

Contrat d'étude prospective dans l'économie sociale et solidaire en région Hauts-de-France

Mars 2019









SOMMAIRE

Inti	rod	uctio	n : contexte, objectifs et méthode du CEP	5
1		Princ	cipaux éléments de contexte	5
2	2.	Le Cl	EP: objectifs, acteurs et méthodologie	6
3	3.	La de	émarche suivie	7
Cha	pit	re 1 E	tat des lieux	9
1		Les é	tablissements employeurs de l'ESS	9
	1.	1.	14 000 établissements employeurs dans le champ ESS en Hauts-de-France	9
	1.	.2.	Les établissements de l'ESS dans l'économie régionale	L2
	1.	.3.	Un recul du nombre de petits établissements employeurs	L4
2	2.	Dyna	amiques de l'emploi	۱6
	2.	1.	Près de 210 000 emplois dans l'ESS en Hauts-de-France	۱6
	2.	.2.	Sur la période récente, un recul des effectifs	20
	2.	.3.	Les contrats aidés	21
3	3.	Socio	o démographie des salariés de l'ESS2	24
	3.	1.	Près de deux-tiers de femmes parmi les salariés de l'ESS	24
	3.	.2.	Des structures par âge très différenciées selon les métiers	26
	3.	.3.	Zoom sur les évolutions des métiers observés par UNIFAF	27
4	١.	Les c	conditions d'emploi dans l'ESS	29
	4.	1.	Les emplois en CDI reculent mais les contrats à temps plein progressent	29
	4.	.2.	Une hétérogénéité des conditions d'emploi	30
5	j.	Appr	oche des perspectives d'emploi	34
	5.	1.	Les prévisions de recrutement dans les métiers de l'ESS	34
	5.	.2.	Des difficultés de recrutement prégnantes	36
Cha	pit	re 2 L	es facteurs d'évolution emplois-compétences de l'ESS	39
1		Les r	nutations de l'environnement de l'ESS	39
	1.	1.	Un environnement économique et contractuel sous contraintes	39
	1.	.2.	Des évolutions socio-démographiques et sociétales à accompagner	ļ 1
	1.	.3.	Des opportunités pour développer et consolider les activités	13
2	<u>.</u>	Les c	contraintes endogènes	16
	2.	1.	Une hétérogénéité des cadres d'emploi4	16
	2.	.2.	Un besoin d'agir sur la qualité de l'emploi	18
	2.	.3.	Un déficit d'attractivité	19

	2.4	Le développement des compétences des salariés à conforter	50
	2.5	5. L'engagement des salariés et bénévoles à conforter	52
3	. L	Les réponses apportées	55
4	. S	Synthèse : cinq enjeux emplois-compétences à considérer pour le CEP	58
Cha	pitre	e 3 Les besoins et propositions des acteurs de l'ESS	61
1	. F	Faire connaitre les opportunités d'emploi / Renforcer l'attractivité des métiers de l'ESS	62
2	. 1	Insérer / intégrer dans l'ESS	65
3	. 4	Accompagner les trajectoires professionnelles	68
4	. <i>F</i>	Accompagner les mutations socio-économiques	72
5	. F	Renforcer le management et la gouvernance	77
Cha	pitre	e 4 Le plan d'actions proposé	81
1	. L	Les trois défis majeurs de l'ESS dans lesquels s'ancre le plan d'actions	81
2	. ι	Un parti-pris central et trois axes d'intervention proposés	82
3	. L	Le plan d'actions détaillé	85
ANI	NEXE	ES	91
Δ	nne	xe 1 : Ressources documentaires consultées	92
Δ	nne	xe 2 · Liste des entretiens conduits	94

Introduction : contexte, objectifs et méthode du CEP

1. Principaux éléments de contexte

1. Le contexte national dans lequel s'inscrit la démarche

L'économie sociale et solidaire compte au niveau national 164 077 entreprises (+1% depuis 2008), 221 136 établissements employeurs (+3%) et 2 372 812 salariés (+5%), selon les dernières publications de l'Observatoire national du réseau des CRESS. L'ESS représente ainsi 10,5% de l'emploi total en France (14% de l'emploi privé).

La **loi n°2014 du 31 juillet 2014** élargit le périmètre de l'ESS : aux quatre statuts juridiques qui la définissent historiquement (associations, coopératives, mutuelles, fondations), s'ajoutent les « sociétés commerciales de l'économie sociale et solidaire », définies par quatre critères dans l'article premier de la loi.

Le dialogue social est organisé par l'accord sur la formation professionnelle tout au long de la vie dans l'économie sociale du 22 septembre 2006. Cet accord définit notamment le champ multiprofessionnel de l'économie sociale et solidaire. Il a été agréé par la Direction générale de l'action sociale du ministère du Travail le 23 septembre 2009. Six accords thématiques ont été conclus ces dernières années.

L'ESS est actuellement « pilotée », au sein de l'Etat, par un Haut-Commissariat et une Délégation Interministérielle à l'ESS et à l'innovation sociale, rattachés au Ministère de l'Ecologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire.

Le développement de l'activité et des emplois de l'ESS s'inscrit dans un contexte en forte évolution :

- Recul du nombre des **contrats aidés** et Mise en œuvre du **Parcours Emploi Compétences**, venant remettre en cause le modèle économique de certaines associations
- Ordonnances « Loi Travail », impactant notamment les modalités du dialogue social
- Réforme sur l'apprentissage, l'assurance chômage et la formation professionnelle (« pour la liberté de choisir son avenir professionnel » du 6 septembre 2018, consécutif à l'ANI du 22/02/2018)
- Plan d'Investissement dans les Compétences Appel à Projets 100% Inclusion
- Loi PACTE : reconnaissance élargie de la finalité sociale de toutes les entreprises, ouverture de l'agrément ESUS aux acteurs environnementaux
- Etc.

A ces mutations de l'environnement global de l'ESS s'ajoutent celles qui concernent plus spécifiquement chacune des branches qui la compose.

2. Un nouveau périmètre et de nouvelles orientations à l'échelle régionale

Depuis 40 ans, les acteurs de l'ESS en Hauts-de-France ont souvent joué un **rôle pionnier** dans « l'invention » de nouveaux produits et services et dans l'accompagnement de bénéficiaires ou salariés en situation d'exclusion sociale et professionnelle. Par exemple avec la création des premières régies de quartier, le développement de filières de recyclage et de réemploi, etc.

Depuis décembre 2015, le dialogue social territorial dans l'ESS a été renforcé par la mise en place **des espaces régionaux de dialogue social (ERDS),** créés par une déclaration commune de l'UDES avec trois confédérations syndicales de salariés (CFDT, CFE-CGC et CFTC).

Les trois dernières années ont été marquées par la création de la nouvelle région, induisant :

- La fusion de structures, instances, réseaux et inter-réseaux
- Une harmonisation progressive des politiques et des pratiques, remettant en cause certains dispositifs ou partenariats
- La nécessité, pour les acteurs, de s'adapter à une nouvelle échelle de travail, avec le sentiment d'un éloignement des centres de décision.

Par ailleurs, sur leurs champs de compétences respectifs, les **collectivités locales** comme les **services déconcentrés de l'Etat** ont largement **réorienté leurs politiques**, remettant en cause certains acquis et générant des opportunités (ce point est développé dans le chapitre 2).

2. Le CEP : objectifs, acteurs et méthodologie

Les employeurs de l'ESS et les représentants de leurs salariés souhaitent porter un **engagement collectif en faveur du développement de l'emploi et des compétences** à l'échelle des Hauts-de-France et de ses territoires.

Le projet de CEP s'inscrit dans le cadre des dispositifs d'appui proposés par l'Etat : Contrat d'études prospectives régional (partiel), préalable l'adoption d'un Accord de développement de l'emploi et des compétences (ADEC).

Le CEP doit permettre :

- ▶ D'identifier les différentes formes de **mutations** qui impactent les structures et **anticiper** leurs conséquences sur les emplois et les compétences
- ▶ De répondre à des **enjeux globaux**, mais également d'agir sur des **problématiques propres** à certaines activités et/ou à certains territoires
- ▶ D'engager l'action, à travers des **préconisations à visée opérationnelle** directement déclinables dans le cadre de l'ADEC.

Ce CEP s'inscrit dans le prolongement de celui réalisé en 2011 à l'échelle de la région Nord-Pas-de-Calais, en prenant en compte le nouveau contexte décrit dans les pages précédentes. L'Etat et l'UDES sont les pilotes du projet auxquels sont associées les cinq Organisations syndicales de salariés, CFTC, CFE-CGC, FO, CGT, CFDT. Les deux principaux OPCO de l'ESS, Unifaf et Uniformation sont associés en tant que ressources expertes et organismes relais de la démarche.

3. La démarche suivie

Le Contrat d'études prospective a été réalisé :

- Dans la perspective d'actualiser le diagnostic, à l'échelle de la nouvelle région, et en éclairant en particulier les thématiques sensibles pré-identifiées par ses commanditaires :
 - Potentialités et risques sur le développement de l'activité et de l'emploi dans l'ESS
 - Evolution de la structure des emplois, des conditions d'exercice des métiers et des besoins de qualifications
 - Accompagnement des salariés, notamment en termes de compétences à acquérir ou renforcer
 - Accompagnement des structures dans l'adaptation aux transformations induites par les mutations sociales et économiques
 - Renouvellement des salariés liés aux départs en retraite et les perspectives de recrutement qui en résultent
- En prenant en compte les ressources documentaires et statistiques existantes, dans une logique de capitalisation
- En associant les employeurs et salariés de l'ESS dans toute leur diversité d'activité, de statut, d'emploi, de qualifications.

La démarche a été suivie par un comité de pilotage permettant de partager et discuter les conclusions des travaux conduits et d'orienter la suite des travaux. Elle suivi quatre étapes :

- 1. L'actualisation du diagnostic (septembre octobre 2018), réalisée sur la base des travaux existants et des sources statistiques mobilisables
- 2. L'identification des enjeux et des objectifs associés (septembre novembre 2018), opérée sur la base d'entretiens qualitatifs conduits auprès d'une trentaine d'acteurs : employeurs de l'ESS, têtes de réseaux, partenaires institutionnels
- 3. Une phase de concertation (janvier 2019), qui s'est appuyé sur 5 ateliers de travail (un atelier pour chacun des cinq enjeux identifiés à l'issue des deux premières étapes). Ces ateliers, réunissant au total 47 participants, ont permis d'identifier les besoins et propositions d'actions qui pourraient être engagées en réponse aux enjeux identifiés
- 4. Dans une dernière étape (février 2019), un plan d'actions a été proposé par les consultants en vue d'approfondir et hiérarchiser les propositions, sur la base des remontées issues de la concertation. Cette proposition a été discutée, approfondie et ajustée avec le comité de pilotage avant sa validation. Cette phase permet notamment d'identifier plus précisément les axes d'intervention pour l'ADEC consécutif au CEP.

Chapitre 1 Etat des lieux

Précisions méthodologiques préalables

L'état des lieux repose sur :

- La mobilisation des études préexistantes à l'échelle régionale et/ou portant plus spécifiquement sur certaines branches
- L'exploitation complémentaires des données de la statistique publique, dans une logique de complémentarité ou d'actualisation des informations.

Ces exploitations ont été réalisées, sauf mention contraire, en considérant le champ de l'économie sociale tel que défini par la CN CRESS, reposant sur la liste des catégories juridiques dont relèvent les associations, coopératives, mutuelles et fondations. Ce champ est également celui adopté par Recherche et Solidarités dans ses publications régionales.

1. Les établissements employeurs de l'ESS

1.1. 14 000 établissements employeurs dans le champ ESS en Hautsde-France

13 836 établissements employeurs de l'ESS sont recensés sur la région des Hauts-de-France à la fin 2016.

En comparaison de l'ensemble des régions, les Hauts-de-France se caractérisent par :

- Une plus forte présence des établissements associatifs (85% des employeurs)
- Une moindre présence, en proportion, des coopératives.

Ces deux tendances sont particulièrement accentuées dans les 3 départements de l'ex-région Picardie (Somme, Aisne, Oise), où l'on compte environ 90% de structures associatives et très peu de coopératives.

Les structures de l'ESS représentent près de 10% des établissements employeurs en région (source : INSEE – CLAP 2015).

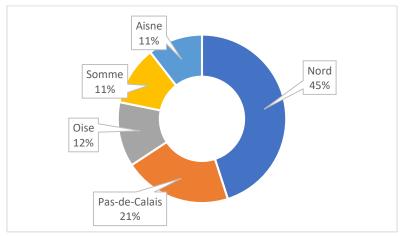
REPARTITION DES ETABLISSEMENTS EMPLOYEURS DE L'ESS PAR STATUT JURIDIQUE

	Associations	Fondations	Mutuelles	Coopératives	Total
Dans la région	11 794	103	480	1 459	13 836
Ventilation régionale	85,2%	0,7%	3,5%	10,6%	100,0%
France entière	82,6%	0,7%	3,7%	13,0%	100,0%
Hors IIe-de-France	81,4%	0,6%	4,0%	14,0%	100,0%

Source : Recherche et solidarités (Juin 2017) : Bilan 2016 de l'emploi dans l'économie sociale - région Hauts-de-France (à partir des données ACOSS-URSSAFF-MSA)

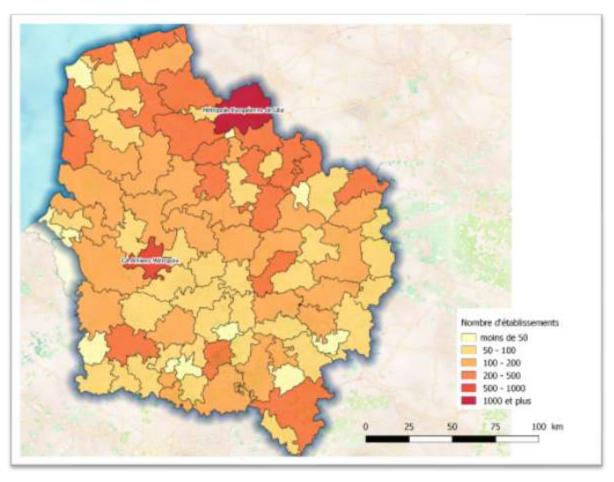
Le département du Nord regroupe 45% des établissements employeurs de l'ESS. Les trois départements formant l'ancienne région Picardie regroupent environ un tiers des structures régionales. L'approche par EPCI montre la plus forte présence des structures de l'ESS dans les agglomérations, et en premier lieu au sein de la Métropole Européenne de Lille qui regroupe à elle seule 20% des établissements employeurs de la région, loin devant Amiens Métropole, en deuxième position.

Nombre d'etablissements employeurs de l'ESS par departement au 31-12-2015



Source: INSEE DADS 2015 / Cartographie et traitements Actéhis

NOMBRE D'ETABLISSEMENTS EMPLOYEURS DE L'ESS PAR EPCI AU 31-12-2015



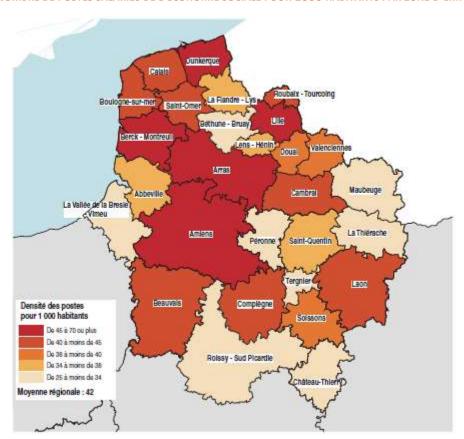
Source : INSEE DADS 2015 / Cartographie et traitements Actéhis

Une hétérogénéité de la « couverture territoriale » par les emplois de l'ESS

On compte en moyenne 42 salariés de l'ESS pour 1000 habitants en région, avec des variations sensibles selon les territoires :

• Une densité forte dans les zones d'emploi de Berck-Montreuil, Arras et Lille (>70 emplois pour 1000 hab.) : ces fortes densités sont liées à la présence historique de grands établissements

- (Fondation Hopale à Berck, La Vie Active à Arras) et, pour la MEL, à la forte présence des sièges régionaux.
- Une faible présence dans les zones de la Vallée de la Bresle-Vimeu, Roissy Sud-Picardie, Péronne, Tergnier (<30 emplois pour 1000 hab.). On relève notamment une faible présence des emplois de l'ESS dans certaines des zones d'emploi marqués par des difficultés sociales et économiques accentuées (Avesnois, Thiérache, Tergnier, etc.).



NOMBRE DE POSTES SALARIES DE L'ECONOMIE SOCIALE POUR 1000 HABITANTS PAR ZONE D'EMPLOI

INSEE, Janvier 2018 : L'économie sociale dans les Hauts-de-France : un gisement d'emplois occupés aux deux tiers par des femmes / Données sources : DADS 2014 (Postes non annexes

1.2. Les établissements de l'ESS dans l'économie régionale

Des structures surtout présentes dans le champ des services résidentiels

Si l'on mesure la part des établissements de l'ESS dans l'ensemble régional, il ressort notamment que les structures de l'ESS représentent plus de la moitié des établissements employeurs dans deux activités tertiaires principales :

- Arts, spectacles et activités récréatives (76%)
- Action sociale (55%).

L'ESS regroupe également 23% des établissements des activités financières et d'assurance, reflétant la part des banques et assurances mutualistes ou coopératifs. Enfin, l'ESS représente 16% des établissements dans le domaine de l'enseignement : cet ensemble regroupe les organismes de formation sous statut associatif ou coopératif et les organismes gestionnaires d'établissements d'enseignement privés.

NOMBRE D'ETABLISSEMENTS EMPLOYEURS DE L'ESS ET PART DANS L'ENSEMBLE REGIONAL (HAUTS-DE-FRANCE, 2015)

	Etablissements économie sociale	% économie sociale
Arts, spectacles et activités récréatives	4266	76%
Autres services	3071	33%
Action sociale	2937	55%
Activités financières et d'assurance	1701	23%
Enseignement	1528	16%
Information et communication, activités immobilières, soutien aux entreprises	1086	4%
Commerce, transports, hébergement et restauration	567	1%
Santé humaine	394	5%
Industrie + construction	137	1%
Agriculture, sylviculture et pêche	71	1%

Source: INSEE - CLAP 2015, traitement Actéhis

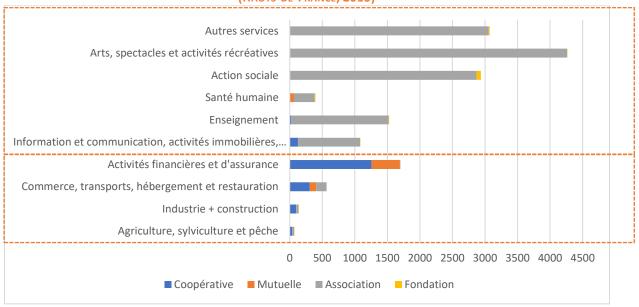
Les structures associatives prédominent dans la majorité des secteurs d'activité de l'ESS

Les structures associatives composent la quasi-totalité des établissements employeurs dans les quatre secteurs des « arts, spectacles et activités récréatives », de l'action sociale, de la santé humaine, et de l'enseignement.

Les établissements coopératifs et, dans une moindre mesure, mutualistes se retrouvent principalement dans les activités financières et d'assurance, ainsi que dans des activités « périphériques » de l'ESS :

- Activités de commerce, transports, hébergement et restauration
- Industrie et la construction.





Source: INSEE – CLAP 2015, traitement Actéhis

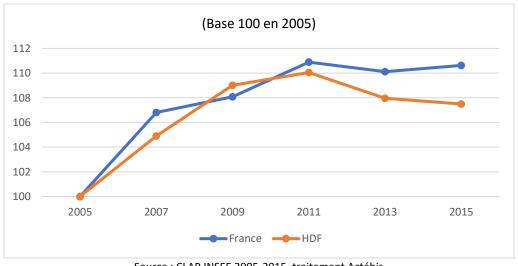
1.3. Un recul du nombre de petits établissements employeurs

Le nombre d'établissements progresse de façon **similaire entre 2005 et 2011** en région Hauts-de-France et dans l'ensemble national.

A partir de 2011, la région connait un recul du nombre d'établissements (sans conséquence négative sur l'effectif salarié global, cf. partie suivante). Cette tendance semble surtout refléter des mouvements de reconfiguration des groupements associatifs.

Notamment, le nombre d'établissements de 1 à 5 salariés recule de 7% (-453 établissements) entre 2005 et 2015.

EVOLUTION DU NOMBRE D'ETABLISSEMENTS DE L'ESS



Source : CLAP INSEE 2005-2015, traitement Actéhis

EVOLUTION DU NOMBRE D'ETABLISSEMENTS DE L'ESS PAR TRANCHES D'EFFECTIFS SALARIES

	Hauts-de - France 2015	Hauts-de- France 2010	Evolution 2010-2015	Evolution (%)	Evolution France (%)
1 à 5 salariés	6255	6708	-453	-7%	-4%
6 à 9 salariés	1485	1573	-88	-6%	-6%
10 à 19 salariés	1697	1726	-29	-2%	-1%
20 à 49 salariés	1503	1543	-40	-3%	1%
50 à 99 salariés	727	663	64	10%	5%
100 et plus	370	380	-10	-3%	0%

Source: CLAP INSEE 2005-2015, traitement Actéhis

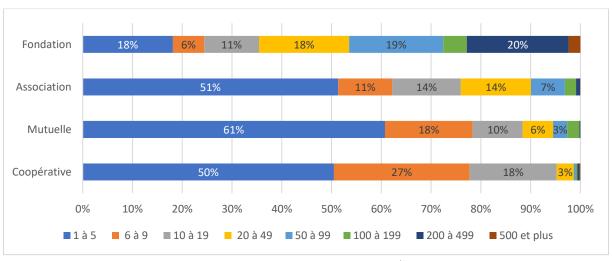
La tendance aux regroupements associatifs, observée en région comme à l'échelle nationale, est également documentée par les travaux d'étude conduits par les OPCO du champ de l'ESS.

- Selon l'enquête Emploi 2017 d'UNIFAF (résultats régionaux), 69% des associations ne gèrent qu'un établissement, mais la part d'associations multi-établissements est en hausse (+2% entre 2012 et 2017).
- 25% des associations adhérentes UNIFAF en région déclarent avoir des projets de regroupement (6 points de plus qu'au niveau national).
- Le baromètre régional UNIFORMATION 2018 indique que 12% des établissements répondants ont été impactés par une fusion avec une autre structure, au cours des 3 dernières années (10% au national).

Hors fondations, plus de la moitié des établissements employeurs comptent moins de 6 salariés dans l'ESS. Néanmoins, ces établissements peuvent faire partie de groupements associatifs, mutualistes ou coopératifs. En particulier, si les mutuelles apparaissent très « atomisées » entre de nombreux petits établissements (agences bancaires...), la plupart d'entre elles relèvent d'un réseau structuré.

Par rapport à 2010, la part des associations de moins de 6 salariés recule (de 54% à 51%).

REPARTITION DES ETABLISSEMENTS DE L'ESS PAR CATEGORIE JURIDIQUE ET PAR TAILLE (2015, REGION HAUTS-DE-FRANCE)



Source : CLAP INSEE 2015, traitement Actéhis

2. Dynamiques de l'emploi

2.1. Près de 210 000 emplois dans l'ESS en Hauts-de-France

L'ESS en région totalise 209 000 emplois en 2015, après dix années de hausse continue. Cet effectif représente environ 176 000 ETP (équivalents temps plein). La part de l'ESS dans l'emploi total s'accroît également : elle atteint 11,2% en 2015 (environ 14% de l'emploi privé*).

Toutefois les données conjoncturelles semblent montrer, à partir de 2016, un mouvement de repli (cf. partie 2.2 de ce chapitre).

La prééminence des associations au sein de l'ESS est également visible à travers les données sur les salariés : le secteur associatif regroupe 85% des emplois de l'ESS en région Hauts-de-France (77% en moyenne nationale)1

11.2% 12% 11,2% 11,0% 10,9% 11% 10,4% 11% 10,1% 10.5% 10,5% 10% 10,3% 10,2% 9,9% 10% 9.6% 9% 9% 2005 2007 2009 2011 2013 2015 --- HDF France

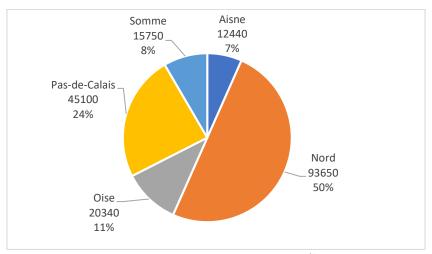
PART DES EMPLOIS DE L'ESS (EN %)

Source: CLAP INSEE 2005-2015, traitement Actéhis

La moitié des effectifs salariés de l'ESS est localisée dans le département du Nord, et un quart dans le Pas-de-Calais. Ces deux départements comptent des effectifs moyens par établissements supérieurs à ceux des trois anciens départements picards : Aisne Oise et Somme représentent au total un quart des emplois (26%), pour un tiers des établissements.

¹ Données URSAFF / MSA publiées par Recherche et Solidarités

REPARTITION DES EMPLOIS DE L'ESS PAR DEPARTEMENT (HAUTS-DE-FRANCE – 2015)



Source: CLAP INSEE 2015, traitement Actéhis

La répartition des emplois par convention collective

Une quinzaine de conventions collectives principales sont identifiés dans le périmètre de l'ESS. Six d'entre elles représentent 92% des salariés de l'ESS, dont la près de la moitié pour la convention collective des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées (IDCC 413 dite « convention 66 »).

REPARTITION DES SALARIES DE L'ESS PAR CONVENTION COLLECTIVE (HAUTS-DE-FRANCE – 2015)

	Nombre de salariés	% de l'ensemble des salariés de l'ESS
CCN de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées (IDCC 413 dite « convention 66 »)	53 724	46,3%
CCN des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif (IDCC 29 dite « convention 51 »)	27 660	23,8%
CCN des acteurs du lien social et familial : centres sociaux et socioculturels, associations d'accueil de jeunes enfants, associations de développement social local (IDCC 1261)	7 224	6,2%
CCN des ateliers et chantiers d'insertion (IDCC 3016)	7 032	6,1%
CCN de l'animation socioculturelle (IDCC 1518)	6 600	5,7%
CCN du sport (IDCC 2511)	5 076	4,4%

Source: INSEE DADS 2015 / Cartographie et traitements Actéhis

Précisions méthodologiques

Les données suivantes reposent principalement sur le tableau de bord réalisé par la CRESS Hauts-de-France en collaboration avec l'URSSAF (données au 30 06 2018). Cette source fournit les mesures les plus récentes sur les évolutions de l'emploi. Reposant sur une méthodologie récente, elle ne permet pas les analyses rétropolées sur une longue période.

Zoom sur les emplois des activités sanitaires, médicosociales et sociales

Ces activités regroupent près de 6 emplois sur 10 de l'ESS en région. Quatre sous-secteurs prédominent : hébergement médico-social pour handicapés, aide par le travail, aide à domicile, action sociale sans hébergement.

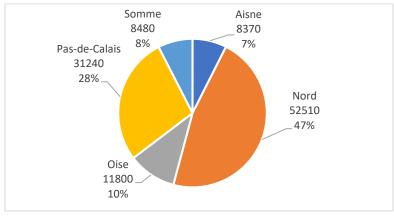
REPARTITION DES EMPLOIS DE L'ESS PAR SOUS-SECTEUR (CHAMP DES ACTIVITES SANITAIRES, MEDICO-SOCIALES ET SOCIALES, HAUTS-DE-FRANCE – 2018)

	Effectif salarié au 30-06-2018	% (dans l'ensemble de l'ESS)
Action sociale	60460	32%
•Aide à domicile	18460	10%
 Accueil ou accompagnement sans hébergement d'adultes handicapés ou de personnes âgées Aide par le travail 	1160 18080	-
Accueil de jeunes enfants	2580	
 Accueil ou accompagnement sans hébergement d'enfants handicapés 	2500	1%
 Autre accueil ou accompagnement sans hébergement d'enfants et d'adolescents Action sociale sans hébergement n.c.a. 	1780 15900	
Hébergement médicosocial	38290	20%
• Pour personnes âgées	9330	5%
• Pour handicapés	19800	11%
• Pour personnes en difficulté	9160	5%
Activités pour la santé humaine	13640	7%

Source: CRESS Hauts-de-France / URSSAF - L'ESS en Hauts-de-France au 2ème trimestre 2018

Près de la moitié des effectifs salariés sur ces activités est localisée dans le département du Nord, et 28% dans le Pas-de-Calais. Les trois départements Aisne Oise et Somme représentent au total un quart des emplois (26%).

REPARTITION DES EMPLOIS DE L'ESS PAR DEPARTEMENT (CHAMP DES ACTIVITES SANITAIRES, MEDICO-SOCIALES ET SOCIALES, HAUTS-DE-FRANCE – 2018)



Source: CRESS Hauts-de-France / URSSAF – L'ESS en Hauts-de-France au 2ème trimestre 2018

Zoom sur les emplois de l'éducation – formation, des activités récréatives et artistiques

Ces activités regroupent 17% des emplois de l'ESS en région. Parmi elles, le sous-secteur « enseignement » regroupe environ la moitié des effectifs, soit 16 000 salariés environ.

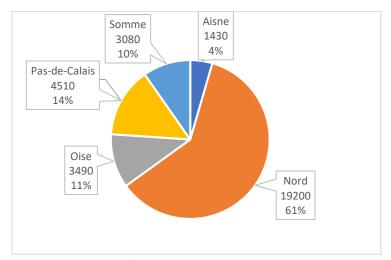
Le département du Nord concentre 61% des emplois, pour cet ensemble d'activités.

REPARTITION DES EMPLOIS DE L'ESS PAR SOUS-SECTEUR (CHAMP DES ACTIVITES D'EDUCATION-FORMATION, ACTIVITES RECREATIVES ET ARTISTIQUES, HAUTS-DE-FRANCE — 2018)

	Effectif salarié au 30-06-2018	% (dans l'ensemble de l'ESS)
Education - formation	22180	12%
 Enseignement 	16060	9%
Formation adulte	3680	2%
Enseignement culturel	670	0%
Arts spectacles et activités récréatives	9550	5%
Arts et spectacles	3260	2%
• Sport	5000	3%
• Loisir	1280	1%

Source: CRESS Hauts-de-France / URSSAF – L'ESS en Hauts-de-France au 2ème trimestre 2018

REPARTITION DES EMPLOIS DE L'ESS PAR DEPARTEMENT (CHAMP DES ACTIVITES D'EDUCATION-FORMATION, ACTIVITES RECREATIVES ET ARTISTIQUES, HAUTS-DE-FRANCE — 2018)



Source : CRESS Hauts-de-France / URSSAF – L'ESS en Hauts-de-France au 2ème trimestre 2018

2.2. Sur la période récente, un recul des effectifs

Entre juin 2017 et juin 2018, le nombre d'emplois de l'ESS recule de -1% (soit -1900 environ). Sur la même période, l'ensemble de l'emploi régional progresse de +1%.

Les diminutions d'emploi sont les plus marquées, en proportion, dans l'Aisne et dans l'Oise (-1,8%).

Ces diminutions d'emploi touchent les différents types de structures juridiques, et sont plus prononcées pour cinq activités (cf. tableau 2) : Formation adulte, Sports et Loisirs, Arts et spectacles, Activités financières et d'assurance, Activités pour la santé humaine.

Evolution des emplois par catégorie juridique d'établissement

	Emplois		Evolution annuelle des effectifs (juin 17- juin 18)					
	régionaux au 30 06 2018	Hauts-de- France	Aisne	Nord	Oise	Pas-de- Calais	Somme	
Associations	164 750	-0,9%	<mark>-1,8%</mark>	-0,6%	<mark>-2,0%</mark>	-0,5%	-0,9%	
Coopératives	10 260	<mark>-3,9%</mark>	<mark>-3,6%</mark>	<mark>-3,8%</mark>	<mark>-3,0%</mark>	-6,3%	0,4%	
Mutuelles	5 510	-0,3%	-1,0%	<mark>-1,5%</mark>	-0,2%	3,8%	<mark>-3,2%</mark>	
Fondations	6 750	-1,7%	-0,4%	<mark>-1,8%</mark>	1,0%	-3,6%	-3,8%	
Total	187 270	-1,0%	-1,8%	-0,9%	-1,8%	-0,9%	-0,9%	

Source: CRESS Hauts-de-France / URSSAF - L'ESS en Hauts-de-France au 2ème trimestre 2018

LES 5 PRINCIPALES ACTIVITES ENREGISTRANT UNE DIMINUTION DE L'EMPLOI

	Emplois	Evolution annuelle des effectifs (juin 17- juin 18)					
	régionaux au	Hauts-de-				Pas-de-	
	30 06 2018	France	Aisne	Nord	Oise	Calais	Somme
Formation adulte	3680	-594	-15	-283	-158	-98	-40
Sports et Loisirs	6280	-465	-55	-204	-45	-134	-28
Arts et spectacles	3260	-427	-44	-187	-75	-38	-82
Activités financières et	•			•	•		
d'assurance	10170	-366	-14	-236	-44	-69	-3
Activités pour la santé				•	•	•	
humaine	13640	-218	-4	9	-71	-221	69

Source : CRESS Hauts-de-France / URSSAF – L'ESS en Hauts-de-France au 2ème trimestre 2018

Zoom sur les évolutions de l'emploi associatif

Les tableaux de bord annuels régionaux publiés par Recherche & Solidarités montrent que le secteur associatif a créé près de 7000 emplois depuis 2008.

Les données 2017 confirment les constats précédents sur une tendance au repli des effectifs : l'année 2017 est marqué par un recul de l'emploi associatif (-0,9%), alors que la tendance nationale est quasistable (-0,1%).

Cette baisse fait suite à plusieurs années de hausse (2013-2017).

EVOLUTION DES EMPLOIS ASSOCIATIFS ENTRE 2008 ET 2017



Source: ACOSS-URSSAF et MSA. Traitement R&S – Lecture: Le nombre d'emplois est calculé en faisant la moyenne des 4 trimestres. Chaque emploi correspond à un salarié qui peut être à temps complet ou à temps partiel, et qui peut éventuellement être employé dans plusieurs associations. La courbe nationale est construite en tendance, à partir de l'année 2008, pour être comparée à l'histogramme de la région.

Source : Recherche et solidarités (Septembre 2018) : Les associations dans les Hauts-de-France : repères et chiffres-clés

2.3. Les contrats aidés

La DIRECCTE Hauts-de-France a réalisé un état des lieux des contrats aidés prescrits en 2017. Les analyses, partagées avec les réseaux régionaux, ont abouti aux constats suivants :

« Près de 2 800 associations du champ de l'économie sociale ont souscrit au moins un contrat aidé au cours de l'année 2017 (8 500 contrats aidés engagés dans l'année).

80% de ces contrats ont été prescrits sous forme de CUI, avec des variations territoriales marquées :

- 89% dans le Pas-de-Calais
- 72% dans l'Aisne, où les emplois d'avenir sont, en proportion, plus nombreux.

Pour les associations ayant recouru au moins une fois à l'embauche d'un salarié en contrat aidé en 2017, ces contrats représentent en moyenne 9,5% de l'effectif salarié de l'établissement. [...].

Les établissements de l'ESS signant des contrats aidés sont majoritairement (54,2 %) des établissements de moins de 10 salariés (45% pour les emplois d'avenir). Le secteur de l'action sociale sans hébergement regroupe près d'un quart de l'ensemble des entrées en contrats aidés dans les associations de l'ES des Hauts-de-France. Les associations de l'ES dans les activités sportives, récréatives et de loisirs ont bénéficié en 2017 de 650 entrées en contrats aidés, celles liées à la culture de 250 contrats aidés. [...].

3 domaines professionnels concentrent près de 80% des contrats aidés :

• 35% pour le domaine professionnel des **services aux particuliers et aux collectivités** (jusqu'à 42% dans le Pas-de-Calais).

- 29% pour les métiers de la santé, de l'action sociale, culturelle et sportive
- 15% pour les métiers de la gestion et de l'administration des entreprises. »².

LES ENTREES EN CONTRAT AIDE EN 2017 DANS LES ASSOCIATIONS DE L'ESS (ETABLISSEMENTS AYANT ENGAGE UN CONTRAT AIDE AU COURS DE L'ANNEE)

		Ensemble des contrats aidés	Dont CUI	Dont Emplois d'avenir	Poids des contrats aidés dans l'effectif salarié des établissements*
Région Ha	uts-de-France	8 558	6 816	1 742	9,5%
*	Aisne	700	502	198	12,9%
7	Nord	4 112	3 168	944	9,0%
Département	Oise	785	586	199	9,5%
	Pas-de-Calais	2 182	1 938	244	9,7%
3	Somme	779	622	157	9,5%

Source : DIRECCTE Hauts-de-France (mai 2018) - Les contrats aidés de l'économie sociale des Hauts-de-France en 2017

L'année 2018 est marquée par la montée en charge progressive du dispositif Parcours Emploi Compétences (PEC), qui a touché près de 12 000 bénéficiaires en région, tous employeurs confondus (les données disponibles ne permettent pas, à l'heure actuelle, de distinguer les employeurs publics et associatifs).

LES PARCOURS EMPLOIS COMPETENCES ENGAGES EN 2018
(DONNEES MENSUELLES TOUS EMPLOYEURS CONFONDUS — Y COMPRIS COLLECTIVITES TERRITORIALES)

	Nb d'entrées	Nb de bénéficiaires
Janvier	276	273
Février	647	910
Mars	1 046	1940
Avril	1 043	2946
Mai	1 000	3902
Juin	1 302	5154
Juillet	970	6052
Août	715	6693
Septembre	2 131	8487
Octobre	1 241	9615
Novembre	1 184	10692
Décembre	1 120	11680

Source : DARES

La perception des risques liés à la réforme des contrats aidés

A partir de l'analyse des données par la DIRECCTE Hauts-de-France :

 « Quelques secteurs apparaissent particulièrement sensibles aux contrats aidés. Dans les activités sportives, récréatives et de loisirs, l'hébergement et la restauration, les activités créatives, artistiques et de spectacles et les autres activités de services, les entrées en contrats

² Source : DIRECCTE Hauts-de-France (mai 2018) - Les contrats aidés de l'économie sociale des Hauts-de-France en 2017

aidés ont représenté en 2017 autour du quart des effectifs salariés totaux des associations en ayant bénéficié.

 Dans l'Aisne et le Pas-de-Calais, le secteur de la culture pourrait être davantage fragilisé qu'ailleurs avec des poids des contrats aidés dans les effectifs salariés totaux de 38% et 31% respectivement. C'est également le cas, dans une moindre mesure, dans l'Oise avec un poids des contrats aidés de 27% de l'effectif total. »³

A partir du baromètre Emploi-formation 2018 Uniformation (résultats pour les Hauts-de-France) :

- La baisse annoncée des contrats aidés est perçue au moment de l'enquête comme fortement impactante pour leur activité par 36% des adhérents (répondants) de la région, soit un taux supérieur à la moyenne nationale (33%).
- 18% anticipent un impact « faible »
- Les adhérents impactés envisagent à 72% l'abandon de certaines missions, mais aussi à 60% le recours à d'autres types de contrats.

A partir des entretiens réalisés auprès des acteurs de l'ESS dans le cadre du CEP

NB : les entretiens ont été réalisés au dernier trimestre 2018, soit 9 mois après la mise en place du Parcours Emploi Compétence en remplacement des CUI-CAE.

Si l'objectif d'accorder une place centrale à l'accompagnement et à la formation dans le PEC est partagé, ses modalités de mise en œuvre entrainent trois types de réserves :

- Les petites structures associatives, parmi celles qui accueillaient des bénéficiaires de CUI-CAE, ne sont pas toutes en mesure de mettre en place l'accompagnement souhaité dans le cadre des PEC
- Les temps de formation impliquent une moindre présence du bénéficiaire sur le lieu de travail, et *in fine* un surcout important
- La liste des métiers éligibles (métiers en tension) n'est pas partagée avec les acteurs territoriaux et pourrait dans certains cas être mieux ciblée.

L'évolution globale du cadre des emplois aidés entraine donc, pour les petites structures, la nécessité de repenser le projet associatif, le modèle économique et la place des contrats aidés dans ce modèle.

2

³ Source : DIRECCTE Hauts-de-France (mai 2018) - Les contrats aidés de l'économie sociale des Hauts-de-France en 2017

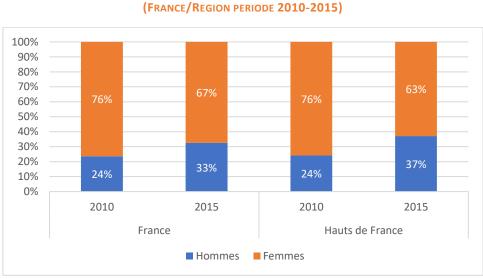
3. Socio démographie des salariés de l'ESS

3.1. Près de deux-tiers de femmes parmi les salariés de l'ESS

Dans la région Hauts-de-France, 63% des emplois de l'ESS sont occupés par des femmes en 2015. A titre de comparaison, les femmes représentent 47% des salariés dans l'ensemble de l'économie régionale. Néanmoins, la part de femmes dans l'ESS est inférieure à la moyenne nationale (67%), en raison d'une croissance forte de l'emploi des hommes en région par rapport à 2010.

La part des femmes atteint 65% au sein des associations et 72% au sein des mutuelles et des fondations. Les femmes sont minoritaires parmi les salariés des coopératives (42%).

EVOLUTION DE L'EMPLOI SELON LE GENRE



Source: DADS INSEE 2015, traitement Actéhis

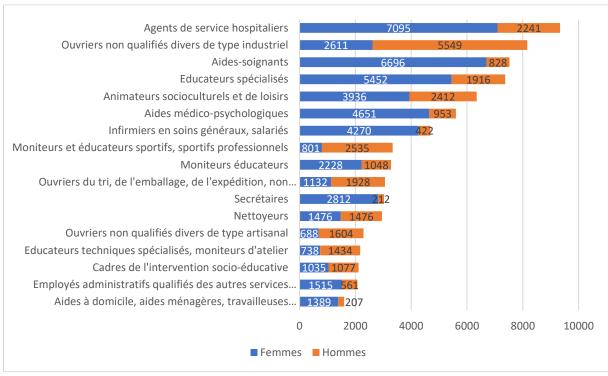
Si l'on considère les 17 principaux métiers de l'ESS (PCS détaillées comptant plus de 1500 postes salariés en 2015), 8 comptent une part de femmes supérieure à 70% : secrétaires, infirmiers, aidessoignants, aides à domicile, AMP, agents de service hospitaliers, éducateurs spécialisés, employés administratifs.

POSTES SALARIES DE L'ESS PAR PCS DETAILLEE : METIERS > 1500 SALARIES (HAUTS-DE-FRANCE, 2015)

	Nombre 2015	Dont % Femmes
Agents de service hospitaliers	9 336	<mark>76%</mark>
Ouvriers non qualifiés divers de type industriel	8 160	32%
Aides-soignants	7 524	<mark>89%</mark>
Educateurs spécialisés	7 368	<mark>74%</mark>
Animateurs socioculturels et de loisirs	6 348	62%
Aides médico-psychologiques	5 604	<mark>83%</mark>
Infirmiers en soins généraux, salariés	4 692	<mark>91%</mark>
Moniteurs et éducateurs sportifs, sportifs professionnels	3 336	24%
Moniteurs éducateurs	3 276	68%
Ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition, non qualifiés	3 060	37%
Secrétaires	3 024	<mark>93%</mark>
Nettoyeurs	2 952	50%
Ouvriers non qualifiés divers de type artisanal	2 292	30%
Educateurs techniques spécialisés, moniteurs d'atelier	2 172	34%
Cadres de l'intervention socio-éducative	2 112	49%
Employés administratifs qualifiés des autres services des entreprises	2 076	<mark>73%</mark>
Aides à domicile, aides ménagères, travailleuses familiales	1 596	<mark>87%</mark>

Source: DADS INSEE 2015, traitement Actéhis

REPARTITION HOMMES / FEMMES DES POSTES SALARIES DE L'ESS (METIERS > 1500 SALARIES) HAUTS-DE-FRANCE, 2015



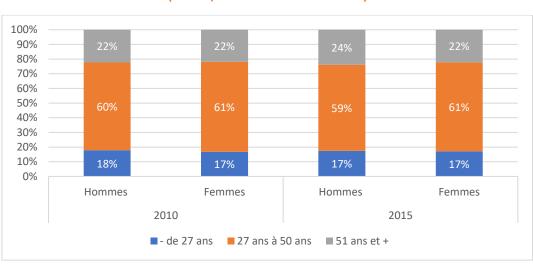
Source: DADS INSEE 2015, traitement Actéhis

3.2. Des structures par âge très différenciées selon les métiers

22% des salariés de l'ESS sont âgés de plus de 50 ans en région Hauts-de-France (contre 25% en moyenne nationale). Cette proportion est similaire à celle calculée pour l'ensemble des emplois régionaux.

Environ 60 000 postes de l'économie sociale sont aujourd'hui occupés par des personnes de plus de 50 ans (16 344 ont plus de 55 ans).

Les salariés de plus de 50 ans sont, en proportion, un plus nombreux dans les structures associatives (23%), notamment en raison d'un vieillissement plus marqué des actifs dans les activités de l'aide à domicile.



EVOLUTION DE L'EMPLOI SELON L'AGE (FRANCE/REGION PERIODE 2010-2015)

Source: DADS INSEE 2015, traitement Actéhis

Trois métiers seront principalement impactés par des départs en retraite massifs) dans les prochaines années :

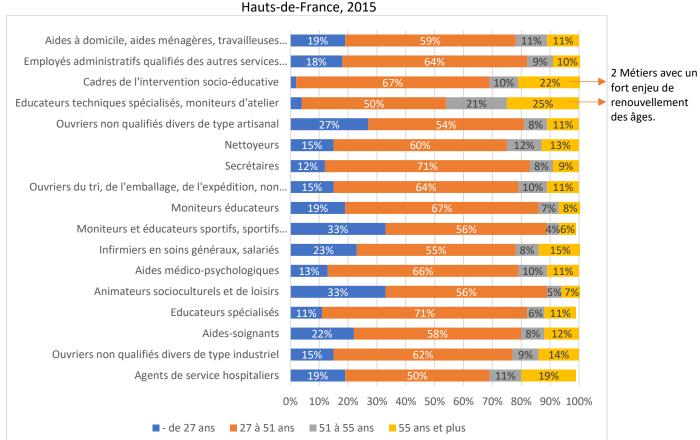
- Les éducateurs techniques spécialisés et moniteurs d'atelier (25% sont âgés de 55 ans et plus soit 543 salariés)
- Les cadres de l'action éducative (22% sont âgés de 55 ans et plus soit 465 salariés)
- Les agents de service hospitaliers (19% sont âgés de 55 ans et plus soit 1774 salariés).

Les deux premiers de ces métiers présentent les indices de vieillissement les plus accentués, du fait de la faible part de jeunes salariés (même s'il faut tenir compte, dans ces deux cas précis, des modalités d'accès au métier, qui se réalise le plus souvent en cours de carrière).

Les entretiens conduits auprès d'employeurs de l'ESS tendent à montrer que les préoccupations portent sur l'allongement des carrières professionnelles, davantage que sur les départs en retraite. Les problématiques de l'usure professionnelle, associés aux évolutions des attendus en termes de missions et de compétences, nécessitent d'agir en priorité sur la prévention des risques et la qualité de vie au travail.

26

Répartition par âge des postes salariés de l'ESS (métiers > 1500 salariés)



Source: DADS INSEE 2015, traitement Actéhis

3.3. Zoom sur les évolutions des métiers observés par UNIFAF

L'enquête Emploi conduite par UNIFAF auprès de ses adhérents apporte des éclairages complémentaires sur les évolutions des emplois par métier.

Trois métiers sont marqués par des progressions d'effectifs importantes en région, pour la période 2012-2017 :

- Les mandataires judiciaires (à l'inverse de la tendance nationale)
- Les « autres médecins spécialistes » (chirurgien, médecin DIM)
- Les responsables et coordonnateurs de secteur.

A l'inverse, l'enquête confirme :

- Un très fort recul des emplois de moniteur éducateur (-48% soit près de 1500 postes de moins entre 2012 et 2017
- Une diminution de 33% du nombre d'ouvriers de production, notamment dans le secteur des personnes en situation de handicap
- Des baisses sensibles d'effectifs salariés pour les animateurs socioéducatifs, aides médicopsychologiques, encadrants/chefs de service.

PRINCIPALES PROGRESSIONS D'EMPLOI PAR METIER ENTRE 2012 ET 2017 (CHAMP UNIFAF)

	Evolution 2012/2017	Nombre de poste en + / 2012	Nombre de salariés 2017	Hausse plus tirée par
Infirmier diplômé d'état	+55%	+2 200	6 240	Sanitaire
Mandataire judiciaire / Délégué aux prestations sociales	+489%	+1 620	1 950	Aide à la famille Protection enfance
Autres médecins spécialistes / Médecins DIM	+143%	+1 120	1 900	Sanitaire
Aide soignant	+17%	+990	2 400	Handicap
Assistant administratif	+68%	+710	6 800	Aide à la famille Protection enfance
Secrétaire médicale	+86%	+630	1 360	Sanitaire
Responsable / Coordonnateur de secteur	+717%	+480	550	Handicap

Source : UNIFAF – Enquête Emploi 2017

PRINCIPAUX RECULS D'EMPLOI PAR METIER ENTRE 2012 ET 2017 (CHAMP UNIFAF)

	Evolution 2012/2017	Nombre de poste en + / 2012	Nombre de salariés 2017
Moniteur éducateur	-48%	- 1 480	1 600
Ouvrier de production / Manutentionnaire	-33%	- <mark>750</mark>	1500
Animateur socio-éducatif	-79%	- 700	180
Aide médico-psychologique	-16%	- 680	3 660
Cadre encadrant / chef de service (Social, éducatif, insertion)	-39%	- 490	780
Auxiliaire de vie à domicile	-52%	- 380	350
Employé d'accueil et de communication	-45%	- 320	390
Auxiliaire socio-éducatif	-45%	- 270	330

Source : UNIFAF – Enquête Emploi 2017

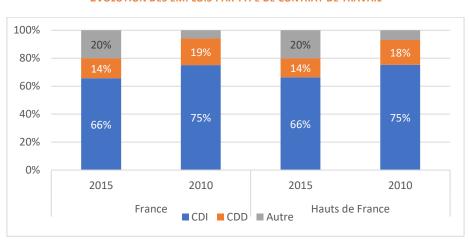
4. Les conditions d'emploi dans l'ESS

Précisions méthodologiques

Les conditions d'emploi sont principalement abordées ici à partir des types de contrats de travail et des durées de travail (temps complet / temps partiel). Les indicateurs sur la santé au travail et la qualité de vie au travail ne sont pas disponibles à l'échelle régionale par secteur d'activité ou par métier. Des éclairages qualitatifs sont apportés sur ces questions dans le chapitre 2.

4.1. Les emplois en CDI reculent mais les contrats à temps plein progressent

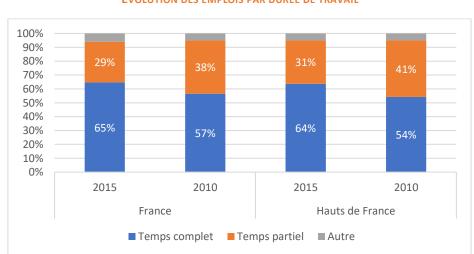
66% des emplois de l'ESS portent sur des contrats à durée indéterminée. Ce taux a nettement diminué depuis 2010, mais correspond à la tendance nationale.



EVOLUTION DES EMPLOIS PAR TYPE DE CONTRAT DE TRAVAIL

Source : DADS INSEE 2015, traitement Actéhis

64% des emplois de l'ESS sont exercés à temps complet en 2015, et 31% à temps partiel. Le temps partiel a reculé depuis 2010, mais reste un peu plus fréquent qu'en moyenne nationale.



EVOLUTION DES EMPLOIS PAR DUREE DE TRAVAIL

Source : DADS INSEE 2015, traitement Actéhis

4.2. Une hétérogénéité des conditions d'emploi

Approche par convention collective

Les conditions d'emploi des salariés rattachés aux principales conventions collectives présentes dans l'ESS apparaissent relativement hétérogènes. Ainsi, les salariés des conventions 66 et 51 sont, pour les trois quarts d'entre eux environ, titulaires de CDI, alors que la proportion est d'environ la moitié pour les conventions des acteurs du lien social et familial, de l'animation socio-culturelle et du sport (la convention des ACI présente des caractéristiques spécifiques liées au statut des bénéficiaires, qui n'apparaissent pas dans le tableau).

Les salariés de la convention 66 et de la convention collective du sport travaillent le plus souvent à temps complet.

LES CONDITIONS D'EMPLOI PAR CONVENTION COLLECTIVE (HAUTS-DE-FRANCE, 2015)

	CDI	CDD	Temps complet	Temps partiel
CCN de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées (IDCC 413 dite « convention 66 »)	<mark>73%</mark>	11%	<mark>72%</mark>	24%
CCN des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif (IDCC 29 dite « convention 51 »)	<mark>75%</mark>	18%	63%	30%
CCN des acteurs du lien social et familial	51%	12%	53%	<mark>42%</mark>
CCN de l'animation socioculturelle	53%	17%	53%	34%
CCN du sport	50%	17%	<mark>66%</mark>	28%
CCN des ateliers et chantiers d'insertion	9%	16%	16%	84%

Source : DADS INSEE 2015, traitement Actéhis

Approche par métier

L'hétérogénéité des conditions d'emploi se constate également à travers les données par métier.

La part de salariés en CDI est ainsi inférieure à 50% pour quatre des principaux métiers de l'ESS:

- Agents de nettoyage (36%) et ouvriers non qualifiés de type artisanal (31%), en raison de la part des contrats aidés et contrats spécifiques sur ce type d'emplois. Ces deux métiers se caractérisent, pour les mêmes raisons, par une forte part de temps partiel.
- Animateurs socioculturels et de loisirs (44%) et moniteurs et éducateurs sportifs (49%), deux métiers marqués par une précarité des emplois et une forte saisonnalité.

Enfin, les contrats à temps partiel apparaissent également nombreux pour les emplois d'agents de service hospitalier et aides à domicile.

LES CONDITIONS D'EMPLOI PAR METIER (PCS DETAILLEE, HAUTS-DE-FRANCE, 2015)

	Nombre 2015	CDI	CDD	Temps plein	Temps partiel
Agents de service hospitaliers	9 336	63%	<mark>25%</mark>	54%	<mark>37%</mark>
Ouvriers non qualifiés divers de type industriel	8 160	56%	4%	<mark>76%</mark>	24%
Aides-soignants	7 524	<mark>74%</mark>	23%	66%	26%
Educateurs spécialisés	7 368	<mark>83%</mark>	14%	<mark>83%</mark>	15%
Animateurs socioculturels et de loisirs	6 348	44%	15%	53%	38%
Aides médico-psychologiques	5 604	<mark>73%</mark>	19%	<mark>72%</mark>	23%
Infirmiers en soins généraux, salariés	4 692	<mark>81%</mark>	18%	<mark>69%</mark>	25%
Moniteurs et éducateurs sportifs, sportifs professionnels	3 336	49%	<mark>23%</mark>	67%	27%
Moniteurs éducateurs	3 276	70%	<mark>22%</mark>	79%	15%
Ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition, non qualifiés	3 060	<mark>75%</mark>	2%	66%	33%
Secrétaires	3 024	<mark>73%</mark>	11%	62%	34%
Nettoyeurs	2 952	36%	14%	30%	<mark>61%</mark>
Ouvriers non qualifiés divers de type artisanal	2 292	31%	3%	48%	<mark>51%</mark>
Educateurs techniques spécialisés, moniteurs d'atelier	2 172	<mark>87%</mark>	9%	<mark>87%</mark>	10%
Cadres de l'intervention socio-éducative	2 112	<mark>94%</mark>	5%	<mark>89%</mark>	11%
Employés administratifs qualifiés des autres services des entreprises	2 076	66%	12%	<mark>77%</mark>	21%
Aides à domicile, aides ménagères, travailleuses familiales	1 596	58%	12%	35%	<mark>53%</mark>

Source : DADS INSEE 2015, traitement Actéhis

Mesure des salaires et de la multi-activité dans l'ESS

L'INSEE a publié au 2018 une publication sur les emplois de l'économie sociale en Hauts-de-France. Cet encadré est une reprise in extenso d'extraits de la publication.

Des salaires souvent modestes

Dans les Hauts-de-France, les postes de l'économie sociale sont rémunérés à un taux horaire net moyen inférieur de 11,4 % à ceux pratiqués dans l'ensemble de l'économie régionale : 11,70 euros contre 13,20 euros (cf. tableau).

Si le salaire moyen des femmes est inférieur de 12,1% à celui des hommes dans la région, il ne l'est que de 10,4 % dans l'économie sociale. Ce moindre écart est dû en partie à un salaire horaire masculin dans l'économie sociale inférieur de 10,7% à celui de leurs homologues régionaux.

Disparités des salaires selon l'activité exercée

Il existe, en matière salariale, des disparités importantes entre familles de l'économie sociale :

- La moitié des postes présents dans les **associations** propose un salaire horaire inférieur à 10 euros. C'est le cas dans l'action sociale, et plus particulièrement dans l'aide à domicile et dans l'aide par le travail (postes peu, voire pas qualifiés), ainsi que dans les crèches et garderies. Au sein des associations, les activités liées à la santé ou l'éducation sont les plus rémunératrices des associations (14,15 euros et 13,80 euros nets de l'heure).
- Les postes occupés par les salariés des coopératives et des mutuelles bénéficient d'un salaire horaire moyen supérieur d'un tiers à la moyenne de l'économie sociale (respectivement 15,60 euros et 15,40 euros nets de l'heure), soit le double du Smic.
- La rémunération est un peu meilleure au sein des fondations que dans la moyenne de l'économie sociale (+ 5,1 %), mais reste en deçà de celle pratiquée dans l'emploi régional (– 6,8 %).

SALAIRE HORAIRE NET MOYEN EN EUROS PAR SEXE ET FAMILLE DE L'ECONOMIE SOCIALE EN HAUTS-DE-FRANCE EN 2014

	Hommes (en euros)	Femmes (en euros)	Écart femmes/hommes (en %)	Total (en euros)
Coopératives	16,7	14,1	- 15,6	15,6
Mutuelles	18,7	14,1	- 24,6	15,4
Associations	11,5	10,9	- 5,2	11,1
Fondations	14,1	11,6	- 17,7	12,3
Économie Sociale	12,5	11,2	-10,4	11,7
Emploi régional	14,0	12,3	- 12,1	13,2

INSEE Analyses n°69, Janvier 2018 (Données sources : DADS 2014 (Postes non annexes))

10,2 % de ses salariés de l'économie sociale sont multi-actifs contre 7,1 % dans l'emploi en général.

Ce taux est un peu moins que celui observé dans la moyenne des régions de province (11,1 %).

Cette multi-activité est particulièrement développée dans les **associations** où le taux atteint 11,5 % (contre 13,2 % en province). Dans les associations de la région, la multi-activité est importante pour les employés (14,9 % de multi-actifs contre 11,6 % pour l'ensemble de l'économie régionale), mais également marquée chez les cadres (16,3 % contre 6,6 %) et les professions intermédiaires (9,6 % contre 4,8 %).

Les salariés multi-actifs dont l'emploi principal est dans l'économie sociale occupent en moyenne 2,1 emplois (en Hauts-de-France comme en moyenne « France de province »)

L'importance de la multi-activité chez les salariés de l'économie sociale témoigne notamment de la nécessité, pour les salariés, de cumuler plusieurs sources de revenus. Ce phénomène tient à la fois d'un niveau de rémunération inférieur à celui pratiqué dans l'économie régionale, mais aussi aux types d'activités qui s'y exercent.

Perceptions de la qualité de vie au travail

La mutuelle *Chorum* a réalisé en 2013 un baromètre de la qualité de vie en travail dans l'ESS, dont les résultats sont déclinés régionalement. Cette approche par sondage apporte des éléments d'appréciation à partir de réponses obtenues auprès de 6261 salariés et dirigeants de l'ESS (dirigeants : administrateurs bénévoles et salariés).

Il en ressort que la qualité de vie au travail est plutôt bien perçue par les salariés et dirigeants :

- La perception de la QVT par les salariés de l'ESS de la région se traduit par une note moyenne de 6,5/10, légèrement supérieure à la note moyenne nationale, de 6,3/10.
- 75% des salariés et 93% des dirigeants se déclarent satisfaits de leurs conditions de travail
- 86% des salariés et 95% des dirigeants souhaitent continuer à travailler dans l'ESS.

Néanmoins des points de vigilance importants sont soulignés par les répondants :

- Sur la pression au travail
- Sur les risques d'agressions verbales, voire physiques
- Sur les conséquences des fusions et regroupements.

Les salariés des emplois de production et services techniques ont une perception plus négative de leur qualité de vie au travail.

Remarque: les thématiques de la santé au travail et de la qualité de vie au travail sont peu documentées du point de vue statistique. Il n'existe pas d'outils régionaux permettant de mesurer, pour les différents champs d'action de l'ESS, l'absentéisme, la sinistralité au travail, les licenciements pour inaptitudes...Ces problématiques sont néanmoins au cœur des enjeux de ressources humaines. Elles sont plutôt étayées, dans le chapitre suivant, à partir des éléments d'analyse qualitative recueillis auprès des acteurs de l'ESS ou dans le cadre de l'étude documentaire.

Réalisation: Actéhis / Thomas Legrand Consultants

5. Approche des perspectives d'emploi

5.1. Les prévisions de recrutement dans les métiers de l'ESS

Les métiers de l'ESS dans l'ensemble des prévisions de recrutement

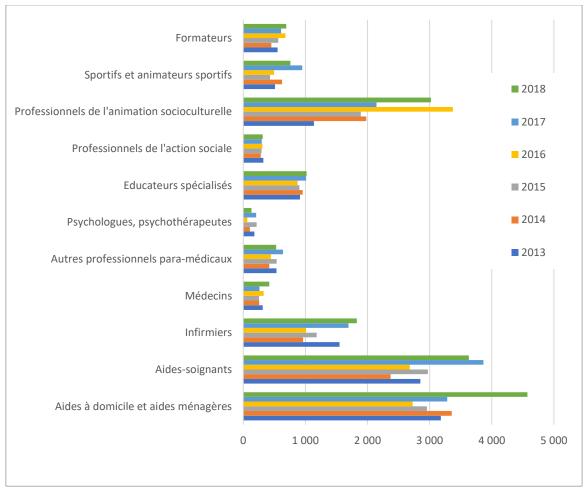
L'exploitation de l'enquête annuelle de Pole Emploi sur les besoins de main d'œuvre permet de mettre en évidence les métiers faisant l'objet des prévisions de recrutement les plus importantes.

3 métiers regroupent le plus grand nombre d'intentions de recrutement **non saisonniers**, tous secteurs confondus (dans et hors ESS), mais avec des variations annuelles importantes :

- Aides à domicile-aides ménagères
- Aides-soignants
- Professionnels de l'animation socioculturelle.

Les intentions de recrutement **saisonnières** concernent essentiellement les professionnels de l'animation socioculturelle (autour de 6000 par an entre 2013 et 2017 et avec un « pic » à 10 000 en 2018).

Previsions de recrutement <u>non saisonnieres</u> pour les principaux metiers de l'ESS (Hauts-de-France – 2013/2018)



Source: Pôle Emploi – enquêtes Besoins de main d'œuvre 2013-2018 (résultats Hauts-de-France)

Les intentions d'embauche mesurées par UNIFAF en région Hauts-de-France

L'enquête Emploi 2017, conduite par UNIFAF auprès de ses adhérents, indique que :

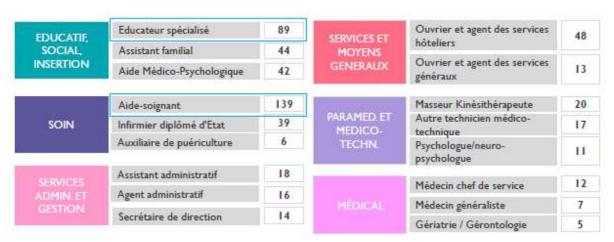
- 53% des associations des Hauts-de-France envisageaient des recrutements en CDI en 2017, pour un total d'environ 750 projets.
- Les besoins concernent en premier lieu l'aide à la famille, et plus secondairement les champs du sanitaire et du handicap
- 80% des associations de 250 salariés et plus envisageaient de recruter en CDI (27% des associations de moins de 10 salariés).

Par ailleurs, 41% des établissements déclarent un ou plusieurs projets de création de services ou d'établissements (8% envisagent une ou des fermeture(s)).

« Les besoins de recrutement les plus importants concernent les emplois d'aide-soignant et d'éducateur spécialisé.

Dans une moindre mesure, les emplois d'agent de services hôteliers, d'assistant familial, d'aide médico-psychologique et infirmier ».

ESTIMATION DES PROJETS DE RECRUTEMENT PAR FILIERE ET PRINCIPAUX METIERS CONCERNES (POUR L'ANNEE 2017)

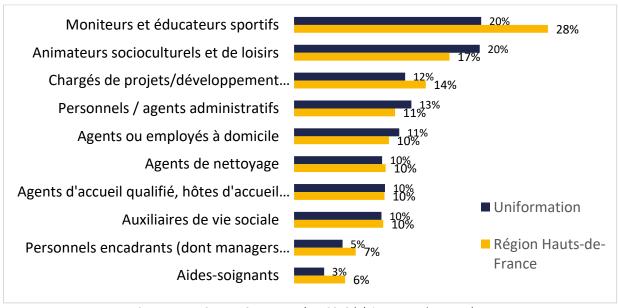


Source: UNIFAF – Enquête Emploi 2017 (région Hauts-de-France)

Les intentions d'embauche mesurées par UNIFORMATION en région Hauts-de-France

« Les principaux métiers recherchés sont ceux de moniteurs et éducateurs sportifs (pour 28% des répondants), avec une forte demande comparativement à la moyenne (20%), puis d'animateurs socio-culturels et de loisirs (17%), ou encore de chargés de projets (14%). »

PART DES REPONDANTS SOUHAITANT RECRUTER AU MOINS UN SALARIE : LES 10 PREMIERS METIERS CITES



Source: UNIFORMATION - Baromètre 2018 (région Hauts-de-France)

5.2. Des difficultés de recrutement prégnantes

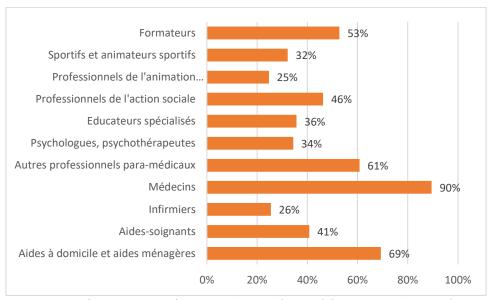
De 25 % à 89 % des recrutements pressentis difficiles sur les métiers présents dans l'ESS

L'enquête Besoins de Main d'œuvre montre que le recrutement des médecins est jugé difficile par la quasi-totalité de leurs employeurs potentiels (entre 80% et 90% sur les cinq dernières années).

Pour les autres métiers, la part de recrutements jugés difficile peut connaître des variations importantes d'une année sur l'autre (de l'ordre de +/- 10 points).

Deux métiers connaissent toutefois une baisse régulière de la part de recrutements pressentis difficile : Professionnels de l'animation socioculturelle, sportifs et animateurs sportifs.





Source: Pôle Emploi – enquête Besoins de main d'oeuvre (résultats Hauts-de-France)

Les difficultés de recrutement mesurées par UNIFAF (2017)

- Un peu plus d'1 établissement sur 4 a rencontré des difficultés de recrutements de certains emplois
 - Ce taux est en hausse de 5 points par rapport à 2012 mais reste inférieur au niveau national
 - Cette hausse porte notamment sur le secteur des personnes âgées et celui des personnes en situation de handicap
- En volume, les emplois d'agent de service de soins et d'aide-soignant sont les plus concernés par les difficultés de recrutement
- En proportion du nombre d'emplois, on note des taux de difficulté élevées pour les orthophonistes, psychiatres, masseurs kinés et psychomotricien.

Les difficultés de recrutement mesurées par UNIFORMATION (2018)

- 51% des adhérents qui envisagent de recruter dans la région pensent qu'ils rencontreront des difficultés (contre 55% en moyenne)
- Parmi les principaux métiers cités, les adhérents envisagent de fortes difficultés de recrutement :
 - ▶ pour les auxiliaires de vie sociale (93%), agents et employés à domicile (68%), aidessoignants (67%)
 - pour les chargés de projets (75%).

Chapitre 2 Les facteurs d'évolution emplois-compétences de l'ESS

1. Les mutations de l'environnement de l'ESS

1.1. Un environnement économique et contractuel sous contraintes

Les évolutions législatives, réglementaires, institutionnelles génèrent, au dire des acteurs rencontrés, un environnement plus incertain et, sont, à certains égards, porteuses de menaces sur la continuité de certaines activités ou la qualité des interventions des professionnels.

Des incertitudes financières

La majorité des emplois de l'ESS est concentrée dans des activités financées principalement par les acteurs publics (Etat, collectivités locales), puisque relevant de missions de services aux publics.

Les modalités de contractualisation entre structures de l'ESS et financeurs prennent différentes formes selon les activités et les choix opérés par les autorités de tutelle des activités :

- Contractualisation de gré à gré: subventions, tarifications à l'acte, et, plus spécifiquement pour les établissements de santé ou médico-sociaux, les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) signés avec l'ARS⁴
- Mise en concurrence : appels d'offres, appels à projets.

Parmi les sources de fragilisation sont notamment citées :

- Le passage à une tarification à l'acte dans les établissements sociaux et médico-sociaux (SERAFIN-PH)
- La transformation des procédures de tarification des départements pour :
 - L'accueil de personnes âgées (les CPOM induisent une logique d'encadrement des dépenses, révisées annuellement)

⁴ A partir de 2019, les Entreprises Adaptées sont également appelées à contractualiser sous forme de CPOM avec la DIRECCTE.

- L'aide à domicile (une tarification variable selon les départements qui globalement ne couvre pas les coûts, avec un reste à charge trop élevé pour une partie de la population (limitation des remboursements APA))
- La protection de l'enfance
- L'insertion par l'activité économique.

Des concurrences accrues

Les différentes formes de mise en concurrence, via les appels d'offres, appels à projets ou sur les marchés auprès des particuliers, s'observent à la fois :

- A l'intérieur de l'ESS
- Avec le secteur privé lucratif.

Ces concurrences induisent des transformations profondes. Certaines activités historiques du champ non lucratif se déploient désormais dans le champ lucratif, notamment libéral (médiateurs familiaux, accompagnement social à domicile, etc.).

Des réformes nombreuses et rapides

Les modalités d'intervention des salariés professionnels sont régies par des lois, décrets, circulaires dont le renouvellement tend à s'accélérer (exemples : impact de la loi de mars 2016 sur la protection de l'enfance, loi « pour la Liberté de choisir son avenir professionnel », etc.).

Elles nécessitent, pour certaines structures associatives d'ajuster leur projet associatif (sans que cet ajustement soit réellement choisi), les organisations de travail et d'accompagner l'évolution des compétences de leurs salariés (« un fort besoin d'<u>agilité</u> pour les structures et les salariés ».).

Une transformation des relations avec les autorités de tutelle et financeurs :

Cette transformation a une double nature.

D'une part, la perception dominante est que le financement constitue désormais le premier sujet de dialogue avec les autorités, au détriment du dialogue ou de la co-construction des projets. Les salaires et charges associées représentant la plus grande part des dépenses des structures, la prééminence des contraintes budgétaires transforme également le management et les relations entre directions, managers et l'ensemble des salariés.

D'autre part, les réorganisations récentes (ou en cours) de l'Etat et des collectivités locales, cumulées à l'évolution des politiques engagées, conduisent à des changements d'interlocuteurs et à la remise en cause d'échanges parfois engagés depuis de nombreuses années. Deux faits majeurs sont soulignés :

- Les implications de la création de la nouvelle région, ses conséquences sur la transformation du Conseil régional et plus largement de toutes les représentations et espaces de dialogue régionaux (fédérations, réseaux et inter réseaux).
- La réorganisation en cours des services décentralisés de l'Etat (circulaire du 24 juillet 2018).

1.2. Des évolutions socio-démographiques et sociétales à accompagner

Les mutations de l'environnement économique et contractuel se réalisent dans un contexte d'évolution de la nature et des finalités de l'intervention des professionnels de l'ESS :

- D'une part, du fait de l'évolution des publics accompagnés
- D'autre part, les orientations législatives et règlementaires redéfinissent les principes et les modalités de leurs interventions.

Compte tenu de la diversité des publics accompagnés et des interventions réalisées, il est difficile de mettre en évidence des « traits communs » à tout le champ de l'ESS. De nombreux travaux viennent documenter ces évolutions, secteur par secteur (cf. liste des ressources documentaires en annexe de ce rapport).

Les tendances suivantes peuvent être relevées pour chacune des grandes composantes d'activité :

Handicap

- Un besoin croissant de prise en charge du polyhandicap (handicaps cognitifs / psychiques, troubles du comportement, etc.)
- Un vieillissement de la population en situation de handicap (avec des réflexions importantes à conduire sur les modalités d'accueil des personnes âgées handicapées et, au sein des actifs, sur le maintien dans l'emploi des salariés en situation de handicap).

Les orientations institutionnelles, posées depuis plusieurs années, continuent d'impacter les modalités d'intervention auprès des publics :

- Renforcement de l'inclusion dans le « droit commun » (fondement de la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées)
- Passage d'une logique d'établissement à une logique de coordination de parcours, entrainant le développement de l'offre de services internes aux associations ou via des coopérations.

Personnes âgées

La loi du 29 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement réaffirme la prééminence du maintien à domicile pour les personnes âgées et/ou dépendantes, qui nécessite la mise en œuvre de parcours individualisés pour les personnes âgées et/ou dépendantes à chaque étape : accompagnement à domicile, accueil de jour, EHPAD, fin de vie.

Les conséquences suivantes sont soulignées par les acteurs du secteur :

- Le maintien à domicile génère de nouvelles demandes de services, notamment pour ce qui concerne l'aide au maintien du lien social
- Les EHPAD, quel que soient leurs statuts juridiques, accueillent des personnes de plus en plus dépendantes, pour une durée de plus en plus courte. Cette évolution impacte fortement les interventions réalisées par les professionnels auprès des publics, impliquant des besoins de

connaissances théoriques et pratiques sur les pathologies les plus associées à la dépendance, l'accompagnement de la fin de vie, etc. Ces évolutions s'opèrent dans un contexte budgétaire contraint, compte tenu du resserrement des financements alloués aux structures et des aides financières aux usagers (ceux-ci pouvant être mis en difficulté par le montant des restes à charge).

On observe, en particulier dans le champ de l'aide à domicile, un fort développement de la concurrence du secteur lucratif, appuyée par un marketing poussé, mais aussi par la concurrence de de l'emploi direct, dont le coût moindre peut attirer les usagers moins solvables.

Protection de l'enfance

La loi du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant affirme la nécessité de centrer les interventions sur l'enfant, et redéfinit le rôle de l'État dans la protection des enfants les plus vulnérables. Elle a conduit à de nombreux réaménagement des procédures de prises en charge des publics et à une évolution globale des modalités d'intervention auprès des familles.

Parallèlement, les acteurs de ce secteur ont souligné l'impact fort des pratiques du numérique sur l'activité, qui réinterrogent les modalités d'intervention auprès des adolescents, et plus largement auprès des familles.

Insertion et accompagnement vers l'emploi des jeunes et des adultes

Plusieurs composantes de l'ESS interviennent dans ce champ (Missions locales, SIAE, organismes de formation associatifs, autres associations d'aide à l'insertion). Elles sont « réunies » par le passage à une logique d'accompagnement global et individualisé, prenant en compte les multiples dimensions de l'inclusion professionnelle et sociale : emploi, logement, mobilité... La loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » du 6 septembre 2018 conforte ainsi l'individualisation et l'autonomisation des publics dans la mise en œuvre de leurs parcours.

De façon générale, les structures de lutte contre l'exclusion sont portées par l'importance croissante de l'insertion par l'activité économique et la poursuite du déploiement de la garantie jeune. Kes travaux du CEREQ montrent, par exemple, un allongement des temps d'insertion dans l'emploi qui génère un recours accru aux différentes structures et aux dispositifs de l'insertion professionnelle. Néanmoins, l'évolution des ressources ne permet pas toujours aux structures de faire face à la croissance des publics accueillis et des exigences en matière d'accompagnement ; l'instabilité des cadres d'intervention peut freiner les dynamiques de développement et de recrutement.

Sport loisirs

Les structures du secteur sport-loisirs interviennent soit en prestation directe auprès des particuliers, soit en délégation de collectivités locales ou CCAS, principalement, soit sur des modèles « d'entredeux ».

Elles sont impactées par :

 Une demande sociale/sociétale en évolution (motivée notamment par des questions de bienêtre, de détente, etc., induisant une diversification des publics et des pratiques)

- Des resserrements de certains financements publics (CAF, collectivités locales) et privés (comités d'entreprise)
- Des institutions / collectivités conditionnant leur participation financière à une implication croissante dans les démarches de développement durable, d'éducation à la citoyenneté et de prévention des maltraitances.

Dans ce secteur désormais très concurrentiel, le tourisme social souffre d'une image « désuète » qui nécessite, pour les structures, de valoriser leurs savoir-faire.

1.3. Des opportunités pour développer et consolider les activités

L'étude documentaire et les entretiens conduits auprès des acteurs mettent en évidence plusieurs « clés d'entrée » possibles pour identifier les opportunités de développement de l'ESS, dans une approche transversale (des réflexions plus spécifiques à chaque branche sont par ailleurs conduites).

Des développements d'activité stimulés par les pouvoirs publics

Les priorités de développement du Conseil régional

Le soutien au développement de filières s'opère à travers les choix stratégiques effectués par les acteurs en charge du développement économique, et en premier lieu le Conseil régional à travers le SRDEII adopté en 2017. Les cinq « dynamiques stratégiques » du SRDEII s'adressent pour tout ou partie aux structures de l'ESS susceptibles de développer/adapter leur offre de produits et services autour de ces priorités :

- La Troisième Révolution Industrielle, maritime et agricole, structurée autour de quatre piliers (industrie du futur, efficacité énergétique, économie circulaire, économie de la fonctionnalité)
- Euro-Hub, visant à renforcer l'offre en matière de mobilité intelligente, de commerce et de logisitique
- Welcome EU, comportant notamment un volet sur les nouvelles technologies dédiées à l'éducation et la formation
- Génération S, centrée sur les métiers de la santé et des services à la personne (développement de la silver économie)
- Créa-HDF, axée sur le développement du tourisme, des activités culturelles et de loisirs.

La digitalisation des activités est abordée transversalement comme levier de développement de chacun de ces axes.

La mise en œuvre du SRDEII s'appui sur 4 plans d'action visant :

- A dynamiser la création d'activité, avec une attention portée à « multiplier les initiatives propres à l'économie sociale et solidaire »
- A accompagner le développement des entreprises (aides à l'innovation, au développement...)
- A agir sur l'accès à l'emploi et l'égalité professionnelle
- A accompagner les territoires dans leurs projets de développement et à les dynamiser.

Les acteurs de l'ESS ont mentionné, pour la plupart d'entre eux, avoir peu de prises sur ces orientations régionales qui s'adressent à l'ensemble des acteurs économiques sans reconnaissance des spécificités de l'ESS.

Néanmoins des initiatives des acteurs de l'ESS entrant en résonnance avec ces priorités peuvent être repérées. A titre d'exemple, pour le seul département de l'Oise, une douzaine de ressourceries associatives ont été ouvertes récemment. Sont également mentionnées par les acteurs de nombreuses initiatives sur le développement des circuits courts (maraichage...). Des structures du secteur sanitaire et médico-social sont impliquées dans la démarche Génération S, etc.

Il existe un enjeu fort de développement des compétences des salariés pour accompagner ces développements.

Les politiques contractuelles de l'Etat

L'Etat intervient en soutien au développement de l'activité à travers les politiques contractuelles conclues avec les collectivités locales. Les Contrats de projets Etat Région 2015-2020 ont été signés à l'échelle des deux anciennes régions (Nord Pas-de-Calais, Picardie), en prévoyant un appui financier aux territoires et à des filières d'activité prioritaires (qui croisent, pour l'essentiel, les filières de développement identifiées par le SRDEII).

Certains territoires caractérisés par des problématiques sociales fortes et des difficultés économiques marquées font l'objet d'une contractualisation spécifique, notamment :

- Le bassin minier Nord-Pas de Calais (contrat partenarial d'intérêt national), ayant notamment donné lieu à un appel à projets pour le développement de l'IAE
- Le Pacte pour la réussite de la Sambre-Avesnois-Thiérache.

Ces accords appellent à renforcer les actions de lutte contre la pauvreté, d'appui à l'insertion sociale et professionnelle et aux développements de nouveaux produits et services adaptés aux besoins de la population. Ils interpellent donc les acteurs de l'ESS.

Le développement des clauses sociales

Les clauses sociales sont identifiées comme un levier de développement de l'ESS (notamment dans les champs du handicap et de l'IAE), en imposant la réalisation d'une partie des marchés par les publics rencontrant des difficultés d'intégration dans le marché de l'emploi.

Ces clauses sociales peuvent être émises dans le cadre de marchés publics (Etat, collectivités locales) ou privés (les donneurs d'ordre sont principalement ici les grandes entreprises).

La capacité des acteurs de l'ESS à identifier les besoins des habitants /usagers / consommateurs dans les territoires

Au-delà de l'impulsion qui peut être donnée par les orientations publiques aux activités, l'ESS « créée » aussi les conditions de son développement par sa capacité à identifier les besoins des habitants des territoires, usagers ou consommateurs potentiels de leur offre.

L'objet du CEP n'est pas d'identifier exhaustivement les initiatives ; nous pouvons néanmoins relater deux modes de définition des projets :

- Les initiatives de structures : les centres sociaux ruraux ont, par exemple, l'habitude de travailler avec les élus locaux et les habitants pour définir leurs offres de services (par exemple, dans l'Oise, la concertation locale a permis le développement des modes de garde d'enfant sur des horaires atypiques, d'un service de resocialisation de personnes âgées isolées...)
- Les initiatives territoriales portées par les groupements d'acteurs locaux de l'ESS, que ceux-ci soient institutionnalisés (Pôles territoriaux de coopération économique) ou plus informels : les acteurs y conduisent, à l'échelle de leur territoire, une réflexion commune sur les besoins ou les propositions à formuler. Peuvent être mentionnés, par exemple, les projets développés par la Maison de l'économie sociale du Pays de Bray (Oise), ALISS (PTCE du Soissonnais, Aisne), le club des entrepreneurs ESS de l'Artois (Pas-de-Calais).

L'étude prospective conduite en 2017 par ESS France au niveau national a souligné que **l'ancrage dans** les territoires constitue le premier facteur d'accélérateur du développement de l'ESS, suivi par les capacités d'innovation social et sociétale, selon les acteurs interrogés⁵.

Un « choc » numérique

Le déploiement massif de nouveaux outils et usages numériques est un facteur de bouleversement majeur, largement souligné par les acteurs de toutes les composantes de l'ESS.

Les travaux d'étude sur ce sujet et les rencontres d'acteurs permettent de distinguer schématiquement deux grandes formes d'impact du numérique.

- De nouvelles méthodes d'accompagnement des usagers / publics :
 - Nouveaux outils au service du soin, de la prise en compte du handicap et de la dépendance (e-santé, domotique...)
 - Nouveaux usages des publics (jeunes, publics en insertion...), nécessitant d'adapter les pratiques (échanges d'information, suivi des dossiers via les réseaux sociaux ou de nouveaux types de messagerie)
 - Développement de nouvelles modalités de formation et nouvelles modalités pédagogiques, à distance (e-learning à travers différents supports tels que les webinar, MOOC, etc.) ou en présentiel
 - Transformation des modes de gestion des établissements (dossiers informatisés de l'usager, dématérialisation des procédures, organisation du travail).
- Le développement de nouveaux produits ou services, qui peuvent être déployées dans une perspective de développement ou, plus défensivement, en adaptation de l'offre existante. Sont notamment impliqués les structures de l'IAE, le secteur protégé et adapté, et plus généralement toutes les structures de l'ESS positionnées sur des activités tertiaires.

Les organismes de formation se situent à la croisée de ces deux enjeux : le numérique génère à la fois un bouleversement du marché et des pratiques professionnelles.

Le numérique induit des besoins d'accompagnement vers trois publics :

• Vers les usagers / bénéficiaires : une préoccupation forte est de ne pas exclure les publics n'ayant pas accès aux outils numériques ou n'ayant pas les connaissances

-

⁵ Perspectives de l'Economie Sociale et Solidaire 2017 – ESS France

requises pour leur utilisation. La lutte contre l'illectronisme est l'objet de différentes initiatives en région (avec un appui apporté par le SIILAB, laboratoire d'innovation publique, hébergé par la DRJSCS des Hauts-de-France et financé dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir)

- Vers les salariés de l'ESS, pour l'appropriation des nouveaux outils / nouveaux usages dans la réalisation de leurs missions (avec des contenus à définir selon la nature des activités et les caractéristiques des publics accompagnés)
- Vers les dirigeants, notamment du fait de la dématérialisation des procédures d'échange avec les administrations (dossiers de demandes de subvention, réponses aux appels d'offres, procédures fiscales et sociales...).

Enfin, la difficulté des structures de l'ESS à recruter des salariés qualifiés sur les métiers du numérique a été mentionnée comme un frein au développement des structures déployant des produits et services dans ce secteur. Cette difficulté est attribuée principalement aux différentiels de salaires qui peuvent être proposés, en comparaison de ceux offerts par les entreprises du numérique du champ lucratif.

2. Les contraintes endogènes

2.1. Une hétérogénéité des cadres d'emploi

Diversité des conditions d'exercice des emplois

La diversité des conditions d'emploi est reliée à la diversité des conventions collectives qui s'appliquent dans l'ESS et à la fragmentation des tailles d'établissements.

Diversité des conventions collectives

Une quinzaine de conventions collectives sont identifiées dans le champ de l'ESS, dont 6 couvrent à elles seules 95% des emplois (cf. diagnostic) :

- CCN de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées (IDCC
 413 dite « convention 66 »
- CCN des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif (IDCC 29 dite « convention 51 »)
- CCN des acteurs du lien social et familial : centres sociaux et socioculturels, associations d'accueil de jeunes enfants, associations de développement social local (IDCC 1261)
- CCN des ateliers et chantiers d'insertion (IDCC 3016)
- CCN de l'animation socioculturelle (IDCC 1518)
- CCN du sport (IDCC 2511).

Ces conventions collectives apportent une grande hétérogénéité dans les modalités de reconnaissance des qualifications / des compétences, de l'ancienneté et dans les conditions d'emploi (salaires, primes, congés...).

Les acteurs mentionnent que ces conventions collectives sont porteuses de complexité, et inadaptées aux mutations en cours des activités.

Diversité des tailles d'établissement

Comme mentionné dans le diagnostic, l'ESS réunit des organisations de taille très disparates.

- Environ la moitié des établissements employeurs (52%) compte entre 1 et 5 salariés. Schématiquement, ces petites organisations forment un ensemble de petits employeurs associatifs pour lesquels l'exercice de la fonction employeur peut se révéler complexe et est le plus souvent assuré par des administrateurs bénévoles. L'appui à apporter à ces structures pour les aider à encadrer et accompagner leurs salariés est un enjeu fort souligné par les structures rencontrées, par les fédérations (CNEA) et les réseaux (Mouvement associatif, CRESS...)
- 9% des établissements comptent 50 salariés ou plus. On retrouve dans ces tranches d'effectifs les plus grandes organisations : associations multi-établissements (notamment dans le sanitaire et médico-social), sièges sociaux des mutuelles et banques coopératives, etc.

Multi-activité

La multi-activité est pratiquée par 10% des salariés de l'ESS (cf. diagnostic), sur toute l'échelle des catégories socio-professionnelles. Elle concerne des salariés qui exercent un même métier auprès de divers employeurs (aide à domicile, animation, sport...), avec parfois divers statuts.

La multi-activité est perçue par les acteurs comme une faiblesse qui fragilise aussi bien les salariés (risques de précarisation, fragmentation des temps de travail et temps personnel...) que leurs employeurs (difficultés à fidéliser le salarié, complexification de l'organisation...).

Hétérogénéité de l'outillage RH des structures

La capacité des employeurs à structurer et développer leurs fonctions ressources humaines est naturellement dépendante de leur taille. Dans la continuité des propos précédents, nous pouvons schématiquement distinguer :

- Les structures de grande taille (plus de 50 salariés) avec un service RH dédié, présent dans l'établissement ou au sein d'un groupement associatif. Ces établissements sont dotés le plus souvent de politiques et d'outils RH structurés, mais demeurent impactés par les problématiques transversales mentionnées dans le diagnostic : des difficultés de recrutement, des enjeux d'accompagnement des salariés, d'amélioration des conditions d'emploi et de travail, etc.
- Les structures « moyennes » (entre 5 et 49 salariés), dans lesquelles les fonctions RH sont exercées par la direction et/ou les administrateurs, sans service RH structuré ou avec un service RH composé d'une seule personne (qui cumule parfois avec la fonction de comptable et de gestionnaire paie).
- Les très petites associations (5 salariés maximum), dans lesquelles les administrateurs sont en charge d'exercer une fonction employeur parfois complexe à appréhender.

Structures de grande taille

Elles ont généralement mis en place des outils RH « classiques » (recrutement, procédures d'accueil, entretiens professionnels, plans de formation). Leurs besoins portent notamment sur :

- L'exercice du management (chefs de services et cadre de proximité des établissements du sanitaire et médico-social, par exemple)
- L'amélioration des capacités à accompagner les parcours des salariés et l'adaptation de leurs compétences
- La conduite de politiques de GPEC qui permettent d'agir sur les conditions de travail tout en adaptant les services rendus aux attentes des autorités de tutelles et des financeurs
- La mise en place d'outils de gestion des ressources humaines (SIRH).

Structures « moyennes »:

Elles agissent sur leurs obligations réglementaires (paie, gestion des congés...), avec l'appui éventuel de prestataires (expert-comptable). Elles sont globalement peu outillées pour faire face aux différentes problématiques du recrutement et de l'accompagnement des salariés (management, accès à la formation...).

Très petites associations :

La prise en charge de la fonction employeur se révèle souvent problématique, notamment pour les structures primo-employeuses. La région apparait globalement « en retard » sur le développement des groupements d'employeurs.

Pour les petites et très petites structures, l'appui des réseaux, fédérations, syndicats professionnels sur l'appropriation de la « fonction employeur » n'est pas toujours visible ou lisible.

2.2. Un besoin d'agir sur la qualité de l'emploi

Agir sur la qualité de l'emploi est perçu par tous les employeurs comme une nécessité pour la qualité du service rendu et la fidélisation du personnel (« la QVT participe au besoin de donner du sens au travail et d'avoir une approche globale de l'organisation »). L'« acculturation » aux démarches de qualité de vie au travail s'est développée au cours des dernières années, mais leur mise en œuvre demeure très hétérogène.

Sur ces aspects, un engagement fort peut être perçu dans les champs du sanitaire, du médico-social, des services à la personne et de l'IAE. Ces activités sont, en général, mieux structurées du point de vue des ressources humaines, ce qui facilite la conduite des démarches. Elles sont aussi particulièrement exposées aux risques professionnels.

L'action sur la qualité de l'emploi prend forme à travers différents types de démarche :

- La prévention des risques psycho-sociaux (RPS)
- Les démarches « Qualité de vie au travail »
- L'analyse des pratiques professionnelles.

Elle s'accompagne, le plus souvent, d'une volonté d'impliquer tous les salariés à travers les instances du personnel (CSE) et/ou des groupes de travail dédiés.

Les acteurs mentionnent l'existence d'une offre de services connue et reconnue sur ces aspects :

- Appui financier et ingénierie proposés par les OPCO
- Interventions ARACT, URIOPSS : formations-action, notamment pour les encadrants (managers de proximité).

Le Plan régional Santé au travail (qui pointe les services à la personne comme un secteur prioritaire d'action) et les appels à projets de l'ARS fournissent des leviers potentiels de financement.

Néanmoins, les besoins restent importants, avec deux axes de renforcement souhaités en matière d'ingénierie :

- Mettre en place des démarches plus adaptées aux spécificités de l'ESS et de ses branches d'activités.
- Impulser des initiatives qui puissent s'adresser aux petites structures associatives, où les problématiques de qualité de l'emploi se posent de manière forte, avec de faibles moyens humains et financiers pour conduire les actions.

2.3. Un déficit d'attractivité

La majeure partie des recrutements provient aujourd'hui des départs en retraite ou des mouvements de personnel (démissions). Les besoins sont notamment documentés à travers les enquêtes de Pôle Emploi (enquête Besoins de Main d'Œuvre) et des branches (Enquête Emploi UNIFAF, Baromètre Uniformation...).

Les difficultés de recrutement sont importantes sur de nombreux métiers (cf. diagnostic). Elles ont des causes diverses, et parfois cumulatives, et appellent donc à différents types de réponse.

La concurrence entre employeurs

Les incertitudes financières conduisent les structures à proposer des contrats de travail peu attractifs (CDD et/ou temps partiel, salaire au minimum contractuel...), ce qui compromet l'attractivité du poste proposé auprès des candidats, a fortiori sur les métiers déjà en tension. Ce type de constats est notamment formulé par les structures d'aide à domicile, du sport et de l'animation.

Dans certains cas, ce manque d'attractivité est à mettre en perspective avec les conditions proposées par d'autres employeurs, à l'intérieur du champ de l'ESS mais aussi avec ceux relevant du secteur public, du privé lucratif et du libéral (infirmiers, psychologues, ergothérapeutes, kiné...).

Les pénuries de personnel formé

Les pénuries de personnel formé sont générales pour certains métiers ou plus spécifiques à certains territoires.

Parmi les exemples concrets identifiés au cours de la démarche dans les territoires, peuvent ainsi être mentionnés :

Aides-soignants dans l'Aisne

- Médiateurs familiaux dans le Pas-de-Calais
- Animateurs titulaires du BPJEPS dans la Somme

L'approche par métier nécessite de distinguer :

- Les métiers dont l'exercice est soumis à la possession d'un diplôme (dans le sanitaire et le médico-social notamment): les difficultés de recrutement peuvent être résorbées, au niveau des structures, par l'accompagnement des mobilités professionnelles des salariés (notamment via la VAE) et, à l'échelle territoriale ou régionale, par le développement de l'offre de formation aux métiers.
- Les métiers pour lesquels les prérequis sur la formation préalable sont moins contraints (exemple : animateurs socio-culturels) : les critères de recrutement peuvent être élargis, mais les employeurs peuvent être confrontés à davantage d'échecs durant les périodes d'essai et doivent être en mesure d'accompagner / sécuriser la prise de poste.

Le manque d'attractivité des territoires ruraux

Les employeurs des territoires ruraux témoignent de difficultés spécifiques à attirer les personnels qualifiés dont ils ont besoin, notamment pour les métiers réglementés du sanitaire et du médicosocial (médecins, professionnels paramédicaux...).

Un public de candidats à élargir

La méconnaissance de l'ESS et des opportunités professionnelles qu'elle peut apporter pour les jeunes en formation, les salariés en reconversion ou les demandeurs d'emploi a été largement soulignée par les acteurs, bien qu'elle soit difficilement « mesurable ».

Cette méconnaissance peut appeler à l'engagement de démarches de sensibilisation et d'information auprès de ces publics, mais également à une collaboration plus étroite avec les réseaux de l'accueil information orientation et du SPRO (Missions locales, Maisons de l'emploi et de la formation, CIO, Pôle Emploi, Opérateurs de placement spécialisés...).

Des propositions sont avancées par des employeurs sur des « viviers de candidatures » à développer :

- Personnes désireuses de donner du sens à leur emploi et potentiellement intéressées par les valeurs et le sens du travail véhiculé par l'ESS
- Les jeunes pouvant aborder l'ESS lors d'emplois saisonniers / jobs étudiants (animateurs...)
- Les publics dans des trajectoires d'insertion.

2.4. Le développement des compétences des salariés à conforter

Un cadre en mutation, porteur d'inquiétudes et d'opportunités

Trois contraintes principales sont soulevées par les employeurs de l'ESS pour accompagner les mutations de l'activité par la montée en compétences des professionnels :

 Ces dernières années, une hétérogénéité plus forte est observée dans l'accès aux fonds mutualisés (notamment au sein des petites branches, pour lesquelles la mutualisation des fonds interbranches s'opère moins bien). Les structures témoignent d'incertitudes sur les financements mobilisables à l'avenir, dans l'attente de saisir « concrètement » les effets de la réforme récente (loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 6 septembre 2018)

- L'accès aux formations qualifiantes peut être freiné par l'incapacité de l'employeur à financer ensuite le poste (ex : aide à domicile)
- L'individualisation induite par la réforme de la formation amène de nouvelles interrogations :
 - Comment poursuivre les formations collectives, qui aident à la cohésion d'équipe ?
 - Dans quelle mesure les salariés, notamment les moins qualifiés, pourront se saisir d'une « logique d'achat » de leurs formations ?

L'approche par les compétences est perçue comme une opportunité. Un enjeu perçu est celui de « rendre intelligible » ces nouvelles approches par les petits employeurs. En effet, les retours d'entretiens sur la formation témoignent, pour partie, d'une approche centrée sur l'action de formation et non pas sur le développement des compétences (peu d'évocation de la formation en situation de travail, de l'alternance, du tutorat, des appuis conseils, des nouvelles modalités de formation telles que les MOOC, groupes de créativité, modularité des parcours...).

Des besoins transverses de formation

Au-delà des besoins en compétences propres à chacun des métiers, plusieurs thématiques traversent l'ensemble des champs de l'ESS :

Les fonctions managériales

Les besoins de renforcement des compétences des « managers » sont largement soulignés par les acteurs, compte tenu du rôle « moteur » que ces managers sont appelés à exercer dans l'adaptation aux mutations réglementaires, économiques, sociales et technologiques (cf. partie 1 de ce chapitre).

Les professionnels concernés sont notamment les managers de proximité (chefs de service...), qui se situent à l'articulation des directions et des équipes opérationnelles ; mais également les encadrants des fonctions support (RH, services administratifs, techniques...), de plus en plus impliqués dans la mise en œuvre des projets de développement ou de réorganisation.

Les domaines de formation ciblés sont notamment :

- La conduite de projets (concevoir et mettre en œuvre des plans d'action) et l'accompagnement des équipes à la conduite du changement
- L'évaluation (conduite des audits internes...)
- Les démarches liées à la qualité de vie au travail (conduire une démarche QVT), à la mise en œuvre du document unique de prévention des risques professionnels....
- La participation à la gestion des ressources humaines, à l'accompagnement des parcours des salariés, et en particulier la conduite des évaluations annuelles.

Le développement des compétences numériques (cf. partie 1.3 de ce chapitre)

- Pour aider au pilotage et à l'organisation du travail (utilisation des systèmes d'information...)
- Pour accompagner les publics : jeunes (missions locales, protection de l'enfance, etc.) mais également adultes et personnes âgées en demande d'appropriation des outils numériques (lutte contre la fracture numérique).

Le développement de la formation aux métiers et compétences émergents

L'ampleur du champ couvert par le CEP ne permet pas de cibler exhaustivement les métiers et compétences émergentes, qui devraient faire l'objet d'une analyse prospective activité par activité.

L'approche peut être segmentée autour de trois enjeux (éclairés ici par quelques exemples mentionnés par les acteurs lors de la démarche) :

- Les métiers émergents dans des activités existantes (par exemple, animateur en gérontologie)
- Les besoins liés aux activités en croissance : maraichers, agents des ressourceries, animateurs de tiers-lieux, etc.
- Les besoins de compétences émergentes liées aux évolutions des métiers (par exemple, les comptables évoluent vers une fonction de « gestionnaire » dans beaucoup de structures)

Une piste de travail évoquée par les acteurs pour accompagner l'émergence de nouveaux métiers est de développer les CQP de branches ou interbranches.

L'alternance dans l'ESS (apprentissage, contrat de professionnalisation)

Elle est jusqu'ici peu développée, alors que la formation en situation de travail est une pratique historique dans beaucoup de formations aux métiers de l'ESS (métiers du social, de l'animation, etc.).

Les explications avancées par les acteurs sont diverses :

- Une culture employeur éloignée de l'alternance (alors qu'elle est plutôt ouverte sur les stages)
- Le coût de l'alternance (qui est, dans certains cas, comparé au coût d'un contrat aidé, bien que les finalités des dispositifs soient très distincts)
- La difficulté à mobiliser des tuteurs / maîtres d'apprentissage (certaines structures n'ont aucun salarié susceptible d'exercer la fonction)
- L'absence d'obligation pour les employeurs de l'ESS (associations) de dédier des ressources à l'apprentissage (pas de versement de la taxe d'apprentissage)
- Pour certains métiers / certains territoires, une absence d'offre de formation à proximité qui peut se conjuguer à des contraintes de mobilité ou de financement de plusieurs lieux de résidence.

2.5. L'engagement des salariés et bénévoles à conforter

Pour les salariés déjà en poste

Le sentiment d'appartenance et la connaissance de l'ESS

La connaissance et l'attachement aux « valeurs » de l'ESS ne sont pas mesurés précisément, même si quelques travaux nationaux viennent éclairer cette question. Une étude BCG/IPSOS publiée au début 2019, portant sur un échantillon des salariés les plus diplômés (> Bac+3), montre que 52% des salariés de l'ESS ont rejoint l'ESS « par vocation » et que 78% citent l'engagement comme premier « sentiment sur leur emploi »⁶.

Sur la base des entretiens avec les employeurs régionaux, il semble effectivement que le niveau de qualification joue un rôle important. Pour les emplois les moins qualifiés, les salariés entrent dans l'ESS parce qu'ils saisissent une opportunité professionnelle, en premier lieu. L'appartenance au champ de l'ESS est rarement, en tant que tel, un choix.

La connaissance de l'ESS et des valeurs qu'elle porte semble plus ancrée chez les professionnels qualifiés, qui sont aussi plus souvent en contact avec l'environnement institutionnel qui les rattache à l'ESS.

L'engagement dans le poste de travail

Trois contraintes fortes sont relayées par les employeurs :

- Des réticences / résistances sont observées face à l'obligation croissante d'efficience, de *reporting* et aux nouvelles formes d'organisation (mode projet...)
- Des phénomènes « d'usure » qui impactent fortement les organisations et le management et peuvent décourager les salariés
- Pour certains métiers, un manque de « reconnaissance » sociale (aide à domicile, animation...), vivement ressenti par les salariés comme par les directions et la gouvernance.

Le dialogue social

Les Ordonnances de septembre 2017 prévoient la mise en place, pour le 1^{er} janvier 2020, d'un Comité social et économique (CSE) dans toutes les structures de plus de 10 salariés. Cette mesure impacte particulièrement les structures entre 11 et 49 salariés, appelées à mettre en place une instance collective en substitution des délégués du personnel.

Les difficultés de la mise en place du CSE ont été abordées lors des entretiens auprès des employeurs (puis au sein des ateliers de travail de janvier 2019). Si les besoins d'information et de formation à la gestion des IRP ont été confirmés, il reste une interrogation forte sur la capacité des employeurs et des salariés à se mobiliser.

En dehors des grandes organisations plus structurées, le constat le plus partagé est que le dialogue social n'existe pas vraiment dans les structures de l'ESS, ou reste un dialogue « de surface » qui n'existe qu'à travers les obligations légales, ce qui peut apparaître en contradiction avec les valeurs de l'ESS. L'engagement syndical est notamment un sujet mal documenté, quantitativement et qualitativement.

⁶ https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-01/publication bcg x ipsos dans la tete des entrepreneurs sociaux et de leurs salaries.pdf

Le développement du dialogue social dans l'ESS constitue un des objectifs des partenaires réunis par le projet de CEP. Un travail approfondi d'identification des freins à l'engagement des employeurs et salariés permettrait de mieux en comprendre les contraintes et les leviers.

La principale « recommandation » apportée par les acteurs est d'appuyer le développement du dialogue social sur des sujets ou des projets concrets. Notamment, les démarches QVT peuvent favoriser un dialogue approfondi sur les conditions d'emploi et de travail sur lequel employeurs et salariés peuvent capitaliser.

Pour les nouveaux salariés

De fortes préoccupations apparaissent sur l'intégration des nouveaux salariés, en particulier les jeunes générations, dont les motivations apparaissent moins facilement perceptibles et des pratiques jugées inadéquates avec les attendus professionnels :

- L'engagement dans un CDI n'est plus la « norme » recherchée par tous (témoignages EHPAD, structures de l'animation...), même si ce constat peut être nuancé selon les métiers et les tailles de structures
- La recherche d'un équilibre vie professionnelle / vie personnelle génère des demandes de temps partiels
- De façon plus générale, les employeurs perçoivent que les salariés n'attendent plus la même chose dans leur travail (« attitudes consuméristes »), ce qui nécessite de « manager autrement ». Ces perceptions ne sont toutefois pas partagées par tous les employeurs (par exemple, des petites structures sur des activités émergentes témoignent être largement portées dans leur développement par des salariés très impliqués).

Pour les bénévoles

Une étude réalisée en 2017 par Recherche et Solidarités estime le nombre de bénévoles impliqués dans les associations régionales à 1 million environ, dont 450 000 y intervenant au moins une fois par semaine.

Pour autant, si le nombre de personnes investies dans des actions de bénévolat est important (et en progression), la difficulté à mobiliser des administrateurs bénévoles dans les associations constitue un frein à la pérennisation ou au développement des activités de l'ESS. La nature et l'ampleur de l'engagement attendu, dès lors que l'association exerce une fonction employeur et/ou participe aux politiques publiques, peuvent décourager les volontaires.

Les préoccupations des acteurs de l'ESS sont principalement de deux ordres :

- Le renouvellement des instances dirigeantes, certaines associations témoignant de difficultés à « recruter » de nouveaux bénévoles
- L'expertise croissante attendue de la part des dirigeants bénévoles, compte tenu de la complexification de l'environnement des structures (mutations institutionnelles et réglementaires, mutation des modèles économiques...).

3. Les réponses apportées

Face aux enjeux de consolidation et/ou de développement de l'activité, les structures de l'ESS déploient des solutions qui impactent les besoins en compétences, et constituent donc un enjeu à considérer dans le cadre du CEP et du plan d'actions qui en découle.

La coopération, un mode de réponse aux contraintes

En réponse aux appels d'offres et appels à projets

Dans un contexte où de plus en plus d'appels à projets ou appels d'offres nécessitent une « taille critique » importante, les structures de l'ESS créent des groupements pour être en mesure de se positionner. Elles portent sur des demandes émanant des acteurs publics ou des grandes entreprises (clauses sociales introduites dans le cadre des politiques RSE).

L'engagement de ces collaborations repose sur la capacité des structures à développer des offres croisées (entre associations, mais aussi avec les autres acteurs tels que les mutuelles, les nouvelles formes d'entreprenariat telles que les CAE...).

Il nécessite de mettre en œuvre une ingénierie des projets collaboratifs et une appropriation des modalités de réponses en groupement.

En réponse aux besoins d'accompagnement des publics

Les logiques d'intervention auprès des publics génèrent des besoins de coordination et de travail en réseau (par exemple, entre les employeurs du secteur ordinaire et les structures du médico-social, pour les personnes en situation de handicap).

Ces coopérations peuvent impliquer la création de structures ou de services dédiés (par exemple, les agences MédiCoop déployées en Hauts-de-France par l'URIOPSS permettent la mise en place de systèmes d'astreinte inter-associatifs).

Elles sont aussi l'occasion de développer les passerelles au-delà du champ de l'ESS (exemple du partenariat entre EHPAD publics et associatifs pour un service mutualisé d'infirmières de nuit dans l'Aisne).

Des mouvements de fusion / regroupements d'établissements

L'ESS est traversée par d'importants mouvements de fusions et regroupements d'établissements (cf. diagnostic). Cette tendance s'explique à la fois par des logiques d'activité et des logiques économiques.

Développement des logiques d'ensembliers

Les orientations en matière d'accompagnement des publics privilégient l'approche par les parcours individuels :

- Personnes âgées : permettre des parcours qui suivent les différentes étapes du vieillissement (accompagnement à domicile, accueil de jour, EHPAD, fin de vie)

- Personnes en situation de handicap : améliorer la continuité de l'accompagnement de la personne dans son parcours de vie
- IAE : développement des logiques « d'ensembliers de l'insertion » (pôles d'insertion par l'activité économique).

Ces orientations conduisent les structures à se rapprocher pour proposer une approche plus globale d'intervention.

Mutualisation de ressources et de moyens

Les fusions et regroupements résultent également de la recherche d'économies d'échelle sur les ressources matérielles et humaines et sur le développement de fonctions support, avec des impacts sur les emplois internes aux structures et sur le recours à l'externalisation (sous-traitance).

L'accompagnement des mobilités professionnelles

Aider les salariés à évoluer au sein de l'ESS pour accompagner les mobilités professionnelles et atténuer certaines difficultés de recrutement est un enjeu partagé par les employeurs.

Des initiatives ou possibilités sont repérées :

- Pour les salariés déjà présents, au sein d'une même branche ou en interbranche (ex : agent hospitalier ou aide à domicile vers aide-soignant...)
- Pour les publics en insertion : d'agent d'entretien à aide à domicile (ADVF).

L'amplification de ces mobilités peut être favorisée à travers différentes actions :

- Identifier les passerelles qui pourraient être développées entre les métiers (et/ou les branches) et les compétences à acquérir pour changer de métier
- Mettre en réseau les acteurs dans les territoires pour identifier les opportunités d'emploi
- Renforcer les capacités de financements pour l'accès aux formations qualifiantes.

Plus spécifiquement, une piste suggérée par les acteurs rencontrés est d'orienter les activités des SIAE vers les métiers porteurs, afin qu'ils puissent accompagner / préparer au mieux les publics en insertion et leur ouvrir des perspectives.

L'innovation sociale

Les structures et entreprises de l'ESS cherchent en permanence à développer de nouveaux produits et services :

- En réponse aux besoins des publics et des consommateurs (pour prendre en compte, par exemple, les enjeux du développement durable, du numérique, etc.)
- Pour pallier les pertes de financements ou de marchés sur des activités historiques.

L'implication dans des processus d'innovation sociale favorise l'émergence de nouvelles idées. Elle est appuyée par l'Etat (loi de 2014 sur l'ESS, initiative French Impact) et par les collectivités. Elle se développe à travers les fonds d'amorçage, l'accompagnement en fonds propres, les appels à manifestation d'intérêt, le mécénat d'entreprises.

Le renforcement de la capacité d'innovation sociale se heurte toutefois à une méconnaissance des sources de financement et des besoins « de méthode » pour conduire les projets. Le renforcement des compétences des salariés constitue, à cet égard, un enjeu transversal à l'ensemble de l'ESS.

4. Synthèse : cinq enjeux emplois-compétences à considérer pour le CEP

Les constats issus des analyses précédentes permettent d'identifier cinq enjeux-clés autour desquels a été structurée la phase de concertation du CEP.

Remarque:

Cette première synthèse, dont le contenu est exposé ci-après, a servi de point d'appui à la concertation autour du CEP. La formulation des enjeux réalisée à ce stade par le comité de pilotage n'a pas de vocation conclusive. Elle a permis d'organiser la discussion autour de cibles thématiques suffisamment larges pour être à priori partagées par tous les acteurs. A ces enjeux ont été associés vingt domaines d'action thématiques à explorer pour faire émerger les besoins et propositions. Les propositions émises sur cette base sont restituées dans le chapitre suivant du document.

Constat n°1

Les employeurs de l'ESS rencontrent des **difficultés de recrutement**, sur de nombreux métiers de l'ESS. Ces difficultés de recrutement s'expliquent notamment par une **méconnaissance des métiers de l'ESS**, de la part des publics mais aussi des acteurs de l'accueil information orientation. Ces difficultés de recrutement constituent un frein à l'exercice ou au développement des missions au sein des structures. Elles contribuent aux difficultés d'organisation et à la sur-sollicitation des équipes en place.

→ Enjeu 1 : Faire connaître les opportunités d'emploi / Renforcer l'attractivité des métiers de l'ESS.

Trois domaines d'action peuvent être activés pour identifier les besoins et réponses possibles :

- La connaissance des métiers de l'ESS (publics et réseaux de l'AIO-SPRO)
- La découverte des métiers de l'ESS (accueil des stagiraires...)
- L'interconnaissance entre les métiers de la branche.

Constat n°2

L'insertion et l'intégration des publics éloignés de l'emploi fait partie des « fondamentaux » de l'ESS. Dans un contexte de renouvellement des politiques publiques emploi/formation, et notamment des dispositifs de contrats aidés, il est nécessaire de **développer** ou activer plus fortement les **outils existants de l'insertion professionnelle** (contrats aidés, alternance, dispositifs d'insertion...). Il est donc nécessaire d'identifier les actions qui permettront de renforcer les voies d'accès aux emplois et métiers de l'ESS, d'un point de vue quantitatif et qualitatif,

→ Enjeu 2 : Insérer / Intégrer dans l'ESS

58

Trois domaines d'action sont à explorer pour cet enjeu

- La mobilisation des contrats aidés dans une approche globale RH
- Le développement de l'alternance (apprentissage et contrat de professionnalisation)
- Le renforcement de l'offre d'insertion (GEIQ, Campus des Métiers...)

Constat n°3:

Les évolutions de l'environnement de l'activité génèrent une dégradation des conditions de travail et d'emploi. Elles sont une source de **risques sur la santé au travail**, contribuent à aggraver l'**absentéisme** et les **départs** de salariés. En même temps, le développement de **nouvelles formes d'emplois** peut générer des situations de précarité et d'instabilité (« uberisation » des métiers), auxquelles l'ESS peut apporter des réponses plus positives.

→ Enjeu 3 : Accompagner les trajectoires professionnelles : qualité de l'emploi et sécurisation des parcours professionnels

Cinq domaines d'action sont explorés dans ce cadre :

- L'amélioration des conditions de travail
- Le soutien à l'exercice des fonctions supports / RH
- L'accompagnement des mutations du dialogue social
- Le développement des parcours en ESS (transitions professionnelles)
- Le développement des groupements d'employeur et des formes d'emploi nouvelles

Constat n°4

Les besoins en compétences des salariés évoluent, du fait de l'évolution des politiques publiques, de celle des publics, de la réorientation de projets associatifs, du développement de nouvelles activités et de l'impact des technologies numériques.

→ Enjeu 4 : Accompagner les mutations socio-économiques

Cinq domaines d'action sont explorés ici :

- La formation aux nouveaux métiers et aux compétences émergentes
- L'adaptation aux enjeux numériques
- Le soutien les projets transverses (projets territoriaux, projets interbranches)
- L'appréhension des évolutions des publics et leur impact sur les pratiques professionnelles
- Les compétences relatives aux nouveaux outils financiers et d'innovation

Constat n°5:

Consolider et développer l'emploi dans l'ESS nécessite en premier lieu que les administrateurs, directions et managers soient en capacité d'apporter des réponses aux changements et d'accompagner les salariés dans ces contextes évolutifs.

→ Enjeu 5 : Renforcer le management et la gouvernance

Quatre domaines d'action peuvent être envisagés ici :

- L'instauration d'une culture associative commune dans les contextes de fusions et regroupements
- Les compétences en ingénierie de projet
- Les compétences ingénierie économique et financière
- L'approche des nouveaux modèles de gouvernance et de coopération.

Chapitre 3 Les besoins et propositions des acteurs de l'ESS

Située à l'amont de la définition du plan d'actions, la concertation régionale sur les enjeux emploiscompétences-ressources humaines en ESS a suivi les étapes suivantes :

- 1. La définition de cinq enjeux (cf. partie 4 du chapitre 2) résulte des conclusions de la phase de diagnostic (analyses documentaires, statistiques et entretiens qualitatifs). 20 objectifs associés aux enjeux ont été définis, permettant de définir des axes de réflexion à partager avec les acteurs. Cette première étape s'est appuyée sur les propositions des consultants, mises en discussion, complétées et affinées par le comité de pilotage de l'étude en novembre 2018.
- 2. Le enjeux et objectifs ainsi définis ont permis de structurer la concertation organisée avec les acteurs de l'ESS. **Cinq ateliers thématiques**, correspondant aux cinq enjeux identifiés, ont ainsi permis de faire remonter les besoins, idées et propositions des structures et partenaires de l'ESS. 47 participants ont contribué à ces ateliers au cours du mois de janvier 2019.
- 3. Les propositions émanant des ateliers ont été retranscrites et restitués au comité de pilotage (28/01/2019), ce qui a permis de **compléter et affiner les propositions**.
- 4. Enfin, le cabinet a procédé à la consolidation des propositions (février 2019) :
 - En apportant des contributions complémentaires, notamment pour les thématiques moins investies par les groupes de travail
 - En mettant en évidence les bénéfices attendus des actions, les points de vigilance pour leur mise en œuvre
 - En indiquant, le cas échéant, si l'action est susceptible d'entrer dans le cadre de l'ADEC ou si d'autres cadres d'intervention sont à mobiliser
 - En priorisant les actions, sur la base des propos recueillis en atelier (importance de l'adhésion des participants aux idées émises) et des échanges avec le comité de pilotage.

1. Faire connaitre les opportunités d'emploi / Renforcer l'attractivité des métiers de l'ESS

• Connaissance des métiers de l'ESS (réseaux de l'AIO-SPRO)

	Propositions	Publics cibles	Recommandations opérationnelles Type d'action	Priorisation
1.1	Développer l'« outillage » des conseillers sur les métiers de l'ESS (guide des métiers)	Conseillers des réseaux AIO- SPRO	 S'appuyer sur les outils existants : fiches métiers présentes sur le portail dédié de l'UDES, outils des OPCO, travaux en cours du SIILAB Nouvelle action / Actualiser et adapter aux spécificités régionales les supports existants, le cas échéant d'outils existants Réaliser des travaux d'ingénierie sur les référentiels métiers non existants 	
1.2	Former les conseillers à l'ESS et ses métiers	Conseillers des réseaux AIO- SPRO	 Se rapprocher de l'AREFIE et du C2RP pour intégrer l'action dans le programme de professionnalisation Nouvelle action des conseillers 	
1.3	Ouvrir les structures de l'ESS aux conseillers : visites d'entreprises et rencontres avec les professionnels SPRO	Conseillers des réseaux AIO- SPRO	 S'appuyer sur la CRESS pour mobiliser les structures de l'ESS (relais d'information) S'inspirer des initiatives existantes (visites « regards croisés ») Nouvelle action	



- Bénéfices attendus : Une orientation vers les métiers de l'ESS mieux maîtrisée par les professionnels
 - · Engagement d'un dialogue entre acteurs de l'ESS et les professionnels de l'accueil - information orientation
 - Actualisation de l'image des métiers de l'ESS



- Veiller à la mobilisation des réseaux de l'AIO/SPRO
- · Risque de non appropriation des contenus par les professionnels de l'éducation et de l'orientation
- Obsolescence rapide des contenus créés



- Cadres d'actions identifiés

 ADEC (1.1 : travaux d'ingénierie sur des référentiels métiers)
 - · Contrat de branche « Génération S »
 - · Programme de professionnalisation C2RP

· Découverte des métiers de l'ESS

	Propositions	Publics-cibles	Recommandations opérationnelles	Type d'action	Priorisation
1.4	Sensibiliser les collégiens et lycéens	Elèves du 2 nd degré	 Différents types d'interventions envisageables auprès des élèves de collège et lycées : présentation métier, visites d'entreprises, stages de découverte de 3^{ème} Possibilités d'articulation avec les comités locaux école entreprise (CLEE) 	Amplification d'actions existantes	
1.5	Mettre en réseau les établissements de formation et les employeurs pour accroître le nombre de lieux de stage	Elèves / Structures de l'ESS	• L'organisation peut s'appuyer sur les SPEL (le lien école entreprise est un axe de travail des SPEL)	Nouvelle action / Amplification d'actions existantes	
1.6	Préparer les employeurs à l'accueil de collégiens et lycéens	Structures de l'ESS	• Développer les formations à l'accueil de stagiaires	Amplification d'actions existantes	
1.7	Sensibiliser à l'entreprenariat en ESS	Elèves du 2 nd degré, étudiants	 S'appuyer sur les dispositifs existants: IDEE (Innovons Développons l'Esprit d'Entreprendre / Rectorat de Lille), PEPITE, réseau Animafac (enseignement supérieur), social start-up week-end 	Amplification d'actions existantes	
1.8	Communiquer vers le grand public	Tout public	 Créer des supports de communication S'appuyer sur les moyens de diffusion des réseaux de l'ESS (exemple : partenariat CRESS / France 3 pour l'émission "Ensemble c'est mieux«) 	Nouvelle action / Amplification d'actions existantes	
1.9	Faire connaitre les métiers de l'ESS aux demandeurs d'emploi et salariés en reconversion	Demandeurs d'emploi/ salariés hors ESS	Mobiliser les acteurs du Conseil en évolution professionnelle Informer les employeurs sur les PMSMP	Nouvelle action / Amplification d'actions existantes	



Bénéfices attendus :

- Renforcement de l'attractivité des métiers de
- Modernisation de l'image des métiers
 Possibilité de promouvoir la mixité des métiers (si les messages sont adaptés en ce sens)



- Points de vigilance :

 Veiller à la mobilisation des structures de l'ESS (accueil stagiaires, visites d'établissements...)

 • Les CLEE ne semblent pas déployés dans
- l'Académie de Lille
- · Risques d'obsolescence rapide des contenus créés



- Cadres d'action identifiés

 SPEL / Comités locaux école entreprise
 - · Dispositifs de sensibilisation à l'entreprenariat

L'interconnaissance entre les métiers de l'ESS

	Propositions	Publics cibles	Recommandations opérationnelles	Type d'action	Priorisation
1.10	Cartographier les compétences transférables et les aires de mobilité / Identifier les passerelles inter-secteurs	Acteurs emploi/ formation	Réaliser une étude spécifique, à l'appui des travaux nationaux de branche	Nouvelle action	
1.11	Organiser des rencontres territoriales entre les composantes de l'ESS	Structures de l'ESS	 Développer les « clubs » territoriaux de l'ESS pour permettre aux structures de l'ESS d'échanger sur leurs besoins de recrutement / redynamiser les clubs existants Être attentif aux projets qui pourraient émerger au sein de ces clubs (projets de GEIQ) 	Adaptation d'actions existantes	
1.12	Accompagner les salariés qui souhaitent se réorienter	Salariés	 Mobiliser le volet accompagnement individuel des prestations RH des OPCO Mobiliser les acteurs du Conseil en Evolution Professionnelle 	Nouvelle action / Amplification d'actions existantes	



→ Bénéfices attendus :

- Identification de parcours professionnels possibles au sein de l'ESS
- Aide à la mobilité professionnelle des salariés



- Points de vigilance :
 Veiller à adopter des formats de rencontres adaptés au contenu et aux attentes des employeurs de l'ESS (1.11)
- Obsolescence rapide des contenus créés
- Les prestataires du CEP pour les salariés ne sont pas encore choisis (AO France Compétences en cours)



- Cadres d'action identifies :

 ADEC (ingénierie / mise en réseau des acteurs, soutien aux fonctions
 - Contrat de branche « Génération S »
 - Dispositifs OPCO
 - Conseil en Evolution Professionnelle

2. Insérer / intégrer dans l'ESS

· La mobilisation des contrats aidés dans une démarche globale RH

	Propositions	Publics cibles	Recommandations opérationnelles	Type d'action	Priorisation
2.1	Apporter une information globale sur les dispositifs mobilisables (PEC, alternance)	Employeurs de l'ESS	Mettre à disposition des outils en libre accès (webinars, MOOC, vidéos, simulateurs de coûts)	Nouvelle action / Amplification d'actions existantes	
2.2	Appui à la mise en œuvre du volet formation des contrats aidés	Employeurs de l'ESS	S'appuyer sur le service Emploi de la DIRECCTE et le Conseil régional pour identifier les besoins et coordonner les actions	Nouvelle action / Amplification d'actions existantes	
2.3	Rapprocher l'offre et la demande	Employeurs de l'ESS / Réseaux Prescripteurs des PEC	Organiser des rencontres prescripteurs / ESS pour rapprocher l'offre et la demande (faire connaitre les besoins - métiers en tension)	Nouvelle action	
2.4	Valoriser les expériences réussies	Employeurs de l'ESS	 Réaliser un 1er état des lieux des PEC mis en œuvre (rencontres têtes de réseaux sur les usages effectifs du PEC) et des expériences réussies 	Nouvelle action	



Bénéfices attendus :

- Meilleure appropriation des dispositifs existants pour les employeurs
- Partage / renforcement du diagnostic sur les métiers en tension ouvrant droit aux PEC
- · Intégration des contrats aidés et de l'alternance à une politique globale TH



Points de vigilance :

- · Veiller à apporter aux ESS une information globale, plutôt qu'une communication fragmentée par
- Veiller à la mobilisation des réseaux prescripteurs pour identifier les métiers en tension sur les
- · Cibler l'information sur les PEC vers les structures éligibles



Cadres d'action identifiés :

- ADEC (2.1 et 2.3)
- Dispositifs d'appui aux employeurs de la DIRECCTE sur la formation aux contrats aidés
- · Dispositifs Conseil régional sur les contrats aidés

• Le développement de l'alternance

	Propositions	Publics cibles	Recommandations opérationnelles	Type d'action	Priorisation
2.5	Améliorer la qualité de l'accueil et de suivi des alternants	Employeurs de l'ESS	Renforcer le déploiement des formations des tuteurs Informer aux administrateurs sur les attendus à l'accompagnement des alternants	Amplification d'actions existantes	
2.6	Développer l'offre de formation sur les territoires	CFA / Etablissements de formation	Favoriser l'émergence d'opérateurs de l'apprentissage (CFA) sur des territoires non couverts Informer / Soutenir les OF qui voudraient se positionner	Nouvelle action	
2.7	Favoriser les pratiques pédagogiques innovantes	Etablissements de formation / CFA	 Favoriser les organisations pédagogiques qui permettent de mieux articuler les rythmes de la formation aux besoins des employeurs 	Nouvelle action	



→ Bénéfices attendus :

- Développement de l'alternance sur les métiers de l'ESS en réponse aux besoins des employeurs et aux attentes des publics
 - Renforcement de la qualité des parcours en alternance



Points de vigilance :

Capacités d'accueil des alternants dans les petites structures (pas de tuteur identifiable dans certains



Cadres d'action identifiés

- ADEC (2.5 et 2.7 notamment)
- · Contrat de branche « Génération S »
- Dispositifs OPCO (2.5)
- · Dispositifs Conseil régional de soutien à l'alternance
- · Réseau des développeurs de l'alternance

• Le renforcement de l'offre d'insertion (GEIQ, Campus des Métiers...)

	Propositions	Publics cibles	Recommandations opérationnelles	Type d'action	Priorisation
2.8	Connaitre / faire connaitre l'offre d'insertion	Structures de l'ESS / Candidats	 S'appuyer sur le comité régional des GEIQ pour identifier et qualifier l'offre GE/GEIQ (connaissance du périmètre d'action des GEIQ territoriaux et multisectoriels) Diffuser une information adaptée/qualifiée sur les dispositifs mobilisables par les structures de l'ESS: GE, GEIQ, SESAME (insertion par la qualification – DRJSCS), ARDAN (Conseil régional) 	Nouvelle action / Amplification	
2.9	Développement des GEIQ existants	Structures de l'ESS	Conduire une étude d'opportunité	Nouvelle action	
2.10	Développer les formations en situation de travail (AFEST)	Structures de l'ESS / OF	 Valoriser et développer l'offre de formation AFEST ESS (action de formation en situation de travail) Former les formateurs et les professionnels (ESMS) à l'ingénierie AFEST Développer des interfaces pédagogiques spécifiques 	Nouvelle action / Amplification	
~.	Bénéfices attendus : Affirmation du rôle de l'ESS en faveur de	Points de vigil Veiller à la co	uverture territoriale de l'offre Cadro	es d'action identi EC (2.9 et formatio	

- l'insertion des publics
- Diversification des modalités de recrutement et d'intégration dans l'ESS
- d'insertion
- Veiller à développer une offre adaptée aux besoins des petites structures
- pour 2.10)
- Comité régional des GEIQ
 Dispositifs d'insertion par la qualification (Etat, Collectivités locales)

3. Accompagner les trajectoires professionnelles

· L'amélioration des conditions de travail

	Propositions	Publics cibles	Recommandations opérationnelles	Type d'action	Priorisation
3.1	Faire connaitre les outils et informations existants sur la QVT	Structures de l'ESS	 Valoriser les ressources existantes : outils d'autodiagnostic (UDES), site dédié UNIFAF S'appuyer sur la PF#ESSHDF pour diffuser l'information Valoriser l'apport de la QVT aux démarches RSE et à l'élaboration du document unique d'évaluation des risques professionnels 	Amplification d'actions existantes	
3.2	Déployer une ingénierie QVT adaptée aux structures de l'ESS	Structures de l'ESS	 Organiser une rencontre (table ronde) entre les acteurs Evaluer les démarches déjà conduites pour identifier les points de progrès Être attentif aux besoins des petites structures 	Nouvelle action / Amplification d'actions existantes	••••
3.3	Développer des parcours-types de formation à la QVT pour les managers	Dirigeants / Managers	Identifier les initiatives (ex : formation "Manager Autrement" de l'UPJV) Intégrer les dimensions « prévention des risques professionnels » et « conditions de travail » Développer l'offre sur l'ensemble du territoire Mobiliser l'ARACT	Nouvelle action / Amplification d'actions existantes	



Bénéfices attendus :

- Aide aux employeurs et aux salariés à faire face aux enjeux sur la qualité de l'emploi et les risques professionnels
- · Développement de la prise en compte de la QVT dans les approches managériales



- Points de vigilance :
 Prendre en compte les capacités de financement des démarches QVT
- · Veiller à l'implication des petites structures dans les démarches



Cadres d'action identifiés

- ADEC
- · Offre de services ARACT
- · Offre de services CHORUM

· Le soutien à l'exercice des fonctions supports / RH

	Propositions	Publics cibles	Recommandations opérationnelles	Type d'action	Priorisation
3.4	Dynamiser les espaces d'échanges entre pairs	Directions Responsables RH Responsables SHE	S'appuyer sur les réseaux existants (clubs RH) Proposer des formats de rencontres adaptées aux disponibilités des acteurs (privilégier les formats courts sur des thématiques prédéfinies) Développer les échanges de pratique entre responsables hygiène sécurité environnement	Nouvelle action / Adaptation d'actions existantes	
3.5	Mettre à disposition des ressources sur l'actualité juridique et sociale	Directions Responsables RH Responsables SHE	 Privilégier les outils d'information en ligne (MOOC) Faire connaitre le guide DIRECCTE existant et les outils mis à disposition par les fédérations professionnelles Actualiser le guide du Mouvement Associatif (ex-Picardie) S'appuyer sur la PF#ESSHDF pour la diffusion 	Nouvelle action / Amplification d'actions existantes	
3.6	Recenser et valoriser les dispositifs existant sur le territoire (Groupements d'employeurs, autres groupements)	Structures de l'ESS	• cf. actions 2.8 et 2.9	Nouvelle action / Amplification	

Bénéfices attendus :

 Mettre à disposition une information fiable et actualisée sur les évolutions des obligations des employeurs

A Points de vigilance :

- Veiller à l'articulation avec les initiatives en cours de déploiement au niveau régional (informationconseil sur la fonction employeur)
- Eviter la démultiplication des réseaux et groupes de



Cadres d'action identifiés

- ADEC (3.4 et 3.5)
- Actions DRJSCS (3.6)

· L'accompagnement des mutations du dialogue social

	Propositions	Publics cibles	Recommandations opérationnelles	Type d'action	Priorisation
3.7	Information / soutien juridique aux petites structures	Administrateurs et dirigeants	 Cf. Action 3.5 Développer des modules de formation aux changements induits par les lois et réglementations (mise en œuvre du CSE, conduite des entretiens professionnels) 	Adaptation / Amplification d'actions existantes	
3.8	Outiller les dirigeants associatifs et les acteurs relais	Administrateurs et dirigeants	 Développer des modules de formation dédiés (coaching – accompagnement du changement) Mise à disposition d'outils (kits) 	Adaptation / Amplification d'actions existantes	



Bénéfices attendus : Accompagner les structures dans la mise en œuvre du CSE



A Points de vigilance :

Faiblesse de la représentation des acteurs du dialogue social, notamment dans les petites structures



Cadres d'action identifiés ADEC

• Le développement des parcours en ESS (transitions professionnelles)

	Propositions	Publics cibles		Recommandations opérationnelles	Type d'action	Priorisation
3.9	Soutien aux démarches GPEC	Structures ESS		Intégrer les dimensions connexes à la GPEC dans les démarches : QVT, RSE, digitalisation des outils RH Intégrer les démarches GPEC dans un accompagnement global (stratégie, gouvernance, modèle économique)	Adaptation / Amplification d'actions existantes	
3.10	Expérimenter des démarches GPEC-T	Structures ESS	•	Engager la démarche avec 1 ou 2 territoires volontaires	Nouvelle action	
3.11	Identifier les compétences transférables entre les métiers ESS	Acteurs emploi/ formation		Cf. action 1.10 (cartographie des compétences)	Nouvelle action	
3.12	Constituer / animer une plateforme Emploi ESS	Structures ESS / candidats	•	Réunir les acteurs des plateformes préexistantes (site UDES dédié à l'emploi, Proch'Emploi Hauts de France, PF #ESSHDF) pour identifier les possibilités de mutualisation de l'information	Nouvelle action / Amplification d'actions existantes	
3.13	Soutenir l'accès des salariés aux formations qualifiantes	Salariés de l'ESS	•	Cf. action 2.9 (dispositifs d'insertion par la qualification)	Amplification d'actions existantes	
3.14	Développement de l'offre de formation certifiante (CQP / titres de branche) et diplômante sur des métiers spécifiques	Salariés de l'ESS Candidats	•	Réaliser des études d'opportunité pour 1 ou 2 métiers spécifiques (exemple : délégué mandataire à la protection des majeurs)	Nouvelle action	



→ Bénéfices attendus :

- Renforcement des capacités d'anticipation des besoins en compétences associées aux perspectives de recrutement
- · Fluidification du marché du travail
- · Soutien à la qualification des salariés et candidats aux emplois



- A. Points de vigilance : Veiller à articuler les démarches GPEC-T aux démarches préexistantes dans les territoires
 - Prendre en compte les incidences de la réforme (CPF de transition professionnelle...)



Cadres d'action identifiés

- ADEC (sauf 3.10)
- Fonds européens (3.10)
- Dispositifs OPCO

• Le développement des groupements d'employeur et les formes d'emploi nouvelles

	Propositions	Publics cibles		Recommandations opérationnelles	Type d'action	Priorisation	
3.15	Informer les structures de l'ESS et les publics sur les formes et dispositifs existants	Structures de l'ESS / candidats	•	Compléter l'action 2-9 (GE) en élargissant aux nouvelles formes d'emploi (Coopératives d'activité et d'emploi)	Création / Amplification		
3.16	Recueillir les besoins / projets en regroupement	Structures de l'ESS		Réaliser une enquête auprès des structures du territoire sur les besoins et les projets	Nouvelle action		
3.17	Soutien à la création des groupements d'employeurs	Structures de l'ESS	:	Mobiliser les DLA (démarches collectives) Réaliser un benchmarking des initiatives hors région (exemple en Champagne Ardenne https://champagne-ardenne.profession-sport-loisirs.fr)	Nouvelle action / Amplification d'actions existantes		
	Points de vigilance : Points de vigilance : Veiller à l'articulation avec les dispositifs et Points de vigilance : ADEC						

- Développement de la mutualisation des fonctions RH
- · Affirmer les capacités d'innovation de l'ESS en matière d'emploi

initiatives déployés par la DRJSCS

- · Actions DRJSCS sur les groupements d'employeurs

4. Accompagner les mutations socio-économiques

L'adaptation aux enjeux numériques

	Propositions	Publics cibles	Recommandations opérationnelles	Type d'action	Priorisation
4.1	Accompagner le développement des compétences numériques de base pour les professionnels	Salariés de l'ESS	 Etendre le projet SIILAB aux métiers du travail social et de l'animation S'appuyer sur le CLEA Développer le "mentorat" intergénérationnel 	Amplification d'actions existantes	
4.2	Former à l'usage des réseaux sociaux pour l'accompagnement des publics	Salariés de l'ESS	 Créer des modules de formation pour les professionnels (notamment ceux au contact des publics jeunes) 	Nouvelle action / Amplification	
4.3	Former aux outils du travail à distance / en mobilité	Salariés de l'ESS	 Former aux outils du travail à distance / en mobilité Informer sur les aspects juridiques du télétravail (employeur et salarié) 	Nouvelle action	
4.4	Renforcer l'usage des outils numériques dans les formations	Formateurs	 Appui aux OF pour le développement de MOOC, classes virtuelles, blended learning 	Nouvelle action / Amplification	
4.5	Accompagner l'usage des outils du numérique en interne (réseau social interne, documents partagés, maitrise des logiciels métiers)	Salariés de l'ESS / Dirigeants	 Développer des modules de formation aux outils collaboratifs digitalisés: outils RH / Outils de pilotage et suivi d'activité / signatures électroniques 	Amplification d'actions existantes	
4.6	Développer / valoriser les formations ESS "Grande Ecole Numérique"	Organismes de formation	 Recenser l'offre de formation déployée par les acteurs de l'ESS / Sensibiliser les OF au déploiement du label 	Amplification d'actions existantes	
4.7	Accompagner le développement des métiers émergents et compétences émergentes du numérique	Salariés de l'ESS	 Réaliser des référentiels métiers et études d'opportunité (exemple : formation d'animateur de tiers-lieux) 	Amplification d'actions existantes	



Bénéfices attendus :

- • Renforcement des compétences numériques
- Développement de nouvelles modalités de formation Renforcement des OF de l'ESS



- Points de vigilance :
 Certaines structures peuvent être faiblement digitalisées (faiblesse des équipements...)
- · Hétérogénéité de la maîtrise des prérequis liés aux



Cadres d'action identifiés

- ADEC
- · Contrat de branche Génération S

• L'appréhension des évolutions des publics et leur impact sur les pratiques professionnelles

	Propositions	Publics cibles	Recommandations opérationnelles	Type d'action	Priorisation
4.8	Former à la connaissance des nouveaux publics	Salariés de l'ESS	 Développer et diversifier l'offre de formation proposée (MOOC, Webinar) Favoriser les échanges de pratiques / formations au sein de structures expérimentées dans l'accueil du public visé (exemple : actions du réseau Prism'Opale) 	Nouvelle action / Amplification	
4.9	Former à la prise en compte des risques juridiques dans les pratiques professionnelles (prévention des discriminations, protection des données personnelles / RGPD)	Salariés de l'ESS	Développer des modules de formation	Amplification d'actions existantes	
4.10	Renforcer la connaissance des publics pour les professionnels des fonctions techniques / logistiques en contact avec le public	Salariés de l'ESS	 Exemples de métiers : maitresses de maison, chauffeur accompagnateur, surveillant de nuit Inciter au développement de nouvelles modalités de formation (ex : actions conduites par Simusanté) 	Nouvelle action / Amplification	



→ Bénéfices attendus :

- Développement des compétences des salariés au contact des publics
- · Développement de la polyvalence des professionnels



Points de vigilance :
La construction des référentiels de formation/certification ne relève pas du niveau régional



- Dispositifs OPCO
- Contrat de branche Génération S

• La formation aux nouveaux métiers et aux compétences émergentes

	Propositions	Publics cibles	Recommandations opérationnelles	Type d'action	Priorisation
4.11	ldentifier les métiers émergents et les compétences émergentes	Acteurs emploi / formation	 Développer les outils de veille / observation sur les métiers et les compétences, en articulation avec les travaux d'études sur l'ESS (CRESS, Observatoire régional de la vie associative, Institut Godin), l'observatoire régional emploi-formation (C2RP), les observatoires nationaux de branches Formaliser des fiches-métiers relatives aux nouveaux emplois 	Nouvelle action / Amplification d'actions existantes	
4.12	Développer l'offre de formation aux métiers émergents	Salariés de l'ESS / candidats	Etudes d'opportunité sur le développement des formations (exemple : animateurs gérontologie en centre social / développeurs ESS /)	Nouvelle action	
4.13	Former les professionnels en poste aux compétences émergentes	Salariés de l'ESS	 Susciter le développement de l'offre de formation aux compétences émergentes par le biais des appels d'offres / appels à projets (OPCO, Contrat de branche) 	Nouvelle action / Amplification d'actions existantes	
4.14	Favoriser le développement de modèles pédagogiques innovants	Salariés de l'ESS / candidats en formation	 Identifier / benchmarker les initiatives (Labs, Factory), en lien avec l'action 4.11 Soutenir l'engagement des OF dans de nouvelles démarches (appel à projets) Evaluer les expérimentations conduites 	Nouvelle action / Amplification d'actions existantes	



→ Bénéfices attendus :

- Renforcement des capacités d'anticipation des besoins en compétences associées aux perspectives de recrutement
 • Renforcement des compétences des
 - professionnels de l'ESS



Points de vigilance :

• Veiller à l'articulation entre les initiatives pour favoriser la plus-value des actions engagées dans le cadre de l'ADEC



- ADEC
- · Contrat de branche Génération S
- · Mission d'observation C2RP
- · Observatoire CRESS
- Institut Godin
- · Outils OPCO

• Le soutien aux projets transverses (projets territoriaux, projets interbranches)

	Propositions	Publics cibles	Recommandations opérationnelles	Type d'action	Priorisation
4.15	Appuyer les regroupements de structures pour le positionnement sur les dossiers nationaux et européens	Structures ESS	 Soutenir une fonction de coordination de projet régionale (projet "Europe") en s'appuyant sur les réseaux Créer des fonctions de chargés de développement ESS 	Nouvelle action	
4.16	Soutenir le développement des compétences pour l'organisation de projets multi-acteurs	Structures ESS	 Développer l'offre de formation à la conduite de projets en réseau et à la création de groupements pour les appels d'offre 	Amplification d'actions existantes	
4.17	Accompagner les clusters (PTCE) sur les volets emploi-formation	Structures ESS	 Faire connaître aux acteurs les possibilités d'appui / de financement de développement des compétences Susciter la prise en compte des enjeux de développement des compétences dans les initiatives locales (appel à projets) Exemples repérés : PTCE Soissons, club ESS de l'Artois 	Nouvelle action / Amplification d'actions existantes	



Bénéfices attendus:

 Renforcement des capacités des acteurs à se positionner sur les appels à projets nécessitant une forte assise financière et RH



- Points de vigilance :
 Veiller à l'implication des petites structures potentiellement fragilisées par les appels à projets volumineux
- · Articuler les actions relevant de l'ADEC (formation / développement des compétences) avec celles relevant du développement économique (4.13 / 4.15)



- ADEC (4.16 / 4.17)
 Organisations locales de l'ESS (clusters, clubs...)

• Le développement des compétences relatives aux nouveaux outils financiers et d'innovation

	Propositions	Publics cibles	Recommandations opérationnelles	Type d'action	Priorisation
4.18	Développer les capacités de R&D	Structures de l'ESS	Mobiliser les financements CIFRE Développer les liens avec l'université	Amplification d'actions existantes	
4.19	Aider les structures à valoriser l'impact social de leur activité	Financeurs / Elus	 Former les professionnels pour qu'ils soient en capacité de valoriser l'impact global (impact social, immatériel) Faire connaitre et adapter au contexte régional les initiatives existantes (projet IMPROVE de l'UDES, travaux Institut Godin, Chaire ESS). Sensibiliser les financeurs à l'impact social 	Adaptation d'actions existantes	
4.20	Prévenir les difficultés économiques des structures	Structures ESS	S'appuyer sur l'initiative en cours de déploiement par les acteurs associatifs (LMA)	Amplification d'actions existantes	



→ Bénéfices attendus :

- Renforcement des capacités d'innovation de l'ESS (offre de produits et services)
- · Renforcement de la reconnaissance de l'impact social de l'ESS
- · Sécurisation des emplois



- Points de vigilance :
 Les publics cibles et thématiques ne rentrent pas nécessairement dans le cadre de l'ADEC.
- · Articuler les actions relevant de l'ADEC (formation / développement des compétences) avec celles relevant du développement économique (4.13 / 4.15)



- ADEC (4.19)
- SRDEII
- · Cellule d'appui aux dirigeants

5. Renforcer le management et la gouvernance

· L'instauration d'une culture associative commune dans les contextes de fusions et regroupements

Propositions		Publics cibles	Recommandations opérationnelles	Type d'action	Priorisation
5.1	Favoriser l'interconnaissance entre les professionnels	Salariés de l'ESS	 Organiser des échanges de pratiques Mettre en place des modules de formation au travail en réseau / travail collaboratif 	Amplification d'actions existantes	
5.2	Favoriser la mobilisation des outils RH lors des projets de fusion / regroupement	Salariés de l'ESS	Mieux articuler DLA et outils France Active (déploiement simultané pour accompagner la mise en œuvre du plan d'actions)	Amplification d'actions existantes	
5.3	Former les dirigeants et managers à la conduite du changement	Dirigeants / managers de l'ESS	Mettre en place des modules de formation à la conduite du projet et à l'accompagnement du changement	Création/ Amplification d'actions existantes	



Bénéfices attendus:

- Sécurisation de la prise en compte du volet RH dans les contextes de fusion / regroupement
- Amélioration de la qualité du dialogue entre dirigeants, managers, et salariés
- Renforcement des compétences des dirigeants et managers



Points de vigilance :

- Veiller à ce que les actions conduites correspondent à la définition d'un action de formation (5.1)
- Identifier des pistes de financement (hors ADEC) pour impliquer les administrateurs / bénévoles



- ADEC
- DLA
- Outils France Active
- · Dispositifs OPCO

• L'approche des nouveaux modèles de gouvernance et de coopération

Propositions		Publics cibles	Recommandations opérationnelles	Type d'action	Priorisation
5.10	Favoriser la mutualisation de moyens	Dirigeants et cadres de l'ESS	Créer des modules de formation aux achats groupés et aux mandats de gestion	Nouvelle action	
5.11	Sensibiliser aux outils de coopération permanentes (GE, UES)	Dirigeants et cadres de l'ESS	Mettre à disposition des ressources sur les outils existants	Nouvelle action / Amplification d'actions existantes	



Bénéfices attendus:

 Renforcement des compétences des dirigeants et managers pour l'utilisation et le développement des outils de coopérations



Points de vigilance :

 Identifier des pistes de financement (hors ADEC) pour impliquer les administrateurs / bénévoles



Cadres d'action identifiés

- ADEC
- Outils France Active
- DLA

· Le développement des compétences en ingénierie de projet

	Propositions	Publics cibles	Recommandations opérationnelles	Type d'action	Priorisation
5.4	Accompagner les managers / encadrants intermédiaires	Cadres / managers de l'ESS	 Mettre en place des modules de formation à la conduite de projet et à l'accompagnement du changement 	Nouvelle action / Amplification d'actions existantes	
5.5	Aider à la mise en place d'outils d'amélioration continue	Cadres / managers de l'ESS	 Mettre à disposition des ressources sur les bonnes pratiques Former aux obligations de la loi 2014 en matière de bonnes pratiques Former à la conduite des démarches qualité 	Nouvelle action / Amplification d'actions existantes	



Bénéfices attendus:

- Sécurisation de la prise en compte du volet RH dans les contextes de fusion / regroupement
- Amélioration de la qualité du dialogue entre dirigeants, managers, et salariés
- Renforcement des compétences des dirigeants et managers



Points de vigilance :

- Veiller à ce que les actions conduites correspondent à la définition d'un action de formation (5.1)
- Identifier des pistes de financement (hors ADEC) pour impliquer les administrateurs / bénévoles



- ADEC
- Dispositifs OPCO

· Le développement des compétences en ingénierie économique et financière

	Propositions	Publics cibles	Recommandations opérationnelles	Type d'action	Priorisation
5.6	Faire émerger une "culture des données" économiques et sociales	Dirigeants de l'ESS / cadres et managers	 Faire connaitre / diffuser les outils proposés par France Active (outils d'autodiagnostic) Former à l'utilisation / l'interprétation des données économiques et sociales dans le pilotage des structures 	Nouvelle action / Amplification d'actions existantes	
5.7	Mettre à disposition des ressources d'information	Dirigeants de l'ESS / cadres et managers	 Créer une dispositif de coordination qui recenserait les différentes aides (cf. par exemple le site les-aides.fr de la CCIR) Mettre à disposition un annuaire présentant les prestataires mobilisables par les structures 	Nouvelle action / Adaptation d'actions existantes	
5.8	Faciliter le développement du mécénat	Dirigeants de l'ESS / Mécènes	 Développer les outils de formation / auto-formation au mécénat Sensibiliser les mécènes aux "réalités" de l'ESS (petites structures) Nouer des partenariats avec les services CCI dédiés au mécénat 	Nouvelle action / Adaptation d'actions existantes	
5.9	Former les dirigeants à la levée de fonds et à la conduite des investissements	Dirigeants de l'ESS	 Développer des modules de formation à la conduite des investissements en appui aux projets de développement 	Nouvelle action	



Bénéfices attendus:

 Renforcement des capacités de pilotage économique et financier des structures de l'ESS, en appui aux projets



- Points de vigilance :
 Privilégier les outils de formation courtes et à distance (MOOC, webinar)
- Veiller à actualiser en continu les contenus
- Identifier des pistes de financement (hors ADEC) pour impliquer les administrateurs / bénévoles



- ADEC
- Outils France Active
- · Lieux-ressources existant (CRESS, services des CCI sur le mécénat...)

Chapitre 4 Le plan d'actions proposé

Méthodologie d'élaboration du plan d'actions : une abondance de propositions à opérationnaliser en vue d'un ADEC

- Les ateliers conduits dans le cadre du CEP ont permis de faire remonter les besoins et idées des acteurs de terrain pour agir sur les enjeux emplois – compétences – ressources humaines de l'ESS (cf. chapitre précédent). A l'appui des éléments de diagnostic, ces propositions constituent le matériau à partir duquel se construit le plan d'actions du CEP (cf. partie précédente de ce document).
- A cette étape, il s'agit de dégager des objectifs prioritaires permettant de définir les axes d'intervention pour l'ADEC consécutif au CEP, dans une logique de complémentarité ou de renforcement des cadres d'action déjà existants et sur la base des enjeux prospectifs identifiés (les cadres d'action existant relèvent notamment des différentes branches qui composent l'ESS et/ou des politiques nationales et régionales de développement de l'emploi et des compétences).
- Pour mémoire, les objectifs, le contenu et les modalités d'élaboration d'un ADEC sont définis par le Ministère du travail. Les actions inscrites dans l'ADEC doivent s'inscrire dans deux objectifs :
 - La sécurisation des parcours professionnels des salariés
 - L'outillage et l'accompagnement des TPE PME dans les transformations induites par les mutations économiques.

L'ADEC vise donc en priorité des actions dont les bénéficiaires finaux sont les structures employeuses et leurs salariés.

1. Les trois défis majeurs de l'ESS dans lesquels s'ancre le plan d'actions

Trois défis majeurs ressortent des travaux conduits dans le cadre du CEP. Ils constituent la « toile de fond » qui permet d'identifier les enjeux à considérer du point de vue de l'emploi, des compétences et des ressources humaines.

Premier défi : le renouvellement et la consolidation des modèles socio-économiques dans un environnement évolutif

Le renforcement de la place de l'ESS est fonction :

- De la capacité des structures à garantir et démontrer la qualité des services rendus, alors même que les mutations en cours nécessitent une plus grande agilité pour prendre en compte :
 - Les évolutions permanentes des cadres réglementaires, contractuels et financiers
 - Les évolutions des publics, qu'ils soient usagers, bénéficiaires ou clients.
- De la capacité des acteurs à proposer de nouveaux produits et services, s'appuyant sur les besoins repérés dans les territoires (capacités d'initiative).

Deuxième défi : le soutien aux professionnels

Les mutations remettent en cause les organisations et les pratiques professionnelles. Elles sont une source de fragilisation des salariés et se traduisent par des préoccupations fortes sur les conditions de travail, la santé au travail et l'adaptation des compétences. Plus fondamentalement, les salariés peuvent se sentir déstabilisés dans leur engagement professionnel, réinterrogeant le sens de l'action, et aspirent à une meilleure reconnaissance professionnelle et sociale.

Troisième défi : le renforcement de l'attractivité de l'ESS

Les emplois sont difficilement pourvus, notamment du fait des conditions de travail et d'emploi proposées, ce qui vient renforcer les contraintes pesant sur les organisations. En effet, les difficultés de recrutement apparaissent comme un frein au fonctionnement et au développement des structures, alors que l'accélération des départs en retraite va amplifier les besoins. Ces constats viennent heurter l'une des raisons d'être de l'ESS, qui est celle d'ouvrir des opportunités d'emploi dans les territoires, en accordant une place à tous les publics. L'ADEC peut donc être l'occasion de réaffirmer cette vocation « intégratrice » des structures et entreprises de l'ESS.

2. Un parti-pris central et trois axes d'intervention proposés

Ces trois défis conduisent à considérer l'amélioration de la **qualité de l'emploi** comme **l'engagement central** à partir duquel l'ADEC peut se structurer. Il s'agit ici d'aborder la qualité de l'emploi comme un **levier de performance économique et sociale**.

Autour de cet engagement central, trois axes d'intervention sont proposés :

1. La sécurisation de l'emploi

La sécurisation de l'emploi participe à l'accroissement de la qualité de l'emploi à travers deux modalités :

- Le développement des cadres d'emploi permettant de lutter contre « l'émiettement salarial » et l'ubérisation de certaines activités (pluriactivité, cumul des statuts d'emploi...)
- Le renforcement des modèles socio-économiques, permettant de réassurer la pérennité de l'activité et aidant les salariés à se projeter plus durablement dans leur emploi.

2. L'amélioration des conditions de travail

Les risques de fragilisation des salariés et des organisations, induits par l'accélération des mutations de l'environnement d'activité, appellent à développer les actions autour de trois objectifs :

- L'amplification de l'engagement dans les démarches de Qualité de Vie au Ttravail (QVT)
- La sécurisation des professionnels dans l'exercice de leurs missions
- Le renforcement du dialogue social.

3. Le développement professionnel des salariés

Assurer une insertion professionnelle de qualité pour les nouveaux salariés et accompagner les professionnels dans l'évolution de leurs pratiques professionnelles permet de conforter l'épanouissement au travail et l'engagement dans l'exercice des missions. Les actions à développer s'inscrivent ainsi dans trois étapes clés du parcours professionnel :

- Au moment du recrutement : l'accroissement des capacités et de la qualité de l'insertion professionnelle dans l'ESS
- Dans l'emploi : l'accompagnement des mutations socio-économiques par le renforcement des compétences
- Dans les transitions professionnelles : le soutien aux mobilités professionnelles dans l'ESS.

Approche proposée pour le plan d'actions : représentation schématique

Trois défis pour l'emploi dans l'ESS

Renouvellement et consolidation des modèles socio-économiques

Accompagnement des professionnels

Renforcement de l'attractivité des emplois de l'ESS

Un parti-pris pour l'action

La qualité de l'emploi, levier de performance économique et sociale

Trois axes d'intervention

AXE 1 Sécurisation de l'emploi

(Pérennité économique et cadres d'emploi sécurisés)

AXE 2 Amélioration des conditions de travail

(Santé au travail, qualité de vie au travail, dialogue social)

AXE 3 Développement professionnel

(Renforcement des compétences et mobilités professionnelles, qualité de l'insertion en ESS)

Dimensions transverses

Renforcement des fonctions managériales

(Conduite de projets, accompagnement RH)

Développement des espaces d'échange et de concertation locaux

(Mutualisation, échanges de pratiques, accompagnement des mobilités professionnelles...)

3. Le plan d'actions détaillé

Dix objectifs sont associés aux trois axes d'intervention proposés :

AXE 1 - Sécurisation de l'emploi

Objectif 1 : Développer les formes d'emploi mutualisés (groupements d'employeur)

Objectif 2 : Outiller les employeurs pour l'exercice des fonctions RH

Objectif 3 : Accompagner l'évolution des modèles socio-économiques

Objectif 4 : Développer les compétences sur la mesure de l'impact social et le « pilotage économique » des structures

AXE 2 - L'amélioration des conditions de travail

Objectif 5 : Amplifier l'engagement dans les démarches de QVT

Objectif 6 : Sécuriser les professionnels dans l'exercice de leurs missions

Objectif 7: Renforcer le dialogue social

AXE 3 - Le développement professionnel

Objectif 8 : Accroître les capacités et la qualité de l'insertion professionnelle dans l'ESS

Objectif 9 : Accompagner les mutations socio-économiques par le renforcement des compétences

Objectif 10 : Accompagner les mobilités professionnelles dans l'ESS

Les tableaux pages suivantes détaillent les actions à déployer en réponse aux objectifs. Ces actions reprennent, pour l'essentiel, des propositions émanant des ateliers de concertation.

Ces actions relèvent de six modalités d'intervention :

- Etudes et travaux d'ingénierie préalables à la mise en œuvre de dispositifs emploiscompétences-RH
- Ingénierie de la formation
- Formation
- Mise à disposition de ressources et outils d'information
- Mise en réseau des acteurs
- Soutien à l'exercice des fonctions RH.

Remarque : un tableau détaillé du plan d'actions est joint à ce rapport. Il permet d'identifier, parmi les actions proposées, celles qui peuvent être déployées dans le cadre d'un ADEC. Ce tableau rappelle également le niveau de priorité de chaque action, défini sur la base des discussions engagées lors des ateliers de concertation et lors du comité de pilotage de restitution.

AXE 1 - Sécurisation de l'emploi

Objectifs	Actions
Développer les formes d'emploi mutualisés (groupements d'employeur)	Informer les structures de l'ESS sur les différentes formes de groupement existants : • Mise à disposition de ressources d'information et exemples de groupements • Organisation de rencontres territoriales des employeurs de l'ESS Recueillir les projets / besoins en groupements d'employeur : à l'occasion des rencontres territoriales et/ou à partir d'une enquête spécifique Soutenir la création des groupements d'employeurs en appuyant les études de
	faisabilité et étapes d'ingénierie préalable Réaliser un benchmark des pratiques initiées dans d'autres territoires Renforcer l'offre de formation et d'information sur les différentes dimensions de la
Outiller les employeurs pour l'exercice des fonctions RH	fonction RH: • Dispositifs emploi/formation mobilisables pour les recrutements (PEC, alternance) et l'accompagnement des parcours des salariés • Méthodes, acteurs et dispositifs permettant d'agir sur les conditions de travail et la qualité de vie au travail • Actualité juridique et sociale Actions préalables: • Réunir les producteurs et diffuseurs actuels d'information (organisations professionnelles, administrations, OPCO, CRESS, LMA) pour recenser la nature et les sources d'information existantes • Définir les modalités de mise en place, de portage et de mises à jour d'un portail unique d'information
Accompagner l'évolution des modèles socio- économiques	Développer les compétences des dirigeants et managers : • Former les dirigeants à la levée de fonds, à l'hybridation des ressources et à la conduite des investissements • Former au développement du mécénat • Soutenir le développement des compétences pour l'organisation de projets multi-acteurs et les réponses en groupement aux appels d'offres Mettre à disposition des ressources d'information, en matière d'ingénierie économique et financière et en conduite de projets
Développer les compétences sur la mesure de l'impact social et le « pilotage économique » des structures	Aider les structures (directions, RH, management) à identifier l'impact social de leur activité : apport de méthode, vulgarisation des travaux de recherche sur l'impact social, développement de modules de formation Faire émerger une "culture des données" économiques et sociales, auprès des directions et personnels en charge de la gestion administrative et financière Accompagner la montée en compétences des professionnels (comptables) par la formation, l'organisation d'échanges de pratiques, etc.

AXE 2 - L'amélioration des conditions de travail

Objectifs	Actions
Amplifier	Déployer une ingénierie QVT adaptée aux différents types / différentes tailles de structures
l'engagement dans les démarches de	Développer des parcours-types de formation à la QVT pour les managers
QVT	Créer des espaces d'échanges dynamiques entre pairs (Directions, RH, HSE), à l'échelle des territoires et/ou des branches d'activité
	Renforcer la prise en compte des risques juridiques dans les pratiques professionnelles
	(prévention des discriminations, protection des données personnelles / RGPD) :
Sécuriser les	Par le développement de modules de formation
professionnels dans	Par l'organisation de réunions d'information territoriales animées par des experts
l'exercice de leurs	(juristes, avocats)
missions	Accompagner les nouvelles formes d'organisation du travail (travail à distance / en
	mobilité) : diffusion de ressources d'information, développement de modules de formation dédiés
	Développer des modules de formation à la conduite du dialogue social , notamment sur la
	mise en place du CSE, à destination des directions, services RH et managers de proximité
Renforcer le dialogue	Créer un guide des bonnes pratiques du dialogue social au sein de l'ESS s'appuyant sur
social	l'expérience de structures témoin
	Conduire une étude/action sur les freins à l'engagement des salariés dans les instances de
	dialogue social

AXE 3 - Le développement professionnel (1/2)

l'insertion professionnelle : Diffuser une information adaptée/qualifiée sur les dispositifs et structures mobilisables par les structures de l'ESS : PEC, alternance (GEIQ), AFEST, SESAME, ARDAN Développer les AFEST : Renforcer la formation des tuteurs, le développement des interfaces pédagogiques, et les ressources d'information Intégrer l'AFEST à des parcours certifiants Press	Objectifs	Actions
	Accroître les capacités et la qualité de l'insertion professionnelle dans	Mettre en place des plateformes locales de l'emploi dans l'ESS • Réaliser des diagnostics locaux, mettant en évidence les spécificités des emplois à pourvoir du territoire, en associant les Services publics de l'emploi locaux, les acteurs de l'AIO, les prescripteurs (notamment les PEC, cf. 2.3) Amplifier / diversifier les parcours d'entrée dans l'ESS en mobilisant les différents outils de l'insertion professionnelle : • Diffuser une information adaptée/qualifiée sur les dispositifs et structures mobilisables par les structures de l'ESS : PEC, alternance (GEIQ), AFEST, SESAME, ARDAN • Développer les AFEST : Renforcer la formation des tuteurs, le développement des interfaces pédagogiques, et les ressources d'information Intégrer l'AFEST à des parcours certifiants Appuyer le développement des GEIQ : • Réaliser un diagnostic affiné de l'offre existante avec le comité régional des GEIQ (connaissance du périmètre d'action des GEIQ territoriaux et multisectoriels) • Réaliser les travaux d'ingénierie préalable à la mise en place de nouveaux GEIQ Favoriser le développement de l'alternance en ESS • Favoriser les pratiques innovantes dans l'alternance, notamment du point de vue des organisations / rythmes des formations
Développer le mentorat intergénérationnel en vue de renforcer la transmission réciproque des savoirs, diffuser les valeurs de l'ESS et favoriser le dialogue entre nouveaux salariés et professionnels expérimentés		Développer le mentorat intergénérationnel en vue de renforcer la transmission réciproque des savoirs, diffuser les valeurs de l'ESS et favoriser le dialogue entre nouveaux salariés et

AXE 3 : suite du tableau page suivante

Objectifs	Actions
Accompagner les mutations socio- économiques par le renforcement des compétences	Créer un réseau d'observation partagée des métiers émergents et des compétences émergentes, permettant d'anticiper les besoins en formation associés : • Mobiliser les observatoires régionaux : CRESS, Observatoire régional de la vie associative, Mission observation du C2RP, observatoires paritaires des branches professionnelles • Formaliser des fiches-métiers relatives aux nouveaux emplois Développer de l'offre de formation certifiante (CQP de branches et interbranches / titres) et diplômante : réalisation d'étude d'opportunités pour les métiers émergents identifiés Favoriser le développement de modèles pédagogiques innovants pour l'acquisition des compétences : • Identifier / benchmarker les initiatives (Labs, Factory) • Soutenir l'engagement des OF dans de nouvelles démarches (appels à projets) • Evaluer les expérimentations conduites Engager un plan de développement des compétences numériques pour les professionnels de l'ESS : • Acquisition des compétences numériques de base pour les professionnels • Usage de nouveaux outils (réseaux sociaux, nouvelles messageries) pour l'accompagnement des publics • Développement des métiers et des compétences émergentes du numérique • Accompagner les OF pour renforcer l'usage du numérique dans les formations : montage de dispositifs de formation innovants, formation des formateurs (en complémentarité avec le PIC régional) Former les professionnels pour accompagner l'évolution des publics : • Former à la connaissance des nouveaux publics en favorisant les partages d'expertise entre professionnels (dispositifs de formation croisés associant plusieurs établissements) • Renforcer la connaissance des publics pour les professionnels des fonctions techniques / logistiques en contact avec le public • Mettre à disposition des ressources d'information
Accompagner les mobilités professionnelles dans l'ESS	Réaliser une cartographie des compétences transférables et aires de mobilité afin de mettre en évidence les passerelles inter secteurs Accompagner les salariés qui souhaitent se réorienter : mettre à disposition des ressources d'information : outils de présentation des métiers, outils recensant les plateformes et portails de l'emploi dans l'ESS, dispositifs activables par le salarié (CEP)

Les deux dimensions transverses du plan d'action

Le plan d'actions proposé ici peut faire l'objet d'une lecture transversale, qui permet deux mettre en évidence deux champs d'action spécifiques.

1/ Le développement des espaces d'échange et de concertation locaux

Des clubs, communautés d'acteurs, ou regroupements sous forme de clusters (PTCE...) participent à l'animation régionale et locale de l'ESS. Toutefois, il n'existe pas aujourd'hui d'espace formalisé de dialogue, de coopération et de « régulation » territoriale des enjeux emplois-compétences-ressources humaines en ESS. Pour autant, le territoire (Pays, bassin d'emploi...) est une échelle pertinente pour fluidifier le marché du travail, développer les projets communs et capitaliser les bonnes pratiques, dans une logique transversale aux différentes branches de l'ESS.

Plus précisément, l'ADEC peut venir appuyer différents types d'actions territoriales :

- Partage et diffusion d'information sur les évolutions des politiques publiques et de l'environnement juridique et social de l'ESS, pouvant donner lieu à des interventions d'experts sur les thématiques ciblées (juriste...) ou de prendre connaissance de nouvelles orientations des politiques (Etat, collectivités locales, acteurs du service public de l'emploi...)
- **Echanges de pratiques**, suivant des logiques métiers (services RH, responsables HSE, travailleurs sociaux...), notamment pour les professionnels qui peuvent se sentir isolés dans l'exercice de leur mission (cas des petites structures dans lesquelles un salarié peut assurer seul sa fonction, par exemple).
- **Espaces de dialogue avec les acteurs publics**, permettant de renforcer les coopérations avec le SPE, les réseaux prescripteurs et réseaux d'aide à l'orientation, ainsi que les acteurs du développement territorial. Ce dialogue pourrait s'appuyer sur des diagnostics partagés des besoins de recrutement notamment.

Ces espaces d'échange territoriaux pourraient permettre de développer les coopérations et faire émerger des projets communs entre structures d'un même territoire.

Deux points de vigilance sont à prendre en considération :

- L'articulation et la complémentarité avec les espaces d'échange existants
- La nécessité d'adopter des formats de réunions qui soient attractifs et permettent de mobiliser les acteurs dans la durée (des temps courts de réunion organisés autour d'un ordre du jour précis...).

2/ Le renforcement des fonctions managériales

Les managers relèvent des fonctions supports et/ou de l'encadrement des équipes opérationnelles. Leur positionnement situe leur action à la croisée de l'organisation du travail, de la gestion des ressources humaines, de la garantie de la qualité des prestations et de la conduite du changement (dans le cadre la mise en œuvre des projets associatifs et des réformes des politiques publiques).

Ainsi, les managers sont à l'interface entre les administrations et les directions, qui mettent en œuvre la stratégie des structures, et les équipes opérationnelles. Ils se trouvent donc au cœur des transformations de l'ESS et sont un acteur essentiel du changement.

Quatre thématiques ciblées par le plan d'action nécessitent d'apporter une attention particulière aux fonctions managériales :

- Le développement des projets et coopérations au sein de l'ESS
- Le déploiement des démarches de QVT
- L'accompagnement des professionnels dans la conduite du changement
- La cohésion des équipes et le dialogue avec les directions (pour contribuer au renforcement du dialogue social).

ANNEXES

Annexe 1 : Ressources documentaires consultées

	1/ DOCUMENTS NATIONAUX	
Type de document	Intitulé document	Source
document	INSEE étude économie sociale (données par région, par année 2005-2015, effectif, nbre établissement, etc.)	INSEE
	Potentiel de développement de l'économie sociale et solidaire dans quatre secteurs économiques	PIPAME
	Définition et mesure de la qualité de l'emploi : une illustration au prisme des comparaisons européennes (Mathilde Guergoat-Larivière et Olivier Marchand, 2012)	INSEE
	Expérimentation AFEST : synthèse des enseignements et perspectives (2018)	ANACT
	Etude prospective « les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ? » (2016)	Ministère du travail
	BMO Pôle Emploi 2013-2018	Pôle Emploi
	Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations	UDES
	Trajectoires - 70 métiers clés de l'ESS (12 branches)	UDES
	Départs à la retraite et opportunités d'emploi dans l'ESS	CN CRESS
	L'emploi des jeunes dans l'Economie Sociale et Solidaire (2013)	CN CRESS
	Panorama de l'ESS en France (édition 2015)	CN CRESS
	Rapport "transformer l'emploi, donner du sens à l'ESS" (2017)	Labo ESS
	Bilan 2018 de l'emploi associatif sanitaire et social (Recherche et solidarités)	Site R&S
	La France associative en mouvement (2018)	Recherche et Solidarités
	Formations transversales en économie sociale et solidaire et insertion professionnelle (2012)	CN CRESS
Travaux des acteurs de l'ESS	RAPPORT ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES DANS L'ESS	Conseil supérieur de l'ESS
	Les missions locales et l'ESS	AVISE
	Stratégie de développement des entreprises de l'ESS (2015)	ESS France
	Perspectives de l'Economie Sociale et Solidaire 2017	ESS France
	Le sport en France : repères, chiffres clés et paroles d'acteurs (2014)	Recherche et Solidarités
	Etude prospective « vers l'intervention sociale de demain : des pistes pour la formation »	UNAFORIS / La Fonda
	ESS et création de valeur : une approche prospective de la mesure d'impact social	AVISE / La Fonda / Le labo ESS
	L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE RECRUTE! Guide à destination des acteurs de l'AIO	AVISE
	Perception des jeunes sur l'emploi dans l'économie sociale et solidaire (2013)	AVISE
	Dossier thématique : fonction employeur et ressources humaines (2015)	AVISE

	Les enjeux sociaux et économiques des structures de l'IEA (AVISE / France Active 2018)	AVISE
CEP nationaux de branche	CEP acteurs du lien social et familial CEP aide, accompagnement soins et services à domicile CEP appui technique de la branche des missions locales et PAIO CEP ateliers et chantiers d'insertion	DARES

2/ DOCUMENTS REGIONAUX					
Type de document	Intitulé document	Source			
	L'ESS au sein de la Métropole de Lille : une économie au service des habitants (2015)	INSEE Hauts-de-France			
	L'économie sociale dans les Hauts-de-France : un gisement d'emploi occupé aux deux tiers par des femmes (2018)	INSEE Hauts-de-France			
Travaux « institutionnels »	Les contrats aidés de l'économie sociale des Hauts-de- France en 2017 (mai 2018)	DIRECCTE Hauts-de- France			
	Diagnostic sur les SIAE (2017)	DIRECCTE Hauts-de- France			
	Diagnostic régional des services à la personne et recommandations (Septembre 2018)	DIRECCTE Hauts-de- France / C2RP			
	Contrat d'étude prospective de 2011	UDES			
	Economie sociale : bilan emploi 2016 Hauts de France	Recherche et Solidarités			
	Livre blanc 2018 des acteurs de l'ESS en Hauts-de-France	CRESS Hauts-de-France			
Travaux des acteurs de l'ESS	Impact du numérique et du digital sur les métiers de la formation (2017)	FFP / AROFESEP / SYNOFDES			
de i E33	E-Learning, formation en ligne etc. au service de la formation en économie sociale et solidaire	SIILAB / CHAIR ESS			
	Les associations dans les Hauts de France : repères et chiffres clés (éditions 2017 et 2018)	Recherche et Solidarités			
	Baromètre Santé des organisations de l'ESS	CRESS Hauts-de-France			
Observatoires paritaires de branches / OPCA	Enquête Emploi Unifaf	UNIFAF			
	Baromètre emploi formation Uniformation 2018	UNIFORMATION			
	Livre blanc ESS Gironde (2014)	CRESS Nouvelle-Aquitaine			
Autres régions	Les groupements d'employeurs à la lumière de leurs enjeux	DIRECCTE Pays de Loire			

93

Annexe 2 : Liste des entretiens conduits

1. Entretiens « structures de l'ESS »

Structure	Branche / Activité	Département	Prénom	NOM	TITRE
Aid'Aisne	SàP (aide à domicile)	Aisne	Dominique	VILLA	Directeur (+Président UNA 02)
Pays de Bray Services (PBS)	SàP (aide à domicile)	Oise	Nadine	PATRELLE	Directrice
Planète Sciences Hauts-de-					
France	Animation	Régional	Samuel	KAUFFMANN	Directeur
Asso DIABOLO	Animation (organisation vacances)	Somme	Pierre	DELATTRE	Directeur
UDAPEI 59	Médico-social (handicap)	Nord	Christelle	PRIEUR	Responsable RH UDAPEI 59
ADAE	Médico-social (protection de l'enfance / protection judiciaire)	Pas de Calais	Cendrine	FEBVRE	DG
EHPAD Féron-Vrau	Médisco-social	Nord	Samuel	DEBRIL	Directeur adjoint
Maison des enfants de Trélon - Association Traits d'Union	Médico-social (protection de l'enfance / handicap)	Nord	Brice	ARMAND	DG
EHPAD St Vincent de Paul	Médico-social	Aisne	Jérome	COUSTENOBLE	Directeur
Centre Social Rural de Lamorlaye	Transversal	Oise	Marie-Pierre	MAYNADIER	Présidente
SAS FORMATION	IAE - Formation	Nord	Laurent	DURIEZ	Directeur
Interm'Aide	IAE	Nord	Sylvie	JUSSERAND	DG
La Machinerie	Animation	Somme	Marie	FAUVARQUE	Directrice
Mission Locale Beauvaisis	Mission locale	Oise	Corinne	MARETS	Directrice
AGIRE VAL DE MARQUE	Mission locale	Nord	Christine	ZERIAH LEBOND	DG

2. Entretiens « têtes de réseaux » et institutionnels

Syndicat / Structure	Civilité	Prénom	NOM	TITRE
CG SCOP	Monsieur	Pierre	THOMAS	Président Union Régionale des SCOP et SCIC / Président INSTEP Formation
CNEA	Monsieur	Samuel	KAUFFMANN	Représentant régional CNEA / Directeur Planète sciences
CRESS	Madame	Peggy	ROBERT	Présidente
GRIEP / Inter réseau IAE	Monsieur	Jean-Michel	BONDU	Directeur
DIRECCTE	Madame	Mathilde	VASSEUR	Responsable du service Emploi
DIRECCTE	Madame	Véronique	THIBAUT	Responsable service SIP
DRJSC	Madame	Yasmine	СОМЕТА	Correspondante régionale Vie Associative - Economie Sociale et Solidaire (Pôle Etudes, Observation et Mission d'appui)
ARACT	Madame	Cindy	LEMETTRE	Chargée de mission
URIOPSS	Monsieur	Ahmed	HEGAZY	Directeur
CDECC	Monsieur	Vincent	THELLIER	Chargé d'affaires CRESS (Somme, Aisne)
CRESS	Madame	Heloise	HANOT	Chargée de mission observatoire
	Madame	Claire	BIZET	Directrice
Mvt associatif Hauts-de-France	Monsieur	Christopher	LE BIHAN	Chargé de mission DLA