



Marché de l'Emploi

analyse



Les attitudes et les pratiques à l'égard de la gestion des ressources humaines dans l'écosystème du **non-marchand** en Région wallonne

Série 2 : Aide sociale

Synthèse

Définition d'un écosystème

La notion d'écosystème suppose qu'au niveau d'observations retenues (ensemble de pays, pays ou région), les entreprises considérées forment un système, c'est-à-dire qu'elles entretiennent des rapports similaires avec un environnement commun :

- par l'offre de types de produits/services répondant à des besoins/fonctions voisins,
- par le type de marché auxquelles elles s'adressent,
- par le type de contraintes/réglementations légales auxquelles elles sont soumises.
- et éventuellement par le type de rapports qu'elles entretiennent entre elles (chaînes de sous-traitances, fournitures de biens/services, complémentarité, concurrence, etc.)

AVANT-PROPOS :

LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE D'UN ÉCOSYSTÈME

Le FOREM, dans le cadre de ses missions de régisseur et d'ensemblier, a initié un ensemble d'études approfondies de 12 écosystèmes maillant l'activité sociale et économique en Région wallonne.

Une série d'interviews tant qualitatives que quantitatives auprès des acteurs clefs de chaque écosystème constitue le fondement de ces études. Les résultats ainsi obtenus sont utilement complétés par une série de données issues des diverses sources (ONSS, rapports de fédérations, thèses universitaires...) ainsi que par les travaux et conclusions d'un groupe de réflexion rassemblant des experts du FOREM.

Les objectifs de l'étude d'un écosystème sont :

1. appréhender la vision actuelle et prospective que les acteurs ont du développement de leur écosystème et de son environnement (le système des valeurs, le rapport au temps et à l'espace, l'image du métier et de son évolution, les normes, le style de management, la nature des échanges avec l'extérieur, la vision de la concurrence, du marché, du fonctionnement de l'écosystème, de l'économie, de sa propre carrière, etc.).
2. connaître et comprendre les déterminants, cachés ou explicites et les conditions d'émergence des besoins en formation.
3. mesurer et comprendre les attitudes et les comportements à l'égard de la formation et des organismes de formation.

Le but étant de fournir au FOREM une compréhension de la dynamique d'évolution de l'écosystème et des besoins de formation explicites et latents qui y émergent. Ceux-ci ne relèvent donc pas uniquement de l'expression des acteurs, mais d'un travail d'interprétation sur la vision d'avenir de l'écosystème.

L'étude vise également à permettre au FOREM de mieux comprendre les employeurs et les travailleurs de l'écosystème afin d'optimiser son rapport avec eux.

Cette synthèse porte sur l'étude de l'écosystème du non-marchand qui a été co-produite en 2004 par Le FOREM et l'institut Survey & Action. Elle comporte les principaux constats émanant des enquêtes ainsi que les recommandations qui ont pu être dégagées lors de l'analyse des résultats.

LES CONTOURS DE L'ÉCOSYSTÈME DU NON-MARCHAND


Le secteur non-marchand rassemble des activités économiques qui, depuis plusieurs années, suscitent un intérêt croissant tant dans l'opinion qu'au niveau politique. Mais les contours de ce secteur ne sont généralement pas bien identifiés, et il se confond parfois avec d'autres concepts plus ou moins apparentés.

En Belgique, l'expression «secteur non-marchand» désigne habituellement un ensemble d'organisations économiques qui ne se plient pas aux règles du marché. Ainsi, les critères communément utilisés pour délimiter «le secteur non-marchand» sont :

- **la finalité**, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'actionnaires rémunérés. C'est le concept du non-profit.
 - Selon cette optique, certaines organisations (hôpitaux privés, maisons de repos privées, etc.) n'en feraient pas partie.
- **le statut juridique**, c'est-à-dire la constitution en asbl.
 - Selon cette définition, diverses organisations (coopératives, services publics, Sociétés Anonymes, etc.) en seraient exclues.
- **les ressources**, provenant essentiellement de subsides publics.
 - Mais un nombre d'organisations a d'autres ressources financières, notamment issues d'activités marchandes ou de cotisations de membres.

Pour contourner ces impasses, nous avons choisi de délimiter les contours du non-marchand en fonction d'une approche METIERS / COMPETENCES. Cette approche se justifie notamment par le fait que, quel que soit leur statut juridique, les organisations pratiquant ces métiers sont soumises aux mêmes contraintes légales. Ainsi, dans cette recherche on été pris en compte les métiers :

- de la santé,
- de l'aide sociale,
- du socioculturel et sportif,
- de la gestion d'une administration publique.



Pour ces 4 grands groupes de métiers, 13 échantillons ont été interrogés. Ceci représente un total de 1 268 employeurs et 2 304 travailleurs contactés entre mai et juin 2004.

Chaque groupe de métiers fait l'objet d'une publication «Marché de l'Emploi - Analyse». Le second numéro de cette série Non-Marchand, porte sur L'AIDE SOCIALE et contient les résultats des recherches du FOREM et de la société Survey & Action dans les activités suivantes :

- les CPAS,
- les soins à domicile (dont les soins palliatifs à domicile),
- la santé mentale,
- la Croix-Rouge,
- la réinsertion à l'emploi (dont les EFT – Entreprises de Formation par le Travail – et les OISP – Organismes d'Insertion Socio-Professionnelle),
- l'aide aux jeunes (orientation scolaire, enfants en difficulté, etc.),
- l'aide aux toxicomanes,
- l'aide et l'accueil aux familles,
- le planning familial (dont les centres extra-hospitaliers d'avortement),
- les handicapés (dont les ateliers protégés),
- l'enfance en général (hors ONE),
- la pauvreté (l'aide au logement, les restos du cœur, etc.),
- l'éducation permanente,
- les formations pré-qualifiantes,
- l'aide humanitaire, au tiers-monde.

SURVOL «EN 5 MINUTES»

Un écosystème qui crée de l'emploi

Tous les sous-secteurs du non-marchand ont régulièrement créé de l'emploi depuis quelques années et ils envisagent encore d'en créer.

En ce qui concerne l'aide sociale (hors ONE), entre 1995 et 2002, le volume de postes de travail en Wallonie a connu une croissance de 15 %, soit une augmentation de 7 415 postes. Le sous-secteur des CPAS a connu une croissance particulièrement forte (+ 95 %) passant de 6 210 à 12 095 postes de travail alors que globalement les sous-secteurs «autres» ont subi une diminution de 2 323 postes (- 8 %).

Le non-marchand est atomisé en une myriade de petites entités. On relève 4 004 organismes ou institutions d'aide sociale ; 71 % d'entre elles occupent moins de 10 postes salariés. Parmi les employeurs domine un sentiment d'autonomie par rapport aux pouvoirs subsidants et d'indépendance par rapport aux piliers de la vie socio-politique belge, sauf dans les CPAS.

Au personnel fidèle et motivé

La sélection du personnel du champ de l'aide sociale se base notamment sur l'adhésion à une certaine éthique de l'engagement ou du moins sur le partage d'une certaine vision du monde. De ce fait une large majorité d'employeurs ne connaît pas de difficultés pour fidéliser son personnel.


Le personnel subsidié est recruté et intégré au même titre que les emplois non-subsidiés : même profils, mêmes métiers, même motivation, même politique de formation. Il n'y a pas de discrimination avec le personnel non subsidié dans la culture.

A haute culture formative

Dans le secteur de l'aide sociale, plus de la moitié des travailleurs a suivi au moins une formation en 2003, d'avantage que dans les autres écosystèmes.

Utilisatrice d'emploi subsidiés

Pour une large majorité de responsables d'organisation, il est également nécessaire de structurer davantage le secteur. Dans ce contexte, le système des Aides à la Promotion de



L'Emploi (APE) est très apprécié, même si la mesure n'est pas encore suffisamment connue. Certains aspects des emplois subsidiés ne semblent pas assez connus, même parmi les organisations qui utilisent ces emplois.

Une demande d'accompagnement qualitatif pour la gestion des emplois subsidiés est exprimée à l'adresse du FOREM. Il est attendu que Le FOREM complète son rôle normatif (octroyer ou non des subsides) par un rôle de conseiller en ingénierie en GRH. De façon latente, c'est une demande d'aide en GRH qui est exprimée, car celle-ci est souvent embryonnaire.

En cours de professionnalisation

Les divers acteurs du non-marchand expriment un désir d'accroissement d'efficacité et de professionnalisme. On constate d'ailleurs un effort de rationalisation et de professionnalisation dans les organisations du champ de l'aide sociale.

Malgré une certaine auto-satisfaction concernant l'efficacité de leur organisation, employeurs et travailleurs reconnaissent le besoin d'un meilleur management et le manque de techniques de gestion à divers niveaux. Les employeurs du champ de l'aide sociale sont convaincus que le management venant du privé ne peut leur être appliqué et qu'il s'agit de développer des techniques de management propres, qui ne sont pas enseignées de manière formelle mais parfois « bricolées » grâce à un réseau informel d'échanges. Cependant, plus de la moitié des employeurs admettent ne pas avoir d'échanges entre eux concernant les pratiques de gestion.

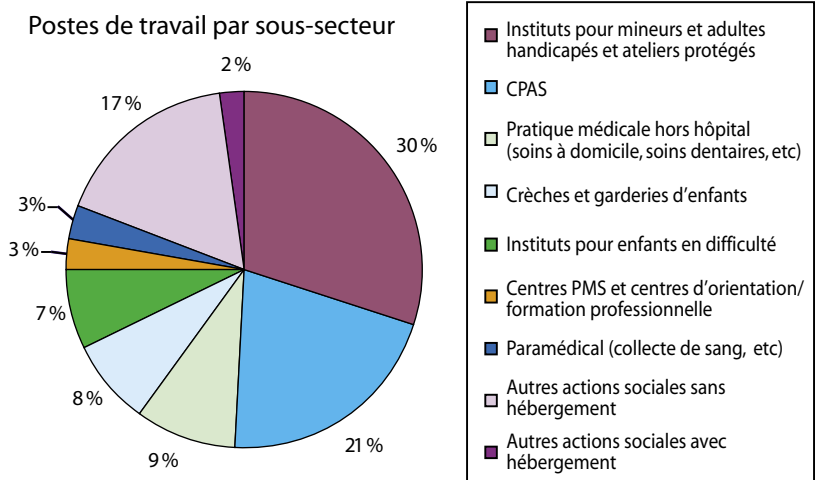
1. L'EMPLOI DANS L'ECOSYSTEME DU NON-MARCHAND : L'AIDE SOCIALE

Avant d'aborder les résultats des interviews réalisées dans le cadre de l'écosystème du non-marchand – aide sociale, voici quelques données clés témoignant de l'importance en Wallonie des sous-secteurs repris dans cet écosystème.

1.1. Répartition et évolution de l'emploi par sous-secteur

Selon les données de l'ONSS, en 2002, les 57 590 postes de travail occupés dans le secteur de l'aide sociale se répartissaient de la manière suivantes :

- 21 % dans les CPAS,
- 30 % dans les instituts pour handicapés et ateliers protégés,
- 49 % restants se répartissent entre
 - o pratiques médicales hors hôpitaux et paramédical (12 %),
 - o crèches et garderies (8 %),
 - o institutions pour enfants en difficulté (7 %),
 - o éducation permanente, PMS (3 %),
 - o autres actions sociales avec ou sans hébergement, hors ONE (respectivement 2 % et 17 %).



Entre 1995 et 2002, le volume de postes de travail de l'aide sociale (hors ONE) en Wallonie, a connu une croissance de 15 %, ce qui représente une augmentation de 7 415 postes de travail. A l'instar des hôpitaux et des maisons de repos, la stabilité du ratio temps plein/temps partiel indique qu'il s'agit d'une augmentation réelle du volume d'emploi.

De 1995 à 2002, le sous-secteur des CPAS a connu une forte croissance en termes de postes de travail passant de 6 210 à 12 095 postes, soit une hausse de + 95 %. L'emploi dans les institutions pour handicapés et ateliers protégés a quant à lui augmenté de +28 % (+ 3 853 postes) alors que globalement les « autres » sous secteurs subissaient une diminution de 2 323 postes soit - 8 %.

1.2. Répartition et évolution du nombre de postes de travail

- 21 % dans les établissements de 200 postes et plus,
- 35 % dans les établissements de 50 à 199 postes,
- 32 % dans les établissements de 10 à 49 postes,
- 12 % dans les établissements de moins de 10 postes.


L'emploi s'est principalement développé dans les établissements de grande taille (200 postes de travail ou plus). Ce type d'établissements a ainsi connu une hausse du volume de ses effectifs de plus de 61 % entre 1995 et 2002. Le nombre de postes occupés dans les établissements de moins de 200 personnes a connu une progression moins spectaculaire, soit + 7 %.

1.3. Répartition et évolution du nombre d'établissements selon leur taille

En 2002, la Wallonie comptait 4 004 organismes ou institutions d'aide sociale dont :

- 1 % occupaient 200 postes et plus,
- 6 % occupaient 50 à 199 postes,
- 22 % occupaient 10 à 49 postes,
- 71 % occupaient moins de 10 postes.

Le secteur de l'aide sociale se compose essentiellement de petites organisations, 71 % des établissements d'aide sociale



comptent moins de 10 salariés, cependant ces 2 299 établissements ne regroupent que 12 % des salariés du secteur alors que les 7 % d'établissements de plus de 50 personnes emploient 56 % des travailleurs du secteur.

Entre 1997 et 2002, le nombre d'établissements a connu une croissance de 8 %, soit une hausse de 296 établissements. Si la plus forte évolution s'observe parmi les établissements de grande taille (200 travailleurs et plus) dont le nombre a augmenté de 63 % entre 1995 et 2002, elle ne représente qu'une augmentation de 15 établissements.

2. L'ORGANISATION DANS LE SOUS-SECTEUR DE L'AIDE SOCIALE

2.1. Le rapport aux pouvoirs subsidiaires

Cette partie présente les principaux résultats des enquêtes réalisées auprès d'un échantillon de 1084 personnes travaillant dans le secteur de l'aide sociale :

- 552 employeurs représentatifs des 4004 établissements du secteur de l'aide sociale,
- 532 travailleurs représentatifs des 57 590 travailleurs du secteur de l'aide sociale.


Selon les employeurs, une large majorité des organisations agissant dans le champ de l'aide sociale :

- déterminent elles-mêmes leurs objectifs;
- fixent elles-mêmes le mode de fonctionnement interne;
- maîtrisent les ressources nécessaires (argent, personnel, équipement, etc.) pour accomplir leurs objectifs;
- possèdent l'autonomie de choisir leurs publics et les services qu'elles leur proposent;
- tentent de satisfaire les bénéficiaires plutôt que de respecter scrupuleusement les règles;
- estiment avoir la maîtrise des grandes orientations qui façonnent l'avenir de leur organisation (sept employeurs sur dix);
- peuvent planifier l'avenir de leur organisation à \pm deux ans (plus de huit responsables d'organisation sur dix).

Ce qui domine est le sentiment d'une autonomie par rapport aux pouvoirs subsidiaires et l'indépendance des organisations du champ de l'aide sociale par rapport aux piliers de la vie socio-politique belge.

Selon les responsables des CPAS, leurs organisations dérogent à toutes ces tendances :

- les objectifs et le mode de fonctionnement y sont majoritairement déterminés par l'extérieur de l'organisation;
- ils ne maîtrisent pas les ressources nécessaires pour accomplir leurs objectifs;
- ils ne peuvent choisir ni leurs publics ni les services qu'ils leur proposent;
- le respect des règles y prévaut à la satisfaction des bénéficiaires, mais dans le respect des équilibres budgétaires;
- le pouvoir subsidiaire a plus de poids, notamment lorsqu'il y a des décisions importantes à prendre;
- ils ne sont pas autonomes par rapport aux piliers de la vie socio-politique.



Les sous-secteurs de l'aide aux jeunes et aux familles, des crèches et de la réinsertion à l'emploi sont également soumis à davantage de contraintes organisationnelles externes que le reste du secteur. Le pouvoir subsidiant y a plus de poids, notamment lorsque des décisions importantes sont à prendre. Pour leur part, les soins à domicile sont souvent liés à des mutuelles.

2.2. Professionnalisation et rationalisation

On constate actuellement un effort de rationalisation et de professionnalisation dans les organisations du champ de l'aide sociale, en partie incité voire exigé par les pouvoirs subsidiaires. Il existe un très large consensus parmi les employeurs du champ de l'aide sociale pour admettre que les pouvoirs subsidiaires poussent à la professionnalisation. Les pouvoirs subsidiaires exigent de plus en plus des évaluations par rapport aux objectifs ainsi que la tenue d'une comptabilité très précise.

2.3. La structuration du secteur

Pour une large majorité de responsables d'organisation, il est nécessaire de structurer davantage le secteur au niveau des commissions paritaires, des barèmes, etc. On observe toutefois de nettes différences entre sous-secteurs, 89 % des employeurs du champ de l'aide familiale sont en faveur d'une meilleure structuration alors qu'aucun employeur de CPAS ne se dit pour. Le système APE devrait favoriser la structuration du secteur du fait d'un passeport APE délivré au salarié lorsqu'il change d'employeur.

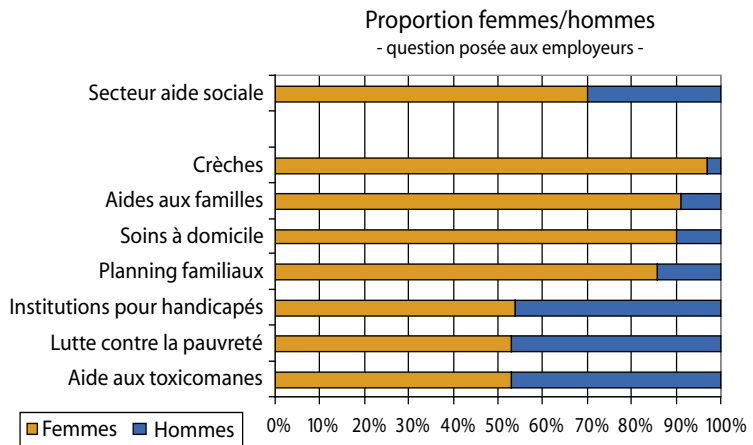
2.4. Le risque de privatisation du secteur

Une majorité d'employeurs craignent une sorte de privatisation du secteur car la tendance est à une augmentation du nombre de services payants pour les usagers. Cette crainte est particulièrement évoquée par les employeurs de quelques sous-secteurs d'aide directe aux personnes (aide familiale, soins de santé et santé mentale) alors que les CPAS se sentent moins concernés.

2.5. Les métiers de l'aide sociale

Au-delà des métiers non spécifiques au secteur de l'aide sociale – secrétaires, comptables, personnel d'entretien, etc. – chaque activité a ses métiers propres. De façon transversale, les métiers les plus présents sont les assistants sociaux A1, les éducateurs A1 et les psychologues. Le personnel soignant (infirmières, aides soignantes, personnel para-médical) est également nombreux, surtout dans les sous-secteurs des soins à domicile et palliatifs, des CPAS et de l'aide aux familles et handicapés.

L'emploi dans le champ de l'aide sociale est majoritairement féminin, on y dénombre en moyenne 70 femmes pour 30 hommes. Il est intéressant de relever quelques variations selon les activités des organisations. De manière générale les sous-secteurs qui relèvent de l'aide aux familles (crèches, aides familiales, soins à domicile, planning familiaux) sont encore plus féminisés avec plus de 85 % de femmes parmi leur personnel, alors que dans les autres domaines le rapport hommes/femmes est proche de 50/50.



2.6. Les types de personnel

Près de sept organisations sur dix n'ont pas de personnel bénévole. On constate cependant une différenciation selon les domaines d'activité. Alors qu'au sein des organismes de soins à domicile, de santé mentale, des CPAS et des plannings familiaux, il n'y a presque jamais de bénévoles, il y en a un peu plus que la moyenne dans les sous-secteurs de l'aide aux toxicomanes, de l'aide aux handicapés et de la pauvreté.

En 2003, plus de huit organisations sur dix ont bénéficié d'emplois subsidiés. Logiquement, plus l'organisation est grande, plus c'est le cas. Il y a un peu moins d'emplois subsidiés dans les soins à domicile et la santé mentale. Actuellement, au sein des organisations, se côtoient divers types d'emplois subsidiés (APE, Activa, ACS, PTP, Prime, article 6, Rosetta, etc). Ce sont les APE qui dominent.

Globalement, quatre emplois sur dix du champ de l'aide sociale sont subsidiés. Ce taux est plus élevé dans les activités liées à la formation et à la remise à l'emploi (sept à neuf travailleurs sur dix) et encore davantage dans les maisons de jeunes (tous les travailleurs y sont subsidiés). Il est nettement plus bas dans les activités à caractère médical et d'assistance psychosociale (moins de deux travailleurs sur dix). Les emplois subsidiés concernent toutes les classes d'âge.

2.7. La hiérarchie

Tendanciellement, plus l'organisation est petite, plus on essaye de se passer de hiérarchie. Cela ne concerne néanmoins qu'un peu plus de trois organisations sur dix, les autres estiment à des degrés divers qu'elles ne peuvent se passer d'une certaine hiérarchie entre les gens. Dans les domaines de la réinsertion, de la santé mentale et des maisons de jeunes, plus de quatre responsables d'organisation sur dix disent essayer de se passer de hiérarchie entre les gens.

2.8. Le rapport aux usagers

La plupart des organismes d'aide sociale ont conscience de vivre dans un champ concurrentiel où un certain nombre d'organismes offrent des services similaires. Les CPAS et l'aide judiciaire font logiquement exception car leurs bénéficiaires sont contraints de s'adresser à eux par obligation légale.

L'accueil est un aspect de la communication et la majorité des employeurs reconnaissent qu'il pourrait être amélioré dans leur organisation.

Indicateur d'un malaise et d'un désarroi : près d'un employeur sur trois des sous-secteurs maisons de jeunes, aide aux handicapés et de la santé mentale dit que son organisation éprouve de grandes difficultés à remplir son rôle social.

3. LES REPRESENTATIONS DU CHANGEMENT ET L'IMPACT SUR LES PRATIQUES

3.1. L'évolution de l'offre et de la demande de l'aide sociale récente et attendue dans le futur

3.1.1. La perception des changements récents

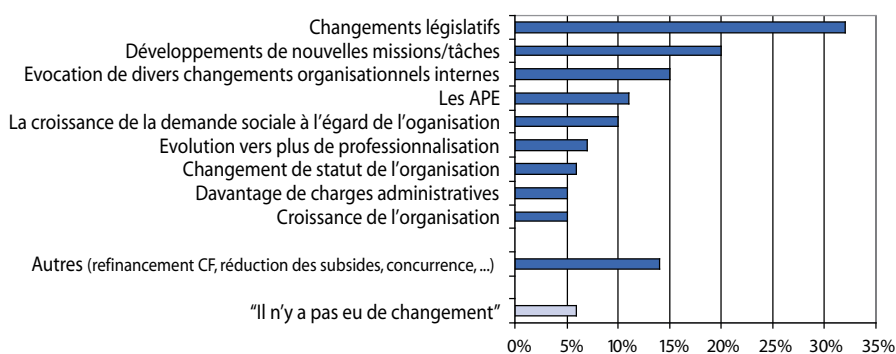
Parmi les changements récents qui ont affecté le domaine dans lequel agit l'organisation, les responsables d'organisation évoquent surtout les modifications du cadre législatif, particulièrement dans les sous-secteurs de l'aide aux jeunes, des planning familiaux et des CPAS. Les employeurs du sous-secteur de la réinsertion à l'emploi ne citent que très rarement cet élément.

Les changements en termes de demandes (nouvelles missions ou tâches) à l'égard des employeurs arrivent en seconde position même si seulement deux sous-secteurs, la réinsertion à l'emploi et les CPAS, les évoquent. Les autres sous-secteurs parlent davantage de changements organisationnels internes.

La croissance de la demande sociale à l'égard d'organisations d'aide sociale n'est globalement citée que par 10 % des employeurs, mais par près d'un sur quatre dans les sous-secteurs de l'aide familiale et de la lutte contre la pauvreté et plus d'un sur trois dans les sous-secteurs des soins à domicile, de la santé mentale, de la réinsertion et les CPAS.

La perception des changements récents (employeurs)

- question ouverte posée aux employeurs -



Remarque : le total des réponses est supérieur à 100 % car plusieurs réponses étaient possibles

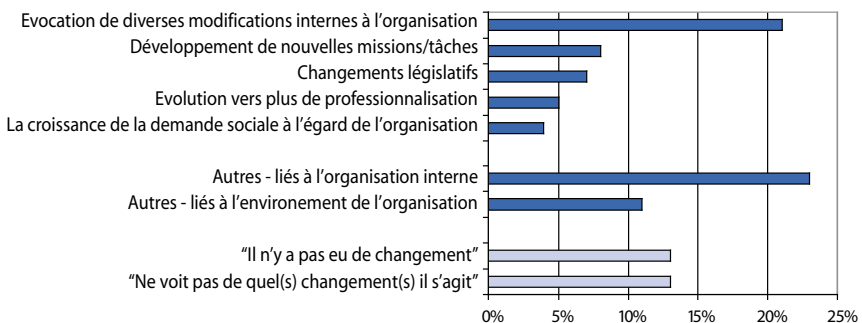
Les changements récents pointés par les travailleurs sont essentiellement les modifications internes aux organisations, les travailleurs du sous-secteur des soins à domicile étant davantage préoccupés par la croissance de la demande sociale à l'égard d'organisations telles que la leur. Les changements de l'environnement sont peu évoqués. De plus, deux travailleurs sur dix affirment soit qu'il n'y a pas eu de changement, soit qu'ils ne s'en souviennent plus. Tout semble se passer comme si les salariés du champ de l'aide sociale vivaient en vase relativement clos.

3.1.2. La perception des changements futurs

Tendanciellement, les changements futurs auxquels s'attendent les employeurs sont semblables aux changements qu'ils ont perçus dans le passé récent. Les changements de l'environnement sont peu évoqués à l'exception des contraintes légales, les changements internes le sont davantage. Ces changements futurs envisagés sont clairement perçus comme des opportunités plutôt que comme des menaces.

La perception des changements récents (travailleurs)

- question ouverte posée aux travailleurs -



Remarque : le total des réponses est supérieur à 100 % car plusieurs réponses étaient possibles

Les changements attendus par les salariés s'apparentent aux changements récents et sont davantage focalisés sur le fonctionnement interne des organisations que sur l'environnement.

Notons qu'un quart des employeurs et un tiers des salariés ne voient pas de quels changements il s'agira ou affirme qu'il n'y en aura pas.

3.2. L'impact des changements récents et futurs

3.2.1. Professionnalisation de l'activité

L'impact des changements apparus ces cinq dernières années – le cadre légal, les modifications internes, les demandes sociales – sur le management s'effectue surtout dans trois registres :

- l'engagement de personnel, notamment mieux formé, particulièrement dans l'aide aux toxicomanes et dans le sous-secteur de la pauvreté;
- la professionnalisation de la GRH et du management;
- la formation accrue du personnel (surtout citée dans les CPAS et les soins à domicile).

Il s'en dégage une logique de professionnalisation de divers aspects de l'activité.

Comme pour les changements récents, l'impact des changements futurs attendus par les responsables d'organisations sur le management va dans le sens d'une professionnalisation.

3.2.2. Fragilisation sociale, volume de travail et réorganisations

Pour les salariés, l'impact des changements récents a conduit à un accroissement du volume de travail, à diverses réorganisations et à une professionnalisation de l'activité. Les salariés pensent que les changements attendus dans le futur auront divers impacts sur le management, mais aucune logique ne domine.

L'amplification de la fragilisation sociale met en évidence une inadéquation organisationnelle avec cette réelle croissance de la demande sociale. Ceci concerne particulièrement les CPAS, les organisations s'occupant de réinsertion à l'emploi, de santé mentale et de pauvreté.

3.3. Les conditions de travail

3.3.1. Durée de la carrière

En moyenne, les travailleurs du champ de l'action sociale exercent leur métier actuel depuis 11 ans tandis que l'ancienneté dans l'organisation s'élève à 8 années. Même dans la classe d'âge des 41 à 50 ans, trois travailleurs sur dix ont une ancienneté dans le métier inférieure à 10 ans et ils sont

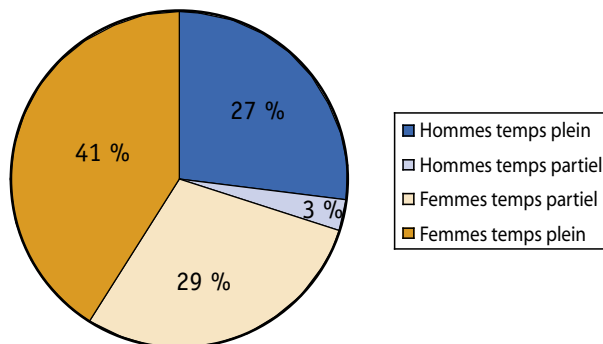
quatre sur dix à avoir une ancienneté de 10 ans ou moins dans l'organisation.

L'activité « Réinsertion à l'emploi » présente encore plus de mobilité : on y exerce en moyenne depuis 6 ans. Le champ de la santé mentale présente davantage de stabilité. L'ancienneté moyenne y est de 18 ans dans le métier et de 13 ans dans l'organisation.

3.3.2. Temps de travail

Les temps partiels concernent un peu plus de la moitié des travailleurs du secteur mais davantage les femmes que les hommes, un peu plus de deux femmes sur trois travaillent à temps partiel contre un peu moins d'un homme sur quatre.

Répartition des postes de travail par genre et degré d'occupation



Un salarié sur trois du champ de l'aide sociale travaille à temps partiel. Ce taux varie sensiblement en fonction du genre : 40 % du personnel féminin travaille à temps partiel pour seulement 10 % du personnel masculin. Il est beaucoup plus élevé dans les sous-secteurs des soins à domicile et des crèches où six à huit personnes sur dix travaillent à temps partiel.

Les femmes dont l'emploi n'est pas subsidié sont plus nombreuses à travailler à temps partiel. Ce n'est pas le cas pour les hommes qui travaillent presque tous à plein temps, quel que soit le financement de leur emploi.

Pour la majorité des personnes concernées, le travail à temps partiel relève d'un choix et globalement, que l'on travaille à plein temps ou à temps partiel, une large majorité préfère

continuer à travailler sous ce statut. Néanmoins, un tiers des temps-plein souhaiterait idéalement travailler à temps partiel, ce taux étant un peu plus élevé parmi les femmes. A l'inverse, près de trois quart des temps partiels préféreraient idéalement travailler à temps plein.

Enfin, une majorité de femmes espère idéalement un temps partiel et 41 % le pratiquent déjà. Inversement, une majorité d'hommes préfère un temps plein et 90 % le prestent déjà.

Au niveau des sous-secteurs précisons que le travail à temps partiel est plus répandu dans les soins à domicile et les crèches et qu'il y relève davantage d'un choix que dans les autres sous-secteurs.

3.3.3. Horaires particuliers

Une majorité (57 %) de travailleurs de l'aide sociale prestent régulièrement des horaires spéciaux – avant 7H du matin ou après 18H et / ou le week-end – et ce plus particulièrement dans les sous-secteurs des soins à domicile et de la pauvreté où entre sept et neuf travailleurs sur dix sont concernés. Ces prestations sont à l'inverse nettement plus rares pour les travailleurs de la réinsertion à l'emploi.

3.3.4. Conditions de travail, stress et motivation

Globalement, les travailleurs et les employeurs du champ de l'aide sociale estiment leurs conditions de travail acceptables (« pas trop dures ») et ne constatent pas de détérioration de la motivation. Logiquement, la perception de la motivation est moindre quand on vit son travail comme un « simple » emploi plutôt que comme un engagement.

Cependant, une large majorité dit qu'il y a trop de stress dans l'organisation et un très net consensus se dégage pour dire qu'il faut gérer les choses dans l'urgence en permanence. C'est particulièrement le cas dans les CPAS, la réinsertion à l'emploi et la santé mentale où cet état de fait est ressenti autant par les employeurs que par les travailleurs. Parallèlement, un quart des personnes du secteur n'estiment pas avoir le temps de bien faire leur travail, surtout en ce qui concerne l'aide aux jeunes et aux familles.

3.3.5. Absentéisme

Le taux d'absentéisme dans le champ de l'aide sociale est de 4,9 % en moyenne. Il augmente avec la taille de l'organisation et varie en fonction de l'activité, atteignant 10,9 % dans le secteur de l'aide aux handicapés.

On peut faire l'hypothèse que lorsque les résultats sur les bénéficiaires sont, pour diverses raisons, plus difficiles à obtenir le risque de démotivation, et donc d'absentéisme, est plus important.

3.3.6. Satisfaction et insatisfaction

Le motif de satisfaction du travail le plus souvent cité est l'aspect relationnel – avec les destinataires et en interne – et l'impact du travail sur les bénéficiaires, surtout dans les soins à domicile et l'aide aux toxicomanes. Dans le secteur de la réinsertion, on note au contraire une moindre satisfaction quant à l'impact de leur travail sur les bénéficiaires et quant à la reconnaissance de ceux-ci.

Les motifs d'insatisfaction relèvent de divers problèmes de management et concernent principalement les horaires de travail – surtout pour les soins à domiciles qui citent également le manque de personnel et le stress de la surcharge de travail qui y sont liés – et la mauvaise organisation.

Dans le champ de la réinsertion, la charge administrative du travail et l'agressivité des bénéficiaires arrivent en tête des motifs d'insatisfaction. Notons également qu'à cette question ouverte, l'impuissance face au cas à traiter est citée par un travailleur sur cinq des sous-secteurs réinsertion et pauvreté.

La majorité du personnel du secteur ne constate pas de recrudescence des conflits internes, quatre personnes sur dix pensent cependant le contraire.

3.3.7. L'organisation du travail

Il a été mentionné ci-avant que l'amplification de la fragilisation sociale met en évidence une inadéquation organisationnelle face à cette croissance de la demande sociale. Autre indicateur de l'aveu d'un déficit organisationnel, la moitié des travailleurs du champ de l'aide sociale reconnaît que dans leur organisation, chacun ne sait pas toujours ce qu'il doit faire. Même si la plupart des avis sont mitigés et si l'autre moitié dit savoir exactement ce qu'elle doit faire, ceci est révélateur d'un certain malaise organisationnel, qui tend à croître avec la taille de l'organisation.

3.3.8. Le salaire

Près de six salariés sur dix s'attendent à une augmentation de leurs revenus professionnels dans les prochaines années. Ce taux est même plus élevé encore dans la réinsertion à l'em-

ploi et la pauvreté. Plus on est jeune, plus on s'attend à une croissance de ses revenus professionnels.

Parallèlement, la majorité des employeurs ne constate pas d'augmentation des demandes et revendications de son personnel. Un employeur sur cinq y serait confronté.

3.4. La mobilité du personnel

3.4.1. Expériences professionnelles antérieures

Près de sept salariés sur dix ont connu, au cours de leur vie active, une période de chômage. Plus d'un travailleur sur quatre a connu un autre employeur avant l'employeur actuel – le nombre moyen d'employeur étant de 3,2 – et la moitié des salariés du champ de l'aide sociale a une expérience du secteur privé.

3.4.2. Désirs de changements et projection dans le futur


Interrogés sur leur projet professionnel à cinq ans, la très large majorité des salariés – près de neuf sur dix – souhaite poursuivre son métier sans changer de statut. Un peu plus d'un salarié sur dix souhaiterait changer de statut – soit en créant une association ou une entreprise soit en devenant indépendant – ou changer de profession.

Un salarié sur dix a actuellement envie de changer d'employeur. Ce taux est deux fois plus élevé dans les sous-secteurs de l'aide aux toxicomanes et aux familles et ne varie pas en fonction de l'âge.

De manière générale, seuls 16 % des salariés ont envie de changer de profession et ce désir de mobilité professionnelle ne varie ni selon l'âge, ni selon qu'il s'agisse d'emploi subsidié ou non. Ce taux est toutefois beaucoup plus élevé – près de 30 % – parmi le personnel s'occupant de réinsertion à l'emploi, d'aide aux jeunes et aux familles. Les raisons de ce désir sont autant le goût du changement que le malaise dû à la surcharge de travail et au stress. Si le choix d'un autre métier leur était possible, les travailleurs du champ de l'aide sociale choisiraient principalement des professions liées à des pratiques communicationnelles et à la sphère du non-profit.

3.4.3. Turn over

En général, le turn-over varie selon la taille de l'organisation. Plus l'organisation est grande, moins le turn-over est élevé.



Ceci pourrait signifier des comportements différents selon les tailles. Dans les petites organisations, on préfère quitter / licencier que d'être absent alors que dans les grandes organisations, on préfère être absent que de quitter / licencier car on fait l'hypothèse qu'il y a des ressources pour remplacer.

Néanmoins, dans certains sous-secteurs d'activités particuliers, le taux d'absentéisme et le turn-over évoluent dans le même sens. Ainsi, dans la santé mentale, les plannings familiaux et la pauvreté, tant l'absentéisme que le turn-over sont très bas. A l'inverse, dans l'aide aux toxicomanes et la réinsertion, l'absentéisme et le turn-over sont relativement élevés. Ce turn-over élevé aurait pu être lu positivement comme la preuve de la réussite des emplois subsidiés qui, au-delà de cette passerelle vers l'emploi, trouveraient effectivement un travail. Mais ce n'est pas le cas.

3.4.4. Croissance de l'emploi dans le secteur en 2003

Qu'il s'agisse d'emplois subsidiés ou non subsidiés, la balance entre les départs et les embauches en 2003 est positive : le volume de l'emploi est en croissance et avec un léger avantage pour les emplois subsidiés. Mais ce mouvement ne concerne que 17 % des organisations. La plupart des autres ont eu un volume d'emploi stable en 2003 et une sur dix connaît une réduction de celui-ci. Logiquement, cette tendance varie selon la taille de l'organisation et selon certaines activités.

4. LES PROFILS RECHERCHES ET L'APPRECIATION DU MARCHÉ DE L'EMPLOI

4.1. Les profils recherchés

4.1.1. Métiers recherchés

Au moment de l'enquête, un peu plus d'un tiers des organisations d'aide sociale recrutait du personnel : près de la moitié des organismes de soins à domicile, de réinsertion et d'aide aux handicapés pour seulement un CPAS sur cinq.

Les profils les plus recherchés sont les suivants : personnel d'encadrement, personnel spécialisé en accompagnement psychosocial, infirmières graduées, aides familiales, moniteurs et éducateurs.

4.1.2. Critères de recrutement et qualités recherchées

Il existe une affinité de modèles culturels entre le personnel des organisations du champ de l'aide sociale et l'objet social de l'organisation. C'est le vrai « carburant » de la motivation et cela constitue un critère de « tri », tant pour les emplois subsidiés que non subsidiés. Cependant, quatre responsables d'organisation sur dix déplorent avoir de plus en plus de difficultés à trouver des personnes qui ont l'esprit militant, particulièrement dans la réinsertion à l'emploi et le planning familial.

Les qualités recherchées varient selon les types d'organisations. Les organismes où la maîtrise de métiers liés à la santé physique ou psychique est nécessaire ont tendance à davantage privilégier le professionnalisme versus l'enthousiasme, l'expérience versus la motivation et le diplôme versus les qualités humaines et professionnelles. Tendanciellement, les autres semblent privilégier des qualités qui relèvent plus de l'engagement que de la pratique d'un métier, la motivation y prévaut à l'expérience ou l'enthousiasme au professionnalisme.

Un certain savoir-être est également recherché. Une majorité d'employeurs reconnaît d'ailleurs – surtout dans la réinsertion à l'emploi – qu'une des lacunes de leur personnel se situe dans la capacité à se prendre en charge, à prendre des responsabilités, à s'auto-évaluer, etc.

4.1.3. Les nouvelles compétences

Près de six employeurs sur dix évoquent le besoin de nouvelles compétences, davantage dans la réinsertion à l'emploi et les CPAS – huit à neuf sur dix d'entre eux – et tendanciellement, plus l'organisation est petite, plus le besoin est grand.

En réalité, il ne s'agit pas à proprement parler de nouvelles compétences mais d'une croissance d'un besoin existant ou de l'arrivée récente de ces compétences dans le champ de l'aide sociale. Un peu plus de quatre responsables du champ de l'aide sociale sur dix disent d'ailleurs ne pas voir émerger de nouvelles compétences.

4.1.4. Les profils difficiles à recruter

Un employeur sur trois a connu des difficultés à trouver certains profils ces deux dernières années. Il s'agit d'abord de personnel d'encadrement – indice d'un processus de professionnalisation – et d'infirmières surtout pour les soins à domicile. Les difficultés de 2003 étaient toujours présentes en 2004 et les mêmes domaines d'activité recherchent toujours les mêmes profils.

4.2. L'appréciation du marché de l'emploi


4.2.1. Projection dans le futur

Les responsables des organisations du champ de l'aide sociale sont optimistes pour le futur. Une majorité d'entre eux pense que :

- leur budget va augmenter. Ce taux est même de 70 % pour les CPAS et de 80 % pour la réinsertion à l'emploi,
- le nombre de bénéficiaires de leurs activités va augmenter (taux de huit sur dix pour les CPAS, la réinsertion à l'emploi, les soins à domicile et le planning familial),
- la gamme et la nature de leurs prestations vont se modifier et, pour un tiers d'entre eux, que ces changements seront importants.

4.2.2. Perspectives d'emploi à 3 ans

Les responsables d'organisations du champ de l'aide sociale prévoient une croissance du volume de l'emploi (en équivalent temps plein) de $\pm 10\%$ en trois ans. En moyenne, près d'un employeur du champ de l'aide sociale sur deux compte accroître le volume de l'emploi de son organisation au cours de cette



période de \pm 3 ans. Ces estimations varient fortement selon les activités, les croissances les plus élevées (plus de 20 %) sont prévues pour les activités qui constituent des réponses à des demandes sociales en augmentation (aide aux toxicomanes, réinsertion à l'emploi, soins à domicile). Le nombre de cadres devrait être stable.

4.3. Le recours à l'intérim

L'intérim est très peu utilisé dans le champ de l'aide sociale : un peu plus d'une organisation sur dix y a eu recours en 2003, le sous-secteur de l'aide aux handicapés y faisant davantage appel (quatre organismes sur dix). Au moment de l'enquête, seuls 4 % des organisations occupaient un ou plusieurs intérimaires.

Les raisons de cette faible utilisation sont très majoritairement une absence de besoin et l'incompatibilité avec les métiers très spécialisés de l'aide sociale (surtout pour les soins à domicile et l'aide aux toxicomanes), ainsi qu'un prix trop élevé. Logiquement, la très large majorité des organisations qui n'ont pas utilisé l'intérim ne compte pas le faire dans le futur.

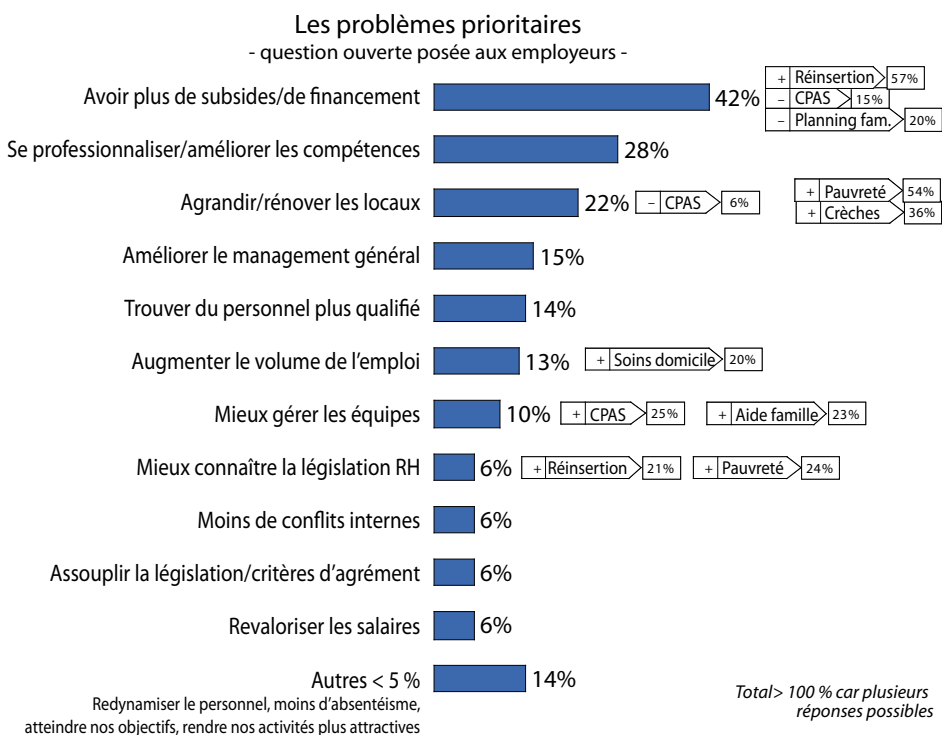
Parmi les travailleurs, seulement 14 % des salariés auraient envie de travailler comme intérimaire. Ils sont un peu plus nombreux chez les moins de 30 ans (20 %) et au sein du personnel des crèches (26 %). L'attrait de l'intérim serait pour eux la variété des tâches mais ceux qui n'en ont pas envie lui préfèrent la stabilité de l'emploi.


5. LES POLITIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Il semble que, tant parmi les employeurs que parmi les travailleurs, une part non négligeable du personnel du champ de l'aide sociale reconnaît, clairement ou de manière mitigée, qu'il n'y a pas vraiment de gestion des ressources humaines dans leur organisation. Cette tendance se marque davantage dans les sous-secteurs de la santé mentale pour les employeurs et de la réinsertion pour les travailleurs ; en effet plus d'un tiers d'entre eux sont tout à fait d'accord avec l'affirmation. Seuls quatre employeurs sur dix disent que leur organisation a une vraie stratégie de développement. Majoritairement, les autres sont mitigés.

5.1. Principaux problèmes de GRH

Pour les employeurs, en dehors du problème du manque de subsides et de financement, les questions qui paraissent prioritaires relèvent de l'amélioration de la qualité du travail et de la professionnalisation.





Notons que dans les sous-secteurs de la pauvreté et des crèches, les problèmes de la taille et de l'état des locaux semblent cruciaux alors que les CPAS semblent connaître moins de problèmes liés au financement et aux bâtiments.

En plus des problèmes mentionnés ci-dessus, émerge notamment la question des compétences du personnel actuel et recherché (manque de personnel qualifié, manque de formation du personnel) et de la législation RH complexe à maîtriser.

Selon les salariés, en dehors des «diverses pénuries», fréquemment évoquées comme problème RH mais souvent confondues avec le manque de personnel et donc avec la difficulté de gérer les remplacements. Les problématiques citées témoignent clairement d'un professionnalisme à construire et/ou renforcer en termes de gestion des ressources humaines.

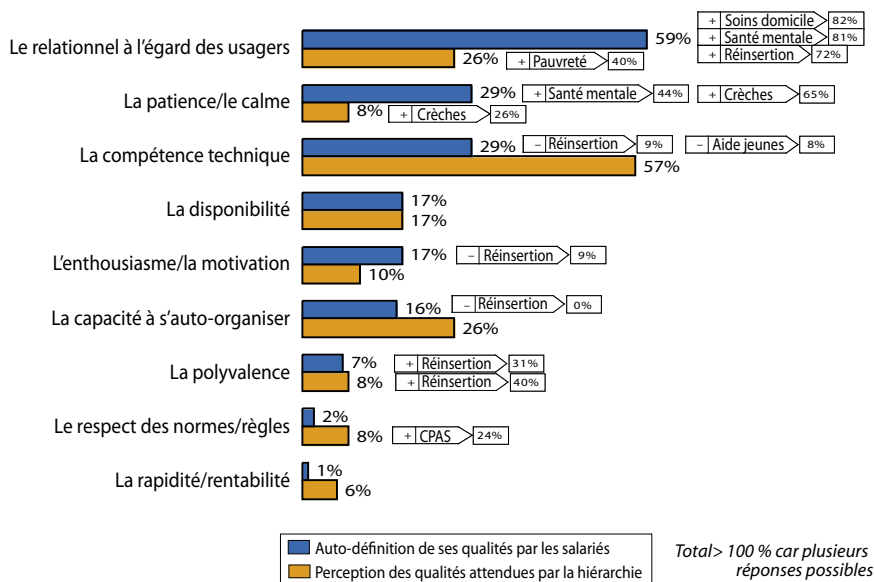
5.2. Décalage entre compétences et attentes des employeurs

Les salariés ont conscience d'écarts importants entre leurs qualités et celles qui, selon eux, sont attendues par leur hiérarchie. Les décalages les plus importants se situent à deux niveaux :

- les salariés se jugent très compétents sur le plan relationnel vis à vis des usagers mais sont peu nombreux à penser que leurs employeurs attendent cette qualité d'eux ;
- à l'inverse, les salariés s'estiment faibles en compétences techniques mais sont très nombreux à considérer que cette qualité est attendue de leur hiérarchie.

Les qualités réelles et attendues

- question ouverte posée aux travailleurs -



C'est dans le domaine de la réinsertion à l'emploi, que la tension entre auto-définition de ses qualités et perception des qualités attendues est la plus forte.

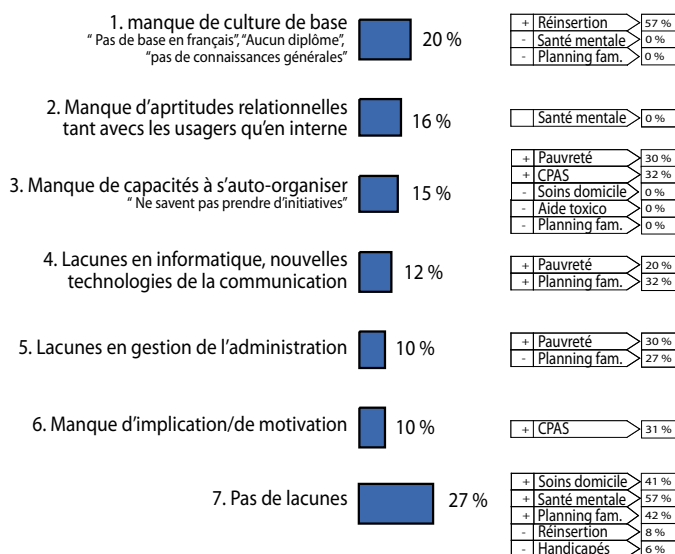
Au regard du travail à accomplir pour réaliser l'objet social de leur organisme, un quart des employeurs ne constatent pas de lacune dans les compétences de leur personnel, mais on remarquera les disparités selon le champ d'activité. Pour les autres, les plus grandes lacunes du personnel relèvent davantage de la capacité à adopter des postures de base dans une organisation que de compétences techniques.

Notons, entre autres, que :

- le manque d'aptitudes relationnelles est cité par 16 % des employeurs (mais pas en santé mentale) alors que la majorité des travailleurs estiment posséder ces qualités ;
- les domaines de la pauvreté et du planning familial citent les lacunes en informatique, en nouvelles technologies de communication, ainsi qu'en gestion de l'administration 2 à 3 fois plus souvent que les autres sous-secteurs ;
- le manque de motivation est également cité par un nombre relativement important d'employeurs.

Les lacunes du personnel

- question ouverte posée aux employeurs -



5.3. Management

5.3.1. Perception et mesure de l'efficacité

Au niveau de la perception de l'efficacité, la représentation dominante semble être « la société est malade, mais nous on va très bien ! ». Il règne une sorte d'autosatisfaction : sept employeurs sur dix affirment qu'il n'y a pas du tout de déficit d'efficacité dans leur organisation. Si les travailleurs sont un peu moins optimistes, plus de la moitié pense quand même comme les employeurs.

Sept organisations sur dix disent avoir des moyens très divers de mesurer l'efficacité sociale de leur organisation. Il s'agit d'indicateurs internes, d'enquêtes de satisfaction, des résultats obtenus en termes d'aide, de retour informel des bénéficiaires, etc. Tendanciellement, plus l'organisation est grande, moins elle estime avoir ces moyens. Ce qui tendrait à dire que les moyens utilisés relèvent davantage d'une grande proximité avec leur public que d'une réelle stratégie de management.

La mesure de l'efficacité sociale semble plus « aisée » dans les sous-secteurs de la réinsertion à l'emploi et de l'aide aux toxicomanes (près de 9 employeurs sur 10 estiment avoir les moyens de mesurer l'efficacité sociale de leur organisation). A l'opposé, elle semble moins facile à mesurer pour les CPAS et

la santé mentale (plus de la moitié des employeurs estiment ne pas en avoir les moyens).

5.3.2. Besoin d'une meilleure organisation ou management

Malgré une certaine auto-satisfaction concernant l'efficacité de leur organisation, une majorité d'employeurs et de travailleurs admettent nettement ou de façon plus mitigée qu'il existe un besoin d'une meilleure organisation, d'un meilleur management et reconnaissent qu'il leur manque des techniques de gestion à divers niveaux.

5.3.3. Techniques de management et échange de bonnes pratiques

Pour la majorité des employeurs, les techniques de management appliquées dans le privé ne conviennent pas vraiment aux organisations de l'aide sociale. Ils sont convaincus qu'il s'agit de développer des techniques de management propres.

Actuellement, les responsables d'organisations du champ de l'aide sociale ont le sentiment que ces techniques propres de management non-marchand n'existent pas de façon formelle et qu'elles ne sont pas enseignées. En conséquence, un certain nombre d'entre eux « bricolent » grâce à un réseau informel d'échanges, lieu d'invention et de formation. Notons cependant que six employeurs sur dix admettent ne pas avoir d'échanges avec leurs alter ego d'organisations similaires concernant les pratiques de gestion.

Parallèlement, alors qu'il existe parmi les employeurs des organisations du champ de l'aide sociale la conviction que le management venant du privé ne peut leur être appliqué, ils ont le sentiment que leurs pouvoirs subsidiaires ne leur proposent que ces techniques comme modèle.

5.3.4. Circulation de l'information, communication interne et descriptions de fonction

Les travailleurs et employeurs qui estiment que l'information circule vraiment bien dans leur organisation ne sont pas majoritaires. Et ce déficit d'information semble plus important dans les CPAS que dans les autres organismes. Parallèlement, une majorité d'employeurs reconnaît qu'il existe un besoin d'une meilleure communication interne, les travailleurs étant encore plus nombreux à le penser.

Parmi les employeurs, seuls quatre sur dix affirment qu'il y a des descriptions de fonction dans leur organisation. Parmi

les travailleurs, seulement trois sur dix disent qu'il y en a et quatre sur dix disent qu'il n'en existe vraiment pas. Les CPAS paraissent mieux organisés de ce point de vue que les autres sous-secteurs de l'aide sociale.

5.3.5. Les démarches qualité

La majorité des organisations d'aide sociale ont entrepris des démarches qualité ces dernières années. C'est surtout le cas des soins à domicile et des crèches (respectivement 80 et 91 %). A l'inverse, seulement 44 % des CPAS l'ont fait. Un tiers des organisations qui ne sont pas encore engagées dans un processus qualité comptent l'entreprendre.

Les travailleurs ne semblent pas tous informés des démarches qualité qui ont été entreprises dans leur organisation, et un peu plus de la moitié des salariés qui sont au courant de telles démarches estiment que leur mise en place est insuffisante.

5.4. Gestion du personnel

5.4.1. Evaluation du personnel

Seul un quart des employeurs déclare qu'il y a un vrai système d'évaluation du personnel dans leur organisation. Il existe de fortes disparités selon le domaine d'activité : moins de 10 % des crèches auraient une politique d'évaluation pour 40 % des organismes d'aide aux toxicomanes.

Du côté des travailleurs, plus de quatre sur dix affirment qu'il n'y a pas de politique d'évaluation du personnel, même si dans le domaine de la formation pré-qualifiante, la moitié affirme qu'il existe un vrai système d'évaluation.

5.4.2. Fidélisation du personnel

Comme la sélection du personnel se base notamment sur l'adhésion à une certaine éthique de l'engagement, ou du moins sur le partage d'une certaine vision du monde, il n'est pas étonnant de constater qu'une large majorité d'employeurs ne connaît pas de difficultés pour fidéliser son personnel.

5.4.3. Politique de formation et gestion de carrière

En ce qui concerne la politique de formation, quatre employeurs sur dix déclarent qu'elle existe mais un quart des travailleurs affirme qu'il n'y en a pas dans leur organisation. Dans le domaine des soins à domicile, la politique de formation semble plus claire puisque plus de la moitié des travailleurs et plus de

70 % des employeurs confirment son existence.

Seuls deux employeurs sur dix affirment qu'il y a une vraie politique de gestion de carrière dans leur organisation. Les travailleurs sont encore moins nombreux : sur dix travailleurs, un seul dit qu'il y a une politique de gestion de carrière et cinq affirment qu'il n'y en a pas.

5.4.4. Politique prévisionnelle et renouvellement du personnel

Globalement, concernant les divers aspects du développement des organisations du champ de l'aide sociale, la moitié des employeurs estiment qu'il n'y a pas vraiment de politique prévisionnelle en matière de GRH dans leur organisme.

Le renouvellement des cadres ne paraît pas constituer un problème. En ce qui concerne le renouvellement du personnel salarié cela semble moins évident. La moyenne d'âge des salariés est actuellement de 37 ans et un tiers des employeurs ne sait pas quand son organisation connaîtra de gros départs. Les autres évoquent diverses échéances se situant toutes au-delà de cinq ans.

Une très large majorité d'employeurs dit remplacer les départs à la retraite. Les travailleurs ont une lecture un peu moins optimiste. Cette distorsion est probablement due au fait que l'employeur a une vision globale de l'emploi dans son organisme (cadre global) alors que le travailleur a une vision plus parcellaire et voit parfois qu'un poste particulier n'est pas immédiatement remplacé.

5.5. Emplois subsidiés et connaissance du système APE

Rappelons qu'en 2003, plus de huit organismes d'aide sociale sur dix ont bénéficié d'emplois subsidiés, que ces contrats subsidiés concernent quatre salariés sur dix du champ de l'aide sociale et touchent toutes les classes d'âge.

5.5.1. Le recrutement et le profil des emplois subsidiés

Les profils de compétences des emplois subsidiés occupés dans les organisations du champ de l'aide sociale sont semblables à ceux des emplois non subsidiés. Tendanciellement, ils ont les mêmes formations de base que le personnel non subsidié. Un quart des travailleurs subsidiés n'a pas d'expérience professionnelle, les autres ayant en majorité occupé des métiers très proches, voire identiques, de ceux exercés actuellement.

Les Aides à la Promotion de l'Emploi (APE) consistent à octroyer sous la forme de points :

- une aide annuelle visant à subsidier partiellement la rémunération de travailleurs,
- une réduction importante des cotisations patronales de sécurité sociale,
- une indexation automatique du montant de la subvention selon l'évolution de l'indice des prix à la consommation.

Les organisations du champ de l'action sociale écrèment le marché de l'emploi selon leurs spécificités et leurs besoins. Les emplois subsidiés n'y sont pas perçus dans une logique d'aide aux personnes en décrochage.

Les personnes engagées sous statut subsidié sont envisagées par une majorité d'employeurs d'organisations du champ de l'action sociale – huit sur dix d'entre eux – comme des salariés destinés à rester dans leur organisation grâce à une ingénierie sociale. Lors de l'embauche d'une personne sous statut subsidié, il est d'emblée question de son intégration à moyen et long terme dans l'organisation, même au-delà de la période d'emploi subsidié. La personne est embauchée d'abord parce qu'elle convient à l'organisation et est considérée comme un partenaire pour développer celle-ci. Pour gérer, les employeurs ne peuvent faire de distinction en fonction du statut. Notons que les employeurs n'ayant pas eu d'emploi subsidié en 2003 considèrent davantage les emplois subsidiés comme une ressource passagère.

Très clairement, les employeurs estiment que les personnes engagées sous statut subsidié sont motivées. Domine une éthique de l'engagement, du moins dans l'esprit des responsables des organisations et qui projettent leur propre engagement sur leur personnel. C'est la logique militante : quel que soit le statut, « on est motivé ensemble ».

5.5.2. Connaissance du système APE

Ce qui domine est une connaissance mitigée du système APE parmi les employeurs du champ de l'aide sociale qui ont eu des emplois subsidiés en 2003. Parmi ceux qui n'ont pas eu recours au dispositif, la méconnaissance est quasi totale.

Les conditions d'accès au système sont mal connues. Parmi les employeurs qui ont eu recours à des emplois subsidiés en 2003, seuls quatre sur dix savent que pour bénéficier du système APE, il suffit d'être demandeur d'emploi inoccupé, indemnisé ou non.

Certains employeurs ne savent pas non plus que dans le système APE, chacun d'eux reçoit un certain nombre de points. Les modalités de calcul de ces points (ils dépendent du volume minimal d'emplois non subsidiés dans l'organisation) sont encore moins connues, même parmi les employeurs qui ont bénéficié d'emploi subsidiés. Seuls deux sur dix connaissent le principe.

5.5.3. Utilisation du système APE

Pour la majorité des organisations, le nombre de points APE ne semble pas être l'unique critère intervenant dans le choix de travailleurs subsidiés. Parmi les employeurs ayant eu des emplois subsidiés en 2003, il semble y avoir trois logiques :

- Un employeur sur huit pratique l'ingénierie sociale, c'est-à-dire un dosage à l'intérieur de l'enveloppe de points APE. Ce dosage se répartit entre l'engagement soit de profils qui ouvrent le droit à une aide maximale, soit d'autres profils pour lesquels ce sont d'autres critères qui sont mis en avant. Cette pratique est davantage répandue parmi les grandes organisations.
- Près de trois organisations sur dix ne pratiquent aucun « dosage ».
- Les autres se disent « mitigés » quant à cette pratique et ceux qui n'ont pas eu d'emplois subsidiés en 2003 ignorent ce qu'ils feraient.

Ceci confirme que les employeurs ont effectué un tri des personnes engagées sous contrats subsidiés, même parmi ceux qui rapportent le plus de points, mais également qu'ils ne choisissent pas des personnes qu'il faut resocialiser.

Tout se passe comme si la préoccupation de ces employeurs n'était pas de remettre des demandeurs d'emploi au travail par un passage temporaire chez eux, mais de faire fonctionner leur organisation avec du personnel tantôt subsidié, tantôt non-subsidié, mais qui est crucial au développement de leur organisation. Seul un employeur du champ de l'aide sociale sur dix estime que la priorité pour les personnes sous statut subsidié est qu'elles se resocialisent avant de penser en termes d'acquisition de compétences.

Majoritairement, les employeurs du champ de l'aide sociale ayant eu des emplois subsidiés en 2003 estiment que le passage du PRC vers les APE est positif, et même plus de trois sur dix jugent clairement cette évolution très positive. Moins de deux sur dix sont d'un avis contraire. Ils évoquent surtout le fait d'y perdre leur personnel ayant peu de points APE (ce qui confirme la stratégie de tenter de pérenniser les emplois), et le surcroît de travail administratif. Le fait que les organisations bénéficiaires remplissent désormais le rôle de secrétariat social dans le système APE est moyennement apprécié des employeurs.

Le personnel sous statut subsidié n'est pas perçu comme une ressource passagère dans les organisations du champ de l'aide sociale.

5.5.4. La gestion du personnel subsidié.

Lors de l'embauche d'un travailleur sous statut APE, la majorité des employeurs fixent des objectifs avec lui. Cependant, il s'agit moins d'une logique visant à remettre le pied à l'étrier à certaines personnes en développant des objectifs individuels, que de fixer des objectifs comme à toute personne embauchée.

En fin de contrat subsidié, seul un employeur sur deux affirme qu'il réalise un bilan du passage dans l'organisation avec la personne. Très souvent l'employeur essaye de garder les personnes, même sous d'autres statuts. S'il n'y arrive pas, c'est le fatalisme qui prévaut et l'employeur a tendance à laisser partir la personne sans effectuer de bilan.

La moitié des employeurs qui ont eu des emplois subsidiés en 2003 estiment avoir une gestion prévisionnelle des emplois subsidiés dont leur organisation a besoin. Il s'agit sans doute moins d'une politique prévisionnelle spécifique des emplois subsidiés que d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines nécessaires, subsidiées ou non.

L'image que ces employeurs ont du personnel subsidié est la même que celle qu'ils ont du personnel non subsidié. La seule différence se situe au niveau de la gestion administrative de leur dossier. « On ne singularise personne, on est tous dans le même bateau ».

Une majorité d'employeurs du champ de l'aide sociale ayant eu des emplois subsidiés en 2003 souhaiterait recevoir une aide pour mieux gérer leur parcours dans l'organisation. En réalité, il s'agit d'une demande d'aide pour pérenniser ces emplois dans l'organisation plutôt que pour accompagner un travailleur dont le passage dans l'organisation constitue une réinsertion professionnelle. C'est une demande d'aide générale à la GRH qui est exprimée. Ceci confirme que l'employeur n'a pas conscience de contribuer à une aide personnalisée.

5.5.5. Emplois subsidiés et formation

Les employeurs ne considèrent pas les travailleurs APE comme du personnel transitoire. Ils engagent avant tout des personnes qui conviennent à leur organisation en espérant qu'ils pourront y poursuivre leur carrière, mais cherchent néanmoins à bénéficier de mesures pour réduire la masse salariale.

De ce fait, la formation du personnel subsidié est envisagée au même titre que celle du personnel non subsidié. Plus de

80 % des employeurs disent avoir vraiment le souci que le personnel subsidié acquiert une vraie compétence. La majorité des employeurs affirme que même si un salarié ne devait rester que deux ans dans l'organisation, cela ne signifie pas qu'il soit inutile d'investir dans sa formation (moins d'un employeur sur cinq pense le contraire).

De manière générale, les employeurs ne se sentent pas particulièrement démunis pour définir les formations dont les travailleurs APE ont besoin pour que leurs compétences conviennent au développement de l'organisation.

Un certain nombre d'employeurs dit cependant avoir besoin d'une aide pour permettre une meilleure intégration des personnes subsidiées dans leur organisation. Il peut s'agir du souci de pérenniser la présence des statuts subsidiés dans l'organisation, même au-delà de la période subsidiée.

5.6. Les pratiques de formation

5.6.1. Les formations suivies en 2003

L'aide sociale est un « secteur » à haute culture de formation. Plus d'un travailleur sur deux a suivi au moins une formation en 2003, d'avantage que dans les autres écosystèmes. Ce taux est encore plus élevé parmi le personnel des soins à domicile, l'aide aux handicapés et les crèches. Il approche les 100 % dans le sous-secteur de l'éducation permanente. Il est deux fois plus élevé parmi les emplois non-subsidiés que parmi les emplois subsidiés (bien que la formation concerne tout de même 32 % de ces dernières). Le personnel qui suit les formations est celui qui est propre à chaque activité, c'est-à-dire, les assistants sociaux pour les CPAS, les puéricultrices pour les crèches, etc. Notons que les sous-secteurs des CPAS et de la pauvreté semblent accuser un retard en la matière.

Une très grande majorité d'organisations a envoyé au moins un salarié en formation. Le nombre de salariées formées varie selon la taille de l'organisation. Plus elle est grande, plus la proportion de personnel qui a participé à une formation est élevée.

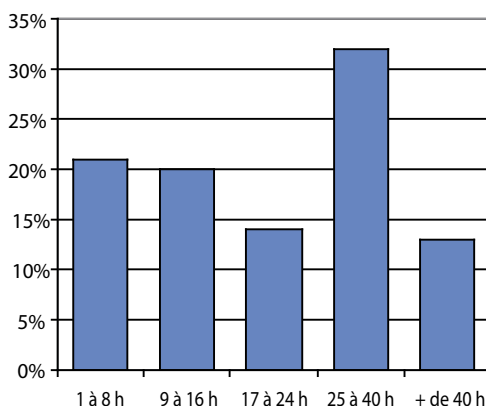
Les formations suivies varient selon l'activité sociale de l'organisation et sont principalement des formations techniques liées à leur métier :

- celles qui ont une activité à caractère médical ou psychosocial ont davantage fait suivre des formations en techniques médicales, assistance psychosociale, etc.

- Les autres ont préconisé davantage de formations en accompagnement social, en législation, en communication avec les destinataires, etc.

Les formations visant à améliorer la capacité managériale à divers niveaux ne dominent vraiment pas, mais les formations en gestion d'équipe, en RH, en management général et en gestion d'organisation concernaient toutes deux 12 % des personnes formées.

Durée de formation en 2003



5.6.2. Impact de la formation

Même si une réelle évaluation de l'impact des formations sur les comportements du personnel n'est pratiquée que dans moins de deux cas sur dix, les employeurs s'accordent (94 %) pour dire que les formations suivies ont eu un impact positif tant sur le professionnalisme et la rigueur que sur les attitudes au travail. Plus l'organisation est grande, plus l'impact des formations est estimé « très positif ».

Ni la perspective d'augmenter ses revenus grâce à de nouvelles compétences, ni celle de changer de travail quotidien ne sont les motivations premières pour suivre des formations. Il semble bien que la motivation relève davantage de l'envie d'acquérir ou d'améliorer ses compétences.

5.6.3. La politique de formation

La grande majorité des responsables d'organisation ont une politique de formation de leur personnel. Celle-ci relève d'abord d'adaptations aux besoins et projets de l'organisation puis en encouragement à améliorer plus largement ses compétences.

Les deux sous-secteurs de l'aide aux toxicomanes et de la santé mentale semblent avoir une politique de formation plus active : plus de la moitié des employeurs disent y « encourager tout le temps leur personnel à suivre diverses formations » contre un tiers dans les autres sous-secteurs. Près de la moitié des employeurs des soins à domiciles, disent n'organiser que les formations obligatoires selon la loi et un employeur sur dix avoue ne pas avoir de politique de formation.

Cependant, indicateur d'un malaise organisationnel, une majorité d'employeurs estime que son personnel n'a pas assez de temps pour se former et souhaiterait qu'il en ait davantage (43 %). C'est surtout le cas des organismes d'aide aux toxicomanes (60 %), des soins à domiciles et des maisons de jeunes.

5.6.4. Les besoins futurs de formation

En dehors des formations techniques propres à chacun des métiers de l'action sociale, les formations les plus souhaitées par les employeurs pour les membres de leur personnel témoignent d'un réel souci de professionnalisation du management :

- évaluer l'impact d'actions sur les destinataires,
- améliorer la communication interne et externe,
- améliorer le management des équipes et la GRH.

Quelques particularités sous-sectorielles :

- les formations en gestion du stress et de l'agressivité des usagers sont citées par respectivement 67 et 80 % des employeurs des soins à domicile ;
- les planning familiaux seraient particulièrement intéressés par les formations à l'encadrement d'équipe et les formations à Internet ;
- les sous-secteurs de l'aide aux toxicomanes, souhaiteraient des formations en développement et gestion de partenariats et en gestion de conflits internes ;
- les secteurs des crèches, de la réinsertion et de la pauvreté sont particulièrement demandeurs de formations en accueil,
- les organismes de réinsertion désireraient suivre des formations en informatique de base, secrétariat, comptabilité et en évaluation du personnel.

5.6.5. Les modalités de formation souhaitées

Les modalités de formation idéales seraient :

- la journée plutôt que le soir ou le week-end,
- pendant les heures de travail plutôt qu'en dehors,
- en alternance avec le travail plutôt qu'en un bloc.

Plus l'organisation est grande, plus on est favorable à cette formule idéale, l'avis des plus petites organisations étant moins tranché.

Il y a absence de consensus concernant le lieu. Plus l'organisation est petite, plus elle préfère que la formation se donne dans un centre de formation spécialisé plutôt qu'en ses murs. Plus l'organisation est grande, plus ce constat s'inverse. Au niveau des sous-secteurs d'activité, celui de l'aide aux toxicomanes est tout à fait partisan des formations dispensées dans un centre de formation spécialisé, alors qu'en santé mentale on préfère les formations intra-muros.

En ce qui concerne le formateur ou l'orateur, la faveur va au pratiquant confirmé – culture du pragmatisme – puis au formateur spécialisé.

5.6.6. Organismes de formation et légitimité

Une grande diversité d'associations, d'organismes, d'écoles et d'institutions liées aux pouvoirs publics dispensent des formations et paraissent légitimes pour donner les formations dont les organisations d'aide sociale auraient besoin.

Alors que de FOREM n'a été que très peu utilisé pour les formations en 2003 (1 %), les responsables d'organisation sont nombreux (18 %) à l'estimer légitime pour les formations non liées à des techniques de métier.

Une organisation sur deux donne elle-même des formations, surtout à son propre personnel, et plus l'organisation est grande, plus le constat est vrai. Ces formations sont davantage le fait des soins domicile (93 %), de l'aide au handicapés (69 %) et de la santé mentale (61 %).

5.6.7. Information sur le marché des formations

Un responsable d'organisation sur trois estime être vraiment très bien informé du marché des formations. C'est davantage le cas dans les grandes organisations et dans les secteurs de l'aide à la jeunesse, de l'aide aux familles, des plannings familiaux (respectivement 59, 67 et 60 %). Dans la réinsertion à

l'emploi, seuls 14 % des employeurs s'estiment « très informés » et 27 % des responsables de crèches se disent « pas du tout informés ». Majoritairement, les autres sont moyennement au courant.

Globalement, un peu plus d'un responsable sur deux estime son niveau d'information insuffisant (davantage dans le sous-secteur de la réinsertion).

5.6.8. Budget et coût de formation

Une organisation sur dix n'a pas de budget formation. Les autres y consacrent en moyenne 1 à 2 % de leur masse salariale. Notons qu'un peu plus d'un tiers des crèches ne consacrent pas de budget à la formation.

Une formation sur cinq suivie en 2003 était gratuite. Pour les formations payantes, le prix moyen versé par personne (hors salaire) s'élevait à 233 €. Les extrêmes se rencontrent dans le domaine de la pauvreté, avec un budget moyen par personne formée de 29 €, et dans l'aide aux toxicomanes avec une moyenne de 1175 € par travailleur formé.

5.6.9. Les spécialisations

Près de sept travailleurs sur dix possèdent une spécialisation dans leur pratique professionnelle. Cinq d'entre eux l'ont acquise en suivant une formation complémentaire après leur diplôme de base. Ceci signifie que la moitié des travailleurs n'ont pas suivi de formation complémentaire mais que certains ont cependant une spécialisation (en gestion de groupe, informatique, accueil, communication, ...).

Dans le champ de l'aide sociale, les formations complémentaires les plus suivies mènent aux spécialisations de psychologue spécialisé, spécialisation en informatique, soins palliatifs, mais également à d'autres spécialités spécifiques au domaine de l'action sociale (médiateur, pédagogie, agent d'intégration, formateur pour adultes, etc.).

5.7. Connaissance des services offerts et attentes à l'égard du FOREM

A l'instar des hôpitaux et des maisons de repos, les responsables d'organisation sont très peu nombreux (un sur dix) à affirmer qu'ils connaissent les services du FOREM dont ils pourraient avoir besoin.



Trois logiques d'attentes à l'égard du FOREM :

- une aide à la GRH, notamment concernant les divers aspects des emplois subsidiés : connaître les aides, aider à les sélectionner, assurer le suivi, etc.;
- une meilleure connaissance des services du FOREM et un dialogue;
- des formations davantage adaptées au non-marchand.

Hypothèse :

L'habitus du non-marchand s'exprimerait de la manière suivante. Le discours admis socialement comporte trois niveaux :

- « *Nous sommes tous motivés* ». Il ne faut pas mettre en cause les personnes.
- « *On est efficace* ». C'est le discours à destination des pouvoirs publics.
- « *Si il y a des problèmes, ce sont des problèmes d'organisation* » : l'urgence permanente, pas assez de temps pour se former, en permanence en sous-effectif, etc. - ce qui est idéologiquement neutre. Il en découle un sentiment de « don de soi » pour une cause.

6. L'ETHOS CULTUREL

6.1. Le projet des dirigeants

Trois responsables sur quatre comptent poursuivre leur activité et la majorité d'entre eux a même l'intention de faire croître son organisation – surtout dans la réinsertion à l'emploi, l'aide aux toxicomanes et le planning familial – ou du moins de viser la stabilité de celle-ci (aide à la jeunesse et crèches).

6.2. Le niveau d'étude des dirigeants

Neuf responsables sur dix du champ de l'aide sociale ont un diplôme de l'enseignement supérieur ou universitaire (surtout dans les CPAS), mais près de la moitié d'entre eux estiment que ce diplôme ne les a pas bien préparés à leur métier actuel ; c'est surtout le cas des responsables d'organisation de réinsertion à l'emploi et des CPAS.

6.3. L'image de soi des travailleurs

L'image professionnelle de soi des travailleurs indique que le champ de l'aide sociale est traversé par deux cultures de poids équivalents :

- l'exercice d'une profession,
- l'engagement.

Une très large majorité de salariés dit avoir choisi son métier et seul un travailleur sur dix dit simplement occuper un emploi.

On a vu qu'un aspect de l'ethos non-marchand est qu'il existe une affinité de modèles culturels entre le personnel des organisations du champ de l'aide sociale et l'objet social de l'organisation. C'est le vrai « carburant » de la motivation.



Table des matières

Avant-propos :	
Les objectifs de l'étude d'un écosystème	3
Les contours de l'écosystème du non-marchand	4
Survol «en 5 minutes».....	6
1. L'EMPLOI DANS L'ECOSYSTEME DU NON-MARCHAND : L'AIDE SOCIALE.....	8
1.1. Répartition et évolution de l'emploi par sous-secteur	8
1.2. Répartition et évolution du nombre de postes de travail	9
1.3. Répartition et évolution du nombre d'établissements selon leur taille	9
2. L'ORGANISATION DANS LE SOUS-SECTEUR DE L'AIDE SOCIALE.....	11
2.1. Le rapport aux pouvoirs subsidants	11
2.2. Professionnalisation et rationalisation	12
2.3. La structuration du secteur	12
2.4. Le risque de privatisation du secteur.....	12
2.5. Les métiers de l'aide sociale.....	13
2.6. Les types de personnel	13
2.7. La hiérarchie.....	14
2.8. Le rapport aux usagers	14
3. LES REPRESENTATIONS DU CHANGEMENT ET L'IMPACT SUR LES PRATIQUES	15
3.1. L'évolution de l'offre et de la demande de l'aide sociale récente et attendue dans le futur ..	15
3.1.1. La perception des changements récents.....	15
3.1.2. La perception des changements futurs.....	16
3.2. L'impact des changements récents et futurs.....	17
3.2.1. Professionnalisation de l'activité	17
3.2.2. Fragilisation sociale, volume de travail et réorganisations	17
3.3. Les conditions de travail	17
3.3.1. Durée de la carrière	17

3.3.2. Temps de travail	18
3.3.3. Horaires particuliers	19
3.3.4. Conditions de travail, stress et motivation ..	19
3.3.5. Absentéisme.....	19
3.3.6. Satisfaction et insatisfaction	20
3.3.7. L'organisation du travail.....	20
3.3.8. Le salaire.....	20
3.4. La mobilité du personnel.....	21
3.4.1. Expériences professionnelles antérieures.....	21
3.4.2. Désirs de changements et projection dans le futur	21
3.4.3. Turn over	21
3.4.4. Croissance de l'emploi dans le secteur en 2003.....	22

4. LES PROFILS RECHERCHES ET L'APPRECIATION DU MARCHÉ DE L'EMPLOI

4.1. Les profils recherchés.....	23
4.1.1. Métiers recherchés.....	23
4.1.2. Critères de recrutement et qualités recherchées	23
4.1.3. Les nouvelles compétences.....	24
4.1.4. Les profils difficiles à recruter.....	24
4.2. L'appréciation du marché de l'emploi	24
4.2.1. Projection dans le futur	24
4.2.2. Perspectives d'emploi à 3 ans	24
4.3. Le recours à l'intérim	25

5. LA POLITIQUE GRH DANS L'AIDE SOCIALE

5.1. Principaux problèmes de GRH	26
5.2. Décalage entre compétences et attentes des employeurs	27
5.3. Management	29
5.3.1. Perception et mesure de l'efficacité	29
5.3.2. Besoin d'une meilleure organisation ou management.....	30
5.3.3. Techniques de management et échange de bonnes pratiques	30

5.3.4. Circulation de l'information, communication interne et descriptions de fonction	30
5.3.5. Les démarches qualité	31
5.4. Gestion du personnel	31
5.4.1. Evaluation du personnel	31
5.4.2. Fidélisation du personnel	31
5.4.3. Politique de formation et gestion de carrière	31
5.4.4. Politique prévisionnelle et renouvellement du personnel	32
5.5. Emplois subsidiés et connaissance du système APE..	32
5.5.1. Le recrutement et le profil des emplois subsidiés	32
5.5.2. Connaissance du système APE	33
5.5.3. Utilisation du système APE	34
5.5.4. La gestion du personnel subsidié.....	35
5.5.5. Emplois subsidiés et formation	35
5.6. Les pratiques de formation	36
5.6.1. Les formation suivies en 2003.....	36
5.6.2. Impact de la formation	37
5.6.3. La politique de formation.....	37
5.6.4. Les besoins futurs de formation	38
5.6.5. Les modalités de formation souhaitées.....	39
5.6.6. Organismes de formation et légitimité.....	39
5.6.7. Information sur le marché des formations	39
5.6.8. Budget et coût de formation.....	40
5.6.9. Les spécialisations	40
5.7. Connaissance des services offerts et attentes à l'égard du FOREM	40

6. L'ETHOS CULTUREL	42
6.1. Le projet des dirigeants.....	42
6.2. Le niveau d'étude des dirigeants.....	42
6.3. L'image de soi des travailleurs	42



