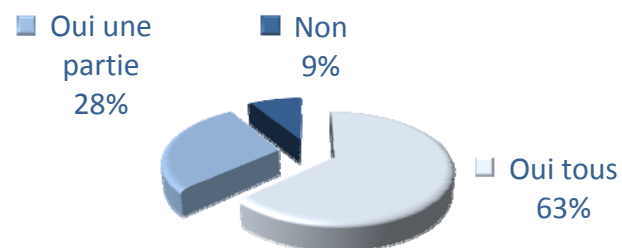


Le remplacement prévisionnel des départs à la retraite dans les entreprises bas-normandes de l'économie sociale et solidaire

Envisagez-vous de remplacer les départs en retraite qui s'annoncent dans votre établissement ?



« 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

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 ».

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 a 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. »

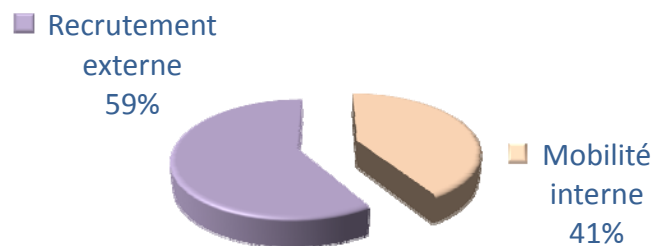
UNA Pays d'Argentan – M. CARAVA, Directeur

« 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. »

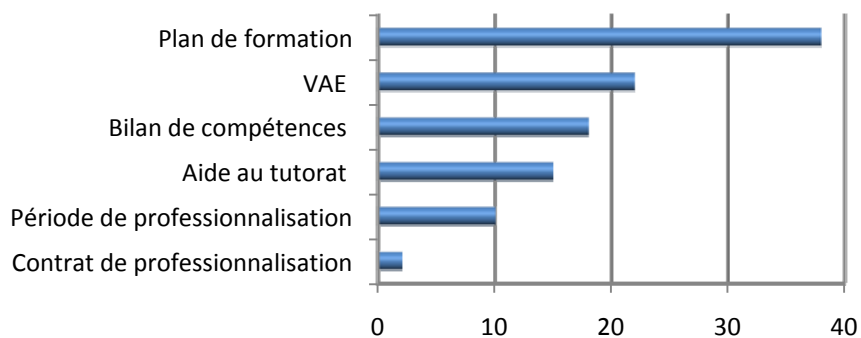
Fédération ADMR de la Manche - Mme
MONTAUFRAY – Directrice Adjointe

Modalités de remplacement des départs

Modalités de remplacement des départs privilégiées par les enquêtés



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



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.

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

4

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

5

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 entraîne 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

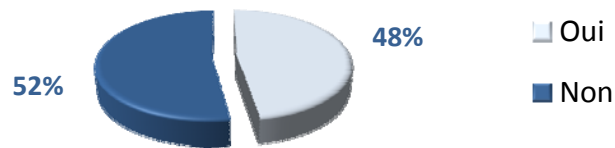
6

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. »

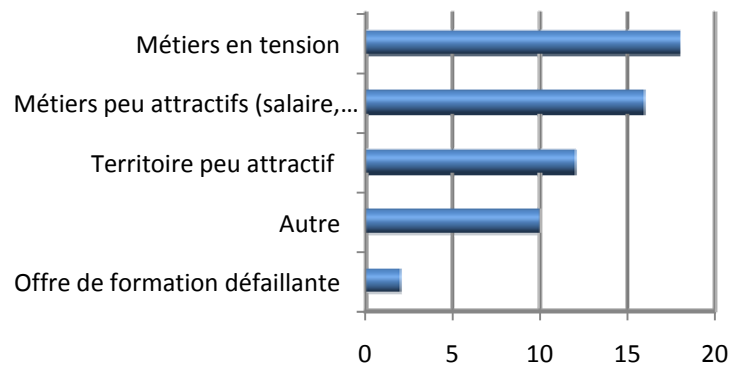
Ehpad Saint-Marie, Gacé – M.LAVOINE, Directeur

Difficultés de recrutement pressenties



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...)

Raisons invoquées pour les difficultés de recrutement



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.

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...

« 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 ».

Eohad Occagnes Mille 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 Eohad, elles y voient un risque de perte en technicités ».

Eohad 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

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 plupart 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-social. Dans ce contexte certains acteurs mettent en avant un risque de déqualification.

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 évolué, et on voit s'accroître 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