

# la lettre

■ numéro 115 ■ juin 2011 ■



## GROS PLAN **UNE ACTIVITÉ INTENSE EN 2010**



## ZOOM MÉTIER . . . **Encadrant technique dans une Régie de quartier**

ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO

**Une GPEC collective pour les Centres sociaux d'Aquitaine**

**La vie de l'OPCA**

Actualité

Noté pour vous



## Sérénité pour l'avenir

La lecture du « Gros plan » (pages 4 et 5) permettra de s'en convaincre : Habitat Formation a connu une activité intense tout au long de l'année 2010. En substance, tout a progressé : le nombre d'entreprises adhérentes, la collecte, les dépenses, le nombre de salariés formés, la capacité de conseil de proximité, la communication avec les entreprises adhérentes...

Dans le même temps, les fonds mutualisés du plan de formation ont été mobilisés à haut niveau, permettant notamment de poursuivre le développement de nos plans d'action « Illettrisme » et « Encadrement intermédiaire », d'en lancer un nouveau pour la formation des « Adultes relais » et de financer des projets de branches. Habitat Formation a également pu mobiliser des financements du FPSPP dans le cadre de 4 appels à projets pour un montant global de 2,2 M€.

De plus, des cofinancements ont été obtenus à hauteur de 461 K€ dans les régions (DIRECCTE, Conseils régionaux).

Ainsi, c'est avec sérénité que les instances paritaires d'Habitat Formation ont pu conduire les négociations pour l'intégration au sein d'Uniformation en 2012, très positivement avancées au moment où ces lignes sont écrites.

Rendez-vous très bientôt pour en préciser les conditions, qui ne nuiront en rien à la qualité des services qu'entreprises et salariés sont en droit d'attendre de leur OPCA.

**Daniel Vatant**  
directeur général

# LA VIE DE L'OPCA

## ■ CIF : UN NOMBRE RECORD DE DEMANDES

La Commission paritaire des congés individuels, réunie le 12.5.11, a constaté un nombre record de demandes de CIF/CDI pour les formations débutant au cours du 2<sup>ème</sup> semestre 2011 : 528 dossiers éligibles ont en effet été reçus dans le cadre de cette session contre 415 en 2010 à la même époque, soit une augmentation brutale de 27 %. Il en est résulté un taux de satisfaction plus bas que l'an passé à la même époque (29 % contre 35 %), le coût moyen d'un dossier ayant légèrement diminué par rapport à la session de mai 2010 (24,9 K€ contre 26,7 K€). Dans ce contexte, des taux de satisfaction supérieurs ont bien entendu été obtenus pour les catégories de salariés définies comme prioritaires par nos instances paritaires :

Caractéristiques des salariés	% de satisfaction
Formation initiale de niveau V maxi	43 %
Plus de 45 ans	68 %
Handicap reconnu	80 %
Bilans compétences préalable	41 %
CIF refusés précédemment	64 %
Ensemble des demandes	29 %

La Commission a également examiné et accepté toutes les demandes de congés VAE et bilans de compétences : 66 congés VAE et 201 bilans de compétences ont été pris en charge depuis le 1.1.11. Enfin, elle a proposé au Conseil d'administration (qui l'a accepté), d'assouplir provisoirement les critères de prise en charge des CIF/CDD compte tenu de la consommation en retrait du budget affecté à ce dispositif.

## ■ PROFESSIONNALISATION

Les demandes de prise en charge de formations dans le cadre de la professionnalisation (contrats et périodes de professionnalisation, DIF prioritaires de branche) continuent d'augmenter à un rythme devenu incompatible avec les moyens fi-

nanciers de l'OPCA. Alertées à ce sujet par le Conseil d'administration, prenant en compte cette situation préoccupante, les branches professionnelles ont toutes fait preuve d'esprit de responsabilité en décidant de resserrer leurs règles de prise en charge afin de pouvoir continuer à financer le plus grand nombre possible de formations. Les règles désormais applicables à toutes les entreprises sont les suivantes :

- Contrats de professionnalisation : **forfait horaire unique de 9,15 €.**
- Périodes de professionnalisation : **forfait horaire unique de 9,15 €.**
- DIF prioritaires de branche : **prise en charge limitée aux coûts pédagogiques (pas de prise en charge des frais annexes).**

**RAPPEL IMPORTANT** : les demandes préalables de prise en charge sont à adresser à Habitat Formation au moins un mois avant le début de la formation.

## ■ NOS PROCHAINES RENCONTRES LOCALES

### Les bases de la formation professionnelle continue

Metz	15 septembre
Valence	15 septembre
Quimper	16 septembre
Evreux	20 septembre
Strasbourg	27 septembre
Narbonne	27 septembre
Bordeaux	29 septembre
Paris	4 octobre
Tours	4 octobre
Châlons-en-Champagne	11 octobre
Alençon	13 octobre
Lyon	13 octobre
Angers	14 octobre
Limoges	17 octobre
Aix-en-Provence	18 octobre

### Les certifications professionnelles et la VAE

Toulouse	20 septembre
Orléans	18 octobre

## Du mouvement dans l'alternance

Décrets relatifs aux aides à l'embauche en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage le 16 mai, accord national interprofessionnel sur l'emploi des jeunes le 7 juin, projet de loi en perspective dans quelques semaines...  
L'alternance est à la Une !  
Faisons donc le point.

### ■ Décrets du 16 mai relatifs aux aides à l'embauche

#### L'aide à l'embauche d'un jeune en alternance

L'aide à l'embauche d'un jeune sous contrat d'apprentissage ou de professionnalisation supplémentaire dans les petites et moyennes entreprises entre en vigueur avec la parution du décret n° 2011-523 du 16 mai (Journal officiel du 17 mai).  
Ce décret précise que :

« Les employeurs de moins de 250 salariés peuvent demander le bénéfice d'une aide de l'État pour toute embauche d'un jeune de moins de vingt-six ans ayant pour effet d'augmenter le nombre de salariés employés en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation ».

Pour les contrats de professionnalisation, le décret précise le mode de calcul de l'aide en distinguant 2 tailles d'entreprise :

- dans les moins de 20 salariés : SMIC horaire applicable au 1<sup>er</sup> janvier de l'année en cours  $\times 151,67 \times$  (pourcentage du SMIC applicable à la date de début d'exécution du contrat

de travail)  $\times 0,12 \times 12$ ,

- dans celles de plus de 20 salariés : SMIC horaire applicable au 1<sup>er</sup> janvier de l'année en cours  $\times 151,67 \times$  (pourcentage du SMIC applicable à la date de début l'exécution du contrat de travail)  $\times 0,14 \times 12$ .

L'aide, gérée par Pôle emploi, est versée en 2 fois et concerne les embauches effectuées depuis le 1<sup>er</sup> mars 2011.

#### Les entreprises pourront bénéficier d'une aide de 2 000 € pour l'embauche d'un senior

L'aide à l'embauche d'un demandeur d'emploi âgé de 45 ans et plus en contrat de professionnalisation est définie par le décret n° 2011-524 du 16 mai 2011 (Journal officiel du 17 mai).

Ce décret précise que :

« Les employeurs peuvent demander le bénéfice d'une aide de l'État pour toute embauche de demandeur d'emploi âgé de quarante-cinq ans et plus en contrat de professionnalisation ».

Le montant de l'aide est fixé à 2 000 €. Elle est gérée par Pôle emploi et versée en 2 fois. Elle est cumulable avec les aides existantes à la date de publication de ce décret.

#### ■ Accord national interprofessionnel du 7 juin

Un accord national interprofessionnel (ANI) sur « l'accès des jeunes aux formations en alternance et aux stages en entreprise » a été signé le 7 juin. Rappelons d'abord que ce type d'accord (même après extension) ne s'applique pas aux entreprises dites « hors champ » comme le sont celles qui relèvent d'Habitat Formation. Seule une reprise législative de tout ou partie des dispositions qu'il

contient serait à prendre en compte. Concernant l'alternance, l'accord indique que chaque branche professionnelle devra réaliser, avant le 31 décembre 2011, un bilan chiffré des contrats en alternance et pourra, par accord collectif, se fixer un objectif annuel de progression de ces contrats.

Il est également demandé aux branches d'engager une négociation pour définir les moyens de diminuer le taux de rupture des contrats lorsque celui-ci est supérieur à 10 %.

L'accord exprime également le souhait que des dispositions soient prises pour que les organismes de formation soient en capacité d'accueillir des jeunes en alternance tout au long de l'année.

Il aborde par ailleurs l'encadrement des stages et instaure notamment un délai de carence entre 2 stages réalisés dans un même poste, et précise que l'entreprise doit informer une fois par trimestre le Comité d'entreprise (les DP à défaut) du nombre de stagiaires accueillis, de leurs caractéristiques et des causes éventuelles de rupture de stages.

#### ■ Et une loi supplémentaire à l'horizon

Un projet de loi relatif au développement de l'alternance sera prochainement débattu au Parlement. L'avenir dira si la future loi reprendra ou non certaines dispositions de l'ANI du 7 juin.

Le projet prévoit notamment de porter de 3 % à 4 % la part obligatoire de salariés en alternance dans les entreprises de plus de 250 salariés et une modification des conditions d'enchaînement de 2 contrats de professionnalisation chez un même employeur.

# GROS PLAN UNE ACTIVITÉ INTENSE

■ Le rapport d'activité 2010 d'Habitat Formation a été adopté à l'unanimité par son Conseil d'administration le 30 mai. Il est marqué par une évolution à la hausse de tous les indicateurs (collecte, dépenses, nombre de salariés formés...) et une consolidation de la capacité de conseil de proximité. On en trouvera ci-dessous une synthèse, le texte intégral étant à disposition sur notre site Internet (rubrique « Missions et activité »)

## ■ LES ENTREPRISES ADHÉRENTES

Le nombre d'entreprises adhérentes (4 228) est en hausse de 5,7 % par rapport à 2009. Cette progression est due principalement à l'intégration de structures d'accueil de la petite enfance. Les entreprises de moins de 50 salariés restent très dominantes en nombre (90 %). Ces 4 228 entreprises employaient en 2010 environ 123 000 salariés.

	NBRE D'ENTREP.	%
< 10	2 419	57,2
10 à 49	1 375	32,6
50 à 199	334	7,9
200 à 499	73	1,7
500 et +	27	0,6
TOTAL	4 228	100

## ■ LA COLLECTE 2010

La collecte globale (57 402 k€) est en augmentation de 4,2 % par rapport à 2009.

La répartition par dispositif fait apparaître une part prépondérante du plan de formation (63,4 %).

	MONTANT (K€)	% DE L'ENSEMBLE
PLAN DE FORMATION	36 375	63,4
PROFESSIONNAL.	13 797	24
CIF/CDI	5 381	9,4
CIF/CDD	1 849	3,2
TOTAL	57 402	100

## ■ LE PLAN DE FORMATION

Le nombre de stagiaires (70 641) a progressé de 3,6 % par rapport à 2009.

La durée moyenne des actions de formation est restée stable : 14,7 heures contre 15,1 heures en 2009.

Les coûts pédagogiques ont représenté 83 % des dépenses globales, avec un coût moyen de l'heure / stagiaire de 28 €.

La répartition des stagiaires par catégorie socioprofessionnelle s'est établie ainsi :

- ouvriers : 12 %
- employés : 54 %
- agents de maîtrise / techniciens : 16 %
- Ingénieurs et cadres : 18 %

## ■ LA PROFESSIONNALISATION

La mobilisation soutenue des dispositifs de la professionnalisation s'est confirmée.

Les engagements financiers se sont élevés à 14 633 k€ (dont 30 k€ au titre du DIF portable au bénéfice de demandeurs d'emploi), soit une augmentation de 24 % par rapport à 2009, rendue possible par la forte mobilisation du report à nouveau disponible au titre de la professionnalisation.

Le nombre de contrats de professionnalisation a légèrement augmenté (+ 2,5 %).

Les périodes de professionnalisation ont connu une légère régression en nombre (-6,6 %) du fait de la baisse du nombre de périodes de courte durée, pendant que le nombre de DIF prioritaires de branche poursuivait sa croissance rapide (+ 54 %).

Il est à noter qu'une subvention de 229 K€ a été obtenue dans le cadre d'un appel à projets du FPSPP pour des périodes de professionnalisation au bénéfice de salariés en CUI (Contrat unique d'insertion).

	NOMBRE	ENGAGEMENT
CONTRATS PROFESSIONNAL.	573	6 062 K€
PÉRIODES PROFESSIONNAL.	4 459	2 882 K€
DIF PRIORITAIRES	4 474	5 659 K€
TOTAL	9 506	14 603 K€

### Les contrats de professionnalisation

- 83 % des bénéficiaires âgés de moins de 26 ans.
- Coût moyen pris en charge (forfaits horaires, hors tutorat) : 9 196 €.

- Formation théorique d'une durée moyenne de 741 heures.

### Les périodes de professionnalisation

- 93 % des périodes pour des entreprises de 50 salariés et plus.
- Coût moyen pris en charge (forfaits horaires, hors tutorat) : 596 €.
- Formations d'une durée moyenne de 46 heures.

### Les DIF prioritaires de branche

- Coût moyen pris en charge : 1 265 €.
- Formations d'une durée moyenne de 24 heures.
- 74 % des DIF pris en charge pour des entreprises de 50 salariés et plus.

## ■ LES CONGÉS INDIVIDUELS

	CDI	CDD
FORMATION	573	6 062 K€
BILAN DE COMPÉTENCES	4 459	2 882 K€
VAE	4 474	5 659 K€
TOTAL	9 506	14 603 K€

La très sensible croissance des demandes de CIF/CDI a eu pour résultat un taux de satisfaction de 37 % pour les CIF non consécutifs à une VAE, ces derniers (au nombre de 80 en 2010) étant tous pris en charge.

Dans l'ensemble des 305 CIF pris en charge sont également comptabilisés 8 dossiers « FHTTIS » (Formation hors temps de travail à l'initiative du salarié, dispositif créé par la loi du 24.11.09).

Il est également à noter la progression du nombre de bilans de compétences pour les salariés en CDD (15 dossiers contre 8 en 2009).

Dans le cadre d'appels à projets du FPSPP, une subvention de 555 k€ (dont 250 k€ de FSE) a été obtenue pour le CIF/CDI et une autre de 521 k€ (dont 50 % de FSE) pour le CIF/CDD.

## ■ CONSEIL DE PROXIMITÉ, PARTENARIATS, INFORMATION ET COMMUNICATION

### Le rôle des antennes régionales

Fin 2010, 7 antennes régionales étaient opérationnelles avec la création de la nouvelle antenne de Lille en cours d'année.

Par ailleurs, 2 conseillers basés au siège sont affectés à la région Centre d'une part, et aux 2 régions norman-

des d'autre part. Ainsi, quelle que soit son implantation géographique, chaque entreprise adhérente a pu se référer à un conseiller formation dédié.

Les conseillers formation ont assuré 3 missions principales et complémentaires :

■ Information et conseil de proximité : 401 rencontres individuelles ont eu lieu avec des entreprises, dont 365 sur site.

■ Animation de réunions collectives avec les entreprises : 57 rencontres locales ont rassemblé 741 personnes représentant 624 entreprises. Ces rencontres se sont tenues sur 2 thèmes : « Les bases de la formation professionnelle » et « Les certifications professionnelles et la VAE ». Elles ont été complétées en région par 39 réunions par branche ou famille professionnelle qui ont rassemblé 453 personnes.

■ Développement des collaborations avec les partenaires institutionnels, qui ont souvent pour toile de fond des dossiers de cofinancement, principalement avec des Conseils régionaux et des DIRECCTE. 8 dossiers de cofinancement étaient en cours en décembre 2010 dans 6 régions pour un montant total de 461 k€.

### Le plan d'action

#### « ILLETTRISME »

Mené depuis 2003 en partenariat avec l'ANLICI, le plan d'action « Illettrisme » s'est poursuivi au cours de l'année 2010 : 506 k€ ont ainsi été engagés au bénéfice de 531 salariés, pour des formations d'une durée moyenne de 105 heures. Une subvention de 879 k€ a été obtenue à ce titre dans le cadre d'un appel à projets du FPSPP pour la formation aux savoirs de base des salariés des Régies de quartier.

### Le plan d'action

#### « ENCADREMENT INTERMEDIAIRE »

Décidé en 2009 par le Conseil d'administration d'Habitat Formation, le plan d'action « Encadrement intermédiaire » s'est bien développé

en 2010 : 303 k€ ont été engagés pour la formation de 360 salariés.

### Le plan d'action

#### « ADULTES RELAIS »

Un budget de 96 k€ a été affecté en 2010 à ce nouveau plan d'action qui vise à professionnaliser le rôle de médiateur des « adultes relais » et qui prendra sa pleine mesure en 2011.

### L'offre de formation, les métiers, les diplômés

Le rôle d'information des entreprises et de leurs salariés sur l'offre de formation (215 demandes) et les certifications professionnelles s'est poursuivi en 2010.

Le partenariat avec la CNCP (Commission nationale de la certification professionnelle) s'est poursuivi. Il permet de réaliser, à partir du site Internet d'Habitat Formation, des liens directs avec les fiches descriptives du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

### La communication

2010 a été l'année de l'enrichissement du nouveau site web d'Habitat Formation avec pour objectifs principaux un accès facilité à tous les documents relatifs aux dispositifs, une actualité mise à jour régulièrement et une meilleure visibilité de l'activité des conseillers et des services du siège. Dans le même temps, la pratique régulière des e-mailings collectifs aux entreprises adhérentes a été mise en œuvre, facilitant ainsi l'information en temps réel. Enfin, comme chaque année, 4 numéros de « La Lettre » ont été publiés.

### Les chiffres clés de 2010

- 4 228 entreprises adhérentes
- 57 402 k€ de collecte
- 70 641 stagiaires dans le cadre du plan de formation
- 573 contrats de professionnalisation
- 4 459 périodes de professionnalisation
- 4 474 DIF prioritaires de branche
- 388 congés individuels de formation
- 557 bilans de compétences
- 265 congés VAE

# ZOOM MÉTIER

## Encadrant technique dans une Régie de quartier

Rencontre avec  
**Laila Khouya,**  
Encadrant  
technique  
à la Régie  
de quartier  
du 19<sup>ème</sup> nord  
(Paris)



fonctionnement. Nous avons tous la même envie d'aider les gens autant que possible.

**H.F. : Quel a été votre parcours professionnel ?**

**L.K. :** C'est avec un certain culot que j'ai ouvert la porte de la Régie en 2005, intriguée par cette notion de « quartier ». J'ai été embauchée dans un premier temps en contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) comme opératrice de quartier. Dès 2006, j'ai été formée en alternance au métier de Chef d'équipe et ai signé un CDI. En 2010, j'ai obtenu le diplôme d'ETAIE (niveau IV) après une période de professionnalisation. Les 385 heures de formation réparties sur 13 mois couvrent toutes les fonctions de l'encadrement technique des chantiers. Les 12 modules ont porté sur l'encadrement des salariés en insertion, la fonction pédagogique, la formation des salariés en situation de production, l'organisation et le suivi de la production et enfin la coordination avec les professionnels chargés de l'accompagnement social et socioprofessionnel. La même année, j'ai utilisé mon DIF pour obtenir un CQP Agent d'entretien et rénovation en propreté. Cette formation m'a été d'une grande utilité. C'est primordial de connaître les aspects techniques du métier pour pouvoir mieux encadrer.

**H.F. : Quels sont vos projets d'avenir ?**

**L.K. :** Afin de maîtriser pleinement mon rôle d'encadrant, je vais prochainement être formée à un logiciel de devis pour répondre aux clients potentiels. Mes différentes formations ainsi que la structure de la Régie m'ont permis d'évoluer. Aussi, pourquoi ne pas devenir Coordinatrice technique dans quelques années ?

**Habitat Formation : Comment décririez-vous votre journée type ?**

**Laila Khouya :** Dès 5h45, je démarre ma journée avec l'accueil des salariés dans la Régie. Ils sont 60 au total, divisés en 2 équipes : ceux qui ont toujours la même activité telle que le nettoyage des parties communes ou encore l'entretien des espaces verts et ceux qui ont des missions ponctuelles comme le débarras ou les déménagements de particuliers. Je leur transmets les dernières informations, veille à ce qu'ils signent leur feuille de présence et les aide à préparer leur matériel.

Au cours de la matinée, je participe au contrôle du ménage avec des gérants ou des gardiens d'immeubles. Ces immeubles sont gérés par des bailleurs Hlm, aussi bien des ESH que des Offices. À 13 h ma journée est terminée.

**H.F. : Comment travaillez-vous en équipe au sein de la Régie ?**

**L.K. :** Nous réalisons un véritable travail d'équipe et avons l'état d'esprit qui va avec. Je collabore avec le Directeur technique à qui je transmets les informations du terrain : les plannings des salariés, des comptes

rendus sur leurs missions, les attentes des clients... Avec la responsable administrative nous gérons le pointage, les arrêts maladie et autres absences. Le parcours des salariés, les éventuels freins à celui-ci ou encore leurs besoins en formation sont étudiés avec la Chargée d'insertion.

La Régie est très dynamique et nous organisons régulièrement tous ensemble des événements. C'est le cas aujourd'hui avec la journée « Faîtes de la propreté » où grâce aux différents stands installés devant nos locaux, nous informons et conseillons les habitants du quartier sur la propreté avec pour cette 3<sup>ème</sup> édition, une thématique « Jardinage et espaces verts ».

**H.F. : Votre métier n'est pas toujours facile au quotidien mais il reste épanouissant ?**

**L.K. :** Les personnes en insertion connaissent la plupart du temps beaucoup de difficultés qui rejaillissent sur leurs missions. Il faut toujours trouver une solution et parvenir à les motiver. Il est nécessaire d'écouter tout en étant ferme, d'être attentif et réactif pour éviter tout problème. La bonne ambiance de la Régie contribue beaucoup au bon

## Une GPEC collective pour les Centres sociaux d'Aquitaine

Dans le n° 114 de « La Lettre », nous avons consacré un article à la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Nous rappelons alors les 3 entrées possibles pour envisager l'évolution des emplois et des compétences : l'entreprise, la branche professionnelle et le territoire ainsi que la possible combinaison de ces voies. Si dans une GPEC d'entreprise, une seule structure est concernée, dans une GPEC de branche, toutes les entreprises appliquant une même convention collective le sont. La GPEC territoriale a vocation à concerner toutes les entreprises d'un même bassin d'emploi, quel que soit leur secteur d'activité.

L'option retenue ici est donc une version hybride ; elle est sectorielle (un type de structures d'une branche) et territoriale au sens large (pas un « bassin d'emploi » mais l'ensemble des départements d'une région).

### ■ Des constats partagés nés d'une habitude de travailler ensemble

Les Centres sociaux d'Aquitaine mènent ensemble, depuis une dizaine d'années, avec le concours financier de l'État (EDDF puis EDEC) des projets de formations collectives qui regroupent un nombre important des salariés des associations de la Région.

Les évaluations successives de ces dispositifs de formation ont révélé, notamment, le manque de lien entre les actions mises en œuvre, les évolutions du secteur professionnel et la nécessaire adaptation des compétences des salariés ; il n'y aurait que peu

d'anticipation et de prise en compte des enjeux ; les actions répondent plus à l'urgence qu'à un dessein réfléchi.

Or, ces dernières années ont été marquées par d'importantes évolutions des politiques publiques et du contexte social qui ont conduit les associations, par exemple, à modifier, sans l'anticiper, l'organisation du travail.

S'agissant de la mise en œuvre de nouveaux projets de formation, il est apparu nécessaire de substituer désormais, à l'approche utilitariste (voire consumériste) et « curative » qui prévalait trop souvent, une vision prenant en compte les évolutions prévisibles du secteur ainsi qu'un certain nombre d'enjeux tels que :

- la préparation des départs en retraite des salariés détenant une expertise,
- l'anticipation de certaines difficultés de recrutement,
- la fidélisation des salariés (notamment en proposant un parcours d'intégration puis des possibilités de mobilité au sein des structures de la branche sur le territoire), etc.

En outre, l'absence d'outils de GRH adaptés a été pointée comme particulièrement pénalisante.

La décision de mettre en œuvre une GPEC collective vient donc d'un certain nombre de constats partagés, eux-mêmes nés d'une pratique de mise en commun des besoins de formation et d'élaboration de contenus pour y répondre.

### ■ Un diagnostic élaboré avec un échantillon d'associations

Dès lors, sous l'égide de l'Union régionale des fédérations des Centres sociaux d'Aquitaine et avec l'appui de la DIRECCTE, il a été décidé de faire appel à un consultant spécialisé afin d'aider les associations

à se doter des outils nécessaires pour identifier les enjeux, les peser et y apporter des réponses adaptées.

Le consultant a proposé de mener un travail en 2 temps : d'abord une phase d'entretiens devant aboutir à un diagnostic partagé par un échantillon d'associations, puis une phase de co-construction d'outils et de démultiplication auprès de l'ensemble des structures de la branche sur le territoire.

Au cours de la première phase, 74 personnes ont été entendues ; parmi elles, outre les salariés des 11 Centres sociaux de l'échantillon, des responsables associatifs et différents partenaires publics et financeurs ont été sollicités. Les points approfondis lors des entretiens ont tourné autour de thèmes définis :

- Projet - Stratégie
- Gouvernance - Management
- Organisation - Communication
- Pratiques RH - Conditions de travail

### ■ Des formations pour permettre l'appropriation des outils GRH

Un certain nombre de points saillants ressortent déjà qui seront autant de chantiers de travail collectif. Il apparaît, par exemple, que les outils de GRH qui existent dans la branche ne sont utilisés que partiellement et peu mis en œuvre au service du projet. L'étude met en avant l'absence de référentiels de compétences « ce qui limite le déploiement de celles-ci et l'efficacité des actes de GRH (recrutement, formation, reconnaissance) ».

Désormais, le consultant va s'atteler à la construction d'un contenu de formation et à l'élaboration de modalités d'échange de pratiques en fonction des priorités d'action qui découleront des restitutions et des diagnostics. Ces prestations bénéficieront à l'ensemble des associations de la région.

## Ouvrages à lire

### ■ “L'état du mal-logement en France”

Fondation Abbé-Pierre

Cinquante ans après l'appel de l'Abbé Pierre le 1<sup>er</sup> février 1954, la situation du logement en France reste une préoccupation majeure. La crise perdure-t-elle depuis cette époque ? Sommes-nous devant un rebond de l'Histoire ? Les causes de la crise actuelle sont-elles différentes ? Y a-t-il des similitudes avec la situation de 1954 ? Pour la 9<sup>ème</sup> année consécutive le rapport sur « L'état du mal-logement en France » de la Fondation Abbé-Pierre tente de répondre à ces questions en examinant les dimensions historique, sociale, immobilière, territoriale, économique et politique de cette crise du logement.



Téléchargeable sur [www.fondation-abbé-pierre.fr](http://www.fondation-abbé-pierre.fr)

### ■ “Médiations, les ateliers silencieux de la démocratie”

Jacques Faget

ÉDITIONS ERÈS

Depuis 30 ans, se développent des pratiques de médiation qui expérimentent de nouvelles façons, discrètes et silencieuses, de faire vivre la démocratie. Ce sont des lieux de confrontation des intérêts et des visions du monde où s'apprennent par le dialogue le respect de l'altérité et la tolérance. Lors de ces moments de tension, on recherche des solutions mutuellement satisfaisantes aux conflits individuels et sociaux qui nous tourmentent afin de continuer à vivre ensemble malgré tout ce qui nous différencie et nous oppose. Cet ouvrage ne propose pas qu'un cadre théorique de compréhension des politiques de médiation, mais



également une approche très concrète des modèles de médiation et des ateliers où ils se pratiquent.

### ■ “Quartiers sécurisés : un nouveau défi pour la ville”

G. Billard, J. Chevalier, F. Madore, F. Vuillat

ÉD. LES CARNETS DE L'INFO - janv. 11

L'ouvrage s'intéresse à l'ampleur prise par le développement des quartiers et des ensembles résidentiels fermés et sécurisés. Grâce à une étude de 200 programmes situés dans 11 sites en France métropolitaine et Outre-mer et à des dizaines d'entretiens auprès des acteurs qui fabriquent la ville (promoteurs, élus, techniciens en charge de l'urbanisme ou de l'habitat) et de résidents, les auteurs, universitaires spécialistes de la question, nous permettent de mieux envisager le paysage contrasté de ces résidences sécurisées.



### ■ “Faire la ville autrement”

Patrick Norynberg

ÉDITIONS YVES MICHEL

Refusant l'image trop souvent négative des quartiers dits « sensibles », l'auteur montre au travers d'exemples vécus, de témoignages, de paroles d'habitants et d'anecdotes, qu'il est possible de faire la ville autrement à l'aide de nouveaux espaces de délibération. Pour lui, l'action publique dans la ville doit se renouveler. Convaincu que les habitants peuvent prendre en charge ce qui les concerne, il propose des groupes de parole pour améliorer l'environnement et la vie quotidienne, un travail sur la mémoire pour accompagner les changements, des enquêtes participatives, des groupes de projet où les personnes ont l'initiative, des démarches de développement pour prévenir les dégradations dans les cités et améliorer les relations sociales.



### ■ “Carnet d'adresses de l'immobilier et de la ville”

AGENCE INNOVAPRESSE



La 23<sup>ème</sup> édition du Carnet d'adresses de l'immobilier et de la ville répertorie 10 000 organismes ou entreprises sous une forme complétée : structure juridique, capital, effectifs, métiers et filiales, activité, responsables avec leurs lignes téléphoniques et leurs e-mails directs.



## la lettre

Publication trimestrielle

Directeur de publication :  
Daniel Vatant

Rédactrice en chef :  
Yseult de Sars

Secrétaire de rédaction :  
Anne-Laure Arkoub

Ont collaboré à ce numéro :  
Valérie Lamour  
Brice Séban

15, rue des sablons  
BP 2122  
75771 Paris cedex 16  
tél. 01 53 65 77 77  
fax 01 53 65 77 88

[accueil@habitat-formation.fr](mailto:accueil@habitat-formation.fr)  
[www.habitat-formation.fr](http://www.habitat-formation.fr)