

# ACT'ESS

ACT'ESS N°8  
2<sup>D</sup> SEMESTRE 2022

LE MAGAZINE DES ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

**DOSSIER**

## **LES EMPLOYEURS DE L'ESS FACE À LA TRANSITION NUMÉRIQUE**

**GRAND ENTRETIEN**

## **MARLÈNE SCHIAPPA, SECRÉTAIRE D'ÉTAT À L'ESS ET À LA VIE ASSOCIATIVE**



## SOMMAIRE

**PAGE 6**  
**L'ESS EN BREF**

**PAGE 9**  
**LES PROPOSITIONS DE L'UDES  
POUR DÉVELOPPER L'ESS**

**PAGE 10**  
**LES ECHOS DU PARLEMENT**

**PAGE 12**  
**GRAND ENTRETIEN**

**PAGE 18**  
**DOSSIER TRANSITION  
NUMÉRIQUE ET ESS**

**PAGE 19**  
LA TRANSITION NUMÉRIQUE, UN DÉFI  
DE TAILLE POUR LES STRUCTURES DE L'ESS

**PAGE 22**  
5 POINTS DE VIGILANCE POUR ABORDER  
LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

**PAGE 24**  
PASSER LE VIRAGE DU NUMÉRIQUE ?  
UNE QUESTION DE MÉTHODE

**PAGE 25**  
PRATIQUES DU NUMÉRIQUE DANS L'ESS :  
PAROLE AUX EMPLOYEURS DE TERRAIN !

**PAGE 29**  
LES ASSOCIATIONS DOIVENT-ELLES  
EN PASSER PAR LA TECH ?

**PAGE 31**  
INTERVIEW CROISÉE SUR LE NUMÉRIQUE :  
POLE EMPLOI - APEC

**PAGE 34**  
**DATA**  
LES MÉTIERS EN 2030

**PAGE 36**  
**AU CŒUR DE L'ESS**

**PAGE 41**  
**L'UDES EN ACTION**

**PAGE 49**  
**PORTRAIT D'EMPLOYEUR DE L'ESS**

**PAGE 51**  
**L'ESS EN EUROPE**

**PAGE 53**  
**L'AGENDA DE L'ESS**



Hugues Vidor,  
Président de l'UDES

## Rentrée sociale : Pas de refondation sans les employeurs de l'ESS

En cette rentrée automnale 2022, le contexte national et international nous rappelle la fragilité de l'équilibre de nos sociétés, l'importance de la cohésion sociale et la nécessaire mutation de nos économies vers la transition énergétique. Le nouveau quinquennat qui commence a donné une interlocutrice aux acteurs de l'économie sociale et solidaire en la personne de Madame Schiappa, secrétaire d'État en charge de l'ESS et de la Vie associative, que je remercie chaleureusement d'avoir accepté de s'exprimer dans ce numéro. En rattachant ce portefeuille à Matignon, nous voulons croire que le Gouvernement souhaite montrer la transversalité des activités couvertes par l'économie sociale et solidaire et son rôle essentiel dans l'économie et la société françaises.

L'UDES s'est saisi et continuera de se saisir de l'opportunité d'un agenda social riche, pour défendre les intérêts des employeurs de l'ESS au plus haut niveau de l'État, tant par l'intermédiaire de sa participation au Conseil national de la refondation que par sa présence dans l'ensemble des concertations menées par les ministres du travail et des solidarités.

Dans ce numéro du magazine des employeurs de l'ESS - Act'ESS - le dossier sur la transition numérique des employeurs de l'ESS, met en valeur le guide pratique réalisé par l'UDES pour accompagner les employeurs. Un guide qui s'appuie sur l'accord multiprofessionnel relatif à l'impact du numérique sur l'emploi et les conditions de travail, signé fin 2022 avec l'ensemble des organisations syndicales de salariés, à l'issue d'un long travail du Groupe de dialogue social transversal de l'ESS. Des témoignages d'employeurs engagés montrent qu'ils se sont d'ores et déjà saisis de ces enjeux.

Au cœur de ce numéro vous retrouverez également les actions de l'UDES au niveau régional, où les membres des collèges ont été renouvelés en juin dernier et où le dynamisme et l'engagement de nos représentants se traduit par des projets concrets autour des problématiques d'emploi et RH.

Bonne lecture à toutes et à tous !

**ACT'ESS est un magazine édité par l'UDES,**  
l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire  
30, boulevard de Reuilly 75012 Paris. Tél : 01 43 41 71 72.  
**Directeur de la publication :** Sébastien Darrigrand  
**Rédactrice en chef :** Philippine Arnal-Roux  
**Contributeurs :** Philippine Arnal-Roux, Sébastien Darrigrand,  
Maggy Legat, Lucie Morin et l'équipe du pôle de développement  
territorial de l'UDES.  
**Photos** issues de Pixabay et iStock  
**Graphisme** Deborah Cohen - latelierdesignetcommunication.com  
**Impression** Graficas Irudi S.L.  
**Réalisation et régie publicitaire :** P.M.S.  
17, avenue de Ségur 75007 Paris. Tél : 01 47 05 88 80  
Magazine édité en novembre 2022

Pour toute information, envoyer un mail à [udes@udes.fr](mailto:udes@udes.fr)



L'ACT'ESS est imprimé sur du papier certifié PEFC et FSC,  
à partir d'encre végétale. Ne pas jeter sur la voie publique.

# L'OCIRP : LA PROTECTION SOCIALE POUR L'AUTONOMIE DES PERSONNES



## MARIE-ANNE MONTCHAMP, LE CHOIX DE L'EXPÉRIENCE

Marie-Anne Montchamp est une personnalité bien connue du paysage politique. Chiraquienne de cœur, elle a occupé des responsabilités politiques et gouvernementales. D'abord députée du Val-de-Marne, Marie-Anne Montchamp a été nommée à deux reprises secrétaire d'État sous la présidence de Jacques Chirac, puis de Nicolas Sarkozy en charge de la cohésion sociale, des solidarités et des personnes handicapées. Nommée en 2017 à présidence de la Caisse nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA) elle rejoint la direction générale de l'OCIRP en mars 2022. Union d'institutions de prévoyance, l'OCIRP est un acteur paritaire de la protection sociale complémentaire, régi par le code de la Sécurité sociale. Avec ses membres, il propose des

garanties et un accompagnement social personnalisé face aux risques de la vie (décès, rente éducation, dépendance/aidants, handicap, maladies redoutées) aux salariés et à leur famille, dans les branches professionnelles et les entreprises. Marie-Anne Montchamp préside aussi deux associations, l'une liée au handicap : l'Agence Entreprises et handicap fondée avec plusieurs personnalités du monde économique et « sortie de crise » pour la coopération des acteurs de l'autonomie.

## En quoi votre parcours politique est-il un atout à la direction générale de l'OCIRP ?

Liliane Bourel, la Présidente de l'OCIRP, Force Ouvrière, représentante CCPMA Prévoyance dans le collège participants, Pierre Mie, représentant Malakoff Humanis Prévoyance dans le collège adhérents, vice-président de l'OCIRP, ainsi que le conseil d'administration ont fait le choix d'une nouvelle dynamique. En ce temps de crise, l'OCIRP souhaite agir, éclairer et convaincre les responsables politiques de l'importance de prendre en compte les plus fragiles et d'assurer leur autonomie en s'adaptant à leur situation. Personne n'est à l'abri d'une perte d'autonomie liée à l'âge, à une situation de handicap ou de la perte d'un proche. J'ai la conviction que, grâce à l'expertise de l'OCIRP acquise depuis 1967, par le dialogue social et le resserrement des liens entre tous les acteurs de l'autonomie, nous saurons valoriser auprès des décideurs publics la contribution des institutions de prévoyance à la protection sociale, dans l'intérêt général. Les institutions de prévoyance sont gérées par les représentants des salariés et des employeurs et agissent pour leur protection sociale, au plus près des salariés.

## Quelle est votre feuille de route ?

D'abord l'autonomie. Nos concitoyens ont exprimé clairement le souhait de vieillir chez eux. Ce choix met sous tension nos organisations publiques et privées parce qu'il nécessite une évolution de notre modèle. Nous sommes confrontés à des difficultés structurelles et éthiques. L'accompagnement de la perte d'autonomie doit cocher 4 cases indispensables : le soin, l'accompagnement dans les actes ordinaires de la vie, la prise en charge du logement et la fonction présentielle. Le repère, c'est la présence affective. Les aidants ont donc une place essentielle dans le modèle que nous devons construire. Plus de la moitié des proches aidants sont en activité professionnelle. Ils subissent une charge importante, souvent ignorée – y compris par eux-mêmes.

Ils sont fragilisés mais acquièrent aussi des compétences précieuses. La question des proches aidants est donc un enjeu de santé, de QVT, de valorisation et de performance globale pour les entreprises et les branches professionnelles.

## En tant que ministre, vous avez porté la loi du 11 février 2005, loi pour l'égalité des droits, des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Quelles sont les grandes avancées du texte ?

Cette loi a été coconstruite avec les associations et avec les parties prenantes. Cette méthode, à laquelle je suis particulièrement attachée, a permis de traiter de nombreux aspects de la vie des personnes handicapées depuis l'école, le travail, l'accès à la culture, jusqu'au droit à compensation. Le président Jacques Chirac y tenait particulièrement et en avait fait l'un des grands chantiers de son quinquennat.

Parmi les éléments structurants de cette loi, il y a la définition du handicap. Elle est déterminante car elle reconnaît que l'environnement dans lequel vit la personne est responsable de sa situation de handicap. S'il n'y a pas de rampe d'accès, la personne ne peut pas entrer. S'il n'y a pas de Facile à lire et à comprendre (FALC), la personne avec déficience intellectuelle ne peut pas comprendre les textes qu'on lui propose. S'il n'y a pas de boucle magnétique, la personne ne peut pas communiquer. S'il n'y a pas de signalétique en braille, il n'y a pas de possibilité pour la personne aveugle de comprendre. S'il n'y a pas d'environnement bienveillant, la personne ayant des dys ou des troubles psychiques, ne peut pas vivre pleinement sa vie de citoyen.

Autre évolution majeure, cette loi reconnaît toutes les diversités des situations de handicap. Avant 2005, on avait tendance à penser surtout aux personnes en fauteuil roulant, à celles ayant un retard intellectuel ou des troubles sensoriels. Mais l'autisme n'avait pas sa place, tout comme les troubles psychiques et les troubles dys. C'était une injustice absolue de ne pas donner de reconnaissance à ces personnes. Le texte a permis de redonner des droits.

**Sur le plan de la mise en accessibilité des bâtiments, les gouvernements successifs ont freiné l'application. Comment peut-on l'expliquer selon vous ?**

Ce sont surtout des questions d'investissement et d'usage. Parfois il faut que nos usages changent pour rendre le droit effectif. Le chantier de la mise en accessibilité des établissements recevant du public ne doit pas se résumer à l'édification de rampes d'accès partout et dans n'importe quelles conditions, ni à une simple obligation de moyens sans résultats. Il ne faut pas tomber dans l'excès du renchérissement inutile, mais viser le confort d'usage et l'effectivité des parcours des personnes handicapées.

**Si vous occupiez toujours les mêmes responsabilités gouvernementales aujourd'hui, quelles seraient les engagements que vous souhaiteriez piloter ?**

Répondre efficacement aux défis qui s'annoncent pour notre système de protection sociale. Notre système est sans doute solidaire et universel. Mais aujourd'hui il doit aussi – et c'est le rôle de la protection sociale complémentaire – s'adapter aux réalités des différentes branches professionnelles, répondre aux besoins spécifiques et aux choix de vie des personnes.

**Pensez-vous que le nouveau visage de l'Assemblée nationale peut être comparée au fonctionnement des organisations paritaires ?**

Les discussions paritaires sont beaucoup plus calmes et sereines ! Nous cherchons le consensus raisonnable et raisonné. Tout notre système de protection sociale s'est construit par la négociation sociale et les textes fondateurs de la sécurité sociale nous invitent à ne pas l'oublier qui disposent le rôle des « intéressés », partenaires sociaux.

Alors que la défiance ou l'indifférence vis-à-vis de la politique progresse, **je crois profondément que la voie du dialogue social est primordiale pour que les réformes majeures puissent voir le jour par le débat d'idées et la force des convictions et pour permettre l'ambition d'une société qui se réconcilie avec elle-même, avec pragmatisme et solidarité.**

**Vous avez co-présidé plusieurs années le Prix « Acteurs Économiques & Handicap » de l'OCIRP aux côtés du regretté Professeur Axel Kahn. L'OCIRP compte-t-il se remobiliser sur cette question à travers ce type d'événements ?**

Nous sommes dans la continuité. Les événements se multiplient pour faire connaître les valeurs de l'OCIRP et aider le milieu associatif comme les acteurs de la protection sociale.

Le 6 octobre dernier, lors de la Journée nationale des aidants, nous avons investi la Maison de la Radio pour une émission matinale en direct : « Salariés aidants : comment les aider ? ».

Les études de l'Observatoire OCIRP éclairent sur la situation des salariés qui sont, à titre non professionnel, proches aidants et sur le rôle des entreprises - politiques RH et RSE – des branches professionnelles et des partenaires sociaux pour les soutenir. Tout au long de l'année, le Lab OCIRP Autonomie est un espace de dialogue et de réflexion entre tous les acteurs, publics et privés, de l'autonomie. L'autonomie concerne bien sûr les personnes âgées, malades ou en situation de handicap. Mais elle concerne aussi les jeunes par exemple – la jeunesse était ainsi le thème du deuxième Campus des Branches professionnelles coorganisé en 2022 par AG2R LA MONDIALE, AGRICA, APGIS, APICIL, KLESIA, MALAKOFF HUMANIS et l'OCIRP.

Dernièrement encore, la Fondation OCIRP s'est associée à la Maison du Film pour le premier concours de scénarios de courts-métrages, intitulé La Main sur l'épaule, dont l'objectif est de sensibiliser le grand public à la perte d'autonomie.

Nous sommes présents lorsqu'il s'agit de promouvoir les bonnes pratiques et de soutenir les projets.

**D'après vous, quelle est la place des proches aidants (non-professionnels) dans la politique menée en faveur de perte d'autonomie ? Faut-il aller plus loin ?**

Leur place est centrale. L'OCIRP fait partie des précurseurs par la mise en lumière de cette question de société. Notre défi est d'aider encore davantage les 11 millions d'aidants à assumer ce rôle complexe en bénéficiant de tous les soutiens appropriés – congé suffisamment rémunéré, diagnostic des besoins de la personne aidée, information, droit au répit, services... Là encore, il s'agit d'apporter des réponses adaptées aux besoins spécifiques de l'aidant, au contexte particulier qui est le sien : c'est cela l'esprit de la protection sociale situationnelle que promeut l'OCIRP.

**Les associations et les entreprises de services à la personne sont confrontées à une pénurie de personnel, notamment en zone rurale. Quelles sont les réponses à apporter pour séduire de nouveaux candidats ?**

L'aide à domicile se trouve dans un système précarisé. L'urgence est de renforcer l'attractivité des métiers et les recrutements de personnels. Soyons ambitieux et audacieux. Pour l'instant, le compte n'y est pas. **Il faudra 12 milliards d'euros de plus par an pour passer le cap du vieillissement à l'horizon 2030. Or ne l'oublions pas, nos concitoyens veulent vieillir chez eux.** Il faut donc valoriser le travail remarquable de ces femmes et ces hommes qui se déplacent chez des personnes isolées, souvent en difficulté. Les professionnels jouent un rôle social. La personne âgée a le droit d'avoir à ses côtés quelqu'un qui, en même temps qu'il lui apporte de l'aide concrète pour les gestes du quotidien, lui accorde du temps. Pour qu'elle puisse exister jusqu'au bout en tant que citoyen. Se cantonner à assurer les actes essentiels de la vie par manque de moyens humains, ce n'est plus tenable ! Il y a une double souffrance : celle de la personne fragile, en quelque sorte dépossédée d'elle-même, et celle du personnel, qui est dans l'obligation d'aller vite. **Il faut changer la façon de faire, avec des personnels plus polyvalents, mieux payés, qui peuvent, par exemple, s'occuper d'un moins grand nombre de personnes et avoir du temps pour chacune.** Tout l'enjeu est de personnaliser les réponses, de s'adapter aux attentes individuelles plutôt que d'enchaîner des tâches selon un rythme préétabli. Ces temps libérés peuvent être consacrés à évoquer les souvenirs, à regarder les photos de famille. Recréer, tout simplement, de la douceur de vivre et donner du sens à la vie.

**La France dématématise de plus en plus ses services publics afin de simplifier la vie des citoyens. Les institutions de prévoyance accélèrent aussi leur digitalisation. Est-ce la bonne méthode pour continuer à proposer un service de qualité ?**

Bien entendu, la dématématialisation doit être menée pour faciliter les échanges et garantir une réponse rapide à nos adhérents. Néanmoins, j'attache une importance particulière au maintien du lien entre les individus et à l'accompagnement humain, qui doit rester disponible. Certaines situations réclament une réponse adaptée, une réflexion plus précise et approfondie. Tous les parcours de vie ne sont pas les mêmes. Je l'ai vécu à plusieurs reprises dans mes différentes fonctions d'élue et de bénévole. En tant que députée ou présidente de la CNSA, au cœur de la crise COVID, j'ai été confrontée à des situations difficiles qui réclamaient des réponses spécifiques.

Notre société est confrontée au vieillissement de la population, qui est une véritable révolution, comme les transitions climatique et digitale. Les vulnérabilités, présentes tout au long de la vie, doivent être mieux accueillies dans l'intérêt de tous.

Être à l'écoute des besoins de nos bénéficiaires, c'est l'essence de notre mission. **Agir, c'est ce qui m'a motivé dans tous mes engagements.**



## LE GUIDE « ÉVALUER SON IMPACT SOCIAL »

L'Avise publie un guide méthodologique pour orienter et outiller les employeurs de l'ESS qui souhaitent lancer une démarche « premiers pas » d'évaluation de leur impact social à travers des méthodes adaptées à leurs enjeux et leurs moyens. Ce guide propose notamment des éléments de définition et de présentation des enjeux de l'évaluation de l'impact social, des outils pratiques et des exemples concrets. Le référentiel de la plateforme VALOR'ESS, développée par l'UDES, est notamment cité en page 52. En savoir plus : [www.avise.org](http://www.avise.org).



## MOIS DE L'ESS 2022

Chaque mois de novembre, le Mois de l'ESS, événement national coordonné par ESS France et piloté en régions par les chambres régionales de l'ESS (Cress), est l'opportunité de découvrir l'ESS et de comprendre ce que cette forme d'économie peut apporter à notre société en pleine transition. Portes ouvertes, conférences-débats, projections, ateliers participatifs... Découvrez toutes les initiatives sur le territoire depuis le site dédié : [www.lemois-ess.org](http://www.lemois-ess.org).

## VERS LA RECONNAISSANCE INTERNATIONALE DE L'ESS

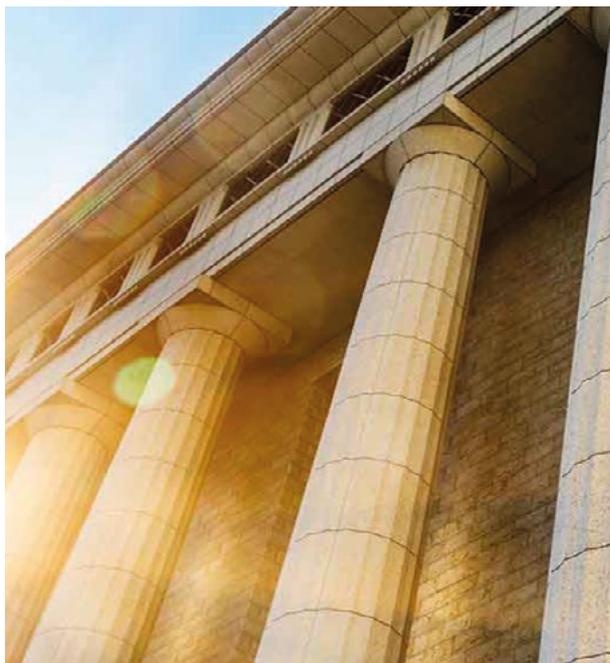
La 110<sup>e</sup> conférence internationale du travail s'est tenue à Genève du 27 mai au 11 juin 2022 en présence de plus de 4 000 délégués, représentants des gouvernements, des organisations de travailleurs et d'employeurs des États membres de l'Organisation internationale du travail (OIT). Pour la première fois, un temps d'échanges a été consacré à l'ESS. Ce tout premier débat au sein des Nations-Unies a permis la reconnaissance de l'ESS par les organisations tripartites de l'OIT comme contributrice à l'amélioration du niveau de vie pour tous et à une reprise inclusive, résiliente et durable. Une évaluation sur la mise en œuvre de cette recommandation est prévue au plus tard à horizon 2027.



## TEMPS FORT DE RENTRÉE DU PLAIDOYER D'ESS FRANCE

Le 13 septembre à Paris, ESS France, en partenariat avec Aéma Groupe, a organisé son temps fort du plaidoyer en faveur de l'ESS, intitulé « 5 ans au service du développement de l'ESS ». Marlène Schiappa, secrétaire d'État à l'économie sociale et solidaire et à la vie associative, y a pris la parole pour évoquer la nécessité d'une bataille culturelle pour installer l'ESS dans toutes les strates de la vie économique, entrepreneuriale et sociale, de notre pays. Le président de l'UDES, Hugues Vidor, est également intervenu aux côtés de Claire Thoury, présidente du Mouvement associatif et de Guy Bénarroche, sénateur des Bouches-du-Rhône, sur le thème « Construire une démocratie sociale et citoyenne. »





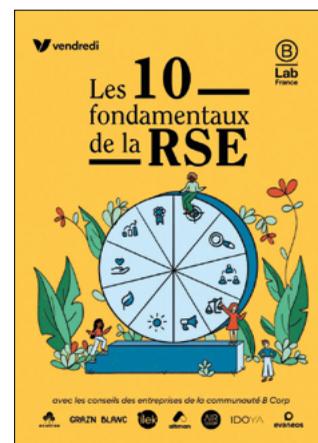
## UN SECRÉTARIAT D'ÉTAT EN CHARGE DE L'ESS ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

En juillet 2022, Marlène Schiappa a été nommée secrétaire d'État en charge de l'économie sociale et solidaire et de la vie associative auprès de la Première ministre, Elisabeth Borne. Cette nomination a été saluée par l'ensemble des têtes de réseau de l'ESS. Hugues Vidor, président de l'UDES, a notamment souligné que « *le positionnement transversal de l'ESS au sein du gouvernement ne doit pas obérer l'importance pour le secteur d'avoir un relais permanent avec le ministère de l'Économie au regard de sa contribution au PIB de la France et au développement économique des territoires* » dans un communiqué de presse diffusé le 4 juillet.



## 20<sup>E</sup> ÉDITION DU BAROMÈTRE DE LA FINANCE SOLIDAIRE

Finansol et le média La Croix ont publié la nouvelle édition du baromètre de la finance solidaire 2022-2023 en France. Cette étude dévoile les grandes tendances et l'impact de la finance solidaire (chiffres consolidés par l'Observatoire de la finance solidaire au 31/12/2021) ; des reportages centrés sur des initiatives citoyennes ayant vu le jour ou qui se sont développées grâce à la finance solidaire ; la liste des placements labellisés Finansol et d'autres informations pratiques. En savoir plus : [www.finance-fair.org](http://www.finance-fair.org).



## LES 10 FONDAMENTAUX DE LA RSE

Des entreprises membres de la communauté B Corp partagent leurs conseils et leurs témoignages pour mettre en place une démarche RSE réussie. En effet, pour être une entreprise responsable, il convient de se rapprocher de l'exemplarité dans tous les domaines. Égalité, diversité et inclusion, communauté et parties prenantes, engagement des salariés, empreinte environnementale... Découvrez un contenu clé en main pour progresser sur les sujets RSE ! En savoir plus sur : [www.vendredi.cc](http://www.vendredi.cc).



## LE PROJET CATALYSEUR, POUR EXPÉRIMENTER DES CIRCUITS COURTS ET SOLIDAIRES

Déployé de mai 2021 à février 2022, Catalyseur rassemble une dizaine d'organisations de l'ESS afin de répondre à la mesure « Alimentation locale et solidaire » du plan de relance gouvernemental. L'enjeu : augmenter l'approvisionnement en produits frais et de qualité pour les personnes qui en sont habituellement éloignées. A l'issue de cette expérimentation, cinq vidéos ont été réalisées pour démontrer le rôle central des coopérations dans ces projets de territoire. Plus d'informations sur le site internet dédié.



## FORUM MONDIAL 3ZÉRO 2022

Organisé par Convergences depuis 2008, le Forum est un événement collégial et citoyen qui rassemble entreprises, associations, collectivités et citoyens autour de la justice sociale et de l'écologie. Les 5 et 6 septembre, le forum – Zéro Exclusion, Zéro Carbone, Zéro Pauvreté – était l'occasion de faire des rencontres inspirantes et d'assister à des conférences notamment sur le sujet des récits et imaginaires mobilisateurs pour répondre aux défis sociaux et environnementaux.

## HUBESS - LE HUB DE L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS

Initié par la Banque des Territoires, la plateforme HubESS est un outil numérique au service des entrepreneurs de l'ESS, pour leur permettre d'identifier les acteurs de l'accompagnement d'envergure nationale et régionale les plus pertinents en fonction de leur stade de développement et de leurs besoins. La plateforme – qui vise à accompagner le changement d'échelle de l'ESS en renforçant la visibilité des solutions et des acteurs de l'accompagnement – intègre un outil d'autodiagnostic pour identifier les solutions les plus pertinentes au regard des besoins et de la situation du projet. En savoir plus : [www.hubess.fr](http://www.hubess.fr)

# 75%

**D'OFFRES D'EMPLOI CADRES DANS LA FONCTION RH AU 2<sup>E</sup> SEMESTRE 2022**

En 2022, la dynamique du marché de l'emploi cadre semble se maintenir en dépit des incertitudes qui pèsent sur la croissance économique.

Au 1<sup>er</sup> semestre, le nombre d'offres d'emploi publiées sur [apec.fr](http://apec.fr) a bondi de 34 % par rapport aux six premiers mois de 2021.

La hausse de la demande au 1<sup>er</sup> semestre 2022 pour les métiers du développement des ressources humaines s'est élevée à 241 %.

La prévention des conflits sociaux et la recherche d'amélioration du climat social pourraient expliquer la progression des offres. En ce qui concerne les métiers du recrutement et de la gestion de carrière, les offres enregistrent une hausse conséquente (104 %). La forte augmentation des besoins en chargés de recrutement constitue un indicateur plus global de la reprise des embauches dans les entreprises. Dans un contexte de fortes difficultés de recrutement pour les postes cadres comme non-cadres, cette fonction revêt une importance stratégique. Les métiers des cadres RH généralistes se situent au 3<sup>e</sup> rang des métiers ayant la plus forte progression d'offres d'emploi (+ 74 %), les PME ayant notamment des besoins importants pour des postes où les cadres doivent souvent allier des compétences en recrutement, en relations sociales et en administration des RH. Source : *Apec, Baromètre Apec-ANDRH, juillet 2022*



## LE 43<sup>E</sup> CONGRÈS DE LA MUTUALITÉ FRANÇAISE

Rendez-vous majeur du secteur de la protection sociale et de la santé, le congrès de la Mutualité Française s'est tenu du 7 au 9 septembre à Marseille sur le thème "Territoires d'engagements : pour l'entraide et les solidarités."

Durant trois jours, des experts mais aussi des représentants de l'État, des collectivités territoriales et de l'Union européenne sont intervenus autour de quatre thématiques : la protection sociale à l'aune du changement climatique et des enjeux environnementaux, l'accompagnement de tous les âges de la vie à l'épreuve des bouleversements démographiques, l'égalité d'accès à la santé pour tous et l'intégration du numérique dans notre système de santé.

# Rentrée sociale

## Les propositions de l'UDES pour développer l'ESS

L'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire se positionne dans le paysage patronal en cette rentrée sociale inédite, notamment marquée par sa participation au Conseil national de la refondation, le 8 septembre à Marcoussis – sous l'égide du Président de la République – à ses déclinaisons thématiques et régionales, ainsi qu'au comité des parties prenantes de France Travail.

La méthode de concertation présentée va dans le sens de sa demande évoquée dans un communiqué de presse diffusé le 25 avril « L'UDES demande [...] la tenue, dès le début du quinquennat, d'une grande conférence sociale et environnementale associant l'ensemble des partenaires sociaux et des parties prenantes aux réformes à venir ».

Cette initiative prévoit notamment de travailler sur plusieurs thématiques figurant dans le Manifeste pour un pacte social rédigé par l'Union et ses adhérents à l'occasion de l'élection présidentielle. « Nous invitons le Gouvernement à s'appuyer sur les propositions qu'il contient pour développer l'ESS et son positionnement dans la société française » a déclaré Hugues Vidor, président de l'UDES, dans un communiqué de presse le 9 septembre.

### « Pas de refondation sans les employeurs de l'ESS »

Le 4 octobre, l'UDES a organisé sa conférence de presse de rentrée afin de faire l'état des lieux des entreprises de l'ESS en cette rentrée

et d'avancer ses propositions pour assurer la continuité des activités dans le contexte inflationniste.

À cette occasion, l'Union a notamment évoqué ses mesures pour favoriser le fonctionnement, le développement et la pérennité des entreprises de l'ESS dans le cadre du projet de loi de finances 2023.

### Parmi elles :

- **Réformer la taxe sur les salaires :** la prochaine disparition de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) doit avoir pour corolaire une réforme de la taxe sur les salaires pour les entreprises non lucratives. Dans ce cadre, l'UDES demande à ce que la taxe sur les salaires soit modifiée et revue à la baisse ;
- **Créer un volontariat territorial en entreprise solidaire (VTS) :** l'Union demande la création de 5 000 VTS pour les associations de moins de 50 salariés afin de soutenir le développement de projets d'utilité sociale et d'adapter les modalités actuelles du dispositif ;
- **Créer une prime « innovation sociale » pour les organismes à but**



**non lucratif :** les organismes sans but lucratif sont confrontés à de nombreux défis qui les obligent à innover socialement en créant de nouveaux services. L'UDES propose ainsi de créer une prime dotée d'une enveloppe de 200 millions d'euros, afin de soutenir le déploiement de l'innovation sociale dans le secteur non lucratif.

- **Maintenir les parcours emploi compétences (PEC) :** si des rationalisations ont été apportées sur l'homogénéisation des prises en charge notamment dans les quartiers de la politique de la ville (QPV) et dans les zones de revitalisation rurale (ZRR), l'UDES constate que le renouvellement de ces contrats a été limité à 6 mois contre 12 mois auparavant, réduisant à 18 mois la durée totale maximale d'un PEC au détriment de l'insertion des personnes. Par conséquent, l'UDES propose, pour le PLF 2023, de maintenir le volume des PEC financés sur 2022 et une durée de 24 mois renouvellement compris.

# PROJET DE LOI DE FINANCES 2023



## HAUSSE DE CRÉDITS POUR LES ACTIONS HUMANITAIRES

La mission « économie » qui correspond aux dépenses en faveur de l'attractivité des territoires, du développement des entreprises et de l'ESS, voit son budget diminuer de 9,7 %, passant de 4,1 à 3,7 milliards d'euros.

En revanche, les crédits en faveur des actions humanitaires et de solidarité sont en hausse par rapport aux acquis 2022, et en particulier : la mission « Aide publique au développement » ; l'aide alimentaire et le fonds d'urgence humanitaire. Au total, en 2023, les crédits d'action humanitaire programmés sur la mission s'établissent à 642 millions, contre 500 en 2022 et 154 en 2017. En outre, les crédits de l'aide à projet (agence française de développement et fonds de solidarité pour les projets innovants) poursuivront leur hausse, pour être portés à 1,068 milliard (+ 84 millions). La contribution de la France au fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme est enfin portée au-delà de l'engagement 2020-2022 à hauteur de 1,296 milliard d'euros.



## AU VERT !

Les budgets liés à l'environnement connaissent une hausse de 15 %. L'enveloppe la plus importante sera consacrée au logement (20,5 milliards, dont 13 milliards pour les APL), suivie de l'énergie (15,5 milliards), les mobilités (9,7 milliards) et l'appui aux territoires (5,2 milliards). Viennent ensuite l'eau, la biodiversité et la prévention des risques. La création d'un « fonds vert » d'1,5 milliard, annoncé par la Première ministre en août, aura pour but d'accélérer la transition écologique dans les territoires. Ce dispositif financera l'aide à la performance environnementale, l'adaptation au changement climatique, l'amélioration du cadre de vie et le déploiement de la stratégie nationale pour la biodiversité dans les territoires.

## DES MESURES CONFIRMÉES EN MATIÈRE DE SOLIDARITÉ

90 % des crédits de la mission « Solidarité, insertion et égalité des chances » sont affectés au financement de l'allocation aux adultes handicapés (AAH), de la prime d'activité (PA), du revenu de solidarité active (RSA), de la prime de Noël et de la garantie de ressources des travailleurs handicapés. Les seules revalorisations de prestations sociales (AAH, PA et RSA) totalisent plus de 1,6 milliard d'euros. En complément, 60 millions d'euros seront consacrés à la mise en place d'un fonds de solidarité alimentaire pour les plus modestes.



## LA MISSION « SPORT, JEUNESSE ET VIE ASSOCIATIVE » S'ÉQUIPE POUR LES JO

En vue des Jeux olympiques et paralympiques de 2024, les crédits accordés dans le cadre du projet de loi de finances seront exceptionnellement hauts afin d'atteindre les trois objectifs suivants : la bonne préparation des Jeux de Paris, la sécurisation de la livraison des ouvrages olympiques et la mise en place d'une billetterie pour les publics prioritaires. La « billetterie populaire » évoquée par Emmanuel Macron au mois de juillet, permettra la distribution de 400 000 billets destinés aux scolaires et aux jeunes, aux bénévoles du mouvement sportif, aux personnes en situation de handicap et à leurs aidants mais aussi aux agents de l'État impliqués dans l'organisation des Jeux.



### VIE ASSOCIATIVE : MARLÈNE SCHIAPPA ENGAGE UN PROGRAMME DE SIMPLIFICATION

La secrétaire d'état en charge de l'ESS et de la vie associative a présenté sa feuille de route le 14 septembre 2022. Afin de « simplifier » l'engagement dans la vie associative, la Ministre a notamment annoncé deux réformes d'ici fin 2022 :

- la création d'un guichet unique pour simplifier les demandes de subventions dans le cadre d'un pacte de confiance entre les associations et l'État ;
- le lancement d'une plateforme permettant aux bénévoles de savoir « à quels diplômes ils peuvent prétendre », dans le cadre de la validation des acquis de l'expérience.

### RÉDUCTIONS D'IMPÔTS ET ILLECTRONISME : ÇA LÉGIFÈRE ...

Le député Ian Boucard a déposé une proposition de loi visant à créer une réduction d'impôt sur le revenu, plafonnée à 1 000 euros par an, pour les bénévoles qui s'investissent dans une association reconnue d'intérêt général ou d'utilité publique.

La proposition de loi d'Eric Gold, sénateur du Puy-de-Dôme, relative à la « lutte contre l'illectronisme et pour l'inclusion numérique » a été adoptée au Sénat en septembre 2022. Elle entend « faciliter l'accès à tous à leurs droits et à leurs devoirs afin d'inclure plutôt que d'exclure ». Elle est dans l'attente d'un examen au Palais Bourbon.

### L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, AU CŒUR DES PUBLICATIONS DU JOURNAL OFFICIEL

Franck Montaugué, sénateur du Gers, a interpellé la secrétaire d'État, Marlène Schiappa, sur la parution des décrets relatifs à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire. La création d'un fonds pour le réemploi solidaire a été examiné par le Parlement et a obtenu un soutien trans-partisan sur les bancs. Le sénateur s'étonne que « les conditions d'éligibilité, clairement explicitées lors de la discussion de la loi en séance

publique se soient diluées dans le projet de décret d'application. En effet, ce projet propose de réserver ces financements à l'ESS pour uniquement 50 % rendant ainsi les 50 % restants accessibles à la sphère marchande hors ESS. » Concernant les groupements d'employeurs, Patrice Joly, sénateur de la Nièvre, s'étonne de l'exclusion de certains d'entre eux du dispositif de secours de l'économie sociale et solidaire (DSESS) et du régime de garantie des salaires (AGS). « Aujourd'hui, la crise sanitaire a menacé un grand nombre

de ces petites entreprises et associations. La plupart d'entre elles sont désormais dépendantes d'une aide financière pour continuer leurs activités (...) Malheureusement, plusieurs associations intervenant dans différents domaines de l'ESS dont celui du sport et des loisirs ne peuvent bénéficier de ce dispositif d'aide. (...) » explique-t-il. Ils ne peuvent pas non plus bénéficier de l'aménagement des délais de remboursement des créances et des délais de paiement des créances salariales. Le sénateur de la Nièvre sollicite une révision des conditions d'attribution.

## **Marlène Schiappa :**

**« Je vais mener un travail important pour attirer les jeunes dans les structures ESS et associatives »**



**Entretien avec Marlène Schiappa, secrétaire d'État à l'économie sociale et solidaire et à la vie associative**

### **Quelles sont vos ambitions et vos grandes priorités pour ce nouveau quinquennat ?**

L'ESS et la vie associative représentent une économie de la coopération. Cette économie réunit ceux qui pensent et agissent au-delà du profit. Face à l'urgence climatique, au besoin de proximité exprimé par les Français pendant la crise sanitaire liée au Covid-19, l'ESS fait plus que jamais partie des solutions. Il est donc temps d'irriguer ses valeurs dans toute l'économie. Pour répondre à cet objectif, j'ai engagé une large consultation des acteurs. Unaniment, ces derniers m'ont alerté sur la nécessité d'alléger toutes les procédures qui entravent leur développement.

Mon premier objectif est donc de lever la charge mentale qui pèse sur les décideurs et la gouvernance de l'ESS et de la vie associative. D'abord en facilitant la communication avec l'État pour simplifier les démarches en ligne des associations avec le « Compte Asso ». Nous développerons des

solutions digitales, pérennes et lisibles pour libérer du temps administratif au profit de l'associatif. Le but avoué est de permettre aux porteurs de projets ou de structures associatives de dégager suffisamment de temps pour se consacrer à leur raison d'être et se développer. Le passage à l'échelle ne doit pas être freiné par des tracasseries administratives.

J'entends développer et encourager toutes les mises à l'échelle. Les acteurs peuvent compter sur ma détermination à chercher des fonds partout où ils se trouvent. Je réunirai d'ailleurs à l'hôtel de Cassini, siège du programme France 2030, tous les acteurs pour le lancement d'un AMI [accord multilatéral sur l'investissement] spécifique à l'ESS.

Enfin, il y a une bataille culturelle à gagner, et pour cela nous devons communiquer davantage. Le mois de l'ESS qui s'engage constitue une formidable opportunité pour promouvoir ce modèle singulier. Avec le Conseil supérieur de l'ESS (CSESS), dont Hugues Vidor est le vice-président, nous allons également engager le chantier d'évaluation de la loi Hamon, qui a posé les fondations de tout le secteur. Nous allons prolonger le travail entrepris, avec l'objectif de proposer une deuxième loi ESS.

**L'ESS a bénéficié du Plan de relance et des mesures liées à la crise sanitaire. Que prévoyez-vous pour poursuivre cette action en faveur des acteurs du secteur ?**

Tout d'abord, j'entends développer et encourager tous les passages à l'échelle, tant pour les associations

que pour les entreprises de l'ESS. J'ai décidé de marquer cette résolution par un geste fort, en lançant un appel à manifestation d'intérêt destiné aux pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), doté de 1,5 million d'euros pour soutenir l'économie circulaire dans les territoires. Dans le même sens, toutes les dispositions ont été prises pour que le nombre de régions bénéficiant de l'expérimentation Guid'Asso passe de trois à dix. Je tiens à noter que ces deux politiques sont des exemples de co-construction entre les acteurs, l'État et les collectivités territoriales.

J'ai également demandé, dès mon arrivée, un état des lieux sur l'état d'avancement de la signature des contrats à impacts et je vous annonce engager début 2023 plus d'une dizaine de contrats, représentant 45 millions d'euros.

Enfin, avec le ministre du travail Olivier Dussopt, nous avons lancé un appel à projets dans le cadre du Fonds social européen. Quinze millions d'euros viendront soutenir les actions de restructuration et de professionnalisation des têtes de réseau de la création d'entreprises et des structures nationales de l'ESS.

**Le rapport 2021-2024 du CSESS indique que les femmes représentent 68 % des salariés dans l'ESS ; 56 % des postes cadres ; 37 % des présidentes. Comment le Gouvernement prévoit-il d'agir sur le sujet de l'égalité F/H dans les entreprises de l'ESS ?**

Comme vous l'avez dit, les familles de l'ESS et les associations sont en pointe sur le sujet de l'égalité entre les genres.

Les femmes sont nombreuses dans l'ESS, notamment dans les secteurs du soin et de l'accompagnement social. Mais cela n'est pas suffisant et la parité n'y est pas lorsqu'il s'agit des postes à responsabilité. D'autant que, comme je le rappelle souvent, il y a plus de 50 % de femmes sur Terre, donc potentiellement 50 % de femmes dirigeantes, c'est déjà un compromis. Nous devons donc d'abord veiller et sensibiliser encore plus, et le travail de l'UDES est précieux en ce sens pour inciter les employeurs à tendre vers cet équilibre.

**Nombre d'employeurs de l'ESS sont confrontés à des difficultés de recrutement. Face à ces enjeux, quelles solutions votre ministère compte-t-il avancer ?**

Il y a effectivement une crise de recrutement qui va désormais au-delà des métiers connus pour leur pénibilité. C'est pourquoi nous travaillons sur différents dispositifs qui pourraient permettre de tendre vers le plein emploi, à l'image de la validation des acquis et de l'expérience (VAE), dont nous simplifierons l'accès pour les bénévoles. Cela ne résoudra probablement pas la crise de recrutement, mais de nombreuses personnes pourront déjà certifier leur travail et être embauchées dans des entreprises de l'ESS.

Ensuite, je vais mener un travail important pour attirer les jeunes dans les structures ESS et associatives. Plus que jamais, ils revendiquent des emplois avec du sens, dans des organisations qui font écho à leurs valeurs. Je lancerai dès ce mois-ci le programme « les talents de l'ESS », destiné à organiser des rencontres entre étudiants et recruteurs du domaine de l'ESS.

# Le Groupe VYV, défenseur d'un système de protection sociale accessible à tous

Entretien avec Stéphane Junique, président du Groupe VYV.

## Quel est le modèle de protection sociale que vous défendez ?

Notre pays dispose d'un système de protection sociale très développé, mais nous devons nous poser la question de son adaptation aux enjeux nouveaux qui émergent.



**Stéphane Junique**  
Président du Groupe VYV

Les parcours de vie sont moins linéaires que précédemment, nous vivons de plus en plus avec des maladies chroniques, le vieillissement de la population s'accompagne du développement de la perte d'autonomie et enfin la crise environnementale a des effets concrets sur notre état de santé. Chacun de ces phénomènes, si on ne les anticipe pas et si on ne les accompagne pas, peut se traduire par plus d'inégalités et des situations personnelles difficiles. Nous pouvons renouer avec le progrès, social et environnemental, si nous changeons nos approches. Nous pouvons par exemple faire du vieillissement en bonne santé l'indice principal de richesse de notre société.

C'est pourquoi je plaide pour un système plus préventif, où l'État s'appuie sur des acteurs non lucratifs tels que les mutuelles pour inventer de nouvelles solidarités, utiles à l'état de santé de nos concitoyens et de toute la société.

## Quelle est l'implication du Groupe VYV au sujet de la problématique du logement ?

Le logement est un déterminant essentiel de notre santé. Une personne vivant à la rue a une espérance de vie de 47 ans seulement. Avec Arcade VYV et ses 200 000 logements, nous voulons offrir une expérience de vie saine, qui contribue à l'état de santé des habitants. Nous avons ainsi développé un label logement santé, qui concerne aussi bien la qualité du bâti que les services intégrés. Plus de 400 logements nouveaux viennent ainsi d'être labellisés.

## Les complémentaires doivent-elles financer la dépendance ?

Selon l'INSEE, près de 4 millions de seniors pourraient être en situation de perte d'autonomie à l'horizon 2050. C'est un défi immense auquel notre société n'est pourtant pas suffisamment préparée. Parmi les réponses, la prévoyance dépendance peut permettre à chacun de faire face. Je rappelle qu'aujourd'hui le prix moyen d'un hébergement en EHPAD est de 2 004 euros alors que la pension de retraite moyenne est de 1 393 euros.

La Mutualité française et le Groupe VYV défendent l'inclusion d'une garantie dépendance dans tous les contrats santé. En cotisant quelques euros par mois dès le début de sa vie professionnelle, on s'assure une rente mensuelle de l'ordre de 300 à 500 euros en cas de dépendance lourde.

## En quoi le Groupe VYV témoigne d'une solide assise économique et financière, compatible avec une performance solidaire ?

Notre projet stratégique VYV 2025 est placé sous le signe de la performance solidaire. Nous sommes conscients de notre responsabilité de mutualistes, acteurs des solidarités actives. Nous voulons produire une empreinte positive sur la société, notamment en rendant effectif le droit à la santé qui est la boussole de notre action. Et c'est parce que nous sommes solides sur nos ratios financiers que nous pouvons poursuivre nos engagements. Notre solidité financière, avec un ratio de solvabilité stable à 174 %, a conduit l'agence de notation Fitch Ratings à confirmer, en janvier 2022, la notation de solidité financière « A+ » du Groupe VYV et de ses principales entités.

Nos bénéficiaires (80 millions en 2021 pour un chiffre d'affaires consolidé de plus de 9,9 milliards d'euros, réparti à 7,7 milliards pour l'assurance et 2,2 milliards pour les autres activités essentiellement l'offre de soins) sont investis au service de nos adhérents et de projets d'intérêt général, comme par exemple la lutte contre les déserts sanitaires. Nous venons ainsi d'ouvrir récemment un service médical de proximité au Mans grâce auquel 3 000 personnes ont retrouvé un médecin généraliste.

### Nos axes stratégiques VYV 2025

- Développer notre empreinte mutualiste pour accroître notre impact positif sur la société.
- Accélérer notre développement dans nos trois métiers.
- Améliorer notre performance pour être concurrentiel durablement et en mesure d'investir.
- Renforcer notre identité d'employeur et d'opérateur de référence sur nos activités.



# LES ÉVÉNEMENTS DE L'UDES

**14 février 2022**

Interview de Sébastien Darrigrand sur France Info



**10 mars 2022**

L'équipe de l'UDES lors de la convention annuelle



**13 mai 2022**

Interview d'Hugues Vidor dans l'Opinion



**15 février 2022**

Rencontre avec le Premier ministre Jean Castex



**10 mars 2022**

Convention annuelle de l'UDES au Comité national olympique sportif et français



**1<sup>er</sup> juin 2022**

Signature de la convention de partenariat entre l'UDES et Sciences Po Bordeaux



**20 juin 2022**

Rencontre avec Olivier Dussopt, ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion



**7 septembre 2022**

Rencontre entre l'UDES et Didier-Roland Tabuteau, vice-président du Conseil d'État



**9 septembre 2022**

Participation de l'UDES au Conseil National de la Refondation



**10 septembre 2022**

Intervention d'Hugues Vidor au Congrès national d'ESS France



**27 septembre 2022**

Échanges avec Marlène Schiappa, secrétaire d'État à l'ESS et à la vie associative



**5 octobre 2022**

Rendez-vous entre les représentants de l'UDES et Jean Christophe Combe, ministre des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées



**26 octobre 2022**

Rencontre avec Thibaut Guilluy, haut-commissaire à l'emploi et à l'engagement des entreprises



**15 octobre 2022**

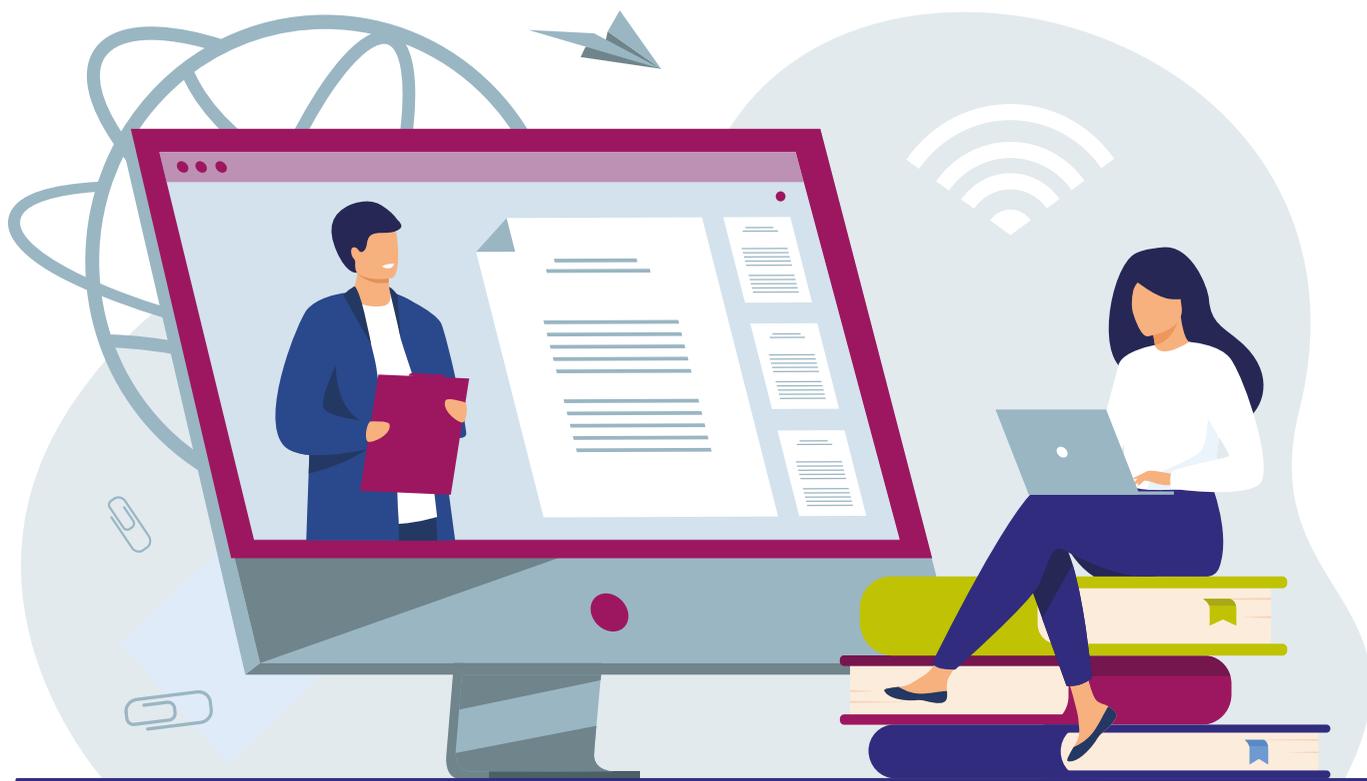
Intervention d'Hugues Vidor au Congrès National d'Elisfa



**19 octobre 2022**

Intervention d'Hugues Vidor au Congrès national d'Hexopée





# LES EMPLOYEURS DE L'ESS FACE À LA TRANSITION NUMÉRIQUE

La révolution numérique engagée depuis plusieurs décennies a connu une accélération avec la crise sanitaire. L'introduction de nouveaux outils numériques dans le quotidien de la plupart des salariés et la banalisation du travail à distance pour certains se sont ajoutées à l'exigence de pérenniser ou de développer l'activité des structures par une numérisation des services. Ces nouvelles modalités constituent un profond bouleversement et un défi à la fois dans l'organisation de l'entreprise, dans la relation clients et dans le rapport employeur-salarié.

# LA TRANSITION NUMÉRIQUE, UN DÉFI DE TAILLE POUR LES STRUCTURES DE L'ESS

Comment réussir sa transformation numérique ? Comment poursuivre son activité, tout en intégrant de nouveaux outils et de nouveaux usages ? Les enjeux pour les employeurs de l'ESS sont importants et les écueils potentiels nombreux.

**P**rendre le virage du numérique s'avère indispensable. Comme le rappelle le rapport de l'Avise de 2019 intitulé « La transformation numérique : quels enjeux pour le développement des entreprises de l'ESS ? » le numérique est un outil incontournable tant les opportunités sont nombreuses. Le rapport de l'Anact (2019) rédigé à la demande de l'UDES, sur « l'évolution des conditions de travail dans les entreprises de l'ESS face au numérique » est quant à lui plus prudent. En effet, la complexité réside davantage dans l'exécution que dans les technologies elles-mêmes. L'étude rappelle que cette démarche ne doit pas se résumer à une dimension purement technique mais doit être globalisée dans un projet appréhendant les différents enjeux.

## Des dynamiques et enjeux majoritairement exogènes

Il apparaît, selon l'étude de l'Anact, à l'issue des investigations de terrain conduites au sein des structures, que les transformations numériques en cours sont pour la plupart dictées par une nécessité de s'adapter dans des délais de plus en plus contraints et en lien avec quatre facteurs récurrents :

**1. L'évolution de la demande des usagers et la nécessité d'améliorer la « satisfaction client ».** C'est le cas en particulier pour les structures qui sont les plus exposées à une concurrence forte du secteur marchand. Elles doivent ainsi aligner leur offre de services dématérialisés à ce qu'il existe sur le marché et demeurer ainsi attractives.

**2. Les nouvelles exigences des acteurs institutionnels et l'imposition du recours à de nouveaux outils dématérialisés (reporting, transparence, imposition du système informatique...) pour les structures disposant de financement public ou dépendant fortement des politiques publiques.** C'est le cas notamment des missions locales avec leur outil national de gestion de parcours « *e-milo* » ; les outils mis à la disposition des structures d'animation par la caisse nationale des allocations familiales ou encore la plateforme d'orientation pour la gestion des places de logement.

**3. La baisse des subventions et des aides** qui pousse les structures à réinterroger leur modèle économique et leur impose la dématérialisation d'une partie des services aux usagers pour rationaliser et optimiser les processus et les ressources mobilisées.

**4. L'intensification de la concurrence de nouveaux acteurs** dont le modèle économique s'appuie sur des coûts de structure minimaux car fonctionnant sur des plateformes et des offres de services numériques.



## La relation clients ou comment assurer la pérennité de la structure

Le numérique est un facteur évident d'attractivité pour l'entreprise qui en ne se conformant pas à la demande risque de voir s'effondrer son activité, à l'exemple du centre de loisirs et de vacances sportives CPA Lathus dans la Vienne. Le lancement d'une démarche de communication via les réseaux sociaux a contribué à attirer une clientèle au-delà de la région d'implantation, la numérisation des dossiers d'inscription a accéléré le traitement et absorbé l'augmentation des demandes, quant à la digitalisation d'une partie des sessions du centre de formation d'animateurs du centre - à l'occasion de la crise sanitaire - a permis d'assurer l'avenir de la structure dont l'activité commençait à s'essouffler.

A l'opposé, on constate dans certaines structures comme les Missions locales ou le réseau des centres sociaux de Picardie, que le numérique est un véritable frein aux démarches administratives des usagers. Dans ce cas, ce sont les salariés qui doivent se mettre à niveau et c'est à la structure

elle-même d'adapter ses services pour pouvoir accompagner les bénéficiaires à l'utilisation d'outils qui leur permettront de s'insérer socialement.

***Dans une coopérative, le manque d'anticipation et la non-implication des salariés ont causé l'échec de la démarche de transition numérique.***

## La montée en compétences des salariés : la clé d'une bonne transition numérique

La formation et les compétences apparaissent ainsi comme des mesures indispensables pour réussir la transformation de l'entreprise vers plus de numérique. Les auteurs du rapport de l'Anact regrettent cependant une approche encore trop restrictive chez les employeurs, souvent limitée à « une perspective d'adaptation », « il s'agit avant tout d'identifier et de définir les compétences nouvellement attendues ». Le manque de temps, de moyens et de savoir-faire des structures, indépendamment

de leur taille et de leur activité, en seraient les raisons, selon l'Avisé. Dans le cas d'une coopérative engagée dans sa transformation numérique, ce sont le manque d'anticipation et l'absence d'implication des salariés en amont qui ont causé l'échec de la démarche, engendrant méfiance et désorganisation chez les salariés.

Très lié au volet formation, l'emploi est au centre des entretiens menés auprès des acteurs de terrain de l'ESS par l'Anact. Les auteurs du rapport soulignent l'importance pour l'employeur de rassurer les équipes car l'automatisation des tâches génère un climat anxiogène pour les salariés qui craignent soit d'être déqualifiés, soit de perdre leur emploi. Des craintes renforcées par les fortes contraintes budgétaires qui touchent aujourd'hui un grand nombre de structures de l'ESS ou la concurrence de plateformes marchandes susceptibles d'offrir des prestations moins coûteuses.

## RESSOURCES POUR L'UTILISATION DU NUMÉRIQUE

La plateforme SolidaTech, développée par Les Ateliers du bocage, entreprise d'insertion membre d'Emmaüs France, propose aux associations, fondations reconnues d'utilité publique et bibliothèques publiques françaises, d'une part des solutions et des références d'équipements informatiques à tarifs solidaires ou gratuitement, d'autre part un accompagnement à l'usage du numérique via des formations, ressources et autres services.

À consulter : [www.solidatech.fr](http://www.solidatech.fr)

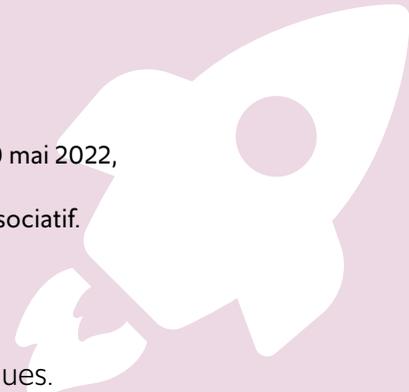


## LA PLACE DU NUMÉRIQUE DANS LE PROJET ASSOCIATIF

Recherches & Solidarités a réalisé une enquête en ligne, du 26 avril au 30 mai 2022, auprès de 2 776 responsables reflétant la diversité du tissu associatif. L'initiative est notamment co-portée par Solidatech et le Mouvement associatif.

### La crise, accélératrice de changements

**38 %** des associations ont accéléré leurs pratiques numériques.



#### + Les points positifs du numérique

- 61 %** trouvent que le niveau de participation des salariés s'est amélioré
- 50 %** notent que l'information circule mieux
- 30 %** relèvent que la prise de décision est facilitée
- 50 %** constatent que les tâches administratives prennent moins de temps.
- 50 %** utilisent le travail collaboratif

#### - Les difficultés rencontrées

- 76 %** pour s'approprier le numérique
- 34 %** d'ordre technique
- 30 %** d'ordre financier pour s'équiper, former, etc.
- 24 %** d'ordre stratégique

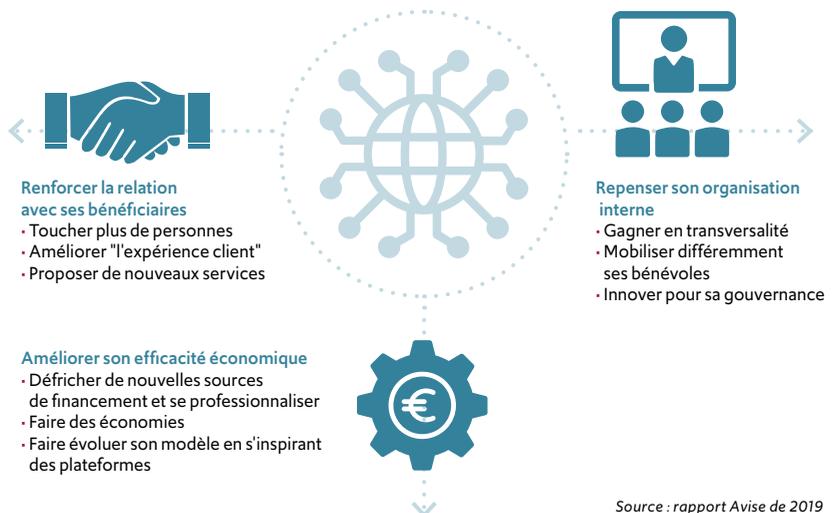
### Trois usages prioritaires pour les associations

- 1. Communiquer 74 %**
- 2. Informer et animer en interne 70 %**
- 3. Gérer 63 %**

#### À noter :

L'économie sociale et solidaire (ESS) se compose d'associations, de mutuelles, de fondations et d'entreprises commerciales d'utilité sociale. Cette étude centrée sur les associations ne peut donc pas être considérée comme représentative de l'ensemble de l'ESS.

### Les trois principaux enjeux de transformation numérique pour l'ESS



Source : rapport Avise de 2019  
La transformation numérique : quels enjeux pour le développement des entreprises de l'ESS ?

# 5 POINTS DE VIGILANCE POUR ABORDER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Mettre en place dans sa structure une démarche orientée numérique implique une approche structurée, préparée en amont, un engagement de toutes les parties prenantes et un bon diagnostic à la fois des besoins, des conséquences et des risques encourus. Malgré tout, certaines situations, mal maîtrisées peuvent engendrer des effets délétères pour le projet. Voici quelques points à traiter pour éviter les éventuels écueils.

**D**ans une démarche de mise en place d'une politique ou d'une stratégie d'orientation de son activité vers une transformation numérique, partielle (introduction d'un outil numérique) ou plus globale (modification de l'organisation du travail et des processus de fonctionnement de la structure), il est nécessaire de poser un diagnostic ; tout d'abord celui des besoins, puis des solutions à mettre en œuvre. Ensuite, afin d'installer une démarche concertée de prévention, les impacts et les facteurs de risque liés à l'usage des outils numériques doivent être identifiés et qualifiés.

L'étude « Impact du numérique et conditions de travail » conduite en 2019 par l'UDES et l'Anact, a mis en exergue les principaux impacts sur le travail, son organisation et les risques associés. Des éléments également énoncés dans le guide pratique publié à l'intention des employeurs de l'ESS pour « Appréhender les enjeux du numérique sur l'emploi et les conditions de travail ».



**1. L'automatisation et la rationalisation des processus de production** sont un moyen de focaliser les ressources sur des tâches à plus forte valeur ajoutée : analyse, traitements complexes, expertise spécifique, cas particuliers, etc. Cependant, cette démarche peut avoir pour conséquence la perception de la part des salariés d'une perte de sens dans le cadre de l'activité réalisée. De plus, l'automatisation peut être perçue comme une complexification de l'activité réalisée plutôt que

comme une simplification. L'information sur l'intérêt de l'automatisation, la pédagogie et la préparation au changement en amont sont donc des étapes à ne pas sous-estimer.

**2. Le biais « tout contrôle » de l'usage des outils numériques** Les outils numériques et les usages associés peuvent avoir des effets positifs sur l'organisation et le fonctionnement du travail ; mais ils peuvent aussi être perçus comme des

outils de contrôle excessif du travail et impliquer une importante charge de travail supplémentaire pour les managers et les salariés, contraints de rendre compte plus régulièrement via ces outils. Le risque sera d'autant plus fort que les outils seront mal adaptés. A nouveau, la sensibilisation est une étape essentielle.

**3. La fragmentation du temps et du lieu de travail** sont des phénomènes renforcés par le développement d'outils numériques, à savoir l'interruption fréquente de l'activité professionnelle du fait de l'instantanéité des demandes et des interactions liées à l'utilisation de certains outils. Ainsi avec le développement des outils numériques, l'activité professionnelle est de moins en moins inscrite dans un lieu unique et à un temps déterminé. D'où la nécessité de créer un cadre sécurisant et des limites à leur usage.

**4. La multiplication des interactions** entre les salariés d'une même structure peut causer un réel risque d'isolement et peuvent s'accompagner d'une possible dégradation de la qualité de ces relations et d'une éventuelle « déshumanisation ». Ainsi, le développement des outils numériques, s'il facilite la mise en relation à distance en créant de nouvelles possibilités d'échanges, doit être surveillé et pourquoi pas compensé par la création ou le maintien d'occasions de rencontres « en présence ».

**5. Une polarisation des emplois** peut être créée par le développement d'outils numériques, en isolant d'une part, des emplois émergents à forte valeur ajoutée et, d'autre part, des emplois en voie de déqualification dont le cœur de métier est érodé par les avancées de l'automatisation. La formation continue des personnels peut être une réponse à ce phénomène.



*L'automatisation peut être perçue comme une complexification de l'activité plutôt que comme une simplification.*

### LES FACTEURS DE RISQUES PROFESSIONNELS LIÉS AU NUMÉRIQUE

Cinq facteurs ont été identifiés comme étant « à risque » et pour lesquels il convient de mettre en place un usage régulé :

- 1. Les risques physiques liés à l'usage de supports numériques :** troubles musculosquelettiques et fatigue visuelle.
- 2. L'intensification du travail par les interruptions multiples du travail :** un sentiment d'urgence permanente ; une surcharge informationnelle... est un facteur de risque psychosocial.
- 3. La réduction de l'autonomie des salariés :** par l'enchaînement des activités ou par le contrôle permis par les outils numériques.
- 4. L'extension de la disponibilité, du lieu et du temps de travail :** intrusion dans l'espace personnel et potentiel déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
- 5. Les incivilités numériques :** par des registres de communication mal définis, effaçant les codes conventionnels de la politesse ; par l'usage des réseaux sociaux pour la relation avec les usagers.

# PASSER LE VIRAGE DU NUMÉRIQUE ? UNE QUESTION DE MÉTHODE

L'UDES et les cinq confédérations syndicales de salariés ont conclu un accord relatif à l'impact du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans l'ESS. Un guide a été réalisé pour faciliter l'appropriation de la méthode par toutes les parties prenantes.

**F**in 2017, l'UDES, sous l'impulsion du groupe paritaire de dialogue social de l'ESS (GDS), a réalisé en partenariat avec l'Anact, une étude visant à mettre en évidence les impacts de la mise en œuvre des transformations numériques sur l'emploi et les conditions de travail dans les entreprises de l'ESS. Ces travaux ont permis l'ouverture d'une négociation et la conclusion d'un accord multi-professionnel le 6 octobre 2021.

## Un accord à visée pédagogique pour aborder méthodiquement la question du numérique

L'accord est constitué de quatre parties qui doivent permettre de prendre en compte l'ensemble des aspects de la question du numérique dans les relations de travail :

- 1. Une démarche inclusive en vue de la conduite du changement et de la mise en œuvre du dialogue professionnel**, à l'intention des différentes parties prenantes concernées, soit : les employeurs, les managers et les salariés ;
- 2. Les clés pour diagnostiquer aux niveaux des branches professionnelles et des entreprises, les impacts spécifiques du numérique**, observer

pour anticiper les impacts des évolutions des outils numériques sur les conditions de travail et l'emploi, et expérimenter dans un cadre respectueux des droits des salariés ;

- 3. La sensibilisation, l'information et la formation des salariés, managers, représentants du personnel et des dirigeants** pour permettre à toutes et à tous d'accéder à la transition numérique ;

- 4. Les aspects directement opérationnels liés à l'usage des outils numériques sont abordés dans leur ensemble** : respect de la vie personnelle, droit à la déconnexion, protection des données personnelles et sensibles ; contrôle de l'activité des salariés ; dialogue social ; télétravail.

En complément, un modèle indicatif de cadre collectif de mise en place du télétravail est annexé à l'accord et permet à la structure qui le souhaite d'envisager l'ensemble des points nécessaires à une mise en place sécurisée du télétravail via un accord ou une charte.

Pour permettre à chaque structure de l'ESS de se saisir de l'accord et de la méthode préconisée, l'UDES a réalisé un guide pratique composé

de 14 fiches qui apportent des réponses concrètes aux problématiques liées au numérique dans différents contextes. Vous trouverez dans les pages suivantes des témoignages employeurs sur leur transition et les fiches pratiques correspondantes à leur situation.

## RESSOURCES ET RÉFÉRENCE DU GUIDE NUMÉRIQUE

Le guide est à télécharger sur le site de l'UDES.

Vous y retrouverez les liens vers :

- **Le site de l'opco Uniformation** et son outil d'évaluation du niveau de maturité numérique de votre structure ;
- **Animafac, Solidatech** et leurs ressources ;
- **Le portail francenum.gouv.fr** liste des solutions d'accompagnement et de financement d'un projet numérique ;
- **L'étude de l'Anact** relative à l'impact du numérique sur les structures de l'ESS ;
- **Les ressources** du volet numérique de l'Edec ESS ;
- **L'outil d'autodiagnostic Didacthem - UDES** sur la question spécifique des conditions de travail et des risques professionnels.

# PRATIQUES DU NUMÉRIQUE DANS L'ESS : PAROLE AUX EMPLOYEURS DE TERRAIN !

Dans le cadre de leur partenariat, l'UDES et Harmonie Mutuelle ESS ont réalisé quatre témoignages d'employeurs qui font face à la nécessité d'adapter leur organisation à l'arrivée des nouvelles technologies. Pour la pérennité de leur activité, au service de leurs clients et au bénéfice de leurs salariés, ils racontent pourquoi et comment ils ont réussi leur transition numérique. À écouter sur la chaîne Youtube de l'UDES.



« Je me suis rendue compte que la numérisation pouvait créer de nouvelles opportunités »

Anne Farrugia et Laurence Milone, consultantes au sein d'Optim Ressources à Lyon

Avec le soutien de 

La scop Optim ressources est un cabinet de conseil qui accompagne les entreprises en France et à l'international sur leurs projets de transformation, d'organisation et de management, avec beaucoup de déplacements à la clé pour la plupart de ses 21 salariés, dont 18 coopérateurs. Jusqu'à la crise sanitaire, aucune urgence n'avait été identifiées pour généraliser les usages du numérique en interne par l'équipe qui cultivait les temps collectifs et coopératifs, en présence. « *Le confinement a accéléré la digitalisation et l'utilisation d'outils de réunions à distance. Cela a eu un impact énorme sur nos process de travail internes et avec nos clients* » évoque Anne Farrugia, associée de la coopérative. Très rapidement, pendant le confinement, les temps collectifs se sont organisés à distance, une solidarité s'est instaurée entre ceux qui maîtrisaient les outils et les autres et des outils permettant de maintenir le contact à distance entre les collaborateurs et les clients ont été mis en place.

Pour Laurence Milone, consultante, « *la numérisation n'était pas un mouvement naturel, mais finalement je me suis rendue compte que c'était simple et pratique. Au niveau du processus, cela a nécessité pour moi une préparation différente, de qualifier de manière plus précise comment j'allais animer les différentes séquences à distance. Cela demande une anticipation particulière et de prendre en considération que les personnes du groupe que nous animons ont besoin d'un temps d'appropriation de l'outil* ». La crainte de « ne pas savoir faire » avec les outils numériques d'abord ressentie par certains clients participants, s'est vite levée grâce à l'accompagnement apporté par leurs propres collègues, raconte Laurence Milone. Elle a également constaté que les contenus produits lors des sessions à distance étaient parfois plus riches qu'en présentiel, les participants, isolés chez eux, se sentant plus libres de participer.

Les associés d'Optim Ressources ont désormais intégré ces nouveaux outils et

le mix présence-distance à leur pratique. « *La nouveauté est aussi l'accélération de l'utilisation de modules de e-learning. À présent, cet usage est accepté et est devenu la norme pour nous et nos clients* ».

## FICHE PRATIQUE Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

- Les employeurs, les salariés et leurs représentants doivent prendre en considération le rapport qu'entretiennent les salariés vis-à-vis de la connexion aux outils numériques.
- Il revient à l'employeur d'assurer les modalités de mise en œuvre effective du droit à la déconnexion. Il doit être le garant des possibilités de déconnexion des salariés afin de leur permettre de respecter les amplitudes de travail et les périodes de repos.

Source : Guide pratique de l'UDES pour appréhender les enjeux du numérique



## « L'arrivée soudaine du Covid nous a obligé à nous adapter rapidement »

Jean-François Diguët, directeur et Isabelle Jouannic, pneumologue à l'association Air de Bretagne

Avec le soutien de 

L'association Air de Bretagne a pour mission la prise en charge des personnes ayant des souffrances respiratoires en partenariat avec les professionnels de santé. 91 collaborateurs intervenants à domicile (techniciens, infirmiers, livreurs) accompagnent environ 9 200 patients. Alors que la structure avait entamé des démarches de transition numérique sans se donner d'objectifs à court terme, « *l'arrivée soudaine du Covid nous a obligés à accélérer ce processus pour garantir la sécurité des patients, mais aussi pour assurer le suivi avec les médecins prescripteurs avec lesquels nous collaborons au quotidien* » précise Jean-François Diguët, le directeur de la structure. « *La priorité a été d'assumer nos missions à distance tout en continuant à prendre en charge nos patients* ». Entre les salariés, la distanciation sociale s'est mise en place facilement au travers d'outils de visio, de mail, mais aussi par la dématérialisation de tous les documents (prescriptions, courriers médicaux et demandes d'intervention).

Du côté des patients et des prescripteurs, la mise en place a été plus complexe. Avec un prestataire informatique, la structure a développé un « logiciel métier » qui permet désormais aux médecins de visualiser

l'ensemble des données médicales et de signer électroniquement des renouvellements d'ordonnances, via un accès personnalisé et sécurisé. Malgré quelques difficultés rencontrées, notamment pour la sécurisation et le cryptage des données de santé, le logiciel « *a facilité la communication, la rapidité de transmission des informations et réduit le temps de réactivité entre les différents interlocuteurs* » constate Isabelle Jouannic, pneumologue chez Air de Bretagne.

L'association ambitionne désormais de déployer un progiciel de digitalisation des données de santé qui permettra également de connaître l'état de présence des intervenants à domicile, les modes de prise en charge et un accès facilité aux données et aux documents relevant de chaque patient. L'objectif final, d'ici à six mois, est de réduire à zéro le papier et de fiabiliser l'ensemble des données. Pour assurer le succès de ce projet, les salariés seront formés à l'utiliser du logiciel professionnel.



### FICHE PRATIQUE

#### Comment protéger les données et encadrer leur exploitation numérique ?

- Les employeurs doivent se conformer au respect du règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) issu du règlement européen n° 2016/679 du 27 avril 2016, d'application directe aux États membres, entré en vigueur le 25 mai 2018.
- Il faut veiller à ce que les prestataires ou sous-traitants respectent les règles de protection des données et s'assurer que les innovations et développements futurs des technologies numériques tels que l'intelligence artificielle et les algorithmes de management respectent le cadre de la protection des données.
- Pour une information actualisée consultez le site de la commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil).

Source : Guide pratique de l'UDES pour appréhender les enjeux du numérique



## « Nous avons besoin de matériel performant et d'être formés à son utilisation »

Catherine Roi, directrice et Julien Poulet, coordinateur numérique au Centre social et culturel de Bohain

Avec le soutien de 

L'association met en place des activités de loisirs, éducatives, sportives et de développement social pour le territoire et les habitants du pays du Vermont dans l'Aisne. La structure représente 20 salariés, dont sept jeunes en service civique, et compte plus de 2 000 adhérents chaque année.

La structure a entamé sa transition numérique il y a quelques années afin de pouvoir notamment répondre numériquement aux différents appels à projets et aux demandes dématérialisées. L'ensemble des parties prenantes – l'équipe de salariés, les membres du conseil d'administration et les administrateurs – a ainsi été concertée afin de recenser les besoins de chacun et d'investir dans les bons outils. « *Nous avons besoin de matériel performant et d'être formés à son utilisation. La question ensuite a été de savoir comment être le plus agile possible avec ce nouvel outillage ?* » précise Catherine Roi.

Les investissements se sont portés sur du matériel de qualité et transportables pour la mobilité des collaborateurs, avec une attention particulière sur leur ergonomie afin de préserver la santé et la sécurité des salariés dans le cadre d'un usage répétitif et permanent de ces outils (filtre sur les écrans, souris adaptée aux troubles musculosquelettiques, etc.).

Le déploiement en interne a été facilité par la jeunesse de la plupart des collaborateurs. Deux animateurs numériques accompagnent l'équipe au quotidien à l'appréhension et à la maintenance des outils. « *Nous avons mis en place un catalogue de formations internes et à distance, qui va du traitement de texte à des applications robotiques, afin que nos collaborateurs soient eux-mêmes capables de former au numérique le public de nos centres. Quant aux logiciels, ils sont toujours en open*

*source, c'est-à-dire en accès gratuit* » explique Julien Poulet.

Pour Catherine Roi, la limite du numérique est qu'il ne faut pas oublier que « *dans nos centres, nous travaillons avant tout avec de l'humain, or quand il faut rendre compte de plus en plus sous forme de tableur, le numérique ne reflète pas toujours bien la réalité du terrain* ». La prochaine étape pour le centre est un nouvel aménagement des locaux, adapté aux nouveaux usages du numérique.



### FICHE PRATIQUE Conduire un diagnostic partagé

- Il s'agit de mobiliser les institutions représentatives du personnel et les acteurs du dialogue professionnel dans le cadre d'un espace de discussion afin notamment d'engager une démarche de prévention des risques liés à l'usage des outils numériques et de réaliser une étape essentielle à la préparation d'un projet de transformation numérique.
- Ce diagnostic permet de recenser les usages actuels et à venir pour porter un regard panoramique sur l'ensemble des activités impactées par le numérique et d'identifier les risques professionnels engendrés par la mise en place de ces usages et outils numériques.

### Informer, accompagner et former

- La transition numérique peut représenter une opportunité d'évolution de l'emploi des salariés et de développement de leurs compétences à condition de mettre en place des actions en matière de sensibilisation, d'information et de formation.

Source : Guide pratique de l'UDES pour appréhender les enjeux du numérique



## « Aujourd'hui, 60 % de nos réservations proviennent du site internet »

Dominique Josso, directeur, et Philippe Niquet, responsable de service au centre de plein air de Lathus

Avec le soutien de 

Le centre de plein air (CPA) Lathus dans la Vienne est une structure associative d'éducation populaire, adhérente au réseau des Maisons des jeunes et de la culture de France. Elle occupe les champs de l'animation, de la formation et de l'insertion à destination de nombreux publics, des enfants d'école maternelle aux adultes.

Avant 2016, le centre communiquait essentiellement sous format papier et notamment via la diffusion de catalogues. « Il était temps de prendre un virage. Les membres de la direction, les salariés et le conseil d'administration ont été rapidement persuadés qu'il fallait évoluer vers d'autres outils pour dégager du temps et se concentrer sur la pédagogie et le développement de nouvelles activités », explique Dominique Josso, le directeur du CPA Lathus.

Ainsi, dans un premier temps, un allègement des tâches administratives a été réalisé par la création d'un site internet responsive\*, ce qui a notamment permis les inscriptions et le paiement en ligne. Les équipes ont ensuite développé des démarches de communication numérique par des campagnes d'emailing. « Aujourd'hui, 60 % de nos réservations proviennent du site. Cette démarche automatisée

a simplifié nos pratiques et a rendu plus visibles les actions du centre », relève le directeur.

Après le volet public de la transition numérique, l'évolution s'est faite progressivement dans les autres activités du centre. La formation des animateurs est passée en distanciel par l'investissement dans une station de visio-conférence et une préparation différente des programmes. C'est aussi l'organisation même du travail de la centaine de salariés du centre, centralisée sous la forme d'un planning électronique qui a été impactée : « L'outil a été bien accueilli par les salariés, malgré un temps d'adaptation. Aujourd'hui il répond entièrement à nos besoins et est utilisé par l'ensemble des équipes, qui peuvent y renseigner en temps réel leur activité », témoigne Philippe Niquet, responsable

du service Sport et activités pleine nature.

Pour financer ces chantiers, la structure a bénéficié de consultants dans le cadre du dispositif local d'accompagnement (DLA) et de fonds européens (Leader). Les ambitions de Dominique Josso ne s'arrêtent pas là : « Nous avons bénéficié par la Région d'un diagnostic de maturité numérique. Après cinq ans de transformations, il était opportun de faire un point. » Le diagnostic a permis d'identifier des axes de développement : la création de filtres « métiers », l'amélioration de la base de données, la refonte du site internet et l'installation d'outils de travail collaboratifs.

\*Responsive : qui s'adapte à tous les supports numériques.



### FICHE PRATIQUE

#### Les étapes de la transformation numérique dans une structure

- Réaliser un auto-diagnostic numérique avec le site de l'opco Cohésion sociale Uniformation
- Préparer son projet, se faire accompagner et financer par les acteurs recensés sur Francenum.gouv.fr
- Trouver les outils en logiciels libres adaptés au besoin avec Solidatech.

Source : Guide pratique de l'UDES pour appréhender les enjeux du numérique

# LES ASSOCIATIONS DOIVENT-ELLES EN PASSER PAR LA TECH ?

Le recours au digital s'amplifie mais reste un défi car, prendre le virage numérique vient interroger le projet associatif. Les compétences, elles, se trouvent pour qui sait valoriser le sens de son action et sa volonté d'innover. Chronique de Philippe Chibani-Jacquot, rédacteur en chef de Ness, le média des nouvelles solidarités, édité par Harmonie Mutuelle ESS.

**Q**ue font les organisations engagées dans la « Tech for good » ? Elles créent des nouvelles formes de dons, elles recrutent autrement des bénévoles, elles génèrent de nouvelles activités au service de leur utilité sociale, elles organisent et simplifient les process... Mais toutes les associations doivent-elles prendre le train de la « tech for good » ? « Ce serait dangereux de faire fi du numérique et de ne mener aucun projet pour faciliter la gestion des bénévoles, collecter de l'argent différemment... » explique Maud Sarda, directrice de Label Emmaüs, plateforme de vente en ligne de produits de seconde main.

## **Le digital est justifié s'il contribue à l'utilité sociale**

Est-ce une question de survie ? Une question d'époque. Celle où le numérique propose des solutions pour tout. Chez Emmaüs, le virage est pris, mais la transition n'est pas achevée : « Le mouvement a créé Emmaüs Connect, Label Emmaüs... Mais c'est un chemin, précise Maud Sarda. Soixante Emmaüs sur les 200 communautés vendent sur Label Emmaüs. Un ou deux compagnons par communauté travaillent directement avec notre plateforme. Faut-il souhaiter que tout le monde au sein d'Emmaüs soit dans la tech ? Je ne le prône pas.



Je ne me suis pas engagée dans Emmaüs pour le digital, mais pour le social. » Et le digital reste un outil qui se justifie s'il contribue à l'utilité sociale recherchée : « Il y a des circuits courts qui fonctionnent très bien avec un carnet et un stylo », rassure Bérengère Batiot, responsable Développement et communication chez Coop Circuits, une Scic qui commercialise des solutions numériques pour les gestionnaires de circuits courts alimentaires.



### Dans l'ESS, on devrait toujours recourir au logiciel libre

Et le digital est aussi là pour simplifier la vie : « Je vois de plus en plus d'associations qui s'orientent vers des solutions digitales comme Airtable pour gérer leurs bases de données, parce qu'elles sont plus intuitives et souples qu'un tableur classique », constate Lucie de Clerck, directrice générale d'Entourage, une association qui développe des applications pour créer des réseaux de solidarité entre riverains et SDF d'un même quartier. Bérengère Batiot rappelle toutefois que : « quand on est ESS on devrait recourir au logiciel libre parce que c'est l'opportunité de créer une ressource partagée entre ses utilisateurs. L'économie restera alors au service de l'usage et non au bénéfice de celui qui a créé le service ». Encore faut il y avoir accès : « Ça reste plus facile d'aller chez Microsoft que d'aller vers son pendant libre pour une question d'accès et de visibilité », concède-t-elle.

Faire sa transition digitale, c'est aussi l'occasion de réinventer son projet associatif, relève Maud Sarda. Faire l'effort de se mettre « à la tech » contribue à travailler son innovation sociale. Et les associations ne doivent pas rougir au moment d'embaucher des développeurs ou des spécialistes des réseaux sociaux : « On ne peut pas rivaliser avec une grosse boîte sauf sur le sens. Et nous avons quand même des rémunérations honorables, avec une organisation très flexible sur les temps de travail et la localisation », relève Bérengère Batiot. Mais pour Lucie de Clerck : « Là où les assos doivent faire un bond énorme c'est dans leur culture de l'innovation. Les gens de la tech ne peuvent pas fonctionner s'il existe en interne des réserves à la tech et une attitude *stop and go*. L'un des freins les plus fréquents est notre rapport aux données. Sur ce point, les professionnels de la tech sont clairs :

« On se fait un peu une montagne du sujet. Quand on est dans l'associatif, difficile de jouer les *digital cowboys* sur les *cookies* », rassure Lucie de Clerck qui met en regard du risque sur les données l'impact de la tech sur les actions de solidarité : « La page Facebook d'une pédiatre au Sénégal touche deux millions de mamans. Quand je travaillais dans une ONG au Mali, on touchait 300 mamans. »



Philippe Chibani-Jacquot

#### À lire :

La place du numérique dans le projet associatif en 2022 sur [www.recherches-solidarites.org](http://www.recherches-solidarites.org)

**Ness** édité par  
Harmonie Mutuelle ESS  
Le média des nouvelles solidarités

## INTERVIEW CROISÉE PÔLE EMPLOI / APEC

# LE NUMÉRIQUE : UNE SOLUTION D'INCLUSION ET DE RECRUTEMENT À LA DISPOSITION DES EMPLOYEURS

Véritable accélérateur de la mise en relation, le numérique a été décliné en outils adaptés aux besoins par les opérateurs de l'emploi. Stéphanie Musega, responsable des relations institutionnelles et partenariales à l'association pour l'emploi des cadres (Apec), Ivane Squelbut, directrice du partenariat et de la territorialisation et Quentin Duvivier responsable de département à la direction des services aux entreprises de Pôle emploi, présentent les services déployés.



Stéphanie Mesuga, Apec



Ivane Squelbut, Pôle emploi

### Quelle est votre analyse du marché de l'emploi dans l'ESS et de l'impact du numérique sur l'offre et la demande ?

**Apec** | Les offres d'emploi de l'ESS représentent 4,3 % des offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr. Les opportunités pour les cadres y sont nombreuses car les structures de l'ESS ont des champs d'activité et des métiers très variés et sont présentes sur l'ensemble du territoire. De plus, les valeurs portées par l'ESS entrent en résonance avec les

aspirations des cadres en recherche d'un métier qui a du sens, ce qui en fait un secteur attractif. Comme tous les secteurs, l'ESS est fortement impactée par la transformation numérique des canaux de recrutement. Sans compter qu'en tant que candidat, les compétences spécifiques liées à la numérisation vont devenir incontournables.

**Pôle emploi** | Le numérique est aujourd'hui au cœur des mutations économiques actuelles et influence les pratiques de recrutement à la fois

pour les recruteurs et les candidats. Chaque mois, plus de 120 000 entreprises utilisent nos services numériques d'aide au recrutement. 88 % des demandeurs d'emploi mobilisent internet pour effectuer leurs recherches d'emploi. L'inclusion numérique est l'un des chantiers prioritaires de Pôle emploi car le numérique est un accélérateur vers l'emploi.

### Quels sont les services numériques que vous proposez aux employeurs pour leur recherche et le recrutement ?

**Apec** | Avec son *jobboard*, apec.fr, l'Apec favorise la rencontre entre candidats et recruteurs à travers la diffusion d'environ 90 000 offres d'emploi par jour et une profilhèque riche de plus de 310 000 profils cadres actualisés. Tous nos services sont proposés en ligne et en physique. Ils visent à accompagner les entreprises, dans leur recrutement et en particulier à : rencontrer des candidats, via des événements de recrutement à distance ou en physique (salons, Apec connect) ; trouver les compétences



répondant à leurs besoins (aide à la rédaction d'offres, présélection de candidats, audit des pratiques de *sourcing*, ateliers thématiques, etc.) ; se rendre plus attractives grâce à un bilan personnalisé de l'entreprise (conditions de travail, avantages salarié, valeurs) et à des ateliers sur la marque employeur ; apprendre à mener un entretien d'embauche.

**Pôle emploi** | Chaque mois 120 000 recruteurs utilisent le site [pole-emploi.fr](https://www.pole-emploi.fr) et l'appli « Je recrute » pour consulter les profils et les contacter. Nos services numériques accompagnent l'employeur tout au long du recrutement via son « compte entreprise » qui permet de publier l'offre d'emploi en quelques clics et de la rendre plus attractive depuis sa « Page entreprise ». L'appli « La bonne compétence pro » offre la possibilité de contacter les candidats en cours ou en sortie de formation. A une autre échelle, les 450 « salons en ligne » thématiques permettent de rencontrer et d'échanger avec des

candidats en visio, en audio ou par tchat. L'immersion professionnelle est également réalisable via le service dédié. En 2021, 200 000 immersions ont été mobilisées par les entreprises pour recruter ou valider un projet professionnel. Enfin, nos services numériques ne seraient rien sans nos 5 700 conseillers-entreprises dans nos 860 agences.

### Quels conseils donnez-vous aux employeurs de l'ESS pour qu'ils parviennent à recruter rapidement le bon profil ?

**Apec** | L'employeur doit en priorité se poser deux questions : « Est-ce que je souhaite être autonome sur l'ensemble du process de recrutement ou seulement sur une partie, le dépôt d'offre en ligne par exemple ? » Dans le second cas, il est conseillé de prendre contact au plus tôt avec un consultant ou une consultante Apec. Deuxième question : « Mon offre d'emploi risque-t-elle d'être difficile à pourvoir par manque

de compétences sur le territoire ou faible attractivité de l'offre ? » En réponse, la mobilisation des services personnalisés de l'Apec est fortement recommandée.

Pour contacter l'Apec, les employeurs peuvent appeler le 0 809 361 414 (gratuit) ou se rendre dans l'un des 50 centres, y compris outre-mer. Enfin, j'aimerais évoquer le fait que l'Apec, opérateur du conseil en évolution professionnelle (CEP) pour les cadres, peut aider les structures de l'ESS sur les champs de la fidélisation et de la montée en compétence des collaborateurs et collaboratrices de l'entreprise. L'accompagnement des salariés et des employeurs s'effectue au travers d'ateliers dédiés.

**Pôle emploi** | Pour recruter rapidement le bon profil sur un marché en tension, il faut prendre le temps ! C'est-à-dire anticiper le plus possible en n'attendant pas le départ du salarié à remplacer ou en publiant l'offre dès que le besoin est connu. C'est aussi, bien cerner son besoin de recrutement afin que les conditions soient compréhensibles par tous types de candidats. C'est enfin s'assurer que les exigences sont réellement le minimum requis et non le profil idéal, pour ne pas faire fuir les profils approchants. L'immersion professionnelle ou une formation d'adaptation au poste sont aussi de bons moyens d'évaluer ou de former des candidats avant de prendre la décision de recrutement.

Dans tous les cas, votre conseiller Pôle emploi pourra vous aider à rédiger une offre attractive en fonction d'offres équivalentes. Beaucoup d'entreprises ont gagné du temps en simplifiant le parcours de recrutement et en considérant les candidats comme leurs clients ou partenaires.

# SENS ET SOLUTIONS, LE PODCAST DES DIRECTIONS ENGAGÉES PAR AÉSIO MUTUELLE

**UN PODCAST POUR INSPIRER LES ENTREPRENEURS  
ET DIRIGEANTS DE L'ESS**

AÉSIO mutuelle soutient la fonction dirigeante dans l'ESS et développe, en partenariat avec Mediatico, Sens et solutions, le podcast des directions engagées. Une série d'épisodes à retrouver les derniers vendredis du mois pour s'inspirer de concepts innovants et de retour d'expériences sur des enjeux managériaux.

## ÉPISODE 1 : L'ENTREPRISE CITOYENNE

À l'heure où le Big Quit états-uniens pourrait souffler son vent sur l'Europe, les entreprises françaises doivent-elle humaniser leur management pour éviter une fuite de cerveaux ? Plus loin l'entreprise, premier lieu de sociabilité, ne doit-elle pas aussi être un canal de citoyenneté ?

Ce premier épisode de Sens et Solutions abordera les concepts d'organisation libérée et apprenante pour voir comment de nouvelles formes d'organisation peuvent concilier richesse économique et sociale mais aussi faire de l'entreprise un espace de citoyenneté économique pour les travailleurs.

ÉPISODE 1

**L'ENTREPRISE CITOYENNE :  
COMMENT CONJUGUER PERFORMANCE  
ÉCONOMIQUE ET SOCIALE ?**

Alexandre Gérard, fondateur de Chronoflex  
Élisa Roblot, chercheure-doctorante à Chantier École  
Clément Ruffier, chargé de mission à l'ANACT

J'ÉCOUTE



## LES MÉTIERS EN 2030

## LES MÉTIERS EN 2030

Le rapport « Les métiers en 2030 », réalisé par la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) et France Stratégie, a pour objectif d'anticiper les besoins de recrutement des employeurs entre 2019 et 2030 dans différents métiers. Il fournit également un éclairage sur les déséquilibres potentiels entre ces besoins de recrutement et le nombre de jeunes entrant sur le marché du travail dans chaque métier.



**800 000**  
POSTES/AN À POURVOIR



DONT **PRÈS DE 90 %**  
PROVENANT DU REMPLACEMENT  
DES DÉPARTS DES SENIORS

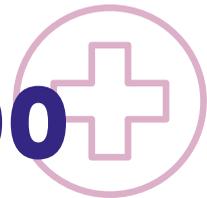


**640 000**  
JEUNES/AN  
S'INSÉRERAIENT DANS L'EMPLOI

## PARMI LES SECTEURS OÙ LA CROISSANCE DE L'EMPLOI EST LA PLUS DYNAMIQUE

## LA SANTÉ

**+ 24 000**  
EMPLOIS\*



## LE MÉDICO-SOCIAL ET L'ACTION SOCIALE

**+ 147 000**  
EMPLOIS



## L'ART ET LE SPECTACLE VIVANT

**+ 29 000**  
EMPLOIS



\* 410 000 postes de médecins, infirmiers, professions paramédicales, aides à domicile et aides-soignants, seraient créés entre 2019 et 2030.

## FOCUS SUR LES MÉTIERS PRÉSENTS DANS L'ESS EN PLUS FORTE EXPANSION (PRÉVISIONS 2019-2030)



**+ 110 000**  
POSTES D'AIDES-SOIGNANTS  
(+15 %)



**+ 90 000**  
POSTES D'AIDES À DOMICILE  
(+18 %)



**+ 78 000**  
POSTES D'INGÉNIEURS  
ET CADRES TECHNIQUES  
DE L'INDUSTRIE (+24 %)

### DES BESOINS EN RECRUTEMENT DIFFICILES À COMBLER DANS :

- **LE TRANSPORT, LA LOGISTIQUE ET LE TOURISME** (50 % DES OFFRES)
- **LES SERVICES AUX PARTICULIERS ET AUX COLLECTIVITÉS** (70 % DES OFFRES)

### TOP 3 DES DÉSÉQUILIBRES POTENTIELS DES MÉTIERS AYANT LES BESOINS DE RECRUTEMENT LES PLUS ÉLEVÉS

**+ 490 000** **1**  
POSTES D'AGENTS D'ENTRETIEN  
160 000 SERAIENT OCCUPÉS PAR DES JEUNES DÉBUTANTS

**+ 320 000** **2**  
POSTES D'AIDES À DOMICILE  
270 000 SERAIENT OCCUPÉS PAR DES JEUNES DÉBUTANTS

**+ 300 000** **3**  
POSTES D'AIDES À DOMICILE  
81 000 SERAIENT OCCUPÉS PAR DES JEUNES DÉBUTANTS

### LE SCÉNARIO BAS CARBONE\*

**+ 120 000**   
EMPLOIS DANS LA CONSTRUCTION

**+ 15 000**   
EMPLOIS DANS LA RECHERCHE  
ET LE DÉVELOPPEMENT

**+ 45 000**   
EMPLOIS DANS LES ACTIVITÉS  
JURIDIQUES ET DE CONSEIL

**+ 15 000**   
EMPLOIS DANS L'AGRICULTURE

# Le coût annuel de l'imprévoyance est estimé à 15 milliards d'euros

L'Observatoire de l'imprévoyance du groupe VYV s'est employé à mesurer les défauts de couverture prévoyance entraînant pertes de revenus, surcoûts et pertes de chance pour les Français.

Le coût de l'imprévoyance, c'est-à-dire le montant des prestations de prévoyance non versées aux familles confrontées à une maladie ou un accident par insuffisance de couverture, s'élève à 15 milliards d'euros pour l'année 2022.

Plus précisément, les derniers travaux de l'Observatoire de l'imprévoyance révèlent que l'absence d'anticipation et donc de couverture des accidents de la vie concerne :

- **les enfants en situation de handicap** à hauteur de 15 %, soit 2,2 milliards d'euros ;
- **les adultes et leurs proches en cas d'arrêt de travail, d'invalidité, d'aidance ou de décès**, à hauteur de 56 %, soit 8,5 milliards d'euros ;
- **les seniors en perte d'autonomie, en situation d'aidance** et pour le financement des obsèques à hauteur de 29 %, soit 4,3 milliards d'euros.

Ainsi, chaque année, par insuffisance de couverture prévoyance, de nombreux Français, dont la vie est déjà bouleversée par des problèmes de santé ou un deuil, se retrouvent également en grande difficulté financière, aux conséquences lourdes pour eux-mêmes et leur famille, et pouvant les mener à la précarité.

## Prévoyance des actifs : d'importantes insuffisances et disparités de couverture

Les actifs représentent 56 % du coût de l'imprévoyance pour seulement 47 % de la population française. Les travaux de l'Observatoire de l'imprévoyance révèlent d'importantes insuffisances de couverture et disparités de traitement entre les actifs. Les salariés du privé sont globalement les mieux couverts (62 % des actifs, 38 % du coût de l'imprévoyance des actifs), mais il subsiste de fortes inégalités entre statuts et secteurs d'activité. Les fonctionnaires

(18 % des actifs et représentant 33 % du coût de l'imprévoyance des actifs) subissent d'importants « trous de couverture », notamment en cas d'invalidité, tout comme les travailleurs non-salariés et les chômeurs.

## 15 MILLIARDS D'EUROS PAR AN



### ENFANTS

**Handicap**  
2,2 milliards d'€



### ADULTES

**Arrêts de travail, invalidité, décès, aidance**  
8,5 milliards d'€



### SENIORS

**Aidance, perte d'autonomie, obsèques**  
4,3 milliards d'€

## QUELLE MÉTHODE DE CALCUL EST UTILISÉE ?

5<sup>e</sup> acteur du marché de la prévoyance en France, le Groupe VYV a créé, fin 2019, l'Observatoire de l'imprévoyance afin de sensibiliser les Français à la nécessité d'une bonne couverture prévoyance pour affronter les risques graves de la vie.

La méthode de calcul du coût de l'imprévoyance consiste en l'estimation des prestations nécessaires pour bien couvrir les risques sur une année, dont sont déduites les couvertures existantes. La méthode et les modalités de calcul sont précisées dans une note technique, disponible, avec l'ensemble des travaux et publications de l'Observatoire de l'imprévoyance, sur [www.groupe-vyv.fr/observatoire-de-limprevoyance](http://www.groupe-vyv.fr/observatoire-de-limprevoyance)

Source : Observatoire de l'imprévoyance, Groupe Vyv

## Pierre MAYEUR,

« Les groupes de protection sociale sont des acteurs au service des entreprises pour anticiper les conséquences du vieillissement des salariés. »



---

Entretien avec Pierre Mayeur, directeur général adjoint en charge de la protection sociale de branche du groupe KLESIA, sur le thème « Vieillissement en entreprise ».

---

**KLESIA est un groupe de protection sociale qui accompagne les entreprises et leurs salariés, en santé, prévoyance et retraite. Quel est votre constat concernant le vieillissement de la population active ?**

Depuis des années, nous entendons parler du vieillissement de la population lié notamment aux conséquences du baby-boom d'après-guerre mais également d'un taux de fécondité atone.

Ce phénomène va bien au-delà de la seule question du financement des retraites.

En entreprise, nous sommes confrontés à un vieillissement des salariés. L'entrée en activité plus tardive à cause des études ainsi que le report de l'âge de la retraite induisent une moyenne d'âge des actifs en hausse dans de nombreux secteurs.

## **Quelles sont les conséquences de ce vieillissement des actifs, en entreprise ?**

En vieillissant, nous sommes davantage confrontés aux problèmes de santé et notamment aux maladies redoutées comme le cancer, l'AVC ou les maladies chroniques (ex. diabète). L'employeur doit en tenir compte dans sa politique de management. Il ne s'agit plus seulement de gérer les carrières mais aussi la qualité de vie au travail et d'agir en prévention pour la santé des salariés.

Les groupes de protection sociale sont des acteurs au service des entreprises pour anticiper les conséquences du vieillissement des salariés.

## **Comment aidez-vous les chefs d'entreprise, face à ce phénomène ?**

Notre force, c'est de travailler avec les partenaires sociaux de branche : syndicats de salariés et organismes professionnels.

En effet, pour être au plus près de la réalité de terrain, nous devons connaître parfaitement la population que nous couvrons. Ainsi, un transporteur ne développe pas les mêmes pathologies que le serveur dans une brasserie.

Une fois le diagnostic établi, nous développons des services sur-mesure pour le secteur, en plus de gérer le remboursement des frais de santé complémentaire.

A titre d'exemple, dans le secteur du transport, nous avons créé le programme Transportez-vous bien qui permet aux salariés non-cadres, de bénéficier gratuitement d'actions de prévention. En menant ces actions relatives à la nutrition, au sommeil ou encore à la réduction du stress, ils agissent immédiatement sur leur santé.

En plus, ils cumulent des points de solidarité qui peuvent se transformer en services d'accompagnement additionnels en cas de coup dur.

Dans le cadre de nos activités retraite, nous avons également à destination de nos bénéficiaires des mesures de prévention. Avec l'Agirc-Arrco, nous mettons en œuvre des bilans de prévention complets, permettant de faire le point et d'obtenir des conseils pour se maintenir en forme au moment de la retraite. Les centres de prévention qui sont répartis sur l'ensemble du territoire, s'adressent à toutes les personnes de plus de 50 ans et à leur conjoint, gratuitement. Enfin, nous avons un axe de soutien aux aidants salariés.

## **Notre force, c'est de travailler avec les partenaires sociaux de branche : syndicats de salariés et organismes professionnels.**

## **Pouvez-vous nous en dire plus sur les salariés aidants ?**

En France, près de 11 millions de personnes sont des proches aidants. Bien souvent, il s'agit de personnes encore en activité professionnelle et ce sont majoritairement des femmes. Mais cela peut également toucher de jeunes collaborateurs qui aident leurs parents ou un proche, âgés ou handicapés.

Nous avons développé des outils qui permettent à l'entreprise ou à l'aidant de trouver des solutions.

Pour l'entreprise, l'enjeu est d'accompagner l'aidant. Le maintenir en travail est souvent pour lui, une source d'équilibre et de bien-être.

Ainsi, outre l'aménagement du temps de travail, nous avons créé un kit pour les entreprises et les salariés confrontés à cette situation. Via le site [Kitaide.klesia.fr](http://Kitaide.klesia.fr), le RH ou l'aidant ou encore un manager, peuvent trouver des solutions adaptées.

Sous l'égide de l'Agirc-Arrco, nous avons développé un outil qui permet de trouver des aides de proximité pour l'aidé et l'aidant. Ma Boussole Aidants est accessible à tous, en ligne. Il s'enrichit au fur et à mesure.

Nous menons des actions de sensibilisation et d'accompagnement des salariés aidants dans les entreprises que nous couvrons pour trouver des solutions concrètes.

Les salariés couverts peuvent bénéficier de séjours de répit. Il s'agit, dans un lieu qui permette un accueil de qualité de la personne aidée (aménagement fauteuil, espace médicalisé, etc.), de se retrouver autour d'activités. Mais aussi de souffler sur des temps spécifiquement dédiés à l'aidant.

Pour compléter cette démarche, nous avons également souhaité faire reconnaître les entreprises engagées. Ainsi, avec l'Agirc-Arrco et notre partenaire, Handéo, nous avons créé un label « Cap Handéo, Entreprises engagées auprès de ses salariés aidants ». Ce label permet d'avoir un appui pour définir et mettre en œuvre des actions et une politique contribuant à la reconnaissance et au soutien des salariés aidants. Ce dispositif est ouvert à toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.

## La Maison de répit de Lyon, une parenthèse pour les aidants

Le 18 juin 2019, la fondation France Répit en partenariat avec le Groupe Apicil, inaugurerait la première Maison de répit en France. Cet établissement unique cogéré par la fondation OVE, propose aux enfants et aux adultes fragilisés par une maladie ou un handicap, ainsi qu'à leurs proches aidants, des séjours réguliers de répit et d'accompagnement.



La maison du répit de Tassin-la-Demi-Lune est la première du genre

**S**ortie de terre en 2019 à Tassin-la-Demi-Lune, près de Lyon, la Maison de répit était alors un concept inédit. Ce lieu de vie est né d'un travail collectif, porté à la fois par les soignants et les familles qui constataient qu'au domicile, la prise en charge concernait avant tout les soins au patient, mais pas l'accompagnement des proches. Porté par la Fondation France Répit, qui l'a financée grâce à la générosité de mécènes, dont le Groupe Apicil, la Maison de répit est gérée en partenariat avec la Fondation OVE et bénéficie d'un agrément de l'Agence régionale de santé qui prend également en charge le budget de fonctionnement.

### Un temps de pause et de réflexion pour accompagner les aidants

La Maison de répit est un concept unique en France. Accessible aux 165 000 aidants domiciliés dans la métropole lyonnaise, l'enjeu est d'entourer les aidants épuisés à travers plusieurs modes d'accompagnement. La Maison accueille les personnes malades et leurs proches pour des séjours réguliers de ressourcement et d'accompagnement, jusqu'à 30 jours par an. Ce temps de pause a aussi pour but de mener une réflexion plus large, avec les professionnels

de l'équipe mobile présente sur place, d'identifier l'origine de l'épuisement, de réévaluer et éventuellement de réajuster les besoins du domicile. Ils sont 30 professionnels et 60 bénévoles à animer cette offre inédite de soutien aux aidants. Le service apporté par l'équipe mobile est gratuit et sans limite de durée. Les familles participent seulement aux frais d'hébergement et de repas - soit 20 euros par jour - pris en charge par certaines mutuelles, voire par le fonds social de la Fondation France Répit, pour les familles en difficultés financières.

L'irruption de la maladie grave ou du handicap dans une famille génère aussi des questions intimes. C'est pourquoi le leitmotiv des professionnels de la Maison reste l'écoute et l'accompagnement, au rythme et au gré des besoins de chacun.

### **Un système de santé pas suffisamment centré sur les aidants**

L'accompagnement ne s'arrête pas aux portes de la Maison de répit. L'innovation réside aussi dans une approche externalisée. L'équipe mobile suit 450 familles à domicile. « Quand une famille prend contact, c'est qu'il y a un besoin. Aucune prescription médicale, ni reconnaissance par la MDPH\* n'est exigée. Notre équipe se rend d'abord à domicile car le lieu de vie dit beaucoup sur la capacité de la famille à gérer une situation (composition du foyer, situation économique, aides mobilisables à proximité...) », explique Henri de Rohan-Chabot, à l'origine de la Fondation France Répit et créateur de la Maison du répit.

Partie prenante dès l'origine du projet en 2013, le Groupe Apicil s'est

engagé dans cette innovation dans la continuité de son offre de santé à l'intention des aidants. L'espoir initial que ce modèle soit dupliqué sur le territoire national est en cours de réalisation.

« La Maison de Lyon est un prototype qui a vocation à se développer avec la création d'une Maison par région. Ce déploiement nécessitera la création d'un statut dédié à ces établissements, ainsi qu'un encadrement des pratiques professionnelles, deux sujets en cours de réflexion au plan national. En attendant, notre prochaine Maison du répit devrait ouvrir début 2025 en Ile-de-France, à Boulogne-Billancourt et accueillera une quarantaine de patients et d'aidants, tous âges et toutes situations de santé confondues. »

### **Qu'est-ce que le répit ?**

Le répit est un terme « valise » sur lequel les recherches ne font que commencer. Les travaux scientifiques menés par la Fondation France Répit depuis près de dix ans, ont déjà permis d'élaborer une définition des « soins de répit », que nous rappelle Henri de Rohan-Chabot : « Le répit est à la fois un temps de rupture dans une routine du quotidien qui peut être éprouvante autant pour les aidants que pour les personnes accompagnées à domicile. C'est aussi une démarche d'accompagnement qui se veut systémique, globale et continue. Systémique parce que c'est tout l'écosystème autour du patient qui peut être fragilisé. Globale parce que l'irruption du handicap ou de la maladie peut avoir des conséquences sur toutes les dimensions de la vie. Elle engendre des tensions familiales et financières et a des impacts sur la vie sociale et professionnelle. Continue parce que c'est dans la durée que l'accompagnement doit être pensé ».



Henri de Rohan-Chabot,  
créateur de la Maison du répit

La reconnaissance de ce terme et de l'état de fait qu'il représente est en chemin, puisqu'en 2022, l'État a confié à la Haute autorité de santé, le soin de travailler sur la pratique du répit, tandis que l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) a été missionnée pour « lever les freins juridiques et financiers autour de l'offre de répit à destination des proches aidants ».

Depuis que la politique publique « Agir pour les aidants » a été engagée en 2019, les initiatives gouvernementales se multiplient sans que pour l'instant un statut des aidants ait été défini. Si la Fondation France Répit se mobilise en faveur de la reconnaissance de l'aidant et sur les moyens mis en œuvre pour l'accompagner, elle reste prudente concernant la création d'un statut des aidants, de crainte que ces derniers ne soient assignés à ce rôle et qu'ils ne deviennent la variable d'ajustement d'un système de santé en grande difficulté.

\*Maison départementale des personnes handicapées

# NOUVELLE-AQUITAINE ET ESS : QUELLES SYNERGIES AVEC LES COLLECTIVITÉS ?

Alors que la Métropole vient d'acter un plan 2022 – 2026 pour développer une politique ESS ambitieuse, l'UDES Nouvelle-Aquitaine et les collectivités territoriales s'associent pleinement au dispositif pour répondre aux enjeux des transitions à leurs échelles respectives. Parole à Stéphane Pfeiffer, adjoint au maire en charge de l'ESS, et Pierre Roussel, délégué régional de l'UDES.



Stéphane Pfeiffer



Pierre Roussel

**Les 31 mai et 1<sup>er</sup> juin, la Ville a organisé le Printemps des dirigeant.e.s de l'ESS, en partenariat notamment avec l'UDES. Que retenir-vous de ces deux jours de travaux ?**

**Stéphane Pfeiffer** | Dans un contexte où l'ESS prend une part plus importante dans l'économie, où la redirection écologique des entreprises à travers les solutions ESS devient une exigence pour répondre au défi climatique, il nous a semblé important, à la Ville de Bordeaux, de tenter d'explorer en quoi les dirigeant.e.s de l'ESS peuvent

répondre à l'enjeu climatique à travers leurs formations, leurs pratiques sur le terrain, leurs modes de gouvernance, etc. Le Printemps des dirigeant.e.s de l'ESS a ainsi croisé les problématiques rencontrées par les structures ESS au quotidien (conditions de travail, redirection écologique, résilience, gouvernance démocratique) avec les attentes de plus en plus fortes des collectivités publiques, comme celles de la Ville.

**Pierre Roussel** | Plusieurs tables rondes et ateliers ont été organisés autour de la responsabilité sociale, environnementale et territoriale des

entreprises, autour du renforcement des modèles économiques dans l'ESS, ou encore du développement du dialogue social et de la formation dans l'ESS au regard des transitions. Le principal enjeu pour les employeurs de l'ESS est l'évolution de leurs compétences pour accompagner les parties prenantes de leurs structures à être acteurs des transitions écologiques, climatiques, sociétales, numériques... Cette "mission" d'accompagnement, nous l'avons d'ailleurs plus largement déclinée au sein de notre plan d'actions régional "Horizon ESS". C'est dans cet esprit, que nous avons construit en lien avec la municipalité de Bordeaux, cet espace d'échanges entre employeurs qu'a été ce printemps des dirigeantes et des dirigeants.

Enfin, quand on parle de "Printemps", il faut entendre sous ce mot une ambition partagée de voir éclore et essaimer plus fortement les valeurs et les pratiques de l'ESS au sein même de l'économie générale et des relations sociales. Ce premier événement réussi laissera place à une nouvelle édition bordelaise en 2023.

### **La Ville de Bordeaux a été choisie pour présider le Forum mondial de l'ESS (GSEF) qui se tiendra en 2023. Quelles sont les ambitions de cette présidence, et que représente-t-elle pour vous ?**

**Stéphane Pfeiffer** | La Ville a pris la présidence du GSEF à l'issue d'un travail en commun avec la Région Nouvelle-Aquitaine, Bordeaux Métropole et le Département de la Gironde. L'objectif est de représenter au niveau international l'alignement entre nos quatre collectivités sur les enjeux de l'ESS. En mai 2023 se déroulera le Forum à Dakar, où la Ville portera les ambitions de l'ESS française, promouvra les échanges d'expériences entre les gouvernements des cinq continents, le renforcement des capacités des élus et citoyens dans le monde via l'ESS et la valorisation des initiatives de la jeunesse à travers les initiatives issues de l'ESS. Ce sera également pour la Ville, l'occasion d'une part de défendre, auprès de l'ONU, une reconnaissance internationale de l'ESS ; d'autre part, de candidater à nouveau pour la présidence du réseau... et pour accueillir le Forum mondial 2025 sur son territoire.

**Pierre Roussel** | L'UDES ne peut que saluer l'obtention de cette présidence par la Municipalité et espère que l'ambition affichée d'accueillir le Forum Mondial de l'ESS en 2025 à Bordeaux pourra devenir une réalité dans un avenir proche. Ce coup de projecteur permettra une large diffusion des valeurs véhiculées par l'ESS et des retombées positives pour l'ensemble de nos structures régionales, qui



représentent près de 12 % de l'emploi dans des secteurs variés. En tant qu'organisation multi professionnelle de l'ESS, l'UDES et ses adhérents en région Nouvelle-Aquitaine se tiendront prêts à apporter leur pierre à l'édifice permettant de « penser globalement » et d'« agir localement », pour reprendre le célèbre adage.

### **Une convention quinquennale a été signée entre la Ville de Bordeaux, le Conseil régional, la Métropole et le Conseil départemental. Pourquoi est-il important de travailler avec l'ensemble des échelons de collectivités territoriales pour développer l'ESS ?**

**Stéphane Pfeiffer** | Il y a un alignement entre nos quatre collectivités sur l'ESS dont il faut profiter pour porter haut la voix de l'ESS et de ses acteurs locaux. La finalité de cette convention est de coordonner les actions de chacun, en bonne intelligence, et en concertation régulière, pour aboutir à un soutien et des moyens mis en œuvre par

chacune de nos institutions. C'est une première en France et nous nous en félicitons. Cela aide d'ailleurs énormément les travaux en lien avec le GSEF, mais aussi l'émergence de beaux projets communs comme Ikos, futur village du réemploi des objets de seconde main à Bordeaux.

**Pierre Roussel** | Quel avenir pour les territoires sans services aux familles et sans acteurs économiques et sociaux pour les publics fragilisés ? Les structures associatives, coopératives ou autres, sont tributaires des choix stratégiques et des politiques des collectivités territoriales.

Cette convention va donc dans le bon sens car elle favorise la mise en relation entre les parties prenantes et les acteurs de terrain en cohérence avec une "ambition ESS".

Notre plan d'action « Horizon ESS » intègre pleinement la dimension territoriale car l'économie sociale et solidaire est le plus souvent une économie de proximité, de toutes les proximités.

# Acteur patronal, l'UDES fédère ses membres autour de l'agenda social

Représenter les intérêts des employeurs de l'ESS ; fédérer les adhérents ; exprimer leur position et la défendre dans toutes les instances de concertation et contribuer au dialogue social dans l'ESS...  
L'action de l'UDES prend de nombreuses formes. En voici un aperçu.

**D**epuis la mesure de la représentativité patronale de 2017, l'UDES est le seul syndicat reconnu représentatif et donc est considéré légitime par les pouvoirs publics pour défendre les intérêts des employeurs de l'ESS. En conséquence, ses représentants peuvent siéger dans les instances de concertation nationales avec ses homologues que sont le Medef, la CPME et l'U2P, au niveau interprofessionnel ; la FNSEA et la Fesac au niveau multi-professionnel. L'UDES s'y prononce ainsi sur de nombreux sujets, dont par exemple la récente loi « pouvoir d'achat » et bientôt la réforme de l'assurance chômage et des retraites.

En parallèle, la voix des employeurs de l'ESS est également portée au plus près des acteurs locaux.

## Quatre commissions internes

Les positions défendues par l'UDES dans les instances de concertation et dans les négociations multi-professionnelles de l'ESS, sont discutées et construites au sein des quatre commissions internes.



**La commission des affaires sociales**, prépare les positions de l'Union dans le cadre des négociations d'accords ; elle examine également les projets ou propositions de loi en matière sociale.



**La commission emploi, formation et diversité** est le lieu où se construit la position que les mandataires de l'UDES vont défendre dans les instances nationales relatives à l'emploi, l'orientation et la formation professionnelle.



**La commission protection sociale et santé** suit les activités des commissions nationales sur les conditions de travail et la protection sociale complémentaire, et prépare les positions défendues par l'Union sur ces sujets. C'est aussi un espace d'échanges de bonnes pratiques.



**La commission nationale prud'homme**, fédère et accompagne les conseillers prud'hommes de l'Union et anime leur réseau, disséminé sur tout le territoire.

Toutes les commissions comportent des représentants de l'ensemble des adhérents de l'UDES, sont présidées par un administrateur et sont animées par l'équipe du pôle relations sociales de l'UDES.

## L'UDES dans les instances nationales

Une fois la position de l'UDES débattue en commission et validée si nécessaire par les organes de gouvernance de l'Union (conseil

d'administration ou bureau), les mandataires peuvent la défendre au niveau des instances nationales, avec l'appui des experts juridiques de l'UDES.

Ces instances tripartites (employeurs/salariés/État) constituent des lieux stratégiques, car le Gouvernement est en général obligé de les consulter pour pouvoir déposer un projet de loi ou de décret...

Le travail de préparation mené entre l'équipe de l'UDES et les mandataires, est essentiel pour anticiper la portée de ces textes et proposer le cas échéant des modifications sauvegardant les intérêts des employeurs de l'ESS.

## Ces instances sont les suivantes :

- Le Haut conseil du dialogue social (HCDS)
- La commission nationale de la négociation collective de l'emploi et de la formation professionnelle (CNNCEFP)
- Le conseil d'orientation des conditions de travail (Coct)
- Le conseil supérieur de la prud'homie (CSP)
- Le conseil d'orientation pour l'emploi (COE)
- Le Haut conseil à l'égalité
- ...

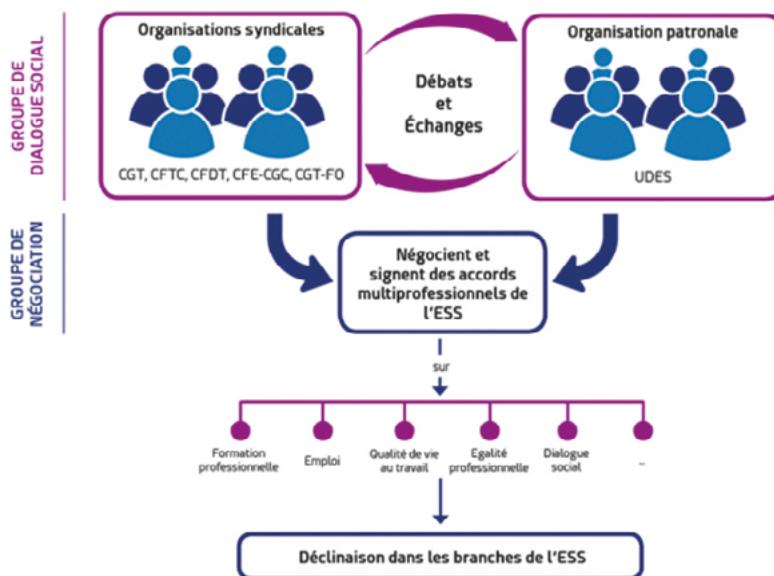
## PÔLE RELATIONS SOCIALES



**GROUPE DE DIALOGUE SOCIAL**  
DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

**LE GROUPE DE DIALOGUE SOCIAL OU « GDS »**

Lieu de débat, de propositions et de préconisations autour de la pratique du dialogue social transversal dans l'ESS, le Groupe de dialogue social réunit les représentants de l'UDES et des cinq organisations syndicales de salariés représentatives au niveau national. Ensemble, ils mènent une double mission d'exploration et d'impulsion de la négociation dans le champ de l'ESS. Depuis 2001, ils ont conclu neuf accords.



### PAROLE AUX ADMINISTRATEURS DE L'UDES



**David Cluzeau**, président de la commission des affaires sociales (CAS)

« Notre rôle à la CAS est de dire aux branches de l'ESS « *Saisissez-vous des accords multi-professionnels et transposez-les dans vos secteurs professionnels.* » C'est ainsi que l'on construit un corpus juridique cohérent et innovant qui rassemble les entreprises de l'ESS ! »



**Michel Clézio**, président de la commission emploi, formation et diversité (CEFD)

« Les échanges en commission permettent à l'UDES d'avoir une vision globale des problématiques en cours et de réagir auprès des pouvoirs publics avec pertinence et célérité. »



**Emmanuel Boutterin**, président de la commission prud'hommes (CPH)

« Avec le pôle relations sociales, nous renforçons l'accompagnement des conseillers prud'hommes de l'ESS ce qui apporte une culture commune au sein de l'ESS. Cet accompagnement consiste à la mise à disposition d'outils pour les conseillers et à l'élaboration de contributions dans le cadre notamment du Conseil Supérieur de la Prud'homie. »



**Isabelle Lorenzi**, présidente de la commission protection sociale et santé (CP2S)

« Je souligne l'implication du pôle relations sociales pour élaborer des positions dans les temps impartis. Je pense notamment à leur investissement lors de la survenance de la crise sanitaire du fait des conséquences en matière de santé au travail et de protection sociale pour les salariés et structures de l'ESS. »

# La plateforme VALOR'ESS : de nouvelles ambitions pour l'année 2023

Le succès rencontré par le programme de formations à la mesure de l'impact social déployé par l'UDES auprès des structures de l'ESS se poursuit dans trois nouvelles régions.

Depuis 2021, le déploiement de ce programme s'inscrit dans le cadre d'une expérimentation - co-financée par le Fonds social européen, le Groupe Apicil, Aésio Mutuelle et La Macif - dont l'objectif est de « concevoir, expérimenter et diffuser des outils et des démarches d'évaluation d'impact social ». Animées par le cabinet spécialisé Improve, en Hauts-de-France, Pays de la Loire et Nouvelle Aquitaine, ces sessions ont permis à près de 75 structures et à environ 380 personnes, de se lancer dans une démarche d'auto-évaluation.

Un livret, intitulé « Passer de l'intention à l'action : se lancer avec VALOR'ESS » a été réalisé pour retracer et valoriser l'ensemble de la démarche coconstruite entre l'UDES et ses partenaires. Il met à l'honneur les acteurs de l'évaluation d'impact du territoire et les actions mises en place par les structures formées. « La formation nous a permis de clarifier la problématique à évaluer et de cibler plus précisément les indicateurs pertinents et attribuables au programme » témoigne Lucie Chevalier, doctorante en sociologie au Gérontopôle de Nouvelle-Aquitaine.

Forte de son succès, l'UDES réitère ses actions de formation auprès des structures situées en Auvergne-Rhône-Alpes, avec le soutien du Groupe Apicil, et en Pays de la Loire, dans le cadre du Plan d'actions régional « Avenir(s) Solidaires ».

Dès 2023, la région Hauts-de-France accueillera de nouveau ce parcours de formation avec de nouveaux stagiaires. Teddy Labbens, directeur adjoint et Élisabeth Deruy, chargée de développement ESS au sein de l'association AFP2i ont fait partie des premiers formés « La formation nous a apporté deux avancées essentielles : une approche pragmatique, concrète et accessible des différents modes de mesure de l'impact social ; une mise en œuvre immédiate et accompagnée qui nous a permis de lancer le chantier dans la foulée. »



## Un volet environnemental ajouté au volet social

Depuis juin 2022, l'UDES mène un nouveau projet « Objectif Transitions 2025 », portant sur l'accompagnement des employeurs de l'ESS vers la transition écologique. Dans ce cadre, de nouvelles fonctionnalités seront ajoutées à la plateforme VALOR'ESS, permettant à ses utilisateurs de pouvoir appréhender à un premier niveau l'impact environnemental de leurs activités.

Dès le début de l'année 2023, en partenariat avec l'association pour la Transition Bas Carbone, l'UDES mettra à la disposition des employeurs de l'ESS un outil gratuit permettant de découvrir la comptabilité carbone, d'effectuer le calcul de ses émissions de gaz à effet de serre et d'orienter les utilisateurs vers la mise en place d'actions de réduction de ses émissions.

## EMPLOYEURS ENGAGÉS AU SEIN DES UEED



## Les Universités d'été de l'économie de demain

La 4<sup>e</sup> édition des Universités d'été de l'économie de demain s'est déroulée le mardi 30 août à la Cité internationale universitaire de Paris sur le thème de la sobriété.

Organisé par un collectif d'acteurs dont l'UDES sous l'égide du Mouvement Impact France, ce rendez-vous vise à repenser notre manière de « faire société » - et plus précisément de faire fonctionner l'économie - au regard de la crise climatique et sociale que nous traversons.

Conférences-débats, workshops et masterclass ont permis aux participants de découvrir et de contribuer à l'émergence de solutions pour aller vers des modèles économiques plus « sobres ». C'est dans ce cadre qu'Emmanuel Chrétien, directeur formation et compétences chez VVF – structure du

tourisme social et familial adhérente au syndicat Hexopée, lui-même membre de l'UDES – a pris la parole lors de la masterclass « Leadership sobre : recruter sobriement ». Après avoir exposé les enjeux du programme de formation proposé par VVF, il a évoqué les dispositifs de recrutement et de fidélisation des salariés et la manière de les accompagner pour répondre aux nouveaux enjeux de société.

### L'Union engagée en faveur de la sobriété énergétique

L'UDES appelle les employeurs à plus de sobriété énergétique, afin de faire face aux tensions d'approvisionnement

et à la hausse des prix. Le président de l'Union, Hugues Vidor, a ainsi co-signé, aux côtés de plus de 80 dirigeants d'entreprises françaises, la tribune collective « Faire de la sobriété énergétique un choix collectif » parue dans le JDD le 5 juillet 2022.

L'UDES a également contribué au projet de plaider du Mouvement Impact France autour de la vision d'une économie et d'une entreprise sobres, d'outils pour faire de la sobriété un vecteur de compétitivité et des leviers envers les politiques publiques et institutionnelles. Ce livrable devrait paraître d'ici à la fin de l'année 2022.

Ce positionnement va dans le sens de l'Appel des employeurs engagés, une démarche initiée par l'UDES, qui vise à affirmer la responsabilité sociale des employeurs de l'ESS, notamment sur le sujet de la transition écologique.



Emmanuel Chrétien, directeur formation et compétences chez VVF

# ACTESS en Bourgogne-Franche-Comté : constats et pistes d'actions du baromètre social

Le projet ACTESS élaboré par l'UDES et la Cress en novembre 2021, a été lancé avec un baromètre social dans les structures de l'ESS de la région Bourgogne-Franche-Comté, dont les résultats vont orienter les actions à venir sur le territoire.

**E**n novembre 2021, l'UDES et la Cress ont lancé un plan d'actions régional soutenu par la direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets) et la Région Bourgogne-Franche-Comté, en partenariat local avec notamment, les opérateurs de compétences (opco) de l'ESS, le Crédit Mutuel, le Crédit Municipal de Lyon, le Pays de Montbéliard agglomération et la Communauté urbaine du Creusot-Montceau.

Les axes d'intervention de projet intègrent plusieurs thèmes : la veille et l'animation territoriale, l'animation économique locale et inter-filières et le dialogue social territorial.

Entre le 15 décembre 2021 et le 1<sup>er</sup> mars 2022, les membres de l'Espace régional de dialogue social de l'ESS (ERDS) ont mené une enquête auprès de près de 1 000 employeurs et salariés de l'ESS afin de mesurer le climat social au sein de leurs structures à la suite de la crise sanitaire et économique liée à la Covid-19.

Parmi les chiffres clés : 96 % des répondants soulignent l'importance de travailler dans une structure de l'ESS ; 74 % des salariés ont eu accès à une formation dans les deux dernières années, mais les dispositifs

de formation professionnelle sont encore trop méconnus ; près de sept dirigeants de l'ESS sur dix estiment que prendre le temps d'échanger est un levier d'amélioration du dialogue social et des pratiques managériales.

Ces chiffres ont été présentés le 30 juin, lors d'un événement régional qui a rassemblé une quarantaine de participants : adhérents aux réseaux de l'UDES et de la Cress, dirigeants

et dirigeantes de structures de l'ESS, acteurs économiques locaux, partenaires et élus régionaux. Les résultats de ce baromètre ont permis d'identifier les priorités et les actions concrètes en faveur des relations sociales au travail, de la qualité de vie au travail, de l'accès à la formation professionnelle, de l'activité et du dialogue social dans la structure.

En savoir plus sur  
[www.udess.fr/bourgogne-franche-comte](http://www.udess.fr/bourgogne-franche-comte)

## SOS employeurs ESS : une cellule d'appui économique en Hauts-de-France

**U**ne cellule d'appui économique a été créée par l'UDES en Hauts-de-France, avec le soutien de différents acteurs régionaux. Elle intervient auprès des employeurs de l'ESS qui rencontrent des difficultés économiques.

Encadrée par les membres des collèges régionaux de l'Union, la cellule vise à accompagner les dirigeants membres des syndicats de l'UDES dans leur démarche de sortie de crise financière, mais aussi à leur

apporter une vision panoramique de la situation économique. Dans ce cadre, ils trouvent l'appui de personnes expérimentées, d'experts et les connaissances du terrain nécessaires à l'élaboration de solutions.

Cette mobilisation entre pairs et avec les experts-conseils renforce les liens entre les dirigeants de l'ESS, souvent bénévoles, isolés et en manque d'information quant à leurs droits et aux recours possibles.

...

## PROJETS RÉGIONAUX

Les membres de la cellule ont développé un guide pratique intitulé « Les bons réflexes pour faire face aux difficultés économiques dans l'économie sociale et solidaire ». Accessible en ligne ou en contactant la cellule par e-mail, ce guide permet d'identifier et de regrouper les leviers d'actions répondant aux différents niveaux de difficultés que les structures de l'ESS peuvent rencontrer.

L'initiative expérimentale lancée dans les Hauts-de-France pourra être développée à l'avenir sur d'autres régions, notamment en Pays de la Loire où les acteurs régionaux sont volontaires pour développer cette même dynamique.

En savoir plus sur  
[www.udes.fr/hauts-de-france](http://www.udes.fr/hauts-de-france)

## L'UDES ORGANISE SON TOUR DE FRANCE

**Tous les trois ans, l'UDES part à la rencontre de ses adhérents, des acteurs de l'ESS et des partenaires régionaux.**

En présence du Président de l'Union, d'administrateurs, de l'équipe nationale et de personnalités régionales, ces rencontres permettent d'évoquer la nouvelle mandature de la gouvernance de l'UDES et de faire connaître son positionnement sur les questions sociales et économiques. Les rendez-vous s'organisent dans les régions métropolitaines, de juin à décembre 2022. Des réunions en outre-mer seront organisées en 2023.

## L'UDES se mobilise pour l'égalité professionnelle dans l'ESS

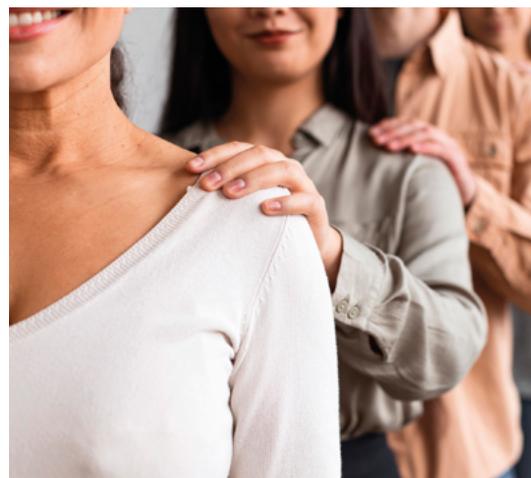
Les femmes représentent 67 % des salariés de l'économie sociale et solidaire et ne sont pourtant pas encore valorisés au même niveau que les hommes. Pour faire face à cette problématique, l'UDES, en partenariat avec l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) et la Chambre régionale de l'ESS (Cress), a organisé un parcours collectif d'accompagnement pour les structures de l'ESS en Bretagne.

**Ce parcours s'adresse aux dirigeants et aux dirigeantes et a pour objectifs :**

- l'acquisition de connaissances, de savoir-faire et de méthodes pour faire progresser l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail dans une structure ;
- l'initiation dans une organisation d'une dynamique d'actions, en mettant à profit les échanges d'expériences des structures engagées dans la même démarche.

De novembre 2021 à juin 2022, cinq structures de l'ESS de moins de 50 salariés – issues du secteur socio-culturel, du spectacle vivant, et du sport mais aussi une ressourcerie ont suivi cinq journées de formation inter-structures et trois appuis individuels.

Ce programme – organisé avec le soutien des opérateurs de compétences de l'ESS (Afdas, Opco Santé et Uniformation), de la Région Bretagne, de la Direction régionale de l'économie,



de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets) et de la Macif – a notamment permis aux structures participantes de partager leurs expériences et de repartir avec des supports de capitalisation.

Dans la même dynamique, l'UDES développe des sessions d'échanges gratuites entre pairs auprès des structures de l'ESS situées en région Grand Est. Jusqu'à la fin de l'année 2022, des rencontres s'organisent sur le territoire afin de donner des repères communs aux dirigeants et aux salariés sur les enjeux de l'égalité professionnelle et de la mixité en matière d'attractivité, d'organisation du travail et de performance.

Consultez le site institutionnel de l'UDES pour en savoir plus.

## « Nous misons sur l'épanouissement de nos salariés sur leur lieu de travail »

A bientôt 130 ans, la banque coopérative porte toujours aussi haut l'étendard de ses engagements écologiques et sociaux. Un engagement de conviction qu'elle applique aussi auprès de ses salariés. Isabelle Milon-Bannerot, directrice des ressources humaines et de la communication interne Crédit Coopératif témoigne.

**D**ans le secteur de la banque, le Crédit Coopératif (membre du groupe BPCE) pourrait faire figure de petit Poucet, avec 73 établissements, 2 000 salariés et une ligne directrice décalée « financer les transitions sociales et environnementales pour construire une économie réelle, plus juste, plus locale et plus respectueuse de l'environnement ». Dans un univers très réglementé où les résultats sont au cœur de la réussite, la banque fait le pari de la différence. Elle cultive son image de banque tournée vers le développement de l'économie responsable jusque dans sa politique de financement : les secteurs tels que la fabrication de pesticides, l'armement et la production d'énergie fossile en sont exclus. Aussi, 96 % de ses impôts sont payés en France et il n'est présent dans aucun paradis fiscal.

### « Nous agissons comme nous le disons »

Cet engagement se prolonge en interne. « Nos valeurs sont totalement intégrées aux actions que nous menons aux côtés de nos salariés. Loin des postures, nous agissons comme nous le disons », explique Isabelle

Milon-Bannerot, directrice des ressources humaines et de la communication interne. « Au Crédit Coopératif, nous prenons en compte, de la manière la plus juste et la plus authentique, chaque personnalité de notre équipe. Nous sommes respectueux des rythmes de chacun et nous accordons de l'importance à l'épanouissement professionnel de nos collaborateurs ».

A titre d'exemple, la politique handicap de la banque comprend un référent handicap et maladie au travail. Il est désigné et formé pour être l'interface entre la direction, les salariés et les acteurs externes à l'entreprise. Lorsque par exemple une situation de handicap se présente, la cellule de maintien dans l'emploi est activée pour que le poste de travail soit aménagé.

Au sein de la banque, la proportion de travailleurs en situation de handicap est très proche du taux légal de 6 % (5,47 %). Plusieurs actions de sensibilisation pour aboutir au recrutement de candidats ayant le profil recherché ont été déployées comme l'organisation de *jobdating*,



Isabelle Milon-Bannerot,  
directrice des ressources humaines  
et de la communication interne  
du Crédit coopératif.

la participation au forum Open Forum Essec 2021 vers les alternants et à venir, plusieurs initiatives pour mettre en visibilité son approche inclusive dans les écoles et les universités. Enfin, représentatif de son engagement et des valeurs qu'il porte, le Crédit Coopératif est partenaire "premium" des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 et y soutient trois para athlètes.

### **Egalité professionnelle : vigilance dès l'embauche**

Tous les ans, la banque réalise une « enquête d'engagement » auprès de ses collaborateurs. Selon les derniers résultats, 85 % des salariés du Groupe estiment faire un travail intéressant, 75 % déclarent être satisfaits de leur équilibre vie professionnelle-vie personnelle, et 86 % apprécient la culture et les valeurs de leur entreprise.

Sur un autre plan, toujours relatif à l'inclusion, le Crédit Coopératif est titulaire du label Égalité professionnelle de l'Afnor et prouve, là encore, son engagement en matière de prévention des inégalités. Ce label désigne plusieurs défis d'ores et déjà relevés : l'engagement de la direction, la définition et la mise en place d'une politique égalité et mixité, les conditions de mobilité ou encore les services qui facilitent l'articulation du travail et des responsabilités familiales et privées. « L'amélioration continue des process établis est une volonté constante du comité de direction », explique Isabelle Milon-Bannerot. L'égalité entre les hommes et les femmes est au cœur de la politique de management du Groupe qui se traduit notamment par l'identification des talents féminins associée au développement de parcours de mentorat.

Grâce à nos grilles de lecture, nous sommes également très vigilants quant à l'égalité salariale entre les genres, au moment de l'embauche ou tout au long de la vie professionnelle.

Enfin, concernant le harcèlement sexuel et sexiste... « chez nous, c'est tolérance zéro ! » affirme la directrice des RH et de la communication interne, qui précise



que des formations ont été mises en place auprès des managers et que l'ensemble des salariés est sensibilisé sur ce thème.

### **L'accompagnement des salariés malades**

Le Crédit Coopératif est également attentif aux salariés atteints d'une maladie chronique ou invalidante ou au sortir d'une longue maladie. « Nous sommes conscients que nous devons davantage accompagner les collaborateurs qui souhaitent revenir au travail » explique Isabelle

Milon-Bannerot. Pour alimenter sa réflexion et faire évoluer ses pratiques, le comité de direction du Crédit Coopératif a récemment reçu Anne-Sophie Tuszyński, présidente de Cancer@Work. Ce réseau fédère les acteurs du monde du travail autour de l'emploi des personnes malades du cancer et accompagne les entreprises dans une approche plus inclusive de la maladie au travail. « Nous avons l'intention de décliner concrètement une feuille de route sur ce sujet », conclut la directrice des ressources humaines.

# La place des services d'intérêt général dans le Semestre européen

Le semestre européen est un cycle annuel de consultations qui concerne les institutions européennes, les gouvernements nationaux, les partenaires sociaux et d'autres parties prenantes de chacun des États membres. Il consiste à encourager les Nations à aligner leurs politiques budgétaire, économique, sociale et de l'emploi avec les objectifs et les règles définies au niveau de l'Union. L'ensemble des États membres participe à cette succession de réunions.

**L**e partenaire social européen SGI Europe dirige le projet intitulé « permettre une meilleure prise en compte des services d'intérêt général dans le semestre européen » pour la période 2021-2023. L'objectif est de favoriser la place des services d'intérêt général de chacun des États membres dans le processus du semestre.

Le projet comprend une étude en ligne auprès des membres de SGI Europe, des études de cas dans six pays (France, Autriche, Belgique, Bulgarie, Pologne, Suède), des interviews et des recherches, des sessions de formation et l'analyse de l'ensemble de la documentation sur le sujet.

Le projet envisage d'aider les organisations représentant les services d'intérêt général à être mieux identifiées dans le semestre aux différents niveaux, et, ce faisant, contribuer au développement des dimensions sociales et démocratiques de la gouvernance économique européenne. Le projet prévoit également de permettre aux organisations professionnelles d'être proactives vis-à-vis des partenaires influents, dans la définition, la mise en œuvre et l'implémentation des mesures importantes à la fois pour les employeurs de services d'intérêt général et pour le semestre européen.



## SEMESTRE EUROPÉEN

Durant les deux ans du projet, SGI Europe et ses trois partenaires, l'UDES (France), SALAR (Suède) et UNISOC (Belgique) définissent les outils et les méthodes de consultation pour favoriser la qualité des réponses apportées par les organisations professionnelles représentant le secteur de l'intérêt général.

### Les objectifs du projet sont concentrés sur :

- **Le renforcement de la participation des organisations dans le processus du Semestre** à travers l'identification et la formation des contacts nationaux du Semestre pour favoriser la cohérence entre les niveaux national et européen. Pour ce faire, des formations sont mises en œuvre en articulation avec les différentes étapes du Semestre et en particulier, l'étude annuelle sur la croissance

soutenable, les rapports de chacun des pays et les recommandations prévues dans ce cadre.

- **La prise en compte des organisations dans les différentes étapes du Semestre européen.** SGI Europe a produit une méthodologie afin de permettre à chacun de ses membres d'être mieux structuré dans ce cadre. En même temps, cela permettra aux membres de SGI Europe d'être en interaction avec leurs autorités nationales et les correspondants du Semestre dans chacun des États membres.
- **L'accompagnement des contributions de chacun des membres dans le Semestre.** Cela comprend la priorisation des sujets adressés dans le cadre du Semestre, en particulier des éclairages sur la manière dont

les membres de SGI Europe peuvent implémenter les principes du socle des droits sociaux européen proches de leurs activités.

### Le calendrier du projet :

- En 2021, les membres nationaux de SGI Europe ont identifié les contacts nationaux du Semestre dans pays. Chaque correspondant est chargé de faire remonter les points et leviers particuliers propres à chacun.
- Le projet a permis trois sessions de formation en 2022, à Paris, Stockholm et Varsovie.
- La première session de formation a été organisée par l'UDES le 22 février 2022 avec la participation de membres de SGI Europe venant de différents pays. Il a permis d'échanger des pratiques et d'identifier la manière dont chacun peut être mieux impliqué dans le Semestre au niveau national.
- Le rapport final du projet est un guide pratique qui comprend une vision large de ce qu'est le Semestre européen, ainsi que la manière dont chacun peut être consulté sur différents points, différentes thématiques, le tout s'appuyant sur une analyse des politiques prioritaires de chacun des membres.

Une conférence finale aura lieu le 8 décembre 2022 à Bruxelles pour partager la synthèse des travaux menés, les résultats du projet, les contacts du Semestre et la méthodologie qui guidera l'ensemble des contributions dans les différentes étapes du prochain Semestre. Le vice-président de la commission européenne, Mr. Valdis Dombrovskis, sera présent pour donner la vision de l'institution sur la prise en compte des partenaires sociaux dans le Semestre européen.



# PROCHAINS ÉVÉNEMENTS



**17 et 18 novembre 2022**  
**Forum national**  
 > Nantes, Cité des congrès



**Du 16 au 18 novembre 2022**  
**Congrès annuel**  
 > Arras



**22 novembre 2022 - 16h15**  
**Conférence au salon des maires  
 et des collectivités locales**  
 > Paris, Porte de Versailles

**26 novembre 2022 - 9h45**  
**Table ronde à l'occasion  
 des Journées de l'économie  
 autrement**  
 > Dijon

**30 novembre 2022**  
**Soirée-débat autour du film  
 social « Reprise en main »**  
 > Paris 17<sup>e</sup>, Club de l'Étoile



**23 mars 2023**  
**Convention annuelle  
 de l'UDES**  
 > Paris 15<sup>e</sup>, amphithéâtre MGEN  
 square Huysmans

**LE PORTAIL DE  
 L'EMPLOI DANS  
 L'ÉCONOMIE SOCIALE  
 ET SOLIDAIRE**

**10 ANS!**

**Rendez-vous sur  
[WWW.EMPLOI-ESS.FR](http://WWW.EMPLOI-ESS.FR)**

Une plateforme développée par UDES

# Aftral, des formations qui intègrent les candidats conducteurs routiers en situation de handicap



**Les nouvelles technologies permettent aujourd’hui d’adapter les postes de conduite à des situations d’invalidité lourde.**

Aftral, leader national de la formation en transport et logistique, a mis au point en liaison avec l’Agefiph, un processus d’évaluation des capacités fonctionnelles. Un gain considérable pour les candidats ou les salariés en situation de handicap qui souhaitent se tourner vers le métier de conducteur ou conserver leur travail. Entretien avec Loic Charbonnier, Président Directeur Général d’Aftral.

## **Comment définiriez votre activité à travers l’économie sociale et solidaire ?**

Je dis souvent que nous avons la chance d’exercer une activité qui permet à des individus, parfois en échec scolaire, en reconversion professionnelle ou tout simplement en formation initiale, de trouver un métier et un avenir. **Nous accompagnons ainsi plus de 30 000 personnes vers l’emploi chaque année.**

Aujourd’hui, les besoins de recrutement rendent les entreprises – et leurs organismes de formation – plus imaginatives et les conduisent vers de nouvelles voies pour toucher des publics plus éloignés de l’emploi.

Cet objectif ne se conçoit qu’avec une ouverture d’esprit qui conduit à rechercher de nouveaux partenariats, de nouvelles associations, car l’insertion dans l’emploi est un challenge difficile qui mobilise de nombreuses compétences complémentaires : orientation, accompagnement,

préqualification, qualification, préparation à l’emploi, lien avec les entreprises. Aucun acteur ne maîtrise l’ensemble de ces questions, aussi la notion de partenariat est primordiale.

AFTRAL a un lien privilégié et historique avec les entreprises du secteur transport et logistique, qu’elles soient de la distribution ou industrielle. Instaurer une connaissance mutuelle et la confiance avec des acteurs comme les Pole-Emploi, missions locales, EPIDE, écoles de la 2<sup>e</sup> chance, les Apprentis d’Auteuil, l’OFII, les Cap Emploi etc... qui interviennent en amont de la qualification, est essentiel pour nous.

## **Qui peut bénéficier d’une formation chez Aftral ?**

Nos formations vont du CAP au Bac+6. Les Titres Professionnels sont aussi largement utilisés ; elles sont ouvertes à tous types de profils, diplômés ou non, demandeurs d’emploi ou étudiants, pourvu qu’ils soient motivés.

L’apprentissage a connu un fort développement à la suite de la réforme de 2018, les CFA Transport Logistique sont ainsi passés de 4.000 à plus de 10.000 apprentis à cette rentrée. Cela veut dire aussi que le secteur recrute plus de jeunes talents !

Il y a également de nombreux métiers techniques qui allient des compétences en gestion, en organisation et sur la réglementation, accessibles par nos écoles supérieures, les ISTEI (Institut Supérieur de Transport Et de la Logistique Internationale). Elles sont présentes dans 28 villes en France, et forment plus de 3 000 étudiants principalement en alternance, sur les métiers de l’organisation des flux de transport, de la gestion des entrepôts, de la douane, de la supply chain...

Dans le cadre d’un partenariat avec l’EPNAK de Roubaix, nous proposons une filière supérieure pour les personnes en situation de handicap. En effet, on ne le

sait pas mais le secteur Transport Logistique a développé des filières spécifiques pour les PSH grâce au soutien de l'AGEFIPH.

### **Justement, comment s'articule l'offre de formation aux personnes en situation de handicap ?**

L'intégration des personnes en situation de handicap dans le monde professionnel permet de diversifier les profils dans l'entreprise. Et je peux témoigner de la motivation de l'ensemble des équipes qui les accueillent ! De même, en formation, ce sont des publics qui ont une énergie énorme. Certains des conducteurs que nous avons formés attendaient, après un accident de la vie, depuis 10 ans de retrouver leur voie professionnelle.

Nous avons signé fin 2020 deux conventions avec l'AGEFIPH afin de déployer ces solutions pour l'accès au métier de conducteur, au travers d'une PECF (Prestation d'Évaluation des Capacités Fonctionnelles). Celle-ci se pratique en région parisienne, en Bretagne, à Lyon et à Toulouse, ce qui permet une certaine proximité.

Pour cette prestation, des simulateurs de conduite Poids Lourds aménagés PMR (personne à mobilité réduite) sont équipés pour s'adapter aux différents handicaps, grâce à la multiplicité d'inversion des pédales, joystick, télécommandes, boules de commande, dispositif de montée au poste de conduite... la démarche requiert l'expertise d'acteurs spécialisés, comme des accompagnateurs, des inspecteurs de la sécurité routière, des ergothérapeutes et des formateurs Aftral spécialisés.

**Sur la photo, vous pouvez voir Jérémy Soots, paraplégique après**

**un accident de moto, et passionné de conduite, qui a pu repasser son permis et a été embauché par l'entreprise des Transports Carpentier de Calais. Le monte fauteuil roulant est une invention française unique au monde !**



Plus largement, et même si cela est moins visible, les métiers du transport et de la logistique donnent de vraies opportunités pour ces personnes. Chacun de nos centres de formation bénéficie d'un collaborateur formé sur ces questions pour pouvoir conseiller et orienter.

### **Le Compte Personnel de Formation (CPF) peut-il être utilisé pour intégrer une de vos offres ?**

Le CPF permet d'acquérir une qualification nécessaire à l'emploi. Les formations Transport et Logistique figurent parmi les 3 secteurs les plus demandés sur le CPF, avec en particulier les CACES, les permis de conduire, les formations matières dangereuses... Là aussi un accompagnement est nécessaire pour identifier la bonne formation

en rapport avec le projet professionnel !

### **Avez-vous des difficultés à trouver des candidats ?**

On parle souvent de manque d'attractivité, mais je parlerai plutôt de méconnaissance des métiers. Je considère que les métiers auxquels nous préparons sont attractifs, ils permettent des variétés de missions, de nombreux échanges, des opportunités d'évolution..., mais ils sont méconnus. Une réflexion sur l'orientation et sur l'implication des entreprises dans l'orientation pourrait apporter une vraie amélioration.

Pour répondre aux besoins de recrutement (le manque est estimé à plus de 40 000), nous avons créé une fonction sourcing spécifique. C'est un nouveau métier pour nous, et comme je le disais plus haut, qui se réalise au travers de nombreux partenariats.

La démarche comporte un large volet de communication digitale, et surtout un travail de terrain et de proximité, grâce à nos 120 centres et nos 125 chargés de recrutement. Car si l'on peut prendre quelques renseignements sur internet qui donnent envie d'aller plus loin, rien ne remplace le contact local pour présenter les métiers, les formations, les débouchés. Et, lorsque nous œuvrons en partenariat avec des académies d'entreprise, nous constatons une plus grande attractivité. Tout cela nous a permis de quasiment doubler le nombre de personnes conduites vers l'emploi en 5 ans (30 000 aujourd'hui).

**On le voit encore avec ces académies, la notion de partenariat est omniprésente dans la démarche d'AFTRAL !**

# En 2022, la Macif a été élue **Marque préférée** **des Français\***



## Et vous, pourquoi préférez-vous la Macif ?

Pour Mehdi, c'est pour  
ses **prix compétitifs**.

Pour Albert, c'est pour son modèle  
d'assureur mutualiste **sans actionnaire**.

Pour Huguette, c'est pour **la relation  
avec son conseiller**.

Pour Laure, c'est pour **son service client  
basé en France\*\***.



La Macif,  
c'est **vous**.

\* Étude réalisée du 12 au 13 janvier 2022 par La Marque Préférée des Français auprès de 1 022 français, représentatifs de la population française - terrain réalisé par OpinionWay - dans la catégorie « Compagnies d'assurance ».

\*\* Certification AFRC Relation Client France. Certificat 95088 délivré à la Macif par Afnor Certification.  
Pour en savoir plus : [relationclientfrance.fr](http://relationclientfrance.fr).

**MACIF** - MUTUELLE ASSURANCE DES COMMERÇANTS ET INDUSTRIELS DE FRANCE ET DES CADRES ET SALARIÉS DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE. Société d'assurance mutuelle à cotisations variables. Entreprise régie par le Code des assurances.  
Siège social : 1 rue Jacques Vandier 79000 Niort.