

Contexte et enjeux du CEP régional

Depuis décembre 2015, le dialogue social territorial dans l'ESS s'appuie sur l'**espace régional de dialogue social (ERDS)**, créé par l'UDES et les confédérations syndicales de salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO, CGT).

Avec l'appui technique et financier de la DIRECCTE, d'UNIFORMATION et UNIFAF, les partenaires sociaux ont souhaité **actualiser le Contrat d'étude prospective (CEP)** conduit en 2011, en vue d'engager dès 2019 un nouvel Accord de développement de l'emploi et des compétences (ADEC) à l'échelle de la région Hauts-de-France.

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.

1 / LES ÉVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT DES ACTIVITÉS DE L'ESS

L'environnement de l'ESS est l'objet de fortes évolutions qui impactent largement les structures et les salariés :

- Redéfinition du périmètre et des modalités du dialogue social en ESS (loi du 5 mars 2014)
- Création de la nouvelle région, induisant des fusions de structures, instances, réseaux et inter-réseaux
- Redéfinition des politiques de l'Etat et des collectivités locales
- Accélération de la transition numérique
- Transformation des attentes des financeurs et des publics (usagers, bénéficiaires ou clients).

→ L'ESS a conforté sa place dans l'économie régionale et dispose d'atouts pour se développer

- **Les filières en développement** identifiées dans les politiques publiques encouragent des activités dont les structures de l'ESS sont des acteurs majeurs : éco-activités et circuits courts, santé et services à la personne (*silver économie*), activités culturelles et de loisirs, nouvelles mobilités, formation
- Les acteurs de l'ESS peuvent également s'appuyer sur leurs **capacités à identifier les besoins des habitants, usagers et consommateurs** dans les territoires (innovation sociale et sociétale)
- Le **développement des clauses sociales** par les donneurs d'ordre publics et privés constitue un troisième levier mobilisé par les acteurs, complété par une recherche d'activation du mécénat.

i Depuis 2005, l'ESS confirme son rôle moteur de l'emploi régional :

- Le nombre d'emplois de l'ESS connaît une hausse continue à partir de 2005 (+22 800 en dix ans)
- 209 000 emplois sont recensés dans l'ESS soit 176000 équivalents temps plein (14% de l'emploi privé)

→ L'environnement contractuel et financier génère des incertitudes

- Les nouveaux cadres contractuels appellent un **renouvellement des modèles économiques** :
 - Les financements de gré à gré changent de nature : évolution des procédures de tarification, développement des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens
 - Les mises en concurrence s'accroissent à travers des appels d'offres, appels à projets, appels à manifestation d'intérêt nécessitant une taille critique de plus en plus importante
 - Les contrats aidés sont transformés
- Les structures de l'ESS font face à **de nouvelles concurrences** : développement des activités libérales (médiateurs familiaux, accompagnement social à domicile), montée en puissance des groupes à visée lucrative

i Un repli récent de l'emploi salarié

- L'ESS présente un solde négatif de 1 900 emplois (-1%) sur la période récente (juin 2017 à juin 2018)
- Ce recul impacte principalement les activités de formation adulte, de sports-loisirs et des arts et spectacles.

→ Les évolutions socio-démographiques et réglementaires ont des impacts pluriels

Au sein des activités déléguées ou financées par la puissance publique, les évolutions des publics accompagnés et l'accélération des réformes nécessitent de prendre en compte :

- Les logiques d'inclusion dans le droit commun et de parcours individuels coordonnés
- L'affirmation des droits des usagers
- Les évolutions des mécanismes de protection sociale
- Les mutations de la demande sociale et des usages.

Elles conduisent les structures de l'ESS à **redéfinir leurs objectifs, leurs offres de services et les modalités d'intervention** des professionnels.

Un « choc » numérique

Le déploiement des outils et usages numériques entraîne des bouleversements de plusieurs natures :

- **Nouvelles méthodes d'accompagnement** des usagers, bénéficiaires et clients (outils du soin et de l'aide à la personne, nouvelles interactions avec les publics (usagers, bénéficiaires ou clients))
- **Transformation des modes de gestion** des établissements (dossiers informatisés de l'usager, dématérialisation des procédures, organisation du travail)
- **Développement de nouveaux produits ou services**

2 / L'ÉVOLUTION DES ORGANISATIONS

Pour consolider et développer l'activité, les structures de l'ESS déploient des solutions qui impactent les besoins en compétences, et constituent un enjeu à considérer dans le cadre du CEP.

→ La coopération

- En **réponse aux appels d'offres et appels à projets**, les structures de l'ESS créent des groupements nécessitant de mettre en œuvre une ingénierie des projets collaboratifs.
- L'accompagnement des publics génère des **besoins de coordination et de travail en réseau**, qui peuvent conduire à la création de structures ou services mutualisés avec des partenaires du champ de l'ESS, du secteur public ou du privé lucratif.

→ Les fusions et regroupements d'établissements

- Pour **développer des logiques d'ensembliser** : l'individualisation de l'accompagnement des publics conduit les structures à se rapprocher pour proposer des interventions plus globales (notamment dans les champs d'activité des personnes âgées, du handicap, de l'insertion)
- Pour **réaliser des économies d'échelle**, avec des impacts sur les emplois internes aux structures et sur le recours à l'externalisation (sous-traitance).

- i** **Un recul structurel** du nombre de **très petits établissements** (1 à 5 salariés) : - 453 entre 2005 et 2015 (-7%)

L'engagement des bénévoles à conforter

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. Ainsi, l'accompagnement des bénévoles dans l'exercice de leurs missions constitue un enjeu largement souligné par les acteurs.

→ L'innovation sociale

Les structures et entreprises de l'ESS cherchent 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** nécessite notamment de s'approprier les nouveaux **outils financiers** : fonds d'amorçage, investissements en fonds propres, mécénat, etc.

3/ CONTRAINTES ET ENJEUX DE L'EMPLOI DANS LES STRUCTURES DE L'ESS

→ Une hétérogénéité des cadres d'emploi

- Les emplois de l'ESS relèvent d'une **quinzaine de conventions collectives distinctes**, avec des cadres d'emploi complexes, parfois inadaptés aux mutations en cours des activités
- Les emplois à durée indéterminée reculent mais les contrats à temps plein progressent :
 - 66 % de salariés en CDI en 2015 (75% en 2010)
 - 64% de temps complet (54% en 2010)
- Le niveau de structuration des politiques de ressources humaines est naturellement corrélé à la taille des établissements et des structures gestionnaires. **La moitié des structures employeurs de l'ESS est composée de très petites associations** (5 salariés maximum), dans lesquelles les administrateurs sont en charge d'exercer une fonction employeur complexe à appréhender.

i 10% des salariés cumulent plusieurs emplois et parfois plusieurs statuts (aide à domicile, animation notamment)
De nouvelles formes d'emploi se développent (coopératives d'activité et d'emploi, micro-entreprises...)

30% des hommes et 43% des femmes travaillent à temps partiel.

Des conditions de travail dégradées

L'instabilité de l'environnement économique et les évolutions des publics soumettent les salariés à de fortes contraintes. L'implication des salariés peut être découragée :

- Par des phénomènes « **d'usure** » qui impactent fortement les organisations (absentéisme, risques psychosociaux...)
- Par les **obligations croissantes** d'efficacité, de *reporting*, de travail en mode projet, qui entrent en tension avec les fondements de leur engagement
- Par un **manque de reconnaissance** sociale (notamment souligné dans l'aide à domicile et l'animation).

→ Un déficit d'attractivité

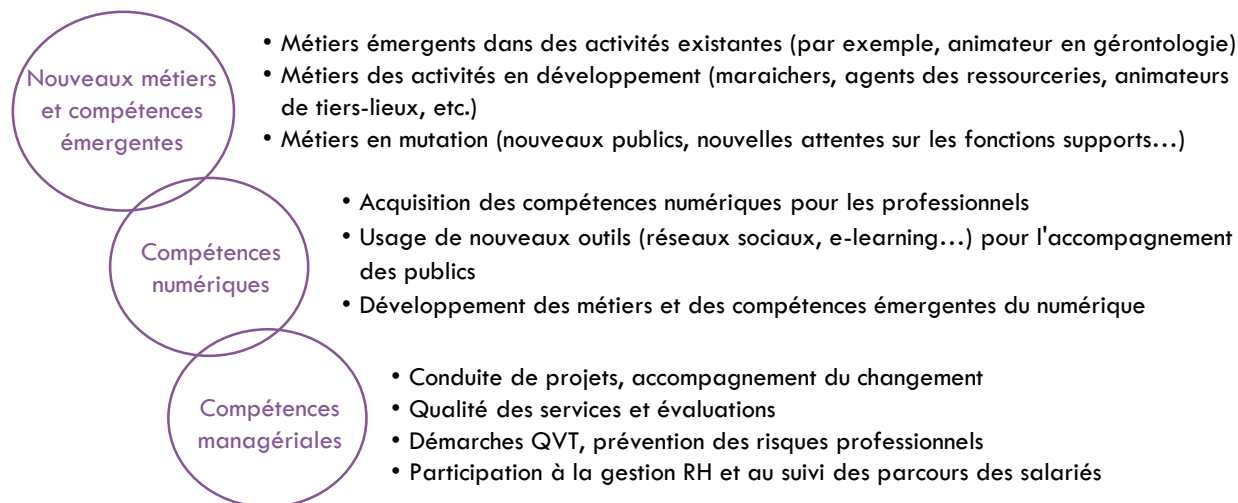
La majeure partie des recrutements provient aujourd'hui des départs en retraite ou des mouvements de personnel. **Les difficultés de recrutement sont importantes et ont des origines diverses** : la « concurrence » entre employeurs, les conditions d'emploi proposées, les pénuries de personnel formé, le manque d'attractivité des territoires enclavés, la méconnaissance des opportunités d'emploi dans l'ESS.

L'intégration **des nouveaux salariés**, en particulier les jeunes générations, génère des préoccupations : leurs attentes et leurs pratiques remettent en cause les modèles de management.

i 60 000 postes sont occupés par des personnes de plus de 50 ans (22% des salariés de l'ESS).
Parmi eux, 16 344 ont plus de 55 ans.

4/ DES BESOINS TRANSVERSES D'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES

Les besoins en compétences sont le plus souvent spécifiques aux métiers. Néanmoins, des problématiques transverses réunissent les salariés de l'ESS.



LES PRIORITÉS PROPOSÉS POUR LE PLAN D' ACTIONS DU CEP

Trois défis majeurs 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.

Défi n° 1 : Renouveau et consolidation des modèles socio-économiques

Défi n° 2 : Accompagnement des professionnels

Défi n° 3 : Renforcement de l'attractivité des emplois de l'ESS

Ces 3 défis conduisent à considérer **l'amélioration de la qualité de l'emploi** comme l'engagement central à partir duquel le plan d'actions peut se structurer.

Engagement central de l'ADEC
« Agir sur la qualité de l'emploi pour accroître la performance économique et sociale de l'ESS »

Trois axes d'intervention sont proposés pour soutenir cet objectif :

- Axe 1 : Sécurisation de l'emploi
- Axe 2 : Amélioration des conditions de travail
- Axe 3 : Développement professionnel.

Un plan d'actions détaillé décline opérationnellement les propositions.

Le CEP débouche sur un Accord de Développement des Emplois et des Compétences (ADEC régional) qui sera mis en œuvre par les Partenaires sociaux, l'Etat, Unifaf et Unifaf.

Source des chiffres-clés utilisés dans cette synthèse :

- Bilan de l'emploi en 2016 dans les Hauts-de-France (Recherche et Solidarités)
- Insee Analyses n° 69 (juin 2018)
- CRESS HDF/ URSSAF – L'ESS au 2ème trimestre 2018
- Exploitations spécifiques de la DADS 2005-2015.

Dans tous les travaux du CEP, le champ des activités considérées est celui établi conjointement par la CNCRESS en collaboration avec l'INSEE, la MSA et l'URSSAF