

Édith Archambault

Économiste, professeur émérite de l'Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne

Dans le contexte actuel de rationalisation des effectifs dans le secteur social, quelles solutions humaines peuvent-elles être trouvées pour assurer les besoins croissants sur le terrain ?

Des besoins de « réparation sociale » croissants et de plus en plus diversifiés

- Nouvelles « nouvelles pauvretés » au terme de 40 ans de crises cumulatives dont la plus grave est celle que nous traversons: travailleurs pauvres (CDD, temps partiels et atypiques) ; problèmes du coût du logement dans les grandes villes ; chômeurs de très longue durée ; non recours au RSA et autres minima sociaux (ONPES).
- Vieillesse, isolement et solitude en milieu rural et urbain (Paugam) ; érosion des retraites et coût de la dépendance à domicile ou en institution. Accroissement des inégalités entre retraités, entre retraités et titulaires du minimum vieillesse (CORE).
- Les 18-30 ans, génération sacrifiée ? Diversité entre les plus qualifiés qui émigrent ou trouvent rapidement un CDI, gage d'insertion, les diplômés moyens qui enchaînent stages, CDD et chômage et les NEET (not in employment, education or training) qui galèrent.

Cependant certains besoins sociaux décroissent et il faut anticiper les reconversions nécessaires

- L'espérance de vie des hommes augmente plus vite en ce moment que celle des femmes. D'où une plus grande longévité en couple qui a pour effet un retard de l'entrée en maison de retraite ou EHPAD (85 ans en moyenne pour un temps en institution moyen de 18 mois) et un maintien à domicile des personnes âgées valides, puis dépendantes, plus long. D'où un besoin accru de services à domicile.
- Il y a beaucoup moins d'enfants handicapés et la tendance est à leur maintien en milieu ouvert. En revanche il y a davantage d'adultes handicapés. Là aussi il faut anticiper quels changements de qualifications des personnels sont requis, et prévoir les formations adéquates pour accompagner ces mutations et satisfaire des besoins qui évoluent.

Une inévitable rationalisation des effectifs salariés dans le secteur social

- Fin 2012, les effectifs du secteur non lucratif dans le domaine social et médico-social sont de 913 000 salariés (Insee-Clap) soit 861 000 pour les associations, 32 000 pour les fondations et 20 000 pour les mutuelles et coopératives. 913 000 salariés, c'est à peu près le nombre des enseignants en France de la maternelle au Supérieur. Dans ces deux ensembles salariés, il y a sans nul doute des personnels mal employés,

des taux d'encadrement à revoir, des redondances et des « mammoths à dégraisser »

- Des synergies sont possibles et j'en donnerai quelques exemples : des personnels qualifiés (comptables, webmasters, financiers, experts du fundraising...) à mutualiser entre asso du même secteur ou oeuvrant sur le même territoire ; des guichets de renseignements ou des permanences peu fréquentées qui peuvent être remplacés par des sites web conviviaux et mis à jour régulièrement, les personnels dégagés privilégiant alors l'accueil et l'accompagnement. Autre exemple : des secrétaires à qui on continue à faire taper des manuscrits informels alors que les auteurs pourraient rédiger directement sur ordinateur. Ces secrétaires pourraient plus fondamentalement (et de manière plus intéressante pour elles) être des organisatrices et monter en qualification, etc...
- Ces mutations se font rarement en période d'expansion, mais elles deviennent une condition de survie quand les financements se raréfient et que les comptes publics et associatifs sont déficitaires.
- D'autres synergies et complémentarités sont possibles avec les bénévoles. 10% seulement des 16 millions de bénévoles associatifs s'orientent vers le secteur social, mais il y a eu une augmentation au cours des années récentes de leur intérêt pour le secteur social, Cependant comme les bénévoles y sont plus assidus et plus réguliers qu'ailleurs, c'est environ le quart du temps de travail bénévole qui bénéficie au secteur social, soit environ 250 000 ETP (Tchernonog et Prouteau, 2013). Ces nouveaux bénévoles sont de plus en plus qualifiés et il importe de les mettre à la place qui à la fois leur convient et en même temps sert l'association, de les fidéliser et de reconnaître leur contribution essentielle à la vie associative.
- Les jeunes du Service civique ou des emplois d'avenir doivent trouver dans les associations une incitation à poursuivre leur engagement après la fin du contrat et les tâches qui leur sont confiées doivent être qualifiantes et encadrées par des salariés ou bénévoles expérimentés.

Des ressources humaines plus difficiles à gérer ?

- Reconnaissance du rôle d'employeur des associations (UDES/ syndicats d'employeur spécialisés) face à un salariat toujours aussi féminin, mais plus qualifié, plus exigeant (percer le plafond de verre), plus syndiqué. En dépit de salaires plus faibles que dans le reste du privé ou le public, et de conditions de travail souvent difficiles (Richez-Battesti et Petrella), la satisfaction au travail reste plus élevée qu'ailleurs (Lanfranchi et Narcy).
- Besoins de recrutement importants dans les 10 années à venir du fait de départs à la retraite plus nombreux que dans le reste du secteur privé (Atlas CNCRES). Il faut donc utiliser intelligemment ces départs à la retraite, en ne remplaçant pas ceux qui étaient d'une faible utilité et au contraire en anticipant les besoins en qualifications rares et en recrutant rapidement en CDI les jeunes bien formés qui trouvent difficilement un emploi en entreprise en ce moment. Il ne faut pas attendre la reprise qui tendra à nouveau le marché des cadres surtout mais aussi celui des emplois moins qualifiés
- Les nouveaux bénévoles sont plus critiques, plus zappeurs, plus désireux de voir les résultats de leurs actions et de participer aux décisions stratégiques. Il faut donc avoir à leur égard une vraie stratégie de

ressources humaines. Le problème du remplacement des dirigeants élus et surtout des présidents continue à se poser car les responsabilités des présidents sont trop lourdes dans les associations de taille moyenne. Il faut réfléchir sur la complémentarité du couple Président/DG dans les associations moyennes comme dans les plus grandes (Prouteau).