



Observatoire National de l'ESS / CNCRES

# Départs à la retraite des effectifs permanents des SIAE et stratégies de transmission

**Synthèse**

Nous assistons aujourd'hui dans notre société à des changements démographiques importants. En effet : augmentation de l'espérance de vie, vieillissement de la population, génération moins nombreuse depuis 1975, prochains départs à la retraite des baby-boomers, réforme des retraites... Tous ces changements posent la question de la place des séniors dans les entreprises et des besoins en emploi face aux départs à la retraite.

Au vu de ces différents changements, les besoins en main-d'œuvre seront criants dans toute l'économie. Comme l'a montré la première étude sur les départs à la retraite des effectifs salariés de l'économie sociale et solidaire (ESS)<sup>1</sup>, les besoins en emploi dans le secteur de l'ESS sont considérables. Plus de 600 000 départs à la retraite sont programmés dans l'ESS d'ici 2020. Un établissement sur trois déclarait 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.

Mais qu'en est-il plus particulièrement dans le secteur de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) ?

Le Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale (CNCRES), avec l'appui de l'Association des Régions de France et de la Caisse des Dépôts, a cherché à évaluer l'ampleur et les caractéristiques des départs à la retraite d'ici à 2020 et identifier les besoins en emplois et les perspectives de renouvellement et de réorganisation des équipes salariées de l'IAE.

Créé il y a maintenant plus de 30 ans, le secteur de l'IAE regroupe environ 3300 structures conventionnées d'insertion par l'activité économique (SIAE). Les SIAE interviennent dans des secteurs d'activités très variés. Chaque année, plus de 250 000 salariés en insertion sont embauchés ou mis à disposition, représentant plus de 70 000 Equivalents Temps Plein, auxquels s'ajoutent près de 17 000 salariés permanents (en ETP).<sup>2</sup>

L'IAE a pour mission de permettre aux personnes rencontrant des difficultés d'accéder à un emploi. Ce secteur est particulièrement touché par la crise économique depuis 2008 :

- fragilisation de l'activité économique,
- explosion de ses publics cibles.

Dans ce contexte, les dirigeants des structures d'insertion par l'activité économique ont vu leurs fonctions devenir de plus en plus complexes. Mais si ces dirigeants partent à la retraite, comment assurer que ces missions soient reprises avec le même engagement ?

Sur la base de la précédente étude réalisée par l'Observatoire national de l'ESS - CNCRES sur les départs à la retraite des salariés de l'ESS, cette étude a cherché à évaluer les départs à la retraite des salariés permanents des SIAE, garant de la pérennité des structures, des emplois portés et de la mission d'insertion qu'elles assument.

Ces départs seront-ils remplacés et sous quelles conditions ? Comment les structures de l'IAE s'y préparent ? Comment arriver à remplacer les départs à la retraite tout en conservant les savoir-faire liés aux spécificités des structures ?

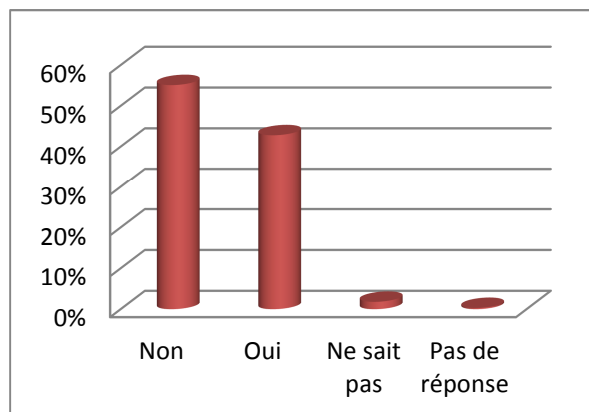
---

<sup>1</sup> *Départs à la retraite des effectifs salariés de l'ESS et stratégie des entreprises pour y faire face*, Observatoire National de l'ESS-CNCRES, 2011.

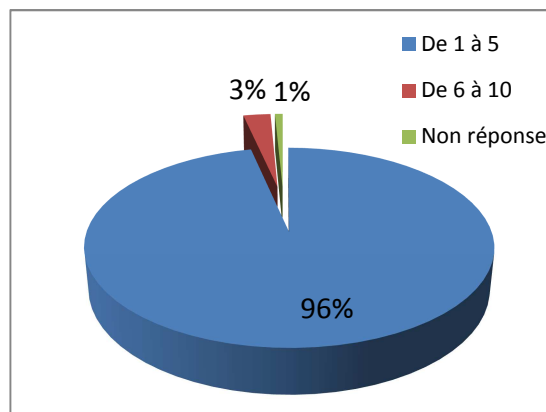
<sup>2</sup> Source CNAR IAE.

## Moins de la moitié des SIAE va connaître des départs en retraite de leurs salariés permanents

**Votre établissement sera-t-il touché par les départs en retraite de ses effectifs salariés permanents dans les 5 ans à venir ?**



**Si oui, combien de salariés permanents seront amenés à partir en retraite dans les 5 ans à venir ?**



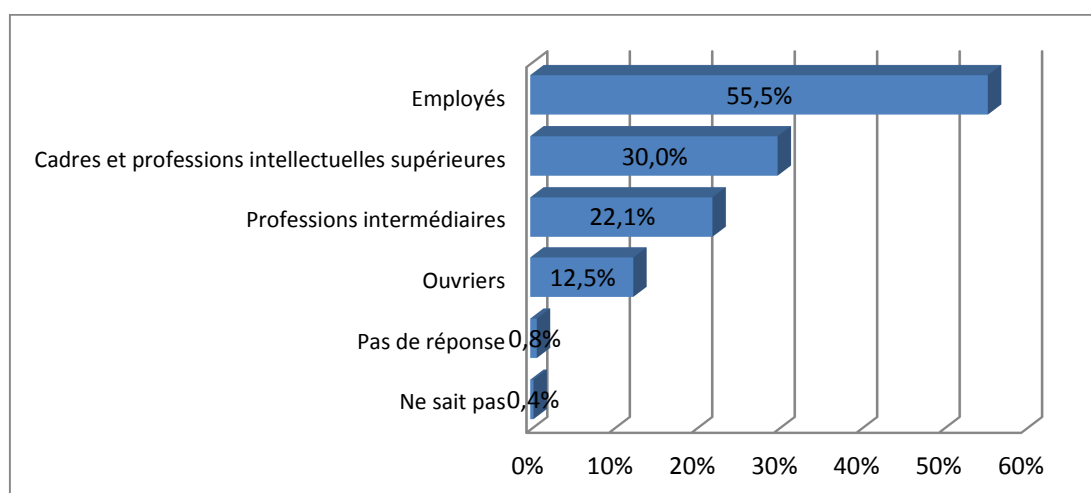
Source : Enquête DALR-IAE ; Traitement : Observatoire national de l'ESS- CNCRES

Les départs à la retraite, de plus en plus nombreux, sont une préoccupation qui touche les SIAE, avec 43% des SIAE concernées par des départs à la retraite de ses effectifs permanents.

Ces SIAE sont majoritairement des SIAE de taille moyenne, à savoir de 10 à 50 salariés (54%), et dans une même proportion des SIAE de moins de 10 salariés (21%) et de 50 à 150 salariés (18%).

Dans plus de 96 % des établissements touchés, les départs concernent 1 à 5 salariés dans la structure. Par statut, ce sont dans les ACI, puis les EI et les AI pour lesquelles la proportion des départs à la retraite sera la plus importante. Il est important de relever que 10% des SIAE de très petites tailles (1 à 4 salariés) verront presque l'ensemble de leurs équipes renouvelées d'ici 5 ans.

**A quelle catégorie socio-professionnelle ces départs à la retraite correspondent-ils ?**



Source : Enquête DALR-IAE ; Traitement : Observatoire national de l'ESS- CNCRES

Les postes d'employés et de cadres vont être les plus touchés, essentiellement les fonctions supports (direction, comptabilité et secrétariat). Concernant les postes de direction, un dirigeant sur six de SIAE est âgé de plus de 55 ans et plus de 37% sont âgés de 46 à 55 ans. Les postes d'encadrement (social et technique) semblent concernés dans une moindre mesure.

Afin de comprendre l'enjeu des remplacements des postes de direction des SIAE, plusieurs portraits d'anciens dirigeants partant à la retraite et de repreneurs aujourd'hui en poste dans les SIAE ont été réalisés. Les dirigeants partant à la retraite, souvent fondateurs de la SIAE, rencontrent parfois des difficultés à se désengager du fait de leur militantisme ou de la « vocation » que représente leur travail. Les nouveaux dirigeants se sont forgés une solide expérience professionnelle dans différents domaines et ont découvert le secteur de l'IAE essentiellement par hasard, puis y sont restés par conviction et envie d'être utile. Ils ont un profil plus gestionnaire que leurs prédécesseurs, du fait aussi de la professionnalisation et de la complexification du secteur.

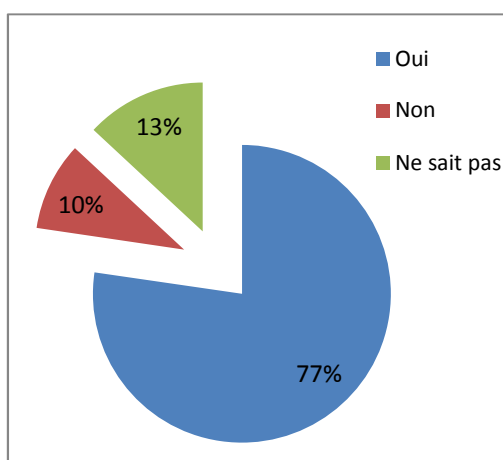
**97% des établissements touchés par les départs à la retraite ont identifié au moins une opportunité liée aux départs à la retraite, 83% au moins un risque.** Les structures se sentent vulnérables vis-à-vis de la perte de savoir-faire, de compétences et des difficultés de recrutement. Les dirigeants de SIAE enquêtés pensent que le secteur de l'IAE n'est pas attractif tant du point de vue des conditions salariales que des activités en tension, ce qui peut poser des problèmes de recrutement.

Mais, ces départs sont principalement considérés comme une opportunité par les SIAE, principalement sous l'angle de la réorganisation interne, du renouvellement des compétences et des savoir-faire et de la modernisation des procédures.

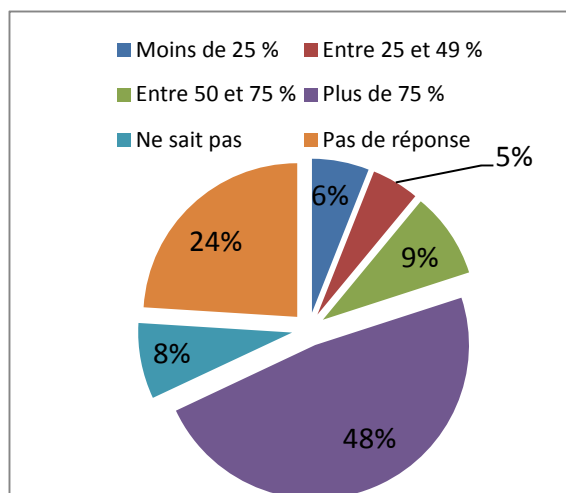
## Des remplacements dépendants de la conjoncture

**Les 3/4 des SIAE concernées déclarent vouloir remplacer les départs à la retraite de leurs salariés permanents :** parmi l'ensemble des SIAE touchées, 77% envisagent de remplacer les départs à la retraite totalement ou partiellement. Cependant, moins de la moitié renouvelleront plus des trois quarts des postes et 13% ne savent pas au moment de l'enquête s'ils remplaceront ces départs à la retraite. L'incertitude est très forte sur le maintien des postes de permanents dans les SIAE et les perspectives de renouvellement ne sont pas optimistes. Les dirigeants interrogés dans le cadre des entretiens soulignent encore une fois un secteur en tensions : incertitude sur le maintien des activités, pressions économiques et financières.

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



### Si oui, dans quelle mesure ?



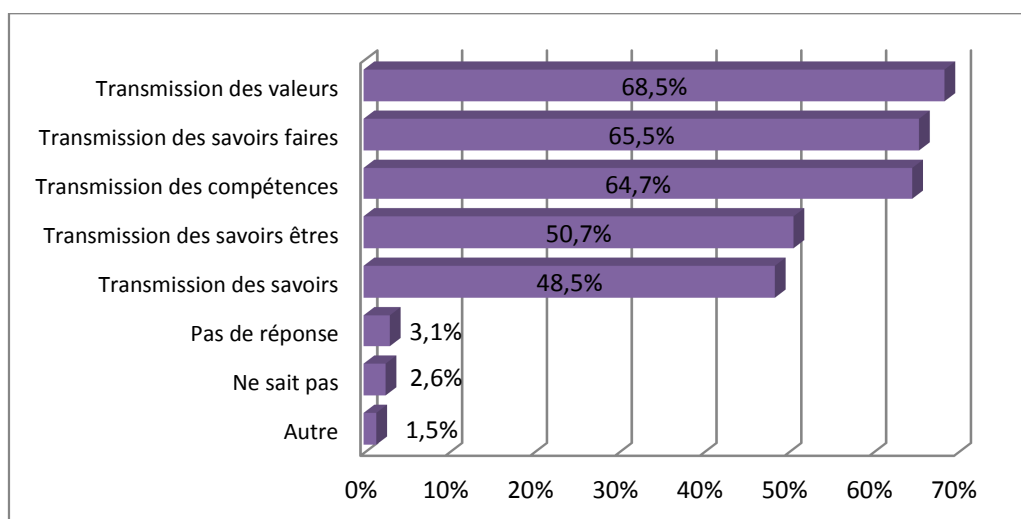
Source : Enquête DALR-IAE ; Traitement : Observatoire national de l'ESS- CNCRES

Malgré ce constat, les SIAE concernées déclarent presque toutes (78%) ne pas avoir besoin d'accompagnement pour la gestion du renouvellement des équipes. La principale stratégie de remplacement envisagée reste la montée en compétences des équipes salariées, puis vient le recrutement externe de nouveaux salariés. Concernant le recrutement externe, plusieurs compétences nécessaires sont identifiées, 4 SIAE sur 5 estimant que travailler dans une SIAE nécessite des compétences particulières : des savoir-faire en gestion, des savoir-faire techniques et de la polyvalence et de l'adaptabilité. L'identification de repreneurs est alors une question essentielle et complexe. La création d'outils permettant d'augmenter l'attractivité du secteur et la mise en relation avec des repreneurs potentiels portant les valeurs de l'IAE semblent nécessaires.

## Stratégies de transmission : peu d'anticipation

La question de la transmission est délicate, il s'agit de transmettre de l'information formelle et informelle, de l'expérience, des relations, des valeurs, etc., essentiels à la continuité des activités. La sémantique utilisée par les dirigeants de SIAE pour parler de transmission situe l'humain au centre : partage, échange, don, legs, connaissance, communication, comprendre, inculquer.

### Sur quoi porte la transmission dans votre établissement ?



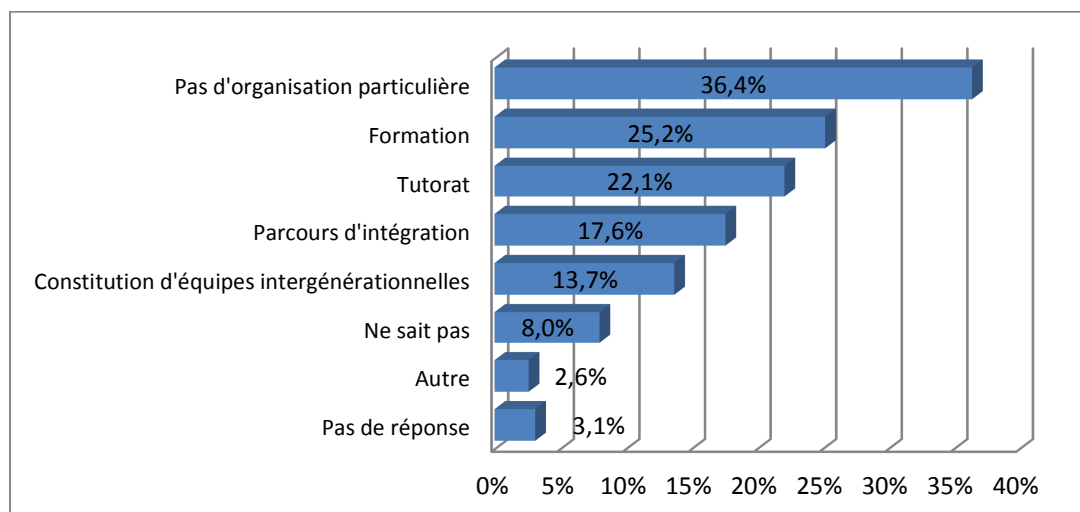
Source : Enquête DALR-IAE ; Traitement : Observatoire national de l'ESS- CNCRES

Le premier enjeu de transmission cité par les SIAE interrogées est celui des valeurs (68% des SIAE déclarent que la transmission porte en premier lieu sur les valeurs). On retrouve ensuite les savoir-faire et les compétences, puis les savoir-être.

Les démarches de transmission servent également indirectement à permettre à chaque salarié de définir et partager ses connaissances et ses valeurs, à faciliter le dialogue social, à valoriser les compétences des seniors et faciliter leurs départs, à développer les relations entre les salariés.

Malgré tous ces enjeux bien identifiés, nous pouvons constater que la transmission est majoritairement peu anticipée. Elle se réalise essentiellement de manière informelle et paraît peu organisée ou préparée à l'avance.

## Comment organisez-vous la transmission au sein de votre établissement ?



Source : Enquête DALR-IAE ; Traitement : Observatoire national de l'ESS- CNCRES

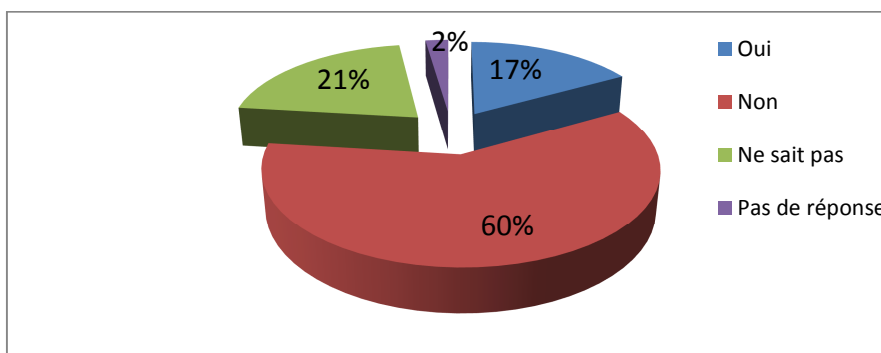
Sans organisation particulière, la transmission se fait de manière informelle, reposant sur des dirigeants volontaires ou peu expérimentés, qui utilisent essentiellement des outils de proximité (tutorat, parcours de formation) favorisant la collaboration entre salariés, le partage et l'échange.

A contrario, plus la transmission est organisée et préparée à l'avance, plus la structure sera en mesure d'accueillir une nouvelle personne au poste de direction et plus la continuité de sa mission et de ses activités sera assurée. L'anticipation peut remonter sur une période de 2 ans quand une codirection est mise en place par exemple. Elle assure ainsi le partage des informations, des relations extérieures, du management, etc., et de ce fait une transition en douceur réussie.

On constate à partir des entretiens réalisés que si les dirigeants sur le départ et ceux arrivant ne construisent pas un lien fort autour du projet de la structure en restant disponibles même après leur départ de la structure, ou que si l'implication bénévole et militante n'est pas forte, la transmission sera un échec. La fiche de poste est une première étape permettant d'identifier les savoir-faire à conserver, mais elle n'aboutit pas à la mise en place de démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), notamment dans les plus petites structures qui ont plus de mal à mobiliser des moyens et du temps pour ce faire alors qu'elles sont potentiellement les plus en danger face au départ de leurs dirigeants et équipes permanentes.

Parmi les obstacles identifiés liés à la transmission, la plupart des SIAE dénoncent le manque de temps et de moyens. Pour être réussie, la transmission doit s'inscrire dans le temps. Avec une moyenne de quatre mois consacrée à la passation (jusqu'à deux ans quand une codirection est mise en place), les SIAE n'ont pas toujours les moyens d'assumer financièrement deux postes de dirigeants, même si l'utilisation du temps partiel est alors privilégié.

## Avez-vous besoin d'être accompagné dans la gestion de la transmission ?



Source : Enquête DALR-IAE ; Traitement : Observatoire national de l'ESS- CNCRES

Malgré ces difficultés ressenties, 60% des SIAE concernées déclarent ne pas vouloir être accompagnées, ce qui nous alerte sur la connaissance, l'identification, la visibilité et la facilité de mobilisation des différents accompagnements possibles (outillage, exemples de bonnes pratiques, conseils, appui aux recrutements...), qu'ils prennent la forme de formations, diagnostics, coaching, etc., portés par des réseaux d'acteurs, des centres de ressources nationaux (CNAR) ou régionaux, ou des dispositifs d'accompagnement (DLA). La capacité d'organisation et de mutualisation des acteurs et des dispositifs sur cette problématique sera un levier de prise de conscience et mobilisation des SIAE sur les questions de transmission.

## Pistes de réflexion

Si on ne peut généraliser, cette étude nous apporte néanmoins des points d'alerte sur :

- **Les démarches de GPEC engagées dans certaines SIAE, mais qui restent à développer** beaucoup plus largement, notamment **pour les plus petites structures** qui seront les plus touchées et n'ont pas mis en place de réflexion prospective sur leurs besoins en ressources humaines pour assurer leur fonctionnement et la pérennité de leurs missions. Une réflexion sur le profil et le métier des dirigeants des SIAE en est une étape clé alors que de plus en plus de compétences en gestion, stratégie et administration leur sont demandés par rapport à leurs prédécesseurs.
- **La capacité d'organisation et de mutualisation des acteurs et des dispositifs** sur cette problématique sera un levier de prise de conscience et mobilisation des SIAE sur les questions de transmission. Pour être efficace, cette concertation et mutualisation doit être tant mise en place tant au niveau national au travers des centres de ressources existants sur l'IAE (CNAR, CNIAE...), qu'au niveau régional pour mobiliser les réseaux de proximité auxquels les SIAE font appel (DLA, pôles ressources RH...).
- **L'identification et le recrutement de repreneurs** : l'identification du bon « repreneur » est un facteur de réussite d'une bonne transmission, mais plusieurs recrutements sont parfois nécessaires pour y parvenir. Des outils permettant d'augmenter l'attractivité et la mise en relation avec des repreneurs potentiels portant les valeurs de l'IAE sont à développer, tout en s'interrogeant sur les pratiques de recrutement.

## L'Observatoire national de l'ESS

L'Observatoire National de l'Economie Sociale et Solidaire est un dispositif de mesure et d'observation mis en place par le Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire, conçu comme le **lieu de convergence de la mesure et de l'observation de l'économie sociale et solidaire**, permettant ainsi d'établir le lien entre les acteurs, pouvoirs publics, producteurs d'études, universitaires dans un souci d'expertise et de mutualisation des travaux sur l'ESS.

L'observatoire rassemble dans une démarche partenariale un réseau d'acteurs, partenaires institutionnels et scientifiques de l'observation de l'ESS, et s'appuie notamment sur son **Conseil Scientifique** qui apporte une réflexion méthodologique, critique et pluridisciplinaire sur toutes les questions qui concernent la mesure et l'observation de l'économie sociale et solidaire.

## Les objectifs de l'étude

Commandée par l'Associations des régions de France et la Caisse des Dépôts, la plupart des réseaux de SIAE ont pu être consultés dans le cadre de cette étude afin de la structurer en fonction des besoins et attentes exprimés : UNAI, CNEI, CNLRQ, Chantier Ecole, FNARS, Coorace, Tissons la solidarité, ainsi que les pouvoirs publics travaillant sur ce secteur : DARES, DGEFP et les centres de ressources sur l'IAE : CNAR IAE, CNIAE, AVISE.

- **Objectif 1** : Evaluer le volume de départs à la retraite d'ici à 2020 dans les structures de l'IAE selon les types de SIAE (AI, EI, ETTI, Chantiers écoles...)
- **Objectif 2** : Identifier le taux de renouvellement de ces départs à la retraite et des stratégies envisagées par les entreprises de l'IAE.
- **Objectif 3** : Connaître plus en détail la notion de transmission. Identifier les bonnes pratiques et difficultés rencontrées par les dirigeants des structures d'IAE partant à la retraite et souhaitant transmettre leurs savoirs et savoirs faire.

## L'enquête auprès des SIAE

Composés de 70 questions, un questionnaire auto administré en ligne sur l'évaluation des départs à la retraite et les stratégies de transmission a été envoyé à plus de 3300 SIAE (fichier DGEFP dans le cadre du projet « Socialement responsable » porté par l'AVISE). 615 réponses ont pu être retenues soit un taux de réponse de 19% pour une mise en ligne du 25 octobre au 21 novembre 2011.

## Les pratiques de transmission

Afin de mieux cerner les pratiques de transmission, une série de monographies des dirigeants et présidents de SIAE a été réalisée. Dix entretiens semi directifs ont pu être effectués auprès de nouveaux ou anciens dirigeants de SIAE de taille, secteur, région et ancienneté diverses, mais ne constituant pas un échantillon représentatif. Ces entretiens apportent un éclairage qualitatif sur l'organisation et les pratiques de transmission mises en œuvre.