

# Métiers 2030 : attirer et fidéliser dans l'économie sociale et solidaire

## Constats, perspectives et stratégie régionale d'ici 2030



Étude prospective sur les métiers en tension dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, Commandée par l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES).

Avec le soutien du Conseil Régional, de la DREETS et d'AG2R La Mondiale.



Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS)



## → L'ESS, de quoi parle-t-on ?

Les structures de l'Économie sociale et solidaire (ESS) sont présentes dans tous les secteurs d'activité sous plusieurs formes juridiques : associations, coopératives, mutuelles, fondations, entreprises sociales.

Elles ont pour ambition commune de créer des emplois pérennes et non-délocalisables, de développer une plus grande cohésion sociale et d'apporter des réponses aux besoins socio-économiques des territoires. Elles reposent sur un projet social qui s'exprime à travers leur activité, les personnes qu'elles emploient, leurs clients et bénéficiaires ou leur mode d'organisation.

La loi ESS de 2014 a formalisé les principes caractérisant les organisations de l'ESS :

- La poursuite d'une utilité sociale ;
- La recherche d'un modèle économique viable ;
- La gouvernance démocratique ;
- La lucrativité limitée ou la rentabilité mise au service de la finalité sociale.

En Provence-Alpes-Côte d'Azur, **1 emploi sur 10 est dans l'ESS**. L'économie sociale et solidaire emploie **173 436 salariés**, ce qui représente **13,1% de l'emploi privé** sur le territoire, et compte **11 794 établissements**.

## → Des métiers en défaut d'attractivité

Dans une étude publiée en juin 2021 par le Carif-Oref, 73 métiers sont qualifiés de métiers en tension forte et 28 en tension élevée en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Dans le champ de l'ESS, ce sont notamment les métiers de l'action sociale et de la santé. Il ne s'agit pas d'un phénomène récent car les tensions sur le marché du travail dans l'ESS sont en hausse depuis 2015, et les besoins de recrutement se sont intensifiés avec le renouvellement intergénérationnel. A cela s'ajoute un *turn over* important et donc des difficultés à fidéliser les salariés au sein des structures.

Interpellée, l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES) a proposé la mise en œuvre d'un contrat d'études prospectives (CEP) en Provence-Alpes-Côte d'Azur, avec le soutien du Conseil régional et de la Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS). Il constitue le volet prospectif de la démarche AME (aide à la mutation économique) permettant de répondre aux enjeux d'attractivité des métiers de l'ESS en région.



### → À consulter ←

*Les chiffres clés 2022 de l'économie sociale et solidaire en Provence-Alpes-Côte d'Azur*, juillet 2022, Chambre régionale de l'ESS.

*Panorama 3. Les métiers en tension en Provence-Alpes-Côte d'Azur*. Etat des lieux et facteurs de tension, juin 2021, CARIF-OREF Provence-Alpes-Côte d'Azur.

## → Une méthode en trois étapes

Le CEP prend en compte un diagnostic et une analyse prospective pour proposer des leviers d'actions. Trois étapes ont ainsi été retenues :

### 1. Une analyse documentaire

Supervisé scientifiquement par le CARIF-OREF, un consortium de consultants s'est appuyé sur les ressources documentaires de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES), de Pôle Emploi, de France Stratégie pour les données nationales, et de l'Observatoire Régional de l'ESS et le CARIF-OREF pour les données régionales.

### 2. Des temps de concertation avec les partenaires sociaux

Supervisé par l'UDES, le consortium a consulté l'Espace régional de dialogue social de l'ESS à chaque étape du CEP afin de refléter au mieux les opinions des organisations professionnelles de l'ESS et des organisations syndicales de salariés représentatives.



### 3. Une mobilisation des acteurs ressources

- **10 entretiens individuels** ont été réalisés entre novembre et décembre 2022 avec des acteurs de l'ESS et des experts du marché du travail.

### → Composition du consortium ←

À la suite d'une procédure de sélection, un consortium d'organisations régionales et de consultants a été sélectionné en septembre 2022 pour réaliser le contrat d'études prospectives. Il est piloté par la Chambre régionale de l'ESS (CRESS) et est supervisé par le CARIF-OREF (Centre anima-



- **4 ateliers prospectifs**, regroupant 20 acteurs de l'ESS et des experts du marché du travail, ont eu lieu le 26 janvier 2023 à Marseille.

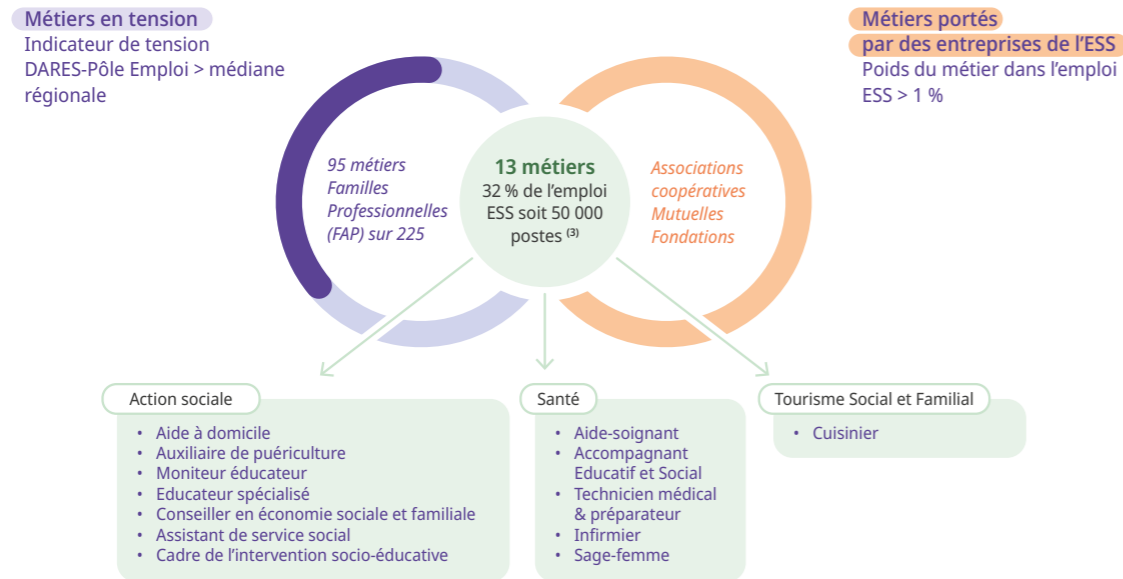
- **1 enquête en ligne** a été réalisée entre le 20 janvier et le 8 février 2023. Les 137 répondants sont des acteurs de l'ESS en région, dont des employeurs.

tion ressources d'information sur la formation / Observatoire régional emploi-formation). Il regroupe également trois consultants, à savoir Laetitia CHARRIER, Thomas GUERIN et Stéphanie TOURAME.

## Les 13 métiers en tension dans l'ESS en région Provence-Alpes-Côte d'Azur

La phase de diagnostic du CEP a mis à jour **13 métiers en tension** dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire en région Provence-Alpes-Côte d'Azur représentant **près 30% des emplois dans ces entreprises**. L'ensemble des départements de la région PACA sont concernés par ces tensions. Le diagnostic s'attarde sur une analyse par bassin d'emplois.

Pour obtenir ces résultats, le diagnostic croise la tension (indicateurs de la DARES et de Pôle emploi) avec la part d'emploi dans l'ESS (données de l'Insee et de l'Observatoire régional de l'ESS).

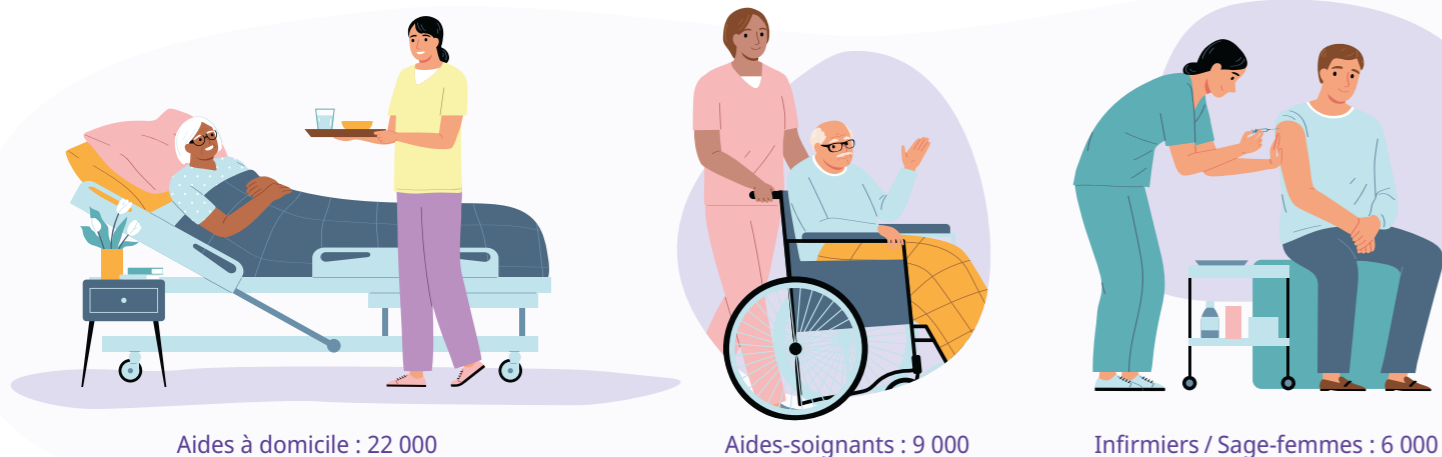


Le diagnostic propose des focus sur ces métiers, à la fois quantitatif et qualitatif. Ces éléments donnent des informations sur les conditions de travail, la rémunération et l'employabilité. Il prend également en compte des enjeux transversaux comme l'adaptation du métier à la digitalisation et sa prise en compte des enjeux écologiques.

ment qui vont s'accroître d'ici 2030 si rien n'est fait pour y répondre. En particulier pour le métier d'aide à domicile, les besoins de recrutement des employeurs de l'économie sociale et solidaire non couverts par les jeunes sortis de formation sont colossaux avec 11 000 postes, soit **51% des postes de ce secteur dans l'ESS**.

Parmi tous les métiers en tension, ceux relevant du **Care** connaissent de très fortes difficultés de recrutement.

Volume de postes à couvrir d'ici 2030 en région Provence-Alpes-Côte d'Azur



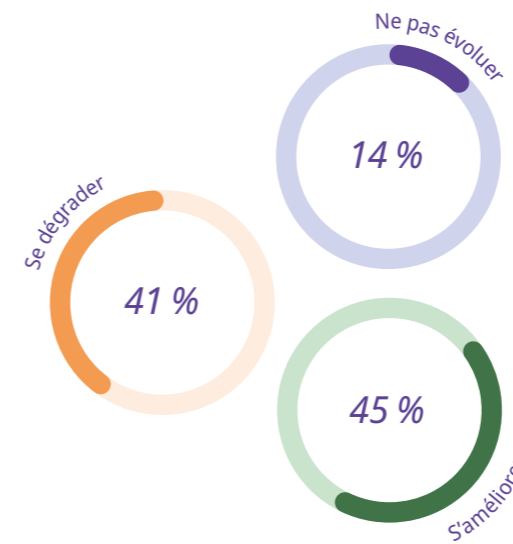
Fortement impliqués dans les secteurs de la santé et de l'action sociale, **les acteurs de l'ESS** en région sont inquiets quant à l'attractivité de ces métiers et plus encore quant à la fidélisation des salariés en poste, d'après une enquête en ligne réalisée par le consortium auprès de 73 acteurs de l'action sociale et de la santé en région.

Les besoins les plus volumineux sont retrouvés dans les métiers du vivre ensemble. Ils sont définis comme des métiers à vocation, porteurs de sens, mais de plus en plus confrontés à des facteurs de tensions. Plusieurs tendances semblent à l'œuvre dans ces métiers :

1. Une **pénurie de candidats** sur les postes ouverts mais aussi en formation qui s'est accentuée suite à la pandémie de la Covid-19 ;
2. Des **conditions de travail et d'emploi** qui contrebalancent l'intérêt général de ces métiers ;
3. Des **progressions de rémunérations mises à mal** par des budgets contraints, notamment par les financeurs publics ;
4. Une **augmentation des responsabilités et des compétences**, avec un phénomène de transfert de tâches du haut vers le bas, qui nécessitent un accompagnement ;
5. Une **modification du rapport au travail**, et notamment une recherche d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ;
6. Une **adaptation incontournable au digital** mais qui n'est pas liée au cœur de métier ;
7. Des **difficultés sur certains territoires** ruraux (disponibilité des formations, nécessité d'un véhicule personnel...) ou zones littorales (coût du logement), dans un contexte de renforcement de l'autonomie à domicile ;
8. Une **transition écologique** encore peu investie par les entreprises de ces secteurs.

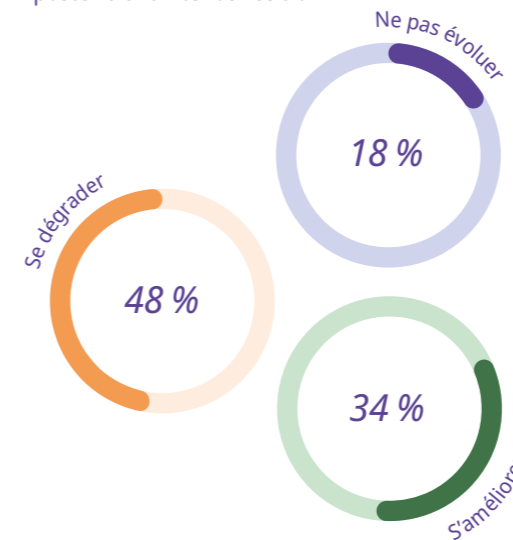
D'ici à 2030,

avez-vous l'intuition que l'attractivité de vos métiers va avoir tendance à :



D'ici à 2030,

avez-vous l'intuition que la fidélisation dans vos métiers des salariés déjà en poste va avoir tendance à :



### À consulter

Livrable n°1 : Diagnostic - Contrat d'études prospectives « Métiers 2030 : attirer et fidéliser dans l'ESS », 10 janvier 2023, UDES.

Les métiers en 2030 : quelles perspectives de recrutement en région ? Focus sur la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, janvier 2023, France Stratégie.

## → Pistes d'amélioration, leviers d'actions : proposition d'une stratégie régionale

La phase prospective a permis à des acteurs de l'ESS et des experts du marché du travail de la région d'identifier un certain nombre de pistes d'amélioration pour faire face aux problématiques d'attractivité et de fidélisation rencontrés sur ces métiers.

La phase prospective s'est appuyée sur des entretiens avec des acteurs de l'ESS, des partenaires sociaux et des experts du marché du travail, sur quatre ateliers prospectifs, regroupant une vingtaine de participants, et sur une enquête en ligne, totalisant 137 réponses.

Il est ressorti les axes suivants :

### 1. Identité et plus-value des employeurs de l'ESS

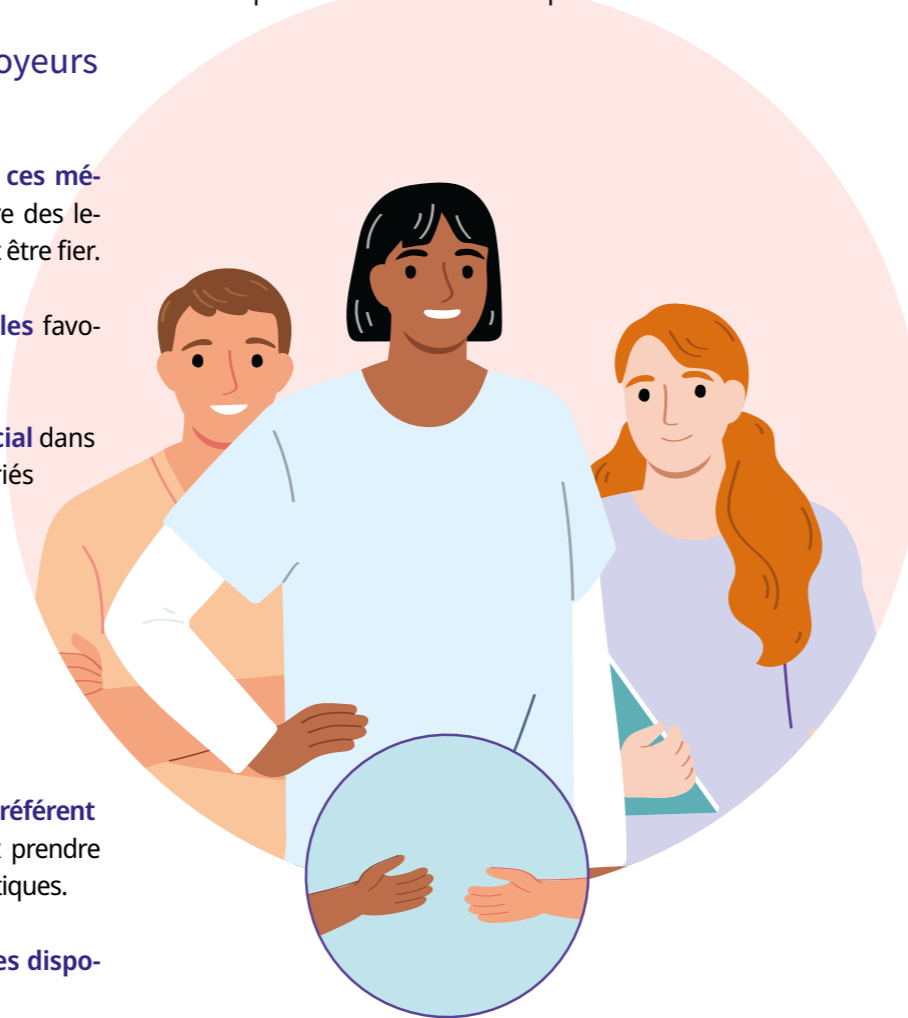
- **Communiquer plus efficacement sur ces métiers qui ont du sens**, qui peuvent être des leviers d'ascension sociale et dont on peut être fier.
- **Développer les pratiques managériales** favorables à l'autonomie des équipes.
- **Renforcer les espaces de dialogue social** dans l'entreprise et la participation des salariés à la gouvernance.
- **Accompagner les transformations écologiques et numériques.**

### 2. Développement des compétences

- **Renforcer les dispositifs de tutorat/référent** pour accompagner les parcours, mieux prendre soin des professionnels, analyser les pratiques.
- **Analyser les problématiques de places disponibles en formation.**
- **Développer les partenariats entre les employeurs et les dispositifs publics.**

### 3. Synergies entre entreprises de l'ESS

- **Entre entreprises de l'ESS** : Mutualiser des moyens, développer la piste des Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) pour favoriser les parcours professionnels.
- **Entre différentes formes de travail et d'entrepreneuriat** : Articuler salariat classique, coopératives d'activité et d'emploi (CAE), forme d'entrepreneuriat salarié, micro-entrepreneurs, plateforme de travail temporaire.



Suite à la mise à jour de ces éléments prospectifs, un cadre d'action est proposé afin d'agir sur l'ensemble des problématiques d'attractivité et de fidélisation des salariés en poste à partir de différents leviers :

Axes	1. Sens et identité employeur ESS	2. Inclusion et développement des compétences	3. Synergies entre acteurs engagés
Leviers d'action	1.1 Promouvoir les plus-values employeur sur les territoires	2.1 Renforcer les liens entre acteurs ESS et publics en orientation	3.1 Articuler les formes de travail et d'entreprises
	1.2 Améliorer les pratiques managériales	2.2 Rendre le recrutement (formation et emploi) plus inclusif	3.2 Engager des partenariats et mutualiser les ressources
	1.3 Développer le dialogue social et de la gouvernance partagée	2.3 Promouvoir l'alternance	3.3 Développer les passerelles entre insertion et emploi
	1.4 Accompagner les transformations écologiques et numériques et qualité des relations	2.4 Développer les parcours professionnels par la formation en situation de travail et le tutorat	3.4 Coordonner les actions autour des enjeux du domicile

La vision stratégique proposée s'appuie sur **quatre grandes raisons d'agir** :

- Des besoins sociaux qui doivent trouver leur réponse dans la proximité ;
- La nécessité de mieux intégrer les salariés dans les espaces de dialogue social et de gouvernance ;
- La recherche par la jeunesse de métiers qui ont du sens, en phase avec leurs aspirations et les évolutions sociétales ;
- La prise en compte urgente des enjeux écologiques.

## → À consulter ←

Livrable n°2 : Prospective – Contrat d'études prospectives « Métiers 2030 : attirer et fidéliser dans l'ESS », 28 février 2023, UDES.

## → À consulter ←

Livrable n°3 : Stratégie régionale – Contrat d'études prospectives « Métiers 2030 : attirer et fidéliser dans l'ESS », 21 mars 2023, UDES.

L'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES) est l'organisation patronale de l'économie sociale et solidaire. L'Union regroupe 23 groupements et syndicats d'employeurs couvrant 16 branches et secteurs professionnels.

Les missions de l'UDES sont de :

- Fédérer les syndicats d'employeurs de l'ESS.
- Représenter les employeurs de l'ESS auprès des pouvoirs publics, élus et partenaires sociaux.
- Négocier et signer des accords collectifs de travail multiprofessionnels.
- Exprimer les positions, les besoins et les préoccupations de ses organisations membres pour agir dans leur intérêt commun

## Les syndicats membres de l'UDES

### Acteurs du lien social et familial

- Familles rurales | [www.famillesrurales.org](http://www.famillesrurales.org)
- ELISFA | [www.elisfa.fr](http://www.elisfa.fr)

### Aide et soins à domicile

- ADEDOM | [www.adedom.fr](http://www.adedom.fr)
- FNAAFP/CFS | [www.fnaafp.org](http://www.fnaafp.org)
- SNADOM | [www.snadom.org](http://www.snadom.org)
- UNA | [www.una.fr](http://www.una.fr)
- UNADMR | [www.admr.org](http://www.admr.org)

### Ateliers et chantiers d'insertion

- SYNESI | [www.synesi.fr](http://www.synesi.fr)

### Coopératives

- URSCOP | [www.les-scop-paca.coop/](http://www.les-scop-paca.coop/)

### Habitat et logement accompagné

- Fédération SOLIHA | [www.soliha.fr](http://www.soliha.fr)
- HEXOPEE | [www.hexopee.org](http://www.hexopee.org)

### Missions locales et PAIO

- ARML Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur | <http://ml.armlsud.com/>

### Organismes mutualistes

- ANEM | [www.anem.fr](http://www.anem.fr)
- Association des assureurs mutualistes (AAM) | <https://aam-asso.fr/>

### Organismes de formation

- SYNOFDES | [www.synofdes.org](http://www.synofdes.org)

### Radiodiffusion associative

- SNRL | [www.snrl.fr](http://www.snrl.fr)

### Régies de quartier

- SERQ | [www.serq.fr](http://www.serq.fr)

### Sanitaire, social et médico-social privé à but non lucratif

- Croix-Rouge Française | [www.croix-rouge.fr](http://www.croix-rouge.fr)
- NEXEM | [www.nexem.fr](http://www.nexem.fr)

### Spectacle vivant

- FSICPA | [www.fsicpa.fr](http://www.fsicpa.fr)

### Sport, animation, jeunesse et éducation populaire

- HEXOPEE | [www.hexopee.org](http://www.hexopee.org)
- COSMOS | [www.cosmos.asso.fr](http://www.cosmos.asso.fr)

### Tourisme social et familial

- FFTV | Fédération française des employeurs du tourisme et des vacances
- HEXOPEE | [www.hexopee.org](http://www.hexopee.org)

## Les partenaires financeurs du projet

- Conseil Régional Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur | [www.maregionsud.fr/](http://www.maregionsud.fr/)
- DREETS - Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités | [paca.dreets.gouv.fr/](http://paca.dreets.gouv.fr/)
- AG2R La Mondiale | [www.ag2rlamondiale.fr/](http://www.ag2rlamondiale.fr/)

Cette action s'inscrit dans le cadre de  une démarche initiée par 

Siège de l'UDES Provence-Alpes-Côte d'Azur

2, place Félix Baret • 13006 Marseille

01 43 41 71 72 • [www.udes.fr/paca-corse](http://www.udes.fr/paca-corse)

 @UDESnationale •  @UDES