

Observatoire National de l'ESS - CNCRESS

DÉPARTS À LA RETRAITE
ET OPPORTUNITÉS
D'EMPLOIS DANS
L'ÉCONOMIE SOCIALE
ET SOLIDAIRE





par Marie Martine Lips, présidente du Conseil National des Chambres Régionales de l'ESS

Éditorial

Plus de 700 000 départs à la retraite d'ici 2025 dans l'ESS : une opportunité mais aussi un défi !

Ces départs à la retraite ont lieu alors que les pratiques évoluent, notamment sous l'effet de la numérisation, mais aussi que les financements, en particulier dans le domaine du médico-social et de l'insertion, sont loin d'être pérennes. Le large éventail des métiers dans l'ESS et le fait que le salarié n'y est pas une variable d'ajustement, permet néanmoins d'envisager des possibilités de recrutement très intéressantes : pour les jeunes, pour les salariés en reconversion professionnelle, et pour les publics éloignés de l'emploi. En effet même si un travail doit être mené sur l'attractivité des postes, les jeunes peuvent trouver dans l'ESS très rapidement une responsabilité de projet, et les nombreux emplois dans le médico-social ou l'insertion permettent des embauches peu qualifiées. Tout l'enjeu sera de préparer les mutations, d'organiser les formations adéquates, et d'avancer vers une meilleure qualité de ces emplois (notamment la diminution des temps partiels). L'ESS a prouvé ces dernières années qu'elle était capable de continuer à créer des emplois quand le reste de l'économie en détruisait, alors elle saura saisir cette opportunité : je ne doute pas que l'ensemble des acteurs s'investissent dès aujourd'hui dans une réflexion collective et constructive en la matière. ●

SOMMAIRE

Introduction	3
1. Des prévisions de départs à la retraite en hausse	4
Une économie vieillissante, vraiment ?	4
Motivations de départs à la retraite : comment situer les salariés de l'ESS ?	4
Des caractéristiques stables depuis 2010	5
2. Quatre secteurs d'activité à la loupe :	6
action sociale, enseignement, santé, activités financières et d'assurance	
3. Des opportunités d'emploi, sous conditions	8
Le renouvellement des postes : un processus complexe	8
Trois principaux enjeux : attractivité, formation, communication	9
Quelle place pour les jeunes ?	10
Conclusion	10

Remerciements

Le Conseil National des Chambres Régionales de l'ESS remercie :

- Les partenaires financeurs de l'Observatoire : le Secrétariat d'Etat au Commerce, à l'Artisanat, à la Consommation et à l'Economie Sociale et Solidaire, la Délégation Interministérielle à l'ESS, la Caisse d'Epargne, Chorum, et la Macif ;
- Les partenaires opérationnels et membres du Comité de pilotage : l'UDES, le Synéas, Coop FR et la FNMF ;
- Les membres du Groupe de travail « Observatoire » du réseau des CRESS, notamment Manon Lambert (directrice adjointe, CRESS Provence-Alpes-Côte d'Azur).

Responsable éditorial : Arnaud Matarin, CNCRESS

Directeur de la publication : Florent Duclos, CNCRESS

Maquette et révision : SyrinXcom

Impression : ICO Imprimerie

INTRODUCTION

Depuis le début des années 2000, avec l'arrivée des générations nombreuses du baby-boom à l'âge de la retraite, des départs massifs de fin de carrière ont lieu et devraient se poursuivre sur les prochaines années : le champ de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), de par sa structure d'emploi, est particulièrement concerné.

Si l'ESS est à la fois une économie résiliente et innovante, le vieillissement de ses salariés, mesuré par la proportion importante des personnes de plus de 50 ans dans les effectifs, est une préoccupation de premier ordre : plusieurs travaux réalisés tant au niveau national (par l'Observatoire national de l'ESS en 2011) que régional (Observatoires régionaux de l'ESS¹ portés par les CRESS) ont permis de dresser ce constat.

Au-delà de l'état des lieux statistique global, l'objectif de la présente étude est d'analyser en détail et avec rigueur les secteurs d'activité et les métiers concernés par les départs à la retraite. Aborder la question des départs à la retraite requiert de la prudence : **en effet, départ à la retraite ne veut pas dire obligatoirement remplacement du poste, ni recrutement externe.** Plusieurs conditions sont à réunir pour « convertir » ces départs en opportunité d'emploi, et leur identification ne peut être faite que collectivement, par les acteurs eux-mêmes. L'Observatoire national de l'ESS entend ainsi mettre à disposition des acteurs des données précises, afin d'anticiper les besoins qui peuvent être de plusieurs ordres : formation, communication, management, GPEC, attractivité de l'emploi... Ce travail est donc une première étape, il sera approfondi dans les prochains mois en collaboration avec les fédérations, les organismes de formation, les syndicats employeurs et les services de l'Etat. ●

1. Retrouvez les coordonnées et les travaux des Observatoires régionaux sur le site du CNCRESS, rubrique « Observatoire ». Pour les travaux sur les départs à la retraite, se référer à la bibliographie en fin de document.

L'Economie Sociale et Solidaire en France²

Les entreprises de l'ESS présentent un visage atypique dans l'économie française non seulement dans leur fonctionnement interne (coopération, démocratie d'entreprise...), mais également dans leur finalité, dirigée vers l'intérêt général ou la recherche d'utilité sociale. Elles sont reconnues depuis 2014 par une Loi³ qui a posé les bases de leur organisation, leur développement et leur financement.

L'ESS compte aujourd'hui **221 325 établissements** employant **2,37 millions** de salariés, ce qui représente **10,5%** de l'emploi en France. Une des caractéristiques de l'emploi dans l'ESS est sa capacité de résistance à la crise économique : entre 2008 et 2013, l'ESS est restée créatrice d'emplois contrairement au reste du secteur privé.

Les entreprises de l'ESS se retrouvent dans presque tous les secteurs d'activités et sont implantées localement, dans les grandes agglomérations comme les communes rurales qu'elles contribuent à dynamiser : deux tiers des communes françaises comptent au moins une entreprise de l'ESS. Elles sont innovantes dans de nombreux domaines comme les énergies renouvelables, la recherche médicale, l'agriculture biologique et les circuits courts, la finance solidaire... Elles offrent de vraies possibilités de carrières pour les jeunes au travers d'une grande diversité de métiers : animation socio-culturelle, banque, intervention sociale...

Enfin, l'ESS est une économie du quotidien pour tou-te-s les Français-e-s : clubs de sport, écoles d'arts (dans, musique, théâtre...), mutuelles, crèches et accueil de jeunes enfants, banques, assurance, établissements de soin, commerces, etc.

2. Pour plus d'informations et de données sur l'ESS, voir l'Atlas de l'ESS 2014 et le Panorama de l'ESS 2015.

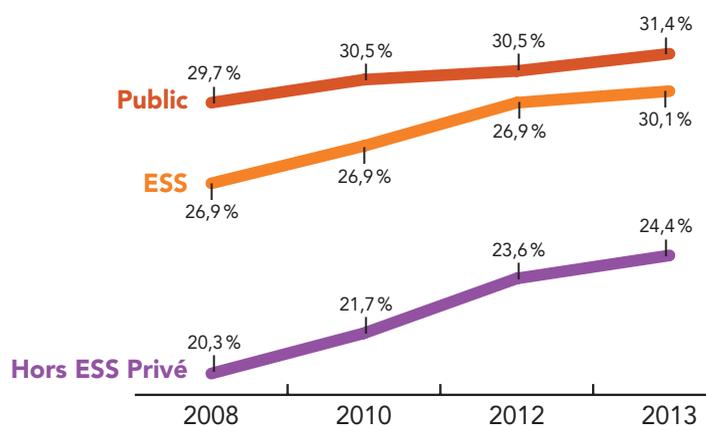
3. LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. Retrouvez toutes les informations sur ce texte dans le livret « Loi ESS un document pour tout comprendre » publié par le CNCRESS en 2016.

1. DES PRÉVISIONS DE DÉPARTS À LA RETRAITE EN HAUSSE

► Une économie vieillissante, vraiment ?

Ces dernières années, la part des salariés de plus de 50 ans est en hausse dans l'ESS comme dans le reste de l'économie. Ainsi, entre 2008 et 2013, la part des salariés de plus de 50 ans augmente de 1,7 points pour le secteur public, 3,2 points pour l'ESS, et 4,1 points pour le privé hors ESS.

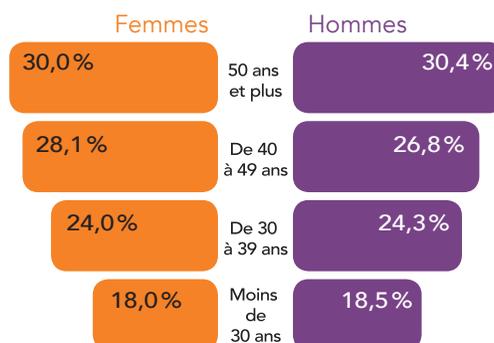
Evolution de la part des salariés de plus de 50 ans, par champ, depuis 2008



Source : Observatoire national de l'ESS – CNCRESS, d'après INSEE DADS 2008, 2010, 2012, 2013

Le vieillissement des salariés apparaît moins marqué pour les salariés de l'ESS que pour les salariés du privé hors ESS. Toutefois, les ordres de grandeurs n'en sont pas pour autant modifiés, puisque l'ESS conserve une pyramide des âges au sommet élargi (relativement peu de salariés de moins de 30 ans, et de nombreux salariés de plus de 50 ans), légèrement inférieur au public, mais encore nettement supérieur au privé hors ESS. De plus, alors que l'ESS représente 10,5% du total des emplois en France, elle salarie 11,3% des plus de 50 ans.

Pyramide des âges des salariés de l'ESS



Source : Observatoire national de l'ESS – CNCRESS, d'après INSEE DADS 2013

L'estimation réalisée en 2011 de 608 000 départs à la retraite d'ici 2020, était basée sur le nombre de salariés de 50 ans et plus, et un âge moyen de départ en retraite de 62 ans¹. **En 2013, un peu moins du tiers (30,1%) des salariés de l'ESS ont 50 ans et plus, ce qui fait un total de 714 000 salariés qui vont potentiellement partir à la retraite d'ici 2025.**

► Motivations de départs à la retraite : comment situer les salariés de l'ESS ?

Selon une enquête menée en 2014², les trois quarts des nouveaux retraités (pas uniquement de l'ESS) sont partis à la retraite « dès que possible » : soit avec l'ouverture des droits, soit dès l'atteinte d'une retraite à taux plein. Parmi les motifs expliquant le départ à la retraite, le sentiment de lassitude est le plus souvent évoqué, viennent ensuite les problèmes de santé qui rendent le travail difficile et les conditions de travail. Parmi ceux qui sont restés en emploi malgré la possibilité ouverte de prendre leur retraite, trois motivations sont principalement avancées : l'intérêt du travail, conserver son salaire, et augmenter sa future retraite.

L'ESS semble s'inscrire également dans cette tendance. D'une part, les salariés de l'ESS déclarent en

1. Selon le dernier rapport du Conseil d'orientation des Retraites (COR, 2015), la moyenne d'âge pour la liquidation des droits à la retraite en France est de 62 ans.

2. Donnée issue de l'enquête « Motivations de départ à la retraite », menée par la CNAV, la DREES et le COR en 2014 sur un échantillon de 3194 retraités.

grande majorité¹ (80%) être satisfaits du contenu et de l'intérêt de leur travail, particulièrement les cadres (85%) et les dirigeants (93%), ce qui peut laisser présager des départs à la retraite différés. Mais dans le même temps, de nombreux salariés déclarent subir des contraintes physiques qui ont des conséquences sur la santé (40%), surtout les employés du médico-social et de la santé : pour eux, un départ à la retraite « dès que possible » est donc plus probable².

Des caractéristiques stables depuis 2010

A une exception près, le vieillissement des salariés est généralisé pour l'ESS comme pour le reste de l'économie sur les trois tranches d'âge des plus de 50 ans.

Répartition des salariés de plus de 50 ans, par tranche d'âge et par champs

	De 50 à 54 ans	De 55 à 59 ans	60 ans et plus
ESS	13,7% (+0,1*)	11,7% (+0,6*)	4,8% (+1,4*)
Hors ESS Privé	11,8% (+0,7*)	9,2% (+1,1*)	3,3% (+0,9*)
Public	14,7% (-0,8*)	12,2% (+0,6*)	4,5% (+1*)
Ensemble de l'économie	12,8% (+0,2*)	10,3% (+0,9*)	3,8% (+1*)

* Evolution // 2010

Source : Observatoire national de l'ESS – CNCRESS, d'après INSEE DADS 2010 - 2013

LECTURE En 2013, 11,7% des salariés de l'ESS ont entre 55 et 59 ans. Ce pourcentage est en hausse de 0,6 points par rapport à 2010.

On note que le vieillissement est plus marqué dans l'ESS pour la tranche des plus de 60 ans (en proportion et en évolution) : par rapport au reste du privé, l'ESS compte en proportion plus de salariés des deux autres tranches d'âge, mais en évolution, le reste du privé est plus « vieillissant ». Concernant le secteur public, la situation est inverse : en proportion, on compte plus de salariés entre 50 et 59 ans que dans l'ESS, mais le vieillissement y est moins marqué.

Au sein de l'ESS, les plus de 50 ans sont les plus nombreux dans les fondations (31,4% des salariés) et les mutuelles (30,6%) puis les associations (30,3%). Cela se confirme quand on observe le détail des tranches d'âges :

Répartition des salariés de plus de 50 ans dans l'ESS, par tranche d'âge et catégories juridiques

	De 50 à 54 ans	De 55 à 59 ans	60 ans et plus
Associations	13,8% (+0,2*)	11,5% (+0,6*)	5,0% (+1,3*)
Coopératives	13,0% (-0,3*)	12,4% (+0,4*)	3,3% (+1,5*)
Fondations	13,8% (-0,3*)	12,1% (+0,6*)	5,5% (+1,6*)
Mutuelles	13,8% (-0,5*)	12,4% (+0,6*)	4,4% (+1,5*)

* Evolution // 2010

Source : Observatoire national de l'ESS – CNCRESS, d'après INSEE DADS 2010 – 2013

On constate une augmentation de la part des salariés de plus de 55 ans, quel que soit la catégorie juridique. Comme dans la précédente étude (ONESS, 2011), les fondations et mutuelles sont les plus « vieillissantes », en particulier sur la tranche des plus de 60 ans. A l'inverse, les coopératives sont celles qui comptent en proportion le plus de salariés de moins de 30 ans³.

Répartition des salariés de plus de 50 ans, par Catégorie Socio-Professionnelle et par champs

	ESS	Hors ESS Privé
Cadres, prof. intellectuelles sup. et chefs d'entreprise	19,7% (-0,8*)	20,7% (+2,7*)
Professions intermédiaires	28,8% (-0,8*)	18,0% (-0,2*)
Employés	39,1% (+1*)	25,0% (-0,2*)
Ouvriers	12,4% (+0,7*)	36,2% (-2,4*)

* Evolution // 2010

Source : Observatoire national de l'ESS – CNCRESS, d'après INSEE DADS 2010 – 2013

LECTURE En 2013, 39,1% des salariés de l'ESS âgés de plus de 50 ans sont des employés. Ce pourcentage est en hausse de 1 point par rapport à 2010.

Le poids des employés dans les perspectives de départs à la retraite de l'ESS s'explique par le poids des établissements concernés dans le champ de l'aide à domicile et plus largement du secteur social et médico-social (cf partie 2 pour le détail). Parmi les cadres, dont les dirigeants d'établissements, les volumes de départs à la retraite restent importants : plus de 140 000 cadres vont potentiellement libérer leur poste d'ici 2025.

1. Baromètre « Qualité de Vie au Travail dans l'ESS », Chorum, 2013 (réalisé sur un échantillon de 6261 salariés et dirigeants de l'ESS).

2. Voir partie 2 pour les métiers impactés par ces contraintes.

3. Notamment dans les secteurs de la banque, du soutien aux entreprises et de l'agriculture : voir l'étude sur l'emploi des jeunes réalisée par l'ONESS en 2013 (référence en bibliographie).

2. QUATRE SECTEURS D'ACTIVITÉ À LA LOUPE

L'Économie Sociale et solidaire est présente dans quasiment tous les secteurs d'activités, mais quatre secteurs sont majoritairement concernés par les départs à la retraite, que ce soit du fait du volume d'emplois libérés ou de la forte proportion de salariés de plus de 50 ans : l'action sociale, l'enseignement, les activités financières et d'assurances, et la santé.

Part des salariés de plus de 50 ans et potentiel de départs à la retraite dans l'ESS, par secteurs d'activités

	Part des salariés				Potentiel de départs à la retraite	
	Plus de 50 ans	De 50 à 54 ans	De 55 à 59 ans	60 ans et plus	Cette année (2017)	Total d'ici 2025
Action Sociale	30,8%	14,4%	11,9%	4,4%	41 129	287 183
Enseignement	34,3%	15,2%	12,8%	6,2%	21 817	119 912
Activités financières	29,1%	12,5%	12,9%	3,7%	9 747	75 863
Santé	35,0%	14,4%	13,7%	6,9%	12 009	61 223

Source : Observatoire national de l'ESS – CNCRESS, d'après INSEE CLAP DADS 2013

LECTURE Dans l'ESS en 2013, 35% des salariés du secteur de la santé ont plus de 50 ans.

Les Sports et loisirs (16 000 départs à la retraite d'ici 2025) et les Arts et spectacles (9000 départs à la retraite d'ici 2025), deux autres secteurs qui comptent de très nombreux établissements de l'ESS, ne sont pas concernés par les départs en retraites massifs, hormis à la marge sur certains postes de dirigeants et de cadres.

112 000

C'est le potentiel de départs à la retraite dans le courant de l'année 2017 pour l'ESS, notamment dans l'action sociale (40 000 postes potentiellement libérés), l'Enseignement (21 000) et la Santé (12 000).

1 L'action sociale, est le premier secteur de l'ESS en volume d'emplois et représente le plus gros potentiel de départs en retraite, avec plus de 40 000 postes libérés dès 2017 (287 000 d'ici 2025). L'aide à domicile, en volume et en proportion de salariés de plus de 50 ans, est le domaine le plus impacté par les départs à la retraite : près de 40% des salariés ont plus de 50 ans. Vient ensuite l'accueil d'enfants handicapés¹ (34,6%), puis l'hébergement social et médico-social² (30,5%). A eux trois, ces secteurs représentent plus de 183 000 départs à la retraite d'ici 2025.

Les autres secteurs regroupés dans l'action sociale sont moins concernés : l'accueil d'enfants et d'adolescents, l'accueil d'adultes handicapés ou de personnes âgées, l'accueil de jeunes enfants.

4 métiers de l'action sociale à la loupe

	Nombre de salariés de 50+	Part des 50 ans et plus	Part de l'ESS dans le métier
 Aides à domicile, aides ménager(ère)s, travailleur(se)s familiales	79 100	40,1% (+4,8*)	60,0%
 Cadres de l'intervention socio-éducative	13 000	44,9% (-0,9*)	72,1%
 Ouvrier(ère)s qualifié(e)s du bâtiment et des travaux publics	10 400	37,1%	1,7%
 Éducateur(trice)s techniques spécialisé(e)s, moniteur(trice)s d'atelier	8 800	41,4% (+4,1*)	89,6%

Dans cette partie, toutes les données sur les métiers sont issues des bases DADS de l'INSEE (2013).

* Evolution // 2010

LECTURE En 2013, 44,9% des cadres de l'intervention socio-éducative travaillant dans l'ESS ont plus de 50 ans. Ce pourcentage est en hausse de 4,8 points par rapport à 2010. En France, 72,1% des salariés exerçant ce métier sont dans une entreprise de l'ESS.

Exercé majoritairement dans les associations, le métier d'aide à domicile va faire face à de nombreux départs à la retraite (cf partie 3) : avec les ouvriers et éducateurs techniques spécialisés, que l'on retrouve essentiellement dans les structures de l'insertion par l'Activité Économique³, ce sont de plus des métiers où les contraintes physiques ont relativement plus d'importance, et où donc les départs à la retraite seront effectifs plus tôt (cf partie 1).

1. A noter qu'en France, 9 établissements d'accueil d'enfants handicapés sur 10 sont de l'ESS (associations).

2. Structures d'accueil pour adultes en difficultés sociales, foyers d'hébergement temporaire ou longue durée etc.

3. Ateliers et Chantiers d'insertion, Associations intermédiaires, Entreprises d'insertion...

2 L'Enseignement : le deuxième secteur de l'ESS en termes d'emploi est aussi le deuxième le plus impacté par les départs à la retraite, avec plus de 21 000 postes potentiellement libérés dès 2017 (près de 120 000 d'ici 2025), notamment dans la formation (36% des salariés ont plus de 50 ans) et l'enseignement primaire, secondaire et supérieur¹ (34,2%). Les autres secteurs regroupés dans l'enseignement – c'est-à-dire l'enseignement culturel, et l'enseignement de disciplines sportives – sont peu concernés.

4 métiers de l'enseignement à la loupe

	Nombre de salariés de 50+	Part des 50 ans et plus	Part de l'ESS dans le métier
 Personnel enseignant du secondaire et du supérieur	39 000	34,7%	17,9%
 Formateur(trice)s	16 200	35,1% (+4,6*)	36,2%
 Agents de service des établissements d'enseignement	10 000	39,9%	12,9%
 Cadres spécialistes de la formation	5 000	44,3% (+0,7*)	35,7%

* Evolution // 2010

Les deux métiers de la formation apparaissent les plus vieillissants. Ils sont exercés le plus souvent dans des associations.

3 La santé est le quatrième secteur de l'ESS en termes d'emploi, mais le troisième pour les départs à la retraite avec plus de 12 000 postes potentiellement libérés dès 2017 (61 000 d'ici 2025). On retrouve dans ce secteur de nombreux établissements portés par les mutuelles et les fondations : hôpitaux, centres de santé, maisons de retraite, établissements de soins²...

1. La forte présence de l'ESS dans l'enseignement s'explique en grande partie par l'implantation historique des OGEC (Organismes de Gestion des établissements de l'Enseignement Catholique) et des structures d'enseignement professionnel. Se retrouvent également dans ce champ des écoles sous statuts associatifs appliquant des pédagogies dites alternatives (Montessori, Freinet...) ainsi que les écoles bilingues français/langue régionale (Diwan en Bretagne, Ikastolas au Pays Basque...).

2. Les mutuelles de santé gèrent ainsi plus de 2500 services de soins et d'accompagnement en France : consultations médicales, équipement optiques et auditifs, soins dentaires, analyses médicales etc.

4 métiers de la santé à la loupe

	Nombre de salariés de 50+	Part des 50 ans et plus	Part de l'ESS dans le métier
 Agents de service hospitaliers	30 500	32,9%	26,1%
 Aides-soignant(e)s	26 100	27,4%	20,4%
 Médecins salariés	20 800	64,4%	14,6%
 Infirmier(ère)s	18 400	29,5%	15,2%

4 Les activités financières et d'assurances

est le troisième secteur de l'ESS, et le quatrième le plus impacté par les départs à la retraite avec plus de 9000 postes potentiellement libérés dès 2017 (75 000 d'ici 2025). On y retrouve de nombreuses mutuelles d'assurance et banques coopératives³.

4 métiers de la banque et de l'assurance à la loupe

	Nombre de salariés de 50+	Part des 50 ans et plus	Part de l'ESS dans le métier
 Chef-fe-s d'établissements et responsables de l'exploitation bancaire	5 000	36,6%	39,9%
 Technicien(ne)s des opérations bancaires	4 500	47,1% (+0,4*)	32,2%
 Cadres commerciaux de la banque	4 100	34,3% (+1,0*)	28,0%
 Cadres des services techniques des assurances	4 000	37,0%	23,3%

* Evolution // 2010

Ces métiers sont exercés majoritairement dans des établissements rattachés à des grands groupes qui ont donc, généralement, la structure prévue pour anticiper et gérer au mieux l'évolution de leurs effectifs salariés (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, fonction RH dédiée etc.).

Les autres départs à la retraite se concentrent sur des métiers transversaux à l'ESS, généralement des « fonctions supports » qui ne sont pas rattachés à un secteur en particulier : ce sont essentiellement des postes d'employés, mais également quelques cadres et dirigeants d'entreprise. On les retrouve majoritairement dans les associations, mais aussi les mutuelles et les fondations.

3. 3 véhicules particuliers sur 5 et la moitié des deux-roues motorisés sont assurés par une mutuelle ; les banques coopératives représentent 60% de l'activité de la banque de détail.

6 métiers de l'ESS à la loupe

	Nombre de salariés de 50+	Part des 50 ans et plus	Part de l'ESS dans le métier
 Secrétaires	27 900	31,8%	15,5%
 Cadres des services administratifs et financiers	21 000	42,9% (+1,1%*)	9,6%
 Employé(e)s des services comptables ou financiers	13 200	29,5%	12,5%
 Technicien(ne)s administratif(ve)s divers	6 800	32,4%	5,1%
 Secrétaires de direction, assistant(e)s de direction (non cadres)	6 000	34,4%	18,5%
 Maîtrise et technicien(ne)s des services financiers ou comptables	5 500	32,3%	17,1%

* Evolution // 2010

On retrouve ici les métiers de l'administration, de la comptabilité et d'autres fonctions supports. Il est à noter que près de la moitié (42,9%) des cadres des services administratifs et financiers ont plus de 50 ans. Comme pour les autres, le remplacement de ces postes pose la question de la formation, d'une part, mais aussi de l'orientation vers les entreprises de l'ESS de salariés hors ESS. Ainsi ces postes, y compris ceux des cadres, peuvent être ouverts à des salariés en reconversion professionnelle¹ : une réflexion sur l'information et la sensibilisation à l'ESS est ici à mener.

1. Voir l'étude sur les cadres en reconversion professionnelle vers l'ESS (Apec, Cnam ; références en bibliographie).

3. DES OPPORTUNITÉS D'EMPLOI, SOUS CONDITIONS

Le vieillissement des salariés et la perspective de départs à la retraite importants qui en découle ont un impact sur les entreprises de l'ESS, notamment sur leur organisation interne et la pérennité de leur activité. Toutefois, les conditions pour un renouvellement des postes sont complexes à généraliser, et dépendent de plusieurs facteurs : le secteur d'activité, le territoire, la taille de l'entreprise, sa pérennité financière, la confiance en l'avenir, etc.

► Le renouvellement des postes : un processus complexe

Deux enquêtes² réalisées ces dernières années nous permettent d'y voir plus clair. Même si la majorité des entreprises de l'ESS sont touchées par les départs à la retraite, cette question reste peu anticipée ou formalisée. Une tendance se dégage toutefois : la plupart de ces entreprises³ prévoient de remplacer au moins une partie de leurs effectifs, que ce soit par des recrutements externes⁴ et/ou par la mobilité interne.

2. Observatoire National de l'ESS – CNCRES, Départs à la retraite des effectifs salariés de l'ESS et stratégies des entreprises pour y faire face (2011) et Observatoire Régional de l'ESS – CRESS PACA, Renouvellement générationnel et pratiques de management des entreprises sociales et solidaires, (2015).

3. Près de 9 sur 10 dans l'enquête menée par la CRESS en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. De plus, 82% des entreprises interrogées dans cette enquête et touchées par un départ à la retraite vont recruter : ces recrutements se feront en externe (45%) et/ou par la mobilité interne.

4. Pour le cas particulier des cadres, l'APEC précise dans une récente étude (cf bibliographie) que 32% des départs à la retraite de cadres vont donner lieu à des recrutements externes : une estimation qui est donc aussi valable pour les entreprises de l'ESS.

Les entreprises interrogées lors de ces deux enquêtes identifient trois opportunités et deux risques liés aux départs à la retraite :

Trois principales opportunités :

- La modernisation des process et procédures ;
- La réorganisation interne des équipes ;
- La possibilité de renouveler les savoirs et savoir-faire.

Deux principaux risques :

- Les difficultés de recrutement, liées pour certains postes aux conditions de travail peu attractives⁵ ;
- Les pertes de savoir-faire et de compétences.

Les conditions principales de renouvellement des postes libérés par les départs en retraite sont donc l'amélioration de l'attractivité du poste et le recrutement d'un profil salarié adapté, qui apporte de nouveaux savoir-faire tout en assurant la continuité des missions et des valeurs de l'entreprise. Par ailleurs, au-delà des compétences techniques, les entreprises de l'ESS mettent souvent en avant comme critère de recrutement l'importance des compétences relationnelles et sociales et la cohérence avec les valeurs de l'entreprise : dès lors, l'intégration des salariés dans l'entreprise et la transmission des valeurs sont également à prendre en considération.

5. Un établissement interrogé sur trois (enquête CRESS Provence-Alpes-Côte d'Azur) déclare risquer de rencontrer des difficultés de recrutement liées aux conditions de travail peu attractives.

► Trois principaux enjeux : attractivité, formation, communication

Pour que les départs à la retraite puissent créer des opportunités d'emploi, trois enjeux principaux sont à prendre en considération. Ils font partie des points sur lesquels la concertation avec les acteurs et réseaux de l'ESS est primordiale, afin d'identifier des leviers d'action concrets :

1 L'attractivité de l'emploi : travailler à l'amélioration des conditions d'emploi (salaires, temps de travail, contrats) en particulier pour les secteurs de l'action sociale et de la santé ;

L'aide à domicile est un des secteurs les plus concernés par cet enjeu : ses métiers offrent en général des salaires bas et moins de postes en CDI à temps complet (une réalité qui n'est pas propre à l'ESS mais bien propre au secteur). Ce sont des métiers réglementés mais accessibles via des formations (Bac professionnel, CAP ou équivalents), ou via la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), y compris pour des publics a priori éloignés de l'emploi (chômeurs longue durée, jeunes sans diplômes etc.). Un travail spécifique semble donc intéressant à mener sur ces postes à forte utilité sociale, car l'aide à domicile est un secteur stratégique pour l'emploi, de par le volume de postes qui vont être libérés, et pour la cohésion sociale et territoriale. Du fait du vieillissement démographique, la demande devrait se maintenir, même si des incertitudes économiques existent car le secteur a vu la concurrence du secteur privé lucratif s'amplifier ces dernières années.

Métiers parmi les plus impactés par les départs à la retraite

	Salaire mensuel net moyen* (€)
 Agents de service hospitaliers	1 387
 Aides à domicile, aides ménager(ère)s, travailleur(se)s familiales	1 253
 Aides-soignant(e)s	1 565
 Cadres des services administratifs et financiers	3 647
 Infirmier(ère)s	2 164
 Personnel enseignant du secondaire et du supérieur	2 354
 Secrétaires	1 696

* En France en 2013, tous secteurs confondus, le salaire moyen était de 2 202 € nets mensuels et le salaire médian de 1 777 € nets mensuels.

2 La formation : faire monter en compétence pour remplacer les départs à la retraite ; adapter les formations initiales et la formation continue aux besoins de l'ESS ;

Les compétences de gestion administrative, comptable et financière seront parmi les plus recherchées par les entreprises de l'ESS, étant donné le potentiel de départs à la retraite des salariés qui occupent ces fonctions. Les formations en ESS (plus de 70 dans toute la France¹, du BAC+2/3 au BAC+5) doivent donc intégrer cette donnée et permettre aux étudiants de se former sur ces fonctions. Par ailleurs, pour les entreprises souhaitant remplacer un départ à la retraite par la mobilité ou la réorganisation interne, la formation continue est à privilégier (CPF, CIF...), mais surtout à anticiper, en étroite relation avec les OPCA (Unifformation, Unifaf...).

En lien avec la formation, la question de la transmission (des savoirs, des valeurs, des pratiques) devient primordiale lorsque l'on réfléchit aux départs à la retraite. Les outils de diagnostic de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences peuvent aider à formaliser les besoins² : ils nécessitent le plus souvent un accompagnement externe (qui peut provenir d'une fédération, d'un réseau), et ce d'autant plus que l'entreprise est petite.

3 La communication : mieux informer sur les postes libérés par les départs à la retraite ; rendre les opportunités d'emplois de l'ESS plus visibles pour tous les publics.

Plusieurs axes sont envisageables :

- Orienter des hommes vers les métiers actuellement occupés quasi-exclusivement par des femmes : aide à domicile (97 % des salariés sont des femmes), de secrétaire (95 %) et d'aide-soignant(e) (90 %).
- Préciser que certains métiers sont mieux rémunérés dans l'ESS que dans le reste de l'économie : exemple avec les formateurs (2242 € nets mensuel, +3 % par rapport aux formateurs hors ESS), et les techniciens médicaux (2413 €, +3 %).
- Informer que l'ESS est un champ dynamique et ouvert aux reconversions professionnelles, à la recherche de compétences qui peuvent avoir été acquises ailleurs : gestion administrative et financière, gestion des relations humaines, responsable des partenariats, développement commercial, etc.

1. Voir l'étude L'Économie Sociale et Solidaire dans l'Enseignement Supérieur, ONESS – CNCRESS, 2012.

2. Ces besoins peuvent être de plusieurs ordres : appui RH, organisation de tutorat en interne, ateliers d'échanges de pratiques, adoption d'un plan de formation, etc.

● **Une étude de l'Apec et du Cnam¹**
 ● a montré que si elles sont possibles,
 ● ces reconversions vers l'ESS nécessitent
 ● un effort d'acculturation, et une
 ● meilleure information (sur les métiers,
 ● l'environnement de travail, etc.). L'étude
 ● relève aussi les contradictions d'un champ
 ● qui a besoin de professionnalisation mais
 ● dont les entreprises peuvent parfois se
 ● montrer méfiantes envers les salariés
 ● venus du secteur privé non ESS.

Enfin, d'autres entreprises ont un modèle d'organisation dans lequel les départs à la retraite n'ont pas particulièrement de lien avec des opportunités d'emploi. C'est le cas pour les structures de l'Insertion par l'Activité Economique et du Travail adapté, dans lesquelles les métiers d'ouvriers spécialisés et de moniteur d'atelier sont majoritairement pratiqués (voir partie 2) : sous réserve de maintien des financements, ces entreprises continueront de salarier les personnes éloignées de l'emploi quels que soient leur âge et de les accompagner vers l'insertion sociale et professionnelle.

► Quelle place pour les jeunes ?

L'ESS est un champ de plus en plus reconnu et plébiscité par les jeunes². Mais les départs en retraite

1. Menée en 2015, cette enquête approfondie a été réalisée auprès de 14 cadres en reconversion. Voir la bibliographie.

2. Voir sur ce sujet l'étude « Perception des jeunes sur l'emploi dans l'ESS », Avise – CESOD, 2014

touchent surtout des professions encadrées par des diplômes particuliers, notamment dans la santé et l'action sociale. Ainsi, les jeunes issus des formations « généralistes » ESS ne trouveront pas automatiquement dans les départs à la retraite une opportunité directe d'emploi. Les départs à la retraite ne recoupent en effet qu'imparfaitement les débouchés de ces cursus généralistes, qui portent plutôt les jeunes diplômés vers les métiers transversaux de gestion de projet, d'animation de réseau, de développement territorial, etc. Cela ne veut pas dire que ces derniers ne trouveront pas d'emploi dans les entreprises de l'ESS, car il y aura bel et bien des postes libérés, mais en l'état actuel de nos connaissances, cela est difficilement mesurable d'un point de vue statistique.

Enfin, une pédagogie autour de l'emploi dans l'ESS semble nécessaire : si les salaires sont inférieurs sur certains métiers, particulièrement dans les associations, les jeunes ont plus facilement dans l'ESS une responsabilité de projet (de la recherche de financement jusqu'à la mise en œuvre concrète et au bilan de l'action) qui permet de développer rapidement des compétences multiples, et de progresser dans l'entreprise et/ou le secteur³.

3. Par ailleurs, les écarts de salaire sont moins marqués dans l'ESS, notamment ceux entre les hommes et les femmes.

CONCLUSION

L'Économie Sociale et Solidaire est au carrefour de plusieurs tendances : elle est innovante, dynamique dans son organisation, dans sa recherche de l'utilité sociale et dans sa capacité à répondre à des enjeux nouveaux. En même temps, c'est une économie qui repose dans une proportion importante sur des salariés de plus de 50 ans, dont le renouvellement soulève de nombreux enjeux. La transmission des savoir-faire et des savoir-être en est un, essentiel à l'heure où l'ESS attire de plus en plus de jeunes, de salariés en reconversion, etc. La capacité des entreprises de l'ESS à anticiper et formaliser leurs besoins, en lien avec les démarches de GPEC, est ici importante.

D'autres enjeux sont plus complexes à aborder : par exemple, si l'ancrage local des entreprises de l'ESS est indéniablement une force, il peut être

une contrainte lorsqu'il s'agit de recruter des nouveaux salariés, dans des territoires isolés et/ou peu attractifs. Ici, c'est la capacité de l'ESS à s'organiser, à se fédérer et à coopérer pour améliorer l'attractivité des emplois qui entre en considération.

Dans cette optique, si certains secteurs, de par leurs moyens et leur organisation, semblent bien outillés pour réaliser de telles démarches, d'autres ont besoin d'un accompagnement : des réseaux, des fédérations, et des services de l'État.

Quoi qu'il en soit, l'anticipation est la clé de la réussite : cette étude, qui pose le diagnostic et propose quelques pistes de travail, en est la première étape. Reste maintenant à le diffuser auprès des acteurs et des réseaux, afin d'alimenter une réflexion prospective à même d'appuyer les entreprises dans leur réflexion et leur stratégie. ●

Note méthodologique

Dans cette étude, les facteurs influant sur le marché de l'emploi et les départs à la retraite sont considérés comme stables : taux de fécondité, solde migratoire, espérance de vie, croissance du PIB. Concernant les départs à la retraite, nous donnons une estimation basée sur l'âge légal et l'âge moyen de départs à la retraite, mais celle-ci n'a pas valeur de prévision *stricto sensu*.

Sources statistiques : les principales sources de données sont les bases CLAP et DADS de l'INSEE.

Périmètre de l'ESS : le champ observé concerne les entreprises et établissements sous statuts juridiques de coopérative, mutuelle, association et fondation, sur l'ensemble du territoire français, DOM inclus. Les données INSEE ne permettent pas encore d'inclure les sociétés commerciales qui respectent les conditions prévues dans la Loi ESS, et qui appartiennent de fait à l'ESS.

Nomenclature métiers : Les métiers sont issus de la nomenclature PCS (Professions et catégories socio-professionnelles) de l'INSEE, qui sert à catégoriser l'ensemble des métiers de l'économie. L'ESS étant peu présente sur certains secteurs et donc sur certains métiers, une nomenclature recomposée et adaptée à l'ESS, réduite à 82 postes a été constituée suite à un travail collaboratif avec le réseau des Observatoires régionaux de l'ESS.

L'Observatoire National et les Observatoires régionaux de l'ESS

Créé en 2008 par le CNCRESS, l'Observatoire national de l'ESS est un dispositif inédit de suivi et de mesure de l'ESS en France. Il s'appuie sur une méthodologie homogène, scientifique et cohérente entre les territoires, pour assurer des services d'étude, de veille, d'aide à la décision et de prospective tant pour les acteurs de l'ESS que les pouvoirs publics.

Dans les régions, les Observatoires régionaux de l'ESS réalisent des diagnostics et panoramas territoriaux, des analyses comparatives et prospectives, des études thématiques et territoriales, des notes de conjoncture, des enquêtes et baromètres. L'ensemble de leurs publications est disponible sur le site Internet du CNCRESS.

Bibliographie

- ▶ APEC, CNAM, *Se réorienter vers le secteur de l'économie sociale et solidaire*, octobre 2015
- ▶ APEC, *Les départs à la retraite de cadres en postes*, N° 2013 – 84, 2013
- ▶ Conseil d'Orientation des Retraites, *Évolutions et perspectives des retraites en France*, Rapport annuel, 2015
- ▶ N. BARTHELEMY, A. Di PORTO, J. SAMAK, *Retraites : le recul de l'âge minimal a peu d'effet sur les motivations de départ*, DREES, Etudes et Résultats, N°902, 2015
- ▶ Observatoire National de l'ESS – CNCRES, *Départs à la retraite des effectifs salariés de l'ESS et stratégies des entreprises pour y faire face*, Rapport d'étude, 2011
- ▶ Observatoire National de l'ESS – CNCRES, *L'emploi des jeunes dans l'ESS*, Rapport d'étude, 2013
- ▶ Observatoire National de l'ESS – CNCRES, *Atlas national de l'ESS*, Juris Association, 2014
- ▶ Observatoire National de l'ESS – CNCRES, *Panorama de l'ESS*, 2015
- ▶ Observatoire Régional de l'ESS – CRESS PACA, *Renouvellement générationnel et pratiques de management des entreprises sociales et solidaires*, Cahier de l'ORESS, n°3, 2015



Contact

Arnaud Matarin,
Responsable de l'Observatoire national de l'ESS (CNCRESS)
arnaud.matarin@cncres.org

L'ESSENTIEL À RETENIR

- ▶ **Des prévisions de départs à la retraite en hausse :**
112 000 dès 2017, plus de 700 000 d'ici 2025 ;
- ▶ **Quatre secteurs principalement concernés :** action sociale, enseignement, santé, activités financières et d'assurance ;
- ▶ **Plusieurs leviers pour créer des opportunités d'emploi :**
l'attractivité des postes, la formation et la transmission, la communication.

▶ **Plus d'infos** et de données sur les départs à la retraite, à découvrir sur le site du CNCRESS :
www.cncres.org , rubrique « Observatoire » !