# Rapport d’activité de la Fédération des Employeurs du Secteur Jeunesse

2025

FESOJ

# Introduction

L'année 2025 a constitué une année particulièrement dense pour la FESOJ, marquée par une intensification sans précédent des activités de représentation, de concertation et d'accompagnement des employeurs du secteur jeunesse. Dans un contexte de réformes majeures touchant les politiques de l'emploi, les mécanismes de financement du non marchand et les cadres réglementaires applicables aux associations, la Fédération a poursuivi sa mission de défense des intérêts des employeurs jeunesse avec détermination et constance.

Cette année a notamment été dominée par les travaux préparatoires à la réforme du dispositif APE, qui a mobilisé une part importante des ressources de la Fédération. Face aux enjeux considérables que cette réforme représente pour l'avenir de l'emploi dans le secteur jeunesse, la FESOJ a renforcé son action de représentation politique, développé des espaces de concertation spécifiques avec ses membres et multiplié les initiatives d'information et d'accompagnement afin de permettre aux employeurs de mieux appréhender les évolutions à venir.

L'année 2025 a également été marquée par la consolidation des moyens de la Fédération à travers le renforcement de son équipe permanente, permettant d'accroître sa capacité d'analyse, de suivi des dossiers et de présence dans les nombreux lieux de concertation où se construisent les politiques impactant le secteur. Cette évolution a contribué à renforcer la place de la FESOJ comme interlocuteur reconnu des pouvoirs publics, des partenaires sociaux et des organisations intersectorielles.

Au-delà du dossier APE, la Fédération a poursuivi son engagement dans le suivi des accords du non-marchand, des Fonds Maribel et 4S, des dispositifs d'aide à l'emploi et des réformes fédérales susceptibles d'avoir des répercussions sur les employeurs. Elle a également continué à développer ses services aux membres à travers l'information, le conseil juridique et la formation.

Ce rapport d'activité retrace les principales actions menées au cours de l'année 2025. Il témoigne du travail réalisé par les mandataires et l'équipe permanente pour représenter les employeurs du secteur jeunesse, défendre leurs intérêts et les accompagner dans un environnement politique, réglementaire et financier en constante évolution.

FESOJ


1. La FESOJ en chiffres ..... 2
2. Équipe permanente ..... 2
3. Représentation des membres et politique ..... 2
   3.1. Mission ..... 2
   3.2. Représentativité ..... 3
   3.3. Mandats ..... 3
   3.4. Les dossiers clés de 2025 ..... 4
      3.4.1. Réforme du dispositif APE ..... 5
      3.4.2. Fonds Maribel 329.02 ..... 7
      3.4.3. Fonds 4S 329.02 ..... 8
      3.4.4. ANM FWB ..... 10
      3.4.5. Dispositif ACS ..... 11
      3.4.6. Mesures fédérales relatives au marché de l'emploi ..... 12
      3.4.7. Gouvernance ..... 13
4. Service aux membres ..... 14
5. Perspectives 2026 ..... 14
   5.1. Dossiers politiques ..... 14
      5.1.1. Réforme du dispositif APE ..... 14
      5.1.2. Fonds Maribel 329.02 ..... 14
      5.1.3. Fonds 4S 329.02 ..... 14
      5.1.4. ANM FWB ..... 14
      5.1.5. Dispositif ACS ..... 14
      5.1.6. Mesures fédérales relatives au marché de l'emploi ..... 14
   5.2. Gouvernance ..... 14
   5.3. Services aux membres ..... 14

FESOJ

# 1. La FESOJ en chiffres

1 bureau composé de 12 associations

1 Conseil d'administration composé de 24 membres

1 assemblée générale composée de 96 membres

1 équipe permanente de 5 personnes

2334 ETP représentés

44,8% en moyenne d'ouverture de nos newsletters

550 personnes dans notre audience

# 2. Équipe permanente

En 2025, l'équipe permanente de la FESOJ était composée de cinq travailleurs : un conseiller politique, deux conseillères juridiques, une chargée de gestion et un directeur. Cette organisation permet à la Fédération d'assurer ses missions de représentation des employeurs, d'accompagnement des membres, de suivi juridique et social, ainsi que la gestion administrative et financière de l'association.

L'année 2025 a été marquée par le renforcement de l'équipe à travers la création d'un poste de conseiller politique. Cette décision répond à la volonté des instances de consolider la capacité de la Fédération à assurer le suivi des dossiers stratégiques, à développer son expertise sur les enjeux sectoriels et à renforcer sa présence dans les différents espaces de concertation et de représentation. Dans un contexte marqué par de nombreuses réformes touchant les politiques de l'emploi, le financement des associations et les réglementations applicables au secteur jeunesse, ce renforcement constitue une étape importante dans la professionnalisation de la Fédération et dans l'adaptation de ses moyens à l'évolution de ses missions.

L'année a également été marquée par un changement au sein de la fonction de chargée de gestion. À la suite du départ de la titulaire du poste, la FESOJ a procédé à son remplacement afin d'assurer la continuité des missions administratives, financières et organisationnelles indispensables au bon fonctionnement de la Fédération. Cette transition a permis de maintenir la qualité des services rendus aux membres ainsi que le soutien apporté aux instances de gouvernance.

Au-delà de ces évolutions, l'année 2025 a confirmé l'importance de disposer d'une équipe pluridisciplinaire capable de répondre à la diversité des enjeux rencontrés par les employeurs du secteur jeunesse et de soutenir efficacement les mandataires dans leurs missions de représentation, de concertation et de gouvernance.

# 3. Représentation des membres et politique

## 3.1. Mission

La FESOJ a pour missions principales de représenter et de défendre les employeurs du secteur Jeunesse sur toutes les questions relatives à l'emploi et aux subsides à l'emploi. Elle veille à faire entendre la voix des associations actives en CP 329.02, en tenant compte des spécificités du secteur, notamment la présence de très petits employeurs.

La FESOJ agit pour que les dispositifs de soutien à l'emploi et les réglementations en matière d'emploi soient adaptés aux réalités de ses membres et pour que les politiques publiques reconnaissent et soutiennent les spécificités du secteur jeunesse.

Elle siège au sein de la Confédération des employeurs du secteur sportif et socioculturel (CESSoC), qui représente collectivement les secteurs socioculturels et sportifs auprès des autorités publiques, des partenaires sociaux et d'organismes officiels.

Grâce à ses mandataires et à sa Direction, la FESOJ occupe plusieurs mandats stratégiques, assurant ainsi une représentation active et continue dans les différentes instances liées à l'emploi et aux politiques publiques du secteur.

## 3.2. Représentativité

La FESOJ est la deuxième plus importante fédération d'employeurs du secteur socioculturel et sportif en termes de nombre de travailleurs. Elle représente aujourd'hui plus de 300 employeurs, soit environ 90 % des Organisations de Jeunesse (O.J.) agréées et 100 % des Centres de Jeunes (C.J.) agréés.

La Fédération continue à accueillir de nouveaux affiliés chaque année, témoignant ainsi de son attractivité et de la pertinence de son action auprès des opérateurs jeunesse. En 2025, trois nouvelles associations ont rejoint la FESOJ : l'Union des Étudiants Juifs de Belgique (UEJB), Crible et le Service Protestant de la Jeunesse (SPJ). Ces nouvelles affiliations contribuent au renforcement de la représentativité de la Fédération et à l'élargissement de sa base de membres.

La représentativité de la FESOJ repose également sur sa capacité à fédérer des employeurs partageant des réalités communes en matière d'emploi, renforçant ainsi la légitimité de sa voix dans les concertations sociales et politiques. Par sa présence active

au sein de la CESSoC et de nombreuses instances sectorielles, elle contribue à faire connaître et reconnaître les spécificités du secteur jeunesse.

| Instance | Dates |
|---|---|
| Bureau | 16/01, 19/02, 11/04, 21/05, 3/01, 15/10 (Bureau ouvert), 8/12 (Bureau ouvert) |
| Conseil d'administration | 23/01, 14/03, 18/04, 4/06, 9/09 |
| Assemblée générale | 26/06 |
| GTf APE | 31/03, 8/07, 11/07, 9/09, 2/10, 13/11 |
| GTf APE Experts | 22/09, 6/11, 3/12 |
| GTf Maribel | 12/03 |
| Rencontres avec le cabinet Lescrenier (Jeunesse) | 31/03, 26/05, 25/08 |

## 3.3. Mandats

La FESOJ tire sa légitimité de son lien constant avec le terrain. Grâce à un dialogue permanent avec ses membres, elle collecte des informations essentielles qu'elle transmet aux espaces de concertation et de décision, afin de défendre au mieux les intérêts des employeurs du secteur jeunesse.

Elle s'inscrit également dans un réseau de représentation plus large en collaborant avec d'autres fédérations d'employeurs actives aux niveaux régional et fédéral. C'est par ce relais structuré que ses revendications peuvent porter au-delà du secteur.

Le Conseil d'administration joue un rôle central en déterminant, à chaque réunion, les positions que la FESOJ défendra dans les concertations. Ces orientations sont ensuite portées par les mandataires de la Fédération, notamment dans les instances suivantes : Commission paritaire 329, Fonds 4S, Fonds Maribel, Commission Politique de la CESSoC, etc.

En 2025, les mandataires ont pris part à plus de cent vingt-cinq réunions externes, confirmant l'engagement de la Fédération dans une représentation active et régulière après une année 2024 marquée par une période de transition liée à la vacance de direction et à la prise de fonction progressive de la nouvelle direction. Cette stabilisation a permis à la Fédération de renforcer sa présence dans les différents lieux de concertation et de représentation sectorielle.

Cette présence s'exerce aussi au sein de coupoles intersectorielles telles que la CESSoC, l'UNIPSO ou BRUXEO.

La FESOJ est affiliée à la CESSoC, qui représente les employeurs des secteurs socioculturel et sportif en Communautés française et germanophone. Elle y occupe un siège à l'Organe d'administration, ainsi que neuf sièges à la Commission politique, où

elle fait valoir les spécificités du secteur jeunesse. La représentation de la FESOJ au sein de la CESSoC ne se limite toutefois pas aux instances statutaires. Elle s'exerce également à travers une participation soutenue à plusieurs groupes de travail thématiques consacrés notamment à l'emploi, aux aides à l'emploi, au Fonds 4S, au Maribel social, à la fiscalité des ASBL et aux enjeux de financement du secteur non marchand. Ces travaux constituent un levier essentiel pour défendre les intérêts des employeurs jeunesse dans les positions portées par la CESSoC auprès des pouvoirs publics et des partenaires sociaux.

La CESSoC est elle-même représentée dans diverses plateformes :

- BRUXEO est la confédération représentative des entreprises à profit social bruxelloises ;
- L'UNIPSO est la confédération représentative des entreprises à profit social en Wallonie et en Fédération Wallonie-Bruxelles ;
- L'UNISOC est la confédération représentative des entreprises à profit social au niveau fédéral.

Au nom de la CESSoC, des administrateurs de la FESOJ siègent directement dans les espaces suivants :

- La Commission Paritaire 329 et la Sous-Commission Paritaire 329.02 ;
- Le Comité de Gestion du Fonds Maribel Social ;
- Le Comité de Gestion du Fonds 4S ;
- Les Groupes de Travail Emploi (BRUXEO) et EmploirFormaton (UNIPSO) ;
- L'Assemblée générale de l'UNISOC.

| Instance | Dates de réunion |
|---|---|
| Commission politique (CESSoC) | 28/01, 18/03, 24/04, 12/06, 16/09, 4/11, 11/12 |
| Organe d'administration (CESSoC) | 18/03, 24/04, 12/06, 16/09, 4/11, 11/12 |
| Bureau (CESSoC) | 7/01, 18/02, 3/04, 15/05, 28/08, 9/10, 25/11 |
| Assemblée générale (CESSoC) | 13/05 |
| Assemblée générale (UNISOC) | 25/06, 17/12 |
| Commission paritaire 329 | 7/04, 23/06, 23/09, 12/12 |
| Sous-commission paritaire 329.02 | 20/01, 10/02, 27/03, 14/04, 21/05, 23/06, 25/09, 20/10, 17/12 |
| GTi APE (CESSoC) | 30/01, 3/06, 7/07, 17/07, 1/09, 1/10, 6/10, 10/10, 14/10, 23/10, 25/11, 10/12, 17/12 |

| | |
|---|---|
| GT EmFor/APE (UNIPSO) | 17/06, 26/06, 12/09, 16/10, 7/11, 9/12 |
| GTi Fonds 4S (CESSoC) | 26/03, 12/05, 10/09, 7/10, 12/11, 8/12 |
| Comité de gestion Fonds 4S (APEF) | 16/01, 20/02, 20/03, 17/04, 15/05, 19/06, 18/09, 16/10, 20/11, 18/12 |
| GTi Maribel (CESSoC) | 15/01, 07/02 |
| Comité de gestion Fonds Maribel (APEF) | 16/01, 20/02, 20/03, 17/04, 15/05, 19/06, 18/09, 16/10, 20/11, 18/12 |
| GTi CCT Mesures bien-être (CESSoC) | 5/06 |
| GT Emploi (Bruxeo) | 31/01, 28/02, 28/03, 25/04, 30/05, 27/07, 25/07, 29/08, 26/09, 31/10, 12/12 |

## 3.4. Les dossiers clés de 2025

### 3.4.1. Réforme du dispositif APE

#### *3.4.1.1. Renforcement du pilotage politique et organisationnel*

Tout au long de l'année 2025, le dossier APE a été suivi de manière régulière par les instances de la FESOJ, garantissant un encadrement politique constant des mandats portés par la fédération dans les espaces de concertation sociale et institutionnelle.

Ce suivi s'inscrit dans un contexte marqué par la volonté affirmée du Gouvernement wallon de réformer en profondeur le dispositif APE, telle qu'annoncée dans la Déclaration de Politique Régionale. Celle-ci prévoit une refonte du mécanisme existant, notamment par un recentrage des aides à l'emploi, une harmonisation des pratiques et un transfert des moyens vers les politiques fonctionnelles, avec pour objectif affiché une plus grande lisibilité budgétaire et une égalité de traitement entre opérateurs.

Dans ce cadre, et face à l'accélération progressive du calendrier de la réforme ainsi qu'à la complexification des enjeux réglementaires et institutionnels qui en découlent, la FESOJ a renforcé son organisation interne afin de disposer d'une capacité accrue d'analyse, de coordination et d'anticipation. Cette évolution a permis à la fédération de répondre de manière structurée aux sollicitations de ses membres, en assurant une information et un accompagnement continus.

#### *3.4.1.2. Mise en oeuvre du nouveau cadastre APE du FOREM et premières préoccupations du secteur*

Dans le prolongement de ces orientations, l'année 2025 a été marquée par la mise en place par le FOREM d'un nouveau cadastre APE, imposant aux employeurs de déclarer la répartition des subventions APE par compétences fonctionnelles sur la base de l'année 2024. Présenté comme un exercice préparatoire à la réforme, ce dispositif a constitué un enjeu majeur pour les employeurs du secteur jeunesse, compte tenu de ses implications potentielles sur la répartition future des moyens.

La FESOJ a constaté que la mise en œuvre de ce cadastre a suscité des inquiétudes marquées au sein du secteur jeunesse, liées à la difficulté de transposer des réalités d'emploi complexes et historiquement construites dans un cadre déclaratif encore en cours de stabilisation. Ces préoccupations tiennent à la crainte que le dispositif ne reflète qu'imparfaitement les spécificités organisationnelles du secteur, dans un contexte où les modalités de répartition envisagées sont susceptibles d'avoir des effets structurels durables sur l'emploi et sur l'équilibre des activités portées par les employeurs.

Dans ce contexte, la FESOJ a considéré que cet exercice dépassait largement un simple encodage administratif et relevait pleinement d'un enjeu de sécurisation collective et de représentation politique du secteur jeunesse.

#### *3.4.1.3. Information structurée des membres et diffusion progressive des enjeux*

Afin de garantir une information claire, cohérente et accessible à l'ensemble de ses membres, la FESOJ a organisé la diffusion des informations relatives à la réforme APE et au cadastre du FOREM au moyen de newsletters thématiques. Ces communications ont permis de relayer de manière régulière l'évolution du dossier, les échéances à respecter, les points d'attention identifiés et les premières analyses sectorielles, en tenant compte du caractère évolutif du cadre réglementaire.

Cette modalité de communication a permis d'assurer une information progressive des employeurs, tout en évitant des messages fragmentés ou contradictoires, et en renforçant la capacité des associations à anticiper les implications de la réforme pour leur organisation.

| Séance d'information (lieu) | Dates |
|---|---|
| Namur | 17/11 |
| Tournai | 18/11 |
| Charleroi | 19/11 |
| Liège | 20/11 |
| Libramont | 21/11 |
| Bruxelles | 27/11 |

*Structuration de relais sectoriels et appui à la diffusion de l'information*

Parallèlement à l'information directe des membres, la FESOJ a structuré des espaces de travail dédiés au dossier APE à destination des fédérations sectorielles membres. Ces dispositifs ont permis de transmettre une information approfondie et contextualisée aux fédérations, afin qu'elles puissent, à leur tour, relayer les éléments essentiels auprès de leurs associations affiliées.

Cette organisation vise à garantir une diffusion homogène de l'information au sein du secteur jeunesse, à renforcer la cohérence des messages transmis et à soutenir les fédérations sectorielles dans leur rôle de proximité auprès des employeurs.

#### *3.4.1.4. Appui technique, expertise sectorielle et accompagnement ciblé*

Compte tenu de la technicité croissante du dossier APE, la FESOJ a également veillé à s'appuyer sur l'expertise du secteur afin d'affiner ses analyses et de sécuriser ses positions. Ce travail collectif a permis d'identifier les enjeux techniques les plus sensibles, d'anticiper les difficultés d'application du cadastre et de renforcer la qualité des échanges avec les autorités publiques et les partenaires intersectoriels.

La fédération a par ailleurs organisé des séances d'information ciblées à destination des opérateurs polyagréés, particulièrement exposés aux difficultés liées à la répartition fonctionnelle des subventions APE. Ces séances ont permis d'aborder de manière concrète les problématiques propres à ces structures et de proposer des clés de lecture adaptées à leurs réalités spécifiques.

En complément, la FESOJ a assuré un accompagnement individualisé des situations les plus complexes, mobilisant son service juridique afin d'apporter des réponses sécurisées aux employeurs concernés et de prévenir des erreurs susceptibles d'avoir des conséquences structurelles sur leur financement et leur organisation.

### 3.4.2. Fonds Maribel 329.02

#### *3.4.2.1. Suivi structurel et rôle de la FESOJ dans la gouvernance du dispositif*

Le Fonds Maribel constitue un levier central de soutien à l'emploi dans le secteur jeunesse. À ce titre, la FESOJ assure, depuis de nombreuses années, un rôle actif dans la représentation des employeurs au sein des instances compétentes, notamment à travers les deux mandats qui lui sont confiés par la CESSoC au sein du comité de gestion du Fonds Maribel de la commission paritaire 329.02. Ces mandats s'exercent dans le cadre du groupe de travail de la CESSoC représentant le banc patronal, permettant à la fédération de contribuer directement aux arbitrages relatifs à l'attribution et à la gestion des moyens, conformément aux orientations arrêtées par le comité de gestion.

En 2025, le suivi du Fonds Maribel a constitué un axe de travail central pour la FESOJ, tant au sein de ses instances internes que dans le cadre de la concertation sociale, dans un contexte marqué par une pression accrue sur les dispositifs de soutien à l'emploi du secteur non marchand.

#### *3.4.2.2. Attribution de nouveaux emplois Maribel : un enjeu prioritaire en 2025*

Le cœur du dossier Fonds Maribel en 2025 a porté sur l'attribution de neuf mi-temps supplémentaires au sein du secteur jeunesse. Cette décision a représenté un enjeu majeur pour les employeurs, tant en termes de consolidation de l'emploi que de renforcement des capacités d'action des associations concernées.

Dans le cadre de ses mandats au sein du comité de gestion du Fonds Maribel 329.02, la FESOJ a pris part activement aux travaux relatifs à la répartition de ces moyens à travers le groupe de travail de la CESSoC représentant le banc patronal au sein du comité de gestion, et dans le respect des critères et modalités définis par la circulaire émise par le comité de gestion. Elle a veillé à défendre une allocation tenant compte des réalités du secteur jeunesse, de la diversité des opérateurs concernés et des besoins identifiés sur le terrain.

Ce travail s'est inscrit dans une logique de représentation collective, visant à garantir une répartition équitable et cohérente des nouveaux emplois au bénéfice du secteur jeunesse dans son ensemble.

#### *3.4.2.3. Encadrement politique et articulation avec les instances internes*

L'attribution de ces neuf mi-temps a fait l'objet d'un suivi attentif au sein du Bureau et du Conseil d'administration de la FESOJ. Ces instances ont permis d'encadrer politiquement les mandats exercés par la fédération, de veiller à la cohérence dans la répartition des mi-temps entre les opérateurs du secteur jeunesse et au respect des critères fixés par la circulaire émise par le comité de gestion, ainsi que d'assurer une articulation cohérente entre les décisions prises au niveau du Fonds Maribel et les priorités stratégiques de la fédération.

Cette articulation entre gouvernance interne et représentation externe a renforcé la légitimité et la capacité d'action de la FESOJ au sein des instances de gestion du Fonds Maribel.

### 3.4.3. Fonds 4S 329.02

#### *3.4.3.1. Centralité de la négociation du plan d'action 2026-2028*

En 2025, le dossier du Fonds 4S a été principalement structuré autour de la négociation et de la finalisation du plan d'action 2026-2028, qui constitue le cadre de référence pour les interventions du Fonds en matière de formation, de prévention et de soutien aux employeurs du secteur socioculturel, et plus particulièrement du secteur jeunesse.

Cette négociation a revêtu un caractère stratégique pour la FESOJ, dans la mesure où le plan d'action détermine, pour plusieurs années, les conditions d'accès aux dispositifs du Fonds, les publics prioritaires et les modalités de financement, dans un contexte financier particulièrement contraint pour les opérateurs, marqué par l'absence de marge budgétaire supplémentaire et les incertitudes liées à la réforme des dispositifs d'emploi, alors même que la formation des travailleurs constitue un enjeu majeur pour les employeurs du secteur jeunesse, mais représente un coût important pour les associations.

#### *3.4.3.2. Structuration du travail et rôle de la FESOJ dans les négociations*

Afin d'alimenter les positions portées dans le cadre de la négociation du plan d'action, la FESOJ a mis en place, au cours de l'année 2025, un groupe de travail thématique (GTf Fonds 4S). Ce groupe de travail a permis aux mandataires de la fédération de relayer leurs préoccupations et les difficultés rencontrées sur le terrain, ainsi que de partager leurs retours d'expérience sur les dispositifs existants.

Ce travail collectif a contribué à identifier des points de vigilance et des pistes d'amélioration réalistes, tant en matière d'accessibilité des dispositifs que de charge administrative, et à consolider les positions défendues par la FESOJ dans les espaces de concertation. Il a également permis d'objectiver les limites financières et organisationnelles du secteur jeunesse face aux évolutions envisagées.

#### *3.4.3.3. Évolutions du plan d'action et préservation des équilibres pour les employeurs*

Les négociations relatives au plan d'action 2026-2028 se sont inscrites dans un contexte marqué par des revendications importantes du banc syndical, susceptibles d'entraîner un renforcement significatif des obligations pesant sur les employeurs. Dans ce cadre, le banc patronal, auquel participe la FESOJ, n'a pas obtenu d'assouplissements structurels majeurs du dispositif existant, mais est parvenu à contenir ces revendications et à préserver les équilibres essentiels pour les opérateurs du secteur.

Les arbitrages retenus constituent, à cet égard, un moindre mal pour les employeurs, en évitant l'introduction de contraintes supplémentaires difficilement soutenables dans un contexte financier déjà tendu. Ils se traduisent par l'intégration de nouvelles mesures qui, sans modifier fondamentalement l'architecture du dispositif, permettent d'en limiter la rigidité et d'en améliorer marginalement l'opérationnalité pour certaines catégories d'employeurs et de travailleurs.

Ainsi, le plan d'action 2026-2028 prévoit notamment :

- L'exemption, pour les associations de moins de 10 équivalents temps plein, de l'obligation de disposer d'une politique concertée de formation formalisée ;
- La possibilité de financer des formations individuelles portant sur des compétences spécifiques, en complément des formations collectives ;
- L'éligibilité des indépendants du secteur sportif aux formations collectives ;
- L'accès aux formations individuelles pour les travailleurs engagés sous article 60.

Ces évolutions doivent être comprises comme le résultat d'un travail de défense des intérêts des employeurs, visant avant tout à éviter un durcissement du dispositif et à maintenir un cadre compatible avec les réalités organisationnelles et financières du secteur jeunesse, plutôt que comme une extension significative des moyens ou des droits existants.

#### *3.4.3.4. Reconduction de l'appel à projets en faveur des jeunes travailleurs*

Dans le cadre des négociations, la FESOJ a porté une attention particulière à la situation des jeunes travailleurs, en lien avec les enjeux d'entrée dans l'emploi, de transmission des compétences et de fidélisation dans le secteur.

À ce titre, la FESOJ a plaidé pour la reconduction de l'appel à projets dédié aux jeunes de moins de 26 ans, déjà prévu dans le plan d'action antérieur, notamment dans le cadre des dispositifs de tutorat et d'accueil des nouveaux travailleurs. Dans un contexte marqué par des contraintes budgétaires fortes et par des revendications concurrentes, cette reconduction ne constituait pas un acquis.

Le maintien de cet appel à projets dans le plan d'action 2026-2028 constitue dès lors une victoire pour la FESOJ et pour le banc patronal, en ce qu'il permet de préserver un levier ciblé en faveur de l'insertion et de l'accompagnement des jeunes travailleurs, sans alourdir l'architecture générale du dispositif ni remettre en cause les équilibres budgétaires du Fonds.

### 3.4.4. ANM FWB

#### *3.4.4.1. Centralité du pourcentage cible dans les travaux menés en 2025*

En 2025, le suivi des accords du non-marchand de la Fédération Wallonie-Bruxelles par la FESOJ s'est principalement concentré sur la question du pourcentage cible de l'objectif barémique, enjeu déterminant pour les employeurs du secteur jeunesse. Les travaux ont porté de manière prioritaire sur la fixation du taux applicable, finalement arrêté à 99,68 %, ainsi que sur les conditions de sa mise en œuvre.

Ce dossier revêt une importance particulière pour le secteur jeunesse, dans la mesure où le pourcentage cible conditionne directement le niveau de réalisation de l'objectif barémique et, partant, l'équilibre financier des employeurs dans l'application des mesures issues des accords du non-marchand

#### *3.4.4.2. Enjeux liés à la date de mise en application*

Au-delà de la fixation du pourcentage cible, les travaux menés en 2025 ont été largement centrés sur la date de mise en application effective du taux de 99,68 %. Cette question a constitué un enjeu central pour les employeurs du secteur jeunesse, compte tenu de l'impact direct des modalités de mise en œuvre sur la gestion budgétaire, la trésorerie et les pratiques salariales.

La revalorisation salariale a finalement été mise en œuvre à la mi-juin 2025, avec un effet rétroactif au 1er avril 2025. Cette temporalité a nécessité une attention particulière afin de permettre aux employeurs d'intégrer correctement la mesure, tant dans le calcul des salaires que dans les régularisations rétroactives, et d'éviter des erreurs susceptibles d'avoir des conséquences financières et administratives.

#### *3.4.4.3. Communication à destination des employeurs et sécurisation des pratiques salariales*

Dans ce contexte, un enjeu central du dossier ANM FWB en 2025 a résidé dans la communication à destination des employeurs. La FESOJ a accordé une attention particulière à la diffusion d'informations claires, opérationnelles et cohérentes, afin de garantir une compréhension correcte du pourcentage cible, de ses modalités d'application et de son articulation avec les cadres salariaux existants.

Cette communication visait explicitement à prévenir les erreurs de calcul de salaire, en particulier dans un contexte de mise en œuvre différée assortie d'un effet rétroactif. En sécurisant la lecture des employeurs sur les paramètres salariaux concernés, la FESOJ a contribué à une application plus maîtrisée des mesures issues des accords du non-marchand et à la réduction des risques administratifs et financiers pour les associations.

#### *3.4.4.4. Suivi intersectoriel et obtention d'artibrages sécurisants pour le secteur jeunesse*

Le suivi mené par la FESOJ en 2025 a principalement consisté à convaincre ses partenaires de la CESSoC de la nécessité de dégager une solution opérationnelle permettant la mise en œuvre du pourcentage cible sans impact financier pour les opérateurs et avec une charge administrative la plus limitée possible.

La fédération a en particulier insisté sur le fait que les travailleurs ayant quitté leur emploi avant le 1er avril 2025 ne soient pas pris en compte dans le recalcul des salaires, afin d'éviter des corrections rétroactives injustifiées et des complications administratives

pour les employeurs. Sur l'ensemble de ces aspects, la FESOJ a obtenu gain de cause, permettant une mise en œuvre plus sécurisée et plus lisible des décisions arrêtées pour le secteur jeunesse.

### 3.4.5. Dispositif ACS

En 2025, le dossier des agents contractuels subventionnés (ACS) n'a pas connu d'évolution significative. L'année a en effet été marquée par l'absence d'un gouvernement de plein exercice au niveau de la Région de Bruxelles-Capitale, limitant toute avancée structurelle ou décision politique susceptible d'impacter le dispositif.

Dans ce contexte institutionnel, la FESOJ a assuré une veille attentive sur le dossier, sans qu'aucune concertation formelle ou réforme n'ait été engagée au cours de l'exercice.

L'année 2026 s'annonce toutefois comme une année à enjeux, dans la perspective de la mise en place d'un nouveau gouvernement régional, dans un contexte budgétaire particulièrement contraint, susceptible d'être marqué par des arbitrages difficiles et un risque de réductions budgétaires, y compris dans le champ des dispositifs d'aide à l'emploi.

Dans ce cadre, la FESOJ veillera, en coordination avec ses partenaires de la CESSoC et de Bruxeo, à suivre étroitement les négociations gouvernementales relatives aux ACS, afin d'anticiper leurs impacts potentiels sur les employeurs du secteur jeunesse et de défendre les intérêts de ses membres.

### 3.4.6. Mesures fédérales relatives au marché de l'emploi

En 2025, les travaux des instances de la FESOJ ont permis d'identifier plusieurs enjeux liés aux orientations et réformes portées par le gouvernement fédéral en matière de marché du travail, présentant des implications potentielles pour les employeurs du secteur jeunesse et, plus largement, pour le secteur non marchand. Toutefois, aucune mesure structurelle majeure n'est encore entrée en application au cours de l'année 2025, celle-ci ayant principalement été consacrée à des annonces, à des arbitrages politiques et à des travaux préparatoires.

Les mandataires ont néanmoins attiré l'attention sur certaines évolutions suscitant des inquiétudes, en particulier lorsque celles-ci sont susceptibles d'entraîner un transfert de charges supplémentaires vers les employeurs ou de modifier des équilibres existants dans un contexte financier déjà contraint pour les associations. Ces préoccupations ont été suivies et relayées dans les espaces de concertation appropriés, en lien étroit avec la CESSoC.

Dans le même temps, certaines orientations fédérales ont été identifiées comme pouvant constituer des opportunités, notamment lorsqu'elles visent une simplification des procédures, une modernisation de cadres réglementaires existants ou une amélioration de l'environnement administratif dans lequel évoluent les opérateurs du secteur non marchand, comme dans le cadre d'une possible réforme du Code des sociétés et des associations.

L'année 2026 devrait marquer l'entrée en vigueur effective de plusieurs mesures fédérales, parmi lesquelles figurent notamment le relèvement de la valeur faciale des chèques-repas à 10 euros, la réduction du nombre de jours d'absence autorisés sans certificat médical, passant de trois à deux jours, ou encore la mise en œuvre du droit au rebond. Ces évolutions sont susceptibles d'avoir des impacts concrets sur l'organisation du travail, la gestion du personnel et les coûts supportés par les employeurs du secteur.

Dans ce contexte, la FESOJ assurera un suivi attentif de la mise en œuvre de ces mesures, de leurs implications pratiques et de leurs éventuels effets indirects pour les associations. Elle veillera également à en informer et accompagner ses membres, notamment par le biais de ses outils de communication, afin de leur permettre d'anticiper les changements et d'adapter leurs pratiques dans un cadre sécurisé.

Enfin, afin d'éviter une dispersion des efforts, la FESOJ poursuivra l'articulation de son action avec les travaux menés au sein de la CESSoC, en identifiant les thématiques déjà prises en charge au niveau intersectoriel et celles présentant un enjeu particulier pour le secteur jeunesse, nécessitant un portage spécifique au nom de ses employeurs.

### 3.4.7. Gouvernance

#### *3.4.7.1. Report de l'évaluation de la gouvernance*

À la suite de la modification des statuts intervenue fin 2023, la FESOJ s'était fixé pour objectif de procéder, en 2025, à une évaluation de sa gouvernance, afin d'analyser le fonctionnement de ses instances, la répartition des rôles et la pertinence des mécanismes de décision au regard de l'évolution de ses missions.

Toutefois, l'année 2025 a été fortement marquée par l'intensité des activités de représentation politique, qui ont conduit à une priorisation de l'agenda institutionnel, sans remettre en cause la pertinence de l'exercice.
L'évaluation de la gouvernance est dès lors reportée à 2026, avec l'objectif de l'inscrire dans une démarche structurée, nourrie par les évolutions récentes du cadre réglementaire et par les enseignements tirés de la période 2024-2025.

#### *3.4.7.2. Mise en conformité avec les nouvelles exigences du décret OJ*

Parallèlement à ce report, et afin de se conformer aux nouvelles règles de gouvernance introduites lors de la réforme de 2024 du décret Organisation de Jeunesse de 2009, la FESOJ a mis en place en 2025 un cadre formalisé de contrôle interne, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

Ce cadre vise à renforcer la transparence, la traçabilité et la sécurité des processus de gestion, dans une logique de bonne gouvernance et de prudence raisonnable, tout en tenant compte de la taille, des moyens et du mode de fonctionnement de l'association.

#### *3.4.7.3. Principes et portée du cadre de contrôle interne*

Le cadre de contrôle interne de la FESOJ repose sur plusieurs principes structurants :

- Une définition claire des pouvoirs de signature, distinguant les responsabilités liées à la gestion financière, aux ressources humaines et aux relations avec les prestataires externes ;
- La mise en œuvre de mécanismes de contrôle interne visant à assurer une supervision régulière de la comptabilité et de la gestion financière, en lien avec les services administratifs et, le cas échéant, des intervenants externes ;
- L'application d'un principe de double validation pour l'engagement des dépenses, garantissant une séparation fonctionnelle entre encodage, validation et paiement ;
- L'utilisation d'outils de gestion structurés, permettant un suivi budgétaire régulier, notamment en matière de subsides.

Ce dispositif vise à fournir une assurance raisonnable quant à la fiabilité des comptes, à la conformité des opérations avec les pièces justificatives et au respect du cadre légal et réglementaire applicable.

#### *3.4.7.4. Articulation avec les instances et perspectives*

Le suivi financier, budgétaire et comptable est assuré par la Direction, en collaboration étroite avec le trésorier et le Bureau, et fait l'objet d'une information régulière aux instances compétentes. Le cadre de contrôle interne constitue ainsi un socle structurant, appelé à être réexaminé périodiquement et présenté à l'Assemblée générale au minimum tous les cinq ans.

L'entrée en vigueur de ce cadre en 2025 témoigne de la volonté de la FESOJ de renforcer ses pratiques de gouvernance, indépendamment du report de l'évaluation globale prévue en 2026. Cette dernière permettra d'inscrire ces outils dans une réflexion plus

large sur le fonctionnement des instances, la participation des mandataires et l'adéquation des modes de décision avec les missions de la fédération.

# 4. Service aux membres

#### *4.1.1.1. Une offre de services aux bénéfices des employeurs*

La FESOJ développe et met à disposition de ses membres et membres adhérents un ensemble de services visant à soutenir les employeurs du secteur jeunesse dans leurs responsabilités, en particulier en matière d'emploi, de gestion sociale et de compréhension des cadres réglementaires. Ces services s'inscrivent dans une logique d'information, d'accompagnement et de renforcement des compétences, en lien direct avec les réalités du terrain.

#### *4.1.1.2. Information et communication à destination du secteur*

La FESOJ assure une communication régulière à destination de ses membres par le biais d'une newsletter mensuelle, complétée, le cas échéant, par des communications circonstancielles lorsque l'actualité sectorielle ou réglementaire le nécessite. En 2025, la Fédération a diffusé 17 newsletters à destination de ses membres et membres adhérents. Ces outils d'information permettent de relayer de manière structurée les évolutions législatives, les décisions politiques impactant le secteur, ainsi que les positions et actions portées par la Fédération. Ils constituent un levier essentiel pour garantir une information homogène, réactive et accessible à l'ensemble des employeurs du secteur jeunesse.

#### *4.1.1.3. Service juridique et accompagnement en matière d'emploi*

La FESOJ met à disposition de ses membres et membres adhérents un service juridique spécialisé, principalement centré sur les questions de droit social et d'aide à l'emploi. Ce service vise à répondre aux interrogations des employeurs, à les accompagner dans l'application correcte des dispositifs existants et à sécuriser leurs pratiques en matière de gestion du personnel.

L'accompagnement proposé peut prendre la forme de réponses individualisées, d'un appui à la compréhension des cadres réglementaires complexes ou, pour les situations les plus sensibles, d'un suivi approfondi permettant d'anticiper les risques juridiques et administratifs.

En 2025, le service juridique a traité plus de 467 demandes écrites émanant des membres et membres adhérents de la Fédération, sans compter les nombreux échanges téléphoniques assurés quotidiennement par l'équipe. Ce volume d'activité témoigne de

l'importance du service rendu aux employeurs du secteur jeunesse et de la confiance accordée à la FESOJ pour les accompagner dans leurs responsabilités d'employeur.

#### *4.1.1.4. Développement d'un service de formation "clé sur porte"*

En 2025, la FESOJ a initié et structuré un service de formation clé sur porte, destiné en priorité aux nouvelles coordinations et directions des associations membres. Cette formation vise à renforcer leurs compétences en matière de gestion de l'emploi, en leur apportant des repères opérationnels relatifs aux obligations sociales, aux dispositifs d'aide à l'emploi et aux mécanismes de financement propres au secteur jeunesse.

Ce dispositif est organisé de la propre initiative de la FESOJ, à raison de deux sessions par an, dans ses locaux, ce qui permet d'assurer une offre régulière, accessible et directement adaptée aux besoins identifiés sur le terrain. Cette démarche s'inscrit dans une logique de prévention, en permettant aux nouveaux responsables d'acquérir, dès leur prise de fonction, des bases solides pour assumer leur rôle d'employeur.

Parallèlement, la FESOJ a poursuivi en 2025 une collaboration avec l'une de ses fédérations membres, afin de dispenser cette formation dans le cadre d'un cycle de formation existant, contribuant ainsi à élargir la diffusion des contenus et à toucher un public plus large au sein du secteur.

À l'issue de cette première année de déploiement, la FESOJ a été sollicitée par l'Interfédérale des Centres de Jeunes afin d'intégrer cette formation au sein du cycle menant au BAGIC (Brevet d'Aptitude à la Gestion d'Institutions Culturelles), brevet octroyé par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Cette intégration dans un dispositif reposant sur des normes communes, en vigueur depuis de nombreuses années, constitue une reconnaissance du niveau d'expertise juridique et sectorielle développé par la FESOJ en matière de gestion de l'emploi dans le secteur jeunesse.

# 5. Perspectives 2026

## 5.1. Dossiers politiques

### 5.1.1. Réforme du dispositif APE

L'année 2026 s'inscrit comme une année charnière dans le processus de réforme du dispositif APE. Bien que le présent dossier soit introduit au 1er mars 2026, cette année est d'ores et déjà engagée tant au niveau gouvernemental qu'au niveau de la FESOJ, et se caractérise par la convergence entre des travaux déjà amorcés et des chantiers structurants à venir.

Un premier enjeu majeur de l'année 2026 concerne la répartition des enveloppes budgétaires sur la base des données issues du cadastre APE du FOREM. Au niveau gouvernemental, ce travail constitue une étape déterminante de la réforme, en ce qu'il conditionne le transfert effectif des masses budgétaires vers les politiques fonctionnelles. Dans ce contexte, la FESOJ poursuivra son action de représentation politique afin de veiller à ce que les modalités de répartition retenues reflètent de manière fidèle les réalités de l'emploi dans le secteur jeunesse, tiennent compte des spécificités sectorielles identifiées et garantissent la stabilité des emplois existants.

En parallèle, l'année 2026 sera consacrée à un second chantier structurant : l'intégration du futur dispositif APE dans les cadres réglementaires sectoriels. Ce travail, appelé à se déployer en lien étroit avec les partenaires de la CESSoC, revêt une importance particulière pour le secteur jeunesse, dans la mesure où il conditionnera les modalités concrètes d'attribution, de liquidation et de justification des moyens liés à l'emploi. Dans ce cadre, la FESOJ est d'ores et déjà engagée dans un dialogue régulier avec le cabinet de la Jeunesse, appelé à se poursuivre tout au long de l'année 2026, afin d'assurer un suivi étroit du dossier et de contribuer à la prise en compte des spécificités du secteur.

Dans cette perspective, la FESOJ entend poursuivre son rôle de médiation et de coordination, en articulant les enjeux techniques, politiques et sectoriels, tant au sein de la concertation intersectorielle qu'auprès du cabinet compétent, notamment par la poursuite du travail du GTf APE Experts, afin de consolider les analyses techniques, d'objectiver les impacts des scénarios envisagés et d'éclairer les choix réglementaires à venir. Cette démarche s'inscrit dans la continuité de l'action menée en 2025 et vise à accompagner activement l'élaboration d'un cadre réglementaire cohérent, sécurisé et compatible avec les réalités organisationnelles des employeurs du secteur jeunesse, en amont de la mise en œuvre effective du nouveau dispositif.

### 5.1.2. Fonds Maribel 329.02

Les travaux menés en 2025 autour de l'attribution des neuf mi-temps ont mis en évidence plusieurs points de vigilance pour le secteur jeunesse, appelant un suivi attentif dans les années à venir.

Un premier enjeu concerne l'évolution des modalités d'attribution définies par le Fonds Maribel. Les changements intervenus ces dernières années ont renforcé la complexité du dispositif et mis en lumière certaines difficultés d'application pour les opérateurs jeunesse, dont les réalités organisationnelles demeurent particulièrement diversifiées. Ces constats soulignent l'importance de maintenir un dialogue régulier entre les partenaires sociaux et les représentants sectoriels afin de garantir la bonne compréhension et la mise en œuvre du dispositif.

Un second point de vigilance porte sur la santé financière du Fonds Maribel, dans un contexte budgétaire particulièrement tendu pour le secteur socioculturel. Le financement du Fonds reposant sur les cotisations sociales et fiscales générées par l'emploi, toute contraction de celui-ci entraîne mécaniquement une diminution des recettes disponibles. Dans ce contexte, la soutenabilité à long terme du dispositif demeure un enjeu d'attention pour l'ensemble des partenaires impliqués dans sa gestion.

Dans ce contexte, la FESOJ poursuivra en 2026 sa participation active aux travaux du comité de gestion du Fonds Maribel 329.02, en concertation avec ses partenaires de la CESSoC et les autres représentants du secteur. Elle continuera également à informer et accompagner ses membres dans leurs démarches liées au dispositif, tout en assurant un suivi attentif de son évolution et de ses impacts potentiels pour les employeurs du secteur jeunesse.

### 5.1.3. Fonds 4S 329.02

Les échanges menés en 2025 au sein du comité de gestion du Fonds 4S ont mis en évidence plusieurs enjeux importants pour l'avenir du dispositif. Les projections budgétaires présentées soulignent la nécessité d'une vigilance accrue quant à l'évolution de l'équilibre financier du Fonds, dans un contexte marqué par une progression soutenue des demandes de financement en matière de formation et d'accompagnement des travailleurs. Ces constats invitent les partenaires sociaux à poursuivre leur réflexion sur les conditions permettant de garantir la pérennité du dispositif et le maintien de son accessibilité pour l'ensemble des employeurs du secteur socioculturel.

Dans ce contexte, la FESOJ poursuivra en 2026 sa participation active aux travaux du comité de gestion du Fonds 4S ainsi qu'aux concertations menées au sein de la CESSoC. Une attention particulière sera portée au suivi de la situation budgétaire du Fonds, à l'évolution des dispositifs de soutien proposés aux employeurs et à l'information des membres sur les éventuelles adaptations susceptibles d'avoir un impact sur leur accès aux formations et aux autres services financés par le Fonds.

### 5.1.4. ANM FWB

L'accord du non-marchand de la Fédération Wallonie-Bruxelles poursuivait l'objectif d'atteindre 100 % de l'objectif barémique cible en 2025. Cet objectif n'a toutefois pas pu être pleinement rencontré, le pourcentage cible ayant été arrêté à 99,68 %, dans un contexte de contraintes budgétaires importantes. À ce stade, l'enveloppe budgétaire dédiée apparaît épuisée et, selon les informations disponibles, aucune perspective de financement complémentaire ne permet d'envisager l'atteinte de l'objectif barémique cible de 100 % en 2026. Par ailleurs, aucun nouvel accord du non-marchand n'est

annoncé à court terme, compte tenu de la situation financière particulièrement contrainte de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Dans ce contexte, la FESOJ poursuivra néanmoins son action de représentation politique afin de plaider pour le respect des engagements initiaux de l'accord, et en particulier pour le financement permettant d'atteindre effectivement 100 % de l'objectif barémique cible. La fédération veillera également à ce que, dans l'hypothèse où des moyens financiers supplémentaires seraient dégagés au bénéfice du non-marchand, ceux-ci soient affectés de manière transversale à l'emploi, au profit de l'ensemble des secteurs concernés par le décret emploi socioculturel, et non de manière fragmentée ou sectorielle.

Cette vigilance s'inscrira dans une approche globale visant à garantir l'équité entre secteurs, la cohérence des politiques d'emploi et la soutenabilité financière des mesures pour l'ensemble des employeurs du champ socioculturel, et en particulier pour le secteur jeunesse.

### 5.1.5. Dispositif ACS

En 2025, le dossier des agents contractuels subventionnés (ACS) n'a pas connu d'évolution significative. L'année a en effet été marquée par l'absence d'un gouvernement de plein exercice au niveau de la Région de Bruxelles-Capitale, limitant toute avancée structurelle ou décision politique susceptible d'impacter le dispositif.

Dans ce contexte institutionnel, la FESOJ a assuré une veille attentive sur le dossier, sans qu'aucune concertation formelle ou réforme n'ait été engagée au cours de l'exercice.

L'année 2026 s'annonce toutefois comme une année à enjeux, dans la perspective de la mise en place d'un nouveau gouvernement régional, dans un contexte budgétaire particulièrement contraint, susceptible d'être marqué par des arbitrages difficiles et un risque de réductions budgétaires, y compris dans le champ des dispositifs d'aide à l'emploi.

Dans ce cadre, la FESOJ veillera, en coordination avec ses partenaires de la CESSoC et de Bruxeo, à suivre étroitement les négociations gouvernementales relatives aux ACS, afin d'anticiper leurs impacts potentiels sur les employeurs du secteur jeunesse et de défendre les intérêts de ses membres.

### 5.1.6. Mesures fédérales relatives au marché de l'emploi

En 2025, les travaux des instances de la FESOJ ont permis d'identifier plusieurs enjeux liés aux orientations et réformes portées par le gouvernement fédéral en matière de marché du travail, présentant des implications potentielles pour les employeurs du secteur jeunesse et, plus largement, pour le secteur non marchand.

Toutefois, aucune mesure structurelle majeure n'est encore entrée en application au cours de l'année 2025, celle-ci ayant principalement été consacrée à des annonces, à des arbitrages politiques et à des travaux préparatoires.

Les mandataires ont néanmoins attiré l'attention sur certaines évolutions suscitant des inquiétudes, en particulier lorsque celles-ci sont susceptibles d'entraîner un transfert de charges supplémentaires vers les employeurs ou de modifier des équilibres existants dans un contexte financier déjà contraint pour les associations. Ces préoccupations ont été suivies et relayées dans les espaces de concertation appropriés, en lien étroit avec la CESSoC.

Dans le même temps, certaines orientations fédérales ont été identifiées comme pouvant constituer des opportunités, notamment lorsqu'elles visent une simplification des procédures, une modernisation de cadres réglementaires existants ou une amélioration de l'environnement administratif dans lequel évoluent les opérateurs du secteur non marchand, comme dans le cadre d'une possible réforme du Code des sociétés et des associations.

L'année 2026 devrait marquer l'entrée en vigueur effective de plusieurs mesures fédérales, parmi lesquelles figurent notamment le relèvement de la valeur faciale des chèques-repas à 10 euros, la réduction du nombre de jours d'absence autorisés sans certificat médical, passant de trois à deux jours, ou encore la mise en œuvre du droit au rebond. Ces évolutions sont susceptibles d'avoir des impacts concrets sur l'organisation du travail, la gestion du personnel et les coûts supportés par les employeurs du secteur.

Dans ce contexte, la FESOJ assurera un suivi attentif de la mise en œuvre de ces mesures, de leurs implications pratiques et de leurs éventuels effets indirects pour les associations. Elle veillera également à en informer et accompagner ses membres, notamment par le biais de ses outils de communication, afin de leur permettre d'anticiper les changements et d'adapter leurs pratiques dans un cadre sécurisé.

Enfin, afin d'éviter une dispersion des efforts, la FESOJ poursuivra l'articulation de son action avec les travaux menés au sein de la CESSoC, en identifiant les thématiques déjà prises en charge au niveau intersectoriel et celles présentant un enjeu particulier pour le secteur jeunesse, nécessitant un portage spécifique au nom de ses employeurs.

## 5.2. Gouvernance

L'année 2026 sera notamment consacrée à l'évaluation de la gouvernance de la FESOJ, conformément aux engagements pris lors de la révision statutaire de 2023. Cet exercice permettra d'analyser le fonctionnement des instances, la répartition des rôles et l'adéquation des modes de décision aux missions actuelles de la Fédération. Les

résultats de cette évaluation constitueront une base de réflexion pour les évolutions organisationnelles qui pourraient être envisagées dans les années suivantes.

La FESOJ poursuivra également ses efforts visant à renforcer sa visibilité auprès de ses membres et membres adhérents. Une attention particulière sera portée au développement des liens avec les fédérations sectorielles, afin de favoriser une meilleure connaissance du rôle de la Fédération, de ses services et de ses actions de représentation.

Enfin, les instances seront amenées à examiner plusieurs questions liées à l'évolution du fonctionnement de la Fédération, notamment en matière de financement et de participation de ses membres. Ces réflexions s'inscriront dans une démarche d'amélioration continue visant à garantir la pérennité, la représentativité et l'efficacité de la FESOJ au service des employeurs du secteur jeunesse.

### 5.3. Services aux membres

En 2026, la FESOJ poursuivra le développement de son offre de services afin de répondre au mieux aux besoins des employeurs du secteur jeunesse. Une attention particulière sera portée à la consolidation des formations proposées par la Fédération, tant en matière de droit social que de gestion des ressources humaines et des dispositifs d'emploi. La FESOJ veillera également à renforcer les collaborations avec les fédérations sectorielles et les autres acteurs du secteur afin de favoriser la diffusion des connaissances et le partage d'expertise.

L'année 2026 sera également consacrée à la poursuite de l'amélioration des outils et ressources mis à disposition des membres et membres adhérents. Un travail d'actualisation des documents de référence, des modèles et des fiches pratiques sera mené afin de garantir leur adéquation avec les évolutions réglementaires et les besoins du terrain. Une attention particulière sera également portée à la diffusion de l'information et à l'accessibilité des ressources disponibles.

Enfin, la FESOJ poursuivra ses efforts visant à renforcer la qualité de l'accompagnement proposé aux employeurs, notamment en consolidant son expertise interne et en maintenant un dialogue étroit avec les fédérations sectorielles membres. Cette démarche contribuera à assurer des services toujours plus adaptés aux réalités et aux enjeux rencontrés par les opérateurs jeunesse.