Contrat d'étude prospective des métiers exercés dans l'Economie Sociale et Solidaire en Pays de la Loire

Novembre 2020

Vos correspondants sur cette mission :

- Elodie RUBAUD-IMBERT, Groupe Amnyos
  Tél. : 06 17 48 17 07
  E-mail : elodie.rubaud@amnyos.com

- Alain Jaunault, Catalys Conseil
  E-mail : alain.jaunault@CATALYS-CONSEIL.FR

Ce travail a bénéficié de la contribution d'une soixantaine d'acteurs qui ont accepté de consacrer du temps à cette démarche. L'équipe de l'étude tient à les remercier.

Sommaire

1. Introduction 5

1.1 Rappel des objectifs et de la problématique d'étude 5

1.2 Présentation de la méthode 7

2. Diagnostic prospectif 8

2.1 Lecture des dynamiques emploi et sectorielles dans l'ESS en Pays de la Loire 8

2.2 Analyse des projets de recrutements et des métiers en tension 11

2.3 Analyse de la répartition des salarié.e.s par âge dans l'ESS et des métiers les plus concernés par les départs en retraite 18

2.4 Un environnement marqué par un cadre législatif précisé et élargi, pour favoriser le développement des activités et entreprises de l'ESS 19

2.5 Un contexte concurrentiel, des modalités de financement en évolution 21

2.6 Des mutations importantes par rapport aux modes d'entreprendre et manière d'exercer les métiers 22

3. Enseignements des entretiens menés sur les facteurs d'attractivité et de différenciation 24

3.1 Focus méthodologique sur les enquêtes menées 24

3.2 Le sens du travail 24

3.3 Création de valeur économique et sociale, innovations de services 25

3.4 Accompagnement des mobilités professionnelles et sécurisation des parcours 29

3.5 Conditions de travail et organisation 32

3.6 L'implication des parties prenantes au sein de la gouvernance 34

4. Enjeux pour le développement de l'emploi dans l'ESS et le renforcement de l'attractivité des métiers 36

4.1 Un enjeu de positionnement de l'ESS comme un acteur économique central sur les territoires réaffirmé suite à la crise sanitaire 36

4.2 Un enjeu de différenciation des entreprises de l'ESS 38

4.3 Cartographie des domaines d'activités stratégiques et enjeux associés 41

5. Scénario cible pour le développement de l'emploi dans l'ESS et le renforcement de l'attractivité des métiers 44

5.1 Présentation de la méthodologie 44

5.2 Récit prospectif du scénario cible 46

6. Proposition de plan d'action 49

6.1 Ambitions du plan d'action et leviers actionnés 49

6.2 Vue d'ensemble du plan d'action 51

6.3 Action n°1 : Concevoir un parcours d'accompagnement à l'engagement de démarches d'amélioration continue des organisations et à l'évaluation de l'impact social et environnemental des activités de l'ESS (en lien avec Valor'ESS, et la démarche OSE) 52

6.4 Action n°2 : Expérimenter un dispositif de formation-recherche co-construit sur les dimensions management et gouvernance 53

6.5 Action n°3 : Mettre en place un dispositif de formation socle autour de compétences transversales communes à l'ESS 55

6.6 Action n°4 : Promouvoir les secteurs et métiers à fort enjeux d'attractivité dans l'ESS auprès des acteurs de l'orientation/emploi et des universités, écoles, centres de formation, en lien avec la démarche des dialogues sectoriels engagée par le conseil régional 57

6.7 Action n°5 : Promouvoir le développement de l'apprentissage et de l'alternance intégrative dans l'ESS en lien avec les OPCO et expérimenter un processus « accéléré » de recrutement, intégration, formation, en réponse à des besoins de main d'œuvre à court terme sur des métiers en tension 58

6.8 Action n°6 : Créer une cellule d'appui pour sauvegarder l'activité et les emplois d'entreprises de l'ESS en difficulté (à l'échelle des départements ou bassins d'emplois) 60

6.9 Action n°7 : Soutenir les porteurs de projets de développement local, économique, écologique et culturel dans l'accompagnement de projets coopératifs, en réponse aux besoins des territoires 61

7. Annexes 63

7.1 Liste des personnes rencontrées dans le cadre des entretiens exploratoires 63

7.2 Liste des acteurs de l'ESS mobilisés dans le cadre des investigations territoriales (employeurs et salariés) 64

7.4 Liste des participants aux ateliers prospectifs 66

7.5 Guide d'entretien auprès des entreprises de l'ESS 66

7.6 Guide d'entretien auprès des salariés de l'ESS et personnes en formation 68

7.7 Bibliographie et documentation consultée 68

1. Introduction

1.1 Rappel des objectifs et de la problématique d'étude

Le présent Contrat d'Etude Prospective a pour objectif de **renforcer l'attractivité des métiers exercés au sein des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire** et d'y **maintenir et développer des emplois de qualité** (au-delà de 14% de l'emploi régional).

Pour cela, il s'agira d'actionner différents leviers, facteurs d'attractivité, d'intégration et de fidélisation de salariés disposant des compétences recherchées.

Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la Stratégie Régionale de l'ESS en Pays de la Loire et le plan d'action, défini de manière concertée par les organisations parties prenantes de l'ESS en Pays de la Loire, constitue un des volets opérationnels de cette stratégie régionale.

La problématique d'étude validée par le comité de pilotage est la suivante :

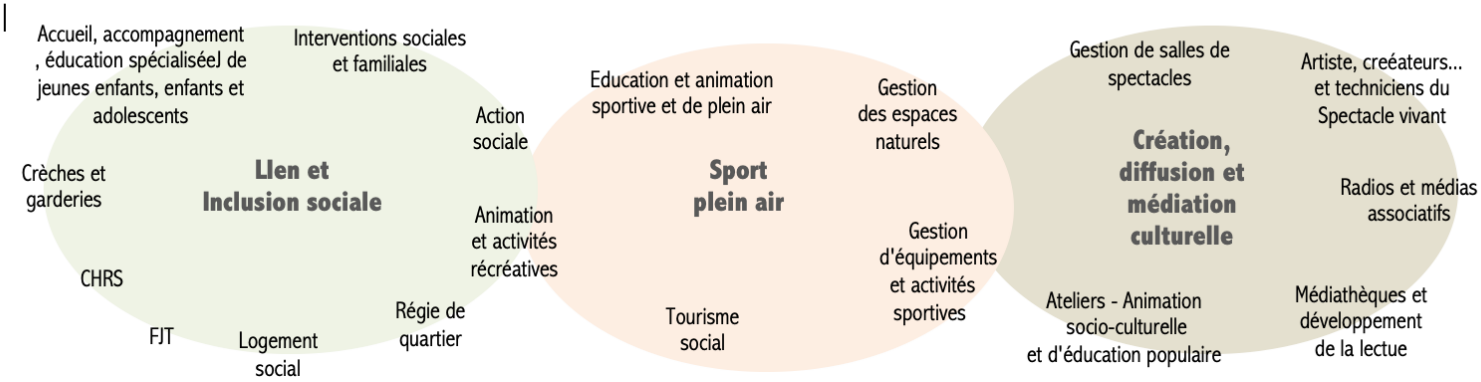
- ➔ Comment les entreprises de l'ESS peuvent-elles agir - savent-elles déjà agir - pour attirer et fidéliser des salarié.e.s et demandeurs d'emplois, qualifiés ou à qualifier ?
- ➔ Comment le font-elles, aussi bien ou mieux (facteurs de différenciation et attractivité) que les entreprises publiques/privées avec lesquelles elles sont en concurrence sur le marché de l'emploi/compétence sur des métiers "sensibles" (en *tension**) ou des "métiers cibles" (*stratégiques ou en émergence***) et sur des territoires où existent des tensions sur l'emploi et les compétences ?

  **Par les métiers en tension nous entendons les métiers où il y a des enjeux en termes de compétences et/ ou le recrutement et la fidélisation sont difficiles.*
  *** Par les métiers en émergence nous entendons les métiers en capacité de répondre à des besoins sociaux nouveaux au plan des transitions sociales, écologiques, technologiques.*

L'impasse de l'approche métiers/compétences de l'ESS stricte est partagée au regard des enjeux de l'étude. En effet, l'« ESS » n'est pas un métier mais « un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine », visant à produire des biens et services à forte valeur ajoutée sociale, dans un but non lucratif et l'ESS recouvre une diversité de métiers. Les entreprises de l'ESS évoluent dans un contexte concurrentiel étendue au marché de l'emploi et des compétences. L'attractivité des métiers exercés dans l'ESS demande donc d'être pensée à une échelle plus globale afin de repérer **en quoi les conditions d'exercice d'un métier dans une entreprise de l'ESS sont-elles plus attractives ?**

Cependant, une lecture des enjeux prospectifs en termes de développement de l'emploi par **domaines d'activités stratégiques des entreprises de l'ESS** sera proposée dans le cadre du diagnostic. Un domaine d'activité stratégique correspond à un ensemble de produits et services proposés, et des spécificités existent en matière d'enjeux de développement, de positionnement sur des marchés concurrentiels, caractéristiques de l'emploi, modèles économiques, etc. Cette lecture sera donc utile dans une perspective stratégique de développement de l'emploi.

Cartographie des domaines d'activités stratégiques des entreprises de l'ESS couverts par l'étude :



Cartographie des Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) des entreprises de l'ESS

1.2 Présentation de la méthode

La mission est composée de trois grandes phases afin de répondre aux objectifs de la mission :

1. Réalisation d'**un diagnostic prospectif** visant à :
   - → Caractériser les dynamiques sectorielles et emploi, identifier les métiers en tension cartographier les métiers exercés par les entreprises de l'ESS en Pays de la Loire
   - → Repérer et comprendre collectivement les mutations en cours et à venir, ainsi que les enjeux pour le développement de l'emploi dans l'ESS
   - → Identifier les éléments de différenciation et d'attractivité des entreprises de l'ESS sur le territoire.
2. Elaboration de **scénarii prospectifs à horizon 5-10 ans**
   - → S'appuyant sur les réalités locales
   - → Au regard d'hypothèses d'évolution de facteurs susceptibles d'impacter l'attractivité des métiers et des entreprises de l'ESS (positive ou négative)
   - → Se donner une diversité de futurs possibles, pour choisir collectivement le chemin (plan d'action) qui amènera vers le futur souhaitable, résultante d'une dynamique collective
3. Co-construction d'**un plan d'action** avec les partenaires
   - → Visant le développement de l'activité et de l'emploi des métiers exercés dans le secteur de l'ESS, en actionnant différents leviers d'action pour favoriser l'attractivité, l'intégration et la fidélisation
   - → En cherchant à innover et expérimenter.

Initiée en novembre 2019, la démarche a été impactée par le contexte de crise sanitaire liée au COVID-19. Il est apparu nécessaire de **prendre en compte l'évolution du contexte et les enjeux révélés par cette crise** en réinterrogeant les premières analyses réalisées dans le cadre du diagnostic : en quoi cela réinterroge-t-il les contours de l'objet prospectif du CEP (sur l'attractivité des métiers) et l'échelle prospective de l'étude (court/moyen terme, moyen/long terme) ? Quelles actions à la sortie de l'étude prospective seraient utiles pour faire face à la situation ?

Aussi, le diagnostic comprend une analyse des impacts de la crise sanitaire sur les entreprises de l'ESS avec une identification des opportunités et menaces pour l'ESS, ainsi que des forces, faiblesses des acteurs de l'ESS pour relever les défis à venir.

Au regard de ce contexte, le calendrier de réalisation de la mission a été allongé afin de prendre véritablement en compte les incidences de la crise sanitaire du COVID-19 dans nos scénarii prospectifs.

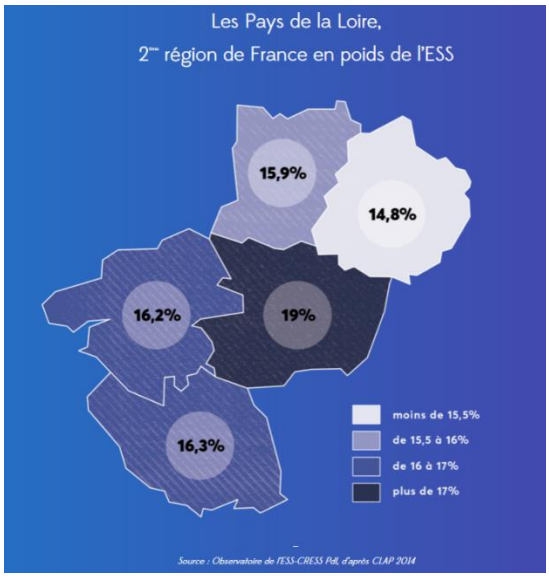
La mission se terminera en novembre 2020.

2. Diagnostic prospectif

2.1 Lecture des dynamiques emploi et sectorielles dans l'ESS en Pays de la Loire

Le poids de l'Economie Sociale et Solidaire en Pays de la Loire

Avec près de 15 5000 établissements et 165 500 emplois, la Région Pays de la Loire est un territoire dans lequel l'Economie Sociale et Solidaire est très présente. Elle est, de fait, **la deuxième région de France en termes de poids de l'ESS dans l'ensemble du tissu économique**. La décennie 2008-2017 a été une période de développement de l'emploi dans tous les secteurs, même si un ralentissement a été observé depuis 2014.



A l'échelle infra-territoriale, l'ESS représente un poids variable, allant de 14,8% dans la Sarthe à 19% dans le Maine-et-Loire. L'évolution de l'emploi dans l'ESS est également différente d'un sous-territoire (département, bassin d'emploi) à l'autre. Si le département de Loire-Atlantique est le seul qui a connu une évolution positive du nombre d'établissements dans l'ESS entre 2008 et 2017, les 5 départements ont vu le nombre de salariés de ces structures augmenter, dans des proportions variables : entre 0 et 0,5% pour le Maine-et-Loire et la Mayenne, entre 0,5 et 1% pour la Sarthe et plus de 1% en Loire-Atlantique et en Vendée[1].

Répartition et dynamique d'évolution des emplois exercés dans l'ESS par secteur d'activité

Les données ci-dessous permettent d'appréhender la diversité des secteurs d'activité présents au sein de l'ESS et le poids de chacun de ces secteurs en volume d'emplois.

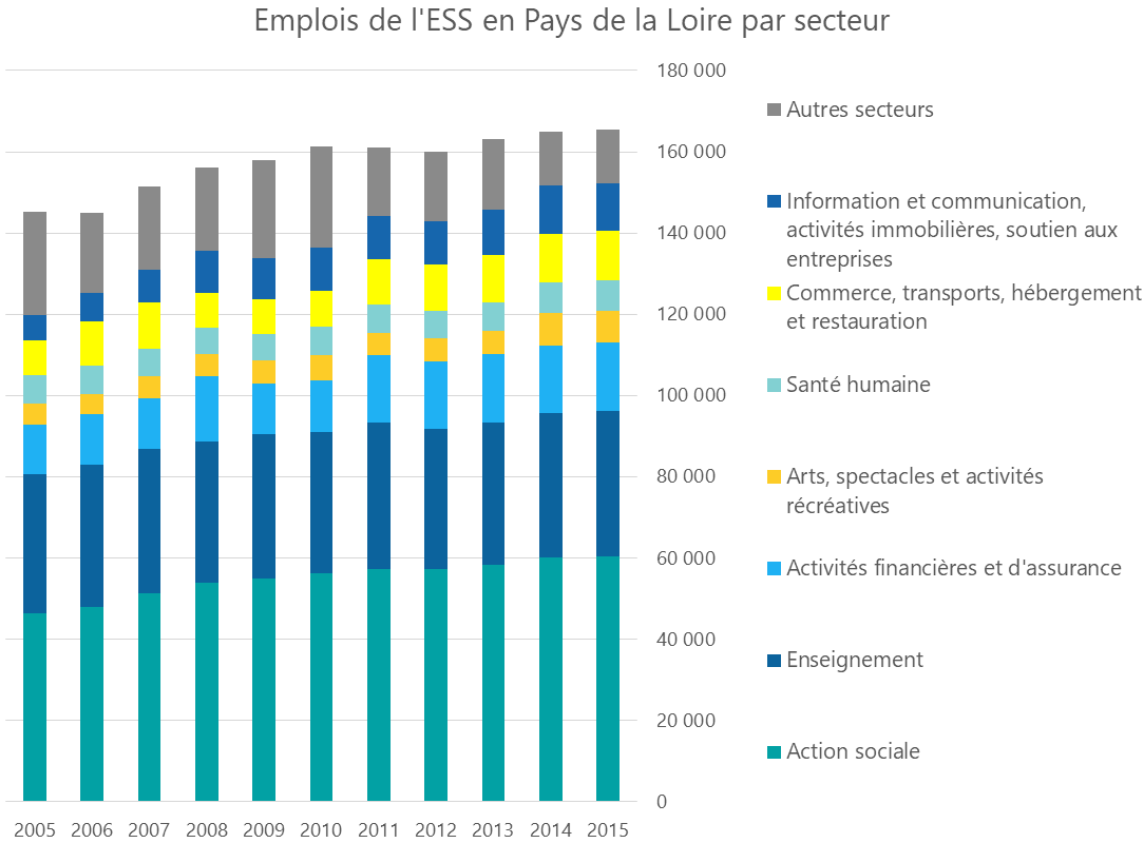
L'action sociale est le secteur qui concentre le plus d'emplois (60.456 emplois en 2015) et qui a gagné le plus d'emplois entre 2005 et 2015 (+14 000 emplois, soit +30%). Arrive ensuite **l'enseignement** (35.748 emplois en 2015) et **la santé humaine**, deux secteurs qui ont connu une évolution positive en nombre d'emplois entre 2005 et 2015 (respectivement +4% soit +1 500 emplois et +7% soit +500 emplois).

Les autres secteurs : information et communication, activités immobilières, soutien aux entreprises, activités financières et d'assurance, commerce, transport, hébergement et restauration, arts, spectacles et activités récréatives, ont tous connus des évolutions de l'emploi positive entre 2005 et 2015 :

- information et communication, activités immobilières, soutien aux entreprises : + 92% soit + 5 600 emplois
- activités financières et d'assurance : +37% soit + 4500 emplois
- commerce, transport, hébergement et restauration: + 42% soit +3 500 emplois

[1] Source : Observatoire régional de l'ESS de la CRESS des Pays de la Loire.

- arts, spectacles et activités récréatives : +2 600 emploi soit + 53% du nombre d'emplois dans le secteur.



Source : *CLAP – enquête spéciale de l'INSEE sur le secteur de l'ESS (2005-2015)*

La dynamique d'évolution de l'emploi dans les entreprises de l'ESS entre 2005 et 2015 a été positive : on compte **20 000 créations d'emplois dans le secteur de l'ESS en Pays de la Loire** sur cette période.

Mais, entre 2014 et 2016, le nombre d'établissements dans la région est en recul et le nombre de salarié.es cesse de croître. Depuis 2016, alors que l'économie privée hors ESS affiche une reprise de l'activité, l'ESS dans la région connaît un double recul historique :

→ une baisse du nombre d'établissements dans l'ESS de -1,5% entre 2016 et 2017

→ une baisse du nombre de salarié.e.s dans l'ESS de -0,3% entre 2016 et 2017

La part de l'emploi ESS a tendance à diminuer dans certains secteurs, notamment celui de **l'action sociale**, secteur pourtant structurant dans l'économie globale et dans l'ESS (données CLAP).

<u>Poids de l'emploi dans l'ESS dans l'emploi global par secteur d'activité</u>

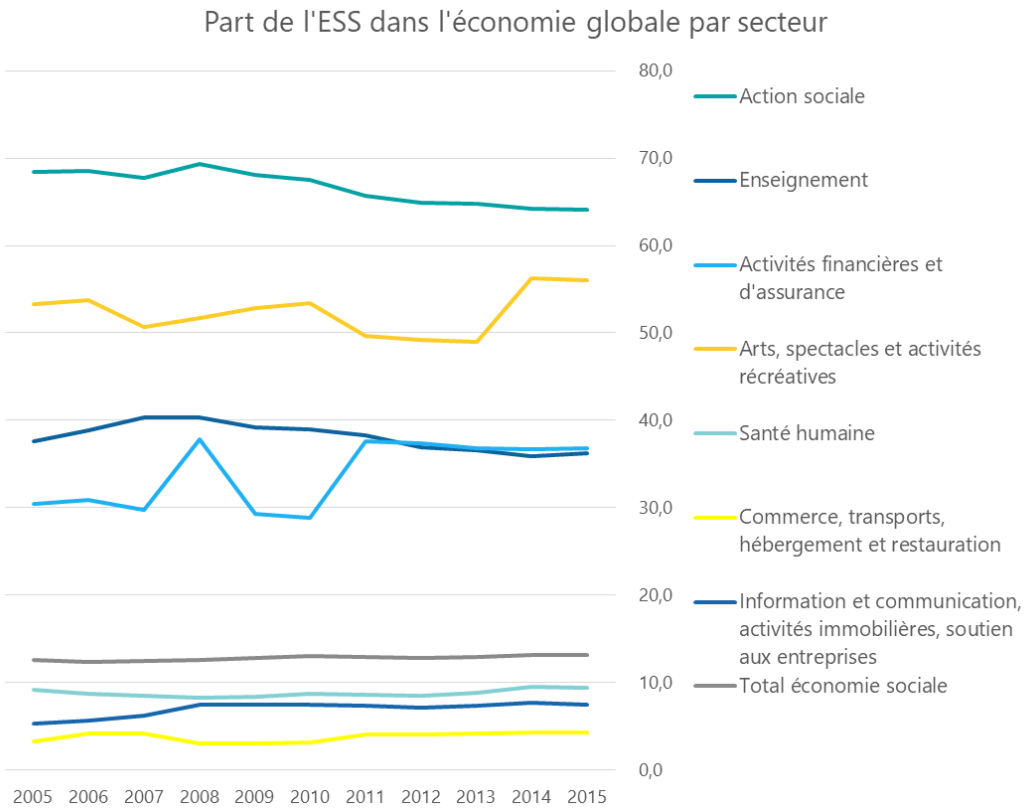
L'analyse suivante permet de repérer la part de l'emploi exercé dans l'ESS par secteur d'activité et d'identifier ainsi les **secteurs de l'ESS structurants dans l'économie globale.**

Deux secteurs sont particulièrement structurants dans l'économie globale : l'action sociale et les arts, spectacles et activités récréatives. On note que :

→ Les emplois exercés au sein d'entreprises de l'ESS de l'action sociale représentent 64% du total des emplois de ce secteur en Pays de la Loire. Mais, on note toutefois que cette part a tendance à diminuer (64% en 2015 contre 68% en 2005)

→ Les emplois exercés au sein d'entreprises de l'ESS des arts, spectacles et activités récréatives représentent 56% du total des emplois de ce secteur en Pays de la Loire. Cette part est en légère hausse depuis 2005.

→ Pour les autres secteurs d'activités, globalement, la part d'emploi exercé au sein d'entreprises de l'ESS sur le total des emplois du secteur est stable.



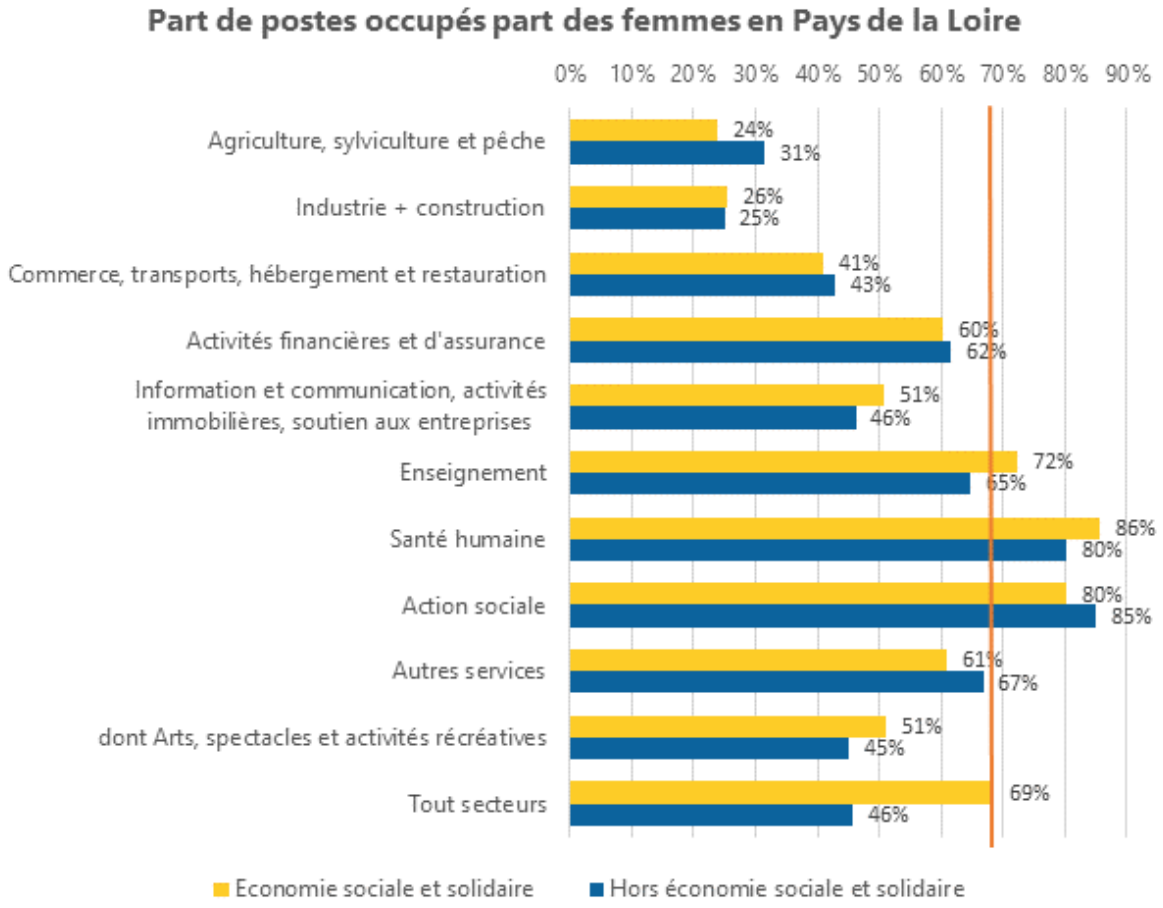
Source : *CLAP – enquête spéciale de l'INSEE sur le secteur de l'ESS (2005-2015)*

<u>Regard sur la répartition de la population en emploi au sein de ces secteurs en fonction du genre</u>

Parmi les secteurs concentrant le plus d'emplois au sein de l'ESS (action sociale, enseignement, santé humaine) on observe une présence très forte des femmes :

- Dans l'action sociale, les femmes représentent 80% des postes occupés (contre 85% hors ESS),
- Dans l'enseignement, 72% des postes occupés (contre 65% hors ESS),
- Dans la santé humaine, 86% des postes occupés (contre 80% hors ESS).

En Pays de la Loire, l'ESS se démarque par une polarisation plus importante des femmes : les femmes représentent 69% des postes occupés dans l'ESS, contre 46% hors ESS. A noter que ces parts sont proches de ce que l'on observe au niveau national.



Source : *CLAP – enquête spéciale de l'INSEE sur le secteur de l'ESS (2005-2015)*

2.2 Analyse des projets de recrutements et des métiers en tension

Précisions méthodologiques :

L'enquête « Besoins en main-d'œuvre » (BMO) est réalisée chaque année depuis 2002, à l'initiative de Pôle emploi. Cette enquête apporte un éclairage sur les attentes et les difficultés rencontrées par les employeurs en matière de recrutement. Elle mesure les intentions de recrutement des employeurs pour l'année à venir, qu'il s'agisse de créations de postes ou de remplacements, ainsi que l'importance des difficultés envisagées et le recours à l'emploi saisonnier[2].

Ces données nous ont permis de dresser une cartographie des métiers exercés dans l'ESS au regard des volumes de projets de recrutements, de la part de projets de recrutement jugés difficiles et de la part de projets de recrutement saisonniers (cf. infra).

Les données utilisées ci-après proviennent d'une extraction des résultats de cette enquête en Pays de la Loire, menée en 2019. Une restriction a été effectuée pour obtenir les données des **entreprises**

[2] Le travail saisonnier se caractérise par l'exécution de tâches normalement appelées à se répéter chaque année, à des dates à peu près fixes, en fonction du rythme des saisons (récolte, cueillette,…) ou des modes de vie collectifs (tourisme…).

relevant uniquement du champ de l'ESS. En 2019, les résultats exploités portent sur 3.289 établissements de l'ESS répondants.

Ces résultats ne prennent pas en compte les effets non anticipés de la crise sanitaire de la COVID 19.

Les métiers sont présentés selon la nomenclature des Familles Professionnelles (FAP) : les FAP sont une des principales nomenclatures de métiers. Leur construction résulte d'un rapprochement entre la nomenclature des « Professions et Catégories Socioprofessionnelles » (PCS) et le « Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois » (ROME) utilisé par le Pôle emploi pour coder les emplois recherchés par les demandeurs ainsi que les offres déposées par les entreprises, dans une logique opérationnelle de placement.

L'analyse des données BMO nous permet d'identifier les métiers pour lesquels le nombre de projets de recrutement est le plus élevé en 2019 et ceux pour lesquels les recrutements sont jugés les plus difficiles.

Les métiers pour lesquels les projets de recrutements sont les plus élevés en 2019 sont les suivants :

1. Professionnels de l'animation socioculturelle (animateurs et directeurs) : 4403 projets
2. Aides à domicile et aides ménagères : 3295 projets
3. Professionnels des arts et des spectacles : 2440 projets (artistes, professeurs d'art : 1677 projets/ professionnels des spectacles, directeurs, responsables de programmation et de production de l'audiovisuel et des spectacles, cadres artistiques et assistants techniques de la réalisation de l'audiovisuel et des spectacles, ouvriers et techniciens des spectacles vivants et audiovisuels: 748 projets/ graphistes, décorateurs, , stylistes, artistes, écrivains/ auteurs littéraires, scénaristes, dialoguistes : 15 projets)
4. Professionnels de l'action sociale et de l'orientation : 2387 projets (éducateurs spécialisés : 2036 projets/ assistants sociaux, conseillers en économie sociale familiale : 279 projets/ professionnels de l'orientation : 72 projets)
5. Aides-soignants : 2257 projets
6. Agents d'entretien : 1815 projets
7. Agriculteurs, éleveurs, sylviculteurs, bûcherons : 633 projets
8. Infirmiers, sages-femmes : 625 projets
9. Maraîchers, jardiniers, viticulteurs : 586 projets
10. Animateurs sportifs : 509 projets.

L'analyse des métiers en tension fait ressortir des problématiques de tension très fortes sur les métiers suivants, dont la majorité sont des métiers pour lesquels les projets de recrutements sont les plus élevés :

- → **de l'aide à domicile et aides ménagères; plus de 80% des projets de recrutements sont jugés difficiles par les employeurs**
- → **les professionnels de l'action sociale et de l'orientation (éducateurs spécialisés principalement, assistants sociaux, conseillers en économie sociale familiale) : plus de 80% des projets de recrutements sont jugés difficiles par les employeurs**
- → **d'aides-soignants : 70% des projets de recrutements sont jugés difficiles par les employeurs.**
- → **d'agents d'entretien : environ 50% des projets de recrutements sont jugés difficiles par les employeurs.**

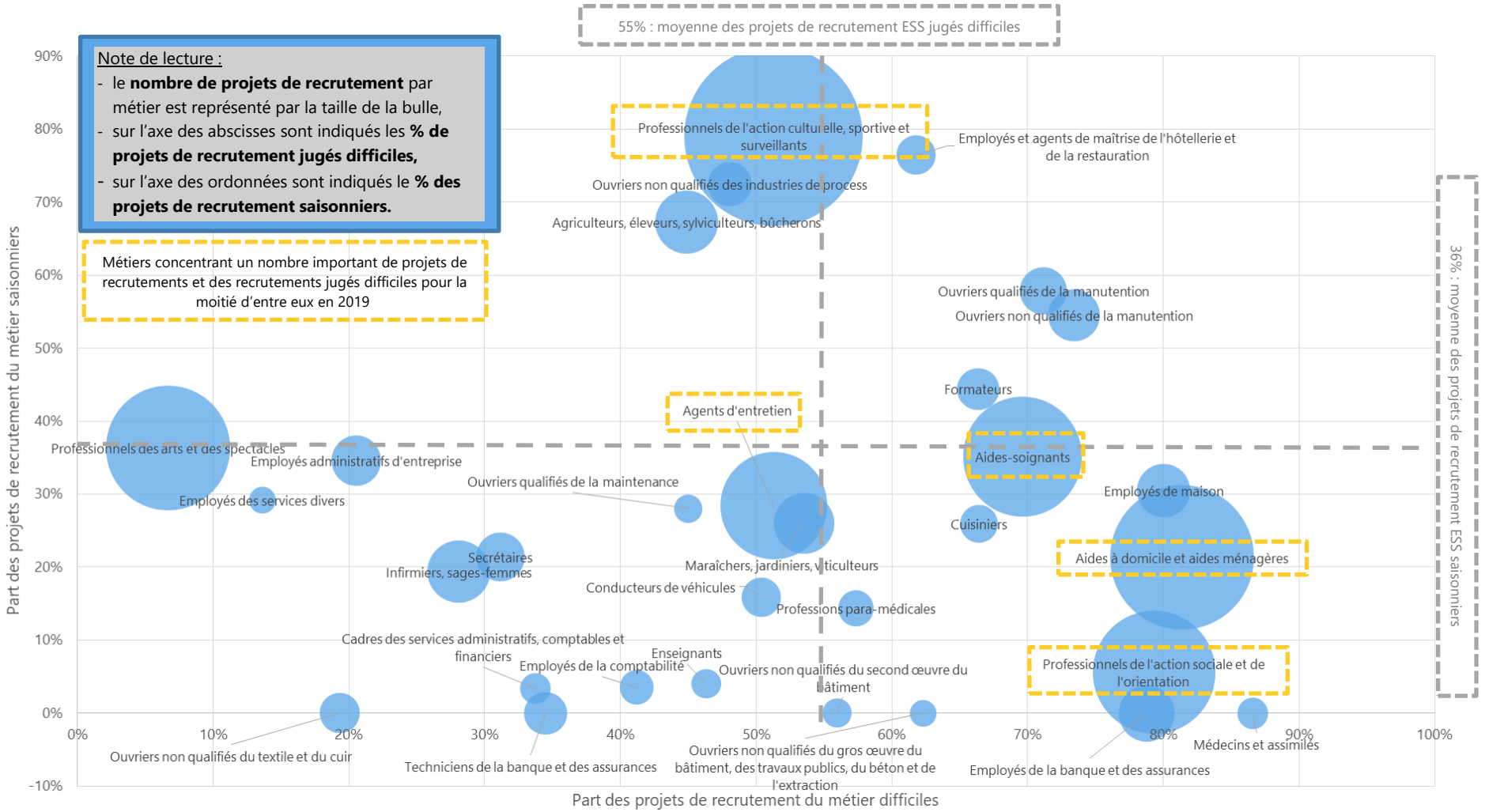
→ **les professionnels de l'action culturelle et sportive : environ 50% des projets de recrutements sont jugés difficiles par les employeurs.**

Les professionnels de l'action culturelle et sportive présentent par ailleurs la caractéristique d'être composés majoritairement de projets de recrutements saisonniers (à plus de 70%).

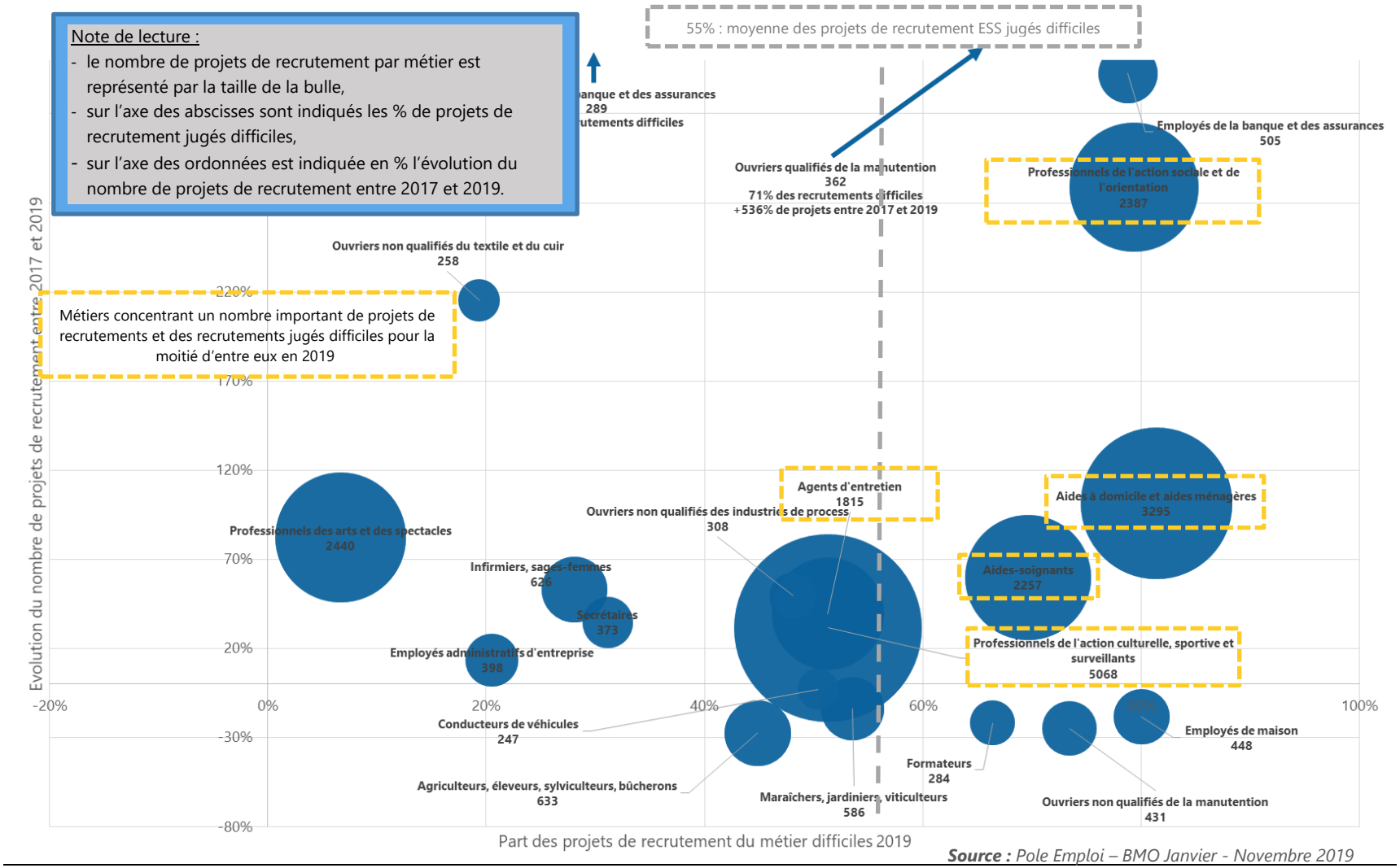
Entre 2017 et 2019, on peut observer une évolution forte du nombre de projets de recrutement avec des difficultés de recrutement accrues qui se confirment pour **les professionnels de l'action sociale et de l'orientation.** Les difficultés de recrutement se confirment aussi pour **les aides à domicile et aides ménagères, aides-soignants et agents d'entretien.**

A noter que sur l'ensemble des projets de recrutement déclarés par les entreprises relevant de l'ESS (26.240 projets, toutes FAP confondues), **55% sont jugés difficiles par les employeurs** et 36% sont des projets de recrutement saisonniers.

Cartographie des métiers exercés dans l'ESS au regard des projets de recrutement, de la part de projets de recrutement difficiles et saisonniers



Cartographie de l'évolution du nombre de projets de recrutement entre 2017 et 2019 et de la part des projets de recrutement jugés difficiles en 2019



Source : *Pole Emploi – BMO Janvier - Novembre 2019*

Cette analyse des données BMO sur les projets et les difficultés de recrutement des métiers exercés dans l'ESS a été réalisée à l'échelle des bassins d'emploi afin d'**avoir une vision territorialisée des résultats en termes de besoins et de difficultés de recrutement.**

Précautions de lecture et point de vigilance : Au regard des volumes de projets de recrutements parfois faibles pour certaines familles professionnelles à l'échelle des bassins d'emploi, l'analyse se concentre sur les six familles professionnelles comptabilisant le plus de projets de recrutements en 2019 c'est-à-dire les professionnels de l'action culturelle, sportive et surveillants, les aides à domicile et aides ménagères, les professionnels des arts et des spectacles, les professionnels de l'action sociale et de l'orientation, les aides-soignants, les agents d'entretien.
Toutefois, même pour ces six familles professionnelles, les volumes de recrutement sont parfois faibles et l'analyse de ces données doit être faite avec précautions.

Le tableau ci-dessous permet donc d'observer par famille professionnelle et à l'échelle fine des bassins d'emploi le nombre de projets de recrutement en 2019, l'évolution du nombre de projets de recrutement entre 2017 et 2019 ainsi que la part de projets de recrutement jugés difficiles en 2019.

Le code couleur utilisé permet de faciliter l'analyse des données en mettant en avant pour chaque famille professionnelle et bassin d'emploi :

- Lorsque le nombre de projets de recrutement est supérieur à 50
- Si l'évolution du nombre de projets de recrutement est importante (supérieure à 100%) entre 2017 et 2019, pour les FAP avec plus de 50 projets de recrutement
- Si l'évolution du nombre de projets de recrutement est négative entre 2017 et 2019 pour les FAP avec plus de 50 projets de recrutement
- Si la part de projets de recrutement jugés difficiles en 2019 est de plus de 75 % pour les FAP avec plus de 50 projets de recrutement.

Ainsi, il est possible de repérer sur certains bassins d'emploi des métiers en tension. On peut par exemple observer sur le bassin d'emploi du Mans 596 projets de recrutements en 2019 sur les métiers d'aides à domicile et aides ménagères, des projets de recrutement en augmentation entre 2017 et 2019 et des difficultés de recrutement très fortes puisque les employeurs déclarent que 100% de ces recrutements vont être difficiles à pourvoir. Autre exemple sur le bassin d'emploi d'Ancenis, on peut observer 310 projets de recrutements en 2019 de professionnels de l'action culturelle, sportive et surveillants, des projets de recrutement en augmentation entre 2017 et 2019 et des difficultés de recrutement aussi très fortes puisque les employeurs déclarent que 99% de ces recrutements vont être difficiles à pourvoir.

Lecture par bassin d'emploi de l'évolution du nombre de projets de recrutement entre 2017 et 2019 et de la part des projets de recrutement jugés difficiles en 2019 > Focus sur les six familles professionnelles comptabilisant le plus de projets de recrutements en 2019

Légende du code couleur :

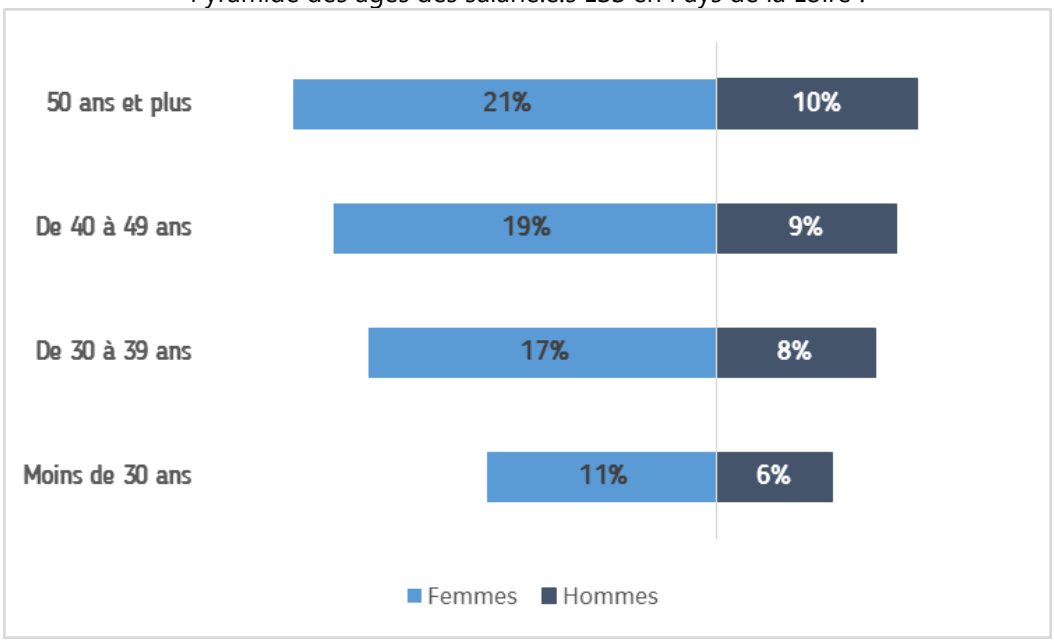
- **Famille professionnelle comptabilisant plus de 50 projets de recrutements en 2019 sur le bassin d'emploi**
- **Evolution du nombre de projets de recrutement supérieure à 100% entre 2017 et 2019 pour les métiers avec plus de 50 projets de recrutement sur le bassin d'emploi**
- **Evolution du nombre de projets de recrutement négative entre 2017 et 2019 pour les métiers avec plus de 50 projets de recrutement sur le bassin d'emploi**
- **Part de projets de recrutement jugés difficiles en 2019 de plus de 75 % pour les métiers avec plus de 50 projets de recrutement sur le bassin d'emploi**

	Agents d'entretien			Aides à domicile et aides ménagères			Aides-soignants			Professionnels de l'action culturelle, sportive et surveillants			Professionnels de l'action sociale et de l'orientation			Professionnels des arts et des spectacles		
	Projets 2019	Evol projets 2017-2019	Part difficiles 2019	Projets 2019	Evol projets 2017-2019	Part difficiles 2019	Projets 2019	Evol projets 2017-2019	Part difficiles 2019	Projets 2019	Evol projets 2017-2019	Part difficiles 2019	Projets 2019	Evol projets 2017-2019	Part difficiles 2019	Projets 2019	Evol projets 2017-2019	Part difficiles 2019
Ancenis	41	347%	100%	117	135%	62%	113	468%	80%	310	5969%	99%	25	58%	15%			
Angers	203	5%	41%	270	126%	95%	233	22%	81%	889	85%	38%	199	74%	57%	168	118%	14%
Beaupreau	73	108%	27%	72	51%	53%	72	694%	50%	78	-61%	78%	7	-30%	100%	58	227%	0%
Blain	12	-69%	100%	14		100%	12		86%	6	-97%	100%	35		100%	28	-32%	0%
Challans	1	-96%	0%	55	234%	90%	35	25%	72%	83	17%	51%	2		50%	96	80%	24%
Chateau Gontier	5	112%	0%	32	49%	100%	6		0%	38	-60%	100%	3	-74%	0%	142	1910%	0%
Chateaubriant	55	60%	39%	101	304%	0%	51	42%	47%	233	74%	21%	2	124%	0%		-100%	
Cholet	26	-77%	83%	74	80%	100%	61	250%	100%	68	297%	29%	41	234%	46%	51		0%
Clisson	23	-24%	100%	25	-6%	12%	33	-39%	100%	96	42%	35%	4	74%	0%	63	329%	0%
Fontenay Le Cte	75	24%	14%	86	3%	79%	138	400%	64%	51	-57%	74%	4	-69%	61%	15	4%	20%
La Baule	2	-95%	100%	50	0%	100%	14	-60%	58%	194	-11%	74%	5		100%	124	482%	0%
La Ferte Bernard	2	-28%	0%							37	270%	0%	201	5738%	100%	54	134%	0%
La Fleche	44	1247%	20%				23	-11%	90%	93	27%	52%		-100%		27	454%	0%
La Roche Sur Yon	106	466%	64%	70	93%	79%	131	205%	41%	335	68%	56%	349	1270%	96%	323	382%	0%
Laval	49	-39%	44%	64	174%	81%	44	80%	95%	572	11%	0%	55	304%	49%	118	459%	51%
Le Mans	117	22%	55%	596	283%	100%	207	33%	4%	388	23%	24%	1027	3081%	97%	374	37%	3%
Les Herbiers	106	28%	21%	227	559%	96%	46	-35%	100%	182	-38%	76%	4		100%	43		8%
Les Sables D Olonne	50	226%	71%	168	248%	100%	53	114%	76%	214	32%	77%	10		75%			
Mamers	23	119%	100%	4	-88%	100%	1	-91%	0%	21	-3%	0%	17	-55%	0%	30	-12%	0%
Mayenne	55	57%	78%	21	158%	100%	43	30%	92%	15	-5%	29%	21	405%	83%	9	38%	0%
Nantes	351	145%	43%	563	15%	86%	633	99%	85%	677	39%	77%	230	51%	25%	471	-12%	2%
Pornic	115	272%	65%	599	19596%	63%	129	158%	55%	475	1823%	169%	35	145%	0%	4	-83%	0%
Sable Sur Sarthe	6		0%				25		23%	5		0%	8		0%	40		0%
Saint Nazaire	102	25%	44%	187	18%	76%	137	12%	89%	96	8%	67%	49	6%	0%	154	211%	0%
Saumur	95	134%	82%	173	310%	95%	52	-15%	81%	104	278%	80%	18	-55%	49%	42	65%	71%
Segré	78	5%	81%	23	-50%	100%	28	9%	100%	47	349%	34%	51	102%	100%			

2.3 Analyse de la répartition des salarié.e.s par âge dans l'ESS et des métiers les plus concernés par les départs en retraite

En Pays de la Loire la pyramide des âges des salarié.e.s exerçant dans l'ESS fait ressortir que 31% des salarié.e.s ont 50 ans ou plus, 28% ont entre 40 et 49 ans, 17% ont moins de 30 ans. Cette répartition des salariés par tranche d'âge est très proche de la répartition observée au niveau national où l'on repère que la composition par âge des salarié-e-s de l'Ess se distingue par une sous- représentation des salarié-e-s de moins de 30 ans et une surreprésentation des salarié-e-s de plus de 50 ans. Les associations ont une part encore plus élevée de salariés de 50 ans et plus que les mutuelles et les fondations. À l'opposé les coopératives ont une répartition par âge plus favorable avec presque 50 % de leurs salarié-e-s qui ont moins de 50 ans, rejoignant de ce point de vue le secteur privé hors Ess[3].

Pyramide des âges des salarié.e.s ESS en Pays de la Loire :



Source : Observatoire de l'ESS, CRESS des Pays de la Loire, d'après INSEE, DADS 2016

Une étude publiée en novembre 20164 annonce plus de 700 000 départs à la retraite à prévoir d'ici 2025 au niveau national. Les secteurs d'activités sont affectées de façon différente par le vieillissement. Les secteurs de l'enseignement, de la santé, de l'hébergement et restauration, des activités diverses et de l'action sociale sont particulièrement concernés. Les évolutions d'ici à 2028 sont impressionnantes, particulièrement dans le champ de l'action sociale qui représenterait dès 2028 près de 40 % des départs en retraite dans le champ de l'Ess, suivi de loin par l'enseignement.

Les principaux métiers qui seraient impactés sont notamment ceux de l'action sociale (aide à domicile), de l'enseignement (personnel enseignant, formateur), de la santé (aide- soignant, infirmier) et de la banque et assurance (chef d'établissement, technicien bancaire). À noter que de nombreux métiers de cadres seront aussi touchés : cadre de l'intervention socio- éducative, cadre commercial de la banque, cadre spécialiste de la formation, etc.

[3] Observatoire national de l'ESS | Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire 2020.
[4] Cncress, « Départs à la retraite et opportunités d'emploi dans l'Ess », 2016.

Plusieurs de ces métiers les plus impactés par les départs en retraite, sont des métiers pour lesquels les projets de recrutements sont élevés, avec des difficultés de recrutements déjà fortement présentes en Pays de la Loire : aide à domicile, aide- soignant, infirmier par exemple. Et les secteurs les plus concernés sont les secteurs les plus structurants dans l'emploi global régional au regard du volume d'emploi (action social, enseignement, santé humaine). D'où un enjeu de taille en termes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et d'attractivité concernant ces secteurs et métiers.

PRINCIPAUX MÉTIERS DANS L'ESS CONCERNÉS PAR LES DÉPARTS À LA RETRAITE

	Part des plus de 50 ans	Potentiel de départs à la retraite d'ici 2028
Aides à domicile	40,7 %	94 029
Personnel enseignant du secondaire et du supérieur	33,5 %	45 904
Agent·e·s de services hospitaliers	33,1 %	44 496
Ouvrier·ère·s non qualifié·e·s de type industriel	22,9 %	35 752
Aides-soignant·e·s	26,7 %	35 549
Cadres des services administratifs et financiers	42,4 %	31 803
Secrétaires	33,8 %	30 256
Médecins salarié·e·s	58,9 %	22 445
Autres employé·e·s administratif·ive·s	21,3 %	21 595
Infirmier·ère·s	25,9 %	21 079
Divers personnels des services directs aux particuliers	26,4 %	18 077
Formateur·rice·s	36,2 %	17 935

Source : Observatoire national de l'ESS – ESS France, d'après INSEE DADS 2016 et CLAP 2015.

2.4 Un environnement marqué par un cadre législatif précisé et élargi, pour favoriser le développement des activités et entreprises de l'ESS

Adoptée fin juillet 2014, la loi Economie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 avait cinq objectifs : encourager un changement d'échelle de l'ESS, développer l'emploi, mettre en lien les réseaux des acteurs de l'ESS, agir en faveur du développement durable et donner un plus grand pouvoir d'agir aux salariés.

La loi reconnait que l'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

1. Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;
2. Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise;
3. Une gestion conforme aux principes suivants :
   - Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ;

- Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées.

Selon la loi, les entreprises travaillant en Economie Sociale et Solidaire ont l'ambition de développer une "nouvelle économie", comme alternative à l'économie marchande.

L'entreprise d'économie sociale et solidaire est un modèle qui conjugue : efficacité économique, utilité sociale, démocratie dans les pratiques de gouvernance et implication directe de toutes les parties prenantes – sociétaires, adhérents, bénévoles, salariés, clients et fournisseurs.

Le périmètre de l'ESS est redéfinit et il inclut les acteurs historiques de l'Économie Sociale, que sont les associations, les mutuelles, les coopératives et les fondations, mais **intègre également de nouvelles formes d'entreprenariat**. Les sociétés commerciales qui poursuivent un objectif d'utilité sociale, tel que défini dans la loi, et qui font le choix d'adopter et de mettre en œuvre les principes de l'ESS, sont ainsi désormais considérées comme des acteurs de plein droit de l'Économie Sociale et Solidaire :

Dans le prolongement de cette redéfinition des contours, la loi rénove l'agrément solidaire avec l'«agrément ESUS » (« Entreprise solidaire d'utilité sociale ») dans l'objectif de faciliter l'accès à certaines sources de financement pour les entreprises de l'ESS dont l'activité présente un impact social.

Pour être éligibles à l'agrément « ESUS », les entreprises de l'économie sociale et solidaire doivent remplir les conditions suivantes :

- poursuivre une utilité sociale à titre d'objectif principal (soit en direction des publics vulnérables, soit en faveur du maintien ou de la recréation de solidarités territoriales), cet objectif devant figurer dans les statuts de l'entreprise ;
- prouver que la recherche d'utilité sociale a un impact soit sur le compte de résultat, soit sur la rentabilité de l'entreprise ;
- avoir une politique de rémunération respectant 2 conditions : la moyenne des sommes versées, y compris les primes, aux 5 salariés ou dirigeants les mieux payés ne doit pas excéder un plafond annuel fixé à 7 fois le smic et la rémunération versée au salarié le mieux payé ne doit pas excéder un plafond annuel fixé à 10 fois le smic ;
- les titres de capital de l'entreprise ne doivent pas être négociés sur un marché financier.

Par ailleurs, dans le cadre d'une réflexion globale sur le rôle de l'entreprise dans la société, issue de la loi Pacte[5] (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), des évolutions juridiques et statutaires ont été apportées pour concilier objet social et principe de lucrativité des entreprises. Parmi ces évolutions, nous pouvons noter :

- l'inscription pour toutes les entreprises d'engagements au service du bien commun;
- la possibilité pour les sociétés de se doter d'une « raison d'être » dans leurs statuts.

La loi Pacte introduit ainsi l'entreprise à mission et désormais, les structures soucieuses de montrer leur engagement vis- à- vis du développement durable ou des enjeux sociaux et sociétaux disposent de différentes options : s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociétale des entreprises (Rse), obtenir un statut d'entreprise ESS (économie sociale et solidaire) et/ ou un agrément Esus (entreprise solidaire d'utilité sociale), ou encore se doter d'une raison d'être à travers l'entreprise à mission[6].

Contrairement aux entreprises de l'ESS dont une partie de leurs valeurs (et de leurs engagements) voit sa transposition dans les statuts juridiques (gestion démocratique, association des parties prenantes, utilisation des résultats, absence d'actionnaires, etc.), les obligations qui s'imposent à ces nouvelles entreprises à mission s'articulent principalement autour de la mise en place d'un comité de mission chargé exclusivement du suivi des objectifs sociaux ou environnementaux et de la présentation annuelle d'un document joint au rapport de gestion[7].

2.5 Un contexte concurrentiel, des modalités de financement en évolution

Les entreprises de l'économie sociale et solidaire exercent leurs métiers dans un contexte dominant d'économie marchande, d'économie de marché où l'intensité concurrentielle est plus ou moins forte.

Il existe encore des domaines d'activité qui ne peuvent s'exercer que sous statuts d'économie sociale et là on peut parler effectivement de "métiers de l'économie sociale" mais ils ont tendance à diminuer. Un grand nombre de métiers/activités pratiqués en entreprises de l'économie sociale et solidaire peuvent l'être sous d'autres modes d'entreprendre : entreprise privées à but lucratif, entreprises publiques, entreprises libérales ou micro entreprises.

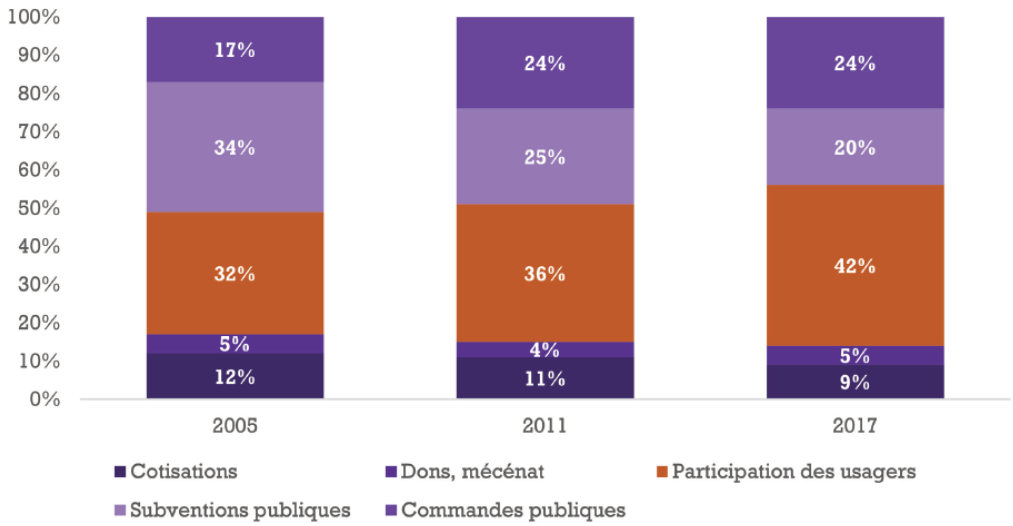
Les métiers où les entreprises de l'ESS restent encore dominants en termes de volume d'emplois (métiers du lien et de l'inclusion sociale, du soin, de la formation, de l'éducation...) sont ceux ou les prestations et produits sont encore assez majoritairement solvabilisés par des fonds publics (ou assimilés). L'activité et la santé économique dépendent donc de l'évolution des financements des politiques publiques mais le financement se fait de plus en plus à la personne dans une relation contractuelle, impliquant le plus ou moins libre choix du bénéficiaire usager/client, dans une relation quasi ou complètement commerciale. Mais pour les activités à plus forte valeur ajoutée ou à forts volumes, l'arrivée de nouveaux opérateurs privés bouscule les opérateurs historiques de l'ESS. La subvention est l'exception, la convention de prestataire ou la délégation de service publique sur appels d'offres est la norme. Et les entreprises, pour sécuriser leurs activités et être moins dépendantes des financements publiques diversifient leurs prestations solvabilisées en tout ou partit par l'usager/client.

[5] L. no 2019- 486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.
[6] E. Bidet, M. Filippi, N. Richez- Battesti, « Repenser l'entreprise de l'Ess à l'aune de la Rse et de la loi Pacte » , Recma 2019/ 3, no 353, P. 124- 137
[7] Observatoire national de l'ESS | Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire 2020.

Réalisée une fois tous les six ans, l'enquête sur le "paysage associatif français"[8] permet de dresser un panorama économique global des associations et d'appréhender les grandes tendances, avec en particulier des données très attendues sur les ressources financières. Le principal enseignement est la **forte évolution des ressources des associations avec des financements publics qui ont pour la première fois baissé en volume entre 2006 et 2017** : une baisse de 0,2% en moyenne par an est observée. Cette évolution est d'abord liée à une progression moindre des commandes publiques (+ 1,3% par an entre 2011 et 2017) par rapport à la période précédente, se traduisant par une stabilisation de la part de ces commandes publiques dans les ressources des associations (24% en 2017 comme en 2011, contre 17% en 2005). Mais **le bouleversement est surtout le fait d'une forte diminution des subventions** (- 1,7% par an), ces **dernières représentent 20% des ressources en 2017, contre 25% en 2011 et 34% en 2005.**

A contrario, les **ressources privées ont augmenté** : la **participation des usagers représente 42% des ressources en 2017, contre 36% en 2011.** Les dons et le mécénat représentent 5% des ressources des associations en 2017, mais si leur part peut paraître encore faible, ils pourraient constituer à l'avenir une ressource essentielle dans certains secteurs d'activité tels que l'humanitaire, la défense des droits, la culture ou encore le sport.

Graphique 10 – Nature des ressources publiques et privées en 2005, 2011 et 2017



Source : Le paysage associatif français – Mesures et évolutions », mai 2019

2.6 Des mutations importantes par rapport aux modes d'entreprendre et manière d'exercer les métiers

Les entreprises de l'ESS assistent à une grande transformation de l'emploi, dans un contexte marqué par l'importance des formes de travail hybride avec le développement du travail indépendant, la discontinuité des parcours professionnels, le développement de statuts atypiques.

On constate du fait de la digitalisation des processus, une dissociation des activités sur la chaîne de la valeur de certains métiers : des métiers pratiqués par l'ESS sont sous la menace de l'Ubérisation (comme l'aide à la personne, les intervenants familiaux...). L'intermédiation entre le client et l'usager ouvre une porte à des opérateurs privés qui captent une part de la valeur et structurent une activité d'opérateurs

[8] Le paysage associatif français – Mesures et évolutions », 3ème édition, Viviane TCHERNONOG et Lionel PROUTEAU, Dalloz Juris Associations, mai 2019

indépendants. D'autre part certains métiers (comme la formation, la création et la diffusion culturelle...) se transforment sous le double effet des évolutions législatives et réglementaires et de la digitalisation, bousculant la chaîne de la valeur et favorisant l'émergence de nouveaux acteurs sous des statuts libéraux ou d'auto-entrepreneurs.

Historiquement l'économie sociale et solidaire a permis d'innover et de structurer une offre de services répondant aux enjeux de l'époque et que l'économie ordinaire ne voulait pas ou ne savait pas faire : la protection sociale, le crédit populaire sous formes de mutuelles, la régulation des marchés et la modernisation de l'agriculture avec les coopératives, le maintien ou le développement d'activités pour des artisans s'associant ou des salariés d'entreprises en difficulté pour les scops...

Les enjeux d'aujourd'hui sont du côté de l'écologie, de l'agro-écologie, de l'économie circulaire, du développement et de la gestion de "communs", de la création et de la médiation sociale et culturelle, du développement des compétences et de l'intelligence collective sur les territoires, de la digitalisation des activités... Le tout de manière systémique et territorialisée.

On assiste sur ce champ à une véritable **hybridation des modes d'entreprendre et d'exercer les métiers** incluant des micro-entrepreneurs (souvent des jeunes souhaitant créer leur emploi ou initiateurs d'une innovation), des entreprises de l'ESS, des services publics, de grosses entreprises structurant l'économie locale...

Nous pouvons citer les tiers- lieux qui se développent de façon rapide : espaces de coworking, Fab Labs (espaces de fabrication), techshops (espaces rendant accessible toute une palette d'outils), et autres espaces hybrides de rencontre, d'échange, de partage et de coopération. Le plus souvent sous forme associative ou coopérative, ils visent non seulement à accueillir des travailleurs indépendants, mais surtout favoriser les coopérations, à stimuler la créativité par l'échange.

On retrouve aussi le développement de partenariats entre acteurs locaux et des modes de gouvernance complexes mêlant de nombreuses parties prenantes ; une dimension de plus en plus absente de la gouvernance des entreprises d'ESS qui ne peuvent plus, pour respecter les règles des marchés publiques, intégrer dans leur gouvernance les collectivités locales par exemple.

La loi sur l'économie sociale et solidaire recèle des ressources pour les acteurs de l'ESS, qui veulent structurer de telles approches pour provoquer un choc coopératif (nouvelles SCOP et SCIC) et renforcer les politiques de développement local durable à travers les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE).

3. Enseignements des entretiens menés sur les facteurs d'attractivité et de différenciation

3.1 Focus méthodologique sur les enquêtes menées

Précisions méthodologiques :

Les enquêtes menées auprès des employeurs et salariés de l'ESS visaient à recueillir un **matériau de travail et de réflexion** par rapport aux enjeux identifiés lors de la 1ère phase du diagnostic en termes de développement et de renforcement de l'attractivité des emplois exercés dans l'ESS :

- Quelle sera la capacité des entreprises de l'ESS à attirer et fidéliser des salariés, dans des secteurs très en concurrence ?
- Quelle sera la capacité de l'ESS à accompagner des mobilités et transitions professionnelles?
- Comment les acteurs de l'ESS jouent-ils la coopération, la solidarité, la mutualisation pour renforcer leurs moyens d'actions et répondre aux attentes des salariés et usagers?

Les enseignements présentés dans cette partie sont **une synthèse de pratiques, modalités d'organisation et de fonctionnement mises en œuvre au sein des entreprises de l'ESS interviewées**.

20 entretiens auprès d'employeurs et 25 entretiens auprès de salariés ou personnes en formation ont été réalisés, tous secteurs confondus, entre le mois d'avril et juillet 2020.

Pour nourrir la co-construction de scénarii prospectifs, nous nous appuierons sur les pratiques intéressantes observées ainsi que sur le point de vue des entreprises de l'ESS sur : « ce que les entreprises de l'ESS savent faire, veulent faire, peuvent faire ». Ces enseignements, mis en perspective avec l'analyse du contexte concurrentiel, des mutations auxquelles font face les entreprises de l'ESS, des attentes des salariés, permettront de dresser des hypothèses de scénarii prospectifs et travailler sur le comment atteindre le futur souhaité en termes de positionnement de l'ESS.

3.2 Le sens du travail

Lorsque l'on questionne l'attractivité de l'ESS et les motivations qui ont pu amener les salariés à s'orienter vers l'ESS, **le sens du travail et les valeurs portées ressortent comme des facteurs déterminants d'attractivité et de différenciation** des métiers exercés dans l'ESS. Les salariés interviewés évoquent : le fait de *« travailler dans un domaine plus humain, faire quelque chose de plus utile », « un état d'esprit qui me convient bien », « un métier de partage et solidaire ».*

Plusieurs salariés ayant connu un autre univers professionnel avant d'intégrer une structure de l'ESS expliquent leur reconversion par leur recherche de sens. Ainsi, une ancienne cheffe de produit devenue assistante administrative et commerciale au sein d'une structure de l'ESS raconte : *« Mon métier me posait question sur le sens que je donnai à mon travail et sur ce que je pouvais apporter aux autres. Je souhaitais me réorienter […] avant, mon objectif était d'animer des gammes de produits […] Aujourd'hui, en aidant des personnes en difficultés personnelles et professionnelles, je suis fière de ce que je fais. Les parties sociales et environnementales de mon travail me parlent beaucoup. »*

Les personnes tout juste sorties de formation et qui recherchaient leur premier emploi dans une structure de l'ESS décrivent également cette recherche d'utilité sociale. Par exemple, une aide-soignante témoigne : *« J'ai envoyé plusieurs CV et lettres de motivation dans des établissements que je connaissais, qui correspondaient à mes valeurs. Je savais que la priorité de ces structures c'est de prendre soin du résident, pas de rapporter de l'argent […] Leur priorité c'est les personnes âgées, et c'est le milieu dans lequel je me sens le plus utile. »*

Pour autant, plusieurs salariés des différents domaines d'activités et métiers interviewés ont des difficultés à s'identifier au concept d'ESS qui leur parait assez abstrait. Nous observons donc davantage une **identité fondée sur le "sens du métier"**, qu'une « identité ESS » à proprement parler. En témoigne ce responsable logistique et maintenance dans une structure accueillant des personnes en situation de déficience intellectuelle : *« L'appartenance de la structure à l'ESS n'était pas déterminante, je suis tombé dedans par hasard. Ça m'a plu donc j'y suis resté. Il y a une grande marche entre mon métier précédent et celui-ci, on sait pourquoi on travaille. Aujourd'hui, ce qui me satisfait le plus c'est que c'est jamais la même chose, et qu'on travaille avec de l'humain, le relationnel est très important. »*

L'ESS se différencie aussi par le fait **d'entreprendre autrement** :

- → Pour mener un projet, une mission économique et sociale (culturelle, écologique...)
- → Défendre des valeurs, « augmenter » l'utilité de l'emploi exercé (ou souhaitant être exercé)
- → Sous un format collaboratif et solidaire, à travers des collaborations, le partage de réflexion, la mutualisation de moyens

Le sentiment que l'ESS permet d'être un acteur de transformation de l'économie et d'être acteur du changement est facteur d'attractivité cité à plusieurs reprises.

La crise sanitaire a valorisé l'utilité des métiers. Des employeurs ont pu constater une grande solidarité, une fierté de travailler dans le domaine du prendre soin et cette crise peut sans doute avoir un effet positif sur l'attractivité de certains métiers de l'ESS. La crise sanitaire a été un révélateur de l'indispensabilité de ces métiers et a permis une meilleure (re) connaissance de ces métiers.

Par rapport à ce critère d'attractivité, un des enjeux évoqués par les acteurs de l'ESS interviewés est de **faire de l'ESS un environnement propice à l'innovation et l'émergence de projets**, en assurant la mise en œuvre de toutes les conditions nécessaires pour accompagner les porteurs de projets et sécuriser leur parcours professionnel.

3.3 Création de valeur économique et sociale, innovations de services

3.3.1 Des organisations en constante innovations de services pour répondre aux enjeux sociaux et environnementaux

L'enquête menée auprès des entreprises de l'ESS a été révélatrice de la capacité des organisations à innover dans le but de répondre au mieux à l'évolution des besoins sur les territoires.

Dans les domaines d'activités du lien social, de l'animation, de la formation, des employeurs ont évoqué des évolutions dans les pratiques ainsi que dans les modalités de délivrance des services en lien avec la transition numérique. Le métier d'animateur par exemple « *se réinvente (…) il doit être en capacité d'adapter les services pour garantir leur accessibilité, réduire la fracture numérique, s'approprier les réseaux sociaux, etc.* ».
La crise sanitaire a accéléré des tendances d'évolution déjà à l'œuvre sur le volet numérique et a pu favoriser le développement de pratiques très innovantes pour assurer une continuité de service. Les structures concernées souhaitent capitaliser sur ces pratiques.

Les métiers de l'éducation et de la formation ont été fortement impactés avec la crise qui a accéléré la digitalisation des services, l'élaboration de nouveaux outils pédagogiques, etc. L'adaptabilité et la réactivité des organisations pendant la crise ont été des atouts pour assurer une continuité de services.

Une association intervenant dans le champ du handicap témoigne : *« Il y a eu de nombreux changements au niveau des métiers éducatifs : un basculement vers le télétravail, et de nouvelles pratiques avec les familles et les usagers. Les professionnels se sont retrouvés à élaborer de nombreux nouveaux outils éducatifs afin de travailler avec les jeunes et les familles à distance, à des rythmes convenus avec les familles. L'essentiel des changements de pratiques s'est situé là, dans ce passage du contact direct au contact virtuel, avec tous les outils imaginables. Une enseignante d'un IME de chez nous a organisé sa classe avec des enfants présents dans l'établissement et d'autres qui étaient dans leurs familles. En fait elle a travaillé en visio avec des enfants à plusieurs endroits, et ça lui a permis de reconstituer sa classe. Il y a eu des pratiques très innovantes dans le secteur, dont il va falloir tirer tous les enseignements. »*

Des salariés témoignent de l'impact du numérique sur leurs métiers et évoquent l'intérêt de communiquer davantage sur ces évolutions, qui peuvent rendre plus attractifs certains postes (dans l'animation notamment).

Outre la transition numérique, les entretiens réalisés ont permis de constater de nombreuses évolutions en termes d'activités, et des impacts conséquents de ces dernières sur les métiers et les compétences.

- Par exemple, dans le domaine du handicap, la principale mutation réside dans le développement de coopérations avec le milieu ordinaire, qui impliquent de former les professionnels à la coordination de parcours, au pilotage de parcours d'usagers, à la collaboration avec des partenaires.
- Dans le champ de la protection de l'enfance, la complexité croissante des situations éducatives nécessite de faire appel à des compétences nouvelles via l'intégration de professionnels qualifiés spécialisés ou via des partenariats avec des acteurs ressources sur le sujet du handicap, des troubles sévères du comportement, des troubles autistiques…
- Enfin, dans le domaine de l'insertion mais aussi plus largement dans le champ du social, les projets sont de plus en plus amenés à mettre l'usager au centre et à valoriser le pouvoir d'agir des personnes accompagnées. Pour développer ces projets, une association interrogée a mentionné la création d'un poste de responsable de projets inclusifs.

De manière générale dans les champs de la santé et de l'action sociale, les logiques de coopération, le travail en réseau et le management transversal par projet sont des tendances lourdes qui modifient en profondeur les métiers. L'ensemble de ces innovations répondent à une évolution forte de la demande sociale, vers plus d'individualisation, de proximité et de réactivité.

Les évolutions quantitatives et qualitatives des besoins du terrain peuvent également nécessiter de développer certaines fonctions « support » ou « transversales ». Par exemple, au sein d'une association œuvrant dans le domaine de l'insertion, plusieurs créations de poste ont eu lieu : un poste de cadre technique notamment en charge de la qualité, de la santé et de la sécurité au travail mais aussi des SI a ainsi vu le jour. Un poste de responsable logistique, transversal à tous les établissements gérés par l'association a également été créé pour répondre au besoin croissant de mutualiser certains moyens.

Les entreprises interviewées œuvrent pour développer les compétences nécessaires à ces évolutions **et font preuve d'une certaine agilité en termes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**. Cela est nécessaire pour assurer le développement de leur activité. **Des difficultés sont tout de même évoquées** par certains employeurs pour trouver des compétences recherchées, notamment en lien avec le numérique *« C'est typiquement le type de nouveaux métiers pour lesquels il est difficile de trouver des profils car il n'y a pas de formation adéquate en tous points. Il faut savoir animer des choses sur l'éducation aux médias, les risques sur les réseaux sociaux (…) ».*

Le développement/ renforcement de cette agilité en termes de **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** est cité comme un point d'amélioration, en misant notamment sur des modules de formation, en inter-entreprises de proximité notamment.

Dans le domaine du développement économique et écologique les entreprises de l'ESS interviewées ont fait part de leur souhait d'apporter des solutions locales en réponse aux besoins des territoires, nécessitant souvent une diversification de leur activité. Les compétences se construisent en faisant.

Regard sur une SCOP dans le secteur de la collecte et de la gestion des déchets
[Statut : SCOP – Activité : économie circulaire, collecte, gestion et valorisation des déchets]

Pour cette structure exerçant dans le domaine de la collecte, du tri et du recyclage des déchets, la diversification d'activités en s'adaptant en permanence aux besoins du territoire est l'une des clés pour assurer son maintien et son développement: « *Dans les années 2000, il a fallu se diversifier (…). Il faut faire de la collecte de tout ce qu'on peut, faire tous les métiers possibles dans le domaine de l'environnement. Il faut aussi être très innovants et s'intégrer à son territoire et à l'économie locale.* »
Ainsi, cette SCOP au fil des années a pu développer de nombreuses activités : déchetterie pour les professionnels, tri des plastiques, recyclerie, développement du recyclage des portes et fenêtres mais aussi construction de mobil homes, de bateaux…
Ces développements successifs impliquent que l'innovation soit au centre des préoccupations de la structure et de ses salariés : *« La récupération, le tri sélectif c'est un monde complètement ouvert, tout est à penser, à développer, c'est très attractif notamment pour les plus jeunes ».* Cela se traduit dans les profils recherchés : « *On demande aux gens d'être polyvalents (…),* la motivation compte plus que la compétence au départ ». Pour attirer ces profils, la possibilité offerte au sein de la structure de développer ses projets et le degré d'autonomie sont donc des arguments forts : *« Je le dis aux étudiants, venez chez nous, vous ferez de beaux projets, et pourrez mener vos propres projets, avec un minimum de risques. »*
Les salariés sont encouragés à innover, à faire leur place et à créer un poste « *à leur image* » et adapté aux besoins du territoire à un moment donné. Les valeurs de l'entreprise « *transparence, partage de la valeur »*, son projet « *la lutte contre le gaspillage des ressources* », les marges de manœuvre laissées aux salariés « *les personnes peuvent développer leurs idées chez nous* » en font du point de vue de la structure *« une entreprise attirante pour l'extérieur »*.

3.3.2 Le développement de coopérations et de mutualisations pour disposer de compétences nouvelles ou rares et renforcer les moyens d'action

La mise en place de stratégies de positionnement coopératif pour être en capacité de se démarquer dans un contexte concurrentiel fort

Les employeurs interviewés dans les domaines émergents s'organisent pour gagner en efficacité économique et environnementale. La collaboration est perçue comme un moyen de favoriser l'extension des projets individuels et peut passer par la création d'un emploi.
En termes de compétences, nous avons pu identifier des besoins en lien avec :

→ L'identification de nouvelles filières
→ La consolidation et/ou le changement d'échelle de projets
→ L'ingénierie d'accompagnement de projets

La création d'un emploi mutualisé peut permettre aux structures d'accéder à des marchés plus larges, de répondre à des appels à projets par exemple. Les coopérations peuvent aussi permettre de mutualiser des achats.

Regard sur un collectif d'entreprises de l'ESS dans le secteur de la gestion des déchets qui a créé un poste de chargé de développement pour définir et appliquer une stratégie commune, renforcer le positionnement des structures sur des marchés concurrentiels

[Statut : PTCE, Collectif de SIAE et ESAT – Activité : gestion des déchets]

Les 12 membres du collectif sont des SIAE ou des ESAT. Ces structures ont décidé de se regrouper au sein d'un collectif face à plusieurs constats : d'une part, toutes les structures sont positionnées sur les activités communes à savoir le tri de déchets carton, papier, plastique et la concurrence entre elles pouvaient fragiliser chacune d'entre elles. D'autre part, les structures ne bénéficiaient pas d'une bonne visibilité auprès des acteurs économiques. Leurs réflexions ont rencontré d'autres démarches sur le département pour la création d'un PTCE. L'IRESA, réseau local de l'Economie Sociale et Solidaire, ainsi que d'autres acteurs économiques et collectivités ont soutenu la structuration du collectif.

Le collectif a créé un poste de **chargé de développement** avec une dimension ingénierie commerciale, pour **définir et appliquer une stratégie commune** et renforcer le positionnement des structures sur des marchés concurrentiels.
Grâce à ce recrutement et à l'accès à ces nouvelles compétences, les structures ont pu se positionner sur de nouveaux marchés en disposant d'une capacité à répondre à des appels à projets et à répondre à certains besoins plus complexe de recyclage de matières. En effet, leur regroupement leur permet de **proposer une solution globale** à des problématiques diverses de gestion de déchets d'entreprises et collectivités dans une logique d'économie circulaire et constitue aujourd'hui une des forces du collectif. Un autre point fort du collectif est le **service innovant** rendu aux entreprises et collectivités, en termes d'accompagnement/conseil dans la résolution de leurs problématiques déchets, qui leur a permis de créer de nouveaux partenariats économiques.

Le collectif est devenu un interlocuteur bien identifié sur le territoire départemental et connait un développement d'activité important.

La construction d'alliances locales entre acteurs de l'ESS, collectivités locales, usagers et entreprises

Ces alliances peuvent être organisées à travers le statut de SCIC qui permet le développement de coopérations renforcées avec la participation d'acteurs territoriaux : acteurs de l'ESS, acteurs publics et privés, habitants, autour d'un projet territorial fédérateur.

Par ailleurs, l'investissement commun dans ces cas de figure permet de doter le projet de capacité d'investissement matériel et de compétences nécessaires.

Regard sur un tiers lieu coopératif sous statut SCIC qui a mobilisé un nombre important de sociétaires autour d'un projet commun

[Statut : SCIC – Activités : Maraîchage, agriculture, artisanat, événementiel culturel, service de location de salles…]

Ce tiers lieu coopératif est devenu en 2016 une Société Coopérative d'Intérêt collectif (SCIC). Les finalités de la SCIC sont de contribuer à la création et au développement local d'activités et d'emplois, de générer des projets collectifs, de promouvoir une autre façon de consommer et de produire dans le respect de l'environnement et des hommes. Créer à l'initiative d'habitants du territoire, le projet a rapidement rassemblé parmi les sociétaires des citoyens, collectivités, associations du territoire et une entreprise secteur marchand.
Le tiers lieu accueille des entrepreneurs dont certains en reconversion dans différents secteurs d'activités : maraichage, agriculture, artisanat, herboristerie. Plusieurs associations de services à la population ont aussi leur siège au sein des locaux.

Le tiers lieu leur permet de **mutualiser des locaux et à travers le magasin le partage d'un point de vente directe** des productions locales. **Trois salariés permanents ont été recrutés au service du projet collectif et donc de toutes les parties prenantes du projet** : un salarié sur le volet animation/développement, un responsable du tiers lieu et un responsable du magasin.
Des événements culturels sont organisés tout au long de l'année permettant une valorisation des artisans et aide à la commercialisation des fabrications à travers la mise en place d'une boutique des créateurs l'été par exemple.

L'investissement financier réalisé au démarrage de la SCIC a permis de doter le projet d'une capacité d'investissement matériel et de compétences nécessaires au lancement du projet.
A travers le développement d'activités rémunératrices de location de salles ainsi que le magasin, la SCIC a aujourd'hui un modèle économique reposant sur une part très faible de subventions publiques.
La structure souhaite poursuivre son développement à travers une diversification des activités et services rendus en vue de diversifier ses financements. Elle souhaiterait développer ses partenariats avec d'autres collectivités et fait part de la communication à renforcer auprès des collectivités notamment sur le statut SCIC, pas forcément bien connu et pouvant susciter des questionnements/réticences.

L'engagement bénévole est très important et est une condition de réussite aujourd'hui du projet.

La mutualisation d'emplois et de compétences à l'échelle d'un territoire

Pour permettre le maintien ou le développement d'activités, pour proposer des emplois avec des temps de travail plus élevé aussi, la mutualisation d'emplois est un levier mobilisé par certains employeurs interviewés.
La mutualisation est une solution pour de nombreux employeurs, notamment des structures de petites tailles, pour qui le recrutement est perçu comme un risque financier et/ou qui ne pourrait financièrement disposer de temps-pleins sur certaines fonctions mobilisant des compétences « connexes » au cœur de l'activité (développement, fonctions supports administratives et financières…).

On note l'existence de mutualisations inter-structures. Une association dans le champ du médico-social nous explique par exemple qu'elle a recruté une comptable à temps plein avec une association voisine (mi-temps dans chaque association) : *« On n'est pas membres d'un groupement d'employeurs mais on peut se regrouper pour mutualiser des besoins et créer des postes là où, établissement par établissement, on n'aurait pas moyen d'en créer. »*, *« Quand on est sur des secteurs semi ruraux, dans lesquels on recrute pour quelques heures, quelques jours…. et bien les demandeurs d'emplois ne sont pas forcément intéressés par ces « bouts de chandelle » »*
On observe aussi des groupements d'employeurs intersectoriels organisés à l'échelle d'un territoire, comme sur le Département du Maine et Loire.

3.4 Accompagnement des mobilités professionnelles et sécurisation des parcours

3.4.1 Des organisations œuvrant pour favoriser les mobilités en interne

Plusieurs entreprises de l'ESS interviewées ont la volonté d'offrir des perspectives d'évolution à leurs salariés en interne à travers des mobilités professionnelles verticales et horizontales, en réponse aux attentes émises par les salariés, dans un cadre plus global afin de favoriser le bien-être et de la qualité

de vie au travail ou pour permettre à tout salarié d'évoluer à son rythme, en lui permettant de découvrir d'autres fonctions qu'il pourrait exercer. L'accompagnement des parcours professionnels vers des mobilités en interne peut être aussi une manière de prévenir certains risques psychosociaux, certaines situations difficiles de salariés : *« On doit être en veille pour être en capacité de proposer des accompagnements professionnels dans certaines situations (…). Il y a une grande responsabilité du manager de proximité et de la structure dans l'accompagnement de parcours complexes. »*

Différents leviers sont investis par les structures rencontrées :

→ **Permettre aux salariés de s'ouvrir à d'autres perspectives sur une durée limitée, afin d'appréhender d'autres tâches et fonctions.**

Plusieurs employeurs ont évoqué la possibilité pour leurs salariés de s'essayer le temps d'une semaine ou plus à un autre poste, selon différentes modalités. Par exemple, dans le cadre des accords de GPEC-T, certaines entreprises proposent de faire un essai sur un autre poste, avec droit au retour. Autre exemple, les « stages par comparaison » permettent de passer une semaine dans un service ou un établissement différent, et, par cette petite expérience d'observation, de tester son envie de changer de segment. Enfin, la possibilité de remplacer des collègues, notamment ceux partis en congé parental, permet également de tester une autre activité.

→ **Permettre aux salariés de voir leur poste évoluer sur du plus long terme avec l'investissement dans des projets innovants.**

Le développement de projets au sein des structures peut permettre d'offrir aux salariés l'opportunité d'exercer de nouvelles tâches et d'évoluer plus ou moins radicalement dans leurs fonctions.

Regard sur une structure favorisant les mobilités internes et le développement des compétences à travers la diversification de ses activités

[Statut : Association – Activité : Services à domicile et aide à la personne]

Sur les deux dernières années, cette association a choisi de diversifier son activité en se lançant dans **deux projets d'habitat inclusif**, afin de créer de nouvelles opportunités de coopérations pour la structure, de faire évoluer les habitudes de travail mais surtout de répondre à une demande croissante de personnes handicapées et de personnes âgées qui souhaitent choisir leur habitat et les personnes avec qui le partager.

Ces projets peuvent prendre des formes variées, car ils **s'adaptent aux profils des futurs habitants**, en étant suffisamment souples et en anticipant les besoins et difficultés qu'ils pourront rencontrer. La forme d'habitat ainsi que la définition de l'offre de services dépend aussi de la conception du projet de vie collective. Un des projets concerne ainsi d'anciens travailleurs d'ESAT en cessation d'activité, qui disposent chacun de leur studio mais partagent également des espaces et bénéficient d'une dizaine d'heures d'interventions journalières d'aides à domicile pour faire les courses, préparer les repas…

Ces projets impliquent nécessairement un **type d'intervention différent pour les aides à domicile et autres salariés**, principalement à deux niveaux :

- le format d'intervention : là où d'habitude les salariés vont de domicile en domicile, ce type de projet fait plutôt appel à une intervention sur des plages horaires de plusieurs heures
- les fonctions exercées, amenées à évoluer davantage vers de la stimulation, de l'accompagnement à la vie sociale (…), des activités nettement moins habituelles dans le cadre d'interventions « classiques».

Cette diversification de l'offre de la structure implique donc une **évolution des postes et des habitudes de travail des uns et des autres**. Les postes des aides à domicile tendent ainsi à devenir des postes de moniteurs éducateurs ou d'accompagnants à domicile. Le fait d'intégrer ce type de service à leur palette d'interventions leur permet de diversifier leurs missions mais aussi d'augmenter leur temps de travail et d'aller vers du temps plein.

Pour la structure, ce type d'offre permet également de développer des partenariats intéressants. *« On est restés longtemps sur l'activité à domicile cloisonnée dans des missions à domicile (ménage, courses, repas…), aujourd'hui on élargit au maximum […] Si on reste trop centré sur ses habitudes de travail ça créé moins d'opportunités que si on est sur des partenariats, des coopérations. »*

3.4.2 Des organisations territoriales favorisant les mobilités intersectorielles et inter-structures

Une autre forme de coopération sur le champ de l'emploi et des compétences a pu être observée, il s'agit d'une plateforme d'emploi en vue d'apporter une réponse aux employeurs face aux difficultés de sourcing, pour fluidifier les recrutements et renforcer la capacité des structures à **pérenniser les emplois partagés.**

Pour les salariés, cette plateforme représente une opportunité de proposer des parcours professionnels plus conséquents et sécurisés et de favoriser des mobilités professionnelles *: « un rempart au risque d'impasse professionnelle ».*

Regard sur la création d'une SCIC d'intérim pour favoriser la pérennisation des emplois partagés et offrir une évolution des parcours professionnels

[Statut : SCIC – Activité : Intérim social et solidaire]

Sept associations se sont réunies pour créer cette société coopérative ayant pour vocation de proposer des missions d'intérim et donc d'être une ressource pour ces employeurs qui peuvent, en cumulé, proposer près de 20 000 missions de ce type par an.

L'objectif de la structure est double :

- D'une part, un tel dispositif permet d'**apporter une réponse aux difficultés de sourcing, de fluidifier les recrutements et de pérenniser les emplois partagés**. Des associations parties prenantes du projet témoignent : « *On est coopérateurs de la SCIC, pas utilisateurs car on ne fait pas appel à de l'intérim, on diffuse des annonces et on bénéficie du vivier de candidats potentiels qui sont dans un premier temps intérimaires mais après peuvent être intéressés par le secteur et devenir salariés. », « C'est une coopérative pas seulement destinée à recruter des intérimaires mais aussi à pérenniser des emplois partagés avec plusieurs employeurs…».*
- D'autre part, la SCIC est **l'occasion d'offrir aux salariés des parcours professionnels plus conséquents, plus stables et plus sécurisés, tout en leur permettant de découvrir une diversité de secteurs et d'activités**. « *On permet à des professionnels de butiner dans plusieurs secteurs, protection de l'enfance, handicap, aide à domicile… c'est un rempart au risque d'impasse professionnelle, ça permet aux gens de savoir où ils vont s'épanouir. C'est un beau levier pour accompagner les parcours professionnels de salariés.* ». Les employeurs sont plusieurs à observer que les professionnels sont moins qu'auparavant à la recherche d'un CDI et qu'ils travaillent souvent plusieurs années en CDD ou en intérim afin de conserver une certaine liberté et une rémunération généralement plus avantageuse.

Certaines structures de l'ESS ont pour objectif la sécurisation des parcours par un accompagnement des personnes ayant un projet professionnel, parfois en reconversion professionnelle sur le volet découverte des activités/ métiers et à travers l'organisation de temps de mise en pratique et d'appui à la définition du projet (de l'idée au projet). Ces structures font remonter l'importance de travailler et de sécuriser la phase « d'émergence » du projet professionnel permettant d'explorer puis de qualifier le projet pour favoriser la sécurisation des parcours professionnel et développer l'emploi.

Sur ce critère d'attractivité que représente l'accompagnement des mobilités professionnelles et la sécurisation des parcours, des entreprises de l'ESS interviewées pensent que **l'ESS devrait davantage être un acteur de la promotion sociale et professionnelle en formant et/ou accompagnant les salariés à évoluer**, possiblement jusqu'à des postes de direction, dans un contexte de renouvellement important de dirigeants associatifs.

De plus, des acteurs de l'ESS pensent que l'ESS **pourrait être un champ d'expérimentation pour favoriser les passerelles professionnelles d'une structure à une autre en développant de nouvelles formes d'emploi et d'activités. Le développement** de tiers lieux sur les territoires peut aller en ce sens en réunissant différentes activités : culturelles, cafés, restauration : *« peut permettre de faire tomber des cloisons et favoriser les évolutions professionnelles ».*

3.5 Conditions de travail et organisation

3.5.1 L'autonomie comme facteur d'amélioration des conditions de travail

Les entretiens réalisés auprès des employeurs et des salariés font ressortir l'importance de l'autonomie au travail. Cette dernière est souvent pensée sur le registre de l'organisation et de la gestion de son temps de travail et de son planning, mais peut aussi être au cœur de réflexions plus larges (voir encadré ci-dessous).
On note l'existence d'initiatives d'employeurs pour laisser aux salariés « la main » sur l'organisation et de la gestion de leurs temps de travail et planning dans l'aide à domicile. Plusieurs employeurs ont mené un travail sur la libre organisation par le salarié de son temps de travail, pouvant aller jusqu'à la mise en place d'un logiciel métier permettant aux professionnels de renseigner eux-mêmes leurs horaires. Côté salariés, de telles initiatives sont unanimement saluées : *« Je voulais avoir des horaires adaptés à mes besoins, car je suis pompier volontaire à côté », « J'ai augmenté mon temps de travail en fonction de l'âge de mes enfants »…*

Avec l'augmentation de l'autonomie, les salariés semblent davantage investis dans leur mission. Deux salariés du secteur médico-social témoignent : « *Le fait de sentir qu'il y a de l'écoute, qu'on peut prendre des initiatives, organiser nous ce qu'on veut changer (…) cette sensation d'écoute et de prise en compte de ce qu'on fait remonter nous encourage à la prise d'initiatives ».*

Pour des salariés ayant connu d'autres univers professionnels par le passé, l'importance de l'autonomie est d'autant plus valorisée. En témoigne cette assistante administrative et commerciale : *« Ce que j'aime bien, c'est l'autonomie. Dans les petites structures il n'y a personne dans de l'encadrement pur. J'avais déjà de l'autonomie dans le passé, mais les tâches étaient plus cadrées. J'aime bien l'idée de pouvoir récupérer des tâches qui m'intéressent, que personne d'autre ne veut faire et que j'aime bien. J'aime bien la polyvalence, être à la fois sur de l'administratif, du commercial et de la communication. »* Le témoignage d'une conseillère en insertion socio-professionnelle dans une association va également dans ce sens, en insistant sur l'importance d'une relation de confiance entre employeur et salariés : *« Si j'ai quitté ma structure précédente c'est parce qu'il y avait des plannings imposés qui m'ont heurtée au plus profond de mes valeurs. Notre structure nous offre le choix de notre façon de nous organiser, ils reconnaissent nos compétences, il y a une relation de confiance bilatérale. Les analyses de pratiques nous aident à questionner nos façons de recevoir, vivre les situations. […] J'apprécie l'échange, le partage, la confiance, et la gestion totalement autonome de nos agendas. »*

Dans certaines structures, la crise sanitaire a contribué à accélérer ce mouvement : *« La crise a contribué à rendre les intervenants plus autonomes, a encouragé la prise d'initiative ».*

Regard sur une expérimentation visant à donner plus d'autonomie aux salariés

[Statut : Association – Activité : Services à domicile et aide à la personne]

Cette association, après avoir mis en place un baromètre social en 2013 et en 2015, a décidé en 2017 de travailler sur un **nouveau projet destiné à améliorer son attractivité et l'épanouissement de ses salariés**. Ce projet a été suivi et accompagné par l'agence de l'amélioration des conditions de travail. Cette expérimentation repose sur deux piliers, considérés par l'association comme les deux principaux critères d'attractivité des métiers : **l'organisation et la rémunération**.

Différentes propositions ont découlé du travail réalisé, parmi lesquelles :

- la co-construction des plannings, destinée à tenir compte des contraintes personnelles de chacun, à réduire les kilomètres parcourus et *in fine* à proposer des conditions de travail satisfaisantes et les plus attractives possibles
- la diversification des missions : salariés associés au recrutement, au tutorat, interventions sortant de l'ordinaire (intervention sur des forums emploi, projets d'habitat inclusif précédemment cités…)… Le fait d'élargir la palette des interventions de chacun permettant d'augmenter le temps de travail et de rendre le métier moins pénible
- l'expression en continu des salariés via un outil permettant aux professionnels d'avoir un salarié référent en proximité pour faire remonter les points positifs, les questions et préoccupations des territoires en complément des instances représentatives du personnel classiques
- les salariés en position d'ambassadeurs sur le recrutement : *« On leur a donné des outils, un petit guide pour argumenter la marque employeur, certains ont un autocollant sur leur voiture pour indiquer qu'on recrute, et dans leur voisinage, dans leur ville ils diffusent le fait qu'on recrute. Dans le cadre du projet ils peuvent aussi se retrouver à conduire des entretiens des recrutements, ce qui est motivant pour eux. »*

3.5.2 Une implication du salarié à différents niveaux de l'organisation

L'implication ressort comme un facteur favorisant la reconnaissance des salariés, leurs compétences, leur intégration et appartenance à la structure
Différents leviers sont utilisés par les structures interviewés pour impliquer les salariés :

→ Laisser la possibilité aux salariés de représenter la structure dans certaines instances concertations, auprès de partenaires.

→ Associer les salariés au pilotage ou encore aux démarches d'évaluation d'impact social.

→ Permettre aux salariés et aux bénéficiaires de se manifester sur les orientations associatives, par la mise en place de plateformes collaboratives

→ Permettre une vraie déconcentration d'un certain nombre de débats sur les conditions de travail, par la mise en place de représentants de proximité

Au sein de ces organisations, les salariés mettent en avant leur sentiment d'appartenance à l'association: *« Les responsables de secteur nous laissent la parole dans les concertations, les synthèses… c'est notre parole, c'est nous qui voyons. C'est à travers nos discours qu'on est de plus en plus crédibles, reconnus. »*

3.5.3 Des pratiques inclusives

Des modes de recrutement tournés vers les capacités de la personne à occuper le poste et à contribuer au projet

Pour une partie des employeurs interviewés, les recrutements sont de plus en plus tournés vers la valorisation de l'expérience de la personne, de ses capacités à occuper le poste et à contribuer au projet dont « *l'expérience de la personne, son parcours, son engagement* », vont en être le témoin : « *Nous sommes de plus en plus attirés par des professionnels avec des profils un peu atypiques (…). On essaye de trouver des interlocuteurs qui ont cette multiplicité de compétences à leur disposition pour faire face à des situations non circonscrites seulement à la problématique de la protection de l'enfance* ».
Ces pratiques de recrutement apparaissent pour certains comme représentatives de l'ESS : « *Dans l'ESS on est capable de recruter quelqu'un qui vient de l'industrie* », « Moi ce qui m'intéresse ce sont les parcours de vie à côté de la formation ». Une importance est accordée à la détection « *d'une vraie fibre en matière d'utilité sociale* »

Pour certains employeurs de l'ESS interviewés, les acteurs de l'ESS pourraient **se différencier** un peu plus à travers **le renforcement et la valorisation des pratiques de recrutement et de management centrés sur la valorisation des capacités de l'individu.**

Une volonté d'inclure, de faire découvrir les métiers exercés dans l'ESS.

Le **service civique** est cité à de nombreuses reprises et décrit comme un « *moyen de commencer à inclure des jeunes dans nos métiers* », « *C'est idéal pour mettre un pied dans le marché de l'emploi.* », « *Systématiquement, les gens en service civique sont formés sur les outils et les pratiques, et puis il y a une reconnaissance de leurs compétences en fin de période.* »

… et de former en situation de travail, avec un management formatif et participatif.

Plusieurs employeurs témoignent de leur intérêt pour **l'apprentissage** et de sa mobilisation, mais notent plusieurs freins de divers ordres : le sourcing des candidats, la nécessaire acculturation entre la formation et les réalités professionnelles, les critères budgétaires ou encore l'enjeu de trouver un professionnel volontaire pour le tutorat. Le recours à l'apprentissage apparait comme un axe de développement souhaité pour plusieurs entreprises interviewées.

Par ailleurs, des processus d'apprentissage se déploient avec un management formatif (formation inclusive, intégrée au travail) et participatif favorisant le transfert de compétences acquises dans d'autres cadres et le développement d'autres compétences avec l'investissement sur des projets collaboratifs.
Ces organisations peuvent présenter moins d'encadrement et plus de coopération (vers un management coopératif, participatif) : « *On est vraiment dans l'idée d'un management très participatif, c'est notre marque de fabrique. Chaque professionnel contribue à l'évolution du projet, de son service et de l'association et est acteur de l'élaboration et de l'évolution des projets, n'est pas exécutant (…) Beaucoup de temps d'échanges, élaborations communes, concertation qui sont assez appréciés par les professionnels qui travaillent chez nous.* »

3.6 L'implication des parties prenantes au sein de la gouvernance

3.6.1 Une implication des parties prenantes dans le processus de gouvernance

Dans le cadre des SCOP, le modèle de gouvernance est partagé avec une communauté d'associés-salariés qui décident ensemble de l'organisation effective du travail notamment. Des employeurs interviewés soulignent le fait que ce mode de gouvernance se révèle être un véritable facteur d'attractivité sur certains métiers en tension *: « On arrive à trouver des chauffeurs poids lourds car ça leur plaît que ce soit une SCOP, le partage de valeurs et de l'argent, ça les intéresse, et le projet a du sens. »*

Dans le cadre des SCIC, à travers un multi-sociétariat composé des salariés (ou producteurs du bien ou service rendu), des bénéficiaires et d'une troisième catégorie qui peut être des bénévoles, mais aussi bien des collectivités locales ou toute autre partie prenante, une mobilisation et une implication est possible autour d'un projet d'intérêt collectif.

Au sein des associations, pour impliquer les parties prenantes, des plateformes collaboratives ont pu être mises en place pour permettre aux salariés et aux bénéficiaires de contribuer et réagir sur les orientations associatives notamment. Même si tous les salariés interrogés ne se disent pas forcément intéressés par la gouvernance de la structure, plusieurs d'entre eux valorisent néanmoins le fait d'être sollicités et interrogés, à l'image de cette cadre de secteur dans une association de services à la personne : *« Je savais qu'en association les salariés étaient interrogés sur leurs conditions de travail, les différents projets. On n'a pas ça dans les entreprises plus classiques. »*

3.6.2 Un dialogue social garantissant la transparence et la qualité de la communication

Le sujet de la transparence et l'importance d'accéder à l'information est revenu à plusieurs reprises du côté des employeurs et des salariés : *« Une vraie demande autour de l'information, de la transparence, du sentiment de compter, d'être pris en compte, de ne pas être dans une organisation qui serait opaque, dont on ne saisirait pas les tenants et les aboutissants, les objectifs », « Dans l'entreprise tout le monde est au courant de tout, sait ce qu'il fait. Ils connaissent le conseil d'administration, la paie du chef. C'est très transparent, très ouvert. On connait la valeur d'un engin, ce que ça coûte à l'entreprise. A la fin, le gâteau est coupé en trois, investissement, participation et salariés. Ça a quelques défauts, mais pour attirer des techniciens moyens-supérieurs c'est quand même ça qui fonctionne. »*

Le fait d'être associé au projet d'établissement est considéré comme un vrai plus par certains salariés interviewés : *« J'ai été associée au projet d'établissement de manière volontaire. Ça m'a plu d'être associée, je représentais les aides-soignantes de l'unité traditionnelle. De revoir tout en équipe, avec un membre ou deux de chaque service, de dire ce qu'on voulait pour l'établissement… Ça nous a beaucoup aidés et ça nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement de la structure. »*

Par ailleurs, afin d'assurer un dialogue social de proximité, des représentants de proximité peuvent être désignés. Cela permet de déconcentrer un certain nombre de débats sur les conditions de travail.

Pendant la crise sanitaire, au sein de certaines structures, le dialogue social a été renforcé pour écouter et soutenir les salariés au sein de certaines de ces structures (CSE toutes les semaines, supports dématérialisés : Q/R par écrit…).

4. Enjeux pour le développement de l'emploi dans l'ESS et le renforcement de l'attractivité des métiers

4.1 Un enjeu de positionnement de l'ESS comme un acteur économique central sur les territoires réaffirmé suite à la crise sanitaire

A l'issue de la crise sanitaire liée au COVID-19, l'enjeu de positionnement de l'ESS comme un acteur économique central est réaffirmé. Face aux nouvelles attentes qui s'expriment, l'ESS dispose « d'un patrimoine de solutions »[9] pour envisager une économie plus résiliente et solidaire et pour répondre aux enjeux sociaux, environnementaux et économiques à venir.

La réaffirmation de cet enjeu de positionnement s'appuie sur une identification des défis révélés par la crise sanitaire :

- → Les citoyens exprimeront **davantage une exigence de "services publics"** et attendront des réponses concrètes pour assurer la santé et le bien vivre, plus d'égalité/équité en matière de conditions de vie et de répartition des richesses, une meilleure prévention, protection des risques climatiques et écologiques, une cohérence et une sécurité dans les circuits de production et d'acheminement des biens essentiels.
- → **La santé, le soin, la protection sociale, le lien social, l'éducation, le "prendre soin"**, (les composantes d'une économie du Care) sont replacés au cœur des priorités de la Nation et de l'Etat. Il appartient à la puissance publique d'assurer la continuité de service en cas de crise, la prévision, l'anticipation des risques, le bon dimensionnement et la disponibilité des moyens/ressources, la mise en œuvre de politiques de prévention et de remédiation.

La crise sanitaire a été un révélateur de l'indispensabilité de certains métiers et a mis en lumière des professions souffrant d'un manque de reconnaissance.

- → **L'Etat et les collectivités locales** sont porteurs et garants des solutions et doivent repenser leurs relations **aux acteurs sociaux et économiques sur les territoires**, en privilégiant ceux qui seront capables de co-concevoir et de mettre en œuvre les réponses opérationnelles, concertées, coordonnées, répondant à des critères de qualité et d'efficience sociale, économique et environnementale.

Certaines **opportunités peuvent être identifiées pour le développement de l'ESS dans ce contexte** avec la possibilité que l'Etat et les collectivités locales développent de nouveaux leviers de financement spécifiques à l'ESS en relançant ou accentuant une politique favorisant l'ESS comme acteur/facteur principal de relocalisation des emplois, de développement hors marché "d'activités d'intérêt général" ou encore d'accélérateur de la révolution écologique. L'ESS est mise en position centrale dans les stratégies de sortie de crise et de développement écologique et social et l'UDES propose et soutient un positionnement stratégique offensif fondé sur une conviction et une volonté : " L'ESS fait partie des solutions pour répondre durablement aux différentes crises sociales, climatiques, sanitaires qui sont là et impacteront à long terme la société et l'humanité".
Par ailleurs, la crise sanitaire a été un révélateur de l'indispensabilité de certains métiers et a mis en lumière des professions souffrant d'un manque de reconnaissance, renforçant leur attractivité.

[9] L'ESS au cœur d'un « New Deal » de la transition. Contribution du CSESS à un plan de sortie de crise et de transformation de l'économie. Mai 2020.

Mais la crise actuelle bien entendu est porteuse de **menaces pour l'ESS :**

- → une fragilisation des entreprises (petites, moyennes) par une mise à l'arrêt forcée sur une longue durée d'un ensemble de métiers exercés par les entreprises de l'ESS,
- → des risques accrus pour la santé et les conditions de travail des personnels non confinés, avec un renforcement/une accélération de l'usure professionnelle,
- → un risque d'accélération des processus de concentration des entreprises de l'ESS,
- → conséquences de l'ubérisation ou de la digitalisation accrues des activités et services,
- → un risque de défaut de financements publics à moyen terme/ moindre recours à la délégation de services publics (ré internalisation d'un certain nombre de services),
- → une baisse du pouvoir d'achat des familles et des conséquences sur la solvabilisation des services par les usagers et les dons.

Nous repérons un certain nombre **d'atouts dont disposent les acteurs de l'ESS**, qu'il conviendra d'exploiter pleinement pour se positionner comme un acteur économique central, **mais aussi de faiblesses à dépasser :**

Atouts	Faiblesses
✓ expérience pour soutenir de nouvelles citoyennetés autour de réponses collectives, concertées, dans une logique d'innovation de service ✓ mode d'entrepreneuriat plaçant les hommes et les femmes au cœur des projets économiques, ✓ déploiement de modèle de développement plus équilibré, plus équitable et plus durable qui favorise la mutation des modes de production, de redistribution et de consommation pour réduire les inégalités, préserver l'environnement (viser une justice sociale et écologique) et créer de l'emploi local de qualité, ✓ capacité à faire évoluer le cadre de gouvernance avec l'association des salariés (en transformant en SCIC ou SCOP par exemple permettant une plus grande implication des salariés), l'ouverture à des partenariats, une réactivité et agilité des institutions et des organisations, ✓ capacité à mobiliser des énergies citoyennes et bénévoles, intégrer et fidéliser des usagers, impliquer et coopérer avec les parties	✓ Faiblesse de la structuration et de la maîtrise de la gestion économique et financière. o défaut de fonds propres, o rentabilité insuffisante, faible valeur ajoutée des activités sur des marchés de type low cost o maîtrise insuffisante de la gestion… ✓ fragilités liées à la taille des structures de petites tailles, ✓ fragilités institutionnelles avec des gouvernances pas toujours représentatives, ✓ faiblesse ou inadaptation des modes de management, ✓ difficultés à mobiliser et intégrer les ressources de compétences nécessaires, ✓ insuffisante ou mauvaise intégration des technologies numérique à la prestation et à l'organisation… ✓ non recours aux mesures gouvernementales par les entreprises de l'ESS : ➔Les données à disposition sur la mobilisation du fonds de solidarité mis en place par l'Etat avec les Régions[10] montrent qu'en Pays de la Loire, les associations ont mobilisé l'équivalent d'1,5% du total du

[10] Dans le contexte de l'épidémie de COVID-19, l'Etat a mis en place, avec les Régions, un fonds de solidarité doté d'1,7 milliard d'euros pour le mois de mars 2020 qui permettra le versement d'une aide défiscalisée allant jusqu'à 1500 euros aux plus petites entreprises, aux indépendants, aux micro-entrepreneurs et aux professions libérales touchés par la crise du coronavirus. Ce fonds sera maintenu autant que durera l'urgence sanitaire.

prenantes : salariés, bénévoles, collectivités, usagers... ✓ capacité à se regrouper, à travailler en réseau, ✓ savoir-faire, professionnalisme, qualifications reconnues dans les métiers essentiels, ✓ savoir pour former, reconvertir, insérer, ✓ des moyens (ressources immobiliers, qualité des outils de travail, capacités d'investissement), ✓ production d'une valeur ajoutée sociale, ✓ économie citoyenne, fondée sur le partage juste / équitable / utile de la valeur ajoutée entre l'usager/client, le travailleur et l'investissement de bien commun, ✓ organisation professionnelle en capacité d'instaurer un dialogue permanent entre et dans les branches professionnelles.	montant des aides attribuées. Au niveau national, les associations ont mobilisé 1,1% du total du montant des aides attribuées.

4.2 Un enjeu de différenciation des entreprises de l'ESS

Sur des marchés concurrentiels, les entreprises de l'ESS doivent avoir la capacité de se démarquer en termes d'innovation, d'accessibilité et de qualité/coût des services rendus, de contribution coopérative au développement local et aux transitions (écologiques, énergétiques, socio-économiques...) mais aussi de pratiques RH, management, gouvernance...

Afin de guider notre réflexion sur les facteurs de différenciation et d'attractivité des entreprises de l'ESS comme "employeurs", nous proposons une matrice d'analyse systémique et socio-économique qui pourra servir à construire et spécifier un référentiel d'une « marque » ou stratégie d'identité « employeur de l'ESS ».

Il s'agit d'abord d'interroger l'efficience de l'entreprise et de son management **au plan de sa productivité économique** (valeur créée et redistribuée) **et sociale** (impact social et écologique du projet et des productions produits/services de l'entreprise).

Puis, il convient d'examiner et d'établir les "promesses" spécifiques faites aux parties prenantes, et d'interroger leurs conditions de faisabilité, aux premiers rangs desquels les salariés et contributeurs au projet d'entreprise, en termes de :

- → gouvernance,
- → rémunération,
- → parcours professionnels,
- → conditions de travail,
- → sens et utilité du travail.

La promesse faite aux parties prenantes d'entreprendre autrement, de créer mieux et de distribuer autrement et davantage de valeur économique et sociale devrait constituer un atout déterminant d'attractivité et de différenciation pour les professionnels et les usagers/clients et donneurs d'ordre.

Mais, il ne s'agit pas de considérer que ces facteurs de différenciation sont acquis pour les structures de l'ESS.

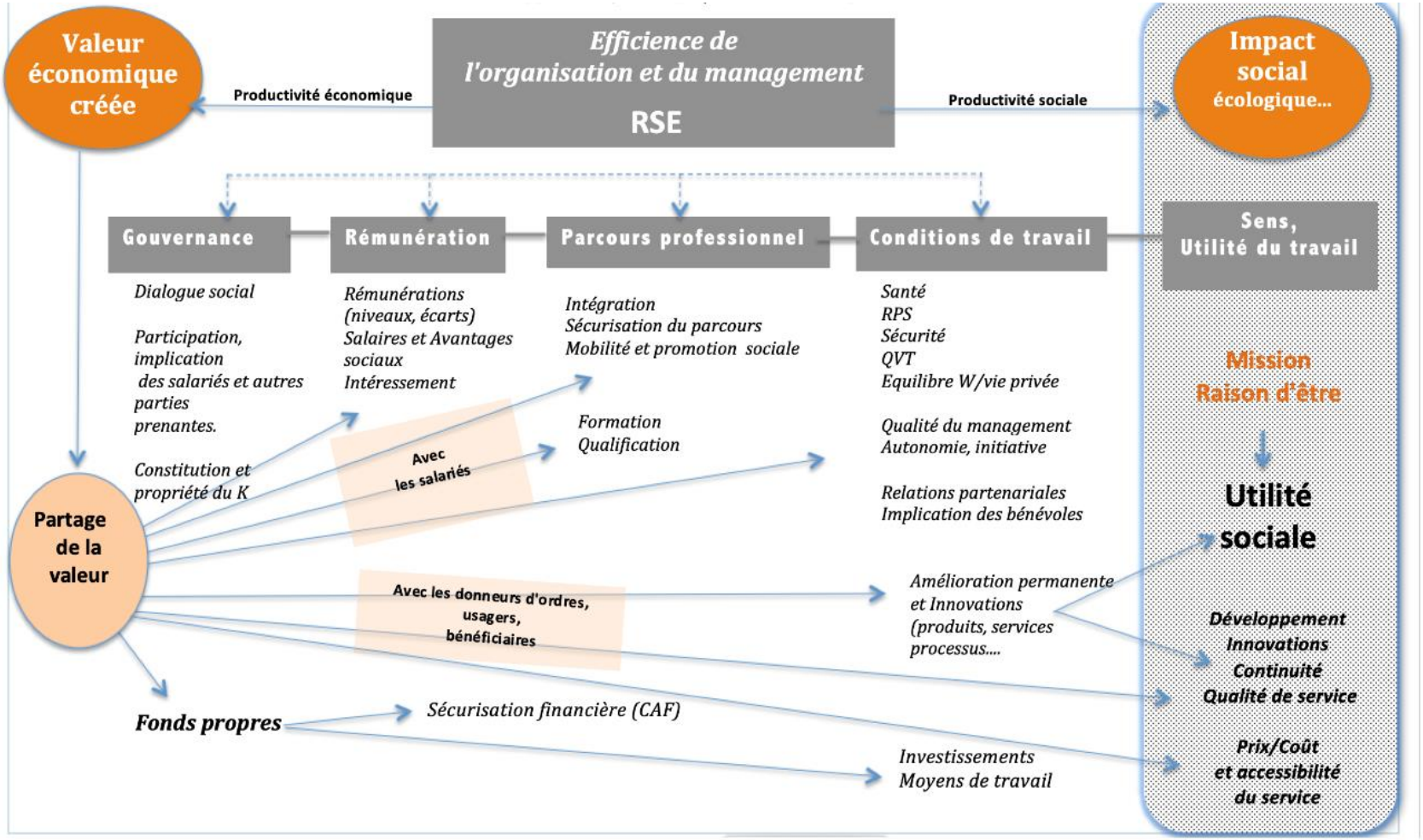
Ces facteurs d'attractivité et de différenciation sont à la fois surdéterminés par l'efficience économique de l'organisation/du modèle entrepreneurial et la favorise. Une fois assuré le financement a minima du cycle d'exploitation, la valeur créée doit garantir le financement des investissements nécessaires et dégager les moyens d'un retour aux parties prenantes :

- aux usagers, bénéficiaires, donneurs d'ordres en terme de qualité de service, d'innovation de service, de prix et d'accessibilité.
- aux salariés, à travers des actions permettant d'intégrer, de sécuriser les parcours professionnels dans l'entreprise, d'améliorer les rémunérations et avantages sociaux, mettre en place une politique favorables aux conditions de travail, etc.
- en impliquant l'ensemble des parties prenantes (usagers, partenaires,…) dans la gouvernance.

Pour les entreprises de l'ESS, **la productivité économique a bien pour finalité un impact social et écologique (interne, externe).**

Matrice d'analyse des facteurs de différenciation et d'attractivité des entreprises de l'ESS :

Approche systémique, socio-économique



La mise en perspectives des constats faits précédemment et de cette grille de lecture des facteurs de différenciation et d'attractivité suscitent plusieurs questions :

→ Les entreprises de l'ESS travaillent donc dans un contexte de forte intensité concurrentielle, étendue au marché de l'emploi et des compétences. Le cadre de travail et les pratiques managériales différentes qu'implique leur statut devraient être un atout déterminant pour attirer, intégrer, impliquer et fidéliser des "professionnels" à tous niveaux de qualification, mais qu'en est-il réellement et la promesse faite aux salariés d'un cadre de travail différent est-elle tenue ? Comment peut-elle l'être ?

→ Comment les entreprises de l'ESS surmontent-elles l'obstacle de l'impératif d'efficience économique dans un contexte économique et un cadre légal et réglementaire identique aux entreprises concurrentes, dans une économie libérale de marché dont les règles contraignent leurs choix organisationnels, managériaux et aussi d'offres ?

→ Quelles réponses apportent les entreprises de l'ESS aux aspirations et comportements des salariés plus jeunes, mieux formés, plus exigeants sur les manières de vivre et travailler, qui peuvent amener les entreprises ordinaires à faire évoluer leurs pratiques de gouvernance et de management ?

→ Dans un univers concurrentiel sur le marché de l'emploi et de la compétence, les entreprises de l'ESS doivent faire face aux stratégies d'entreprises qui prennent soin de leur "marque employeur" (parfois dans des dynamiques de green et social washing). Comment sont-elles en veille, innovantes et communicantes en ce domaine ?

→ L'Etat, les régions, l'Europe, impulsent et soutiennent l'engagement social des entreprises au travers notamment de la RSE. Comment les entreprises de l'ESS en Pays de la Loire s'inscrivent-elles dans ces démarches et en profitent-elles pour faire valoir leur différence ?

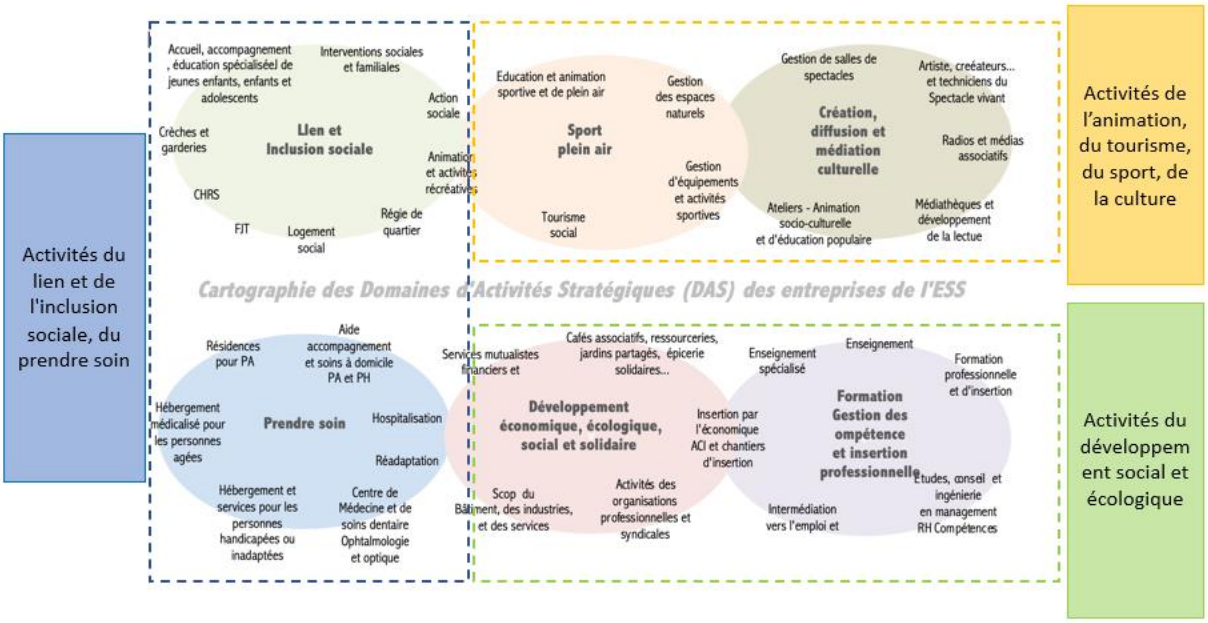
→ Comment aussi, les entreprises de l'ESS en Pays de la Loire développent-elles, entre elles, des coopérations pour promouvoir leur modèle d'entreprendre, construire et valoriser une "marque employeur" spécifique, intervenir de manière organisée et collective sur le marché de l'emploi et des compétences ?

4.3 Cartographie des domaines d'activités stratégiques et enjeux associés

Ce chapitre vise à présenter une lecture des enjeux prospectifs en termes de développement de l'emploi et d'attractivité par domaine d'activités stratégiques des entreprises de l'ESS.

Au regard des produits et services proposés, des spécificités en matière d'enjeux de développement, de positionnement sur des marchés concurrentiels, caractéristiques de l'emploi, modèles économiques, tendances et évolution de la demande, nous identifions trois grands domaines d'activités stratégiques (DAS) :

- Les activités du **lien et de l'inclusion sociale, du prendre soin**,
- Les activités de **l'animation, du tourisme, du sport, de la culture**
- Les activités du **développement social et écologique**.



<u>Les métiers des domaines d'activités du lien, de l'inclusion sociale et du « prendre soin »</u>

Les associations, fondations, coopératives et mutuelles sont historiquement très présentes sur ces domaines d'activité. Dans un contexte de diminution des financements publics et avec des moyens parfois très limités, les structures continuent de répondre aux besoins sur les territoires, notamment aux besoins non couverts par ailleurs (publics fragiles, territoires ruraux, quartiers populaires…).

En Pays de la Loire, **ces secteurs concentrent un volume d'emplois très importants, donnant aux entreprises de l'ESS un poids fort dans le total de l'emploi de ces secteurs**, particulièrement dans le secteur de l'action sociale pour lequel les entreprises de l'ESS représentent 64% du total des emplois de ce secteur. Mais, on note que la part de l'emploi dans l'ESS a tendance a diminuer depuis 2016.

L'analyse des données BMO témoigne de besoins importants de recrutement dans ce domaine d'activité avec de fortes difficultés à recruter déclarés par les employeurs. Plusieurs métiers sont en très forte tension (métiers de l'aide à domicile et aides ménagères, d'aides-soignants…). Les entretiens réalisés ont confirmé ces difficultés. Les enjeux d'attractivité et de fidélisation sont forts (en lien avec les conditions de travail : surreprésentation de temps partiels, contribuant à une forte précarisation des emplois, déplacements fréquents, isolement des intervenants…).

Au regard de l'évolution de la demande sociale (individualisation, proximité, réactivité), de l'augmentation du vieillissement, de la dépendance mais aussi des pathologies chroniques et des soins de longue durée, du développement de la prise en charge des personnes âgées, etc., le potentiel de développement d'emplois dans ce domaine existe. Mais, dans un contexte concurrentiel très fort avec le secteur marchand, un contexte économique difficile, **les entreprises de l'ESS vont devoir agir pour maintenir une position forte en termes de part de salariés, en disposant pour cela des ressources humaines et de compétences nécessaires, à moyen et long terme.**

La crise sanitaire replace au cœur des priorités la santé, le soin, la protection sociale, le lien social, le "prendre soin" (les composantes d'une économie du Care) et les citoyens ont exprimé leurs attentes vis-à-vis de la continuité de service en cas de crise, la prévision, l'anticipation des risques, le bon dimensionnement et la disponibilité des moyens/ressources, la mise en œuvre de politiques de prévention et de remédiation. La crise sanitaire est par ailleurs un révélateur de l'indispensabilité de

certains métiers et a mis en lumière des professions souffrant d'un manque de reconnaissance, notamment dans ces domaines d'activités, ce qui entrainera peut-être des vocations, bénéficiant aux entreprises de l'ESS.

Les métiers des domaines d'activités de l'animation, du tourisme, du sport, de la culture

En Pays de la Loire, **ces secteurs concentrent un volume d'emplois importants, l'emploi au sein des entreprises de l'ESS est structurant pour ces secteurs.**

Par exemple, les emplois exercés au sein d'entreprises de l'ESS des arts, spectacles et activités récréatives représentent 7.752 emplois en 2015, soit 56% du total des emplois de ce secteur en Pays de la Loire.

L'enquête BMO fait ressortir les projets de recrutements élevés sur les métiers suivants :

- Professionnels de l'action culturelle, sportive et surveillants (exploitants d'équipements sportifs et culturels, professionnels de l'animation socioculturelle, sportifs et animateurs sportifs, surveillants d'établissements scolaires) : 5068 projets en 2019
- Professionnels des arts et des spectacles (directeurs, responsables de programmation et de production de l'audiovisuel et des spectacles, cadres artistiques et assistants techniques de la réalisation de l'audiovisuel et des spectacles, ouvriers et techniciens des spectacles vivants et audiovisuels, graphistes, dessinateurs, stylistes, artistes, écrivains/ auteurs littéraires, scénaristes, dialoguistes) : 2440 projets en 2019.

Des tensions sont repérées sur les métiers de professionnels de l'action culturelle, sportive et surveillants : environ 50% des projets de recrutements sont jugés difficiles par les employeurs. Ces métiers présentent par ailleurs la caractéristique d'être composés majoritairement de projets de recrutements saisonniers.

Les enjeux d'attractivité et de fidélisation sont forts, avec des conditions d'emploi dans les activités sportives et récréatives qui se caractérisent par un « fractionnement » de l'activité professionnelle, dû notamment à l'intermittence des activités sportives, à la saisonnalité de certaines disciplines ou aux moyens financiers limités de certaines associations qui ne peuvent que difficilement proposer des emplois à temps complet.

Ces métiers mobilisent des compétences proches : une part importante des professionnels (polyvalents ou spécialisés, qualifiés ou faiblement qualifiés) peut passer d'un secteur à l'autre... bien que la formation professionnelle selon les disciplines (pour des certifications notamment) reste globalement très spécialisée. Les bénévoles tiennent une place importante dans les associations (ils répondent à des exigences de compétences certifiées) et l'interaction des compétences entre bénévoles/professionnels est nécessaire tant dans la gouvernance, la direction que la réalisation des activités.

Ces secteurs d'activités sont brutalement et durablement impactés par :

- les effets de la crise sanitaire : arrêt et forte baisse de l'activité, incertitude sur la reprise et les conditions de reprise des activités.
- les conséquences sociales et économiques de la crise sanitaire : perte d'emplois et inactivité durable et forte pertes de revenus pour les saisonniers, travailleurs temporaires et intermittents... Situation économique des entreprises durablement dégradées, disparitions d'entreprises...

La question du soutien des acteurs publics se pose fortement dans le contexte actuel et la question se pose de savoir **comment les entreprises de l'ESS positionnées sur ces secteurs doivent-elles agir pour être en capacité de maintenir leur position en disposant pour cela des ressources humaines et de compétences nécessaires, à moyen et long terme ?**

Les métiers des domaines d'activités du développement écologique et social, du développement des compétences et de l'insertion professionnelle

Ces métiers sur des activités en émergence sont en développement. Ces activités concernent notamment la transition vers l'économie circulaire. En Pays de la Loire, les acteurs de l'ESS sont engagés et sont présents sur les activités de recyclage des déchets, du réemploi– réutilisation- réparation notamment. Nous pouvons aussi y ajouter l'approvisionnement durable avec l'agroécologie, la protection de l'environnement.,.

Ce domaine d'activité recouvre aussi les structures d'insertion par l'activité économique, qui œuvrent aux enjeux de transition écologique et sont un levier pour l'accès et le retour à l'emploi, ainsi que les activités liées à la formation et à la gestion des compétences.

Cette économie représente un potentiel en termes de développement de l'activité et de l'emploi, mais la concurrence risque de s'intensifier au regard des opportunités de croissance perçues en réponse aux attentes des citoyens.

Les entreprises de l'ESS devront se positionner dans un contexte concurrentiel grandissant et la question se pose de savoir **comment ces entreprises de l'ESS doivent-elles agir pour être en capacité d'être un acteur déterminant du développement d'activités émergentes, porteuses d'innovations et d'emplois sur les territoires, en s'assurant pour cela de la mobilisation et de l'intégration des ressources humaines et des compétences nécessaires à ces activités, à moyen et long terme.**

5. Scénario cible pour le développement de l'emploi dans l'ESS et le renforcement de l'attractivité des métiers

5.1 Présentation de la méthodologie

La prospective est une approche globale, anticipatrice et systémique qui cherche à comprendre les mutations à l'œuvre et à venir. La démarche engagée dans le cadre du CEP vise à se projeter dans une diversité de futurs possibles, pour choisir collectivement le chemin (qui se traduira par le plan d'action) amenant vers le futur souhaitable au regard des enjeux évoqués, pour le développement de l'activité et de l'emploi dans l'ESS, en faisant des entreprises de l'ESS des entreprises attractives, en capacité de se différencier pour attirer, intégrer et fidéliser des collaborateurs détenant les compétences recherchées.

La démarche prospective s'appuie sur le diagnostic réalisé qui a apporté :

- Une compréhension du contexte concurrentiel dans lequel s'inscrivait les entreprises de l'ESS et des mutations auxquelles elles font face,
- Une analyse des enjeux par domaine d'activités stratégiques,
- La prise en compte des incidences de la crise sanitaire et ses conséquences,
- Le point de vue des entreprises de l'ESS, des salariés/ personnes en formation sur ce que les entreprises de l'ESS « savent faire », « doivent faire » et « veulent faire ».

Plusieurs variables et facteurs de changements ont été pris en compte dans ce travail :

- Des variables « externes » : les politiques publiques de soutien, les moyens de financements et la solvabilisation des services, les attentes et comportement des agents économiques, un contexte concurrentiel d'économie de marché, les caractéristiques territoriales
- Des variables « internes » à l'ESS :
    - La capacité des acteurs à innover et à adapter avec agilité leur gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
    - La capacité des acteurs à maîtriser les processus RH : recruter, intégrer, former, rémunérer, encadrer
    - La capacité des acteurs à accompagner des mobilités et transitions professionnelles
    - La capacité des acteurs à mettre en œuvre des conditions de travail de qualité
    - La capacité des acteurs ESS à coopérer, jouer la solidarité, la mutualisation
    - La capacité des acteurs à créer et redistribuer de la valeur économique et sociale.

Au final, **nous avons retenu un scénario « cible », volontairement optimiste, fondé sur les forces de l'ESS et sur une double conviction** :

1. La crise systémique (sanitaire, économique, sociale, écologique) de 2020 est inédite et accélératrice des mutations en cours et porte en elle les ferments d'une transformation profonde du modèle économique et social.
2. Les solutions à la crise sont au cœur de la promesse (en acte) et de l'expérience (fondatrice) des acteurs de l'économie sociale solidaire dans toutes leurs composantes (mouvement coopératif, mutualiste, associatif, entrepreneurs sociaux, syndicats...). **En 2030 ce sont les règles du jeu de l'ESS qui seront dominantes** car elles auront prouvé leur efficience et les compétences que l'on y développe seront très recherchées.

D'autres scénarios ont été pensés mais n'ont pas été retenu :

→ Une libéralisation renforcée de l'économie aboutissant à une privatisation accélérée du champ de la santé, du social et de la culture, du sport, de la formation et de l'éducation pour les services qui peuvent être solvabilisés par les usagers.

→ L'affectation des moyens de l'Etat et les collectivités et la gestion directe d'un large service public de la santé et du lien social, de l'éducation et de la formation. Une partie de moyens existants et des ressources de compétences de l'ESS seraient alors intégrées en fonction des besoins et des orientations des politiques publiques selon les territoires.

5.2 Récit prospectif du scénario cible

A travers le travail de prospective, l'objectif est d'explorer les futurs permettant d'identifier les évolutions souhaitables des organisations pour les mettre en phase avec les enjeux repérés. Afin de penser ou repenser les "futurs possibles" nous mobilisons une méthode de réflexion-action autour d'un **objet fictionnel (présentant un scénario prospectif),** ici un **article de journal écrit en 2030.**

Le 22/09/2030

La stratégie gagnante de l'Economie Sociale et Solidaire en Pays de la Loire

Dès le début du premier confinement, en Mars 2020, **au niveau national**, les représentants de l'ESS (cf. positions d'ESS France) ont été très actifs auprès des pouvoirs publics et de l'Etat pour faire entendre et faire valoir leurs analyses de la crise et leurs propositions pour y faire face. I**ls ne se sont pas situés en simple lobby** défendant les intérêts d'une catégorie d'acteurs économiques mais en **co-opérateurs** avec l'ensemble des parties prenantes aux politiques de développement économique, culturel, social, écologique. Ils ont mis à disposition leur **capacité à mobiliser l'énergie et l'intelligence citoyenne sur les territoires de vie.**

La crise sanitaire et la crise économique qui s'en est suivie ont constitué pour les acteurs de l'ESS une opportunité de faire comprendre et de diffuser leur **projet socio-politique et leur vision transformatrice du modèle économique.** Ce fut l'occasion de **renforcer leur cohésion** au-delà des spécificités fondées sur des cultures métiers et des identités statutaires et historiques plurielles (le mouvement associatif, la mutualité, le mouvement coopératif...). Ils sont parvenus à décliner **une stratégie offensive de "différenciation et d'innovation radicale"**, l'enjeu étant de ne pas se laisser enfermer dans un jeu biaisé de concurrence entre opérateurs publiques et opérateurs privés et de valoriser "un sens commun" autour de la **réponse à des besoins sociaux non satisfaits**.

Ainsi, début 2021 en Pays de la Loire, ensemble, les acteurs de l'ESS (CRESS, UDES, représentants du mouvement associatif et coopératif...) se sont impliqués auprès de l'Etat, de la Région, des EPCI et collectivités locales, avec les organisations syndicales (salariés, employeurs) et professionnelles, dans un **processus permanent d'analyse/diagnostic et de négociation** de solutions.

Cela a abouti à **un plan pluriannuel (et glissant) de sauvegarde et de développement des activités, de l'emploi et des compétences** pour l'ensemble des activités/métiers contribuant au "**prendre soin**", à la dynamisation du **lien social et des solidarités**, aux **transitions** : écologique, culturelle, digitale et démocratique.

Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de ce plan a permis aux acteurs de l'ESS, tous métiers confondus, de mettre en avant et de faire valoir ce qui différencie **leurs buts et leurs**

manières d'entreprendre: la création et la redistribution de valeur économique et sociale, une gouvernance et un management implicatif et inclusif de toutes les parties prenantes.

Pour fonder et communiquer cette différence, sous l'impulsion de l'UDES a été établi un **référentiel de "marque employeur de l'ESS**". Il a servi de base à une **négociation sociale pour établir un cadre conventionnel inter- branches commun à l'ESS** (sur les sujets de la rémunération, de la qualité de vie au travail…).

Les **principes de solidarité et de coopération** ont guidé l'élaboration du plan et courant 2021, les premiers résultats concrets en termes d'action sont observés.

Un des enjeux était la **préservation et la mutualisation des compétences.** La réponse a été un **dispositif régional d'insertion et de formation** visant à :

- décloisonner les qualifications.
- identifier et certifier des compétences transversales et à développer la pluri compétence.
- faciliter les mobilités horizontales et sécuriser les parcours professionnels.
- donner un cadre collectif d'objectifs et de moyens à l'exercice du droit à la formation individuelle pour permettre aux professionnels d'être acteurs de leurs évolutions/mobilités professionnelles dans un cadre réellement sécurisé.
- enfin, à faciliter des passerelles entre l'engagement bénévole et l'activité professionnelle.

Pour sauvegarder et structurer l'activité une impulsion particulière a été donnée aux solutions fondées sur **l'association et la coopération des acteur économiques et sociaux** sur les territoires en activant le développement de coopératives, SCIC, groupement d'employeurs, CAE... en démultipliant les dispositifs de type "pôles territoriaux de coopération économiques" (PTCE).

La question de la **solvabilisation** publique et/ou privée des activités et des investissements, de l'**efficience** économique et sociale des entreprises de l'ESS (valeur créée et redistribuée), de leur **positionnement dans ou hors marché**, a sous tendu le travail permanent de diagnostic, fondant **le financement du plan** sur les dix années. Cela a notamment abouti à redéfinir les **conditions d'accès aux marchés publics** en fonctions de critères d'utilité sociale et écologique. Les mesures de soutien de la demande (aides à la personne, aux familles...) ont été déclinées sous des formes assurant un fléchage de leur utilisation (pass culture, monnaie locale, chèques services...). Les collectivités publiques se sont redonnées des capacités de soutiens financiers directs à des projets (sous forme de subventions de long terme ou de prises de participation dans le capital social des coopératives, Asus...) sur des critères précis et évalués d'utilité sociale et écologique.

D'autre part, de gros organismes mutuels de protection sociale et bancaires ont contribué à la création d'un **fond solidaire mutuel**, abondé par l'épargne salariale et la contribution des entreprises associatives et coopératives biens dotées en "fonds propres".

Ces mesures de financement ont été accompagnées d'un dispositif de **formation-action et de soutien/conseil** aux entrepreneurs de l'ESS à la **gestion économique et financière** et à la **gouvernance associative et coopérative**.

Tout au long de ces dix années, un processus permanent **d'évaluation participative** du plan a été déployé et un bilan quantitatif et qualitatif en a été tiré en 2030. Ainsi on a vu :

- Comment les entreprises de l'ESS ont **maintenu et gagné du terrain** et structuré de **l'emploi emplois utile et de qualité**.

- Comment elles ont su **mobiliser et intégrer des ressources de compétences professionnelles et bénévoles/volontaire**, en facilitant et sécurisant les **mobilités**, en développant les **compétences transversales**.
- Comment les **processus d'hybridation public/privé et le développement des modèles coopératifs**, ancrés sur les territoires de vie, ont produit de la valeur économique, écologique et sociale.
- Comment les **innovations de services et de processus** ont été validées, diffusées et ont produit des réponses à haute valeur ajoutée écologique et sociale.
- Comment **les pratiques de gouvernance et de GRH** ont répondu aux promesses faites et se sont ancrées et diffusées, transformant progressivement les relations sociales tant dans la sphère publique que privée.
- Comment la mobilisation des ressources financières (pour la solvabilisation des activités et des investissements) et leur fléchage précis au regard des objectifs ont permis de stabiliser et de développer une **offre de services et de biens communs d'utilité sociale et écologique**, de qualité (universels et accessibles à tous, inclusifs...).

6. Proposition de plan d'action

6.1 Ambitions du plan d'action et leviers actionnés

Le CEP des métiers exercés dans l'Économie Sociale et Solidaire répond à une **ambition partagée** sur les territoires des Pays de la Loire de **renforcer l'attractivité des métiers exercés au sein des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire** et d'y **maintenir et développer des emplois de qualité** (au-delà de 14% de l'emploi régional).
Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la Stratégie Régionale de l'ESS en Pays de la Loire et le plan d'action, défini de manière concertée par les organisations parties prenantes de l'ESS en Pays de la Loire, constitue un des volets opérationnels de cette stratégie régionale.

Pour répondre à cette ambition, les parties prenantes de l'ESS s'accordent pour définir et conduire de manière coordonnée une **stratégie offensive et radicale de différenciation** appuyée sur trois piliers :

1. **Exprimer, diffuser et faire comprendre le projet transformateur du modèle économique et social fondant l'Economie Sociale et Solidaire** :
   - l'association et la coopération des porteurs de projets, des producteurs (professionnels et bénévoles) et des bénéficiaires (et leurs représentants, individuels et collectifs),
   - en proximité sur un territoire,
   - pour conduire et réussir les transitions sociales, écologiques, culturelles et démocratiques.

2. **Assurer la mise en œuvre effective des manières différentes d'entreprendre et d'exercer son métier en économie sociale et solidaire**. Une autre façon :
   - de concevoir et de rendre accessibles des services,
   - de créer et redistribuer la valeur ajoutée économique sur une chaîne de valeur étendue au territoire,
   - d'exercer les métiers,
   - d'assurer la qualité de vie au travail,
   - de respecter l'égalité professionnelle femmes/hommes,
   - d'assurer une gouvernance coopérative impliquant toute les parties prenantes, sur une base "non lucrative" et de propriété collective et inaliénable de l'entreprise.

   Cette différenciation du management RH et de la gouvernance est un facteur d'attractivité essentiel pour disposer des compétences et ressources humaines qualifiées nécessaires sur des marchés du travail en tension et fortement concurrentiels" et face à l'institutionnalisation et la banalisation des engagements QVT et RSE. Cette pression concurrentielle s'exerce différemment selon le métier et les domaines d'activités stratégiques où ils se situent.

3. **Mobiliser et développer les compétences des organisations, de professionnels qualifiés et de bénévoles engagés, nécessaires au développement de l'activité et de l'emploi et au positionnement de l'ESS comme un acteur économique à part entière.** En faisant valoir les pratiques et compétences spécifiques du modèle ESS en matière :
   - de formation par l'action,
   - de reconnaissance des acquis de l'expérience,
   - de l'insertion par le travail et la responsabilisation,
   - d'inclusion par les processus « d'empouvoirement ».

Le plan d'action proposé actionne plusieurs leviers qui relèvent de l'engagement coordonné et du pilotage coopératif :

- **Des acteurs des entreprises de l'ESS** (Administrateurs et cadres de direction, CRESS et UDES, représentants des personnels et organisations syndicales des salariés, OPCO...). Pour leur capacité et leur engagement à renforcer et diffuser une culture commune d'entrepreneur social et solidaire, à favoriser le développement de l'emploi et des compétences au sein des projets et organisations qu'ils pilotent.
- **Des acteurs des politiques publiques** (Etat, région, collectivités locales...), pour leur capacité à accompagner la stratégie de gestion et de développement des qualifications et compétences, à soutenir le développement d'autres formes de solvabilisation des activités, de contractualisation et de coopérations sur les territoires.

Différents leviers sont actionnés à travers le plan d'action pour renforcer l'attractivité des métiers et le développement d'emplois de qualité et atteindre les ambitions visées :

6.2 Vue d'ensemble du plan d'action

Le plan d'action a fait l'objet d'un travail de co-élaboration conduit par les consultants avec le concours et l'approbation des membres du comité de pilotage. Il est nourri de l'expérience et des préoccupations des acteurs interrogés lors de la phase de diagnostic (Cf. chapitre 4) et des enseignements et idées tirés des trois ateliers prospectifs.

Les actions ont été stabilisées par des échanges bilatéraux entre les deux derniers comités de pilotage et font l'objet d'un consensus entre les parties prenantes du CEP.

Les fiches action constituent le référentiel pour structurer l'ingénierie et le pilotage du plan d'action.

Les membres du comité de pilotage ont convenu de se réunir avant la fin de l'année pour s'accorder sur les modalités de pilotage et d'engagement des différents partenaires, ainsi que sur les modalités de déploiement du plan d'action.

Le plan d'action s'articule autour de 3 axes de travail et 7 actions :

Axe 1: Affirmer une « identité employeur de l'ESS » et améliorer les pratiques managériales et de gouvernance	Axe 2: Préserver, développer les compétences et favoriser les mobilités professionnelles au sein de l'ESS	Axe 3 : Sauvegarder et développer l'activité et l'emploi des structures de l'ESS
1- **Concevoir un parcours d'accompagnement à l'engagement de démarches d'amélioration continue des organisations et à l'évaluation de l'impact social et environnemental des activités de l'ESS** (en lien avec Valor'ESS, et la démarche OSE) **2-Expérimenter un dispositif de formation-recherche co-construit sur les dimensions management et gouvernance**	**3-Mettre en place d'un dispositif de formation socle autour de compétences transversales communes à l'ESS** **4-Promouvoir les secteurs et métiers à fort enjeux d'attractivité dans l'ESS** auprès des acteurs de l'orientation/emploi et des universités, écoles, centres de formation 5-**Promouvoir le développement de l'apprentissage et de l'alternance intégrative dans l'ESS** en lien avec les OPCO et **expérimenter un processus « accéléré » de recrutement, intégration, formation,** en réponse à des besoins de main d'œuvre à court terme sur des métiers en tension	6- **Créer une cellule d'appui pour sauvegarder l'activité et les emplois d'entreprises de l'ESS en difficulté** (à l'échelle des départements ou bassins d'emplois) 7- **Soutenir les porteurs de projets de développement local, économique, écologique et culturel dans l'accompagnement de projets coopératifs, en réponse aux besoins des territoires**

6.3 Action n°1 : Concevoir un parcours d'accompagnement à l'engagement de démarches d'amélioration continue des organisations et à l'évaluation de l'impact social et environnemental des activités de l'ESS (en lien avec Valor'ESS, et la démarche OSE)

Constats et enjeux	• Une difficulté des employeurs de l'ESS à valoriser et concrétiser la promesse générale d'un « autre » cadre de travail et d'un impact social positif. • Une perception floue (ou défavorable) par les professionnels en recherche de formation, d'emploi ou au travail dans le secteur associatif, coopératif, mutualiste, de ce qui différencie le cadre d'exercice professionnel d'une entreprise de l'ESS, comparé à celui des autres entreprises publiques/privées lucratives exerçant le même métier. Ils sont de ce fait peu porteur dans leur entourage de cette identité spécifique. • Un enjeu de renforcer l'identité et la cohésion des différentes familles de l'ESS.
Description de l'action	• Accompagner les employeurs de l'ESS à spécifier, évaluer et mettre en valeur les facteurs d'attractivité et de différenciation au plan éthique, socio-économique, organisationnel managérial et environnemental de l'ESS. • Pour ce faire, déployer un parcours d'accompagnement à l'engagement de démarches d'amélioration continue des organisations et à l'évaluation d'impact social et environnemental, en s'appuyant sur l'outil d'aide à l'évaluation de l'impact Valor'ESS, et la démarche OSE. • Intégrer une forte dimension collective, en associant les salariés et bénévoles dans le cadre de ce parcours d'accompagnement.
Levier(s) d'attractivité actionné(s)	• Les modalités de gouvernance (qualité du dialogue social, participation et implication des salariés et autres parties prenantes) • L'amélioration des conditions de travail (qualité de vie au travail, qualité du management, santé au travail, contenu et organisation du travail, relations au travail)
Effets recherchés sur l'attractivité	• Démontrer et expliciter la « plus-value sociale » de l'ESS auprès des différentes parties prenantes afin d'être plus attractifs auprès de potentiels usagers/ bénéficiaires, associés-coopérateurs, des élus et cadres des collectivités publiques, des « apporteurs » de compétences (professionnels et bénévoles, demandeurs d'emploi et de formation, salariés, indépendants, entrepreneurs…). • Pour celà, donner les moyens aux structures de l'ESS de mettre en œuvre des pratiques différenciantes en termes de RH et de management et de mieux valoriser et prouver leur impact social et environnemental. Articuler la maîtrise de la qualité des processus et la mesure des impacts.
Publics visés par l'action	• Employeurs, salariés et bénévoles des structures de l'ESS.
Pilote(s) pré-identifié(s)*	• Consultants spécialisés • Directions expérimentées des entreprises adhérentes à l'UDES • Représentants syndicaux engagés dans les branches

Ressources à mobiliser	• Acteurs à mobiliser et/ou à consulter : UDES, CRESS, organisations syndicales • Actions, expériences sur lesquelles s'appuyer : outil d'aide à l'évaluation de l'impact social et environnemental Valor'ESS (UDES), démarche OSE (CRESS PDL)
Planification	• Phase 1 - expérimentation 2021 • Phase 2 déploiement 2022, 2023 • Phase 3 - évaluation et réorientation stratégique début 2024
Indicateurs de suivi et d'évaluation	• Nombre d'entreprises de l'ESS et de salariés formés à l'évaluation de l'impact social et environnemental de leurs activités. • Nombre d'entreprises de l'ESS et de salariés accompagnés dans des démarches d'amélioration continue interne • Part des salariés concernés considérant une amélioration de la qualité de vie au travail à la suite de ces démarches d'amélioration continue interne (relations au travail, management participatif, contenu du travail…) • Développement de l'activité des structures de l'ESS engagées (augmentation du nombre de clients, d'usagers…) en lien avec l'amélioration de la notoriété des structures

** Non validé à ce stade*

6.4 Action n°2 : Expérimenter un dispositif de formation-recherche co-construit sur les dimensions management et gouvernance

Constats et enjeux	• La mise en œuvre effective de manières différentes de manager et d'assurer une gouvernance coopérative impliquant toutes les parties prenantes ressort de nos investigations comme un véritable facteur de différenciation et d'attractivité, essentiel pour que les entreprises de l'ESS disposent des compétences et ressources humaines qualifiées nécessaires sur des marchés du travail en tension et fortement concurrentiel et face à l'institutionnalisation des engagements QVT et RSE. • Mais, une part importante d'entreprises de l'ESS révèlent des difficultés de management et des conflits au sein de la gouvernance, ayant des conséquences sur le climat, les relations au travail et pouvant nuire à la continuité des projets. Les entreprises rencontrées partagent l'ambition de réussir un management coopératif et formatif, une implication de toutes les parties prenantes au projet, la valorisation du rôle et de la force de la relation bénévoles – salariés dans toutes les étapes de développement d'un projet.
Description de l'action	• Constituer des « groupes d'entreprises » en leur proposant un accompagnement sur 6 à 9 mois autour de : - temps collectifs de travail avec apport d'ingénierie pour capitaliser et transmettre les innovations et pratiques différenciantes (témoignage, guides, bonnes pratiques), - temps dédiés, idéalement autour d'un trinôme employeur/salarié/bénéficiaires au sein de la structure engagée, permettant de suivre la mise en place des innovations et d'aboutir à une modélisation de systèmes de management (pouvant s'appliquer à un secteur ou plusieurs en fonctions des dimensions travaillées). - « Learning expedition » (s'inspirer des expériences réussies dans d'autres secteurs et d'autres pays) ou Mooc, pour engager les structures dans une démarche apprenante et collective.

	• Le cas échéant, l'action peut prévoir l'intervention de médiateurs lors de conflits ou difficultés au sein d'entreprises de l'ESS, afin d'aider à l'identification de solutions, sur du long terme. • Parmi les principaux facteurs de différenciation à investir il ressort : la qualité des modalités de gouvernance, des modalités de management coopératif et formatif, la reconnaissance et la valorisation des compétences notamment à travers la rémunération, la parité et l'égalité femmes-hommes en interne et dans les instances de gouvernance, l'organisation favorisant de meilleures conditions de travail.
Levier(s) d'attractivité actionné(s)	• Les modalités de gouvernance (qualité du dialogue social, participation et implication des salariés et autres parties prenantes) • L'amélioration des conditions de travail (qualité de vie au travail, qualité du management, santé au travail, contenu et organisation du travail, relations au travail) • La reconnaissance et la valorisation du sens et de l'utilité du travail (à travers le contenu et l'organisation du travail, la qualité du service rendu, son accessibilité à tous, l'innovation de service recherchée en continue…)
Effets recherchés sur l'attractivité	• Par la mise en réseau des employeurs et salariés de structures sur les sujets de management et QVT, orientée sur l'implémentation des innovations existantes, l'action permet de faire monter en compétence les structures sur ces dimensions, dont on sait qu'elles sont des facteurs et levier essentiels à l'attractivité et au maintien dans l'emploi. • L'intervention d'un appui externe, autour de temps collectifs et individuel, apparait pertinente du point de vue des entreprises de l'ESS, pour les aider lorsqu'elles rencontrent des difficultés et/ou conflits, pouvant nuire au maintien et au développement de leurs activités et de l'emploi.
Publics visés par l'action	• Professionnels, bénévoles • Associés-coopérateurs…
Pilote(s) pré-identifié(s)*	• UDES • ARACT • CNAM (Conservatoire national des arts et métiers) • Universités, notamment ESS
Ressources à mobiliser	• Acteurs à mobiliser et/ou à consulter : CNAM (Conservatoire national des arts et métiers). Universités, notamment ESS, Réseau entreprendre, organisations syndicales • Financement : Fonds européens, Région, collectivités territoriales, OPCO, Agence régionale de santé…
Planification	• 1- Constituer un groupe de travail afin d'affiner les besoins, cibler les sujets précis sur lesquels organiser un recensement des bonnes pratiques (en lien aux thématiques citées ci-dessus et au référentiel de « l'identité employeur de l'ESS ») • 2- Réflexion sur les paramètres du dispositif en fonction des besoins identifiés (format, contenu, modalités de déploiement…) et construction du dispositif • 3- Déploiement du dispositif
Indicateurs de suivi et d'évaluation	• Nombre de structures de l'ESS engagées dans cette démarche • Évolution des taux de turn-over au sein des structures • Perception des salariés et employeurs sur l'évolution de la qualité du dialogue social, les relations au travail, leur implication au sein de l'organisation

* *Non validé à ce stade*

6.5 Action n°3 : Mettre en place un dispositif de formation socle autour de compétences transversales communes à l'ESS

Constats et enjeux	• Un enjeu de faire monter en compétences les organisations et les personnes (bénévoles, représentants des bénéficiaires et professionnels) au sein des entreprises de l'ESS pour le développement de l'activité et de l'emploi dans l'ESS. • Les investigations ont permis d'identifier des qualifications et compétences communes jugées essentielles pour le développement et l'attractivité de l'ESS, en la positionnant comme un acteur économique à part entière. Il s'agit de compétences transversales et non de compétences métiers. Compétences transversales pratiquées différemment par les acteurs de l'ESS, dont les • Des problématiques d'accès à la formation présentes et citées par les entreprises de l'ESS rencontrées auxquelles apporter des solutions.
Description de l'action	• Proposer une formation socle, commune à tous les secteurs de l'ESS autour de compétences transversales et communes, essentielles à l'attractivité de l'ESS. Sont notamment identifiées des qualifications et compétences transversales relatives à la stratégie partenariale, stratégie de commercialisation et de communication, l'évaluation de l'utilité sociale des activités, le positionnement sur des appels à projets, l'animation d'une gouvernance inclusive et coopérative, la mise en œuvre d'un management implicatif et formatif, etc. • Concevoir des modules, objectifs et contenus de formation prenant en compte les spécificités ESS. • Favoriser l'accès à la formation de tous les professionnels salariés et bénévoles, notamment au sein des petites structures, en déclinant sous différentes modalités pédagogiques, adaptées aux besoins en compétences et moyens des entreprises de l'ESS. L'objectif étant notamment d'assurer l'adaptation, le maintien et la certification des compétences en développant des dispositifs comme l'AFEST et la reconnaissance des acquis de l'expérience. Et par ailleurs, assurer de manière intégrée et coopérative la formation en situation et la valorisation des compétences, de l'ensemble des acteurs d'un projet : initiateurs et porteurs de projets qu'ils soient bénévoles, professionnels salariés ou indépendants, partenaires et initiateurs des collectivités et institutions publiques… • Valoriser, améliorer et diffuser la compétence et les pratiques formatives et d'éducation populaire qui caractérise l'Économie sociale et Solidaire. Privilégier et assurer la qualité de l'ingénierie et des processus de "formation et recherche action", de Formation en Situation de Travail, d'alternance intégrative ainsi que les dispositifs / méthode de "reconnaissance et validation des acquis de l'expérience". Promouvoir les modèles de "collèges coopératifs", d'université populaires.
Levier(s) d'attractivité actionné(s)	• La qualité des parcours professionnels proposés (intégration, mobilités professionnelles, horizontales et verticales, sécurisation des parcours, développement des qualifications et des compétences) • L'amélioration des conditions de travail (qualité de vie au travail, qualité du management, santé au travail, relations au travail)
Effets sur l'attractivité	• Renforcer l'accès au développement des compétences en proposant une formation socle à l'ensemble des secteurs ESS sur ces sujets.

	• Favoriser une mise en œuvre effective de manières différentes de manager et d'assurer une gouvernance coopérative : développer des modes particuliers de recrutement et d'intégration appuyés sur la formation en alternance, former et accompagner le management pour développer un management formatif et des organisations apprenantes. • Sécuriser les parcours professionnels et mobilités professionnelles (horizontales et verticales) entre structures de l'ESS grâce à l'identification et la certification de compétences transversales, le développement de la pluri-compétence. • Faciliter les passerelles entre l'engagement bénévole et l'activité professionnelle.
Destinataires / publics visés par l'action	• Salariés, bénévoles associatifs • Cadres et agents concernés des collectivités territoriales engagés ensemble dans des actions coopératives.
Pilote(s) pré-identifié(s)*	• OPCO • Branches professionnelles de l'ESS
Ressources à mobiliser	• Acteurs à mobiliser et/ou à consulter : organisations syndicales, Le Mouvement associatif, La Ligue de l'enseignement • Financements : Région, collectivités territoriales, OPCO,…
Planification	• 1- Organiser le recensement des besoins en compétences et formation sur les territoires afin d'avoir la capacité d'organiser au niveau local, départemental et régional des réponses adaptées aux besoins. • 2- Spécification d'objectifs et contenus de formation communs • 3- Travail d'ingénierie et de conception de l'offre adaptée aux besoins en compétences et moyens des entreprises de l'ESS
Indicateurs de suivi et d'évaluation	• Création effective des modules. • Nombres de personnes formées. • Nombre de personnes ayant vu leur rémunération augmenter à la suite d'une évolution de leurs compétences. • Evaluation qualitative des formations réalisées.

* *Non validé à ce stade*

6.6 Action n°4 : Promouvoir les secteurs et métiers à fort enjeux d'attractivité dans l'ESS auprès des acteurs de l'orientation/emploi et des universités, écoles, centres de formation, en lien avec la démarche des dialogues sectoriels engagée par le conseil régional

Constats et enjeux	• Les "intermédiateurs vers l'emploi et la formation" (Pôle Emploi, missions locales, Centres de bilans de compétences, CIO, Conseils en évolution professionnels...) dont une part importante relève de l'ESS, peuvent jouer un rôle décisif pour faire connaître et valoriser l'exercice des métiers dans le cadre spécifique des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire. • Cependant ils ne disposent pas toujours des connaissances et des informations nécessaires pour cela. • Un focus particulier devrait être fait sur les emplois en tension (métiers du care et du lien social) ou les métiers émergents (sur le champ du développement local, de l'économie circulaire, de la transition numérique et culturelle...).

Description de l'action	• Concevoir, produire et diffuser une gamme de ressources d'orientation spécifiques à l'exercice des métiers en tension dans les entreprises de l'ESS, en s'appuyant sur l'expérience et les moyens du Carif OREF, dans une démarche coopérative de RetD et d'ingénierie.
	  ○ Fonder le travail sur l'analyse du webinaire sur les métiers de l'ESS produit par le Carif Oref avec la participation de la Cress et l'UDES (Juin 2020).
	  ○ Procéder à une analyse des connaissances, représentations et besoins d'information des professionnels de l'orientation sur les conditions d'exercice des métiers en ESS.
	  ○ Structurer et animer des ateliers coopératifs pour la conception de démarches actives d'orientation et la production de supports en associant des professionnels et cadres RH des métiers concernés, des professionnels de l'orientation et de l'intermédiation.
	• Mobiliser les professionnels de l'ESS,
	  ○ pour démultiplier le nombre d'ambassadeurs/représentants de l'ESS capables d'intervenir dans les écoles, centre de formation, universités.
	  ○ pour constituer une base ressource d'interviews accessibles sur les réseaux-sociaux, de professionnels travaillant dans les entreprises de l'ESS.

Levier(s) d'attractivité actionné(s)	• La qualité des parcours professionnels proposés (intégration, mobilités professionnelles, horizontales et verticales, sécurisation des parcours, développement des qualifications et des compétences)
Effets sur l'attractivité	• En réunissant les acteurs de l'orientation et de l'emploi avec les professionnels de l'ESS cette action permet de partager les connaissances et de maximiser les chances d'orienter les publics en recherche d'emploi, notamment jeunes, vers les secteurs de l'ESS.
Publics visés par l'action	• Les professionnels de l'orientation et de l'intermédiation vers l'emploi et la formation.
Pilote(s) pré-identifié(s)*	• Carif Oref, Cress, OPCO. Branches professionnelles

Ressources à mobiliser	• Acteurs : Carif Oref, Cress, organisations syndicales • Financements : Région, collectivités territoriales, OPCO,…
Planification	• 1- Recensement des besoins • 2- Ingénierie, production des supports et contenus
Indicateurs de suivi et d'évaluation	• Réalisation effective d'actions d'information (rencontres, webinaire…) • Évaluation qualitative des productions par les bénéficiaires. • Augmentation des candidatures au sein des entreprises de l'ESS. • Amélioration de l'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi.

** Non validé à ce stade*

6.7 Action n°5 : Promouvoir le développement de l'apprentissage et de l'alternance intégrative dans l'ESS en lien avec les OPCO et expérimenter un processus « accéléré » de recrutement, intégration, formation, en réponse à des besoins de main d'œuvre à court terme sur des métiers en tension

Constats et enjeux	• Un enjeu de **valoriser et réactiver des pratiques et un savoir-faire de formation spécifique à l'ESS**. Paradoxalement les entreprises de l'ESS paraissent en retrait sur les pratiques de formation en alternance et en apprentissage, au moment où l'état et les régions en ont adapté, assoupli, ouvert l'accès à tous les publics et facilité le financement. Pourtant : o C'est sur la pratique de la "**formation en cours d'emploi**" que se sont construites et institutionnalisées les compétences et les qualifications dans le travail social, l'animation, le soin... Nombreuses dans les métiers de la construction, les SCOP ont été historiquement très active sur la formation par apprentissage articulée à la formation continue... o Les centres de formation et d'insertion associatifs, les associations et entreprises d'insertion, entreprises adaptées, ESAT sont depuis de nombreuses années porteurs d'exigences et de savoir-faire innovants en ingénierie et pédagogie d'"alternance intégrative". o **L'alternance intégrative** vise à la fois la formalisation des compétences des collectifs et organisations de travail, leur adaptation permanente et leur transfert. Elle s'appuie sur l'ingénierie et le pilotage d'un **système tutoral** où coopèrent apprenants, tuteurs et formateurs. Elle vise à la fois à assurer un niveau de compétences (collectives et individuelles) pour un travail de qualité et à permettre aux personnes d'acquérir un niveau et une reconnaissance de **qualification** durable. o Enfin les pédagogies actives fondées sur le cycle de **l'entrainement mental** (voir, comprendre, agir) et les démarches **d'analyse et résolution de problème** qui fondent **l'éducation populaire** sont de puissant levier pour structurer les **apprentissages en situation de travail** de **collectifs apprenants.** • Un enjeu **d'apporter des réponses à la crise sanitaire et économique, pour préserver des compétences et répondre à des besoins à court terme sur des métiers en tension.**

	L'engagement de l'ESS à réactiver et développer ses pratiques d'Alternance Intégrative est un puissant levier d'attractivité et de différenciation en cette période de crise sanitaire et économique. Sur les métiers du "care" en tension - infirmier, aide soignant, avs..., à l'hôpital, en institution, à domicile... - très rapidement mobiliser et intégrer un grand volume de main d'œuvre - issue de métiers en crise - en développant de manière accélérée les compétences minimums pour sécuriser les prestations (phase d'intégration et de formation accélérée) et en ouvrant, sur le long terme, des perspectives de développement des compétences et d'accès aux qualifications.
Description de l'action	• Organiser la promotion du modèle et des pratiques de l'Alternance Intégrative comme spécificité des entreprises de l'ESS par des actions d'information : auprès des enseignants et des lycéens, dans les forums métiers, auprès des cadres et des élus de CSE des entreprises de l'ESS. • Structurer via les OPCO une offre intégrée d'ingénierie de l'alternance intégrative et de formation des formateurs et tuteurs au pilotage d'un "système tutoral". • Repérer et labéliser des ressources d'ingénierie et de formation. • Conduire une **opération pilote pour les métiers du care en tension** de « parcours accéléré d'intégration et de formation en appuyant spécifiquement des groupes d'entreprises du "care" autour de centres de formation et d'apprentissage volontaires pour conduire de manière concertée un processus de recrutement / intégration, formation qualification par apprentissage de salariés en reconversion professionnelle, sur une période longue.
Levier(s) d'attractivité actionné(s)	• La qualité des parcours professionnels proposés (intégration, mobilités professionnelles, horizontales et verticales, sécurisation des parcours, développement des qualifications et des compétences)
Effets sur l'attractivité	• L'apprentissage est un levier extrêmement fort pour développer l'emploi dans l'ESS, en offrant également des impacts très positifs en matière de maintien dans l'emploi.
Publics visés par l'action	• Les demandeurs d'emploi et de formation • Les dispositifs d'intermédiation vers l'emploi et la formation • Les établissements d'enseignement et de formation professionnelle
Pilote(s) pré-identifié(s)*	• L'Udes et les organisations syndicales • Les OPCO
Ressources à mobiliser	• Acteurs : CFA et centre de formation professionnelle par alternance, organisations syndicales • Les compétences des centres de formation, des associations d'éducation populaire, des enseignants chercheurs en pédagogie et sciences de l'éducation. • Financement de l'alternance
Planification	• 1- Constituer un groupe de travail afin de préciser les modalités de mise en œuvre, ingénierie à déployer • 2- Expérimentation du dispositif, évaluation
Indicateurs de suivi et d'évaluation	• Évolution du nombre d'apprentis • Evolution du maintien dans l'emploi et de l'accès à la qualification • Mise en place de processus d'accueil d'alternants • Labélisation effective de ressources d'ingénierie et de formation

* *Non validé à ce stade*

6.8 Action n°6 : Créer une cellule d'appui pour sauvegarder l'activité et les emplois d'entreprises de l'ESS en difficulté (à l'échelle des départements ou bassins d'emplois)

Constats et enjeux	• Beaucoup d'entreprises de l'ESS risquent d'être en difficulté financière en 2021, du fait de l'impact de la crise économique liée à la crise sanitaire COVID-19. • D'autres entreprises de l'ESS risquent d'être en difficulté en lien avec un vieillissement des membres de la gouvernance et/ou à la suite du départ en retraite des dirigeants. • Certains dispositifs comme le DLA et « Pays de la Loire Rebond » peuvent venir en aide aux entreprises de l'ESS en cas de difficultés financières et/ou de gestion financière • Or, au regard du contexte actuel et des difficultés à venir évoquées ci-dessus, il manque un espace de dialogue multi-acteurs ESS, de repérage des entreprises en difficulté et d'alerte, permettant de les appuyer et orienter vers les dispositifs existants pour assurer le maintien de leur activité et des emplois.
Description de l'action	• Création d'une cellule d'appui aux structures en difficulté économique et de gouvernance réunissant les acteurs de l'ESS concernés en capacité de repérer les structures en difficultés, les orienter ou les accompagner (UDES, URSCOP, Réseaux départementaux de l'ESS, France active…) • A travers cette instance, déployer en garantissant un maillage territorial : - une fonction d'observation, d'alerte et d'écoute, - une fonction d'appui en capacité d'analyser la situation et rechercher des solutions : orientation et mobilisation de dispositifs existants, mobilisation de réseaux pour la concrétisation de demandes d'aides (ingénierie sur construction des dossiers d'aides, d'avances remboursables, de titres de participation…), mobilisation et prêts de compétences (de type mécénat de compétences…), mobilisation de concours financiers (prises de participation, prêts ou gestion commune de trésorerie…
Levier(s) d'attractivité actionné(s)	• Création et redistribution de valeur (économique et sociale)
Effets recherchés sur l'attractivité	• Maintenir l'activité et les emplois dans les structures ESS en difficulté économiques du fait de la crise ou en fragilisation de la gouvernance du fait du départ en retraite du dirigeant/ du vieillissement des membres de la gouvernance et de la difficulté à mobiliser d'autres porteurs de projets bénévoles et compétents.
Publics visés par l'action	• Structures employeuses ESS en difficulté et/ou en manque d'attractivité.
Pilote(s) pré-identifié(s)*	• UDES, CRESS, têtes de réseaux coopératifs et associatifs.

Ressources à mobiliser	• Acteurs ressources : CRESS et réseaux départementaux en lien avec la plateforme ESSOR, URSCOP, France Active, Crédit coopératif, Caisse des dépôts, fédérations, syndicats employeurs • Financements : Fonds mutualisés via OPCO/structures ESS pour passage à l'échelle de structures ESS, Fonds développés par le conseil régional sur de la recherche de financement en BFR et la prise de participation en haut de bilan.
Planification	• 1- Constituer un groupe de travail afin de préciser les modalités de mise en œuvre, ingénierie à déployer • 2- Expérimentation du dispositif, évaluation
Indicateurs de suivi et d'évaluation	• Part des entreprises en difficulté bénéficiaires de l'appui de la cellule • Nombre d'emplois au sein de ces entreprises de l'ESS bénéficiaires de l'appui de la cellule

** Non validé à ce stade*

6.9 Action n°7 : Soutenir les porteurs de projets de développement local, économique, écologique et culturel dans l'accompagnement de projets coopératifs, en réponse aux besoins des territoires

Constats et enjeux	• Plusieurs exemples en Pays de la Loire montrent que le déploiement d'une stratégie de type associative constitue un cadre propice à la conception et au développement des projets et que l'adoption rapide du modèle coopératif (SCIC, SCOP) permet de structurer l'activité professionnelle et l'emploi en phase d'expansion et de maintenir à long terme une position attractive favorable sur des marchés potentiellement concurrentiels. La création d'emploi et la recherche de compétences et de personnels qualifiés se fait d'abord sur des fonctions nouvelles, rares et qualifiées (fonctions de développement, chargé de communication ou, commercialisation, nécessaires au développement) et le modèle coopératif permet de les intégrer à la gouvernance et de les fidéliser à long terme. • Le développement de ces projets est favorable à l'extension d'une Economie Sociale et Solidaire, inscrite sur les territoires. • Les entreprises de l'ESS, sont capables et ont intérêt à mutualiser et mettre à disposition des ressources (économiques, de compétences, de moyens...) et apporter la force de leurs réseaux. Elles constituent localement de puissants leviers pour soutenir des porteurs de projets (élus locaux, bénévoles et professionnels...). Elles peuvent, sur cet engagement, transformer la relation et faire évoluer et ouvrir les modes de contractualisation avec les collectivités.

Description de l'action	• Appuyer la structuration sur chaque bassin de vie d'un collectif ou d'une fonction de veille et d'appui ESS capable de se mobiliser en soutien aux élus locaux et aux initiateurs/porteurs de projets sur le champ des activités émergentes.
	  ○ Identifier les ressources mutualisables.
	  ○ Favoriser les mises en synergie entre porteurs de projets et structure de l'ESS pour développer un projet commun, vecteur de développement.
	  ○ Mobiliser les dispositifs, prestataires et financements utiles à l'accompagnement de montage de projets coopératifs sur les territoires (SCIC, groupement d'employeurs, CAE...)

	○ Renforcer les liens avec les collectivités. ○ Accompagner les mutations d'associations en sociétés coopératives.
Levier(s) d'attractivité actionné(s)	• Création et redistribution de valeur (économique et sociale) • Les modalités de gouvernance (qualité du dialogue social, participation et implication des salariés et autres parties prenantes)
Effets sur l'attractivité	• Favoriser le développement de l'activité et d'un emploi de qualité, sur différents niveaux de qualification, grâce à des solutions coopératives permettant de mutualiser des moyens et d'atteindre une taille critique. • A travers un renforcement des relations avec les collectivités, faire changer les représentations des entreprises de l'ESS et encourager d'autres modes de collaboration et de contractualisation
Publics visés par l'action	• Porteurs de projet, associations et coopératives en développement.
Pilote(s) pré-identifié(s)*	• UDES, CRESS, têtes de réseaux coopératifs et associatifs.
Ressources à mobiliser	• Acteurs ressources : CRESS et réseaux départementaux en lien avec la plateforme ESSOR, URSCOP, Réseau entreprendre, France Active, Crédit coopératif, Caisse des dépôts, fédérations, syndicats employeurs • Financement :
Planification	• 1- Constituer un groupe de travail afin de préciser les modalités de mise en œuvre et avoir la capacité d'organiser au niveau local, des réponses adaptées aux besoins. • 2- Conception de l'offre et évaluation
Indicateurs de suivi et d'évaluation	• Nombre de structures accompagnées dans cette démarche • Evolution du nombre de professionnels et bénévoles au sein de ces structures • Evolution du nombre de collectivités engagées au sein de SCIC, PTCE, GE, CAE… • Augmentation de l'activité des structures concernées (hausse des clients, hausse des effectifs…)

* *Non validé à ce stade*

7. Annexes

7.1 Liste des personnes rencontrées dans le cadre des entretiens exploratoires

Nom	Prénom	Structure	Fonction	Date de RDV
Baron-Mazaury	Nathalie	Unifaf	Secrétaire Générale de Région	16-janv
Durey	Chloé	CRESS PDL	Responsable Développement économique et Territoires	29-janv
Fenies Dupont	Karine	CRESS PDL	Responsable Observatoire	09-janv
Goic	Morgane	Pôle emploi	Chargée de relations partenariales	09-janv
Grenier	Pierre	Uniformation	Délégué régional	10-janv
Marais	Françoise	Conseil régional PDL	Cheffe de projet Partenariats sectoriels	10-févr
Marciau	Anne-Lise	Direccte	Correspondante régionale pour l'Economie sociale et solidaire (ESS), Service Développement économique des territoires	20-janv
Marhadour	Marc	Adapei 44/UDES	Directeur général ADAPEI 44 et Délégué régional UDES	14-janv
MAROT	Anne-Flore	CDFT	Responsable de l'Accompagnement des collectifs	20-janv
Renaud	Olivier	Adelis	Directeur général	27-déc
Tricheau	Dorothée	Vyv PDL	Siège à l'ANEM - DRH	10-janv
Vicquenault	Eve	Conseil régional PDL	Responsable du pôle création / transmission et ESS	14-janv
ZARCA	Emmanuel	Conseil régional PDL	Directeur Adjoint, Service Partenariats emploi - formation	10-févr

7.2 Liste des acteurs de l'ESS mobilisés dans le cadre des investigations territoriales (employeurs et salariés)

Enquête auprès des employeurs :

Nom de la structure	Domaine d'activité	Département
ADT 44	Services à la personne	44
APEI Sable Solesme	Accompagnement de personnes en situation de déficience intellectuelle	72
ADAPEI 49	Etablissements, services, accompagnement de personnes en situation de handicap mental	49
Linkiaa	Unités d'hébergements, services d'accueil familial, d'accueils de jour, d'interventions éducatives à domicile, de soutien à la parentalité	44
ADELIS	Animation, habitat social	44
Centre socioculturel Rives de Loire	Animation socio-culturelle	49
CEAS 72 (réseau dép de l'ESS)	Action sociale	72
CEAS 85	Action sociale	85
APESS 53	Association pour la Promotion de l'Economie Sociale et Solidaire en Mayenne	53
IRESA (Inter-réseau ESS)	Inter réseau de l'ESS	49
Fréquence Sille	Radio associative	72
ADAMSSE CFA & CFA Sport et Animation	Formation professionnelle	PDL
Village de la Vergne (SCIC)	Agriculture et artisanat - Tiers lieu	85
TRIPAPYRUS (SCOP)	Environnement – économie circulaire, collecte, gestion et valorisation des déchets	85
SIAE Alternatri	SIAE positionnée sur le champ de l'environnement Collecte, tri, recyclage de papier de bureau en filière directe de fabrication	53
L'étape Association	Protection de l'enfance, adultes en situation de handicap, personnes en difficulté sociale (hébergement et réinsertion)	44
CAP 44 (SCIC)	Agriculture paysanne – accompagnement de porteurs de projets dans ce secteur et accompagnement de projets de territoire	44
Fibres 49 (PTCE Maine et Loire)	Collectif de 11 SIAE. Recyclage, économie circulaire	49
VYV Pays de la Loire	Assurances, services d'accompagnement et d'assistance, offre de soins, habitat	PDL
Mayenne Culture	Education artistique, évènements, formation, secteur culturel	53

Enquête auprès des salariés et personnes en formation

Statut	Domaine d'activité	Métier exercé ou envisagé	Département
Salariés	Services à la personne	Assistant de Vie aux Familles (ADVF)	44
	Services à la personne	Auxiliaire de vie sociale (AVS)	44
	Services à la personne	Employée à domicile	44
	Services à la personne	Agent à domicile	44
	Services à la personne	Auxiliaire de vie sociale (AVS)	44
	Services à la personne	Auxiliaire de vie sociale (AVS)	44
	Services à la personne	Technicienne d'Intervention Sociale et Familiale (TISF)	44
	Services à la personne	Technicienne d'Intervention Sociale et Familiale (TISF)	44
	Radio associative	Journaliste	72
	Radio associative	Technicien régie et maintenance	72
	Environnement	Assistante administrative et commerciale	53
	Accompagnement et assistance	Aide-soignante en EHPAD	44
	Accompagnement de personnes en situation de déficience intellectuelle	Secrétaire	72
	Accompagnement de personnes en situation de déficience intellectuelle	Educatrice spécialisée	72
	Accompagnement de personnes en situation de déficience intellectuelle	Assistante de direction	72
	Accompagnement de personnes en situation de déficience intellectuelle	Responsable logistique et maintenance	72
	Services à la personne	Cadre de secteur	53
	Animation et habitat social	Médiatrice emploi auprès des gens du voyage	44
	Animation et habitat social	Conseillère en insertion	44
	Animation et habitat social	Conseillère en insertion	44
	Animation et habitat social	Référente de parcours PLIE	44
Personnes en formation	Master ESS	Incubateur d'entreprises de l'ESS/coordinateur (à court terme), création d'un éco-village (à long terme)	72
	Master ESS	Doctorant CIFRE sur les nouvelles formes de coopération agricole	72
	Master ESS	Dans le domaine du tourisme social/solidaire	72
	Master ESS	Dans le domaine de l'enseignement sanitaire et social	72

7.4 Liste des participants aux ateliers prospectifs

Atelier n°1 : DAS de l'animation, du tourisme, du sport, de la culture :

- Julien Favrot, La Ligue de l'enseignement 53
- Simon Lhommeau, Ligue de l'enseignement des Pays de la Loire
- Eric Lucas, Fréquence Sillé (72)
- Daniel MURAIL, CDOS 53

Atelier n°2 : DAS du lien, de l'inclusion sociale et du « prendre soin » :

- Raphaël Chauveau Deslandes, France Alzheimer 49
- Joseph Chevallereau, ADMR PDL
- Roselyne Fortun, UFCV PDL
- Régine Jaunatre, CEAS 85
- Isabelle Savin, ADMR 53
- Dorothée Trichereau, VYV PDL
- Jennifer Turquet, ADT 44, 85

Atelier n°3 : DAS du développement éco et social, des compétences et de l'insertion professionnelle :

- Claudie Boileau, Village de la Vergne (85)
- Ninon Claude, Label ESS 85
- Julie Lefèvre, Eccossolies (44)
- Patrice Orfila, Sup'social des Etablières (85)
- Vincent Rousselet, Biocoop PDL

7.5 Guide d'entretien auprès des entreprises de l'ESS

- Partie 1 : [Tendances structurelles] Repérer l'évolution des activités/ les projets des structures et leurs impacts sur l'emploi et les compétences. Identifier les stratégies des structures pour anticiper et répondre à leurs besoins RH.
    - → Préciser les champs d'intervention de la structure / effectif (nb/ETP)
    - → Sur les dernières années, l'effectif est-il en hausse / en baisse / stable ? Métiers exercés au sein de la structure?
    - → De manière générale, pour assurer votre activité, quels sont les profils que vous recherchez le plus ? Recherchez-vous certaines compétences spécifiques (en termes de connaissances, savoirs faires) ?
    - → Rencontrez-vous des difficultés pour recruter ? Sur quels postes? Nature des difficultés rencontrées ? Quelles sont les raisons selon vous ?
    - → Avez-vous des difficultés pour fidéliser vos salariés ? Si oui, sur quels postes ? Pour quelles raisons ?
    - → Votre secteur connaît-il des mutations et qui ont un impact sur l'emploi et les compétences nécessaires pour maintenir et/ou développer votre activité ? Identifiez-vous des difficultés liées au développement et/ou recrutement de ces compétences nécessaires ?
    - → Outre le recrutement de salariés pour répondre aux besoins en compétences, quelle mobilisation de la formation en interne pour faire évoluer les salariés dans leur parcours professionnels ? Mutualisation de l'emploi? Recours à l'apprentissage ?

→ Avez-vous déjà eu recours à des dispositifs visant à favoriser le développement de votre activité et de l'emploi ? Des dispositifs d'accompagnement ?

- Partie 2 : [Tendances conjoncturelles] Repérer l'impact de la crise sur l'activité et l'emploi de la structure. Identifier en quoi la crise a pu affaiblir la structure mais aussi la renforcer quelque part (innovations de services, de management, d'organisation du travail…)
  - → En termes d'activité : quels services suspendus/ continuité de services ? Comment, avec quelles adaptations (repositionnement, redéfinition de l'offre de services, innovations de services, mobilisation en réseaux et coordination des initiatives citoyennes, bénévolat…)
  - → En termes d'emplois : quelle pérennisation / fragilisation des emplois à court ou moyen terme ? Quels sont les emplois que vous percevez comme « clés » (nécessaires la continuation des activités essentielles), « sensibles » (exposés à des risques de chômage technique, baisse d'effectifs, évolutions des compétences ?), « émergeants » (liés à la réorientation ou repositionnement des activités ?) et « mutualisables » ?
  - → En termes d'organisation et de management : quelle évolution de l'organisation du travail, coopérations et mutualisation de ressources, du dialogue social : télétravail, mobilité et partage de main d'œuvre, dialogue social dématérialisé, implication des salariés…
  - → Financièrement : quel impact sur les fonds propres? Quelles garanties à court et moyen terme des financeurs? Mesures de soutien activées?

- Partie 3 : Regard sur les critères d'attractivité et de fidélisation des métiers exercés au sein de la structure. Apprécier l'intégration des attentes des salariés dans le cadre de la gestion des ressources humaines et la stratégie de développement.
  - → Selon vous, selon quels critères un salarié va juger qu'une entreprise offre des conditions attractives pour exercer son métier (ou le métier pour lequel il se forme) ?
    - Le contenu du travail (sens, utilité), l'engagement de tous à tous les niveaux de l'organisation, la qualité et l'intensité du dialogue social (relations sociales), l'organisation du travail, la conciliation de la vie professionnelle et personnelle, l'environnement physique, les relations au travail, la qualité de l'information au sein de l'organisation, la santé économique de l'entreprise assurant une pérennité de l'emploi, les perspectives de parcours professionnels offertes, la place accordée dans la gouvernance de l'entreprise, les conditions de rémunérations et avantages sociaux…
  - → Quelles attentes expriment vos salariés et les personnes que vous recrutez?
  - → Comment intégrez-vous ces attentes/demandes et comment travaillez-vous sur ces critères d'attractivité/ fidélisation dans le cadre de la gestion des ressources humaines et de votre stratégie de développement ?
  - → Quels sont les obstacles auxquels vous avez pu/ pourriez être confrontés pour agir sur ces critères d'attractivité/ fidélisation des métiers ?
  - → Sur quels facteurs socio-économiques pensez-vous pouvoir différencier votre entreprise et la rendre plus attractive pour les salariés face aux entreprises du secteur marchand ?
    - le projet, la philosophie, les pratiques de management
    - l'organisation du travail, la productivité, l'efficience économique, sociale et technique du système qui en résultent.
    - la valeur ajoutée produite et partagée entre les parties prenantes dont les salariés.
    - La valeur ajoutée réinvestie pour l'amélioration des moyens de travail, l'innovation, la qualité et le coût des services...

7.6 Guide d'entretien auprès des salariés de l'ESS et personnes en formation

- Est-ce votre premier emploi dans une entreprise de l'ESS ?
- Est-ce que le fait que cette entreprise appartienne au secteur de l'ESS a été déterminant dans votre choix de postuler à cet emploi ?
  - → Si oui, pour quelles raisons ? Quelles étaient vos facteurs de motivation plus particuliers ?
- Quelles attentes aviez-vous en arrivant sur votre poste… par rapport à vos conditions de travail ? À votre implication dans l'entreprise ? A votre autonomie d'action ? …
- Selon quels critères allez-vous juger qu'une entreprise offre des conditions attractives pour exercer votre métier ?
  - → Le contenu du travail (sens, utilité), l'engagement de tous à tous les niveaux de l'organisation, la qualité et l'intensité du dialogue social (relations sociales), l'organisation du travail, la conciliation de la vie professionnelle et personnelle, l'environnement physique, les relations au travail, la qualité de l'information au sein de l'organisation, la santé économique de l'entreprise assurant une pérennité de l'emploi, les perspectives de parcours professionnels offertes, la place accordée dans la gouvernance de l'entreprise, les conditions de rémunérations et avantages sociaux…

7.7 Bibliographie et documentation consultée

Panorama de l'économie sociale et solidaire en France, CNCRESS, 2015.

Dynamiques collectives de transitions dans les territoires. 2020, Le Labo de l'économie sociale et solidaire.

Enquête d'analyse des PTCE, 2017. Labo de l'ESS

Contribution de l'UDES à la feuille de route de l'ESS en sortie de crise. Mars 2020

ESS FRANCE - L'APRES COVID-19, UNE TRANSITION ECOLOGIQUE ET SOLIDAIRE , Juin 2020

ESS France - APPEL A TOUS CEUX QUI FONT L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : « POUR QUE LES JOURS D'APRES SOIENT LES JOURS HEUREUX ! » Jérome SADDIER

Atlas commenté de l'ESS. Observatoire national de l'ESS. 2020.

Baromètre 2020 de l'entrepreneuriat social, 8° édition. Convergences

Stratégie régionale de l'économie sociale et solidaire en Pays de la Loire 2017 - 2021

TRAJECTOIRES, 12 branches professionnelles de l'économie sociale présentent leurs métiers. UDES

Vision prospective partagée des emplois et des compétences, Les métiers du sport. CEREQ / France stratégie, Fév 2019.

Services à la personne : une offre qui se transforme. INSEE Analyse, Pays de la Loire. Mai 2017.

GUIDE DÉFINISSANT LES CONDITIONS D'AMÉLIORATION CONTINUE DES BONNES PRATIQUES DES ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE. CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE – (LIVRET 1 et 2).

Le Labo de l'ESS - Dynamiques collectives de transitions dans les territoires, Pré rapport, 2020.

Avise, Fonda, Labo de l'ESS - ESS et création de valeur. 2017.

Labo de l'ESS - Rapprocher la culture de l'économie sociale. Décembre 2017.

Les associations, Etat des lieux et évolution, Vivianne Tchernonog, 2018.

Avis du Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire, visant à anticiper la sortie de crise et la place que devra y prendre l'écosystème de l'ESS. le 4 avril 2020.

CIRIEC-France. Promouvoir l'Economie Publique, Sociale et Coopérative. COVID-19 : POUR UN « APRES» SOUTENABLE – 2020

Commission scientifique du Ciriec France - Économie publique et économie sociale. Action publique dans la crise Vers un renouveau en France et en Europe. François Aballéa, Philippe Bance, Pierre Bauby, Luc Bernier.

CIRIEC - Offrir des biens publics et des communs et revitaliser l'action publique dans le cadre d'un processus de « destruction créatrice » Philippe Bance. 2018.

Revue "Marché et organisation". Poids et place de l'économie sociale et solidaire dans les activités économiques, entre les autres acteurs, selon les échelles territoriales, Bernard Guesnier, 2010.

Transformer l'emploi, redonner du sens au travail. Le labo de l'ESS. 2017

Silver Economie – Décryptage et enjeux pour l'ESS. Note d'analyse. Avise, ARF, CDC. 2015

ESS et santé. Dossier. AVISE. 2019

Economie circulaire en 2040. INRS. 2019

Ruses de riches, Jean François Draperi, éditions Payot, Septembre 2020

Coopérer pour consommer autrement, Jean François Draperi, Presses de l'économie sociale et la Fédération nationale des coopératives de consommateurs (FNCC) avec le soutien de la Revue internationale de l'économie sociale (Recma). 2017.

Business social, entreprise sociale et ESS : quelles formes de gouvernance ? Entre similitudes et divergences… Francesca Petrella et Nadine Richez-Battesti, LEST-UMR 6123, Université de la Méditerranée.

Ethique du Care, une nouvelle façon de prendre soin, 2010, Agata Zielinski