Les seniors et l'emploi dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire en Basse-Normandie

Une publication de l'Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire de Basse-Normandie

cres
Chambre Régionale
de l'Économie Sociale
Basse-Normandie

Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire
Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Basse-Normandie
Septembre 2009

Les seniors et l'emploi dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire en Basse-Normandie

Une publication de l'Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire de Basse-Normandie

Septembre 2009

Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire
Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Basse-Normandie
Septembre 2009

Remerciements

La Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire tient à remercier les organismes et partenaires publics ayant participé au comité de suivi de cette étude, et qui à travers leur expertise et leur appui ont pu contribuer à la qualité de ses résultats :

- La Région Basse-Normandie, Service « Economie sociale et solidaire »
- Le SGAR Basse-Normandie, Service Etudes
- Uniformation
- La Mutualité Française de l'Orne
- La Mutualité Française de la Manche
- La CPCA Basse-Normandie
- L'UNIFED
- Chorum
- Le COORACE Basse-Normandie

La Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire, tient également à remercier les organismes et leurs représentants qui dans le cadre de cette étude, nous ont accordé un entretien :

- L'UNA Pays d'Argentan,
- Ehpad Sainte-Marie, Gacé
- Ehpad d'Occagnes
- Sweet Home
- Les Tourelles d'Asnelles
- Domi'kid
- La Fédération ADMR de la Manche
- La Fondation Bon Sauveur de Picauville
- L'Aigle Aide Emploi Service
- Les Foyers de Cluny du Calvados

Sommaire

I. Partie 1 – Les départs à la retraite des salariés de l'économie sociale et solidaire à l'horizon 2016 : des départs massifs.....- 7 -

A. Méthodologie ..... - 7 -

B. L'économie sociale et solidaire en Basse-Normandie : des entreprises particulièrement concernées par les départs à la retraite qui s'annoncent à l'horizon 2016..... - 8 -

C. Profil des salariés séniors qui travaillent dans l'économie sociale et solidaire en Basse-Normandie ..... - 11 -

D. Les salariés séniors dans les différentes familles de l'économie sociale et solidaire ..... - 14 -

E. Le remplacement des salariés bas-normands de l'économie sociale et solidaire : des besoins inégaux selon les secteurs..... - 17 -

F. Synthèse partie 1..... - 20 -

II. Partie 2 – Les entreprises bas-normandes de l'économie sociale et solidaire faces aux départs en retraite qui s'annoncent. .....- 21 -

A. Méthodologie ..... - 22 -

1. L'enquête par questionnaire et les entretiens..... - 22 -

2. Profil des répondants 23

B. Regards portés par les enquêtés sur les départs en retraite qui s'annoncent dans les entreprises de l'ESS. 26

C. Les départs qui s'annoncent, risques ou opportunités pour la structure ? 30

1. Risques perçus liés aux départs en retraite.....31

2. Opportunités perçues liées aux départs en retraite 34

D. Les entreprises de l'ESS et la gestion de l'emploi des séniors 36

1. La G.P.E.C dans les entreprises de l'ESS en Basse-Normandie.....38

2. La négociation sur l'emploi des séniors 39

E. Le remplacement prévisionnel des départs à la retraite dans les entreprises bas-normandes de l'économie sociale et solidaire.....45

Conclusion : Les principaux enseignements de cette étude et les pistes de réflexions 55

Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire
Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Basse-Normandie
Septembre 2009

Introduction

Un récent dossier de l'INSEE Basse-Normandie sur les seniors et l'emploi mesure l'enjeu des départs à la retraite qui s'annoncent en Basse-Normandie. Selon cette étude, 90 000 salariés vont se retirer de la vie active dans les 10 ans qui viennent. Dans ce contexte, la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Basse-Normandie, via l'Observatoire régional de l'ESS qu'elle pilote, a souhaité mesurer et qualifier l'enjeu des départs en retraite qui s'annoncent pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire de Basse-Normandie.

L'étude a pour objectif de produire une analyse statistique détaillée du profil des 13 000 salariés de l'ESS bas-normands qui en 2007 avaient atteints ou dépassées l'âge de 50 ans. Au-delà de l'approche statistique, cette étude s'attache également à mieux comprendre comment les entreprises et établissements qui vont être confrontés à des départs en retraite dans les prochaines années appréhendent et anticipent ces départs.

Cette étude tente d'apporter des réponses aux deux questions suivantes :

- Comment les évolutions démographiques des prochaines années vont impacter l'emploi salarié dans les structures de l'économie sociale et solidaire en Basse-Normandie ?
- Comment les structures perçoivent et envisagent de prendre en compte ces évolutions ?

Le présent rapport se compose de deux grandes parties. Une première est consacrée à l'analyse commentée des données statistiques sur les salariés seniors bas-normands qui travaillent dans une entreprise de l'économie sociale et solidaire. La deuxième partie du rapport est consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats de l'enquête réalisée auprès d'un échantillon de 400 entreprises et établissements de l'ESS de Basse-Normandie.

Les résultats de ces travaux s'adressent aux organes représentatifs des branches professionnelles, aux réseaux, et aux structures de l'ESS qui souhaitent disposer d'éléments statistiques fiables et à jour pour leur consolidation et leur stratégie de développement. Ils s'adressent également aux pouvoirs publics et aux partenaires institutionnels qui conduisent des politiques de soutien aux structures de l'ESS. Ils constituent un élément pour une meilleure connaissance de l'emploi dans l'ESS et devront permettre d'aider à la définition des orientations des politiques publiques dédiées au soutien à l'économie sociale et solidaire en général et au secteur associatif en particulier.

Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire
Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Basse-Normandie
Septembre 2009

I. Partie 1 – Les départs à la retraite des salariés de l'économie sociale et solidaire à l'horizon 2016 : des départs massifs

A. Méthodologie

Les traitements statistiques présentés ici se basent sur l'analyse de données INSEE – DADS et concernent le champ de l'économie sociale et solidaire (associations-coopératives-mutuelles-fondations). La DADS (déclaration annuelle de données sociales) est un formulaire rempli par tout employeur et qui contient, pour chaque salarié de l'entreprise, des caractéristiques d'état civil, la catégorie socioprofessionnelle, les périodes d'emploi et les rémunérations perçues. La DADS contient également des indications sur le code juridique de l'entreprise employeur, qui nous permettent d'isoler les entreprises et les établissements qui relèvent de l'économie sociale et solidaire. Dans sa globalité, le champ des DADS couvre l'essentiel de l'emploi salarié des secteurs privé et semi-public. Il ne comprend pas les salariés de l'agriculture, des services domestiques et de l'Etat.

Dans le cadre de cette étude sont dénommés « seniors », les salariés ayant atteint ou dépassé l'âge de 50 ans au 31/12/2006.

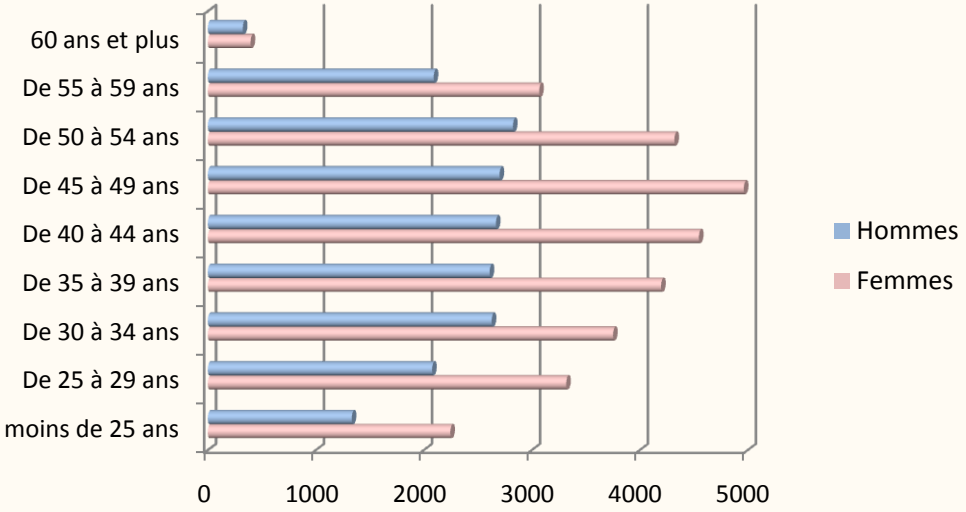
L'estimation du volume des départs à la retraite à une date donnée se base sur l'âge déclaré des salariés au 31/12/2006 et sur un départ à la retraite à un âge théorique de 60 ans qui correspond à l'âge moyen du départ à la retraite des salariés français.

Age des salariés au 31/12/2006	Période au cours de laquelle les salariés vont atteindre l'âge moyen de départ à la retraite (60 ans)
Entre 50 et 54 ans	Entre 2012 et 2016
Entre 55 et 59 ans	Entre 2007 et 2011
60 ans et plus	atteint au 31/12/2006

B. L'économie sociale et solidaire en Basse-Normandie : des entreprises particulièrement concernées par les départs à la retraite qui s'annoncent à l'horizon 2016.

Ces dernières années de nombreux rapports et études s'attachent à mesurer l'impact sur le marché du travail des départs à la retraite des générations nombreuses nées entre 1945 et 1975. Les entreprises de l'économie sociale et solidaire comme toutes les entreprises vont être confrontées à ces évolutions démographiques. Au regard de leur histoire, des années auxquelles elles se sont développées, mais surtout au regard des secteurs dans lesquels elles interviennent, il semblerait que les entreprises de l'économie sociale et solidaire soient particulièrement concernées. En 2007, en Basse-Normandie, plus de 13 000 salariés d'associations, de coopératives de mutuelles et de fondations ont atteint ou dépassé les 50 ans.

Pyramide des âges des salariés de l'ESS en Basse-Normandie
au 1er Janvier 2007

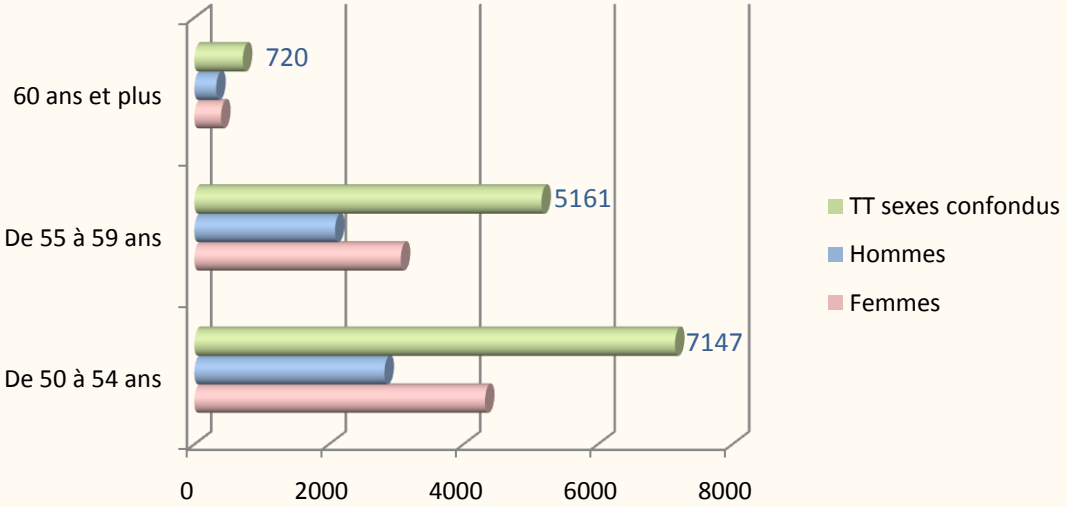


Source : Insee DADS - Champ : Basse-Normandie, Effectifs salariés au 31/12/2006, ESS
Traitement : Observatoire régional de l'ESS, CRESS Basse-Normandie

Au 1er janvier 2007 en Basse-Normandie, plus de 13 000 salariés de l'économie sociale et solidaire ont atteint ou dépassé l'âge de 50 ans. Sur la base d'un âge théorique de départ à la retraite fixé à 60 ans ont estime donc à environ 13 000 le nombre de salariés séniors travaillant dans l'ESS qui vont partir à la retraite à l'horizon 2016.

Une analyse de l'évolution du profil des pyramides des âges des salariés de l'ESS sur la période 2003-2006 a montré une tendance au vieillissement des effectifs dans les entreprises de l'ESS, et notamment dans les associations. On constate en effet que dans les établissements de l'ESS le nombre de salariés de 55 ans et plus a augmenté de 30 % sur la période (28 % dans les associations). Cette augmentation est encore plus marquée pour les femmes (+ 34, 5 %) (+31 % dans les associations). Dans les établissements de l'ESS de Basse-Normandie, le nombre de salariés de 55 ans et plus est passé de 4 537 fin 2003 à 5 881 fin 2006[1].

Répartition des salariés de l'ESS seniors par sexe et par tranches d'âges.



Source : Insee DADS - Champ : Basse-Normandie, Effectifs salariés au 31/12/2006, ESS
Traitement : Observatoire régional de l'ESS, CRESS Basse-Normandie

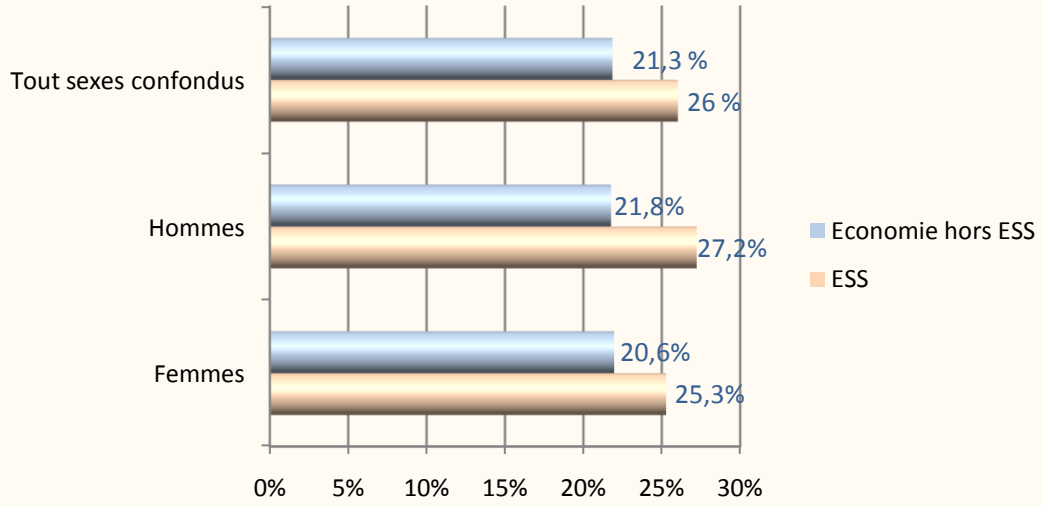
En Basse-Normandie, 63,4% des salariés de l'ESS sont des femmes. La part des femmes tend à se réduire chez les salariés séniors où elles représentent un peu moins de 60% des effectifs salariés.

Cependant, c'est bien chez les femmes qu'on compte le plus grand nombre de départs en retraite à l'horizon 2016. Elles sont plus de 7 700 à potentiellement partir en retraite avant 2016. Sur la même période un peu plus de 5 314 hommes salariés de l'ESS seront amenés à se retirer de la vie active.

[1] « *L'économie sociale et solidaire en Basse-Normandie : rapport d'étude statistique 2008* » - Observatoire régional de l'ESS, CRESS Basse-Normandie – Décembre 2008

En Basse-Normandie, les salariés seniors de l'ESS, représentent 26 % de l'ensemble des effectifs salariés du champ. C'est parmi les salariés hommes que la part des seniors est la plus importante (27,2%) dans l'ESS. On constate également dans le graphique ci-dessous une part plus importante de salariés seniors dans les entreprises de l'ESS que dans le reste de l'économie, et ce quelque soit le sexe.

Proportion de salariés de 50 ans ou plus en 2007



Source : Insee DADS - Champ : Basse-Normandie, Effectifs salariés au 31/12/2006, ESS
Traitement : Observatoire régional de l'ESS, CRESS Basse-Normandie

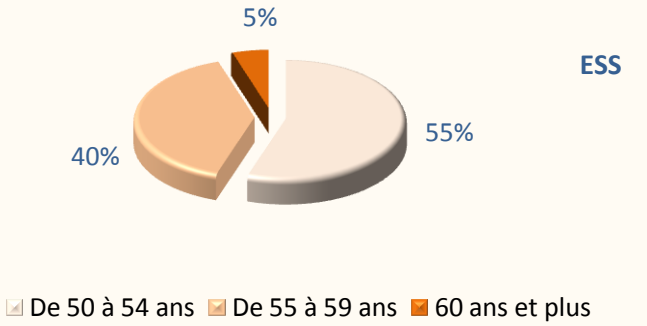
Si globalement l'ensemble de l'économie de la Basse-Normandie va être confrontée à un nombre important de départs à la retraite dans les 10 prochaines années (90 000 départs). On constate que les entreprises de l'économie sociale et solidaire vont être particulièrement concernées.

En Basse-Normandie on estime qu'un peu plus d'un salarié de l'ESS sur 4 va partir en retraite à l'horizon 2016.

C. Profil des salariés seniors qui travaillent dans l'économie sociale et solidaire en Basse-Normandie

Comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent, la part des seniors dans les effectifs salariés de l'ESS est plus importante que dans le reste de l'économie. Ainsi, plus que dans le reste de l'économie, l'ESS va être confrontée à des départs en retraite importants à courts termes. Il s'agit à présent d'étudier de plus près le profil de ces salariés seniors qui vont être amenés dans les prochaines années à se retirer de la vie active.

Répartition des salariés seniors par tranches d'âges



Source : Insee DADS - Champ : Basse-Normandie, Effectifs salariés au 31/12/2006, ESS
Traitement : Observatoire régional de l'ESS, CRESS Basse-Normandie

En Basse-Normandie, le taux d'emploi des seniors est relativement faible. Il était de 51 % au 1er janvier 2005.

La répartition par tranches d'âges des salariés seniors de l'économie sociale et solidaire montre quelques particularités. Si dans l'ensemble de l'économie le nombre des salariés de plus de 60 ans est faible, la part de ces salariés dans les salariés seniors est plus faible dans l'ESS que dans le reste de l'économie.

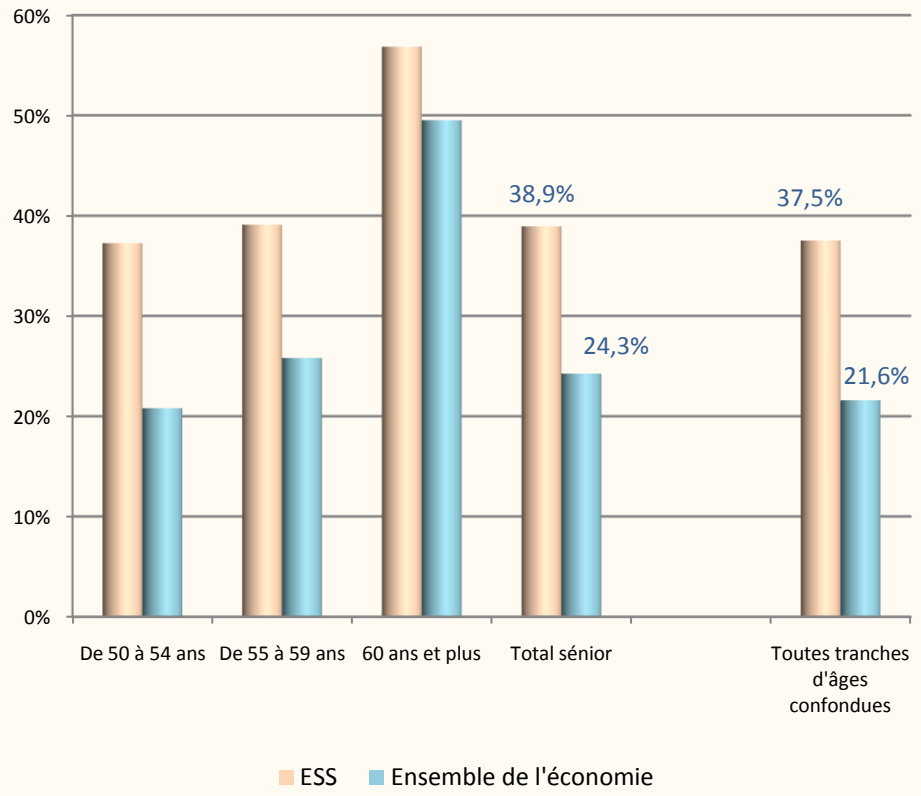
A contrario, on constate une part des 55-59 ans supérieure dans l'ESS que dans le reste de l'économie. Ce qui indique une part relativement plus importante de départs à courts termes (horizon 2011) dans l'ESS que dans le reste de l'économie.

Quelque soit la tranche d'âge, les salariés de l'ESS sont plus souvent à temps partiel. Au 1er janvier 2007, 37,5 % des salariés de l'ESS exercent une activité à temps partiel contre 21,6 % des salariés dans l'ensemble de l'économie soit un écart de près de 16 points. Cet écart tend à se réduire chez les salariés seniors. S'il est toujours de 16 points chez les 50 -54 ans, il passe à 13 chez les 55 - 59 ans et à 7,3 chez les plus de 60 ans.

D'une manière générale plus l'âge des salariés est élevé, plus la part des temps partiels est importante. Dans l'économie sociale et solidaire près de 40 % des 55-59 ans exercent une activité à temps partiel et plus de la moitié des 60 et plus.

On peut conclure de cette analyse des conditions d'emploi des salariés seniors de l'ESS, que près de 40% des départs en retraite à l'horizon 2016 concernent des postes à temps partiel.

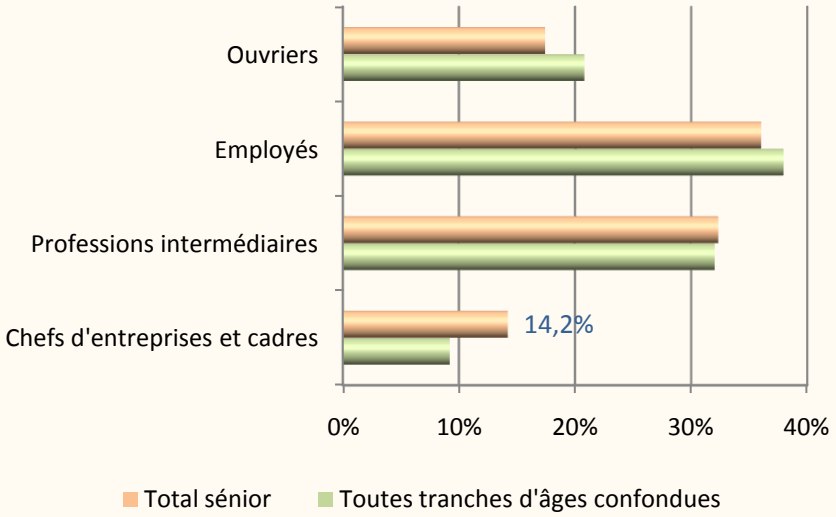
Part des salariés à temps partiel par tranche d'âge



Source : Insee DADS - Champ : Basse-Normandie, Effectifs salariés au 31/12/2006, ESS
Traitement : Observatoire régional de l'ESS, CRESS Basse-Normandie

Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire
Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Basse-Normandie
Septembre 2009

Répartition des salariés de l'ESS par CSP



Source : Insee DADS - Champ : Basse-Normandie, Effectifs salariés au 31/12/2006, ESS
Traitement : Observatoire régional de l'ESS, CRESS Basse-Normandie

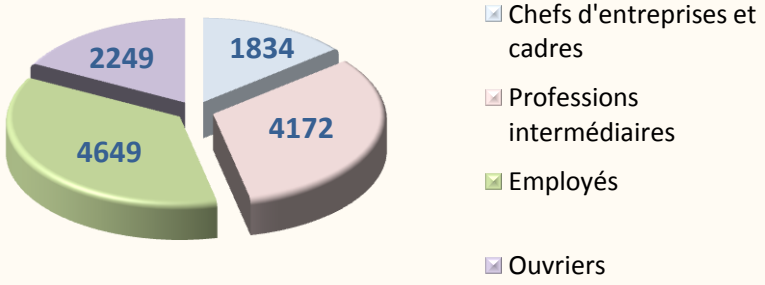
En Basse-Normandie 14,2 % des salariés de l'ESS ayant atteint ou dépassé l'âge de 50 ans au 1er janvier 2007 sont à des postes de cadre ou de direction/gérance. La part des cadres et chefs d'entreprises parmi les salariés seniors est légèrement supérieure dans l'économie sociale et solidaire que dans le reste de l'économie où elle est de 13,7 %.

On constate dans l'économie sociale et solidaire une sur-représentation des cadres et chefs d'entreprise parmi les salariés seniors où ils représentent 14,2 % des effectifs salariés contre 9,2 % toutes tranches d'âge confondues.

A l'horizon 2016, ce sont principalement des salariés employés et professions intermédiaires qui vont être amenés progressivement à cesser leur activité. Soit respectivement 4 649 et 4 172 départs potentiels.

La problématique du départ et du remplacement des cadres et postes de direction apparaît ici très importante avec plus de 1 800 départs à l'horizon 2016.

Nombre de salariés seniors dans l'ESS par CSP



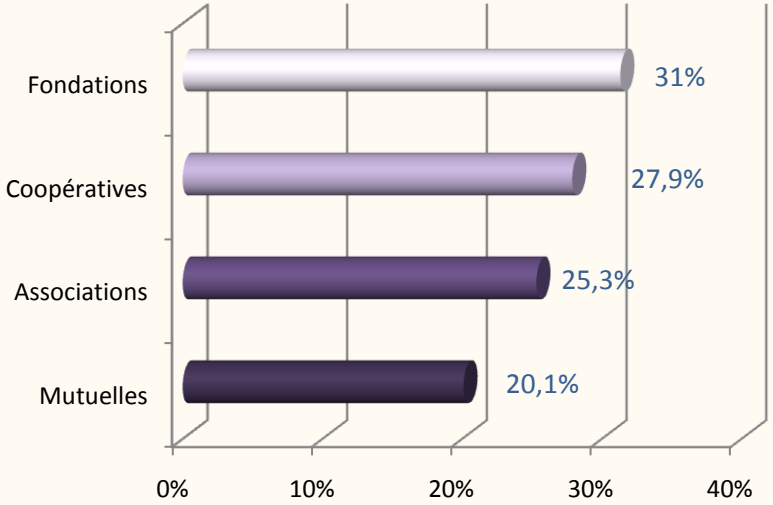
Source : Insee DADS - Champ : Basse-Normandie, Effectifs salariés au 31/12/2006, ESS
Traitement : Observatoire régional de l'ESS, CRESS Basse-Normandie

Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire
Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Basse-Normandie
Septembre 2009

D. Les salariés séniors dans les différentes familles de l'économie sociale et solidaire

Avec plus de 13 000 départs à l'horizon 2016, soit un peu plus d'un salarié sur 4, les entreprises de l'économie sociale et solidaire entrent dans une période de bouleversements profonds. Cependant, qu'il s'agisse du secteur associatif, coopératif, mutualiste ou des fondations, les différentes familles de l'économie sociale et solidaire ne sont pas logées à la même enseigne, comme le montrent les données présentées ci-dessous.

Part des salariés seniors dans les différentes familles de l'ESS en Basse-Normandie



Source : Insee DADS - Champ : Basse-Normandie, Effectifs salariés au 31/12/2006, ESS
Traitement : Observatoire régional de l'ESS, CRESS Basse-Normandie

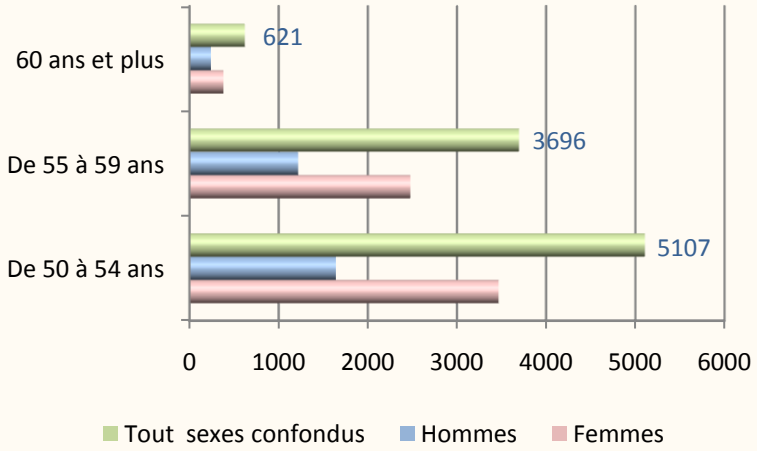
Parmi les différentes familles de l'ESS, c'est dans les fondations que le poids des départs à 7 ans est le plus important. Au 1er janvier 2007, les salariés seniors représentaient 31 % des effectifs salariés des fondations de Basse-Normandie.

Les départs s'annoncent également massifs dans les entreprises coopératives de Basse-Normandie où près de 28 % des effectifs salariés en poste au 1er janvier 2007 atteindront l'âge légal de départ à la retraite avant 2017.

Les associations se situent dans la moyenne de l'économie sociale et solidaire avec 1 salarié sur 4 ayant atteint ou dépassé l'âge de 50 ans en 2007.

En Basse-Normandie ce sont les mutuelles qui parmi les différentes familles de l'économie sociale et solidaire affichent un poids des seniors relativement faible (20,1 %) mais cependant dans la moyenne de l'ensemble de l'économie au niveau régional.

Salariés seniors en 2007 dans les associations



Source : Insee DADS - Champ : Basse-Normandie, Effectifs salariés au 31/12/2006, ESS
Traitement : Observatoire régional de l'ESS, CRESS Basse-Normandie

Les salariés seniors dans les associations

Dans les structures associatives de Basse-Normandie, ce sont près de 9 500 salariés qui vont atteindre l'âge moyen de départ à la retraite à l'horizon 2016, soit 1 salarié sur 4. On constate que 67 % de ces salariés sont des femmes. Les postes occupés par les salariés seniors sont à 41% des postes d'employés. On estime à environ 1 150 le nombre de départ sur des postes de cadre et de direction.

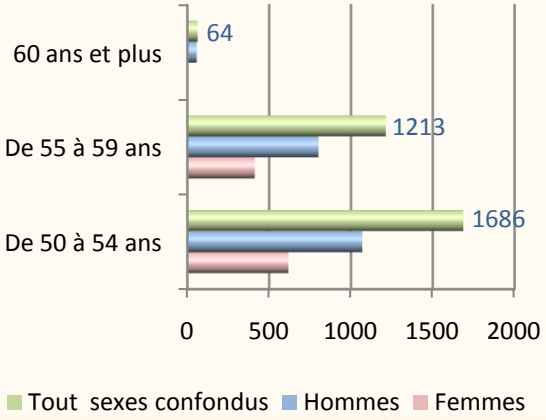
Sur les 9 500 départs estimés dans les associations, seul 52 % concernent des postes à temps complets.

Les salariés seniors dans les coopératives

Dans les entreprises coopératives de Basse-Normandie, on estime à environ 3 000 le nombre de salariés susceptibles de prendre leur retraite avant 2017, soit près de 3 salariés sur 10. 64 % des salariés séniors des coopératives sont des hommes. Dans le secteur coopératif on constate un nombre relativement important de départs sur des postes de cadre et de gérance (21 % des départs).

Dans le secteur coopératif, les départs à la retraite concernent essentiellement des postes à temps complets (89 %).

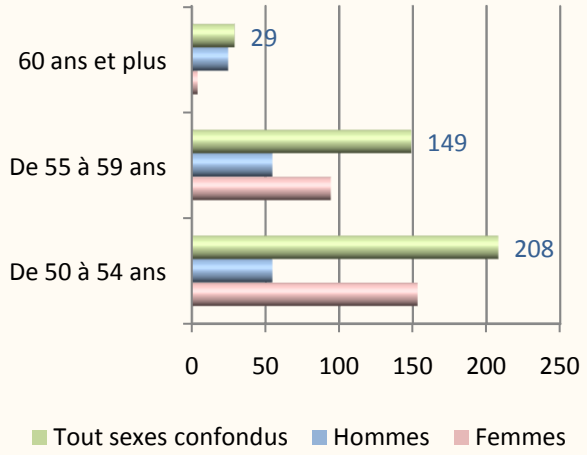
Salariés seniors en 2007 dans les coopératives.



Source : Insee DADS - Champ : Basse-Normandie, Effectifs salariés au 31/12/2006, ESS
Traitement : Observatoire régional de l'ESS, CRESS Basse-Normandie

Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire
Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Basse-Normandie
Septembre 2009

Salariés seniors en 2007 dans les établissements mutualistes



Source : Insee DADS - Champ : Basse-Normandie, Effectifs salariés au 31/12/2006, ESS
Traitement : Observatoire régional de l'ESS, CRESS Basse-Normandie

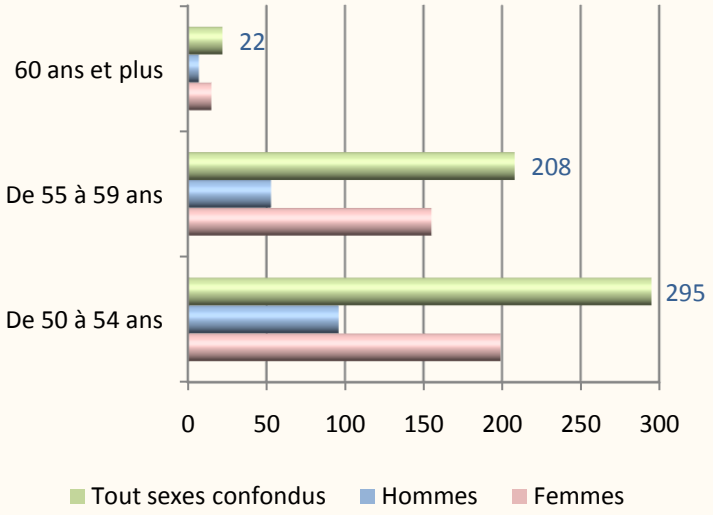
Les salariés seniors dans les établissements mutualistes

Dans les établissements mutualistes de Basse-Normandie on dénombre près de 400 salariés seniors soit 20 % des effectifs des mutuelles. Les départs à l'horizon 2016 dans les établissements mutualistes concernent majoritairement des femmes (63 %) et principalement des postes à temps complet (78 %).

Les salariés seniors dans les fondations

Les fondations de Basse-Normandie vont potentiellement connaître à l'horizon 2016 le départ d'un tiers de leurs salariés en poste au 1er janvier 2007 soit plus de 500 personnes. Environ 70 % de ces départs concernent des femmes et 68 % des postes à temps complet.

Salariés seniors en 2007 dans les fondations

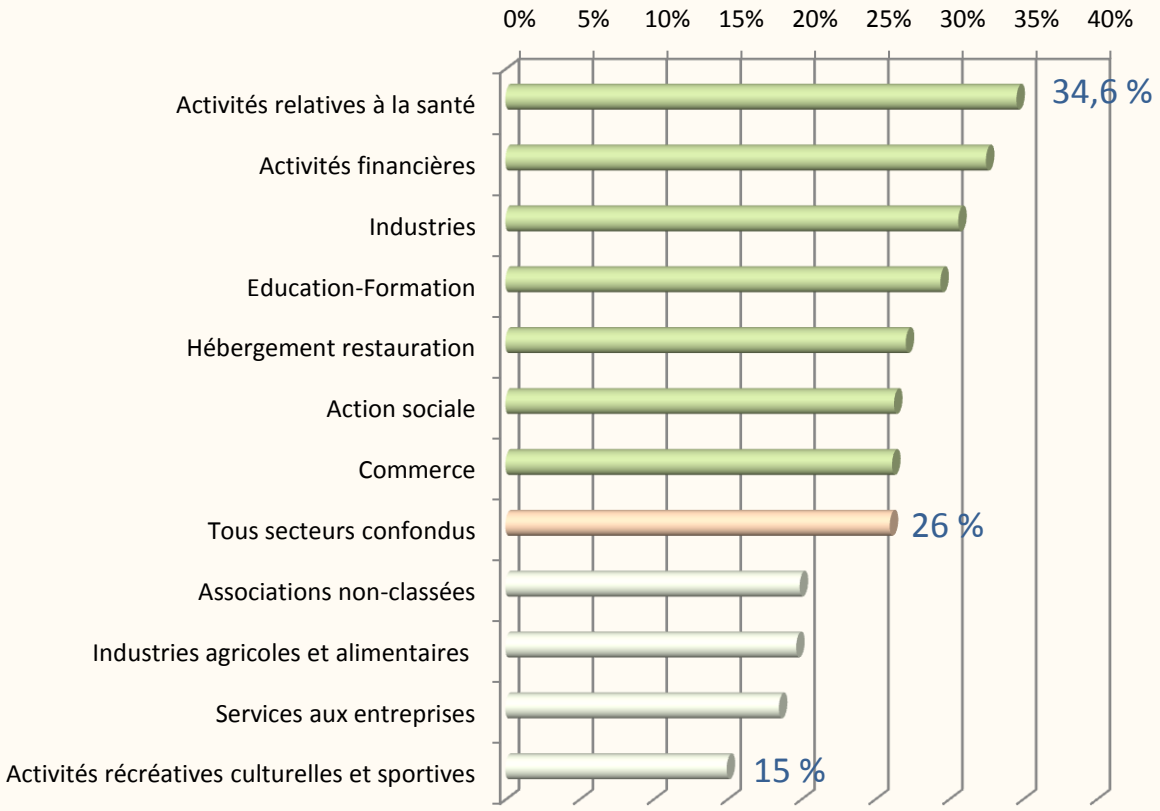


Source : Insee DADS - Champ : Basse-Normandie, Effectifs salariés au 31/12/2006, ESS
Traitement : Observatoire régional de l'ESS, CRESS Basse-Normandie

Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire
Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Basse-Normandie
Septembre 2009

E. Le remplacement des salariés seniors bas-normands de l'économie sociale et solidaire : des besoins inégaux selon les secteurs

Part des salariés seniors dans les entreprises de l'ESS selon les secteurs d'activité



Source : Insee DADS - Champ : Basse-Normandie, Effectifs salariés au 31/12/2006, ESS
Traitement : Observatoire régional de l'ESS, CRESS Basse-Normandie

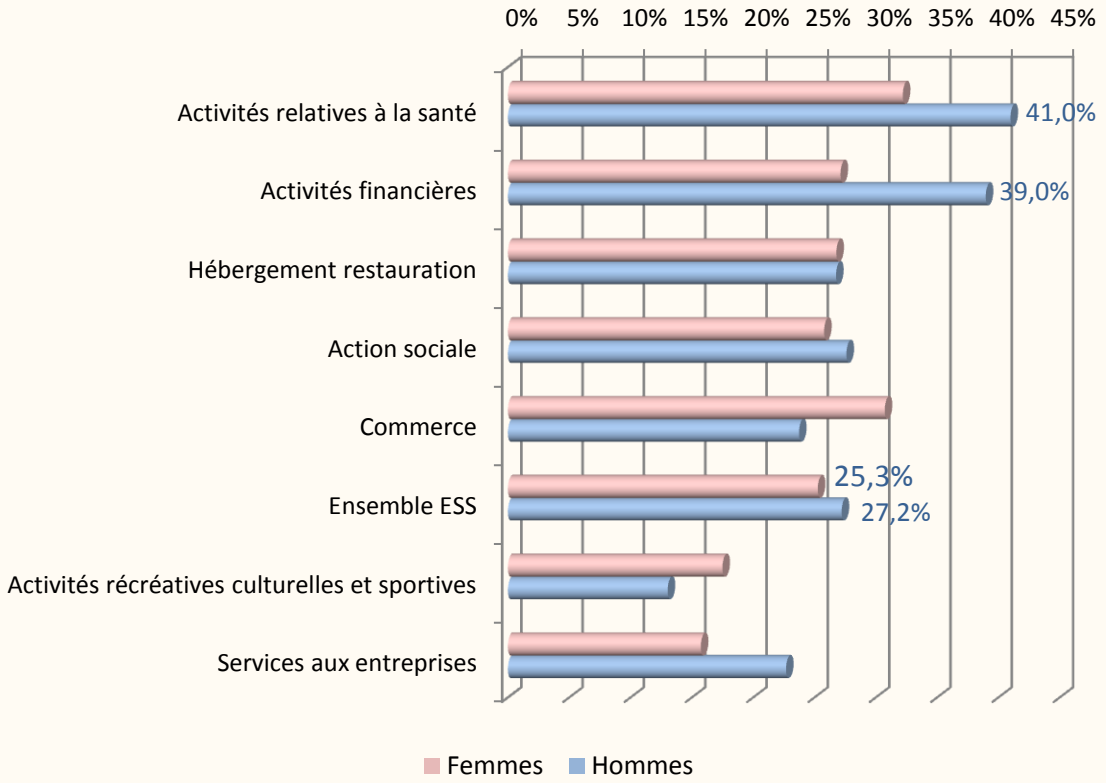
Tous secteurs confondus, on estime qu'un peu plus d'un salarié de l'économie sociale et solidaire sur 4 sera amené à se retirer de la vie active d'ici 2016 en Basse-Normandie. On constate que ce sont les établissements du secteur sanitaire qui seront le plus massivement touchés avec plus d'un salarié sur trois qui avait 50 ans ou plus au 1er janvier 2007. Les secteurs des activités financières et de l'industrie où l'on retrouve principalement des coopératives, affichent également des taux de salariés séniors supérieurs à 30 %. Parmi les secteurs particulièrement concernés, citons également le secteur de l'éducation et de la formation.

Les structures intervenant dans les secteurs de l'action sociale et du tourisme social se situent dans la moyenne de l'ESS avec une part des salariés seniors autour de 26 %.

Le secteur des activités récréatives culturelles et sportives, où l'on retrouve principalement des associations, sera peu concerné par les départs en retraite avec seulement 15% des salariés susceptibles de partir en retraite à l'horizon 2016.

Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire
Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Basse-Normandie
Septembre 2009

Part des salariés seniors dans les entreprises de l'ESS selon les secteurs d'activité et le sexe



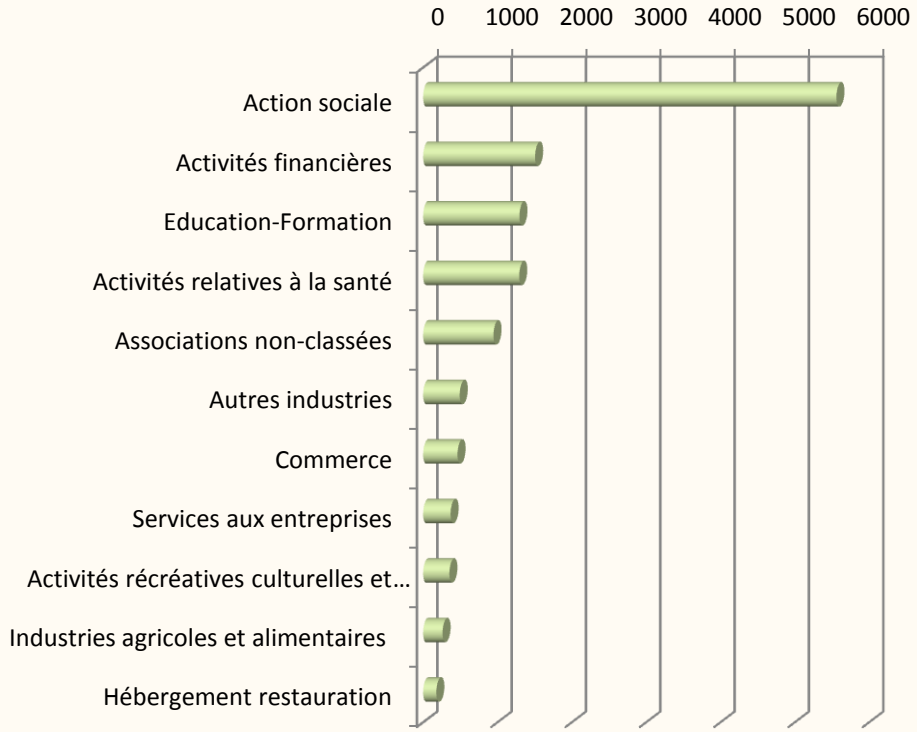
Source : Insee DADS - Champ : Basse-Normandie, Effectifs salariés au 31/12/2006, ESS
Traitement : Observatoire régional de l'ESS, CRESS Basse-Normandie

L'économie sociale et solidaire est largement féminisée. En Basse-Normandie, 63,4% des salariés de l'ESS sont des femmes. Dans les associations on avoisine les 70% de femmes. Dans les établissements mutualistes et les fondations de Basse-Normandie on compte moins de 3 salariés hommes pour 10 femmes.

Les analyses effectuées en 2008 sur l'évolution des effectifs salariés de l'ESS entre 2003 et 2006 ont montré une tendance à la féminisation des effectifs dans pratiquement tous les secteurs d'activité.

Les départs en retraites qui s'annoncent pourraient encore accentuer le phénomène. En effet, on constate que dans certains secteurs d'activité, notamment le secteur sanitaire et le secteur des activités financières les séniors représentent 2/5ème des effectifs masculins.

Nombre de seniors salariés de l'ESS selon le secteur d'activité



Source : Insee DADS - Champ : Basse-Normandie, Effectifs salariés au 31/12/2006, ESS
Traitement : Observatoire régional de l'ESS, CRESS Basse-Normandie

Avec plus de 5 500 départs en retraite à l'horizon 2016, le secteur de l'action sociale (aide à domicile – établissements sociaux et médico-sociaux – services aux personnes âgées, services à la petite enfance…) est le secteur qui sera le plus massivement concerné. Le secteur de l'action sociale concentre à lui seul 42 % des départs en retraite programmés de l'économie sociale et solidaire à l'horizon 2016.

Trois autres secteurs vont connaître de nombreux départs dans les 7 prochaines années : le secteur des activités financières (1 500 départs), le secteur « éducation-formation » (1 300 départs) et le secteur des activités relatives à la santé (1 300 départs).

F. Synthèse partie 1

A l'horizon 2016 en Basse-Normandie, plus d'un salarié sur 4 est susceptible de prendre sa retraite soit un peu plus de 13 000 salariés. Un peu moins de 60 % de ces départs concernent des femmes soit 7 700 postes. Les hommes salariés de l'ESS en Basse-Normandie sont un peu plus 5 300 à potentiellement partir en retraite avant 2017. La part des hommes chez les salariés seniors est supérieure comparée aux autres tranches d'âge. Ils représentent ainsi plus de 40 % des salariés séniors contre un peu moins de 37 % toutes tranches d'âges confondues. Le départ en retraite des salariés hommes à l'horizon 2016 pourrait accentuer encore le phénomène de féminisation des effectifs salariés de l'économie sociale et solidaire en Basse-Normandie constaté sur la période 2003-2006.

L'économie sociale et solidaire est particulièrement touchée par des départs en retraite importants à courts termes, plus que le reste de l'économie. Avec un taux de 50 ans et plus supérieur à 26 % au 1er janvier 2007, l'ESS ne se situe pas dans un contexte de renouvellement normal des effectifs salariés mais bien dans un contexte de départs massifs.

L'analyse du profil des postes occupés par les salariés seniors a montré que 40 % des départs à l'horizon 2016 concernent des postes à temps partiel. Dans les associations près de la moitié des salariés seniors occupent des postes à temps non-complet. En termes de catégories socioprofessionnelles, les départs prévus concernent essentiellement des postes d'employés ou de professions intermédiaires. On note cependant une sur-représentation de cadres et de postes de direction chez les salariés seniors. On estime à un peu plus de 1 800 le nombre de départs à l'horizon 2016 pour cette CSP. Dans les coopératives de Basse-Normandie 21 % des salariés seniors au 1Er janvier 2007 occupent des postes de cadre ou de dirigeant.

Les différentes familles de l'économie sociale et solidaire ne sont pas concernées à un niveau égal par les départs en retraite qui s'annoncent à courts termes. Dans les fondations ce sont près d'un salarié sur trois qui auront atteint l'âge moyen de départ en retraite avant 2016. Dans les coopératives ce sont près de 30 % des effectifs salariés. Les associations se situent dans la moyenne de l'ESS avec un taux de salariés seniors de 26 % au 1Er janvier 2007. En revanche les mutuelles de Basse-Normandie ne se distinguent pas du reste de l'économie avec un taux de salariés seniors aux alentours de 20 % au 1er janvier 2007.

Enfin, concernant les secteurs d'activité, on a pu constater que 42 % des départs potentiels à l'horizon 2016 sont dans le secteur de l'action sociale avec une estimation de près de 5 500 départs dans les 7 prochaines années. Des secteurs moins concernés en termes de volume connaîtront cependant des départs massifs. Dans le secteur des activités liées à la santé, plus d'un salarié de l'ESS sur 3 prendra potentiellement sa retraite avant 2017. Dans les secteurs des activités financières et de l'industrie on se situe autour de 30 % des effectifs.

II. Partie 2 – Les entreprises bas-normandes de l'économie sociale et solidaire faces aux départs en retraite qui s'annoncent.

Les entreprises de l'économie sociale et solidaire (associations – mutuelles - coopératives – fondations), comme toutes les entreprises qui salarient du personnel, sont confrontées à sa bonne gestion. Non pas dans un souci de maximisation des profits – qui ne constitue pas la fin en soi des activités des entreprises de l'ESS – mais avant tout au regard des services rendus aux usagers, aux adhérents et à la société dans son ensemble.

Dans un monde du travail toujours plus stressant, les conditions d'emploi constituent une dimension complémentaire fondamentale. L'économie sociale et solidaire est depuis toujours soucieuse de la qualité des conditions de travail de ses salariés. Elle est particulièrement attentive au respect du droit du travail et a su négocier de longue date des conventions collectives et des accords d'entreprise équilibrés, sans rien céder sur le souci d'efficacité et de qualité de service rendu. Que ce soit en termes de rapport hiérarchique, d'ambiance des relations de travail, de stabilité de l'emploi, de souplesse des horaires, les structures de l'ESS présentent de nombreux avantages pour leurs salariés. Même si dans certains secteurs où l'ESS est particulièrement présente, comme l'aide à domicile et l'accueil des personnes âgées, les contraintes liées à la nature de l'activité se traduisent par des conditions de travail qui demeurent souvent difficiles et précaires, notamment pour les personnels peu ou pas qualifiés.

Ainsi, qu'il s'agisse des exigences liées à l'activité ou des conditions d'emploi des salariés, les entreprises de l'ESS sont amenées à prévoir les besoins de personnel, les besoins de formation, de qualification, les besoins de recrutement et également à anticiper les départs en retraite et leurs éventuels remplacements.

Au regard des départs importants qui s'annoncent à courts termes dans l'économie sociale et solidaire en Basse-Normandie, nous avons souhaité mieux savoir comment les établissements concernés appréhendaient cette situation, comment ils la gèrent dès aujourd'hui et comment ils anticipent les évolutions futures. La suite du rapport présente les résultats de l'enquête et de la série d'entretiens conduits dans le cadre de cette étude.

A. Méthodologie

1. L'enquête par questionnaire et les entretiens

Afin de qualifier et d'apporter un regard plus fin sur l'analyse des données statistiques concernant les seniors et l'emploi dans les entreprises de l'ESS en Basse-Normandie, une enquête par questionnaire a été réalisée auprès d'un échantillon représentatif de structures défini sur la base de la taille des entreprises et de leur secteur d'activité :

- 215 envois courriers à des associations de plus de 10 salariés
- 43 envois courriers à des coopératives de plus de 10 salariés
- 30 envois courriers à des mutuelles de plus de 10 salariés
- 6 envois courriers à des fondations de plus de 10 salariés
- mailing réalisé par les réseaux associatifs en direction de leurs adhérents via la CPCA Basse-Normandie.

Pour enrichir les données récoltées via l'enquête par questionnaire une série d'entretiens a été réalisée auprès de structures volontaires sélectionnées en fonction de leur taille et de leur secteur d'activité :

- Les foyers de Cluny – Esat de Tour en Bessin
- L'Aigle Aide Emploi Service
- UNA Pays d'Argentan
- Fédération ADMR de la Manche
- Ehpad d'Occagnes
- Ehpad Sainte-Marie, Gacé
- Sweet Home
- Les Tourelles d'Asnelles
- Domi'kid
- Fondation Bon Sauveur

2. Profil des répondants

Au total, 202 établissements ont retourné le questionnaire selon la répartition présentée dans le tableau ci-dessous :

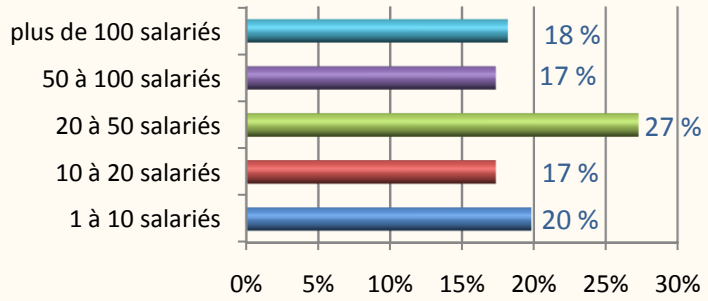
Mutuelles	3	2%
Fondations	3	2%
Coopératives	8	4%
Associations	184	91%
Anonymes	4	2%

Les 202 établissements répondants représentent environ 4% de l'ensemble des établissements bas-normands de l'ESS. Etant entendu que tous ne sont pas concernés par des départs en retraite, condition à la participation à cette enquête.

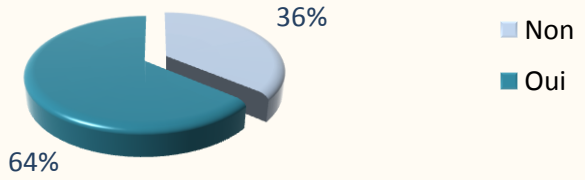
Regardons à présent le poids des effectifs salariés des 202 établissements répondants dans l'ensemble des effectifs salariés de l'ESS de la région. On constate alors une représentativité importante. En effet, selon les effectifs déclarés par les 202 établissements répondants, l'enquête a concerné environ 26 % de l'ensemble des effectifs salariés de l'ESS de la région. Le tableau ci-dessous présente pour les différentes familles de l'ESS, la part des répondants selon le poids des effectifs salariés déclarés.

Familles	Effectifs salariés déclarés par les répondants	Part des effectifs salariés de l'ESS au 31/12/2007
Associations	11 430	26 %
Mutuelles	465	23 %
Fondations	1074	63 %
Coopératives	2492	24 %
T0TAL	15 461	26,5 %

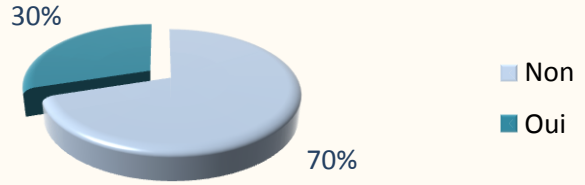
Répartition des établissements répondants selon le nombre de salariés



Structures adhérentes à un réseau



Structures bénéficiant d'un service ressources humaines



Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire
Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Basse-Normandie
Septembre 2009

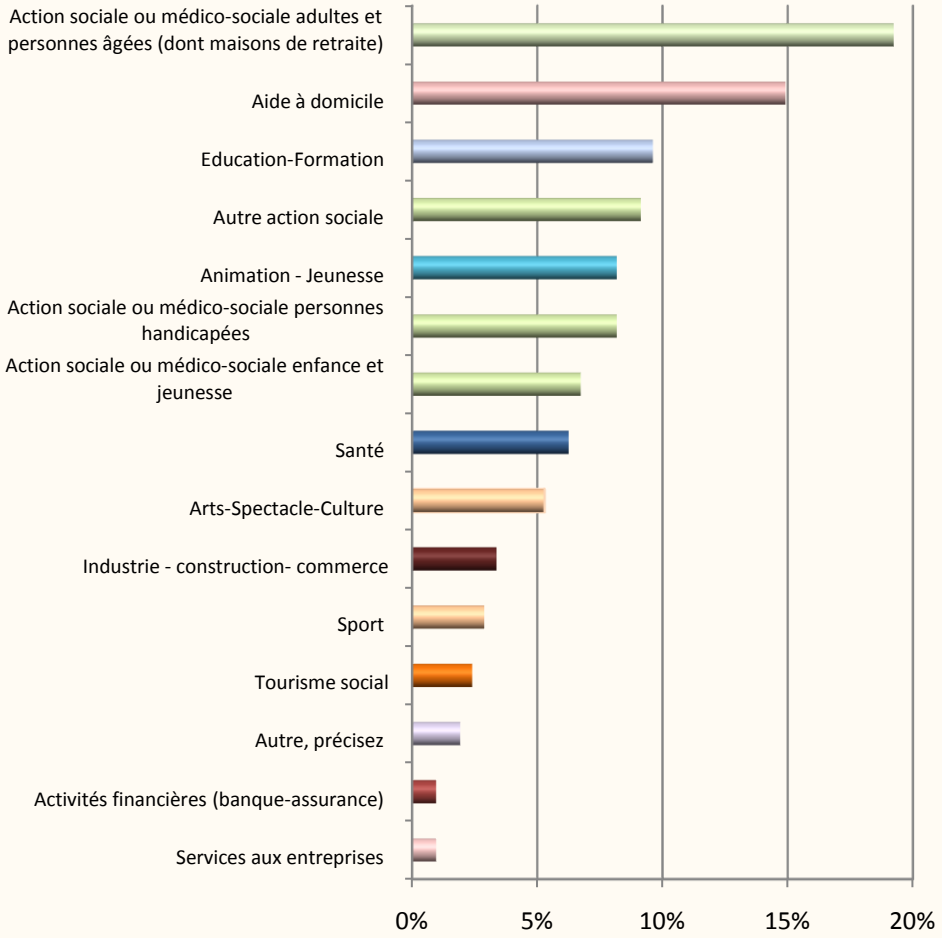
Les établissements ayant répondu à l'enquête emploient dans leur grande majorité plus de 10 salariés et 62 % d'entre eux emploient plus de 20 salariés. Cette répartition n'est pas représentative de l'économie sociale et solidaire en Basse-Normandie où la grande majorité des établissements emploient moins de 10 salariés, notamment dans le secteur associatif.

Ceci s'explique par le fait que dans le cadre de cette enquête, nous avons privilégié l'envoi de questionnaires à des structures de plus de 10 salariés. Il s'agissait de favoriser un taux de retour important (augmentation de la probabilité que la structure soit concernée par des départs en retraite à courts termes et ressources humaines disponibles pour consacrer du temps au questionnaire).

Les établissements de l'économie sociale et solidaire sont souvent organisés dans des réseaux qui fédèrent, représentent et apportent un appui aux structures d'une branche ou d'un secteur d'activité. Dans le cadre de la présente enquête 64% des répondants déclarent adhérer à un réseau.

Seul 30% des répondants déclarent bénéficier d'un service ressources humaines. Ceci apparaît peu élevé quand dans le même temps 62% déclarent employer plus de 20 personnes et 35% plus de 50. Dans les structures rencontrées en entretien qui ne bénéficiaient pas d'un service ressources humaines, la fonction était le plus souvent occupée par la direction et parfois répartie entre la direction et la personne en charge de la comptabilité.

Répartition des établissements répondant par secteur d'activité

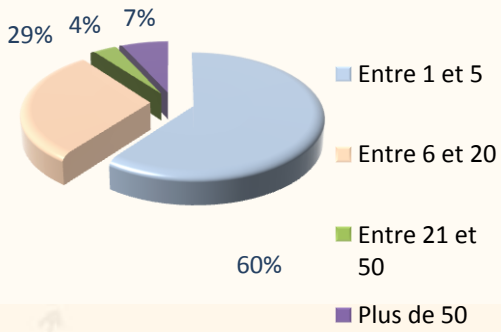


La répartition des répondants par secteurs d'activité est relativement identique à la répartition par secteur des établissements de l'ESS en Basse-Normandie. 58 % des répondants déclarent intervenir dans le secteur de l'action sociale dont 15% dans le secteur de l'aide à domicile. Environ 16% interviennent dans le domaine de l'animation et des activités récréatives culturelles et sportives. Prés de 10 % déclarent intervenir dans le domaine de l'éducation et de la formation, et 5% dans le secteur de la santé.

Au regard de la répartition par secteur, l'échantillon des répondants et représentatif de l'économie sociale et solidaire en Basse-Normandie.

La majorité des répondants (60%) déclare entre 1 et 5 départs prévus à l'horizon 2016. Près de 30 % entre 6 et 20 et 7 % plus de 50. Pour ces 7% le nombre de départs prévus varie de 50 à plus de 600 pour une grande association d'aide à domicile.

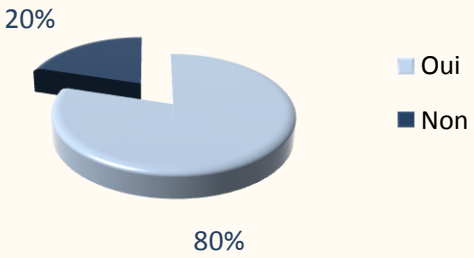
Répartition des répondants selon le nombre de départs estimés



Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire
Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Basse-Normandie
Septembre 2009

B. Regards portés par les enquêtés sur les départs en retraite qui s'annoncent dans les entreprises de l'ESS.

Etes-vous en mesure d'estimer précisément le volume des départs en retraite à l'horizon 2016 ?



Dans l'approche de la manière dont les structures de l'ESS appréhendent les départs en retraite qui s'annoncent, il est intéressant de noter que 20 % déclarent ne pas être en mesure d'estimer précisément le nombre de départs à l'horizon 2016. Pour une minorité des ces 20 % il s'agit d'un manque de suivi et d'une non connaissance de la situation de leurs salariés concernant leurs droits à la retraite. Mais pour la plupart, cela est lié à l'évolution de la législation qui s'oriente de plus en plus vers une liberté de choix pour les salariés, rendant parfois difficile des estimations précises. En effet, si aujourd'hui l'âge légal à partir duquel il est possible de bénéficier d'une pension à l'arrêt de l'activité est toujours fixé à 60 ans, au regard de sa situation, rien n'empêche un salarié de poursuivre son activité au-delà de cet âge. De surcroit, rien n'autorise l'employeur à mettre un salarié à la retraite avant 65 ans s'il n'a pas atteint le taux plein et dans le cas contraire il ne peut le faire que s'il existe un accord collectif étendu le lui permettant.

Aujourd'hui l'âge de 60 ans reste le repère. Pour la majorité des 80 % qui déclarent être en mesure d'estimer précisément les départs à l'horizon 2016, c'est l'âge théorique utilisé.

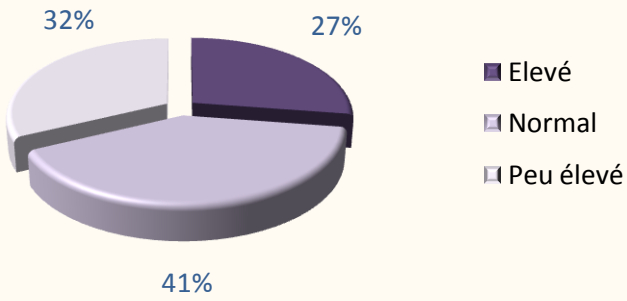
« Estimer précisément, c'est difficile, on a le cas d'une personne qui a atteint l'âge légal de la retraite et qui ne souhaite pas partir. C'est aussi en fonction des besoins et des choix des salariés. »

Ehpad d'Occagnes, Mlle Leprovost – Ressources humaines

« 60 ans c'est l'âge théorique pour nos estimations, mais aussi dans l'esprit des salariés l'âge auquel ils souhaitent partir. »

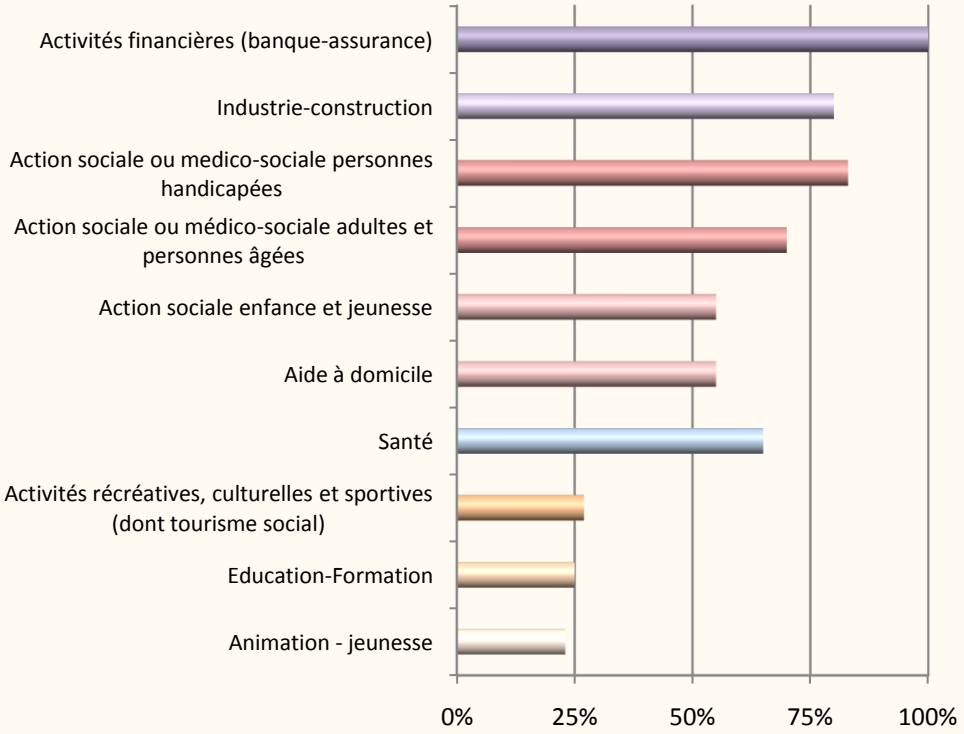
Fondation Bon Sauveur Picauville - Mme BOUNIOL, Responsable formation continue

L'appréciation du volume des départs qui s'annoncent



Pour les acteurs interrogés dans le cadre de l'enquête, les départs en retraite qui s'annoncent dans leurs établissements sont peu élevés pour 32 % d'entre eux, normaux pour 41 % et élevés pour 27%. Pour l'INSEE, le taux de salariés séniors correspondant à un renouvellement normal et régulier des effectifs est de l'ordre de 20%. Nous avons pu voir qu'avec un taux moyen de salariés séniors de 26% au 1er janvier 2007, les entreprises de l'ESS ne sont pas dans un contexte de renouvellement normal des effectifs. Cependant, au regard des résultats de l'enquête, cette situation n'est pas perçue comme exceptionnelle pour les enquêtés dans la mesure où moins de 30 % des enquêtés considèrent élevé le nombre de départs auxquels ils seront confrontés à courts termes.

Secteurs perçus par les enquêtés comme particulièrement concernés par des départs en retraite importants dans les 5 prochaines années



Dans l'ensemble, la perception des enquêtés des secteurs particulièrement concernés par des départs en retraite importants à courts termes, correspond bien à la réalité.

Ainsi, une large majorité des répondants intervenant dans les secteurs de l'industrie, de la construction et des activités financières considèrent que ces secteurs vont être particulièrement concernés. Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce rapport ces secteurs vont effectivement devoir faire face au départ de près d'un tiers de leurs effectifs salariés à l'horizon 2016.

Dans le secteur de l'action sociale, c'est le domaine du handicap qui est perçu comme le plus concerné.

A l'opposée, les secteurs des activités récréatives, culturelles et sportives et de l'animation-jeunesse qui dans les faits sont peu concernés par la problématique des départs à la retraite, sont effectivement perçus comme tel par les enquêtés.

« Dans les 7 prochaines années c'est 30 % de nos effectifs qui arrivent à l'âge de la retraite c'est effectivement élevé ».

Les foyers de Cluny du Calvados - ESAT de Tour en Bessin - M. CRAVIC, Directeur

Dans le secteur de l'action sociale les enquêtés mettent en avant le contexte historique du développement du champ associatif dans ce secteur pour expliquer le nombre important de départs qui s'annoncent.

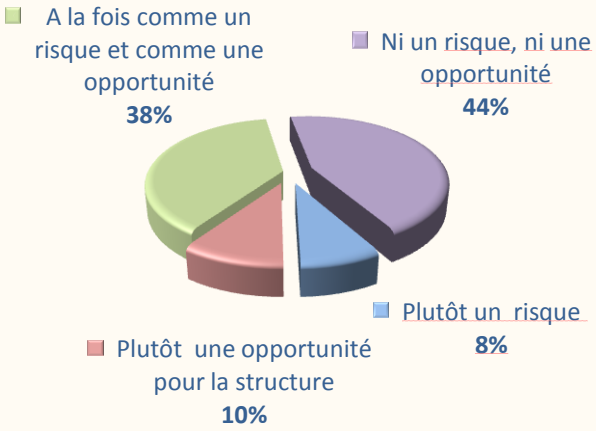
> *« Les établissements créé dans les années 60 – 70 ont recruté des personnels de 20-25 ans qui aujourd'hui arrivent à l'âge de la retraite. La majorité des établissements ont été créés dans les années 60 –70. Les premiers personnels vont se retrouver à la retraite prochainement. »*
>
> Les foyers de Cluny du Calvados - ESAT de Tour en Bessin - M. CRAVIC, Directeur

Dans des secteurs comme l'animation, le sport ou le tourisme social la moyenne d'âge des salariés est relativement jeune. Ce sont également des secteurs où le recours à l'emploi saisonnier est important. Ces caractéristiques intrinsèques en font des secteurs peu concernés par la problématique des départs en retraite.

> *« Pour nous ce n'est pas un problème, la moyenne d'âge des salariés, et relativement jeunes, les salariés sont souvent de passage, on a un turn-over relativement important. Au final cela entraîne une part peu importante de salariés concernés par des départs en retraite».*
>
> *« Chez mes collègues c'est la même chose. On constate que les salariés sont souvent de passage ».*
>
> Sweet Home, Cabourg – Mme ZUCHOWICKI, Directrice

C. Les départs qui s'annoncent, risques ou opportunités pour la structure ?

L'appréhension des départs en retraites prévus à courts termes



Une enquête réalisée en 2007 auprès de 168 DRH d'entreprises françaises de plus de 200 salariés* montraient que le départ en retraite des baby boomers semble une opportunité à une majorité de DRH (72 %) notamment pour réduire les effectifs.

Dans le cadre de notre enquête, les entreprises de l'ESS sont plus partagées. Pour 38 % d'entre elles, les départs à la retraite qui s'annoncent constituent à la fois un risque et à la fois une opportunité. Pour 44 % des répondants ces départs ne sont pas perçus en termes de risques ou d'opportunités. Enfin, on constate que les établissements considérant ces départs avant tout comme une opportunité sont plus nombreux (10 %) que ceux considérant ces départs avant tout comme un risque (8 %).

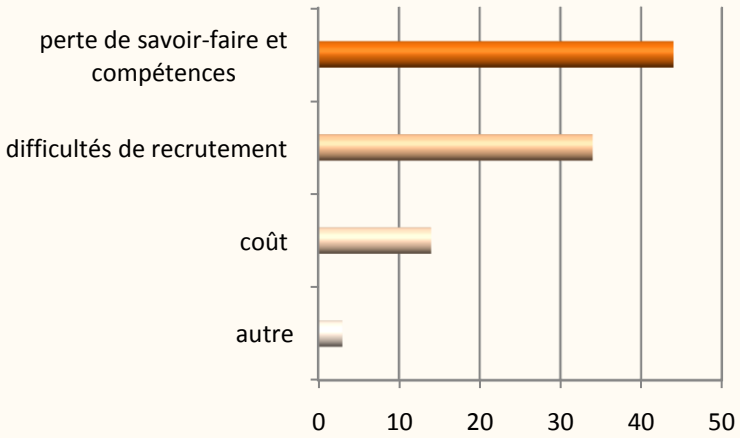
*Observatoire Cegos des performances de l'entreprise : « Le choc démographique en 2007 ».

« Plus de 600 départs potentiels à l'horizon 2016, je l'appréhende en disant que c'est beaucoup. Mais il faut voir que nous avons beaucoup embauché ces dernières années dans un contexte de développement de l'activité. »

Fédération ADMR de la Manche - Mme MONTAUFRAY – Directrice Adjointe

1. Risques perçus liés aux départs en retraite

Risques identifiés par les enquêtés



Le principal risque perçu lié au nombre important de départs en retraite est, pour de nombreux répondants, la perte de savoir-faire et de compétences. Autre risque souvent mis en avant : les difficultés de recrutement dans le cadre du remplacement des départs. Parmi les autres risques identifiés, citons la relation aux usagers qui peut être bouleversée suite à un départ en retraite, notamment dans les activités de services aux personnes âgées. Dans le secteur du handicap le risque d'une féminisation des personnels éducatifs est également mentionné.

La question du coût consécutif au paiement des indemnités est rarement considérée comme un risque. Par contre elle peut s'avérer être un frein au recrutement de salariés séniors dans certains secteurs.

Le risque de perte de savoir-faire et de compétences est le risque le plus souvent évoqué par les personnes rencontrées dans le cadre des entretiens. S'il s'applique à l'ensemble des professions, les problématiques sont plus aigües sur certains postes qualifiés et pour les postes de directions.

« Quand quelqu'un est en poste depuis 15 ans chez vous, il y a évidemment tout un apprentissage et des techniques propres au lieu qui vont être perdues ».

Sweet Home , Cabourg – Mme ZUCHOWICKI, Directrice

« On est face à une double perte de compétences. A la fois liée au départ à la retraite des salariés âgés, mais aussi à l'arrivée de jeunes moins bien formés notamment en continu sur la psychiatrie ».

Fondation Bon Sauveur Picauville - Mme BOUNIOL, Responsable formation continue

« Au niveau de la direction c'est vrai que cela peut être un risque pour l'établissement. La peur du changement par rapport à l'équipe, il peut y avoir un risque. Par rapport au conseil d'administration, aux fournisseurs, aux intervenants extérieurs, il peut y a avoir des problèmes liés au changement de gestion, aux manières de faire, aux changements de méthodes ».

Ehpad Occagnes Mlle Leprovost – Ressources humaines

Le risque pour la structure d'une perte de savoir-faire et de compétences est souvent en relation avec les difficultés de recrutement qui y sont associées.

« En termes de volume, on est pas concerné par des départs massifs à courts termes. Là ou s'est inquiétant, c'est pour les infirmières, on a vraiment du mal à en trouver ».

Ehpad Saint-Marie, Gacé – M.LAVOINE, Directeur

« Sur certains secteurs géographiques on manque de personnel. Sur le secteur côtier car l'activité est forte tout comme au nord ouest de la Manche. »

Fédération ADMR de la Manche - Mme MONTAUFRAY – Directrice Adjointe

« Il faudra trouver une personne avec de l'expérience (plutôt de 50 ans) qui acceptera d'être multitâches et d'être payé peu. On a un risque de perte d'expérience sur le côté administratif, qui change sans cesse. Et sur le côté technique : il faut aller sur les chantiers voir comment ça se passe… »

L'Aigle Aide Emploi Service, L'Aigle – M.BERTIN, Directeur

Le risque d'un départ à la retraite dans une structure est également lié à sa taille est à son contexte de création. Ainsi, pour des petites structures associatives où le départ en retraite concerne le fondateur ou la fondatrice de la structure, la question de la pérennité de la structure est réellement posée. D'une part, parce qu'il n'y a pas forcément en interne de candidats à la succession et d'autres part, car dans des cas de ce type, le recrutement externe peu s'avérer problématique.

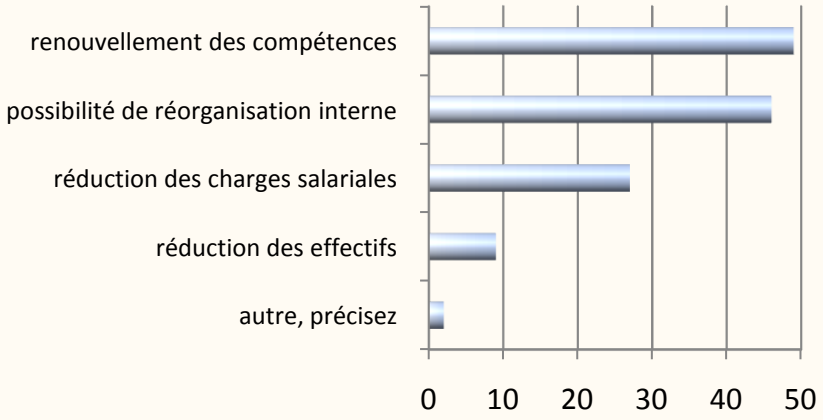
> *« On m'a dit « tu sais Domi'kid c'est toi, si tu parts, la structure n'est plus ».*
>
> *« Je vais essayer de faire changer cette mentalité. C'est vrai qu'il règne ici une ambiance familiale. Les filles ont un métier difficile, qui demande beaucoup d'attention et de complicité. Parfois les filles me disent que je les materne. Mais il faut que ça continue à fonctionner même si je m'en vais. Les filles doivent pouvoir être dirigées par une autre personne. Je vais vraiment travailler ce sujet. »*
>
> Domi'kid, Cherbourg – Mme PICOT, Directrice

Autres risque mis en avant par une structure du secteur du handicap, la féminisation de certaines professions. Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce rapport la tendance à la féminisation des effectifs salariés de l'économie sociale et solidaire est statistiquement avérée. Nous avons également mis en avant l'effet accélérateur que pourraient avoir les départs en retraite qui s'annoncent.

> « *Un autre risque est également perçu, celui de la féminisation des professions des personnels éducatifs. On a de plus en plus de mal a recruter des hommes. On constate une féminisation de masse de la profession d'éducateur.* »
>
> Les foyers de Cluny du Calvados - ESAT de Tour en Bessin - M. CRAVIC, Directeur

2. Opportunités perçues liées aux départs en retraite

Opportunités identifiées par les enquêtés



La question de la perte de compétences et de savoir-faire qui est le principal risque évoqué en cas de départ à la retraite, est dans le même temps celle qui pour de nombreux répondants constitue une opportunité. En effet un départ en retraite, c'est pour l'établissement un moyen de renouveler des compétences, d'adapter les qualifications aux nouveaux besoins… Cela rejoint l'opportunité de la réorganisation interne permise par des départs en retraite.

Dans l'enquête du Cegos* réalisée auprès de 168 DRH de grandes entreprises françaises, l'opportunité de réduire les effectifs suite à des départs en retraite est largement citée. Ce n'est pas le cas pour les entreprises de l'ESS enquêtées dans le cadre de notre étude, qui sont très peu à envisager cette possibilité.

En revanche la question de la réduction des charges salariales est bien envisagée, mais dans le cadre du remplacement d'un départ à la retraite par un salarié plus jeune et/ou moins qualifié.

*Observatoire Cegos de la performance de l'entreprise : « Le choc démographique en 2007 ».

L'opportunité du renouvellement des compétences

Pour les structures rencontrées dans le cadre des entretiens l'opportunité des départs en retraite est exprimée en termes de renouvellement des compétences. Dans un contexte où les activités évoluent mais également pour des métiers physiques et difficiles, la possibilité de recruter des personnels jeunes et formés est considérée comme une opportunité pour la structure. Il est également intéressant de noter que ce renouvellement des compétences est envisagé dans la perspective d'un meilleur service aux usagers.

« Ce n'est pas un risque, parce qu'on peu prévoir, on peut former des jeunes, notamment des contrats de professionnalisation. L'opportunité d'un départ à la retraite c'est aussi le moyen pour nous de mieux adapter la qualification au poste à pourvoir. »

Ephad Occagnes Mlle Leprovost – Ressources humaines

« Le problème c'est aussi un décalage entre les publics qu'on accueille qui sont de plus en plus jeunes et le personnel éducatif vieillissant qui ne répond plus aux attentes des jeunes. Le remplacement des départs à la retraite ce sera donc l'occasion de recruter des jeunes ayant bénéficié d'une formation qui elle aussi a évolué et qui seront plus à même de répondre aux attentes de nos publics jeunes. »

Les foyers de Cluny du Calvados - ESAT de Tour en Bessin - M. CRAVIC, Directeur

« Le risque avec le départ d'un salarié, c'est la perte de compétence, mais c'est aussi parfois un bagage de mauvaises pratiques que l'on perd ».

UNA Pays d'Argentan – M. CARAVA, Directeur

L'opportunité d'une réorganisation interne

Les départs en retraite dans une structure sont également l'occasion d'envisager des réorganisations internes.

« Les départs sont une opportunité pour améliorer notre organisation et la gestion du temps de travail. Certains ont très peu d'heures. Ce n'est pas 600 ETP qui s'en vont. Nous pourrons réajuster. C'est également une opportunité pour l'amélioration de la professionnalisation. Les personnes pourront mieux accepter les formations proposées. Nous serons plus strictes qu'au départ dans les recrutements (formation et expérience) car auparavant les postes étaient des postes d'aides ménagères. L'activité a évolué et les besoins de qualification également. »

Fédération ADMR de la Manche - Mme MONTAUFRAY – Directrice Adjointe

« Les départs c'est aussi pour nous le moyen d'offrir des opportunités d'évolution, ou simplement pour des jeunes de passer du statut de saisonnier à permanent ».

Sweet Home, Cabourg – Mme ZUCHOWICKI, Directrice

« Pour moi les départs vont être une opportunité en termes d'organisation interne car ils vont me permettre d'embaucher des gens en adéquation avec les idées que je porte. »

Les tourelles, Asnelles – M. MELLET, Directeur

L'opportunité d'une réduction des charges salariales

Pour des structures intervenant dans des secteurs qui connaissent une baisse de l'activité, ou qui connaissent des difficultés financières, les départs en retraite peuvent être l'occasion d'une réduction des charges, soit à travers le non remplacement des départs, soit en recrutant du personnel plus jeune et/ou moins qualifié.

« Nous sommes une structure d'aide à domicile dont les tarifs des prestations sont réglementés par le Conseil Général. Ces tarifs nous contraignent de manière structurelle au déficit, donc tout ce qui va me permettre de baisser les charges de la structure je vais l'utiliser :

- *Non remplacement des départs en retraite*
- *Remplacer du personnel qualifié par du personnel moins qualifié.*

D'autant plus dans un contexte où l'activité stagne voire baisse, même si nos usagers sont en augmentation, les enveloppes sociales globales sont à la baisse. »

UNA Pays d'Argentan – M. CARAVA, Directeur

D. Les entreprises de l'ESS et la gestion de l'emploi des séniors

Les contraintes réglementaires sont déterminantes dans la politique de gestion des ressources humaines dans les entreprises. Concernant l'emploi des seniors, la gestion et l'anticipation des départs à la retraite, deux dispositifs réglementaires sont incontournables.

Tout d'abord, la loi de Programmation pour la Cohésion Sociale du 18 janvier 2005 dite Loi Borloo (loi n°2005-32) a instauré une obligation de négociation triennale sur la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) pour les entreprises de plus de 300 salariés en France. Cette loi visait notamment dans les entreprises, une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois, une meilleure gestion des carrières et une réduction des risques et des coûts liés aux variations des effectifs. Si ce dispositif s'adresse en priorité aux grandes entreprises, une enquête de la DGEPF montre que 63% des entreprises non concernées par l'obligation (< 300 salariés) ont le projet de mettre en place une démarche GPEC à moyen terme.

Plus récemment, et afin d'améliorer le taux d'emploi des seniors, le gouvernement a présenté en juin 2008 un plan détaillé visant à faciliter le cumul emploi-retraite et mettre fin aux mises à la retraite d'office. Ce plan prévoit également des pénalités pour les entreprises qui n'auront pas conclu d'ici à 2010 des "accords de gestion des âges".

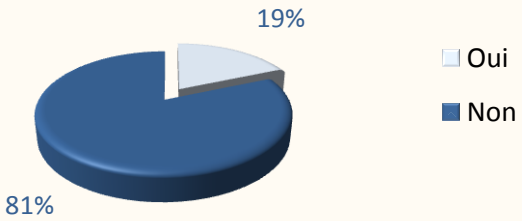
Les mesures de ce plan répondent à trois objectifs majeurs :

- inciter les entreprises et les branches à conclure des accords pour garder leurs seniors ou en recruter ;
- inciter les seniors à prolonger leur activité au-delà de 60 ans ;
- favoriser le retour des seniors vers l'emploi.

En 2009 le décret d'application relatif aux négociations sur l'emploi des seniors est paru. Au premier janvier 2010, toutes les entreprises de plus de 50 salariés devront être couvertes au moins par un accord de branche et celles de plus de 300 par un accord d'entreprise ou un plan d'action unilatéral, au risque de devoir s'acquitter d'une pénalité de 1% de l'ensemble des rémunérations versées aux salariés.

Dans le cadre de notre enquête sur l'emploi des seniors, nous avons souhaité évaluer comment les entreprises bas-normandes de l'ESS évoluaient dans ce contexte de modification de la législation et d'incitations réglementaires nouvelles.

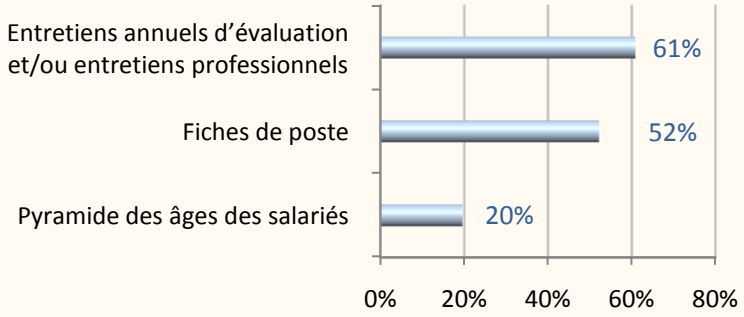
Mise en place de démarches de GPEC



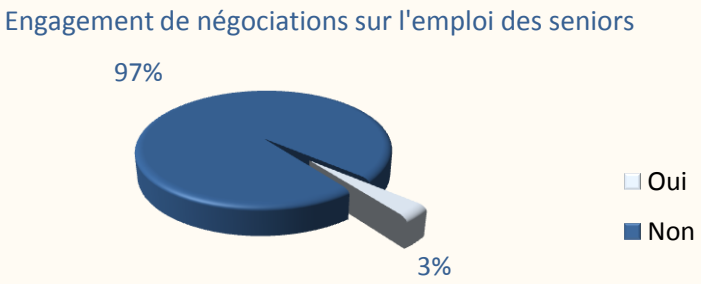
Concernant les démarches de GPEC, 19% des répondants déclarent en avoir mise en place. Au regard de l'échantillon des établissements interrogés qui ne compte que 18 % de structures de plus de 100 salariés ce taux est relativement élevé. Parmi les 19 % ayant mis en place des démarches de GPEC, un accord a fait l'objet d'une formalisation dans seulement 45 % des cas. Seul 21 % des établissements ayant engagées des démarches de GPEC ont bénéficié ou bénéficient d'un appui externe.

Nous avons interrogés les établissements qui déclarent ne pas avoir mis en place des démarches de GPEC sur leur éventuel recours à des outils de gestion des ressources humaines. Il est assez marquant de constater que seul 52% des répondants ont recours aux fiches de poste et seulement 20 % dispose de pyramide des âges des salariés. Ceci est d'autant plus marquant au regard de l'échantillon qui se compose à 80 % d'établissements de plus de 20 salariés.

Recours aux outils GRH hors GPEC



2. La négociation sur l'emploi des séniors



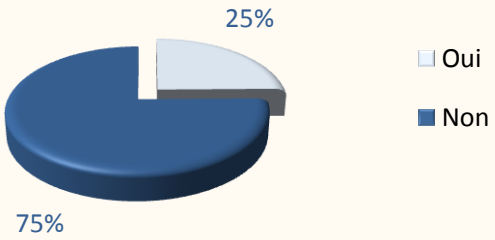
Au 31 juillet 2009, seul 3% des répondants à l'enquête déclarent avoir engagé des négociations sur l'emploi des seniors. Même si dans les faits, et au regard de l'échantillon, 35 % y sont réglementairement contraints. Précisons cependant que le décret d'application indiquant les modalités de ces négociations n'est paru que fin mai 2009. Ajoutons également que pour de nombreux établissements de 50 à 300 salariés des accords de branche sont d'ores et déjà en cours d'agrément, notamment pour la branche sanitaire, sociale et médico-sociale.

« A l'heure actuelle, nous envisageons des négociations sur l'emploi des séniors d'ici début 2010.»

Fédération ADMR de la Manche - Mme MONTAUFRAY – Directrice Adjointe

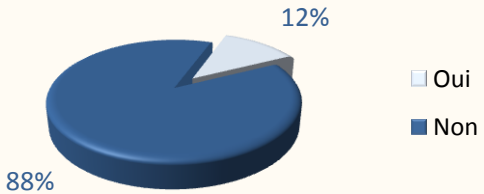
Au-delà de l'engagement effectif de négociations sur l'emploi des seniors, il était intéressant de voir comment se situent les entreprises de l'ESS de Basse-Normandie au regard des objectifs du plan dans lequel s'inscrit cette obligation de négociation, à savoir : le maintient dans l'emploi des seniors, le prolongement de l'activité au-delà de l'âge de 60 ans, la limitation du recours aux pré-retraites, favoriser le cumul emploi-retraite.

Politique de maintien dans l'emploi des salariés seniors

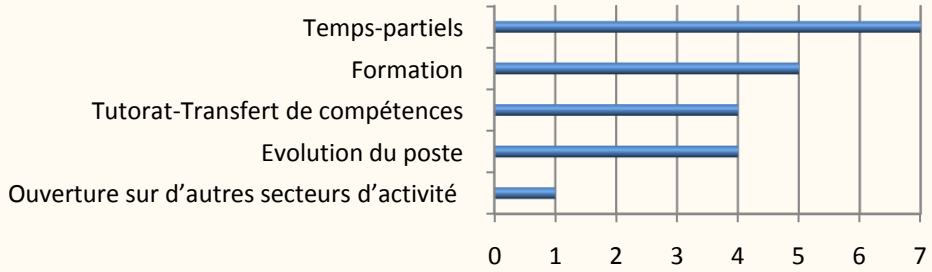


Un quart des répondants à l'enquête déclarent avoir une politique de maintient dans l'emploi des salariés seniors. En termes d'aménagement de fin de carrière, c'est le recours au temps partiel qui est le plus souvent cité par les enquêtés. Cela va dans le sens des constats posés dans la première partie du rapport où nous avons pu constater que la part des postes à temps partiel était beaucoup plus importante chez les seniors que pour les autres tranches d'âge.

L'aménagement des fins de carrières des salariés seniors



Dispositifs utilisés dans le cadre de l'aménagmement de fin de carrières



Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire
Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Basse-Normandie
Septembre 2009

L'aménagement des fins de carrières

L'aménagement des fins de carrières dans les entreprises de l'ESS font le plus souvent l'objet de négociations individuelles. Dans les grandes structures, notamment dans le secteur de l'aide à domicile, le nombre important de salariés et la spécificité des activités, facilitent les aménagements horaires. Cependant, l'aménagement des horaires des salariés seniors se heurte parfois à la problématique de l'attractivité des métiers pour les personnes à recruter. La diversification des activités est également un moyen de proposer des évolutions de postes.

« Les aménagements, de fin de carrière, c'est au cas par cas, en fonction des situations on aménage les horaires. Ces choses sont posées au moment des entretiens individuels. »

Ephad Occagnes Mlle Leprovost – Ressources humaines

« Les souhaits des personnes sont pris en considération. C'est une particularité du secteur. Un nombre de salariés suffisamment important pour pouvoir répondre à la demande de l'activité et faire des rotations si une personne souhaite travailler moins. »

Fédération ADMR de la Manche - Mme MONTAUFRAY – Directrice Adjointe

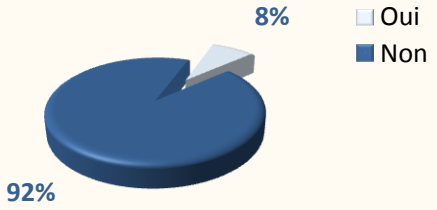
« On a une politique de reconversion en interne qu'on a pu développer avec la création de nouveaux services – télé-assistance, garde d'enfant, portage de repas… Suite à des licenciements pour inaptitude, on a cherché des solutions en interne, solutions qui sont notamment passées par la diversification de nos activités dans le cadre des services à la personne».

UNA Pays d'Argentan – M. CARAVA, Directeur

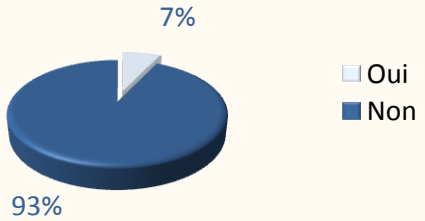
« La difficulté est de concilier d'une part une volonté des salariés séniors d'évoluer vers des postes aux horaires plus confortables et la fidélisation des nouveaux recrutements auxquels on ne peut pas proposer uniquement les postes les moins attractifs (en terme d'horaires de travail). »

Fondation Bon Sauveur Picauville - Mme BOUNIOL, Responsable formation continue

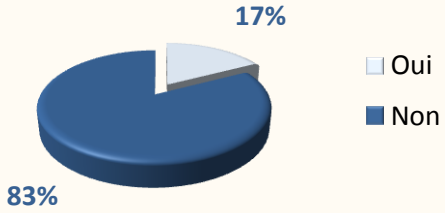
Incitation à la poursuite de l'activité au-delà de l'âge de 60 ans



Le recours aux départs en retraite anticipés



Favoriser le cumul emploi-retraite



Le plan en faveur de l'emploi des seniors présenté en 2008 par le gouvernement, entend favoriser l'augmentation du taux d'emploi des séniors. Si au niveau national le taux d'emploi des 55 – 59 ans est faible (53 %) il l'est encore d'avantage en Basse-Normandie où seul 51 % des 55-59 ans exercent un emploi.

Les mesures mises en place dans le cadres du plan sur l'emploi des seniors prévoient de faciliter les dispositifs de cumul emploi-retraite, de rendre moins attractives pour les entreprises les mesures de départs en retraite anticipés et de favoriser la poursuite de l'activité des séniors au-delà de l'âge de 60 ans.

L'enquête conduite auprès d'un échantillon d'établissements bas-normands de l'ESS montre qu'ils sont peu nombreux à déclarer inciter leurs personnels à poursuivre leur activité une fois acquis leurs droits à la retraite (8 %). Ils sont également peu nombreux à avoir recours aux départs en retraite anticipés, seul 7 % des répondants.

En revanche le cumul emploi retraite est favorisé par 17 % des établissements répondants.

Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire
Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Basse-Normandie
Septembre 2009

La poursuite de l'activité des plus de 60 ans

Pour de nombreuses structures interrogées dans le cadre des entretiens, la poursuite de l'activité au-delà de l'âge légal de la retraite ne rencontre pas l'adhésion des personnels. Pour l'expliquer, les personnes interrogées font souvent mention des conditions de travail difficiles.

« Les salariés ne peuvent pas envisager un départ après 60 ans. Il faut dire que pour la majorité des salariés concernés, ils ont tous plus de trente ans d'ancienneté à la fondation ».

Fondation Bon Sauveur Picauville - Mme BOUNIOL, Responsable formation continue

« Les éducateurs ne souhaitent pas poursuivre leur activité une fois acquis leurs droits à la retraite.»

Les foyers de Cluny du Calvados - ESAT de Tour en Bessin - M. CRAVIC, Directeur

« J'émets des réserves concernant la poursuite de l'activité au-delà d'un certain âge. »

Fédération ADMR de la Manche - Mme MONTAUFRAY – Directrice Adjointe

Les départs en retraite anticipés

Le recours aux départs en retraite anticipés ou la mise à la retraite progressive est peu envisagé par les employeurs rencontrés dans le cadre des entretiens. Même si des consultations internes montrent que des salariés sont favorables à ces aménagements la nouvelle législation est dissuasive pour les employeurs.

« La majorité des gens ici souhaiteraient qu'on perpétue le système de pré retraite progressive. Ce qui ne pourra plus être le cas à la fin 2009 ».

Fondation Bon Sauveur Picauville - Mme BOUNIOL, Responsable formation continue

« Pour avoir recours aux départs en retraite anticipés, il faudrait être dans une dynamique de GPEC. A l'heure actuelle nous ne le sommes pas suffisamment, nous sommes dans la gestion au quotidien. Il faudrait que ce soit à la demande de la personne et pour l'instant nous n'avons pas eu de demandes ».

Fédération ADMR de la Manche - Mme MONTAUFRAY – Directrice Adjointe

Le cumul emploi-retraite

Comme le montre l'enquête, 17 % des structures déclarent favoriser le cumul emploi-retraite sur certains postes. On a pu constater à travers les entretiens une double approche. La démarche peut être à l'initiative du salarié, dans ce cas certaines structures reconnaissent manquer d'éléments juridiques précis sur le cadre contractuel qu'implique une situation de cumul emploi-retraite. La démarche peut également être à l'initiative de l'employeur. Dans ce cas, elle est principalement mobilisée pour faire face « temporairement » à des difficultés de recrutement sur des postes en tension. Il ressort des entretiens que ces nouvelles dispositions ne sont pas vue d'un très bon œil par les représentants syndicaux de salariés qui considèrent qu'il faut favoriser les nouvelles embauches.

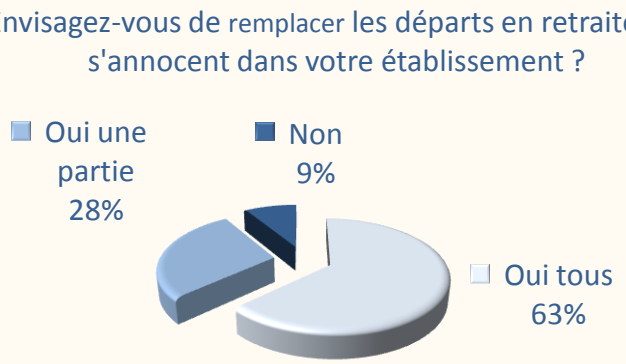
« Avec la nouvelle réglementation, nous sommes favorable au cumul emploi-retraite pour certaines professions (notamment médicales) compte tenu du manque criant de compétences dans le domaine de la psychiatrie, dû à notre bassin d'emploi ».

Fondation Bon Sauveur Picauville - Mme BOUNIOL, Responsable formation continue

« On l'a proposé à des personnes qui le souhaitaient, mais cela demande réflexion, notamment quant à la rupture par la suite du contrat de travail »

Fédération ADMR de la Manche - Mme MONTAUFRAY – Directrice Adjointe

E. Le remplacement prévisionnel des départs à la retraite dans les entreprises bas-normandes de l'économie sociale et solidaire



Avec plus de 13 000 départs en retraite à l'horizon 2016 en Basse-Normandie, l'économie sociale et solidaire va potentiellement offrir de nombreuses opportunités d'emplois dans les années qui viennent. Encore faut-il être en mesure de savoir si ces départs seront remplacés. Les résultats de l'enquête semblent le confirmer.

En effet, 63 % des établissements interrogés déclarent envisager remplacer tous les départs et 28% une partie. Seul 9% des établissements répondants déclarent ne pas envisager de remplacer les départs.

Cette situation est spécifique à l'économie sociale et solidaire. On sait en effet que dans des secteurs comme l'administration publique où l'industrie - qui vont également être particulièrement touchés par des départs importants - les taux de remplacement seront beaucoup plus faibles. Dans l'enquête du CEGOS* réalisée auprès de grandes entreprises françaises représentatives du tissu économique national, 61 % des DRH ne comptent pas remplacer les départs.

*Observatoire Cegos des performances de l'entreprise : « Le choc démographique en 2007 ».

« Tous les postes vont être remplacés, direction, agents de services, aides soignants, cuisine.»

Ehpad Occagnes Mlle Leprovost – Ressources humaines

« A l'heure actuelle et à activité constante nous envisageons de remplacer l'ensemble des départs ».

Fondation Bon Sauveur Picauville - Mme BOUNIOL, Responsable formation continue

Les raisons invoquées par les établissements qui n'envisagent pas de remplacer tout ou partie des départs concernent avant tout des restructurations et sont exceptionnellement liées à des prévisions de baisse de l'activité. Les restructurations peuvent être internes avec une réorganisation du temps de travail. La question du regroupement de plusieurs sites est également citée. Dans ce cas ce sont le plus souvent des postes administratifs qui sont concernés par des non-remplacements, voire des postes de direction.

« On mesure assez mal la progression de notre activité. Sur notre cœur de métier, l'aide à domicile, notre activité à tendance à stagner. Sur les nouvelles activités que nous développons, on mesure assez mal le développement de l'activité. La question des remplacements sera liée à l'évolution de l'activité. »

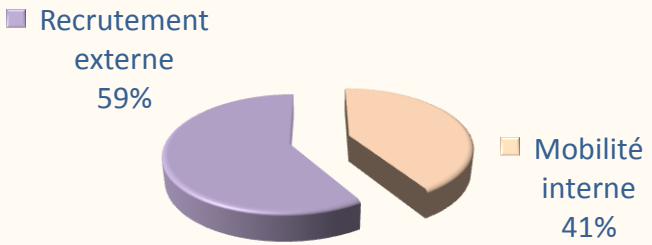
UNA Pays d'Argentan – M. CARAVA, Directeur

« Tous les départs ne devraient pas être remplacés. Car l'activité stagne et parce que nous annualiserons. Il y aura une montée en charge sur les postes existants et une continuité d'embauche. »

Fédération ADMR de la Manche - Mme MONTAUFRAY – Directrice Adjointe

Modalités de remplacement des départs

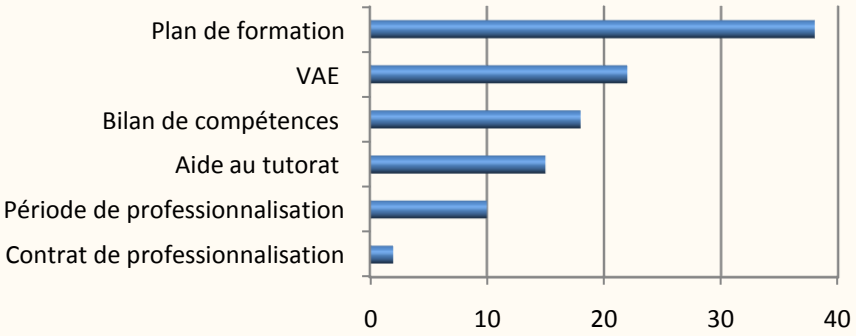
Modalités de remplacement des départs privilégiées par les enquêtés



Pour le remplacement des départs à la retraite dans les entreprises de l'ESS, les employeurs déclarent majoritairement envisager d'avoir en priorité recours aux recrutements externes (59 %).

Pour les 41 % des établissements qui envisagent de favoriser la mobilité interne, les dispositifs mobilisés en priorité seront le Plan de formation et la VAE.

Les dispositifs mobilisés dans le cadre de remplacements en interne des départs à la retraite



Le recours aux recrutements externes mis en avant dans le cadre de l'enquête peut avoir plusieurs facteurs. Tout d'abord l'absence de possibilités en interne. Ensuite le recours aux recrutements externes peut être lié à des considérations financières, les coûts de formation des personnels candidats à une éventuelle mobilité étant trop conséquents. Le volume des départs à remplacer peut également contraindre aux recrutements externes. Enfin, certains employeurs rencontrés mettent en avant les conséquences en termes de cohésion d'équipe que peuvent avoir des promotions internes.

« Pour l'emploi des infirmiers, nous procéderons majoritairement par recrutement externe. Les coûts de la formation deviennent un frein à la promotion interne ».

Fondation Bon Sauveur Picauville - Mme BOUNIOL, Responsable formation continue

« Au départ pour moi l'idéal était de trouver une personne en interne car je pensais que certaines auraient rêvé de prendre ma place. Mais non pas du tout ! Il faudra trouver une personne à l'extérieur qui aura vraiment envie de faire vivre l'association. »

Domi'kid, Cherbourg – Mme PICOT, Directrice

« La configuration de l'équipe salariée ne nous permet pas de proposer des mobilités internes pour tous les départs. »

Les foyers de Cluny du Calvados - ESAT de Tour en Bessin - M. CRAVIC, Directeur

Dans le cadre des recrutements externes, les employeurs mettent en avant leur souhait de favoriser les personnes formées avec de l'expérience.

« Dans les services éducatifs, les gens qui partent sont des gens qui ont beaucoup d'expérience donc on sera vigilant, on recrutera des gens bien formés. Pour remplacer la secrétaire, on embauchera une secrétaire diplômée. »

Les foyers de Cluny du Calvados - ESAT de Tour en Bessin - M. CRAVIC, Directeur

« Dans l'état actuel de l'activité tous les départs seront remplacés. Par contre, je vais chercher des personnes avec de l'expérience ».

Sweet Home , Cabourg – Mme ZUCHOWICKI, Directrice

La problématique du remplacement des postes de direction

Les postes de direction sont des postes clés dans une organisation et leur remplacement dans le cadre d'un départ à la retraite revêt un caractère particulièrement important. Pour les personnes rencontrées en entretien, le remplacement des postes de direction doivent être anticipés au risque de fragiliser la structure

> *« Si ce n'est pas anticipé par les bureaux des associations qui gèrent les structures, cela peut être un gros problème, parce qu'effectivement, ce n'est pas quelque chose qu'on apprend en 3 mois. »*
>
> Sweet Home, Cabourg – Mme ZUCHOWICKI, Directrice

> *« Pour le remplacement du poste de direction il y a eu une vraie anticipation. Avec un recrutement 10 ans avant le départ qui prenait en considération un éventuel remplacement à long terme. »*
>
> Ephad Occagnes Mlle Leprovost – Ressources humaines

Le manque de formalisation dans des associations de taille moyenne ou petite est également pointé comme un risque particulier au moment du passage de relais sur un poste de direction.

> *« Dans le secteur associatif, les entreprises manquent parfois de structuration. Ce sont des entreprises où il y a énormément de self made man (women), et dans beaucoup d'associations qui gèrent quand même de gros budgets, il n'y a pas grand chose de formalisé. Cela entraine une passation de savoir-faire parfois problématique qui n'est basée que sur l'oral et la relation entre deux personnes qui vont se fréquenter un certain temps.»*
>
> Sweet Home, Cabourg – Mme ZUCHOWICKI, Directrice

> *« Nous n'avons pas encore réussi à gérer comme une véritable entreprise. Mon poste est aujourd'hui trop polyvalent. Il faut être à l'origine d'un tel poste pour l'accepter ! Il faut développer la structure et formaliser le fonctionnement. »*
>
> Domi'kid, Cherbourg – Mme PICOT, Directrice

Pour les remplacements de postes de direction d'association, le caractère multiple des tâches, les spécificités liées à la gestion d'une association, les spécificités liées à certains secteurs, incitent les employeurs à envisager – quand c'est possible - des périodes de transfert de savoir-faire et de compétences longues. Parfois des dispositifs spécifiques sont mobilisés. Cependant l'enquête par questionnaire révèle que ces dispositifs sont mal connus.

« Le directeur actuel en fin de carrière sera embauché à ¾ temps, le temps de trouver une personne remplaçante. Ensuite nous envisageons un tuilage sur deux années, un passage de relais progressif. »

L'Aigle Aide Emploi Service, L'Aigle – M.BERTIN, Directeur

« Dans le cadre du remplacement du directeur nous avons eu recours au dispositif de l'AFPR (action de formation préalable au recrutement) proposé par Pôle Emploi. Ce dispositif permet la formation de la personne nouvellement employée sur un équivalent de 3 mois. »

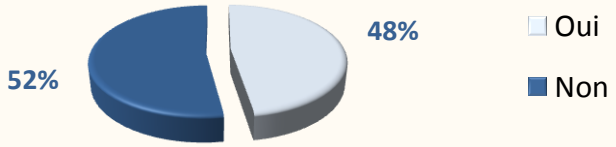
Les tourelles, Asnelles – M. MELLET, Directeur

Concernant le remplacement des postes de direction dans les structures de l'économie sociale et solidaire, certains acteurs soulignent l'enjeu des valeurs propres aux structures à but non lucratif.

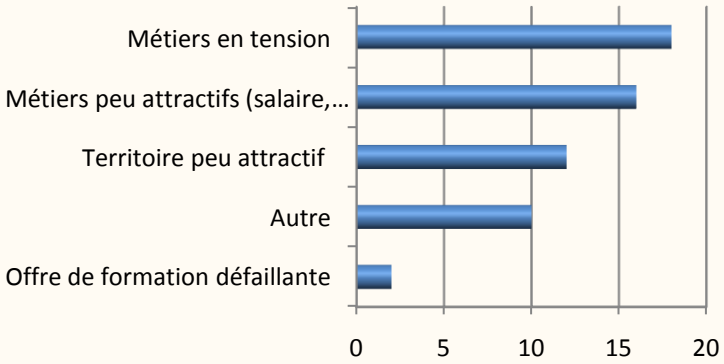
« L'autre enjeu, spécifique au secteur à but non lucratif, sera de recruter des professionnels aux postes de direction qui auront intégré les valeurs constitutives du secteur médico-social à but non lucratif. On va voir arriver des financiers formés à des méthodes. On va avoir l'irruption de gens financier qui vont avoir une gestion financière des structures alors qu'il y a je pense une gestion humaine importante à intégrer. »

Ehpad Saint-Marie, Gacé – M.LAVOINE, Directeur

Difficultés de recrutement préssenties



Raisons invoquées pour les difficutés de recrutement



Dans le contexte qui s'annonce d'un nombre important de départs à la retraite, près d'un employeur bas-normand de l'ESS sur deux s'attend à rencontrer des difficultés de recrutement. Plusieurs facteurs concourent à ce taux important. Il s'agit dans la majeure partie des cas de facteurs directement liés aux métiers, aux profils recherchés. On parle de métiers en tension et les enquêtés mettent en avant le manque d'attractivité de certaines professions (précarité, conditions de travail difficiles, salaires peu élevés…). Dans certaines associations on s'attend également à rencontrer des difficultés pour le remplacement de postes très polyvalents faisant appel à des compétences dans plusieurs domaines (social-management-comptabilité-animation…)

Il existe également des facteurs explicatifs indépendants des métiers, notamment l'attractivité des territoires d'implantation des établissements. Pour certains établissements implantés en territoire rural, éloignés des centres d'activité, les inquiétudes sont grandes.

Des enquêtés évoquent également le manque de motivation et d'implication des jeunes.

Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire
Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Basse-Normandie
Septembre 2009

Principaux métiers en tension cités par les enquêtés

- Aides à domicile
- Infirmiers(ères)
- Agents polyvalents d'entretien
- Aide Soignant(e)
- Animateur (trice)
- Médecin coordonateurs
- Psychomotricien, Orthophoniste, Médecin.
- Travailleurs sociaux
- Métiers médicaux, orthophonistes, psychiatres, pharmaciens...

Il ressort de manière significative de l'enquête par questionnaire que les métiers en tension identifiés par les acteurs de l'économie sociale et solidaire sont pour la pluparts des métiers de services aux personnes et des métiers médicaux. Le remplacement des infirmières dans les structures sociales et médico-sociales est source de nombreuses inquiétudes pour les établissements de la région notamment au regard du manque d'attractivité du secteur médico-sociale. Dans ce contexte certains acteurs mettent en avant un risque de déqualification.

« Pour les Aide-soignant on s'attend à des difficultés de recrutement, sauf si on est dans la période de sortie des écoles, mais vraiment là on a des personnes sans expériences. »

« Le plus gros souci c'est au niveau des infirmières, dans notre secteur d'activité, ce n'est pas forcément ce qu'elles recherchent. En maison de retraite on est moins sur le soin. Et pour les infirmières, ce n'est pas le plus recherché. Certains, certaines, s'ennuieraient ».

Ephad Occagnes Mlle Leprovost – Ressources humaines

« En termes de volume, on est pas concerné par des départs massifs à courts termes. Là ou s'est inquiétant, c'est pour les infirmières, on a vraiment du mal à en trouver. Le nombre d'IDE n'est pas à la hauteur de nos besoins. Et les jeunes infirmières ne sont pas attirées par les Ehpad, elles y voient un risque de perte en technicités ».

Ehpad Saint-Marie, Gacé – M.LAVOINE, Directeur

« Il y a également un vrai risque de déqualification. C'est-à-dire que si on ne trouve pas d'infirmiers, on palliera avec du personnel moins qualifié ce qui serait préjudiciable pour les prises en charge. »

Fondation Bon Sauveur Picauville - Mme BOUNIOL, Responsable formation continue

Pour les postes moins qualifiés comme aide soignant ou aide à domicile, les difficultés de recrutement sont identifiées à des échelles locales. Sur ces professions où les postes à temps partiel sont nombreux, la mobilité des salariés est réduite. Ainsi on a pu constater des écarts importants d'un territoire à un autre concernant les difficultés à recruter sur ces types de métiers.

« On manque de personnel formé sur la Manche. Ce serait idéal qu'il y ait plus de formation. Mais il faudrait aussi que les personnes souhaitent travailler dans ce secteur. L'aide à domicile c'est peu attractif : horaires compliquées, déplacements nombreux... »

Fédération ADMR de la Manche - Mme MONTAUFRAY – Directrice Adjointe

Au-delà de certains métiers en tension identifiés par les entreprises de l'économie sociale et solidaire, se pose aussi le problème du remplacement de profil particulier. Au regard des responsabilités croissantes des directeurs d'établissements médico-sociaux - notamment dans le secteur de l'accueil et de la prise en charge des personnes âgées - certains considèrent que le recrutement de nouveaux directeurs(trices) sera problématique. Pour le remplacement des travailleurs sociaux, profession également identifiée en tension par les enquêtés, les difficultés pourraient concerner particulièrement le remplacement du personnel éducatif masculin ;

« Un souci va se poser pour le remplacement des directions – On va avoir des difficultés à remplacer les directions d'Ehpad. Le problème il n'est pas essentiellement au niveau des volumes. La fonction de direction a beaucoup évoluée, et on voit s'accentuer la question de la gestion des risques et des responsabilités à tout points de vue, le directeur est responsable de tout ».

Ehpad Saint-Marie, Gacé – M.LAVOINE, Directeur

« Sur le fond on ne se fait pas d'illusion, on reçoit un nombre assez important de demandes d'emploi spontanées, ce qui me laisse penser que je n'aurai pas de difficultés à recruter le moment voulu. La seule difficulté pourrait concerner le recrutement de personnel éducatif masculin »

Les foyers de Cluny du Calvados - ESAT de Tour en Bessin - M. CRAVIC, Directeur

Enfin, la question du territoire est de son attractivité est également mise en avant par les enquêtés. Ils sont nombreux à considérer cet aspect comme un facteur aggravant des difficultés de recrutement.

> *« Le territoire est également un frein, plus précisément concernant l'emploi du conjoint. Le métier infirmier est de plus en plus féminin. Il faut que le conjoint trouve du travail sur le territoire et ce n'est pas toujours facile. Il n'y a pas beaucoup d'employeurs sur le bassin d'emploi ».*
>
> Fondation Bon Sauveur Picauville - Mme BOUNIOL, Responsable formation continue

> *« Au niveau de l'Orne on n'est pas très attractif, en espérant que cela s'arrange avec l'autoroute. On s'en sort pas trop mal par rapport à d'autres territoires de l'Orne, mais ce n'est pas encore ça.»*
>
> Ephad Occagnes Mlle Leprovost – Ressources humaines

> *« Avant on avait 4 médecins libéraux à Gacé. Aujourd'hui nous n'en avons plus que deux. On s'achemine dans l'Orne vers des problématiques très importantes au niveau de la couverture médicale, car les jeunes médecins ne souhaitent pas s'installer dans l'Orne».*
>
> Ehpad Saint-Marie, Gacé – M.LAVOINE, Directeur

Conclusion : Les principaux enseignements de cette étude et les pistes de réflexions

Les principaux enseignements

- Les entreprises de l'ESS de Basse-Normandie vont connaître à courts termes des départs en retraite importants… qui seront remplacés.
- Une part importante de ces départs concerne des postes à temps partiels.
- Les départs à la retraite dans les entreprises de l'ESS et les besoins de personnel qu'ils vont induire, représentent de vraies opportunités d'emploi pour les jeunes.
- Ces départs représentent également des possibilités de mobilité interne pour les salariés en poste.
- Le remplacement des départs en retraite dans les entreprises de l'ESS constitue une opportunité d'offres d'emplois dans des territoires peu dynamiques économiquement.
- Dans le cadre des remplacements des départs en retraite, des difficultés de recrutement sont pressenties par près d'un employeur de l'ESS sur deux.
- Dans le cadre des remplacements des départs en retraite, des métiers en tension sont identifiés par les employeurs de l'ESS.
- Dans le cadre des remplacements des départs en retraite, les employeurs de l'ESS identifient dans certains secteurs un manque de personnel formé avec des problématiques régionales mais aussi locales sur certaines professions.
- Dans le cadre des remplacements des départs en retraite, sont mises en avant des problématiques liées à l'attractivité des territoires.
- Un risque de féminisation des effectifs salariés est pointé dans certains secteurs, notamment le secteur médico-social.
- Les départs et leurs remplacements peuvent entraîner une déqualification de certains postes.
- Il ressort de l'étude, une problématique propre à la relève des postes de direction qui peut entraîner une fragilisation de la structure concernée.
- Les départs en retraite importants sont avant tout considérés comme une opportunité par les employeurs de l'ESS bas-normands, même si ils mettent en avant le risque de perte de savoir-faire et de compétences.

Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire
Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Basse-Normandie
Septembre 2009

- L'opportunité liée aux départs en retraite est principalement vue sous l'angle du renouvellement des compétences et de la réorganisation interne.
- Des démarches de GPEC sont engagées dans les grandes entreprises de l'ESS mais elles ont encore peu fait l'objet d'accords.
- La consultation des entreprises de l'ESS de Basse-Normandie sur la question des départs en retraite a révélé, à plusieurs niveaux, et particulièrement pour les petites et moyennes structures, un besoin d'appui et d'information sur la gestion des ressources humaines et l'anticipation des départs en retraite.

Les pistes de réflexions

- Favoriser la promotion des métiers de l'ESS dans un contexte où les besoins vont être importants dans les années qui viennent en Basse-Normandie. (forum – centralisation / diffusion des offres d'emploi en région – favoriser les stages dans les entreprises de l'ESS en Basse-Normandie – sensibiliser les employeurs aux contrats de professionnalisation).
- Accompagner les entreprises notamment les petites structures dans la gestion des ressources humaines (information- formation méthodologique - mutualisation de postes).
- Accompagner les petites structures dans le remplacement des postes clés (notamment les postes de direction) qui peuvent être des périodes de fragilisation des structures. (information-méthode-dispositifs mobilisables).

Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS)
de Basse-Normandie.
12, rue Alfred Kastler – 14 000 CAEN
02.31.06.09.23 – www.cress-bn.org

Directeur de la publication : Alain CARTEL, Président de la CRESS Basse-Normandie

Rédacteur : Damien RESTOUX – Septembre 2009

Les partenaires de l'Observatoire régional de l'ESS

L'Observatoire Régional de l'Economie Sociale et Solidaire est soutenu par la Région Basse Normandie et la DIIESES (Délégation Interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation Sociale et à l'Economie Social

Vous êtes libre de reproduire, distribuer et communiquer cette création au public selon les conditions suivantes :
Paternité (auteur : CRES Basse-Normandie / Observatoire Régional de l'Economie Sociale et Solidaire de Basse-Normandie) / **Pas d'Utilisation Commerciale** / **Pas de Modification**
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/fr/