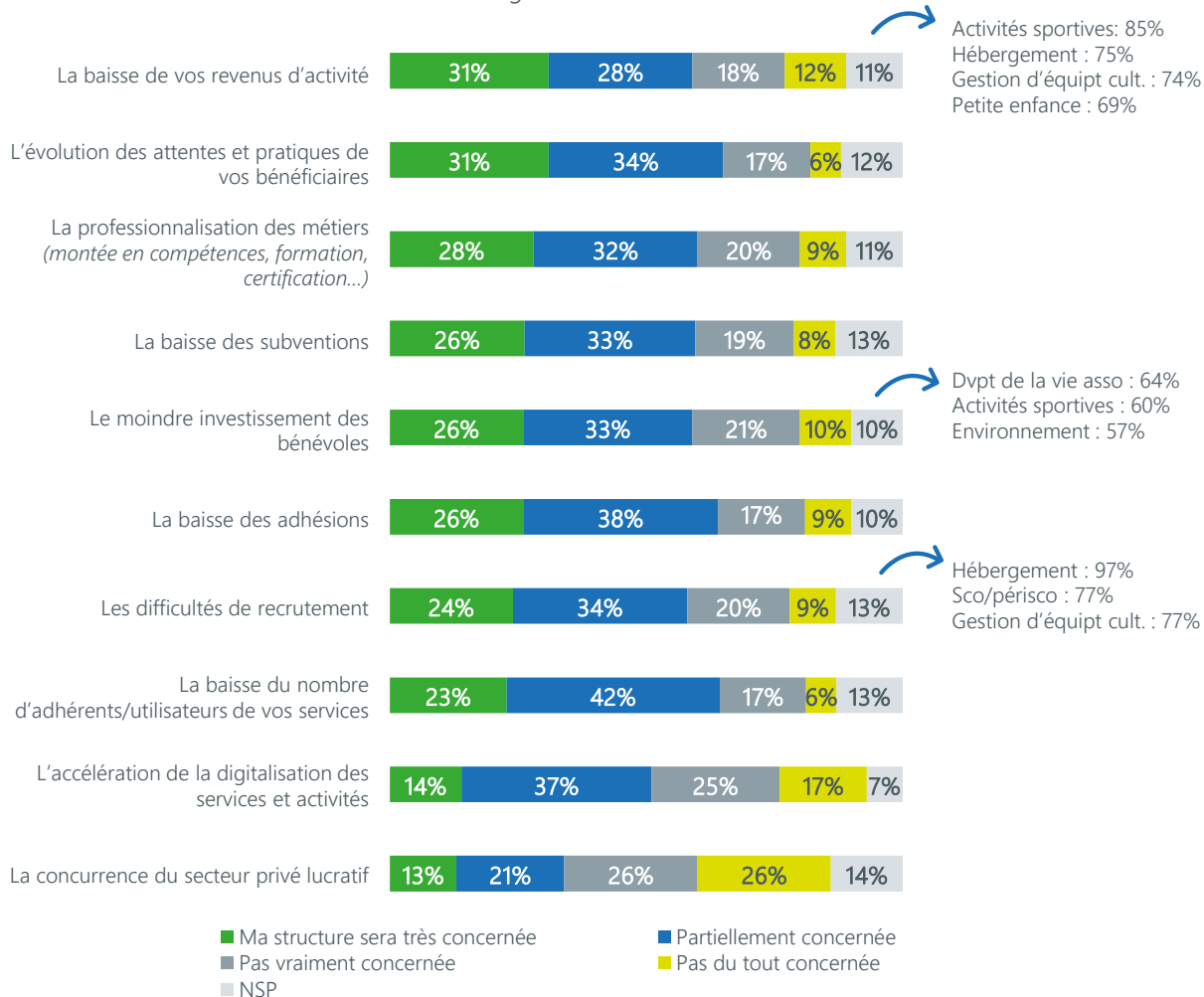
Un modèle de fonctionnement à réinventer rapidement, pour des structures en pleine mutation



Dans quelle mesure les évolutions suivantes devraient-elles concerner votre structure d'ici 2025 ?

Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21

ACTIVITÉS DONT LES STRUCTURES SONT SIGNIFICATIVEMENT PLUS CONCERNÉES



Une grande majorité des structures de la branche seront concernées à moyen terme par des enjeux tant financiers que dans le contenu de leur projet.

Les structures font face à 3 difficultés principales qui remettent totalement en question les modèles traditionnels de fonctionnement, et ce depuis plusieurs années :

- L'attitude des adhérents et des publics vis-à-vis de leur activité (nouvelles pratiques/attentes)
- La baisse attendue des revenus d'activité
- La baisse d'investissement des bénévoles

Le modèle est donc à réinventer en grande partie, et la crise accélère cette nécessité en accentuant certains phénomènes déjà en germe depuis longtemps.

Il s'agit donc de trouver les moyens de passer d'un modèle économique qui laisse peu de marge de manœuvre, à un financement moins lié aux subventions.

La place prépondérante des bénévoles dans ce fonctionnement est également challengée. La professionnalisation s'avère donc un enjeu important, mais vient également peser sur les finances de structures déjà fragilisées.

ENJEUX ET STRATÉGIES POUR DEMAIN

Des priorités stratégiques à l'avenant des enjeux constatés : consolidation financière et diversification



Quelles sont aujourd'hui vos deux priorités stratégiques pour les deux prochaines années ?

Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21



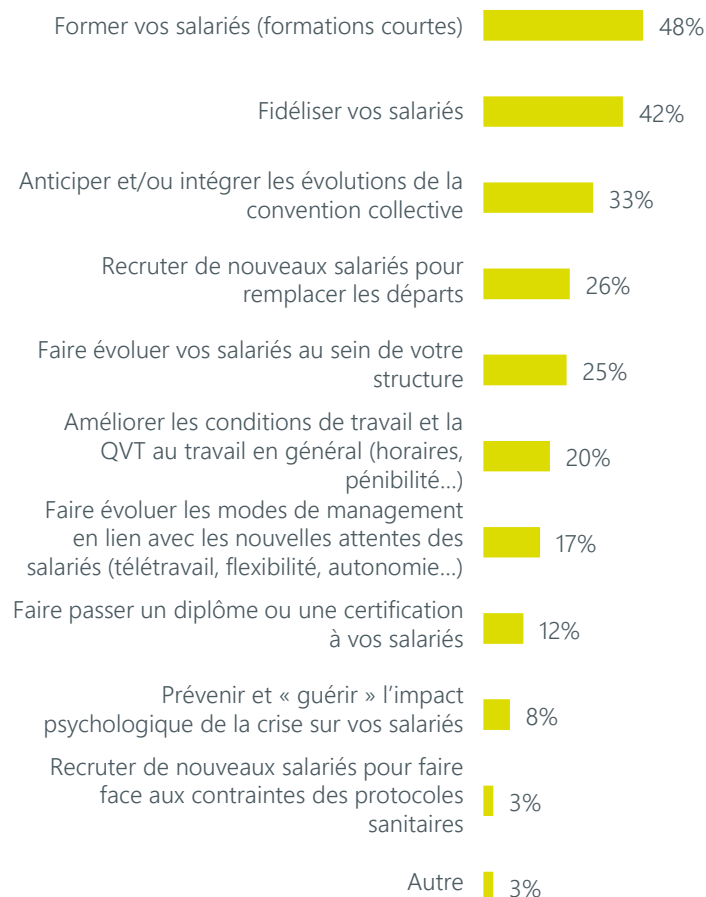
Plus des deux tiers des structures ont inscrit l'augmentation de leurs ressources en première place de leurs priorités. Leur pérennité est en jeu.

- Cette augmentation passe clairement par une diversification de publics et d'activités, un plus grand investissement dans la communication, mais aussi le maintien de l'engagement bénévole pour l'instant.
- 30% des structures estiment que la baisse du nombre de leurs bénévoles d'activité menace la survie de leur association. L'engagement bénévole, au cœur du modèle de certaines structures, reste fondamental pour la survie des structures les plus petites.

La digitalisation interne ou celle des activités n'arrive que loin dans les préoccupations de la branche, et elle ne semble pas être intégrée à une stratégie de diversification.

- Celle-ci a sans doute déjà eu lieu pour un certain nombre d'entreprises, accélérée par la crise sanitaire. D'autres n'ont pas investi cet axe car certaines activités ne s'y prêtent pas.
- Mais il se peut également que certaines structures n'aient pas encore pris la mesure de l'importance de la digitalisation de leurs services et activités pour remplir les enjeux financiers auxquels elles font face.

Quelles sont aujourd'hui vos trois priorités pour les deux prochaines années concernant la gestion de vos ressources humaines ? *Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21*



Le modèle de fonctionnement évoluant vers plus de complexité et prenant en compte de nouvelles technologies et organisation, il faut emmener les salariés vers plus de « polycompétences ».

La formation prend donc la tête des priorités à moyen terme, pour une branche où celle-ci a toujours été importante. Les équipes de direction, notamment, n'ont pas forcément été formées pour l'évolution de la fonction vers plus d'administratif, au détriment du projet associatif.

D'autre part, le contexte anxiogène et les nouveaux dispositifs sanitaires créent une nouvelle donne, et accélèrent le questionnement de certains salariés.

- La fidélisation, qui est au cœur des tensions depuis déjà plusieurs années, devient un enjeu clé pour maintenir les structures. Certaines équipes de direction étant essentiellement bénévoles, la charge de travail supplémentaire générée par les nouvelles réglementations et l'attitude des salariés peut peser dans la balance, et accélérer leur départ.
- L'amélioration des conditions de travail et la mise en place de parcours d'évolution professionnelle font partie des stratégies envisagées pour fidéliser les équipes.

Les évolutions à venir de la CCN sont également une préoccupation forte pour près d'un tiers des structures.

ENJEUX ET STRATÉGIES POUR DEMAIN

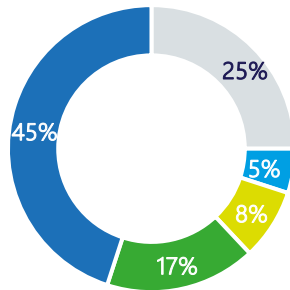
Une majorité de salariés continue de se projeter dans leur secteur



Combien de temps comptez-vous exercer votre métier actuel
(question portant sur le métier exercé, pas l'employeur) ?

Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21

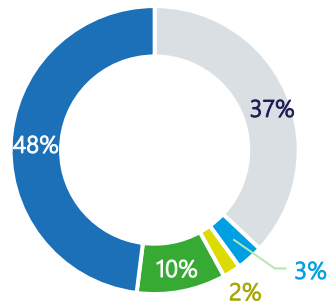
- Je ne sais pas
- Moins d'un an, je compte changer rapidement
- 1-2 ans
- 2-5 ans
- Plus de 5 ans



Combien de temps comptez-vous travailler dans le secteur associatif de l'économie sociale et solidaire ?

Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21

- Je ne sais pas
- Moins d'un an, je compte changer rapidement
- 1-2 ans
- 2-5 ans
- Plus de 5 ans



Une très large majorité des salariés de la branche continue à se projeter à moyen terme dans leur métier, et dans le secteur de l'économie sociale et solidaire.

- Seuls 13% comptent changer de métier au cours des 2 prochaines années.
- Seuls 5% souhaitent quitter le secteur de l'économie sociale et solidaire d'ici 2 ans.

Les salariés les plus âgés, ou qui exercent leur métier depuis plus de 10 ans, se projettent à plus long terme dans la branche. C'est également le cas des salariés exerçant dans des structures de plus de 50 salariés, leur proposant sans doute de meilleures conditions de travail et d'évolution.

Les métiers techniques/logistiques sont plus nombreux à compter continuer d'exercer leur métier actuel au moins 5 ans (57% des réponses). S'agissant du secteur associatif, ce sont les personnes qui occupent des fonctions d'encadrement ou de direction qui se projettent le plus à horizon 5 ans (59%).

Il faut néanmoins noter que près d'un salarié sur 4 ne sait pas se prononcer sur son désir de rester dans la branche, part d'autant plus élevée chez les répondants travaillant à temps partiel.

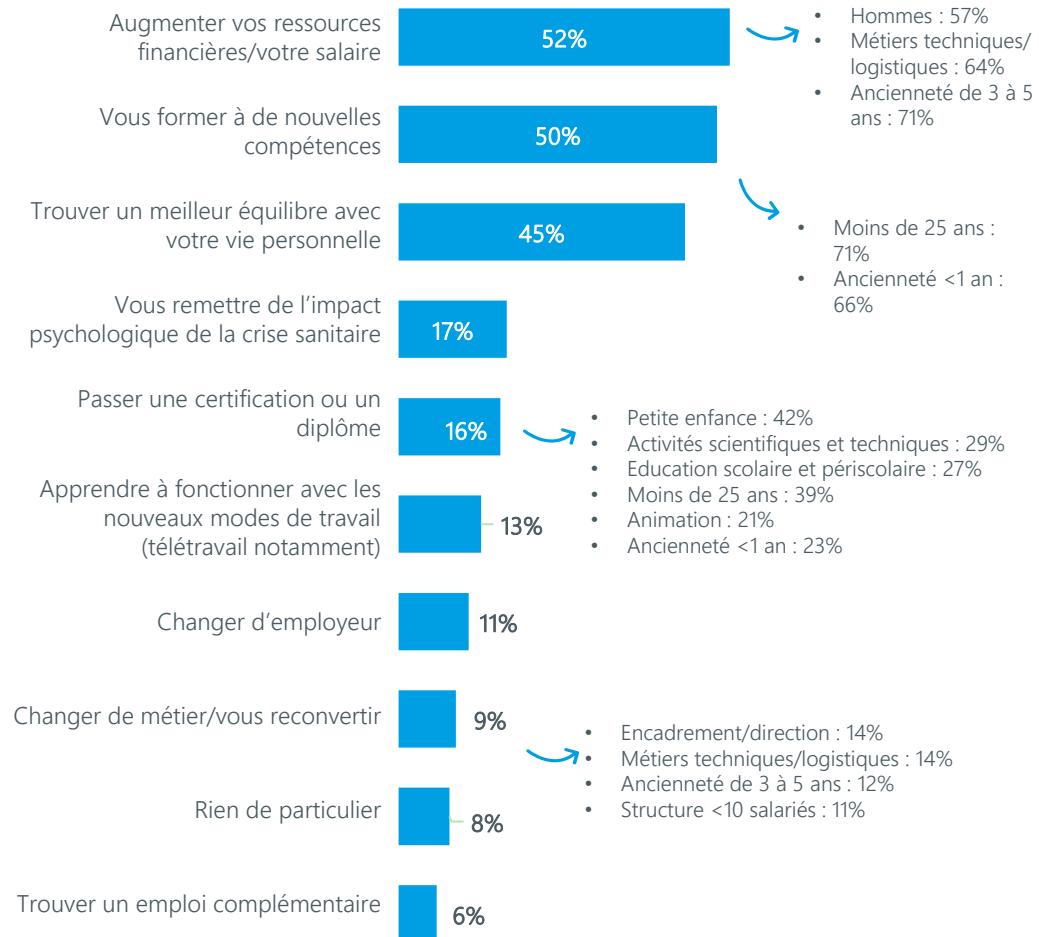
Enfin, les salariés exerçant dans les domaines de l'accueil et hébergement, de la formation, de l'environnement et de la petite enfance, ainsi que ceux travaillant dans des structures de moins de 10 salariés sont plus nombreux que la moyenne à souhaiter se reconverter, ou quitter le secteur de l'ESS.

ENJEUX ET STRATÉGIES POUR DEMAIN

Les préoccupations financières sont en tête des priorités pour ces salariés à la rémunération souvent faible



Quelles sont vos priorités professionnelles dans les 2 ans qui viennent ? *Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21*



Les préoccupations financières concernent plus de la moitié des salariés. Le temps partiel et le faible niveau de salaire général pour certaines activités expliquent en grande partie le niveau de ces préoccupations.

- Les moins de 45 ans, les hommes, ainsi que les métiers de l'animation et de la technique/logistique, sont les plus concernés par la nécessité d'augmenter leurs ressources.

Les préoccupations de formation sont également très importantes, puisqu'un salarié sur 2 les place dans ses priorités. Néanmoins, ces évolutions ne passeront pas forcément par la case certifiante, puisque seuls 16% des salariés mentionnent cette option. A noter, les salariés travaillant dans des domaines assez réglementés comme la petite enfance, et l'éducation scolaire et périscolaire sont largement plus demandeurs de certification.

- Cette préoccupation concerne également 39% des moins de 25 ans, et 21% des métiers de l'animation.

Les salariés avec une ancienneté de 3 à 5 ans pourraient faire l'objet d'une attention particulière dans la gestion sociale des structures.

Ils sont plus nombreux que la moyenne à compter se reconverter (12%), et sont 71% à retenir l'augmentation des ressources comme prioritaire. En revanche, les salariés arrivés il y a moins d'un an citent davantage l'obtention d'une certification ou d'un diplôme et la formation à de nouvelles compétences. Cette dernière réponse dépend aussi de l'âge, avec des salariés plus jeunes plus nombreux à opter pour cette priorité.

9% des répondants souhaitent changer de métier/se reconvertir au cours des deux prochaines années.

ENJEUX ET STRATÉGIES POUR DEMAIN

La « perte de sens » s'avère un enjeu fondamental à court terme pour l'emploi dans la branche

Pour quelles raisons souhaitez-vous changer de métier (*pour les répondants ayant opté pour « changer de métier/vous reconvertir » à la question portant sur les priorités professionnelles – soit 33 répondants*) ?

Source : Sondage KYU/ECLAT – 10/21



9% des répondants citent le changement de métier/la reconversion comme **priorité professionnelle** pour les deux prochaines années. On constate que cette part est légèrement plus élevée :

- Dans les structures de moins de 10 salariés.
- Pour les métiers de la direction/encadrement et de la technique/logistique.

Diverses raisons sont citées : certains ne trouvent plus de sens à leur métier ou ne l'apprécient plus. Un tiers recherche de meilleurs salaires et conditions de travail, tandis que 39% souhaitent consacrer plus de temps à leur vie personnelle.

Interrogés sur le nouveau métier qu'ils envisagent d'exercer à l'avenir, la plupart des salariés envisageant une reconversion n'a pas d'idée précise en tête, même si le secteur du **développement durable** semble attirer beaucoup de ces personnes attirées par l'humain et la cohésion sociale.

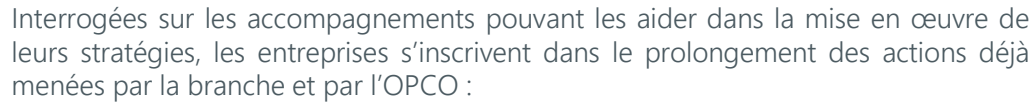
Si une reconversion immédiate concerne au fond assez peu de salariés, le fait qu'ils mentionnent une perte de sens comme principal moteur de cette reconversion doit être pris au sérieux étant donné le contexte, qui favorise grandement cette réflexion.

5

Préconisations

1. Propositions issues des questionnaires d'enquête
2. Plan d'action proposé

Initiatives et accompagnements demandés par les répondants à l'enquête entreprises



- ### Comment la branche pourrait-elle vous aider dans vos stratégies ?

[illegible]

- Organisation de rencontres entre pairs ; mise en place de lieux d'échanges de bonnes pratiques.
- Analyse des besoins en personnel communs et mutualisation de certains emplois (ou création de viviers de remplaçants communs) ; promotion des groupements d'employeurs.
- Soutien accru à la digitalisation.
- Négociation d'une mutuelle de branche à tarif préférentiel.

LES DEMANDES D'ACCOMPAGNEMENTS PRIORITAIRES

Enquête salariés



L'enquête à destination des salariés a permis de recueillir leurs besoins pour la réalisation de leurs diverses ambitions professionnelles.

Sans surprise, le premier souhait de nombre d'entre eux est d'exercer leur métier dans les meilleures conditions possibles, avec :

- **La reconnaissance et le soutien de la direction**, passant par une bonne entente au sein des équipes et la valorisation du travail effectué.
- Des efforts plus grands pour recruter de nouveaux collaborateurs pour faire face à l'intensification de l'activité, le cas échéant.

Plusieurs répondants aimeraient également **échanger plus régulièrement avec d'autres acteurs du milieu**, des personnes exerçant un métier similaire avec qui ils pourraient partager leurs retours d'expérience respectifs.

La formation est également jugée prioritaire, avec des demandes fortes pour :

- **La mise en place de plans de formation formalisés** au sein des structures.
- **Des accompagnements pour leurs éventuels projets de reconversion** (bilans de compétences, identification des secteurs porteurs d'emplois, formation à la création/reprise d'entreprises...). Les salariés semblent ainsi insuffisamment renseignés sur les dispositifs existants en la matière (conseil en évolution professionnelle, projet de transition professionnelle...).

Qu'est-ce qui pourrait vous aider à réaliser vos ambitions professionnelles ?

Source : Nuage de mots issu de l'enquête salariés KYU/ECLAT – 10/21



5

Préconisations

1. Propositions issues des questionnaires d'enquête
2. Plan d'action proposé

ENJEUX ET STRATÉGIES POUR DEMAIN

3 grands enjeux à prendre en compte pour la stratégie de la branche



UN ENJEU FINANCIER

- A court terme : **préserver l'emploi** en aidant les structures les plus fragilisées à retrouver leur équilibre financier.
- A moyen terme : **accompagner les structures dans la diversification de leurs sources de revenus** pour sécuriser l'équilibre financier.

A terme, une réflexion plus globale sur le modèle économique des structures de la branche paraît indispensable, sans dévoyer le projet et les valeurs qui animent les entreprises et les salariés de ce secteur.



UN ENJEU DE GESTION ET ANIMATION DES RESSOURCES HUMAINES

- **Améliorer l'attractivité des métiers** pour **fidéliser les salariés** et faciliter les recrutements.
- **Développer les compétences des salariés et bénévoles** afin de mieux les armer face aux évolutions technologiques et sociétales.
- **Accompagner la professionnalisation des équipes de dirigeants bénévoles** pour sécuriser tous les emplois salariés dans les structures concernées.



UN ENJEU DE REVALORISATION ET D'ADAPTATION DES PROJETS, SERVICES ET ACTIVITÉS

- Accompagner les structures de la branche dans la mise en place d'une offre et d'une organisation mieux adaptées aux nouvelles attentes et comportements des bénéficiaires générées par la crise sanitaire, pour remobiliser les publics.

3 LEVIERS D'ACTION À ACTIVER POUR RÉPONDRE À CES ENJEUX










Les mobilités professionnelles

La communication et les partenariats

La mutualisation et les interactions entre structures

ENJEUX ET STRATÉGIES POUR DEMAIN

Synthèse par domaine d'activité

	 LOISIRS	 ÉDUCATION/ PÉRISCOLAIRE / PETITE ENFANCE	 ACCUEIL ET HÉBERGEMENT	 CITOYENNETÉ	 FORMATION	 GESTION D'ÉQUIPEMENTS CULTURELS
	Niveau d'intensité et de priorité de l'enjeu pour le domaine d'activité					
 Enjeu financier	+++	+	+++	+	+	++
 Enjeu RH <ul style="list-style-type: none"> • Fidélisation/ Attractivité • Développement des compétences • Professionnalisation 	++	+++	+++	++	+	++
 Enjeu de revalorisation et adaptation des projets et services	++	++	+++	+	+++	+++

LES LEVIERS À ACTIVER

Les mobilités professionnelles

FAVORISER LA MONTÉE EN COMPÉTENCES POUR AUGMENTER LE TEMPS DE TRAVAIL ET FACILITER L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

ACTION

Créer et structurer des parcours de formation à partir de plusieurs modules mobilisables dans des temps différents, complémentaires, et adaptés aux spécificités des structures de la branche :

- Soit pour former à des fonctions « clés », qui doivent être professionnalisées ou développées (« dirigeant.e de structure » salariés ou bénévoles, « coordinateur.trice », « animateur.trice »...)
- Soit pour former à des blocs de compétences « clés », permettant la diversification des missions et l'augmentation du temps de travail pour les salariés qui le souhaitent via une plus grande polyvalence, tout en restant cohérente avec leur fonction (« rechercher des financements ou des partenariats », « communiquer sur les réseaux sociaux », « maintenance »...)

Ces parcours intégreront idéalement une partie certifiante, et permettront des mobilités et une montée en compétences à la fois horizontales (reconversion, diversification des missions du poste, etc...) et verticales, permettant une évolution progressive vers des fonctions d'encadrement et de direction.

Ces parcours de formation permettront les mobilités au sein d'une même structure, ou d'effectuer des missions complémentaires auprès d'un autre employeur, en fonction de la taille de l'entreprise employeuse.

Cible : salariés et bénévoles

Objectif : Faciliter l'intégration et/ou une évolution plus rapide dans la branche.

Améliorer les conditions de travail en diminuant le temps partiel, et la mobilité par la montée en compétences.

PLUS EN DÉTAIL...

- Réaliser une cartographie exhaustive des formations aux métiers clés, ou enrichissant leur cœur de compétences sur plusieurs dimensions (pédagogie, communication, cœur de métier, financement...) existant à la fois dans le catalogue des OP et celui d'Uniformalion.
- Analyser dans quelle mesure elles doivent être adaptées en fonction des spécificités de la branche ECLAT et des évolutions des métiers et du contexte socio-économique.
- Mettre en place une stratégie de certification permettant de structurer et compléter des parcours d'évolution et de mobilité adaptés aux besoins de la branche par la création des formations manquantes. Tous les blocs ou modules n'ont pas besoin d'être certifiants, mais la certification sur des blocs de compétences majeurs renforcera la légitimité et l'employabilité du salarié en bénéficiant et la professionnalisation des métiers de la branche.
- Présenter l'enchaînement de ces modules comme un parcours structuré, réalisable en plusieurs fois, et adapté à la maîtrise ou l'enrichissement du métier.
- Communiquer massivement vis-à-vis des structures de la branche sur ces parcours de formation.

Cette montée en compétence massive implique de mobiliser des financements importants.

L'OPCO, la branche, la DGEFP pourraient par exemple être partie prenante du financement de ce projet.

LES LEVIERS À ACTIVER

La communication et les partenariats

SAVOIR COMMUNIQUER SUR LA VALEUR AJOUTÉE DES STRUCTURES DE LA BRANCHE AU NIVEAU LOCAL

ACTION

Développer les compétences en communication, relations publiques et « storytelling » des dirigeants bénévoles ou salariés, ainsi que des salariés concernés, afin qu'ils puissent mieux valoriser le projet, les ambitions et la valeur ajoutée de leur entreprise auprès des partenaires et financeurs, mais aussi du public ou des candidats.

Objectif :

- Améliorer l'attractivité des emplois et diminuer les tensions sur les recrutements en améliorant la « marque employeur »

Cible : dirigeants de structures (bénévoles ou salariés), responsables RH salariés ou bénévoles

PLUS EN DÉTAIL...

Intégrer aux modules de formation concernés (recrutement, communication, animation, relations publiques...) des compétences en « storytelling » sur les valeurs de l'éducation populaire, le projet associatif de la structure, la valeur ajoutée du travail de l'éducation populaire pour la cohésion sociale...

ACTION

Développer les compétences des dirigeants salariés et bénévoles à la mise en place de nouvelles modalités d'ancrage des structures dans leur écosystème local : projets communs et transverses, partenariats, conventions...

Ces compétences portent autant sur la communication concernant la structure et son projet que sur des compétences en stratégie, négociation, relations publiques, juridique

Objectif :

- Promouvoir et installer d'autres modalités de fonctionnement et de partenariat/contractualisation avec les acteurs publics ou privés, et des financeurs notamment au niveau local.

Cible : dirigeants de structures (bénévoles ou salariés)

PLUS EN DÉTAIL...

- Concrétiser les réflexions déjà menées sur les différentes formes de partenariats et l'intégration des structures de la branche dans leur écosystème local, en montant des formations brèves et opérationnelles pour développer les compétences des bénévoles et salariés dans ce domaine (projets communs et transverses, partenariats, conventions...).

LES LEVIERS À ACTIVER

La communication et les partenariats

COMMUNIQUER SUR LA VALEUR AJOUTÉE DES STRUCTURES DE LA BRANCHE AU NIVEAU NATIONAL

ACTION

Lancer une opération nationale de communication pour faire connaître et valoriser les métiers de la branche.

Objectif :

- Communiquer sur la valeur ajoutée de ces métiers et leur importance pour la cohésion sociale.
- A terme, améliorer l'image et l'attractivité de ces métiers auprès des jeunes et des personnes en reconversion.
- Encourager une meilleure prise en compte des intérêts de l'éducation populaire dans la conception des politiques publiques nationales et locales, et sécuriser le niveau de financement public.

Cible : jeunes, personnes en reconversion, grand public, décideurs publics

PLUS EN DÉTAIL...

- S'aider d'une agence de communication qui saura identifier les messages clés et mettre en place un plan média adapté
- S'appuyer sur un copilotage avec les pouvoirs publics pour lui donner plus d'ampleur
- Capitaliser sur l'anniversaire de l'éducation populaire pour lancer et nourrir cette campagne

LES LEVIERS À ACTIVER

La mutualisation et les interactions entre structures

CRÉER UN CADRE STRUCTURANT ET FAVORISANT LES ACTIONS COLLECTIVES ET LES ÉCHANGES

ACTION

Susciter des actions collectives de mutualisation des recrutements et de la formation entre structures d'un même secteur d'activité et géographiquement proches, connaissant des tensions de recrutement fortes et similaires.

Par exemple des centres d'hébergement qui auraient les mêmes besoins (cuisine et service en collectivité par exemple).

Objectif :

- Aider les entreprises à assouplir les tensions au recrutement en travaillant sur une stratégie locale et commune
- Encourager ce type d'initiative chez les structure de la branche, quelle que soit leur taille

Cible : structures connaissant de grandes difficultés de recrutement récurrentes (*hébergement, petite enfance par exemple*)

- Recenser les actions de ce type réalisées et réussies par les acteurs de la branche
- Analyser ces initiatives pour en retirer de bonnes pratiques facilement transposables (initiation du projet, acteurs et dispositifs de formation mobilisés, financement, pilotage, résultats...)
- Réalisation d'un recueil les centralisant, sous forme d'études de cas par exemple,
- Diffuser le support sur le site de la branche, des différentes organisations professionnelles, et présenter le résultats de ces initiatives au cours d'un évènement de branche (Assises nationales ?)

ACTION

Accompagner les entreprises de la branche dans le choix d'un dispositif de mutualisation du personnel ou des ressources afin de mieux répondre aux problématiques de la branche et de ses métiers, tout en favorisant le temps plein et la sécurité des salariés.

Objectif :

- Faire le point sur les différents dispositifs existants pour accompagner les entreprises de la branche dans une réorganisation stratégique, ou une mutualisation des moyens.
- Communiquer vers les entreprises afin de les aider à choisir et solliciter le dispositif qui leur convient le mieux en fonction de leurs spécificités.

Cible : petites structures de la branche

- Lancer une étude ciblée sur les retours d'expérience d'adhésion à des dispositifs de mutualisation pour les structures de la branche ECLAT (atouts, freins et points de difficulté, axes de progression...) afin de définir le type de structures, de métiers, d'organisations auxquels ces dispositifs sont les plus adaptés.
- Hiérarchiser les freins et difficultés les plus importants et organiser des groupes de travail ou de réflexion avec des entreprises, des GE et des organismes comme les DREETS pour trouver des solutions correctives ou alternatives.
- Communiquer sur ces dispositifs et éditer un guide méthodologique pour créer ou adhérer à ce type de structures.

LES LEVIERS À ACTIVER

Les outils complémentaires à envisager

METTRE EN PLACE DE NOUVEAUX OUTILS ET INITIATIVES COMMUNS AU NIVEAU DE LA BRANCHE

ACTION

Valoriser et rendre plus lisibles les dispositifs existants de financement, soutien, accompagnement et/ou appui stratégique (DLA, FNE élargi, FONJEP, Prestation de conseil RH...) et intensifier la communication sur ces dispositifs.

Objectif : guider les structures vers ces dispositifs financiers pour les aider à repenser et adapter leurs projets et optimiser les soutiens financiers.

Cible : dirigeants de structures (bénévoles ou salariés)

- Recenser les outils et dispositifs déjà existants dans les différentes organisations professionnelles et/ou proposés par l'OPCO, notamment au niveau local
- Centraliser l'information sur le canal le plus appropriés et détailler les dispositifs
- Mettre en place une communication ciblée auprès des dirigeants et des salariés. Pourquoi pas un diagnostic en ligne qui aiguillerait vers les aides disponibles ?

ACTION

Proposer aux structures de la branche un outil de gestion interne (logiciel/progiciel) intégrant les spécificités et complexités de la convention collective.

Objectif : faciliter le travail des salariés ou bénévoles en charge de la gestion des RH, particulièrement après la mise en place du nouvel avenant.

Cible : petites entreprises de la branche

- Analyser le besoin, si nécessaire en se faisant accompagner d'un spécialiste de ces solutions
- Réaliser une étude de marché des solutions disponibles
- Proposer des scénarios de mise en place (préselection de 2 ou 3 outils, modalités de financement et de diffusion...)
- Accompagner la mise en œuvre

ACTION

Recenser les actions et idées pertinentes et à forte valeur ajoutée mises en place par les entreprises et salariés de la branche pendant la crise sanitaire et qui perdurent aujourd'hui. Utiliser ces pratiques comme un laboratoire d'idées.

Objectif :

- Favoriser les échanges de bonnes pratiques et faire circuler les idées pour une évolution positive du fonctionnement et des activités des structures de la branche
- Améliorer l'attractivité des activités proposées par rapport au secteur marchand

Cible : branche et OP

- Lancer un recueil national des « bonnes pratiques de la crise sanitaire » selon différentes thématiques en préparation d'un évènement dédié : action lancée, valeur ajoutée...
- Sélectionner les idées les plus transverses et faciles à mettre en place pour un prix ou une distinction, et qui seront présentées sur le nouveau site de la branche sous un format spécifique
- Faire témoigner les entreprises et salariés concernés au cours d'un évènement dédié

NOTRE ENGAGEMENT

A travers notre participation au Pacte Mondial des Nations Unies, nous souhaitons faire progresser les pratiques en termes de respect des droits de l'homme, des normes du travail, de protection de l'environnement et de lutte contre toutes les formes de corruption.



KYU Associés, Conseil en Management

136, Boulevard Haussmann – 75008 Paris
+ 33 1 56 43 34 33
www.kyu.fr



ANNEXES

Croisements sur questions clés

INQUIÉTUDE FACE À LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA STRUCTURE

COMMENT JUGEZ-VOUS LA SITUATION FINANCIÈRE DE VOTRE STRUCTURE AUJOURD'HUI ?	QUEL EST LE DOMAINE D'ACTIVITÉ PRINCIPAL DE VOTRE STRUCTURE ?												
	ACTIVITÉS DE PRATIQUES CULTURELLES	DÉVELOPPEMENT DE LA VIE ASSOCIATIVE, DÉVELOPPEMENT LOCAL	ÉDUCATION SCOLAIRE ET PÉRISCOLAIRE	ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES	GESTION D'ÉQUIPEMENTS CULTURELS, LOISIRS (Y COMPRIS MJC)	ENVIRONNEMENT	FORMATION	PETITE ENFANCE	MÉDIATION SOCIALE, ACCÈS AUX DROITS, POLITIQUE DE LA VILLE	ACCUEIL ET HÉBERGEMENT	ACTIVITÉS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES	AUTRE ACTIVITÉ	TOTAL
Très difficile	8%	4%	3%	14%	9%	5%	18%	0%	6%	21%	0%	8%	8%
Difficile	39%	39%	44%	35%	39%	31%	39%	25%	50%	44%	50%	46%	40%
Peu inquiétante	42%	43%	47%	48%	42%	45%	39%	56%	38%	35%	25%	34%	42%
Pas inquiétante du tout	10%	14%	6%	3%	10%	19%	4%	19%	6%	0%	25%	12%	10%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

EVOLUTION DES EFFECTIFS PENDANT LA CRISE SANITAIRE

COMMENT VOTRE EFFECTIF SALARIÉ MOYEN A-T-IL ÉVOLUÉ ENTRE SEPTEMBRE 2019 ET SEPTEMBRE 2021 (HORS CEE) ?	ACTIVITÉS DE PRATIQUES CULTURELLES	DÉVELOPPEMENT DE LA VIE ASSOCIATIVE, DÉVELOPPEMENT LOCAL	EDUCATION SCOLAIRE ET PÉRISCOLAIRE	ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES	GESTION D'ÉQUIPEMENTS CULTURELS, LOISIRS (Y COMPRIS MJC)	ENVIRONNEMENT	FORMATION	PETITE ENFANCE	MÉDIATION SOCIALE, ACCÈS AUX DROITS, POLITIQUE DE LA VILLE	ACCUEIL ET HÉBERGEMENT	ACTIVITÉS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES	AUTRE ACTIVITÉ	TOTAL
Il a augmenté	13%	32%	29%	8%	17%	45%	25%	19%	25%	9%	25%	19%	21%
Il n'a pas évolué	68%	48%	57%	63%	57%	40%	54%	75%	56%	38%	50%	60%	59%
Il a baissé	18%	19%	14%	29%	25%	14%	21%	6%	19%	53%	25%	21%	21%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

AVEZ-VOUS DÛ RENONCER À EMBAUCHER EN RAISON DE LA CRISE SANITAIRE ?	ACTIVITÉS DE PRATIQUES CULTURELLES	DÉVELOPPEMENT DE LA VIE ASSOCIATIVE, DÉVELOPPEMENT LOCAL	EDUCATION SCOLAIRE ET PÉRISCOLAIRE	ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES	GESTION D'ÉQUIPEMENTS CULTURELS, LOISIRS (Y COMPRIS MJC)	ENVIRONNEMENT	FORMATION	PETITE ENFANCE	MÉDIATION SOCIALE, ACCÈS AUX DROITS, POLITIQUE DE LA VILLE	ACCUEIL ET HÉBERGEMENT	ACTIVITÉS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES	AUTRE ACTIVITÉ	TOTAL
Oui	28%	27%	30%	32%	37%	26%	32%	43%	44%	76%	25%	37%	32%
Non	72%	73%	70%	68%	63%	74%	68%	57%	56%	24%	75%	63%	68%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

EVOLUTION ATTENDUE DES EFFECTIFS SALARIÉS ET BÉNÉVOLES POUR 2022-2023

	ACTIVITÉS DE PRATIQUES CULTURELLES			DÉVELOPPEMENT DE LA VIE ASSOCIATIVE, DÉVELOPPEMENT LOCAL			EDUCATION SCOLAIRE ET PÉRISCOLAIRE			ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES			GESTION D'ÉQUIPEMENTS CULTURELS, LOISIRS (Y COMPRIS MJC)			ENVIRONNEMENT			FORMATION			PETITE ENFANCE			MÉDIATION SOCIALE, ACCÈS AUX DROITS, POLITIQUE DE LA VILLE			ACCUEIL ET HÉBERGEMENT			ACTIVITÉS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES			AUTRE ACTIVITÉ		
	+	=	-	+	=	-	+	=	-	+	=	-	+	=	-	+	=	-	+	=	-	+	=	-	+	=	-	+	=	-	+	=	-	+	=	-
Salariés hors CEE	16%	77%	6%	41%	55%	3%	15%	82%	4%	5%	86%	9%	26%	70%	5%	42%	48%	10%	39%	48%	13%	8%	92%	0%	80%	20%	0%	43%	50%	7%	100%	0%	0%	29%	66%	5%
Contrats d'engagement éducatif	18%	80%	2%	18%	68%	14%	32%	60%	8%	22%	78%	0%	36%	61%	4%	13%	88%	0%	25%	58%	17%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	60%	25%	15%	0%	0%	0%	14%	77%	9%
Dirigeants bénévoles	7%	74%	19%	9%	79%	12%	5%	81%	14%	2%	79%	19%	11%	74%	14%	16%	73%	11%	26%	57%	17%	0%	100%	0%	25%	75%	0%	11%	56%	33%	0%	50%	50%	6%	86%	8%
Bénévoles d'activité	15%	59%	25%	34%	43%	23%	20%	56%	24%	14%	57%	30%	14%	60%	26%	25%	61%	14%	30%	48%	22%	33%	50%	17%	73%	18%	9%	21%	63%	16%	0%	100%	0%	27%	58%	15%

PART DES STRUCTURES CONCERNÉES PAR LES ENJEUX SUIVANTS

	ACTIVITÉS DE PRATIQUES CULTURELLES																																DÉVELOPPEMENT DE LA VIE ASSOCIATIVE, DÉVELOPPEMENT LOCAL			EDUCATION SCOLAIRE ET PÉRISCOLAIRE			ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES			GESTION D'ÉQUIPEMENTS CULTURELS, LOISIRS (Y COMPRIS MJC)			ENVIRONNEMENT			FORMATION			PETITE ENFANCE			MÉDIATION SOCIALE, ACCÈS AUX DROITS, POLITIQUE DE LA VILLE			ACCUEIL ET HÉBERGEMENT			ACTIVITÉS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES			AUTRE ACTIVITÉ		
	PAS CON CÉR NÉE	CON CÉR NÉE	NSP	PAS CON CÉR NÉE	CON CÉR NÉE	NSP	PAS CON CÉR NÉE	CON CÉR NÉE	NSP	PAS CON CÉR NÉE	CON CÉR NÉE	NSP	PAS CON CÉR NÉE	CON CÉR NÉE	NSP	PAS CON CÉR NÉE	CON CÉR NÉE	NSP	PAS CON CÉR NÉE	CON CÉR NÉE	NSP	PAS CON CÉR NÉE	CON CÉR NÉE	NSP	PAS CON CÉR NÉE	CON CÉR NÉE	NSP	PAS CON CÉR NÉE	CON CÉR NÉE	NSP	PAS CON CÉR NÉE	CON CÉR NÉE	NSP	PAS CON CÉR NÉE	CON CÉR NÉE	NSP	PAS CON CÉR NÉE	CON CÉR NÉE	NSP																										
L'accélération de la digitalisation des services et des activités	46%	43%	11%	35%	59%	6%	43%	52%	5%	60%	37%	4%	39%	60%	1%	37%	57%	6%	15%	78%	7%	73%	27%	0%	36%	64%	0%	31%	55%	14%	75%	25%	0%	36%	54%	10%																													
Le moindre investissement des bénévoles	30%	55%	15%	25%	64%	11%	22%	65%	14%	30%	61%	9%	25%	64%	10%	33%	57%	10%	41%	48%	11%	21%	50%	29%	36%	57%	7%	28%	59%	14%	50%	50%	0%	30%	58%	12%																													
La baisse du nombre d'adhérents/d'utilisateurs de vos services	24%	65%	11%	34%	58%	8%	41%	51%	8%	12%	82%	7%	25%	71%	4%	51%	39%	10%	48%	41%	11%	55%	36%	9%	71%	29%	0%	27%	53%	20%	25%	50%	25%	33%	51%	16%																													
La professionnalisation des métiers (montée en compétences, formation, certification...)	31%	53%	16%	24%	64%	11%	19%	73%	8%	43%	44%	13%	22%	72%	7%	18%	76%	6%	15%	85%	0%	33%	67%	0%	21%	71%	7%	20%	77%	3%	0%	75%	25%	27%	65%	8%																													
La baisse des subventions	30%	54%	16%	22%	68%	10%	18%	70%	11%	35%	51%	14%	33%	57%	11%	21%	74%	5%	11%	74%	15%	23%	62%	15%	20%	53%	27%	45%	34%	21%	25%	75%	0%	24%	60%	16%																													
La baisse de vos revenus d'activité	20%	65%	15%	23%	68%	10%	28%	63%	9%	5%	84%	11%	18%	74%	8%	34%	56%	10%	22%	63%	15%	23%	69%	8%	43%	36%	21%	13%	74%	13%	50%	50%	0%	29%	58%	13%																													
Les difficultés de recrutement	36%	51%	13%	32%	53%	15%	17%	78%	5%	38%	53%	9%	16%	77%	7%	46%	43%	11%	26%	56%	19%	42%	58%	0%	21%	79%	0%	0%	97%	3%	50%	50%	0%	35%	50%	15%																													
La baisse des adhésions	22%	65%	13%	33%	64%	3%	36%	53%	11%	15%	80%	5%	23%	71%	7%	53%	42%	5%	37%	44%	19%	42%	42%	17%	40%	47%	13%	32%	46%	21%	25%	50%	25%	35%	48%	17%																													
La concurrence du secteur privé lucratif	55%	27%	18%	51%	39%	10%	56%	29%	15%	43%	39%	18%	56%	35%	9%	50%	43%	7%	44%	48%	7%	73%	9%	18%	53%	27%	20%	10%	76%	14%	50%	50%	0%	55%	32%	13%																													
L'évolution des attentes et pratiques de vos bénéficiaires	22%	62%	17%	20%	70%	10%	33%	59%	8%	28%	52%	20%	13%	76%	10%	21%	72%	7%	32%	61%	7%	27%	55%	18%	13%	87%	0%	18%	75%	7%	25%	75%	0%	29%	56%	15%																													

PRIORITÉS STRATÉGIQUES

	ACTIVITÉS DE PRATIQUES CULTURELLES	DÉVELOPPEMENT DE LA VIE ASSOCIATIVE, DÉVELOPPEMENT LOCAL	EDUCATION SCOLAIRE ET PÉRISCOLAIRE	ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES	GESTION D'ÉQUIPEMENTS CULTURELS, LOISIRS (Y COMPRIS MJC)	ENVIRONNEMENT	FORMATION	PETITE ENFANCE	MÉDIATION SOCIALE, ACCÈS AUX DROITS, POLITIQUE DE LA VILLE	ACCUEIL ET HÉBERGEMENT	ACTIVITÉS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES	AUTRE ACTIVITÉ	TOTAL
Augmenter vos ressources financières ou assurer l'équilibre financier de votre structure	70%	72%	72%	65%	67%	68%	72%	50%	60%	67%	75%	67%	69%
Anticiper et/ou intégrer les évolutions réglementaires qui concernent votre secteur/branche	12%	6%	17%	12%	18%	8%	16%	50%	10%	7%	0%	7%	12%
Aménager vos locaux pour les adapter au protocole sanitaire	2%	0%	5%	0%	3%	3%	8%	8%	10%	3%	0%	6%	3%
Diversifier vos activités	18%	21%	23%	21%	20%	19%	16%	0%	20%	40%	25%	20%	20%
Recentrer vos activités sur certains domaines	5%	12%	7%	4%	8%	22%	12%	0%	0%	7%	25%	13%	9%
Digitaliser vos processus de gestion interne	5%	3%	4%	5%	6%	5%	4%	8%	0%	3%	25%	6%	5%
Digitaliser tout ou partie de vos activités vis-à-vis de vos bénéficiaires	5%	3%	1%	5%	3%	3%	4%	17%	0%	3%	0%	1%	3%
Adapter vos activités aux nouvelles attentes des bénéficiaires (hors digitalisation)	18%	28%	11%	16%	20%	14%	28%	0%	60%	13%	25%	16%	18%
Communiquer sur vos activités, votre entreprise	28%	25%	22%	28%	18%	24%	24%	42%	0%	30%	0%	27%	25%
Fidéliser vos bénévoles, ou en recruter	27%	27%	27%	30%	34%	27%	4%	17%	30%	10%	25%	28%	27%
Autre (merci de préciser)	2%	1%	3%	2%	1%	4%	4%	0%	10%	7%	0%	3%	2%