



- ▶ Les enjeux pour l'avenir
- ▶ La crise, ses impacts, ses opportunités
- ▶ Les pistes d'action de l'ERDS de l'ESS en Normandie

Cette conférence sociale s'inscrit dans la démarche nationale du « Lab'QVT » co-financée par l'Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) et Chorum. Ce projet consiste à expérimenter dans cinq régions – Normandie, Grand Est, PACA, Bourgogne-Franche-Comté et Bretagne – des solutions à fort potentiel pour améliorer la qualité de vie au travail dans les entreprises de l'ESS, dans l'optique d'en favoriser l'essaimage sur tout le territoire.

L'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES) regroupe une vingtaine de groupements et de syndicats d'employeurs (associations, mutuelles, coopératives) et 16 branches et secteurs professionnels. Avec plus de 30 000 entreprises, employant près d'un million de salariés, l'UDES est la seule organisation multiprofessionnelle de l'ESS.

L'Espace Régional de Dialogue Social (ERDS) de l'économie sociale et solidaire en Normandie rassemble les représentants régionaux des syndicats d'employeurs fédérés au sein de l'UDES et des organisations syndicales de salariés signataires de la charte de fonctionnement de l'ERDS (CFDT, CFE-CGC, CGT).

QUE DESIGNE-T-ON PAR ENTREPRISE DE L'ESS ?

Dans l'ESS, les entreprises ont plusieurs formes juridiques : associations, coopératives, mutuelles, fondations ou encore entreprises sociales (loi relative à l'ESS du 31 juillet 2014). Dans ce document, l'entreprise désigne l'ensemble des organisations formé par les salariés et les dirigeants de l'ESS.

Quel avenir pour les entreprises de l'ESS ?

Avant la crise sanitaire, devant les évolutions et difficultés constatées dans l'ESS, les partenaires sociaux de l'économie sociale et solidaire, représentants des employeurs (UDES) et des salariés (CFDT, CGT, CFE-CGC), avaient engagé un travail de réflexion sur les enjeux auxquels les entreprises de ce secteur auraient à faire face : valeurs, projet associatif, modèle financier, reconnaissance des métiers, formation, rémunération...

La crise sanitaire a renforcé l'importance de ce travail d'anticipation et de construction. En effet, tout au long de cette crise, les entreprises de l'économie sociale et solidaire ont été en première ligne pour maintenir un indispensable lien social sur l'ensemble des territoires normands. De nombreux secteurs d'activité, particulièrement le médico-social et le social, ont été mobilisés. D'autres, à l'inverse, ont connu un arrêt brutal de leurs activités, dont les effets se font encore parfois sentir.

La conférence sociale régionale a eu pour objectifs de tirer un premier bilan de la crise et de l'intégrer dans les propositions d'actions issues des travaux de réflexion déjà lancés par les partenaires sociaux.

Entre Novembre 2020 et Juin 2021, quatre séances de travail ont été proposées aux employeurs, salariés et partenaires et acteurs de l'ESS, afin de répondre collectivement aux questions suivantes : « Qu'est-ce que l'on doit arrêter ? », « Qu'est-ce que l'on doit améliorer ? », « Qu'est-ce que l'on doit créer ? ».

Les thèmes abordés ont été :

- ▶ 23 Novembre 2020 : Face à la crise, comment renforcer les modèles socio-économiques des structures de l'ESS en Normandie ?
- ▶ 19 Février 2021 – Comment faire de la formation professionnelle un levier d'émancipation des salariés et d'attractivité de nos secteurs ?
- ▶ 21 Avril 2021 – Améliorer les conditions de travail dans l'ESS : le retour d'un enjeu central après la crise ?
- ▶ 24 Juin 2021 – Le numérique peut-il un levier d'innovation sociale dans l'ESS ?

Les pistes d'actions proposées par l'ERDS de l'ESS sont ambitieuses. Les partenaires sont conscients du chemin à construire et du travail à fournir par rapport à la situation actuelle du secteur. Néanmoins, par leurs propositions, ils souhaitent réaffirmer leur vision d'un modèle d'entreprises de l'ESS se différenciant du reste de l'économie.

CHIFFRES CLÉS

En Normandie, l'économie sociale et solidaire emploie 117 029 salariés, ce qui représente 11% de l'emploi sur le territoire, et compte 10 827 établissements, soit plus de 10% du total des établissements de la région.

Sommaire

LES 4 ETAPES DE LA CONFERENCE SOCIALE REGIONALE DE L'ESS

La crise, ses impacts et ses enjeux

Etape du 23 Novembre 2020

Face à la crise, comment renforcer les modèles socio-économiques des structures de l'ESS en Normandie ? Page 4

Etape du 19 Février 2021

Comment faire de la formation professionnelle un levier d'émancipation des salariés et d'attractivité de nos secteurs ? Page 5

Etape du 21 Avril 2021

Améliorer les conditions de travail dans l'ESS : le retour d'un enjeu central après la crise ? Page 6

Etape du 24 Juin 2021

Le numérique peut-il être un levier d'innovation sociale dans l'ESS ? Page 7

LES PROPOSITIONS D'ACTION DE L'ERDS DE L'ESS EN NORMANDIE

1. Transformer le modèle socio-économique des entreprises de l'ESS Page 8
2. Investir la formation – Développer l'attractivité des métiers Page 9
3. S'appuyer sur un dialogue social et professionnel de qualité Page 10
4. Accompagner les employeurs, représentants du personnel et salariés de l'ESS Page 11

CHIFFRES CLÉS

4 conférences

organisées sur 8 mois

L'audience cumulée des conférences est de **376 personnes** (direct et replay).

28 intervenants (syndicats de salariés, organisations professionnelles, entreprises de l'ESS, têtes de réseaux, OPCO, partenaires publics, banques, etc.)

12 heures de débats et d'échanges

REMERCIEMENTS

L'ERDS de l'ESS en Normandie remercie pour leur investissement et participation à la conférence sociale régionale de l'ESS :

- Carole ACKERMANN (CARSAT)
- Florent BARETTE (Crédit Coopératif)
- David CLUZEAU (Uniformation)
- Clarisse DAUTREY (Région Normandie)
- Nathalie DELALEAU (ARACT Normandie)
- Camille DUPUY (DysoLab – Université de Rouen)
- Françoise FANTAUZZO (Association OASIS)
- Stéphane GOSS (UDES)
- Jean-Philippe GOUEL (AMSN)
- Stéphanie GOULET (CFA-PSS Normandie)
- Loïc JULIEN (Union Régionale des SCOP de l'Ouest)
- Laurent LAOUENAN (Transition Pro Normandie)
- Pierre-Edouard MAGNAN (JDT)
- Corinne MORVAN (Uniformation)
- Magalie OLLIER (Mutuelle CHORUM)
- Morgane PERELLE (UNA du Calvados)
- Anthony PERINONY (A'dom 61)
- Nadia RAHOU (ANACT)

Face à la crise, comment renforcer les modèles socio-économiques des structures de l'ESS en Normandie ?

Avant même les conséquences de la crise COVID-19, le modèle socio-économique des entreprises de l'ESS était déjà interrogé : du fait des tensions sur les budgets publics, la question économique a pris le pas sur la question sociétale, le commun, les valeurs. Cela a créé un décalage entre les valeurs portées par le secteur de l'ESS et la réalité de ce que vivent les salariés. Les organisations s'en trouvent fragilisées : perte de sens, d'engagement, manque de reconnaissance, management défaillant, problème d'attractivité du métier, problèmes de recrutement... La crise liée à la COVID-19 a amplifié ses fragilités.

75% des associations ont été touchées par la crise liée à la COVID-19 (arrêt total ou partiel de l'activité). Dans le détail, la situation est plus contrastée : beaucoup d'entreprises sont en forte difficulté comme dans le secteur de l'animation, de la culture, alors que certaines, notamment dans le secteur de l'aide à domicile, sont en suractivité.

La pérennité des modèles de l'ESS, les transitions sont mis en question. Car la crise intervient à un moment où les modèles financiers de l'ESS sont déjà fragilisés.

Certes, l'Etat, les banques, les collectivités, France Active ont installé en urgence un écosystème de dispositifs de secours permettant aux structures de survivre (PGE, exonération de cotisations, maintien des financements, décalage d'échéances de prêt, dispositif secours ESS...). Mais des entreprises se sont surendettées parce que déjà endettées avant la crise.

Comment vont-elles être capable de relancer l'activité à la sortie de la crise ?

Au plus fort de la crise, France Active a réalisé une enquête auprès de 3000 structures de l'ESS, dont 150 structures normandes (de son périmètre d'activité). Il en ressort schématiquement que :

- ▶ **20% des entreprises s'en sortent**, voire profitent d'un effet d'aubaine ;
- ▶ **20% sont impactées, mais vont s'en sortir** car elles sont peu endettées et ont un modèle R.H. solide ;
- ▶ **20% sont impactées et se demandent si elles vont s'en sortir** ;
- ▶ **25% s'interrogent sur leur avenir à 3 mois** ;
- ▶ **10% vont disparaître sans solution d'urgence** complémentaire (subventions...) avec une présence plus importante des associations de moins de 5 salariés.

Une constante dans l'analyse : celles qui résistent le mieux sont celles où le modèle R.H. est co-construit avec les salariés et la gouvernance motrice de cette dynamique.

Les enjeux

- ▶ A court terme, rembourser la dette contractée lors de la crise COVID-19 : sans appui des financeurs, cela sera complexe pour les entreprises de l'ESS
- ▶ A moyen terme, transformer le modèle socio-économique de l'ESS

Un préalable important : sécuriser sur une base pluri-annuelle les financements des structures.

C'est une réflexion globale qui doit être lancée avec l'ensemble des salariés et parties prenantes et intégrer les impacts économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux de l'ESS. Pour redonner du sens aux métiers et démontrer que les entreprises de l'ESS sont différentes des autres.

Comment faire de la formation professionnelle un levier d'émancipation des salariés et d'attractivité de nos secteurs ?

La formation est un marqueur de l'ADN de l'ESS. Elle permet au salarié de progresser, de se construire, d'évoluer et ainsi de suivre un parcours professionnel enrichissant. La formation devient alors un des leviers de l'attractivité des métiers. Elle s'adresse aussi aux dirigeants et aux gouvernances afin qu'ils accompagnent les analyses des besoins et des compétences de leurs salariés et qu'ils réfléchissent aux parcours professionnels possibles.

L'APPRENTISSAGE

Un engouement réel pour l'apprentissage a été constaté à partir de mai 2020 (sur l'année + 18% de contrats signés). Une bascule s'est opérée chez les employeurs vers les formations par alternance, principalement le contrat d'apprentissage, dont les causes sont :

- ▶ **Le moindre nombre de contrats aidés ;**
- ▶ **Les difficultés de recrutement** obligeant à se saisir de toutes les opportunités possibles ;
- ▶ L'effet d'aubaine de l'aide à l'embauche (notamment chez les petites structures) ;
- ▶ **Un changement de culture** au sein des entreprises de l'ESS ;
- ▶ **Une évolution de l'offre d'apprentissage** pour coller aux besoins des territoires.

La Région Normandie a pour ambition de catalyser cette croissance en instaurant des formations métiers mobilisant l'apprentissage.

LES RECONVERSIONS PROFESSIONNELLES

En Normandie, l'association Transition Pro, qui a démarré son activité au 1^{er} Janvier 2020 (en remplacement des ex-Fongecifs, ex-Opacifs et ex-Coparef) a étudié pour 2020, 2600 projets de transition professionnelle et en a accepté 1648.

Point important : le 1^{er} secteur d'origine des déposants de dossier est la Santé humaine et l'action sociale.

Cela pose la question de la perte de sens des professionnels de ce secteur face aux évolutions des modèles et des conséquences de la crise liée à la COVID-19. Ensuite viennent le commerce, l'industrie, les services administratifs, les transports, la construction et l'hôtellerie-restauration. Le premier secteur des déposants visé est l'aide à domicile, le 3^{ème} l'hébergement médicalisé. Des mobilités importantes sont donc en cours entre des secteurs de l'ESS et entre l'ESS et le reste de l'économie qu'il convient d'anticiper et ensuite d'accompagner.

LA MOBILITÉ ET L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE

Faire carrière dans une entreprise ou un secteur n'est plus la priorité. Les salariés, notamment les jeunes de 20-29 ans recherchent avant tout à avoir un métier qui leur plait dans un environnement épanouissant. Le sens au travail est essentiel : il y a la volonté de se sentir utile, un besoin de collectif et de reconnaissance important. Uniformation et l'UDES ont souhaité structurer et accompagner ces mobilités en se donnant la capacité d'anticiper et de construire les parcours professionnels au sein de l'ESS et avec l'extérieur. Un engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) a donc été contractualisé avec l'Etat. Il a 2 axes :

- ▶ **Outiller la veille prospective sur les compétences dans l'ESS ;** se donner

la capacité de mieux gérer les emplois et les parcours professionnels (GEPP) ;

- ▶ **Travailler sur le numérique dans l'ESS**, notamment ses impacts sur les compétences et les parcours.

Le premier axe a abouti à la création d'une banque de données compétences et d'une plateforme digitale construites sur 30 métiers socles définis à partir des fiches métier des branches. Cette banque doit aider les branches pour formaliser les parcours de formation et organiser les certifications.

Les enjeux

- ▶ Installer la question des emplois et des compétences au cœur de l'avenir des entreprises de l'ESS
- ▶ Réfléchir aux métiers, aux mobilités, aux parcours professionnels en travaillant les interactions entre les branches
- ▶ Développer l'attractivité des métiers de l'ESS, notamment par la reconnaissance salariale et la qualité de vie au travail
- ▶ Mobiliser les employeurs sur ces questions, les accompagner techniquement et financièrement
- ▶ Continuer à développer l'alternance avec l'engagement des financeurs.

Améliorer les conditions de travail dans l'ESS : le retour d'un enjeu central après la crise ?

L'amélioration des conditions de travail construite par le dialogue social et professionnel est un levier majeur d'attractivité des métiers. Cependant, la qualité de vie au travail se dégrade dans l'ESS depuis une dizaine d'années.

Le baromètre QVT de la mutuelle Chorum analyse depuis plusieurs années cette évolution. Dans son édition 2020, ce baromètre indique des pourcentages de salariés et dirigeants satisfaits importants. Néanmoins, dans le détail, le bilan est beaucoup plus nuancé :

► La persistance d'un sentiment de dégradation de la QVT

Il est évoqué par 47% des salariés et 37% des dirigeants. Pour les premiers, cela est lié aux changements d'organisation, aux manques de moyens humains et financiers, à l'ambiance de travail. Les seconds évoquent aussi les changements d'organisation, les moyens humains et financiers insuffisants auxquels s'ajoute la relation complexe avec les financeurs, les pouvoirs publics.

► Des charges de travail excessives et une hyperconnexion envahissante

50% des salariés estiment leurs charges trop importantes, notamment en réalisant beaucoup d'efforts physiques (manutention...). 54% des dirigeants évoquent être trop dérangés et 77% sont connectés en dehors de leur temps de travail.

► Une progression des injonctions contradictoires

Cela concerne 38% des salariés et 22% des dirigeants.

► Des changements d'organisation insuffisamment expliqués et communiqués

Cela crée de la déperdition, un manque et une insuffisance d'informations et de clarté.

► La peur d'être agressé et le sentiment de maltraitance en hausse

27% (+ 8 points) des salariés ont peur, 29% (+ 6 points) ont le sentiment d'être maltraités avec les bénéficiaires. 21% (+ 7 points) des dirigeants ont peur et 19% (+ 2 points) ont le sentiment d'être maltraités. La cause énoncée est la dégradation des conditions de travail.

De manière plus globale, structurellement, les difficultés de l'ESS sont à analyser au regard de 3 éléments :

- Une professionnalisation du secteur (plus de salariés avec de plus en plus de diplômes) ;
- Des conditions de travail dégradées (cumul des précarités contractuelle et financière, faiblesse des protections collectives, décalage important entre le monde vécu et le monde attendu) ;
- Des problèmes pour s'engager syndicalement (des relations de travail peu formalisées, des travailleurs engagés aux côtés de bénévoles, des employeurs peu formés, des méfiances envers les syndicats).

QUELS SONT EN PLUS LES IMPACTS DE LA CRISE SUR LE TRAVAIL ET LES SALARIÉS ?

Ils sont principalement négatifs (atteinte au sentiment d'utilité et d'estime de soi ; Isolement, retrait, anxiété ; Tension au sein des équipes ; Surcharge de travail, épuisement professionnel, démotivation ; TMS, dorsalgie ; Charge psychique et émotionnelle forte ; Surcharge de l'encadrement et déstabilisation des pratiques / postures).

Cependant, nous avons pu constater des évolutions positives comme le développement du sentiment de reconnaissance par le public aidé, du sens au travail, de formes nouvelles de créativité et de solidarité entre les salariés et les équipes et une augmentation des marges de manœuvre, des initiatives, improvisations, nouvelles organisations.

Les enjeux

En préambule, il convient de se poser la question du travail bien fait et de se réapproprier cette notion de manière collective et partagée. Quels moyens sont nécessaires pour y parvenir ?

► Enrayer collectivement et concrètement la dégradation des conditions de travail à partir de la réalité du terrain. Il est important de ne plus considérer le travail comme un risque, comme un effort mais comme un lieu de ressources, de débats, de création de valeur.

► Installer la question des emplois et des compétences au cœur de l'avenir de l'ESS – travailler le capital humain (mobilités, métiers, parcours..).

► Améliorer l'attractivité des métiers par ces actions sur les conditions de travail en complément de la formation et de la reconnaissance salariale.

Le numérique peut-il être un levier d'innovation sociale dans l'ESS ?

L'ESS est impactée comme les autres secteurs par les tendances lourdes de la transition numérique : celle-ci a amplifié la fragmentation et l'intensification des activités.

LES CONSTATS

La crise a accéléré dans l'urgence le déploiement des outils numériques avec une régulation insuffisante.

Le salarié et le dirigeant sont soumis à l'instantanéité, à une multitude d'informations qui dépassent les capacités humaines.

Dans cette nouvelle organisation numérique, les cadres intermédiaires peinent à trouver leur place, les dirigeants sont hyperconnectés et les salariés de terrain ressentent une pression et un stress importants.

La difficulté de l'ESS devant cet état de fait est que cette transition impacte les usagers et met en difficulté le projet social que portent les structures. L'écart entre valeurs et réel, évoqué dans les parties précédentes, s'en trouve amplifié.

LES CONSÉQUENCES

La transition numérique devient alors le catalyseur des tensions et paradoxes de l'organisation. Elle est aussi un accélérateur des évolutions du travail et de l'emploi. Si celles-ci ne sont pas nouvelles, la transition les augmente.

Elle oblige à réviser le rapport au travail, à sa qualité, à son lieu et à son temps. Elle est une source d'opportunités comme de risques : soit elle soutient une évolution positive des organisations du travail, soit elle catalyse des modes de fonctionnement qui mettent en difficulté les salariés.

Les enjeux

► **Reprendre la main sur les transformations numériques.** Tout d'abord, il est important de déconnecter cette question de la crise COVID. Les transformations s'inscrivent dans les évolutions systémiques en cours donc dans un temps long.

Il s'agit donc de s'interroger sur le rapport au travail actuellement et à l'avenir, sur la place des salariés (notamment les cadres intermédiaires), dirigeants dans ces structures numériques en s'appuyant sur le dialogue social et professionnel

► **Intégrer dans ces transformations la spécificité de l'ESS :** la relation d'aide auprès de l'utilisateur. Celui-ci est embarqué dans les évolutions numériques et il convient de l'accompagner. Pour que le contenu de la relation avec lui ne soit pas dénaturé.

Les associations, les coopératives, les mutuelles et les entreprises sociales constituent le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire dont les actions sont directement liées aux initiatives des dirigeants, élus et bénévoles qui la composent partout dans le pays. Enracinés au plus près des besoins de nos concitoyens grâce à leurs formes démocratiques et participatives, les organismes et entreprises de l'économie sociale et solidaire sont engagés quotidiennement dans la création, le maintien ou le développement du lien social et des emplois dans tous les territoires, au service de l'intérêt général.

Actualiser le projet associatif et stratégique avec comme piliers les impacts sociaux, sociétaux, environnementaux

L'ESS fait partie des solutions pour répondre durablement et efficacement aux différentes crises qui frappent notre pays : sociale, climatique et sanitaire à présent. Selon les principes qui la définissent, elle rend possible, par des projets collectifs et par l'essor d'une nouvelle citoyenneté économique, un autre modèle de développement plus équilibré et plus durable.

Les entreprises de l'ESS doivent construire de manière pluridimensionnelle (gouvernance, salariés) leur projet associatif et stratégique en se projetant sur le long terme :

- ▶ Leur raison d'être, leurs missions et leurs valeurs ;
- ▶ L'intégration dans leurs territoires et leurs écosystèmes ;
- ▶ Les impacts sociaux, sociétaux et environnementaux de leurs activités. Par ce canal, les entreprises de l'ESS souhaitent favoriser la nécessaire mutation des modes de production, de redistribution et de consommation pour préserver l'environnement et réduire les inégalités tout en créant des emplois locaux principalement dans le cadre de l'économie des services.

Construire le modèle socio-économique au service de ce projet pour se différencier

Il est essentiel pour les entreprises de l'ESS de construire une vision holistique de l'efficacité pour s'assurer de la cohérence de leur fonctionnement avec la vision et les valeurs de leur projet associatif et stratégique. Cela signifie que le critère économique ne peut plus être le seul pris en compte. Le social, le sociétal, l'environnemental sont des éléments pleins et entiers de la « bonne » efficacité.

En s'appuyant sur cette vision de leur modèle, les entreprises de l'ESS développeront des pratiques et plans d'actions en adéquation avec leurs principes et se donneront la capacité de lutter contre la perte de sens et d'engagements de leurs acteurs.

Mettre l'humain au centre des réflexions, des décisions et des organisations. Toutes les parties prenantes co-construisent ensemble le cadre de fonctionnement de la structure à partir de la réalité du terrain et l'expérimentent.

Les entreprises de l'ESS sont porteuses d'un mode d'entrepreneuriat qui met les Hommes et les Femmes au cœur des projets économiques et de société. Elles promeuvent une économie citoyenne qui prône le partage de la valeur ajoutée comme modèle, puisque les bénéfices sont très majoritairement investis dans le développement des activités et des emplois.

Agir à la refondation du modèle de financement des entreprises de l'ESS pour les sécuriser et redonner du pouvoir d'agir, d'investir et d'expérimenter

Un engagement fort des financeurs est obligatoire. Il est essentiel de sortir d'un fonctionnement par appels à projet et d'aller vers une sécurisation pluriannuelle des budgets. Il ne faut en effet pas oublier que la hausse de l'endettement depuis 2008 est aussi liée à la sortie du modèle de la subvention. Investir, développer des activités, expérimenter demandent des perspectives à moyen terme. Former, adapter les compétences, recruter sont des engagements nécessitant que la structure puisse se projeter. Cette refondation devra permettre aux entreprises de se désendetter une fois la crise terminée.

Les actions clefs

- ▶ Installer une gouvernance inclusive intégrant les salariés et les usagers ;
- ▶ S'appuyer sur les espaces de dialogue social et professionnel de la structure ;
- ▶ Intégrer les transformations numériques au projet social autour de 3 exigences (innover, mobiliser les collectifs de travail, expliciter). Les outils numériques sont au service de la relation d'aide vers l'utilisateur, de la relation de travail. Ils l'améliorent, ne la dématérialisent pas.
- ▶ Rationaliser les activités administratives, sans plus de valeur, pour permettre aux acteurs de se concentrer sur les aspects valorisants du travail.

L'ESS est confrontée à une perte d'attractivité de ses métiers. Enrayer ce phénomène implique de pouvoir proposer aux salariés une évolution régulière et progressive de leurs rôles, en adéquation avec leurs souhaits et en cohérence avec les besoins des personnes accompagnées et d'améliorer le statut social et conventionnel des métiers.

Construire des parcours professionnels pour les salariés de l'ESS

La formation professionnelle

- ▶ Stabiliser les dispositifs existants et faciliter leur accès par l'information des salariés ;
- ▶ Augmenter les budgets disponibles pour les structures de l'ESS (par exemple : financement des plans de développement des compétences des plus de 50 salariés) en développant la recherche de co-financements (articuler les acteurs autour d'un projet) ;
- ▶ Adapter l'offre de formation aux besoins identifiés sur le territoire de l'association, sur un bassin d'emploi, dans un département, dans la région, en visant prioritairement les métiers à fort potentiel d'emplois ;
- ▶ Construire des parcours de formation sur-mesure avec tous les partenaires institutionnels en fonction des profils des personnes à former et des emplois cibles identifiés ;
- ▶ Mesurer l'impact des formations et des certifications sur la qualité de service (en utilisant les référentiels des normes qualité) et adapter les contenus pédagogiques.

Les mobilités et parcours professionnels

- ▶ Capitaliser sur les outils mis en place par l'EDEC pour formaliser des fiches métiers et ensuite informer les employeurs ;
- ▶ Participer aux réflexions sur les passerelles entre les métiers de branches différentes ayant des compétences connexes, à partir des expériences constatées sur la région ;

- ▶ Accompagner, soutenir les démarches favorisant les modularités des formations, les passages entre branches (dans le respect des certifications et diplômes) ;
- ▶ Réfléchir à des parcours professionnels en s'appuyant sur les démarches de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels en action dans les entreprises ;
- ▶ Eviter les ruptures de parcours en anticipant l'évolution des emplois (ex : dispositif Transitions collectives) et leurs impacts sur les salariés ;
- ▶ Travailler les parcours professionnels par bassin d'emploi ;
- ▶ Développer les certifications professionnelles et les sécuriser financièrement.

L'apprentissage

- ▶ Maximiser le temps de tutorat la première année et l'adapter ensuite en fonction de l'acquisition des compétences ; sécuriser financièrement ces temps ;
- ▶ Augmenter les temps et budgets dédiés à la formation des maîtres d'apprentissage ;
- ▶ Pérenniser les aides à l'embauche ;
- ▶ Augmenter l'accompagnement des structures pour anticiper la fin du contrat en alternance (appuis financier, juridique, anticipation de l'activité...);
- ▶ Développer le travail sur l'apprentissage avec les acteurs formation du secteur ;
- ▶ Intégrer dans l'accompagnement des apprentis des solutions aux difficultés de logement qu'ils peuvent rencontrer.

Développer l'attractivité des métiers de l'ESS

La transformation du modèle socio-économique, par son impact sur le sens au

travail, et sa déclinaison en plans d'actions mettant les pratiques en adéquation avec les projets et valeurs portés et communiqués, est un élément essentiel de cette attractivité.

Cela se traduit par :

- ▶ Construire collectivement des démarches Qualité de Vie au Travail en partant de la réalité du terrain ;
- ▶ Traduire dans les organisations ces démarches et les expérimenter pour qu'elles soient toujours au plus près des besoins.

Mais cela sera insuffisant pour restaurer la capacité à recruter des nouveaux salariés. Des actions fortes doivent être décidées au niveau du statut social et des salaires :

- ▶ Reconnaître financièrement et en termes de classification les compétences des professionnels (diplômés ou non) de l'ESS, ce qui implique un engagement financier de la collectivité des financeurs ;
- ▶ Reconnaître financièrement et en termes de classification l'expérience professionnelle entre branches ;
- ▶ Préserver la mutualisation du risque prévoyance ; améliorer la protection collective de l'ESS (1/3 des associations ne dépendent pas d'une convention collective) ;

Enfin, l'ESS doit continuer à réfléchir à sa marque employeur en partenariat avec la Région Normandie (Agence régionale d'orientation) et les réseaux nationaux. Elle doit poursuivre le développement de la connaissance des métiers en s'investissant dans tous les vecteurs de la communication (réseaux sociaux, presse, radio...).

Les actions clefs

- ▶ Signer un accord de partenariat avec le Conseil régional de Normandie qui élabore la carte des formations (volume et répartition des places de formations sur le territoire) ;
- ▶ S'appuyer sur l'ingénierie pédagogique des CFA et développer les partenariats ; s'engager sur des volumes annuels d'apprentis ;
- ▶ Outiller les acteurs de la formation, de l'éducation, de l'orientation, de l'insertion et de l'emploi qui orientent vers les postes de l'ESS.

Associer les salariés et les représentants du personnel est un élément clé du fonctionnement et des transformations des structures. C'est le moyen de s'assurer que le point de vue des salariés est bien pris en compte dans tous les processus à tous les niveaux de l'entreprise.

Au delà, le dialogue social peut être une base utile pour nourrir un dialogue plus large incluant tous les acteurs de l'entreprise, y compris les non-salariés et les parties prenantes externes.

Pour pratiquer un dialogue social opérationnel, il est nécessaire de s'inspirer du terrain. Construire des solutions, chercher des compromis et mettre en route des processus nécessitent un dialogue social efficace adossé à un dialogue professionnel dans tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Cela permet de définir des organisations au plus près des unités de travail, de développer la cohésion et la solidarité, de donner du sens au travail des équipes. Et ainsi d'agir sur la qualité du service à l'utilisateur.

C'est en permanence articuler deux registres d'action :

- Le dialogue social, soit les discussions, échanges, travaux avec les représentants du personnel ;
- Le dialogue professionnel, soit tous les espaces de discussion avec les salariés (réunions, groupes de travail...).

Réaffirmation de la volonté du secteur d'impliquer les salariés, leurs représentants, les organisations syndicales et les parties prenantes

Cela consiste en :

- ▶ Reconnaître le rôle du collectif de travail comme essentiel à la « bonne » performance de l'entreprise (C.S.E., services, équipes...);
- ▶ Intégrer les salariés, leurs représentants, les organisations syndicales et les parties prenantes dans la construction et l'évolution du projet associatif et stratégique (comité de pilotage, comité technique, groupes de travail, réunion de service...);
- ▶ Les impliquer dans les réflexions sur les organisations, les transitions, changements et évolutions (comité de pilotage, comité technique, groupes de travail, réunion de service...);
- ▶ Les rendre co-acteurs des projets de la structure portés par le conseil d'administration, de leurs objectifs et de leur mise en oeuvre.

Informier, former et outiller les acteurs du dialogue social et professionnel

L'implication possible de ces acteurs est liée aux moyens humains, financiers dédiés et à la formation des personnes qui l'incarnent. Il est donc essentiel que les entreprises de l'ESS prévoient un cadre de dialogue permettant aux acteurs de pouvoir travailler. Le pré-requis est un investissement fort de la gouvernance, de la direction et de l'encadrement. Ensuite, cela signifie :

- ▶ Partager les informations avec les salariés et leurs représentants ;
- ▶ Communiquer régulièrement sur les décisions et stratégies de l'entreprise ;
- ▶ Communiquer sur les expérimentations et leurs résultats ;
- ▶ Former les salariés et leurs représentants aux pratiques de dialogue social et professionnel, aux enjeux travaillés ;
- ▶ Leur donner le temps de s'investir dans ce rôle ;
- ▶ Co-construire des outils de travail et de suivi à partir de la BBDESE et du DUERP ;
- ▶ Co-construire des outils de gestion et de communication ;
- ▶ Construire les plans d'action, en faire

le bilan avec les salariés et leurs représentants .

La qualité du service rendu et la qualité de vie au travail des salariés est obligatoirement liée à la qualité du dialogue social et professionnel.

Car cela permet :

- La prise en compte du travail et des vécus ;
 - L'appui sur une approche concertée / intégrative ;
 - L'inscription dans une démarche apprenante (expérimentation, évaluation, dynamique d'apprentissage).
- Chacun est ainsi acteur dans la transformation de l'organisation du travail.

Organiser un suivi des actions issues de la conférence sociale régionale de l'ESS

Les propositions d'actions de l'ERDS dédié à l'ESS en Normandie sont ambitieuses. Aussi, il est nécessaire que ce travail fasse l'objet d'un suivi, qui permettra de faire vivre ces enjeux et actions, à travers un dialogue social régional de qualité.

Les actions clefs

- ▶ Intégrer les salariés, leurs représentants, les organisations syndicales et les parties prenantes dans la construction et l'évolution du projet associatif et stratégique (comité de pilotage, comité technique, groupes de travail, réunion de service...);
- ▶ Former les salariés et leurs représentants aux pratiques de dialogue social et professionnel, aux enjeux travaillés ;
- ▶ Co-construire des outils de travail et de suivi à partir de la BDESE et du DUERP ;

Pour mettre en oeuvre les pistes d'actions évoquées dans les points précédents, les acteurs et parties-prenantes doivent être formés, outillés et accompagnés. Un programme ambitieux porté par l'ERDS de l'ESS en Normandie doit être construit en partenariat avec les financeurs, les collectivités et les organismes de la formation professionnelle.

Former les acteurs

Les enjeux portés par les gouvernances bénévoles sont de plus en plus importants dans un environnement complexe et en tension. Il est essentiel qu'elles soient formées sur :

- ▶ Le projet associatif et stratégique : sa construction et sa mise en oeuvre ;
- ▶ La mesure des impacts social et environnemental (outil Valor'ESS notamment) et la valorisation des résultats vis-à-vis de l'extérieur ;
- ▶ Les outils financiers ;
- ▶ La fonction employeur et ses responsabilités ;
- ▶ Les enjeux de la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels ;
- ▶ La prévention des risques professionnels et la qualité de vie au travail.

Pour ce qui concerne les salariés, les transitions en cours imposent de s'appuyer sur les formations existantes :

- ▶ Le projet associatif et stratégique : sa construction et sa mise en oeuvre ;
- ▶ La construction des plans de développement des compétences ;
- ▶ La réalisation de l'entretien professionnel ;
- ▶ La prévention des risques professionnels et la qualité de vie au travail ;
- ▶ L'utilisation des nouveaux outils numériques ;
- ▶ Le management à distance.

Proposer la mise à disposition d'accompagnements externes (consultants, experts...)

Les transformations à l'oeuvre sont extrêmement importantes. Il paraît complexe que les entreprises de l'ESS puissent les anticiper, les réfléchir et les mener à bien en s'appuyant uniquement sur leurs ressources internes.

Des financements complémentaires doivent être mobilisés pour leur permettre de faire appel à des consultants extérieurs.

L'action clef

Travailler à la création de partenariats financiers pour les formations et les accompagnements

Pour mener à bien les actions identifiées, l'ERDS de l'ESS en Normandie doit s'investir dans la recherche de financements et fédérer des partenaires autour de ces questions (France Active, OPCO de l'ESS, banques, BPI, Etat, Départements, Région...), soit dans le cadre de dispositifs existants, soit en construisant de nouvelles solutions au plus près des territoires.

CONFERENCE SOCIALE REGIONALE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE



UNION DES EMPLOYEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

30 boulevard de Reuilly 75012 Paris
01 43 41 71 72
udes@udes.fr

CFDT URI NORMANDIE

25 Place Gilles Martinet
76300 Sotteville Les Rouen
02.32.08.35.60

Antenne Caen :
8 rue Colonel Rémy
14 000 CAEN
02.31.35.32.32

CFE-CGC

59, rue du Rocher
75008 PARIS
contact@cfecgc.fr
01 55 30 12 12

COMITÉ RÉGIONAL CGT NORMANDIE

Maison des syndicats
8 rue du Colonel Rémy
14000 Caen