



Observatoire National de l'ESS / CNCRES

# Départs à la retraite des effectifs salariés de l'ESS et stratégies des entreprises pour y faire face

Synthèse

Observatoire national de l'ESS – CNCRES :

[observatoire@cncres.org](mailto:observatoire@cncres.org)

Au regard des mutations économiques, sociales et démographiques, l'équilibre entre les groupes d'âges se modifie fortement et la population active dans son ensemble vieillit. L'allongement de la vie professionnelle pour atteindre des retraites à taux plein et l'entrée tardive des plus jeunes sur le marché du travail entraîne de fait un vieillissement de la population active. Alors que les flux d'entrées et de départs dans l'emploi étaient jusqu'alors réguliers, il faut faire face à des départs massifs aujourd'hui et dans les 10 prochaines années.

L'économie sociale et solidaire (ESS) occupe une place importante dans l'économie française. Constituée des associations, coopératives, mutuelles et fondations, elle rassemble des organisations et entreprises qui se définissent comme des groupements de personnes et non de capitaux. Avec 215000 établissements en France et 2,3 millions d'emplois, l'ESS représente 9,9 % de l'emploi en France. Bien implantées en région, ces structures participent activement au développement des territoires. Elles exercent le plus souvent dans le secteur tertiaire et comportent des équipes salariées majoritairement féminines, tout secteur d'activité compris.

Les équipes salariées de l'économie sociale et solidaire sont en moyenne nettement plus âgées que celles du secteur privé hors ESS. Avec plus de 608 000 salariés de 50 ans et plus au 31 décembre 2008, c'est un quart des salariés de l'ESS qui devrait prendre sa retraite d'ici 2020. De ce fait, les départs massifs à la retraite et le renouvellement des emplois dans un avenir proche sont des préoccupations essentielles des organisations de l'économie sociale et solidaire.

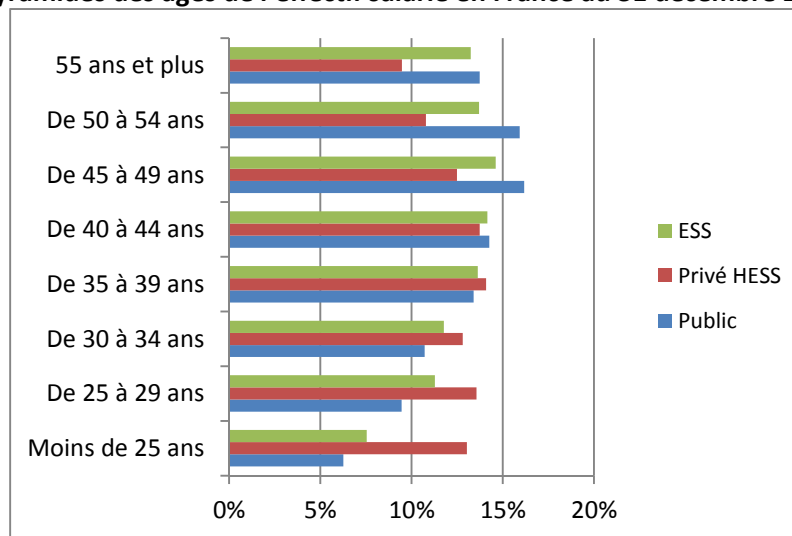
Le Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale (CNCRES), l'Association des Régions de France, la Caisse des Dépôts, la Mutuelle CHORUM et la Fondation Crédit Coopératif ont, partant de ce constat, signé une convention de partenariat sur les années 2010-2011 afin : d'évaluer l'ampleur et les caractéristiques des départs à la retraite d'ici 2020, et d'identifier les besoins en emplois et les perspectives de renouvellement et de réorganisation des équipes salariées de l'ESS. Réalisée par l'Observatoire National de l'ESS - CNCRES en partenariat avec l'ensemble des Observatoires régionaux de l'ESS portés par les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS) et plus particulièrement ceux des CRESS Basse-Normandie, Pays-de-la-Loire, Nord-Pas de Calais et Provence-Alpes-Côte d'Azur, cette étude vise à évaluer le nombre de départs à la retraite dans l'ESS d'ici 2020, les principaux secteurs d'activité concernés, les remplacements prévus et la manière dont les organisations et entreprises de l'ESS s'organisent pour y faire face.

Ce rapport vise ainsi à évaluer et permettre d'anticiper la question des départs à la retraite des salariés de l'ESS. Son objectif vise également à alerter et sensibiliser les dirigeants de l'économie sociale et solidaire, les organisations partenaires et les pouvoirs publics concernant les besoins générés dans leur secteur d'activité et dans leur territoire.

## Avec plus de 608 000 salariés de 50 et plus, c'est plus d'un salarié sur quatre de l'ESS qui devrait prendre sa retraite en 2020

Au 31 décembre 2008, près de 27% des effectifs salariés de l'économie sociale et solidaire ont 50 ans et plus, ce qui représente plus de 608 000 emplois. A l'horizon 2015, ce sont 13,3 % des salariés de l'ESS qui auront pour la quasi-totalité cessé leur activité (55 ans et plus) contre 9,5 % dans le reste de l'économie privée et 13,7% dans le public.

**Pyramides des âges de l'effectif salarié en France au 31 décembre 2008**



Source : Insee DADS 2008 ; Traitement : Observatoire national ESS- CNCRES

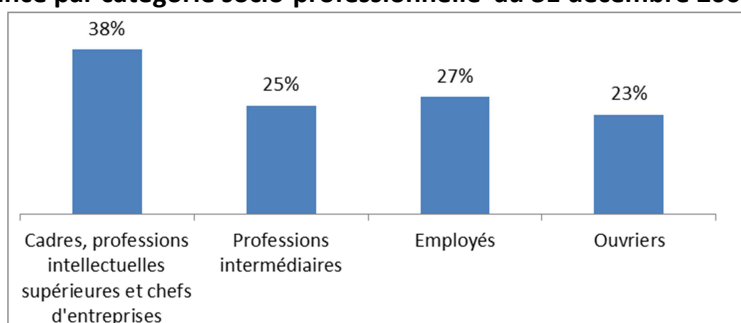
Les départs à la retraite des 50 ans et plus touchent l'ensemble des quatre familles juridiques, avec une problématique très forte pour les mutuelles et les fondations (28,1% et 28,6% des effectifs ont 50 ans et plus) alors qu'elles représentent 5,3% et 2,8% des emplois de l'ESS.

Près d'une personne salariée de 50 ans et plus sur deux travaille dans un établissement de plus de 50 salariés soumis à la loi du 1<sup>er</sup> janvier 2010 prévoyant la définition d'un accord ou plan d'action relatif à l'emploi des séniors. Par ailleurs, un séniors sur six travaille dans un établissement de plus de 250 salariés dont une majorité est concernée par l'obligation triennale de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) issue de la Loi Borloo.

### Les départs à la retraite dans l'ESS touchent plus particulièrement les cadres et les femmes

Même si quelques disparités existent entre les familles juridiques, les secteurs d'activité et les territoires, le profil type des séniors qui se dégage est celui des employés ou professions intermédiaires, majoritairement des femmes comme pour l'ensemble des salariés de l'ESS, qui sont fortement représentées dans les associations et les mutuelles.

**Proportion des 50 ans et plus parmi les effectifs salariés de l'ESS en France par catégorie socio-professionnelle au 31 décembre 2008**



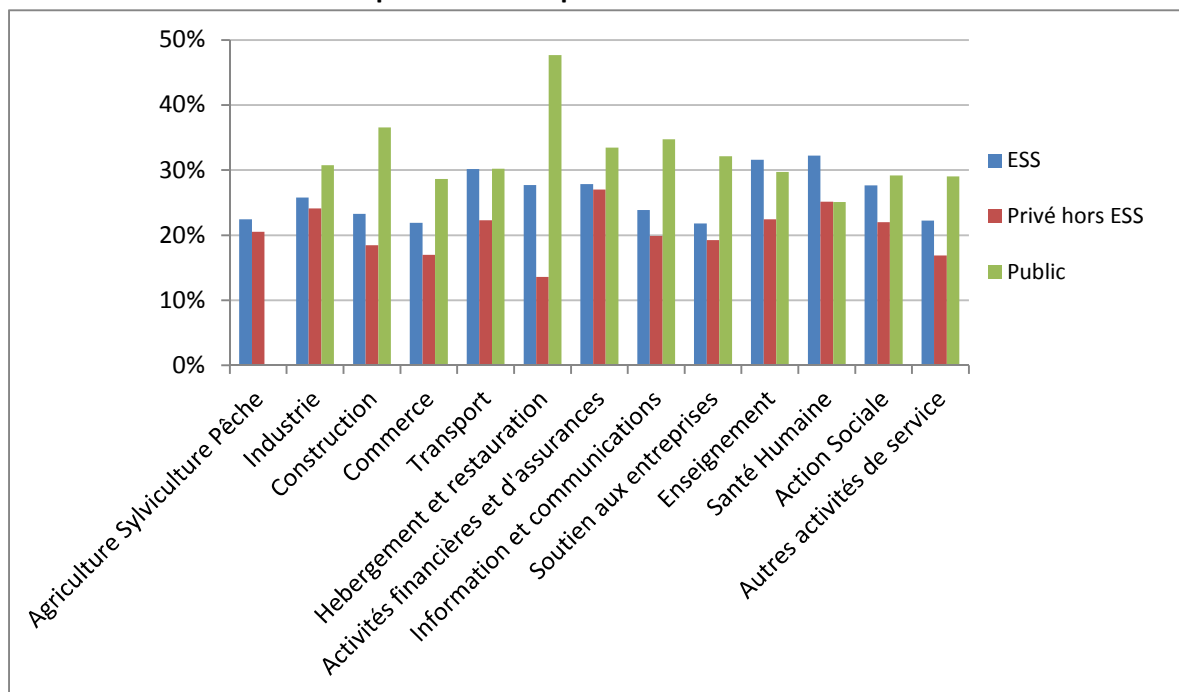
Source : Insee DADS 2008 ; Traitement : Observatoire national ESS - CNCRES  
Lecture : 38 % des chefs d'entreprises et cadres de l'ESS ont 50 ans et plus.

En s'intéressant plus particulièrement aux postes d'encadrement, on constate que près de deux cadres sur cinq ont 50 ans et plus, un sur cinq plus de 55 ans. Les chefs d'entreprises, cadres et professions intellectuelles supérieures constituent la catégorie socio-professionnelle la plus concernée par les départs à la retraite et les postes les plus stratégiques en termes de continuité et pérennité des organisations et entreprises.

## Tous les secteurs d'activité sont concernés mais plus particulièrement l'action sociale

75 % des salariés de 50 ans et plus travaillent dans les quatre premiers secteurs d'activité de l'ESS, à savoir l'action sociale, les activités financières et d'assurance, la santé humaine et l'enseignement.

### Poids des effectifs de 50 ans et plus dans l'ESS par secteur d'activité en France au 31 décembre 2008



Source : Insee DADS 2008 ; Traitement : Observatoire national ESS - CNCRES

**Lecture : Dans l'action sociale, les personnes salariées de 50 ans et plus représentent 28 % des effectifs dans l'ESS, 22 % des effectifs du secteur privé hors ESS et 29 % du secteur public.**

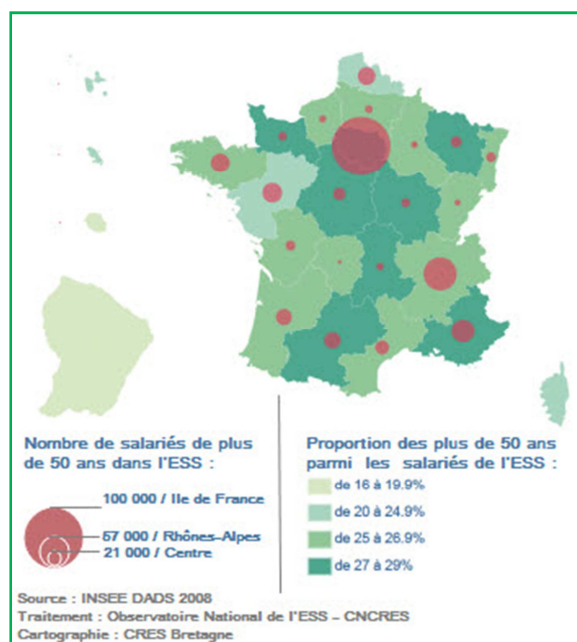
Ces quatre secteurs d'activités sont aussi les plus concernés par les départs à la retraite dans l'économie sociale et solidaire : les 50 ans et plus représentent près de 32 % des effectifs salariés de l'enseignement et la santé humaine et près de 28 % des effectifs salariés des activités financières et d'assurance et de l'action sociale. Mais les secteurs de la santé et de l'enseignement seront sans doute les premiers secteurs touchés par les départs à la retraite puisque les salariés de 55 ans et plus représentent près d'un salarié sur six.

Au sein de l'action sociale, ce sont l'aide à domicile et l'accueil d'enfants handicapés qui seront les plus touchés avec respectivement 32% et 36,5% des salariés de 50 ans et plus.

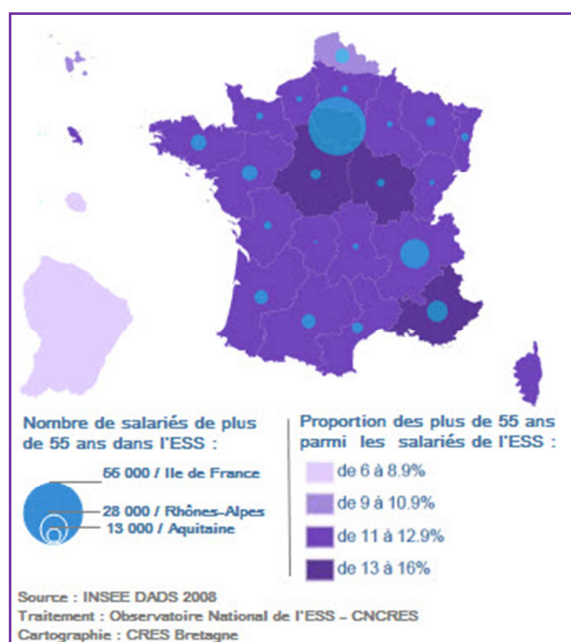
## Une problématique territoriale diversifiée mais quatre régions très marquées par les départs à la retraite

La proportion des séniors parmi les salariés de l'ESS varie du simple au double selon les régions : au 31 décembre 2008, les séniors représentaient 16 % des effectifs salariés de l'ESS à la Réunion contre 29 % en Ile-de-France. C'est aussi en Ile-de-France que les départs à la retraite d'ici 2020 seront en volume et en proportion les plus nombreux.

**Carte 1 : Répartition des effectifs salariés de 50 ans et plus dans l'ESS en France**



**Carte 2 : Répartition des effectifs de 55 ans et plus dans l'ESS en France**



Si l'on s'intéresse au poids des 55 ans et plus, les régions les plus touchées à court terme par les départs à la retraite sont le Centre, la Bourgogne, Provence-Alpes-Côtes d'Azur, l'Île-De-France (et Rhône-Alpes si l'on considère les volumes). Ce ne sont donc pas dans les régions où l'économie sociale et solidaire est la mieux implantée en termes d'emploi\* (Bretagne, Pays-de-la-Loire, Poitou-Charentes pour la part d'emploi de l'ESS dans l'ensemble des emplois de la région) que les départs à la retraite seront les plus importants.

Plus spécifiquement, en ce qui concerne les coopératives, d'autres régions apparaissent comme particulièrement touchées : Picardie, Champagne Ardenne, Bourgogne, Franche-Comté et Rhône-Alpes.

Les départs à la retraite dans les mutuelles toucheront plus particulièrement la région Poitou-Charentes, berceau des grandes mutuelles de France.

Au niveau associatif, bien que les régions du Sud de la France soient particulièrement touchées, c'est l'Île-de-France qui reste en proportion et en volume la plus concernée par les départs à la retraite des salariés dans les associations d'ici 2020, bien que le taux d'emploi régional dans les associations soit le plus faible de France.

## Une prise de conscience mais peu de diagnostics

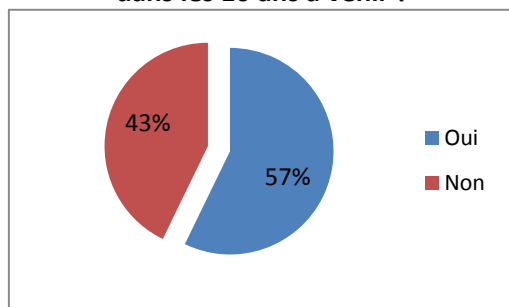
Plus de la moitié des établissements interrogés dans le cadre de l'enquête DALR-2011 menée auprès des structures de l'ESS déclarent être touchés par les départs en retraite au cours des 10 prochaines années. Les mutuelles et les fondations sont les plus concernées avec respectivement 95 % et 83 % de réponses positives contre 64 % et 54 % pour les coopératives et les associations.

Dans huit établissements sur dix, les départs concernent moins d'un tiers des effectifs et dans un établissement sur dix plus de la moitié des effectifs. Par catégorie juridique, c'est dans les mutuelles

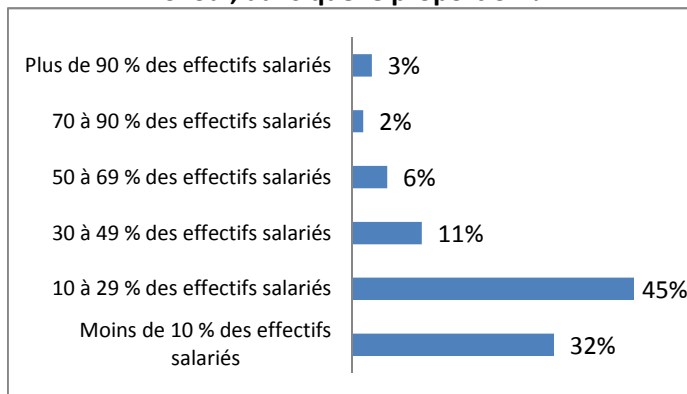
\* Atlas de l'économie sociale et solidaire en France et en région, Observatoire national de l'ESS-CNCRES, 2009

et les coopératives que la proportion de départs prendra le plus d'ampleur puisque 25 % des mutuelles et 15 % des coopératives prévoient le départ de plus de la moitié de leurs effectifs.

**Votre établissement sera-t-il touché par les départs à la retraite de ses effectifs salariés dans les 10 ans à venir ?**



**Si oui, dans quelle proportion ?**



Source : Enquête DALR-2011 ; Traitement : Observatoire national ESS - CNCRES

Deux tiers des répondants touchés par les départs en retraite ont établi un diagnostic de situation formel ou informel. La proportion de diagnostic de situation augmente avec l'ancienneté et la taille des établissements, dans une fourchette de 59 % pour les établissements de plus de 40 ans à 27 % pour les moins de 10 ans et de 80 % pour les établissements de plus de 250 salariés à 27 % pour les structures de moins de 5 salariés. Les grands établissements ont plus souvent un service dédié aux ressources humaines et sont davantage soumis à des obligations légales en matière de gestion des âges.

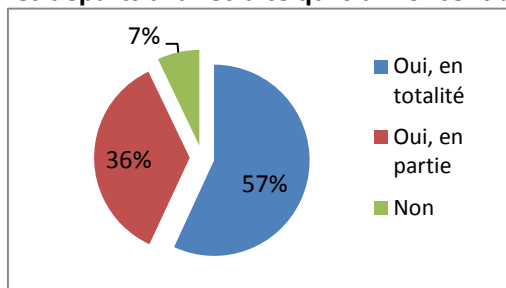
Les démarches se sont formalisées trois fois sur quatre par la mise en place d'une procédure, que ce soit la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) dans un cas sur quatre) ou d'un plan seniors (dans un cas sur sept).

**Une confiance relative sur les opportunités et risques liés aux départs à la retraite des salariés**

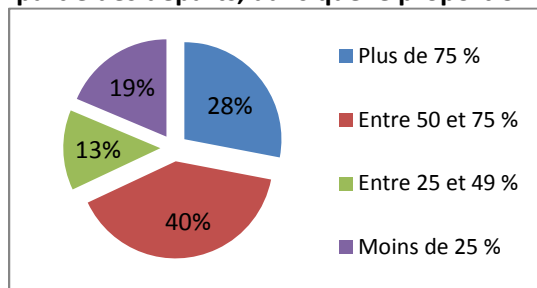
94 % des établissements touchés par les départs ont identifié au moins une opportunité liée aux départs en retraite, et 85 % au moins un risque. Les principales opportunités sont la réorganisation interne, le renouvellement des savoir-faire, des savoirs et du projet d'entreprise, et la modernisation des process et des procédures (cités par plus d'un quart des répondants). Les principaux risques cités sont la perte de savoirs et savoir-faire et les difficultés de recrutement (également cités par plus d'un quart des répondants).

**Prévisions et stratégies de recrutement : 93% des structures interrogées déclarent vouloir remplacer en partie ou totalité les départs à la retraite**

**Votre établissement a-t-il prévu de remplacer les départs à la retraite qui s'annoncent ?**



**En cas de remplacement prévisionnel d'une partie des départs, dans quelle proportion :**

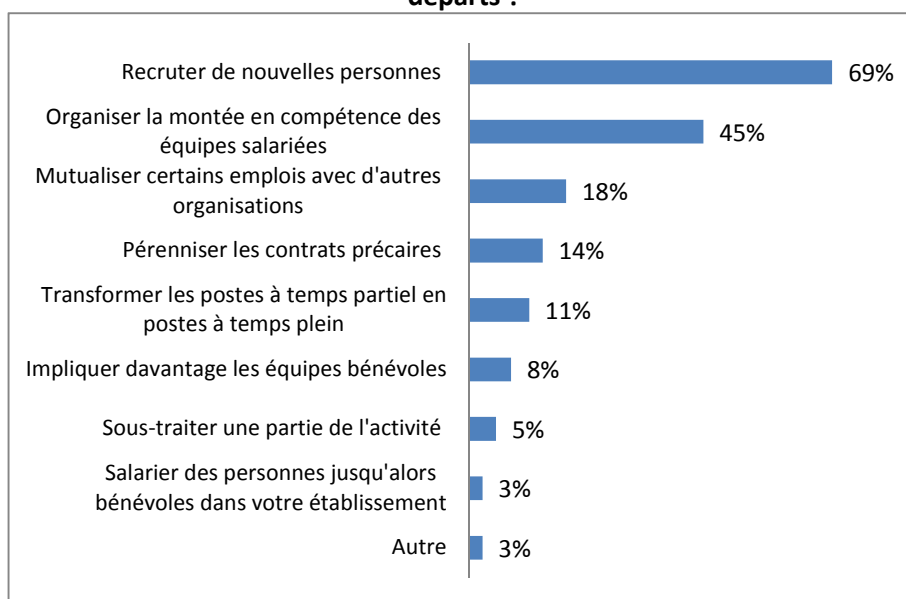


Source : Enquête DALR-2011 ; Traitement : Observatoire national ESS - CNCRES

9 établissements sur 10 déclarant être touchés par les départs en retraite prévoient de remplacer au moins une partie de leurs effectifs. La moitié d'entre eux prévoient de remplacer l'ensemble des départs, un quart d'entre eux plus de la moitié des effectifs.

### Quelles dispositions envisagez-vous de mettre en œuvre pour faire face aux départs ?

Les principales dispositions envisagées pour faire face aux départs en retraite sont le recrutement de nouvelles personnes et l'organisation de la montée en compétence des équipes. Par catégorie juridique, presque 2 associations et coopératives sur 3 envisagent de remplacer l'ensemble des départs en retraite contre 1 mutuelle sur 10.

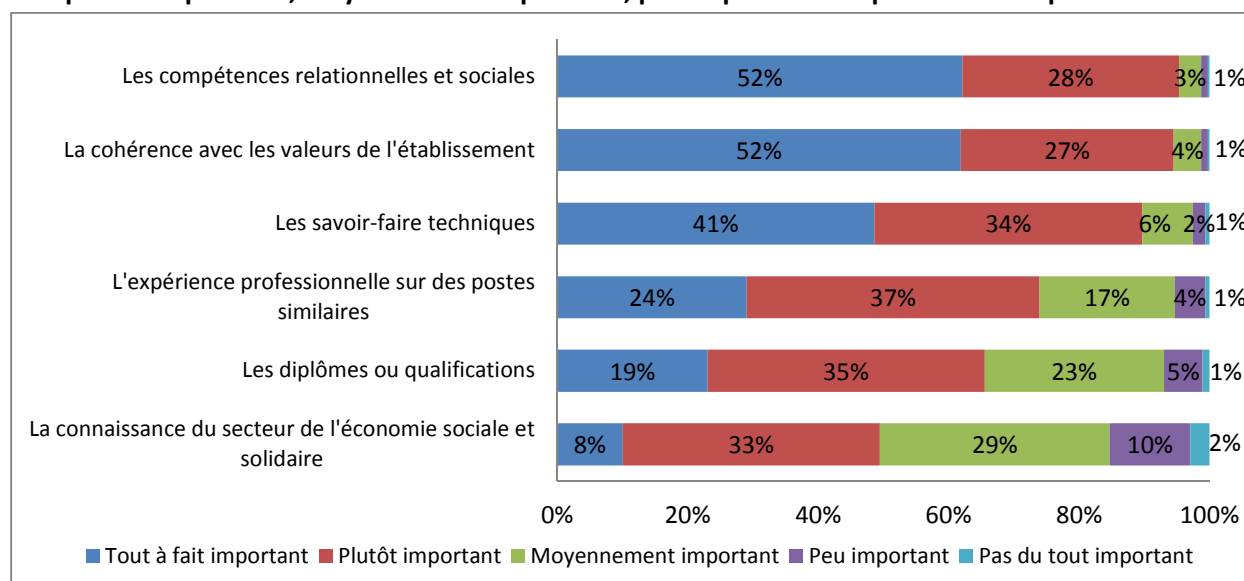


Source : Enquête DALR-2011 ; Traitement : Observatoire national ESS - CNCRES

Les postes d'encadrement sont particulièrement concernés : plus de la moitié des établissements touchés ont annoncé les départs en retraite de cadres, de professions intellectuelles supérieures ou de chefs d'entreprises, et les renouvellements concernent en priorité des postes de cadres, de professions intellectuelles supérieures, de chefs d'entreprises, et des postes d'employés.

Un établissement sur trois déclare risquer de rencontrer des difficultés de recrutement liées aux conditions de travail peu attractives et plus d'un sur deux des difficultés liées aux métiers en tension. Pour autant, 85% de ces établissements n'expriment pas le besoin d'être accompagnés dans la gestion des départs à la retraite ou du renouvellement des équipes.

### Parmi les critères de recrutement suivants, merci d'indiquer si vous les jugez tout à fait importants, plutôt importants, moyennement importants, peu importants ou pas du tout importants :

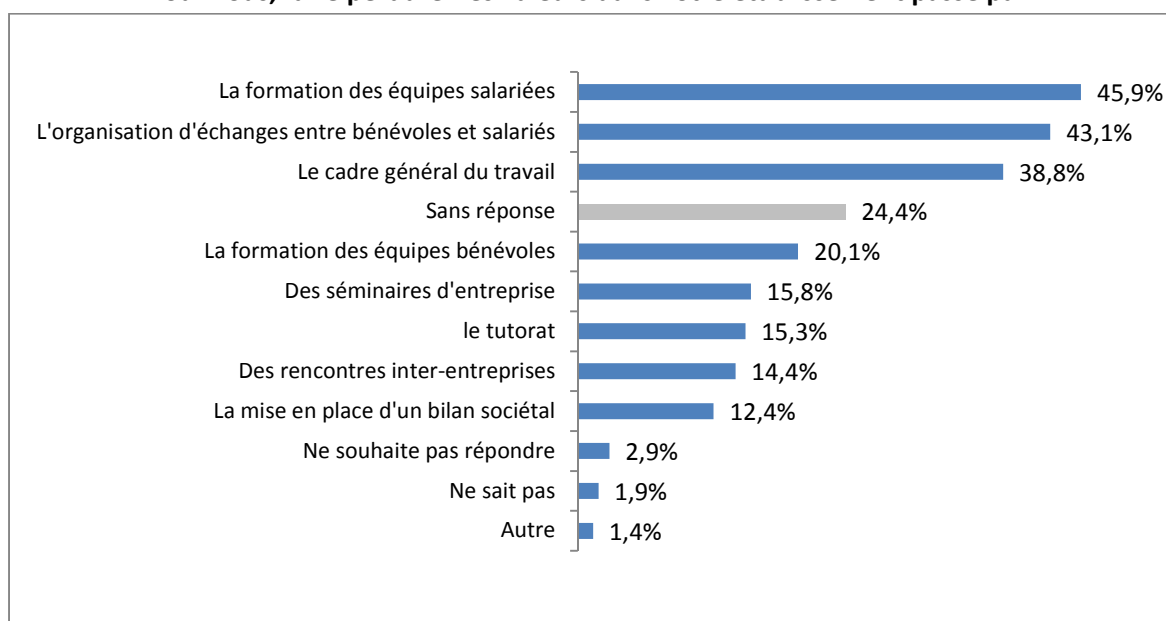


Source : Enquête DALR-2011 ; Traitement : Observatoire national ESS - CNCRES

Deux tiers des répondants considèrent que travailler dans l'ESS nécessite des compétences particulières en premier lieu des compétences éthiques, gestionnaires et managériales, mais ne chercheront pas particulièrement à engager des personnes sortant de formations à l'ESS. Cela pose la question de l'adéquation entre les formations existantes et les besoins des établissements employeurs de l'ESS et des débouchés des formations en ESS. Seront privilégiés dans les recrutements les compétences relationnelles et sociales, la cohérence avec les valeurs de la structure et les savoir-faire techniques. L'adhésion aux valeurs de l'ESS reste un critère également important (sans pour autant être exigé) pour les recrutements.

## Une organisation timide de la transmission de poste

**Pour vous, faire perdurer les valeurs dans votre établissement passe par :**

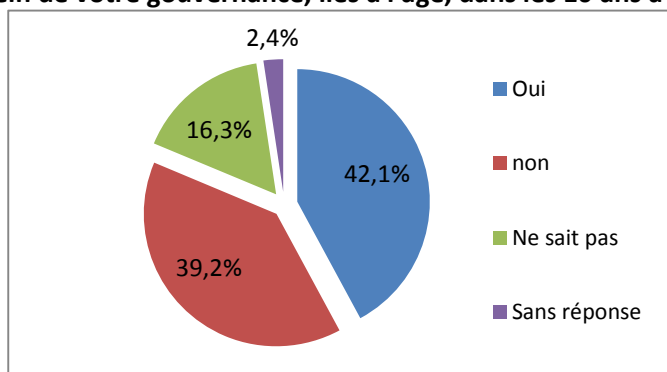


Source : Enquête DALR-T ; Traitement : Observatoire Régional ESS PACA

67,9 % des répondants se sentent concernés par des problématiques de transmission de valeurs. Sont considérées comme essentielles au fonctionnement des établissements, par ordre d'importance la solidarité, la responsabilité sociale et la démocratie. Cependant, 27,9% des répondants déclarent agir pour anticiper cette problématique, que ce soit par la formation des équipes salariées (45,9 %), l'organisation d'échanges entre bénévoles et salariés (43,1 %) ou le cadre général de travail (38,8 %). A l'heure où les renouvellements des salariés vont être nombreux, peu d'outils formels ou actions spécifiques sont mis en œuvre alors qu'il y a une nette prise de conscience de la problématique.

Concernant les départs à la retraite des bénévoles, la majorité des répondants déclare que la gouvernance de leur établissement sera touchée par des départs de bénévoles liés à l'âge. Ces départs concernent très majoritairement les fonctions de membres du Conseil d'Administration et de Président(e).

**Votre établissement sera-t-il touché par des départs de bénévoles au sein de votre gouvernance, liés à l'âge, dans les 10 ans à venir ?**



Source : Enquête DALR-T ; Traitement : Observatoire Régional ESS PACA

## Développer une approche globale et territoriale des parcours professionnels dans l'ESS pour fidéliser et faire face aux départs à la retraite

Malgré une population senior plus importante qu'ailleurs, les organisations et entreprises de l'ESS rencontrent les mêmes difficultés que les autres à aborder la question de la gestion des âges au sein de leur effectif. Malgré la fidélisation des salariés et l'attractivité de secondes carrières en adéquation avec des valeurs personnelles, il est impossible de s'assurer que les seniors actuellement en poste le seront jusqu'à leur retraite, ce qui entraîne de fortes interrogations sur la manière de faire perdurer le projet d'entreprise et de permettre une transmission optimum des savoirs et des compétences.

Si la promotion interne verticale est organisée par les branches professionnelles et explique une forte présence de seniors dans les postes à responsabilité, toutes les structures ne sont pas en mesure de proposer des évolutions de carrière ou de fidéliser leurs salariés sur des métiers à forte usure professionnelle. Même engagés et attachés à leur métier, les salariés de l'ESS n'en sont pas moins attachés à développer leurs savoirs et leurs responsabilités ou à améliorer leurs conditions de travail. De fait, ils terminent de moins en moins leur vie professionnelle dans la même structure ou la même branche professionnelle. Les parcours professionnels (dans l'ESS et hors ESS) sont, la plupart du temps, moins verticaux et construits à partir de mobilités géographiques et professionnelles.

L'étude nous montre que suivant les familles, les secteurs d'activités et les territoires, les effets des départs à la retraite des baby-boomers se feront sentir plus ou moins massivement et rapidement dans les prochaines années. Une piste consisterait à s'orienter vers des projets territoriaux et globaux de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en raisonnant collectivement au sein d'un territoire, afin de créer des passerelles entre les métiers et emplois de l'ESS en fonction des besoins et des situations territoriales. Pour être efficaces, ces projets devront tenir compte des conditions de travail, de l'usure professionnelle et des risques psychosociaux des salariés tout au long de leur carrière professionnelle.

Anticiper et penser globalement les parcours professionnels demande la prise en compte de tous les âges et passe par la mise en place d'outils, de formations, d'instances de dialogue social et d'échanges entre employeurs, instances de représentation du personnel et salariés. Quelle que soit la taille de la structure, il est possible de créer des mécanismes d'alerte et de prévention des situations à risques et de permettre des évolutions et un maintien dans l'emploi dans l'ESS.

Les réseaux et partenaires de l'ESS ont un rôle d'appui et d'accompagnement vis-à-vis des plus petites structures qui n'auraient pas les compétences, le temps et les moyens financiers internes pour ce faire. De nombreuses préconisations existent comme la sensibilisation des organisations et entreprises, la création d'outils sectoriels adaptés, la capitalisation des bonnes pratiques. Il est également possible de mutualiser un poste dédié de ressources humaines à l'échelle d'un réseau et d'un territoire, de mettre en place des groupements d'employeurs territoriaux ou de favoriser le mécénat de compétences entre acteurs de l'ESS.

## Une étude co-construite avec les Observatoires régionaux de l'ESS

L'Observatoire National de l'ESS s'appuie sur un dispositif d'observation territoriale de l'économie sociale et solidaire et travaille avec un réseau de 15 Observatoires Régionaux portés par les Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS).

Le partenariat tissé entre les Observatoires régionaux de l'ESS et l'Observatoire National de l'ESS s'est concrétisé par la production d'une étude d'envergure nationale avec des déclinaisons régionales.

Ce partenariat a notamment permis :

- ✓ D'améliorer la qualité des productions des Observatoires de l'ESS en définissant collectivement les méthodes dans le cadre d'étude commune,
- ✓ De mutualiser les coûts de commande de données et les compétences pour une étude de qualité,
- ✓ De produire des données au plus près des territoires, comparables entre elles, et les intégrer dans une perspective nationale,
- ✓ De démultiplier les canaux de diffusion du questionnaire d'enquête,
- ✓ De valoriser et diffuser largement les résultats obtenus auprès des acteurs nationaux, régionaux et locaux,
- ✓ D'enrichir l'étude nationale par des éclairages complémentaires et des focus régionaux.

### L'étude statistique

Les sources CLAP (Connaissance Locale de l'Appareil Productif) et DADS (Déclarations Annuelles des Données Sociales) de l'Insee ont été utilisées pour la réalisation de cette étude. Les données CLAP, considérées comme référence pour les comptages par territoires, couvrent la quasi-totalité des salariés en intégrant les données URSSAF du secteur privé et les trois fonctions publiques. La source DADS permet l'analyse des emplois (notamment par tranche d'âges) dans l'ensemble des secteurs privé et public.

Le champ de l'économie sociale et solidaire est construit à partir d'une liste de catégories juridiques, puis de l'exclusion de certaines activités (codes NAF 2) réputées hors champ (organisations patronales, consulaire, congrégations religieuses, partis politiques). Les organisations et entreprises de l'économie sociale et solidaire ainsi définies sont ensuite réparties en 4 familles : coopératives, mutuelles, associations et fondations. Les données traitées portent uniquement sur les structures ayant une fonction d'employeur et concernent l'ensemble du territoire français, DOM inclus.

Les départs à la retraite sont évalués dans cette étude à partir des postes salariés au 31/12/08 de la base DADS de l'Insee. Conformément au cahier des charges de l'étude, les salariés de « 50 ans et plus » de l'année 2008 ont été ciblés, leur départ à la retraite étant prévu autour de 2020.

### L'enquête auprès des établissements employeurs de l'ESS

Composé de 52 questions et destiné à l'ensemble des établissements employeurs de l'ESS en France, le tronc commun du questionnaire portait sur l'anticipation des départs à la retraite et les perspectives de renouvellement des équipes. Un questionnaire complémentaire de 29 questions sur la transmission des valeurs a été diffusé auprès des établissements des régions Provence-Alpes-Côtes d'Azur, Basse-Normandie et Pays-de-la-Loire.

L'échantillon de référence de l'enquête a été constitué a posteriori de manière significative et non représentative à partir des réponses à la question n°9 « Votre établissement sera-t-il touché par les départs à la retraite de ses effectifs salariés dans les 10 ans à venir ? ». Les 579 établissements ayant répondu à la question (sur 783 réponses reçues) constituent l'échantillon de référence de l'enquête.