

# RENOUVELLEMENT GÉNÉRATIONNEL

ET PRATIQUES DE MANAGEMENT  
DES ENTREPRISES SOCIALES ET SOLIDAIRES

SYNTHÈSE RÉGIONALE DES DIAGNOSTICS ENTREPRISES



**les Cahiers**

de l'Observatoire  
Régional de l'Économie  
Sociale et Solidaire

PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

n° 3

**Conception et rédaction :**

Manon LAMBERT, CRESS PACA

Lucile MANOURY, CRESS PACA

**Relecture, corrections et conseils :**

L'équipe de la CRESS PACA

**Mise en forme :**

Les Poulets Bicyclettes

Renouvellement générationnel et pratiques de management des  
entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire - Synthèse régionale des  
diagnostics entreprises

Observatoire Régional ESS - CRESS PACA

Imprimé à 550 exemplaires sur papier 100 % recyclé

1ère édition - Septembre 2015



# Éditorial

La loi sur l'ESS du 31 Juillet 2014 est venue reconnaître les entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire comme des acteurs économiques à part entière. Pour être « d'utilité sociale » ces entreprises ne sont pas moins des entreprises comme les autres qui ont besoin de se positionner sur le marché, ou le quasi marché, et de bénéficier de soutiens financiers nécessaires à leur développement.

Pour autant il serait désastreux et trompeur d'oublier que les références et les fondamentaux des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (L'objet d'utilité sociale – La lucrativité limitée – La double qualité et les droits de propriétés collectifs) entraînent une autre manière d'organiser les acteurs, parties prenantes de leurs projets. Cette affirmation d'une autre façon de diriger pour un « entreprendre autrement » est le socle de conviction sur lequel a été engagé l'étude des pratiques managériales qui vous est présentée dans ce Cahier.

Pour approcher la complexité et la spécificité de ces pratiques managériales deux partis pris ont été décidés :

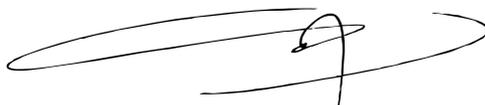
- Le premier ; Considérer que l'identification et l'approche de ces pratiques devaient reposer sur une approche entre « pairs ». Les acteurs de l'économie sociale et solidaire porteurs de cette expérience pratique et théorique devaient constituer le cercle des experts de cette démarche. C'est pourquoi l'ensemble du travail de diagnostics réalisé auprès de 530 entreprises de l'ESS de 3 à 50 salariés de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur a été conduit par 32 membres de la Chambre Régionale de l'ESS en leur qualité de Fédération, Tête de réseau, Regroupement Territorial ou de Structure d'Appui.
- Le second ; Confronter ces pratiques à l'enjeu du renouvellement générationnel des effectifs salariés et bénévoles des entreprises de l'ESS tellement la question est cruciale pour leur performance dans les 10 années à venir. Cet enjeu du renouvellement générationnel constitue un point de repère et un fil conducteur à l'ensemble du rapport.

Formateurs, consultants, étudiants et acteurs économiques et politiques, ce cahier vous ouvre les portes de l'entreprise de 3 à 50 salariés de l'ESS et vous permettra d'approcher son organisation, son système de management et sa gouvernance.

Représentants et permanents des différentes familles de l'ESS, dirigeants d'entreprises de l'ESS, ce cahier ne donne pas un référentiel de bonnes pratiques. Il souligne le professionnalisme des pratiques et il nous propose individuellement et collectivement des points de repère pour réinterroger notre exercice d'un management qui cherche à concilier « performance » et « militance ».

Nous espérons que ce rapport constituera pour tous un outil utile à l'action.

**Denis PHILIPPE**  
Président de la Chambre  
Régionale des entreprises de  
l'ESS en PACA



**David HECKEL**  
Directeur de la Chambre  
Régionale des entreprises de  
l'ESS en PACA



# SOMMAIRE

Introduction.....	5
Caractérisation de l'échantillon régional.....	8
<b>1. QUELLE RÉALITÉ DU RENOUVELLEMENT GÉNÉRATIONNEL DES ACTIFS DE L'ESS ? .....</b>	<b>14</b>
1.1 LES DÉPARTS À LA RETRAITE DES EFFECTIFS SALARIÉS.....	14
GENRE ET RENOUVELLEMENT GÉNÉRATIONNEL.....	16
CSP ET RENOUVELLEMENT GÉNÉRATIONNEL.....	17
1.2 GOUVERNANCE ET RENOUVELLEMENT GÉNÉRATIONNEL.....	19
CARACTÉRISATION DE LA VIE ASSOCIATIVE ET SOCIÉTARIALE.....	19
LES DÉPARTS DE BÉNÉVOLES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE .....	21
<b>2. QUELLES CULTURES ET PRATIQUES DE LA GRH ? .....</b>	<b>24</b>
ÉTAT DES LIEUX DE LA STRUCTURE D'EMPLOI .....	24
REGARD SUR L'ÂGE DES ACTIFS .....	26
LES STATUTS DES SALARIÉS AU SEIN DES ORGANISATIONS.....	26
L'ORGANISATION INTERNE.....	28
LES CULTURES ET PRATIQUES DU MANAGEMENT RH .....	30
L'INTÉGRATION DES ADMINISTRATEURS AUX PROCESSUS DE TRAVAIL .....	32
LE MANAGEMENT ET LES VALEURS DE L'ESS .....	33
LES OUTILS DE FORMATION ET DE DIALOGUE SOCIAL.....	34
<b>3. QUELS BESOINS DES ENTREPRISES FACE À L'ENJEU DU RENOUVELLEMENT GÉNÉRATIONNEL ? .....</b>	<b>38</b>
3.1 DIFFICULTÉS ET PERSPECTIVES DE RECRUTEMENT .....	40
LES FREINS AU RECRUTEMENT .....	40
LES PERSPECTIVES DE RECRUTEMENT.....	41
3.2 DES PRATIQUES AUX ENJEUX DE FORMATION.....	46
LA FORMATION DES SALARIÉS .....	46
LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS .....	48
LA FORMATION DES DIRIGEANTS ET CADRES INTERMÉDIAIRES .....	50
3.3 ÉCLAIRAGES SUR LES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GPEC .....	54
LES CONDITIONS PRÉALABLES À UNE GPEC.....	55
3.4 DES OUTILS ET MOYENS MOBILISABLES (DRH, TSF, PRATIQUES DE COOPÉRATION).....	57
LA MOBILISATION D'UN POSTE SPÉCIFIQUE À LA DRH.....	57
3.5 MISE EN PERSPECTIVE CONCLUSIVE .....	61
Index des illustrations.....	64
Le réseau des observatoires de l'Économie Sociale et Solidaire.....	66
La Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire Provence-Alpes-Côte d'Azur.....	66
L'Observatoire Régional de l'Économie Sociale et Solidaire .....	66

# Introduction

## Rappel des motifs de l'enquête : un constat préoccupant sur les départs à la retraite dans l'ESS d'ici à 2020

Le cahier que nous vous présentons rend compte de la démarche conduite par la CRESS PACA d'exploration des pratiques managériales des entreprises de l'économie sociale et solidaire de la région PACA. Elle fait suite à une alerte identifiée par les statistiques régionales de l'ESS sur les prévisions de départs à la retraite des salariés de l'économie sociale et solidaire.

Déjà en 2009, la CRESS PACA a produit un diagnostic chiffré du nombre de salariés de 50 ans et plus qui cesseront leur activité d'ici 2020<sup>1</sup>. Il a plus particulièrement pointé, dans une quantité importante, le départ à la retraite des cadres et les enjeux soulevés par ces départs notamment en matière de transmission d'entreprises, de valeurs et de pratiques qui constituent les spécificités des modes d'organisation des entreprises de l'ESS.

Les chiffres, actualisés en 2011, parlent d'eux-mêmes :

- › **28 % à 43 % des emplois de l'ESS en région seront concernés par les départs à la retraite d'ici 2023 :** les secteurs les plus marqués étant ceux de l'action sociale et tout particulièrement ceux relevant de l'aide à domicile. L'impact s'annonce proportionnellement plus fort que dans le reste de l'emploi privé.
- › Les associations emploient à ce jour plus de 80 % de ces effectifs de l'ESS qui partiront à la retraite, 11,5 % pour les coopératives et 6 % pour les mutuelles. Tous les corps de métiers, types de fonctions et tâches seront impactés.
- › Les femmes représentent près de 70 % des emplois de l'ESS<sup>2</sup> mais ce sont les hommes, qui occupent plus souvent des postes à responsabilité, qui sont proportionnellement les plus touchés par le vieillissement. **C'est sur la catégorie socioprofessionnelle des dirigeants et des cadres que s'exercera la pression la plus importante**, avec une estimation de deux cadres sur cinq qui partiront potentiellement à la retraite dans les quinze prochaines années.

Un certain nombre de démarches ont été entreprises, telles que les IRIS<sup>3</sup> dans les champs des services à la personne ou du sport, visant à consolider la compétence dans les structures et la professionnalisation d'un secteur d'activité. Pour l'essentiel, ces actions en faveur du processus global de professionnalisation de l'ESS n'ont pas, ou très peu, intégrées les questions posées par le vieillissement programmé des cadres supérieurs et intermédiaires, ou encore celles de la transmission des valeurs, de la culture de l'entrepreneuriat et des pratiques collectives.

Les entreprises de l'ESS rencontrent les mêmes difficultés que toute entreprise à aborder la gestion des âges. Aussi doivent-elles répondre à deux enjeux majeurs qu'elles partagent avec d'autres : assurer la pérennité organisationnelle de la structure et consolider son modèle économique. Pour autant, la stratégie à déployer serait vaine si elle ne cherchait pas à intégrer des dimensions spécifiques à l'ESS.

## Comprendre et s'outiller pour agir face au renouvellement générationnel dans l'ESS

L'ambition de la démarche visait donc à amplifier, de façon qualitative et inductive, le travail d'exploration de la réalité et des problématiques au sein des entreprises de l'ESS de la région PACA, en tenant compte de leur caractère collectif et innovant.

Un certain nombre d'hypothèses étaient sous-jacentes à cette exploration au regard de ces dimensions spécifiques :

- › La mobilisation de différentes parties prenantes et la gouvernance bénévole de l'entreprise impliquent de tenir compte non seulement de l'impact du vieillissement sur les actifs (gestion du capital humain) mais aussi sur les modes de gouvernance à travers le renouvellement potentiel des administrateurs.
- › Le départ de dirigeants et de cadres supérieurs et intermédiaires, pose non seulement la question de la perte d'une compétence technique et stratégique, mais aussi d'une compétence sociale fondée sur des valeurs et une culture d'action spécifique. A cela s'ajoute, dans un environnement socio-économique mouvant et contraint, la nécessité d'une réflexion sur la gestion de l'entreprise et tout particulièrement sur le management des ressources. **Les départs questionnent non seulement les**

1 « Les départs à la retraite : un impact à anticiper » - Panorama et enjeux de l'ESS en PACA - 2009 - p.62

2 Panorama Régional de l'Économie Sociale et Solidaire en Provence-Alpes-Côte d'Azur, CRESS PACA, Juillet 2015

3 Fonds de formation IRIS : Intervention Régionale pour l'Investissement Social ([www.iris-crise-region-paca.org](http://www.iris-crise-region-paca.org))

**transmissions de savoir et de savoir-faire, mais également le partage et la transmission de ces valeurs et des pratiques d'action qui en découlent.**

- › Les modèles économiques complexes des entreprises de l'ESS, hybridant souvent différentes ressources dans un contexte de raréfaction des moyens affectés aux politiques publiques, supposent de repérer ce qui, dans les modèles actuels, constituent une fragilité, voire un facteur de risque. Elles invitent à **explorer la manière d'articuler de façon cohérente les approches organisationnelle et économique.**
- › Ces évolutions démographiques renforcent l'enjeu du développement de coopérations et mutualisations à l'heure où le changement d'échelle est un défi politique d'actualité<sup>4</sup>. Il s'agit donc d'identifier **comment, dans le cadre de stratégies prévisionnelles de redéploiement de compétences, de savoir-faire et de dissémination de valeurs, les modalités de coopération et de mutualisation peuvent contribuer à répondre aux enjeux d'évolutions organisationnelles des entreprises de l'ESS.**

Il doit être rappelé que les réflexions engagées avec les acteurs de l'ESS, à travers différents ateliers de travail et de réflexions<sup>5</sup>, ont fait apparaître comme prioritaires :

- L'identification précise de ce qui pourrait constituer une « rupture » pour l'organisation,
- la connaissance de ce qui doit être ou non transféré (valeurs, compétences, pratiques, etc.) et à qui,
- l'importance de conjuguer une stratégie de recrutement avec une stratégie de formation.

## La démarche méthodologique

Cette enquête visait la conduite de diagnostics auprès d'une cible répondant à deux principaux critères :

- entreprises de plus de 3 salariés (hors contrat aidé) et de moins de 50 salariés,
- tous secteurs confondus hors système bancaire sous forme coopérative.

Elle comprenait 3 volets :

- › **L'état des lieux de l'organisation**, visant à apprécier le cadre d'intervention des entreprises de l'ESS dans leur environnement et leur capacité à faire évoluer un modèle spécifique (pratiques de la démocratie, pratiques du collectif - gouvernance, rapport aux usagers/clients, etc. - pratiques économiques - rapport des valeurs/marché, etc.) ;
- › **La caractérisation des ressources humaines et des pratiques de GRH de l'organisation**, visant à mesurer le degré d'intégration des fonctions RH (dialogue social, formation, recrutement, formalisation d'outils, etc.) et à analyser les enjeux et les risques du renouvellement générationnel sur l'emploi salarié et le bénévolat ;
- › **La caractérisation des besoins de l'organisation au regard de l'enjeu du renouvellement générationnel**, en vue notamment de mesurer la capacité des organisations de l'ESS à organiser les réponses à leur besoin (partenariat, mutualisation de compétence, coopération, expertise, etc.), à appréhender l'évolution de la gestion des compétences (besoins de recrutement, de mobilité, de transmission de savoir-faire, etc.) et l'adéquation de l'offre de formation aux réalités des entreprises de l'ESS.

Elle a été conduite par un réseau de 32 diagnostiqueurs issus de l'ESS, dont la diversité a contribué à garantir la prise en compte de la diversité territoriale et sectorielle de l'ESS. Les diagnostics ont été réalisés dans le cadre d'entretiens in situ.

## Précautions méthodologiques

530 diagnostics ont été retenus et exploités, soit 8,4 % des établissements de 3 à 50 salariés en région. Les réponses sont déclaratives. Les répondants sont pour plus des trois quarts (77,5 %) un représentant de la direction.

Quelques précautions doivent être soulignées :

- › Les tailles d'échantillon de certaines filières présentent une sous représentativité des filières en question (culture, tourisme) ;
- › Le taux de réponses varie selon les questions : ce dernier, qui constitue en soi un enseignement a été précisé autant que nécessaire ;
- › L'approche retenue – à l'appui des diagnostiqueurs – tend à privilégier un taux de réponse plus important des structures adhérentes à au moins un réseau ;

<sup>4</sup> Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

<sup>5</sup> « La Transmission – du sens et des savoirs », 5ème atelier de l'ESS, Sanary sur Mer, le 3 novembre 2009 ; « Renouvellement générationnel des entreprises de l'ESS », Aix en Provence, 24 novembre 2011, en partenariat avec la Mutualité Française PACA, la LMDE, le FSPVA et Unis Cité.

Les panels par filière et territoire sont proches de la composition de l'ESS mais ne sont pas strictement représentatifs. Les données filières étant le fruit d'un regroupement par code NAF, spécialement élaboré pour les besoins de l'étude, elles ne peuvent être rapportées à des données régionales (compatibilité des nomenclatures).

/Fig. 1/ Répartition des établissements de 3 à 50 salariés par département

	Nb d'établissements de 3 à 50 salariés*	Part du département*	Nb de diagnostics réalisés	Part du département
Alpes de Haute-Provence (04)	296	5 %	56	10,6 %
Hautes-Alpes (05)	290	5 %	50	9,4 %
Alpes Maritimes (06)	1 097	18 %	74	14 %
Bouches-du-Rhône (13)	2 625	42 %	171	32,3 %
Var (83)	1 139	18 %	65	12,3 %
Vaucluse (84)	791	13 %	114	21,5 %
<b>TOTAL RÉGION PACA</b>	<b>6 239</b>	<b>100 %</b>	<b>530</b>	<b>100 %</b>

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

\* D'APRÈS INSEE CLAP

La logique territoriale repose sur une entrée départementale. L'échantillon est rapporté aux volumes par territoire départemental (ci-dessus).

La logique par filière retient une approche segmentant :

- › le secteur sanitaire et médico-social,
- › les services à la personne,
- › le tourisme social et solidaire,
- › la culture,
- › le socio-culturel.
- › Les secteurs « autres » (commerce, agriculture, restauration, enseignement - hors enseignement culturel - construction, industrie, etc.) font l'objet d'un regroupement ; les données les concernant ont été préservées dans la mesure où elles éclairent le volet des activités relevant plus du secteur marchand.
- › Le champ de l'insertion par l'activité économique, transversal aux autres activités qui constituent des supports à l'insertion professionnelle des publics, a fait l'objet d'un traitement à part.
- › Un focus a également été conduit sur les SCOP et SCIC<sup>6</sup>.

Des synthèses complémentaires sont réalisées, permettant de restituer de façon plus ciblée les résultats par territoire :

- les départements alpins (04 et 05) ;
- les Alpes Maritimes ;
- le Var ;
- le Vaucluse.

Le renouvellement générationnel par « filière » et thématique

- dans le secteur sanitaire et médico-social ;
- dans les services à la personne ;
- dans le secteur socio culturel ;
- dans le tourisme social et solidaire ;
- dans la culture ;
- dans l'Insertion par l'activité économique ;
- dans les SCOP et SCIC.

6 SCOP : société coopérative et participative – SCIC : société coopérative d'intérêt collectif.

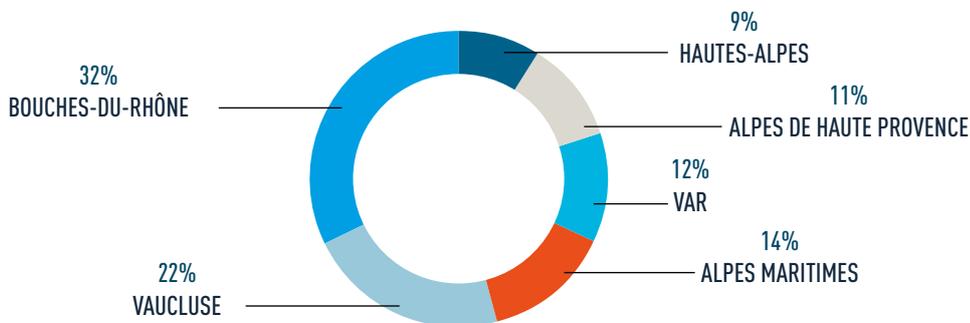
# Caractérisation de l'échantillon régional

## La répartition territoriale des établissements

Au regard d'une stricte proportionnalité régionale, les entreprises sont sur représentées dans les départements alpins et le Vaucluse et sous représentées sur le littoral et les Bouches-du-Rhône (cf. tableau p.7).

La présente enquête porte sur un échantillon de 530 établissements de l'ESS en PACA, soit 8,4% des établissements de 3 à 50 salariés en région PACA.

/ Fig. 2 / Répartition géographique de l'échantillon



SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

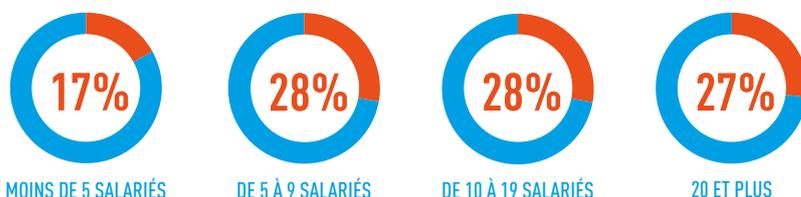
## La répartition par effectif et type d'établissements

L'échantillon régional se compose d'établissements dont la répartition par tranche d'effectifs est équilibrée.

Les répondants sont pour :

- > 80% des mono-établissements,
- > 16% relèvent d'une entreprise de 2 à 5 établissements,
- > 4% ont plus de 6 établissements<sup>7</sup>.

/ Fig. 3 / Répartition de l'échantillon par taille des établissements



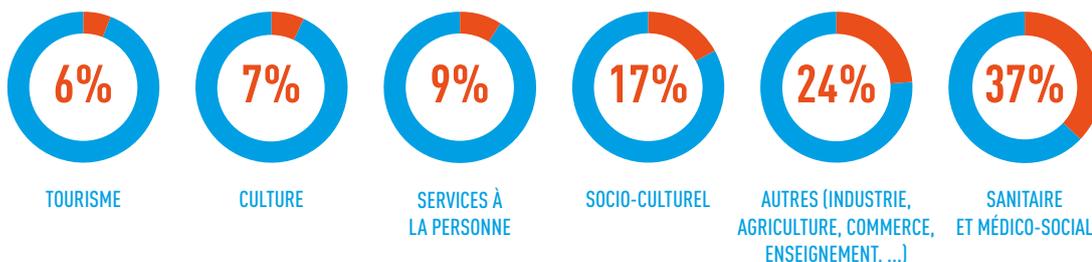
SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

## Les activités et filières

Il est privilégié ici une analyse par filière.

Le secteur du sanitaire et médico-social représente un volume important d'établissements du champ de l'ESS il est fortement représenté, avec 36,6% de l'échantillon, soit 194 établissements.

/ Fig. 4 / Répartition de l'échantillon par filière



SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

Les activités de l'IAE ne constituent pas un secteur d'activité complémentaire, ce champ est transversal

<sup>7</sup> Un établissement est une unité de production géographiquement individualisée, mais juridiquement dépendante de l'entreprise. Une entreprise peut donc compter plusieurs établissements.

aux filières (services à la personne, sanitaire et médico-social, etc.) et représente 18 % de l'échantillon (95 structures<sup>8</sup>).

Les coopératives (ici Scop et Scic) relèvent principalement des secteurs « autres » (industrie, agriculture, commerce, enseignement, etc.) à l'exception de quelques unités (1 à 2 selon les filières).

## La répartition géographique des établissements par filière et taille

L'observation de la taille des établissements, en effectifs salariés par filière, fait apparaître :

- › Une représentation forte des établissements de 10 salariés et plus dans le champ sanitaire et médico-social (129 établissements soit 66,5 % du panel « filière ») et des services à la personne (92 % dont 66 % de plus de 20 salariés), fait relativement caractéristique de ces secteurs ;
- › Une majorité de structures de moins de 10 salariés dans le champ de la culture (71,4 % de la population concernée) et du socio-culturel (60,5 %) ;
- › Le tourisme comprend majoritairement des établissements de plus de 5 salariés, dont une majorité dans la tranche 10 à 20 salariés (71,9 %).

Dans ce cahier, le tourisme social et solidaire sera également appelé « tourisme » par commodité de rédaction.

/ Fig. 5/ Répartition de l'échantillon par filière et taille d'établissement

	Moins de 5 salariés		De 5 à 9 salariés		De 10 à 19 salariés		20 salariés et plus		Total	
	Effectifs	en %	Effectifs	en %	Effectifs	en %	Effectifs	en %	Effectifs	en %
Culture	11	31,4 %	14	40,0 %	7	20,0 %	3	8,6 %	35	100 %
Sanitaire et médico-social	21	10,8 %	44	22,7 %	60	30,9 %	69	35,6 %	194	100 %
Service à la personne	4	8,0 %	0	0,0 %	13	26,0 %	33	66,0 %	50	100 %
Socio-culturel	29	31,8 %	26	28,6 %	24	26,4 %	12	13,2 %	91	100 %
Tourisme social et solidaire	2	6,2 %	12	37,5 %	11	34,4 %	7	21,9 %	32	100 %
Autres secteurs d'activités	26	20,3 %	51	39,8 %	33	25,8 %	18	14,1 %	128	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>17,6 %</b>	<b>147</b>	<b>27,7 %</b>	<b>148</b>	<b>27,9 %</b>	<b>142</b>	<b>26,8 %</b>	<b>530</b>	<b>100 %</b>
Insertion par l'activité économique (IAE)	20	21,0 %	28	29,5 %	34	35,8 %	13	13,7 %	95	100 %
SCOP et SCIC	8	18,0 %	16	36,0 %	10	23,0 %	10	23,0 %	44	100 %

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

NOTE : AUTRES SECTEURS D'ACTIVITÉS : COMMERCE, AGRICULTURE, RESTAURATION, ENSEIGNEMENT (HORS ENSEIGNEMENT CULTUREL), CONSTRUCTION, INDUSTRIE, ETC.

Les filières du sanitaire et médico-social, socio-culturelle et les secteurs autres sont les filières les plus représentées en volume, quel que soit le territoire. Le département des Bouches-du-Rhône concentre par effet mécanique (densité du territoire) le nombre le plus important d'entreprises sur les filières majoritairement enquêtées, à l'exception du tourisme, filière pour laquelle les volumes d'entreprises enquêtées sont plus importants pour les départements du Vaucluse, du Var et des Hautes-Alpes pour notre échantillon<sup>9</sup>.

8 « Focus Économie Sociale et Solidaire et l'insertion par l'activité économique », CRESS PACA, n°3 Hors-Série DLA R – Décembre 2014, en partenariat avec Chantier Ecole PACA, Coorace PACA et UREI PACA

9 « Focus Tourisme social et solidaire et ESS », CRESS PACA, n°4 – Février 2015, en partenariat avec l'UNAT PACA

/Fig. 6/ Répartition de l'échantillon par filière et département

	Alpes de Haute Provence		Hautes Alpes		Alpes Maritimes		Bouches du Rhône		Var		Vaucluse		Total	
	Effectifs	en %	Effectifs	en %	Effectifs	en %	Effectifs	en %	Effectifs	en %	Effectifs	en %	Effectifs	en %
Culture	3	5,4 %	3	6,0 %	4	5,4 %	14	8,2 %	3	4,6 %	8	7,0 %	35	6,6 %
Sanitaire et médico-social	20	35,7 %	21	42,0 %	29	39,2 %	65	38,0 %	23	35,4 %	36	31,6 %	194	36,6 %
Service à la personne	4	7,1 %	4	8,0 %	11	14,9 %	17	9,9 %	6	9,2 %	8	7,0 %	50	9,4 %
Socio-culturel	10	17,9 %	3	6,0 %	11	14,9 %	28	16,4 %	12	18,5 %	27	23,7 %	91	17,2 %
Tourisme social et solidaire	3	5,4 %	6	12,0 %	5	6,8 %	5	2,9 %	6	9,2 %	7	6,1 %	32	6,0 %
Autres	16	28,6 %	13	26,0 %	14	18,9 %	42	24,6 %	15	23,1 %	28	24,6 %	128	24,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100 %</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>	<b>74</b>	<b>100 %</b>	<b>171</b>	<b>100 %</b>	<b>65</b>	<b>100 %</b>	<b>114</b>	<b>100 %</b>	<b>530</b>	<b>100 %</b>
Insertion par l'Activité Économique	5	8,9 %	7	14,0 %	18	24,3 %	34	19,9 %	13	20,0 %	18	15,8 %	95	17,9 %
SCOP et SCIC	4	7,1 %	6	12,0 %	3	4,1 %	17	9,9 %	3	4,6 %	11	9,6 %	44	8,3 %

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

Le panel, d'un total de 530 établissements, présente :

- **Une proportion importante d'établissements relevant du secteur sanitaire et médico-social dans les départements, notamment les territoires alpins**, la répartition variant de 31,6 % des établissements du Vaucluse à 42,0 % dans les Hautes-Alpes,
- **Une répartition relativement homogène des volumes d'établissements de la filière tourisme sur les 6 départements** (3 à 7 établissements par département). Le tourisme occupe une part significative des établissements enquêtés dans les Hautes-Alpes (12,0 % de l'échantillon contre 6 % en moyenne régionale). Même constat pour la culture (3 à 8 établissements par département), avec une proportion plus significative sur les Bouches-du-Rhône (8,2 % pour 6,6 % en moyenne régionale).
- **Les services à la personne sont en proportion d'établissements par département fortement représentés sur les Alpes Maritimes** (14,9 % du panel départemental pour 9,9 % en moyenne régionale).

La représentation par taille d'entreprises est équilibrée sur les Alpes Maritimes et le Var. Les autres départements présentent de légères dominantes : les 10-19 salariés pour les Alpes de Haute-Provence et le Vaucluse, les 5 à 9 salariés sur les Hautes-Alpes et les 20 salariés et plus sur les Bouches-du-Rhône.

## Les statuts juridiques des établissements

L'échantillon se compose de 88,4 % d'associations, 8,7 % de coopératives et de 3,8 % de SARL, SAS, etc. Il comprend une mutuelle, un groupement d'intérêt économique et pas de fondations. La répartition départementale est relativement homogène pour les associations et les coopératives.

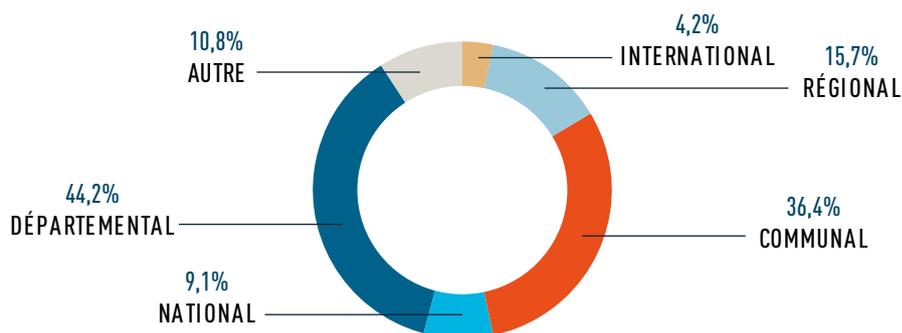
L'entrée statutaire des SCOP et SCIC a fait l'objet d'une attention particulière : l'échantillon comporte 46 coopératives dont 44 SCOP et SCIC. Les coopératives sont proportionnellement plus représentées dans les départements des Bouches-du-Rhône et du Vaucluse.

Dans la filière de l'Insertion par l'activité économique, l'échantillon est composé à 86,3 % d'associations, 2,1 % de coopératives et 11,6 % relèvent d'autres statuts commerciaux (SARL, SAS, EURL, et SARL unipersonnelle).

Concernant l'ancienneté des structures 29,5 % des entreprises ont moins de 15 ans et 57,7 % moins de 30 ans.

## Le territoire d'intervention des établissements enquêtés

/ Fig. 7 / Les territoires d'intervention des établissements enquêtés



SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLE

Les structures de l'échantillon interviennent plus fortement aux échelles communales (36% des établissements) et départementales (44%<sup>10</sup>).

A contrario, le tourisme est fort présent dans les structures intervenant au niveau international (32% des établissements, soit 1 établissement du tourisme sur 5) et au national (37,5%); la culture est également présente au niveau international (41%) et régional (20,5%).

Relativement à la taille des établissements :

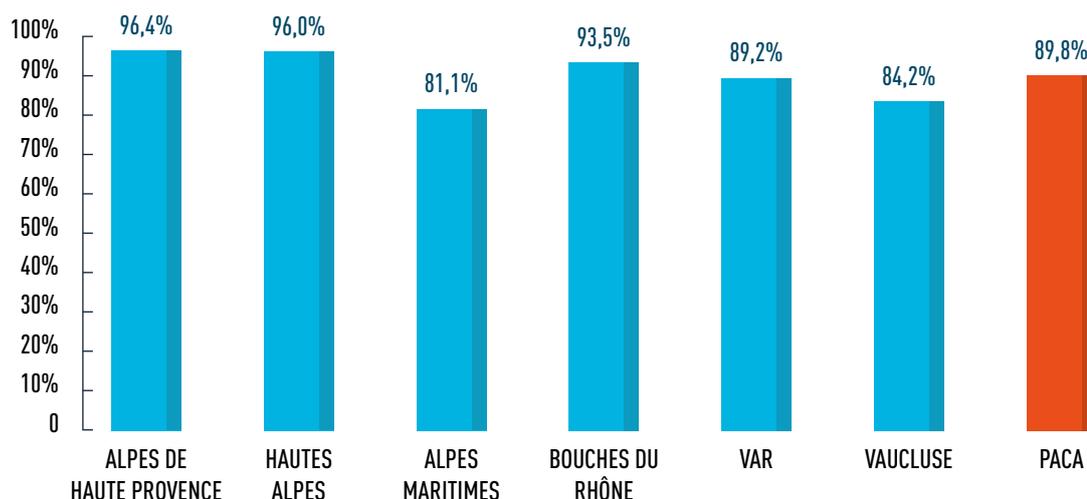
- › Les établissements de plus petite taille (moins de 10 salariés) agissent majoritairement à l'échelle communale et départementale. Pour les moins de 5 salariés, 32% des établissements de la tranche ont un territoire d'action au niveau communal et 48,5% au niveau départemental;
- › Les niveaux régionaux et nationaux sont les territoires d'action les plus fortement investis par les plus de 5 salariés (respectivement plus de 80%) et tout particulièrement par la tranche des 5 à 10 salariés.

## L'adhésion à un réseau et/ou fédération

89,9% des établissements enquêtés adhèrent à un réseau ou à une fédération. Ce taux est nettement supérieur à la moyenne nationale observée dans les travaux de V. Tchernonog<sup>11</sup> où les associations employeuses adhèrent à un (e) réseau ou fédération dans 67% des cas<sup>12</sup>. Ce taux est corrélé à l'âge des établissements et au secteur d'activité (sport, action social et santé, etc.).

Les coopératives de l'échantillon sont toutes fédérées.

/ Fig. 8 / Taux d'adhésion à un ou plusieurs réseau(x) et/ou fédération(s) par département



SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

Sur l'ensemble des 474 affiliations, 54,5% adhèrent à un réseau, 26% adhèrent à deux, 19% adhèrent à trois ou plus.

<sup>10</sup> Cependant, cette tendance est à relier au poids de la filière sanitaire et médico-social dans l'échantillon (36,5%) : cette dernière compte respectivement pour 45% des établissements agissant au niveau communal et 38% de ceux qui agissent à une échelle départementale.

<sup>11</sup> Le Paysage associatif français, 2ème édition, Juris éditions, 2013

<sup>12</sup> Source : Enquête CNRS - Centre d'économie de la Sorbonne « Le Paysage associatif français », 2011-2012. Echantillon de 7 600 établissements.

Plus la taille en effectif est importante, plus la proportion d'établissements affiliés est importante. Les structures de moins de 5 salariés sont affiliées pour 85 % d'entre eux alors que les établissements de 20 salariés et plus le sont à 95%.

La proportion d'établissements affiliés est importante dans le champ des services à la personne (94 % des établissements), du sanitaire et médico-social (91 %) et du secteur « autres » (94 %). Ce constat est moins significatif pour les établissements affiliés dans les champs de la culture (68,5%).

## La reconnaissance publique des organisations (agrément)

L'agrément IAE est détenu par des établissements regroupés dans les filières du sanitaire et médico-social, des services à la personne et du secteur « autres<sup>13</sup> ».

Concernant les services à la personne, 61 établissements ont l'agrément services à la personne (simple ou double<sup>14</sup>), 13 d'entre eux cumulent cet agrément et un autre (ex. IAE). Une analyse plus fine met en évidence un volume important de bénéficiaires de l'agrément de Jeunesse et Sport (21 %<sup>15</sup>).

19 % des répondants bénéficient de la reconnaissance comme organisme de formation et relèvent principalement de la filière sanitaire et médico-sociale, socio-culturelle et « autres ».

L'agrément « entreprises solidaires » est mobilisé par un volume modeste d'établissements, quelles que soient les filières travaillées pour l'enquête.

Les agréments dans le champ de la petite enfance ou relatif à la protection de l'enfance et l'autorisation d'exercer des tutelles ont également été mentionnés par les structures concernées.

Une grande diversité d'agrément a été citée et regroupée dans une rubrique « autres agréments » (39 % des répondants.)

La mobilisation d'agrément concerne 82,5% des associations du panel régional et 58,7% des coopératives.

Concernant les certifications ou labels, 25% des établissements déclarent en disposer, ce sont les filières « autres » (39,8%), la culture (37,1%), le tourisme social et solidaire (31,3%) et l'IAE (30,5%) qui présentent les taux les plus élevés. Sont cités par les établissements plus d'une centaine de labels et certifications tels que les normes AFNOR, norme ISO 14001, 9000, 9001, NF service, Tourisme et Handicap, village vacances 3 étoiles, labels et certification bio...

/Fig. 9/ Principaux agréments détenus par les entreprises de l'ESS

	EFFECTIFS
IAE	95
Jeunesse et sport	94
Organisme de formation	84
Services à la Personne	61
Entreprises solidaires	35
Agréments Petite Enfance	24
Agréments Protection de l'enfance	11
Agréments qualité	6
Tutelle	4
Sans Agrément	4
Autres agréments	172

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
 CHAMP : TAUX DE RÉPONSE : 75,5% - 86 NON RÉPONSES  
 RÉPONSE TEXTE LIBRE, RETRAITEMENT, RÉPONSES MULTIPLES

13 Autres secteurs d'activités : commerce, agriculture, restauration, enseignement (hors enseignement culturel), construction, industrie, etc.

14 Depuis fin 2011, le régime de double agrément (simple et qualité) remplacé par le régime de l'agrément et de la déclaration. L'agrément est obligatoire pour certains services auprès de publics fragiles (enfants de moins de 3 ans, personnes de plus de 60 ans, personnes handicapées ou dépendantes) - [www.entreprises.gouv.fr/services-a-la-personne](http://www.entreprises.gouv.fr/services-a-la-personne)

15 L'agrément « Jeunesse et éducation populaire », décret n° 2002-571 du 22 avril 2002 (plus communément appelé agrément « Jeunesse et sport ») constitue une reconnaissance de l'association par le Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative. Il atteste d'un fonctionnement démocratique des instances de l'association et de la conformité de ses objectifs avec les valeurs de l'éducation populaire ([www.associations.gouv.fr](http://www.associations.gouv.fr)).

## En synthèse

- 530 établissements de l'ESS, soit un échantillon représentatif de 8,4 % des établissements de 3 à 50 salariés en région PACA ;
- L'échantillon se compose de 88,4 % d'associations, 8,7 % des coopératives et 3,8 % de SARL, SAS, etc.
- Une proportion plus importante d'établissements de l'ESS dans l'échantillon sur les départements des Alpes de Haute-Provence, des Hautes-Alpes et du Vaucluse par rapport à la structure régionale des établissements ;
- Plus d'un tiers des établissements (36,6 %) relève de la filière sanitaire et médico-sociale ;
- Une représentation assez homogène sur les différentes tranches d'effectifs (moins de 5 salariés, de 5 à 9 salariés, de 10 à 19 salariés, plus de 20 salariés)
- Un travail spécifique conduit sur des filières transversales : l'insertion par l'activité économique (95 établissements) et les SCOP et SCIC (44 établissements)
- Une forte représentativité des établissements affiliés : 9 établissements sur 10 sont fédérés.
- 75,5 % des structures enquêtées disposent d'au moins un agrément (dont les principaux sont l'IAE et jeunesse et sport)
- Les structures interviennent très majoritairement à l'échelle départementale et communale (respectivement 44,2 % et 36,4 % des territoires d'interventions)
- 4 synthèses territoriales (départements alpins – Alpes de Haute-Provence et Hautes-Alpes – les Alpes Maritimes, le Var et le Vaucluse), 5 filières (sanitaire et médico-social, culturel, socio-culturel, tourisme social et solidaire et services à la personne) et 2 thématiques (insertion par l'activité économique et Scop et Scic).



# 1. QUELLE RÉALITÉ DU RENOUVELLEMENT GÉNÉRATIONNEL DES ACTIFS DE L'ESS ?

## 1.1 LES DÉPARTS À LA RETRAITE DES EFFECTIFS SALARIÉS

Les entreprises de plus de 10 salariés sont en proportion plus fortement touchées, avec 68,9 % des entreprises de 10 à 19 salariés et 84,5 % des 20 salariés et plus, que les TPE (de 51 % à 70 % des entreprises de moins de 10 salariés). Le poids de la filière sanitaire et médico-social explique en partie ce fait.

60,8 % de l'échantillon, soit 322 entreprises, déclarent être concernées par les départs à la retraite d'ici à 5 ans.

/Fig. 10/ Répartition des établissements concernés par les départs à la retraite dans les 5 ans, par taille d'établissement

	OUI		NON		NE SAIT PAS		TOTAL	
	Effectifs	en %	Effectifs	en %	Effectifs	en %	Effectifs	en %
Moins de 5 salariés	28	30,1 %	65	69,9 %	0	0 %	93	100 %
De 5 à 9 salariés	72	49 %	75	51 %	0	0 %	147	100 %
De 10 à 19 salariés	102	68,9 %	45	30,4 %	1	0,7 %	148	100 %
20 et plus	120	84,5 %	22	15,5 %	0	0	142	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>322</b>	<b>60,8 %</b>	<b>207</b>	<b>39,1 %</b>	<b>1</b>	<b>0,2 %</b>	<b>530</b>	<b>100 %</b>

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

/ Fig. 11 / Répartition des établissements concernés par les départs à la retraite par département

	EFFECTIF	EN %
Alpes de Haute-Provence	42	75,0 %
Hautes-Alpes	30	60,0 %
Alpes Maritimes	47	63,5 %
Bouches-du-Rhône	103	60,2 %
Var	38	58,5 %
Vaucluse	62	54,4 %
<b>TOTAL RÉGIONAL</b>	<b>322</b>	<b>60,8 %</b>

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

Sur les départements, les établissements des Alpes de Haute-Provence sont proportionnellement plus fortement touchés avec 75% de l'échantillon. Les Bouches-du-Rhône, les Alpes Maritimes et les Hautes-Alpes avoisinent la moyenne régionale (respectivement 60,2%, 63,5% et 60% des populations départementales concernées). Le Var et le Vaucluse sont un peu en deçà de la moyenne régionale (58,5% et 54,4%).

/ Fig. 12 / Répartition par filière des établissements concernés par les départs à la retraite dans les 5 ans

	EFFECTIFS	EN %
Sanitaire et médico-social	127	65,5 %
Tourisme	19	59,4 %
Culture	14	40,0 %
Service à la personne	46	92,0 %
Autres (industrie, agriculture, commerce, enseignement...)	75	58,6 %
Socio Culturel	41	45,1 %
<b>TOTAL / MOYENNE RÉGIONALE</b>	<b>322</b>	<b>60,8 %</b>
Insertion par l'activité économique	52	54,7 %
SCOP et SCIC	23	52 %

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

Concernant les filières, les services à la personne sont tout particulièrement concernés avec 92% des établissements concernés sur la filière, le secteur sanitaire et médico-social ainsi que les secteurs « autres » pour 59 à 65% des populations par filières.

Les structures de l'insertion par l'activité économique, ainsi que les SCOP et SCIC sont concernées pour un peu plus de la moitié du panel.

C'est également le cas de la filière tourisme, alors que l'enquête met en valeur que les champs de la culture et du socio culturel sont un peu moins touchés (40 à 45% des établissements de la filière).

## Des incidences plus importantes pour les TPE du fait de la taille des effectifs

Ces départs concerneraient de 10 à 29% des effectifs (pour 46,5% des répondants) et moins de 10% des salariés (42,1%).

Les TPE sont concernées par une proportion plus importante de leurs effectifs :

- › 65,1% des établissements de moins de 5 salariés prévoient des départs dans les 5 ans, jusqu'à 49% de leurs effectifs salariés,
- › 75% des établissements de 5 à 9 salariés prévoient des départs jusqu'à 49% de leurs effectifs salariés,

/ Fig. 13/ Répartition du nombre d'établissements par proportion de départ à la retraite dans les effectifs

	EFFECTIFS	EN %
Moins de 10 % des effectifs salariés	133	42,1 %
10 à 29 % des effectifs salariés	147	46,5 %
30 à 49 % des effectifs salariés	29	9,2 %
50 à 69 % des effectifs salariés	2	0,6 %
70 à 90 % des effectifs salariés	1	0,3 %
Plus de 90 % des effectifs salariés	1	0,3 %
Ne sait pas	3	0,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>316</b>	<b>100 %</b>

Pour 54,2% des établissements de plus de 20 salariés, le départ à la retraite concerne moins de 10% des salariés.

Les établissements des départements alpins sont plus nombreux que d'autres à prévoir des départs pour 10 à 29% des effectifs (49% à 68% des entreprises concernées par les départs à la retraite). Si le Vaucluse est moins marqué en proportion d'entreprises concernées, ces entreprises le sont néanmoins par la proportion de leurs effectifs salariés concernés, 16% d'entre elles étant concernées pour 30 à 49% de leurs effectifs.

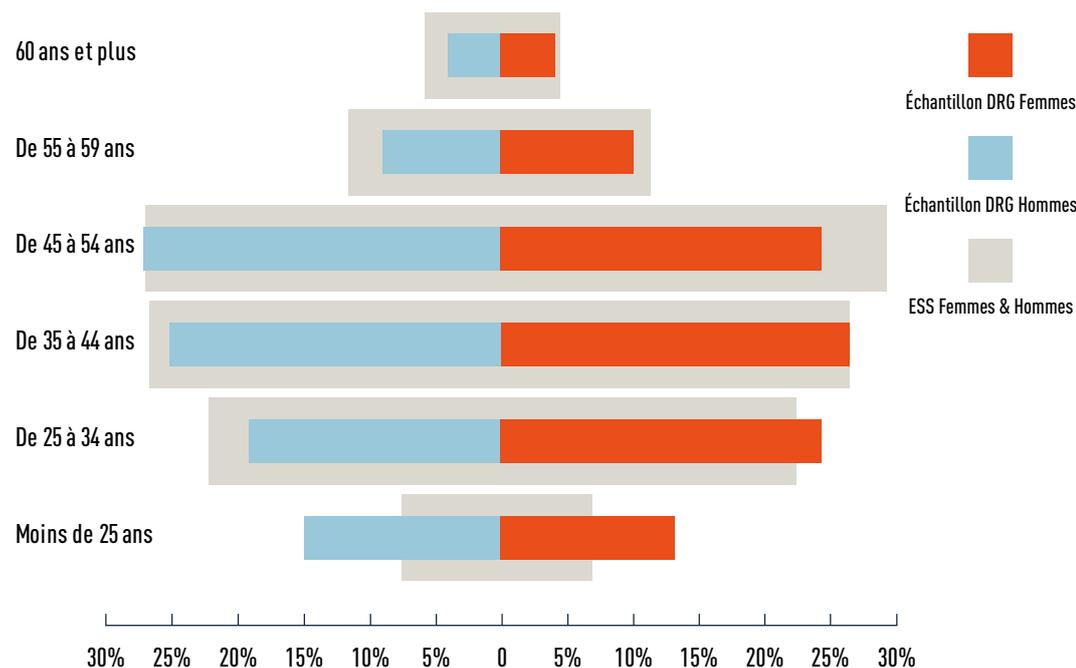
SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : TAUX DE RÉPONSE DE 59,6%

## GENRE ET RENOUVELLEMENT GÉNÉRATIONNEL

Les emplois féminins sont plus touchés par le renouvellement générationnel pour 62% en moyenne des départs à la retraite, tout type d'établissements confondu, et ce, de façon plus marquée pour les établissements de plus de 20 salariés.

Les départements alpins et le Vaucluse sont les territoires les plus concernés (67,3% à 74,5% des départs touchent des emplois féminins).

/ Fig. 14/ Pyramide des âges de l'emploi dans l'ESS et dans l'échantillon diagnostiqué



SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA,  
D'APRÈS INSEE-DADS 2011 ET DRG 2013-2014

Du point de vue sectoriel, le champ des services à la personne est très fortement touché (89,4% des départs à la retraite concernent des femmes). La filière sanitaire et médico-social et l'IAE le sont également, conséquence logique du poids de l'emploi des femmes dans ces filières comme dans l'économie sociale et solidaire en général.

Les départs à la retraite masculins concernent plus fortement les TPE (moyenne de 53,8% des effectifs de départ à la retraite des moins de 5 salariés).

## CSP ET RENOUVELLEMENT GÉNÉRATIONNEL

Pour les 317 entreprises concernées :

- › Les départs à la retraite portent sur les employés pour une large part des établissements (59,2%).
- › Plus d'un établissement sur 5 est concerné par le départ de son dirigeant.
- › Plus d'un quart est concerné par le départ des cadres et professions intellectuelles supérieures.
- › 29,9 % des établissements comptent de 1 à 4 cadres intermédiaires de plus de 55 ans.

Toute proportion gardée, c'est dans la filière «autres», dont de nombreuses SCOP et SCIC, que se détectent des départs d'ouvriers.

/Fig. 15/ Répartition des établissements concernés par les départs à la retraite dans les 5 ans par type de postes

	EFFECTIFS	EN %
Ouvriers	17	5,4 %
Employés	187	59,2 %
Professions intermédiaires	54	17,0 %
Cadres et professions intellectuelles supérieures	90	28,4 %
Dirigeant salarié	67	21,1 %
Ne sait pas	4	1,3 %
TOTAL	317	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : 317 RÉPONSES, QUESTION À CHOIX MULTIPLES - TAUX DE RÉPONSE DE 59,8 %

L'importance du départ des employés s'explique notamment par le poids des établissements concernés dans les champs des services à la personne (83,7 % des établissements de la filière) et du sanitaire et médico-social (61,9 %).

Le départ des cadres et professions intellectuelles a, compte tenu des réserves sur la taille des échantillons, une importance comparativement plus importante dans les champs du tourisme (9 sur les 19 établissements répondants) et de la culture (6 sur les 14).

Quant aux dirigeants salariés, la filière culture est également concernée (5 sur 14), les secteurs «autres» (28,8 %, soit 21 des 73 établissements concernés) et la filière sanitaire et médico-social (1 sur 5).

Plus les effectifs salariés sont nombreux, plus le nombre d'établissements concerné par les départs des employés est important : de 46,4 % pour les moins de 5 salariés à 68,1 % pour les plus de 20 salariés. Cette règle vaut également pour les professions intellectuelles supérieures et cadres, dont les établissements concernés varient en proportion par tranche d'effectifs de 21,4 % à 34,5 %.

En revanche, toute proportion gardée, la courbe s'inverse pour les dirigeants salariés : de 35,7 % pour la tranche des établissements de moins de 5 salariés à 14,7 % pour ceux de plus de 20 salariés.

/Fig. 16/ Répartition des établissements concernés par les départs à la retraite dans les 5 ans par taille et type de postes (CSP)

	OUVRIERS		EMPLOYÉS		PROFESSIONS INTERMÉDIAIRES		CPIS*		DIRIGEANT SALARIÉ		NE SAIT PAS		TOTAL	
	Effectifs	en %	Effectifs	en %	Effectifs	en %	Effectifs	en %	Effectifs	en %	Effectifs	en %	Effectifs	en %
Moins de 5 salariés	0	0%	13	46,4%	1	3,6%	6	21,4%	10	35,7%	0	0%	28	100%
de 5 à 9 salariés	3	4,2%	39	54,9%	12	16,9%	17	23,9%	18	25,4%	0	0%	72	100%
De 10 à 19 salariés	5	4,9%	56	54,9%	18	17,6%	27	26,5%	22	21,6%	4	3,9%	102	100%
20 et plus	9	7,8%	79	68,1%	23	19,8%	40	34,5%	17	14,7%	0	0%	116	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>5,4%</b>	<b>187</b>	<b>59,0%</b>	<b>54</b>	<b>17,0%</b>	<b>90</b>	<b>28,4%</b>	<b>67</b>	<b>21,1%</b>	<b>4</b>	<b>1,3%</b>	<b>317</b>	

\*CADRES ET PROFESSIONS INTELLECTUELLES SUPÉRIEURES  
SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : 317 RÉPONSES, QUESTION À CHOIX MULTIPLES

### Les cadres intermédiaires

La moyenne d'âge des cadres intermédiaires se situe dans une fourchette allant de 35 à 49 ans et cela sans particularités par département.

Cette moyenne est sensiblement plus élevée dans les secteurs du sanitaire et médico-social (44,6 ans) et sur les secteurs « autres » (44,3 ans). A l'inverse, dans les services à la personne (41,9 ans) et la filière socio-culturelle (41,9 ans) se trouvent les moyennes les plus basses.

La moyenne d'âge des cadres intermédiaires est d'autant plus faible que les effectifs de l'établissement sont petits (42,3 ans pour les entreprises de moins de 5 salariés, pour 44,4 ans pour celles de plus de 20 salariés).

### Les dirigeants

/Fig. 17/ Age des dirigeants salariés dans l'échantillon

	EFFECTIFS	AGE MOYEN
Moins de 5 salariés	89	47,2
De 5 à 9 salariés	143	47,4
De 10 à 19 salariés	144	50,2
20 et plus	137	50,9
<b>TOTAL</b>	<b>513</b>	<b>49,1</b>

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

/Fig. 18/ Age moyen des dirigeants par taille d'établissement

	EFFECTIFS	EN %
Moins de 30	3	0,6%
De 30 à 39	89	17,3%
De 40 à 49	159	31,0%
De 50 à 59	203	39,6%
60 et plus	59	11,5%
<b>TOTAL</b>	<b>513</b>	<b>100%</b>

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : TAUX DE RÉPONSE DE 96,8%

Plus âgés que les cadres intermédiaires en moyenne, les dirigeants se situent dans les tranches des 50 ans et plus pour 51,1% des établissements. Ce constat peut notamment s'expliquer par le fait que les postes de direction nécessitent très souvent le recrutement de personnes ayant des expériences professionnelles.

Par ordre d'importance, la moyenne d'âge des dirigeants est plus critique :

> Dans les Alpes-de-Haute-Provence (50,4 ans), les Bouches-du-Rhône (49,3 ans) et le Vaucluse (49,3 ans).

> Dans les filières des services à la personne (50,9 ans) et de la culture (50,7 ans).

Plus l'entreprise est importante en effectifs salariés, plus la moyenne d'âge du dirigeant croît.

La moyenne d'âge des dirigeants est plus importante pour la part des 53 entreprises n'adhérant pas à un réseau ou à une fédération (50,2 ans en moyenne pour 48,8 chez les 458 entreprises fédérées).

# 1.2 GOUVERNANCE ET RENOUVELLEMENT GÉNÉRATIONNEL

## CARACTÉRISATION DE LA VIE ASSOCIATIVE ET SOCIÉTAIRE

Concernant le volume d'adhérents ou de sociétaires (taux de réponse de 91,5%), les deux tiers de l'échantillon concerné (63,7%) comptent de 1 à 100 adhérents ou sociétaires. Ce sont dans les champs du socio-culturel (919), du tourisme (463) et de la culture (306) que les volumes d'adhérents sont, en moyenne, les plus importants. Cette comparaison toutes filières confondues est à analyser avec précaution car les adhérents dans le tourisme social et solidaire sont les usagers des services d'hébergements proposés par les établissements, alors que dans le cas d'autres filières (ex. insertion par l'activité économique) ou formes d'organisation (ex. Scop et Scic) les adhérents ne relèvent pas de la même démarche.

Une instance comme le Conseil d'Administration connaît dans ses volumes de membres des variations par filière ou département, oscillant autour d'une moyenne régionale de 12 administrateurs, avec un minimum de 2 et un maximum de 56. Les Conseils d'Administration comprennent en majorité moins de 10 membres (41,9% des répondants) et de 10 à 20 membres pour 45,3%.

- › La moyenne du nombre d'administrateurs la plus faible est sur les Alpes Maritimes (9,89 membres) et sur le Var (10,57 membres);
- › Les moyennes du nombre d'administrateurs les plus importantes sont sur les Alpes de Haute-Provence (15,79 membres) et le Vaucluse (13,03 membres);
- › Les moyennes de nombre d'administrateurs sont plus faibles dans les établissements des services à la personne (9,27) et de la culture (10,47);
- › Les moyennes du nombre d'administrateurs les plus importantes sont dans les établissements du tourisme social et solidaire (14,28 membres) et du socio-culturel (13,69 membres);

/ Fig. 19/ Niveau de participation des membres aux instances

	EFFECTIFS	EN %
Moins de 40 %	25	4,9 %
Entre 40 et 60 %	65	12,8 %
Entre 60 et 80 %	151	29,7 %
Plus de 80 %	263	51,7 %
Ne sait pas	5	1,0 %
TOTAL	509	100,0 %

Plus l'effectif de l'entreprise est important, plus la moyenne des membres au Conseil d'Administration croît, de 10,61 pour les entreprises de moins de 5 salariés, à 13,26 pour celles de 20 salariés et plus.

Concernant le niveau de participation des membres aux instances, 51,7% des entreprises déclarent un taux de participation de plus de 80% et pour 29,7% entre 60 et 80%.

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX UNIQUE - TAUX DE RÉPONSE DE 96%

Les taux les plus importants sur les départements sont dans les Bouches-du-Rhône (57,1% des établissements ont une participation de plus de 80%) et le Var (50,8%). Le Vaucluse connaît à contrario les taux les plus bas, 29,3% des établissements ayant une participation inférieure à 60%.

Les taux de participation les plus importants (plus de 80%) aux Conseils d'Administration concernent des entreprises des services à la personne (58,3% d'établissements concernés), de l'IAE (57,4%) du tourisme (53,3%) et sur les secteurs « autres » (57,3%). Un établissement culturel sur trois (37,5%) connaît un taux de participation entre 60 et 80%. Dans le champ socio-culturel 10 établissements (11%) connaissent des taux de participation inférieure à 40%.

L'hypothèse est faite selon laquelle plus l'activité de l'établissement porte sur des actions de terrain en prise directe avec le bénéficiaire ou usager du produit ou service, plus l'implication des membres dans la gouvernance est forte. La même hypothèse est formulée pour les établissements ayant un territoire d'action local, notamment en milieu rural.

## L'existence d'un projet d'entreprise formalisé

63,9 % des établissements déclarent qu'un projet d'entreprise<sup>16</sup> a été formalisé en plus des statuts et des textes réglementaires et légaux dont ils dépendent<sup>17</sup>. Les proportions sont variables par département, de 59,4 % des établissements du Var à 69,6 % dans les Alpes de Haute-Provence.

/ Fig. 20 / Répartition des établissements par filière selon la formalisation d'un projet d'entreprise

	OUI		NON		TOTAL	
	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %
Culture	20	57,1 %	15	7,9 %	35	6,6 %
Sanitaire et médico-social	148	76,7 %	45	23,7 %	193	36,6 %
Service à la personne	31	62,0 %	19	10,0 %	50	9,5 %
Socio-culturel	63	69,2 %	28	14,7 %	91	17,3 %
Tourisme social et solidaire	21	65,6 %	11	5,8 %	32	6,1 %
Autres	54	42,9 %	72	37,9 %	126	23,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>337</b>	<b>64,0 %</b>	<b>190</b>	<b>100 %</b>	<b>527</b>	
Insertion par l'activité économique	51	53,7 %	41	43,2 %	92	
SCOP et SCIC	8	18,2 %	36	81,8 %	44	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

La formalisation du projet est une pratique plus développée dans le champ associatif que coopératif, et au sein de celui-ci, dans les filières sanitaire et médico-social (76,7 % des établissements), socio-culturel (69,2 %) et tourisme (65,6 %) quelle que soit la taille de l'établissement.

Quelle que soit la filière, c'est la vocation (le cœur de métier) de l'entreprise qui fait l'objet de cette formalisation pour 79,5 % du panel. Cela concerne 93,5 % des établissements des services à la personne et 88,4 % de la filière du sanitaire et médico-social ; établissements pour lesquels l'éthique et les règles du jeu de l'entreprise constituent le second sujet d'importance (respectivement 67,7 % et 78,8 %).

/ Fig. 21 / Cadre de référence du projet de l'entreprise (au-delà des statuts et autres textes réglementaires)

	EFFECTIFS	EN %
La vocation ou le métier de base de l'entreprise (ce qu'elle veut faire ?)	267	79,5 %
L'éthique et les règles du jeu de l'entreprise (la mise en œuvre collective des valeurs des associés et adhérents de l'entreprise ?)	219	65,2 %
Les valeurs de l'ESS de l'entreprise (sur quoi elle souhaite être reconnue comme exemplaire ?)	198	58,9 %
Les finalités et valeurs de l'ESS (pourquoi les associés/adhérents ont-ils choisi de travailler ensemble ?)	170	50,6 %
Les ambitions de son projet (jusqu'où l'entreprise souhaite aller ?)	172	51,2 %
Les contraintes qu'elles auraient choisies de se donner ?	104	31,0 %
Autre	14	4,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>336</b>	<b>100 %</b>

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES - TAUX DE RÉPONSE DE 99,7 %

Les deux tiers des établissements du tourisme et des secteurs « autres », inscrivent les valeurs de l'ESS comme source d'exemplarité, comme la vocation de l'entreprise. Pour les filières culture et socio-culturelle, ce sont les finalités et valeurs de l'ESS qui sont promues après le métier de l'entreprise, par un peu moins de la moitié des établissements.

Par ailleurs, la temporalité du projet est revue par un peu plus d'un établissement sur cinq de façon annuelle.

<sup>16</sup> Question formulée : « L'organisation possède-t-elle, en plus de ses statuts et des textes réglementaires et légaux dont elle dépend un projet d'entreprise formalisé ? »

<sup>17</sup> Taux de réponse 99,4 %

**Le projet d'entreprise fait l'objet d'un plan de communication spécifique pour quasiment les deux tiers des établissements<sup>18</sup>.**

Le pilotage de ce dispositif de communication repose pour 316 établissements sur les rôles et responsabilités confiés explicitement à certaines personnes, salariés ou bénévoles<sup>19</sup>. Pour les mêmes volumes d'établissement, il repose sur la formalisation de comptes rendus de réunions de l'ensemble des instances. Pour 54,7% de ces entreprises, une préparation importante des Assemblées Générales, Conseils d'Administration, Bureaux ou Comités de direction est évoqué.

Ce plan de communication passe prioritairement par la rédaction et la diffusion de rapports et comptes rendus (67,7% des réponses), la mise en œuvre de temps informels et conviviaux (60,8%), des manifestations spécifiques à destination des salariés et membres ou associés (52,8%).

Concernant la communication interne, 25,3% recourent à un Intranet ou une messagerie dédiée, 27,2% éditent une lettre aux administrateurs ou salariés. Du point de vue d'une communication élargie, 19,6% témoignent diffuser un journal d'entreprise ou de projet.

## LES DÉPARTS DE BÉNÉVOLES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE

Dans les 5 ans à venir, **54,9% des répondants (soit 286 entreprises) seront concernés par des départs de bénévoles<sup>20</sup> pour des raisons liées à l'âge** ou consécutives à des fins de mandats (dans certaines filières). La notion de départ d'un administrateur, notamment pour des raisons liées à l'âge, est difficile à mesurer sur une échelle de 5 ans, il n'y a pas d'âge maximum et très fréquemment les bénévoles de gouvernance s'investissent bénévolement en fin de carrière.

94% des entreprises prévoyant des départs d'administrateurs (267 entreprises) sont adhérentes à une fédération. Au-delà de la Présidence (pour 53,5% de ces entreprises), ces départs concernent un ou plusieurs membres du Conseil d'Administration pour 83,2% de l'échantillon.

**/ Fig. 22/ Répartition par taille des établissements concernés par les départs d'administrateurs dans les 5 ans**

	OUI		NON		NE SAIT PAS		TOTAL	
	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %
Moins de 5 salariés	48	52,2 %	23	25,0 %	21	22,8 %	92	100 %
De 5 à 9 salariés	75	52,4 %	48	33,6 %	20	14,0 %	143	100 %
De 10 à 19 salariés	89	60,5 %	42	28,6 %	16	10,9 %	147	100 %
20 salariés et plus	74	53,2 %	50	36,0 %	15	10,8 %	139	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>54,9 %</b>	<b>163</b>	<b>31,3 %</b>	<b>72</b>	<b>13,8 %</b>	<b>521</b>	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

- › Les établissements de 10 à 19 salariés sont proportionnellement les plus concernés.
- › Les petites structures de moins de 5 salariés tendent à être moins au fait de ces départs (22,8% déclarent ne pas savoir).
- › L'ensemble des territoires est concerné sur une variation allant de 51,8% à 59,7% des entreprises concernées.
- › Les filières les plus touchées sont celles du sanitaire et médico-social (63% des répondants) et de l'IAE (62,5%).

Quelle que soit la taille de l'établissement le départ d'un administrateur bénévole ne fait que rarement l'objet d'une communication élargie anticipée auprès de l'équipe salariée ou de l'équipe bénévole en place. Un changement dans la gouvernance de l'établissement, notamment sur des mandats de Présidence ou au Bureau ont des incidences stratégiques sur la vie politique de l'entreprise.

18 Taux de réponse 95,1%.

19 Taux de réponse : 88,2%.

20 13,8% ne l'évaluent pas.

/Fig. 23/ Répartition par taille des établissements rencontrant des difficultés de recrutement d'administrateurs

	OUI		NON		TOTAL	
	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %
Moins de 5 salariés	35	38,9 %	55	61,1 %	90	100 %
De 5 à 9 salariés	67	47,5 %	74	52,5 %	141	100 %
De 10 à 19 salariés	75	51,4 %	71	48,6 %	146	100 %
20 salariés et plus	78	57,8 %	57	42,2 %	135	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>255</b>	<b>49,8 %</b>	<b>257</b>	<b>50,2 %</b>	<b>512</b>	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

Les 512 répondants sont relativement partagés quant au recrutement des administrateurs, 49,8 % d'entre eux rencontrent des difficultés. Le fait d'adhérer ou non à un réseau ou d'avoir un DRH ne semble pas avoir d'incidences sur ce sujet.

L'existence d'un projet de communication ne semble pas avoir d'incidence sur la difficulté ou non à recruter des administrateurs. Le volume d'adhérents à un réseau pensant avoir des difficultés de recrutement est de 51,6 %.

Ces difficultés sont plus prégnantes dans les filières de l'IAE (63,5 % des établissements), du sanitaire et médico-social (57,2 %), du socio-culturel (53,8 %) et des services à la personne (53 %). A contrario ces difficultés paraissent moins fortes pour la culture (34 %) ou le tourisme (40 %). Cette difficulté est plus présente dans les structures de plus de 20 salariés (57,8 %) que dans celles de moins de 5 salariés (38,9 %).

Pour autant les entreprises sont également très partagées quant à la nécessité ou capacité d'établir des critères de recrutement des administrateurs. Sur 510 répondants, 52 % ont formalisé des critères. Les entreprises de l'IAE (60,7 %), du champ sanitaire et médico-social (58,2 %) et celles du tourisme (61,3 %) ont travaillé à établir des critères de recrutement d'administrateurs en proportion plus importante. Cette pratique semble moins développée dans les champs du socio-culturel et autres (industrie, agriculture, commerce, enseignement, etc.). Tous les établissements n'utilisent pas l'expression de « critère de recrutement », au-delà de la sémantique et en termes de pratiques, cela peut se manifester par la formalisation de fiches de postes, le recours à des réseaux professionnels, la recherche de l'adhésion de la personne au projet d'entreprise, l'histoire de l'entreprise peut également jouer sur la culture commune et représentation de la fonction d'administrateur.

Les compétences recherchées pour les administrateurs sont prioritairement d'ordre politique et militante (57 % d'un échantillon de 263 répondants) et de façon assez significative également en relation avec le réseau professionnel (54,8 %).

## En synthèse, le renouvellement générationnel dans l'ESS

- 60,8% de l'échantillon est concerné par les départs à la retraite dans les 5 ans ;
- Parmi ceux-ci, deux tiers des établissements prévoient le départ d'employés, 28,4 % prévoient le départ du dirigeant.
- Un établissement sur deux a un dirigeant âgé de 50 ans et plus.
- Le renouvellement générationnel n'a pas la même incidence pour les TPE et les établissements de taille plus importante :
  - › Les organisations de plus de 10 salariés sont touchées en plus grand volume, pour moins d'un tiers de leurs effectifs, et plus fortement pour les catégories d'employés et notamment de femmes : cette tendance est particulièrement présente pour les filières du sanitaire et médico-sociale, des services à la personne et de l'IAE.
  - › Les TPE, notamment les moins de 5 salariés, prévoient le départ de leurs dirigeants pour un tiers d'entre elles, et parfois jusqu'à la moitié de leurs effectifs.
- Ces départs concernent deux tiers des établissements fédérés et la totalité des établissements non affiliés de l'échantillon.
- Ces données sont à mettre en parallèle avec le constat, pour 55% des établissements, du départ de responsables bénévoles. 29 % de l'échantillon global prévoit le départ du (de la) Président (e) et 45% le départ d'administrateurs (trices) pour des raisons liées à l'âge.



# 2. QUELLES CULTURES ET PRATIQUES DE LA GRH ?

Pour mieux aborder les modalités de réponses à apporter aux besoins des entreprises face aux enjeux et problématiques du renouvellement générationnel dans l'ESS, il importait de faire une photographie des emplois et pratiques de gestion des ressources humaines. Les filières n'ont pas toutes la même culture en matière de RH et se sont munies d'une diversité d'outils ; qui plus est, en matière de GRH, la taille de l'entreprise emporte différentes incidences, qu'il s'agisse des obligations légales qui s'applique à elle, comme des moyens qu'elle est en mesure d'y consacrer.

## ÉTAT DES LIEUX DE LA STRUCTURE D'EMPLOI

L'analyse permet d'identifier de grandes tendances d'usage des types de contrat par filière et taille d'établissements.

### **Le recours aux CDD et CDI**

La quasi-totalité des établissements recourent au CDI (524) alors que 57% recourent au CDD (303). Les filières culture, socio-culturelles et « autres » mobilisent dans les établissements de moins de 10 salariés environ les deux tiers des CDI de l'échantillon (respectivement 128 et 89 établissements concernés). Les CDI sont concentrés dans les établissements de 10 salariés et plus sur les « autres », le sanitaire et médico-social et les services aux personnes. Cela tient à la structure par taille et filière de l'échantillon diagnostiqué (cf. La répartition géographique des établissements par filière et par taille p.10).

Comparativement, le recours aux CDD ne s'établit pas dans les mêmes tailles d'établissements pour la culture et le champ socio-culturel, pour lesquels les tranches de 5 à 20 salariés font apparaître le plus grand volume de recours aux CDD. Dans les filières des services à la personne et du sanitaire et médico-social, les mêmes établissements (plus de 10 salariés) emploient également proportionnellement plus de CDD, mais en volume plus important que les CDI.

C'est toute filière confondue, la tranche intermédiaire des 5 à 20 salariés qui emploie le plus de CDI, alors que la tranche des 20 salariés et plus recourt plus massivement au CDD (35% du nombre de CDD mobilisé par des établissements de cette taille).

**Le recours à la vacance** est important puisqu'il concerne quasiment le même volume d'entreprises concernées (94) que les contrats en alternance. Les secteurs « autres » (35% des contrats en vacance) et la filière socio-culturelle (28%) recourent de façon plus marquée que d'autres filières à la vacance (ex. poste d'animateur saisonnier dans l'éducation populaire, etc.).

### **Le recours aux contrats aidés et à l'alternance**

L'échantillon porte sur 230 entreprises mobilisant des contrats aidés (hors emploi d'avenir et contrat de génération) auxquels s'ajoutent 132 établissements employeurs d'emplois d'avenir, 11 employeurs de contrats de génération et 39 employeurs de contrats en alternance.

37% des contrats aidés sont mobilisés dans la filière du sanitaire et médico-social, suivie par les établissements « autres » à hauteur de 25%. Là encore les établissements de plus de 10 salariés, en particulier de 10 à 20 salariés, sont les utilisateurs les plus importants.

Concernant les **emplois d'avenir**<sup>21</sup>, la filière du sanitaire et médico-sociale est en proportion, l'employeur le plus important (28% des entreprises de l'échantillon), dont 11% dans les établissements de 20 salariés et plus. Le recours à des emplois d'avenir est également significatif dans la filière socio-culturelle (24% des entreprises, dont 13% de moins de 10 salariés). Les secteurs « autres » ont un usage également important de ce dispositif (25% des entreprises de l'échantillon) mais ils sont plus fortement mobilisés dans les établissements de 5 à 20 salariés.

Les **contrats de génération** sont fortement mobilisés par les secteurs « autres » (44%) et les établissements les plus importants des services à la personne (23% dont 19 dans les plus de 20 salariés).

Les **contrats en alternance** sont mobilisés par les secteurs « autres » (34%), les filières du sanitaire et médico-social (22%), du socio-culturel (18%) et des services à la personne (17%). Les établissements de 10 à 19 salariés (pour 32%) et de plus de 20 salariés (35%) sont les utilisateurs les plus fréquents.

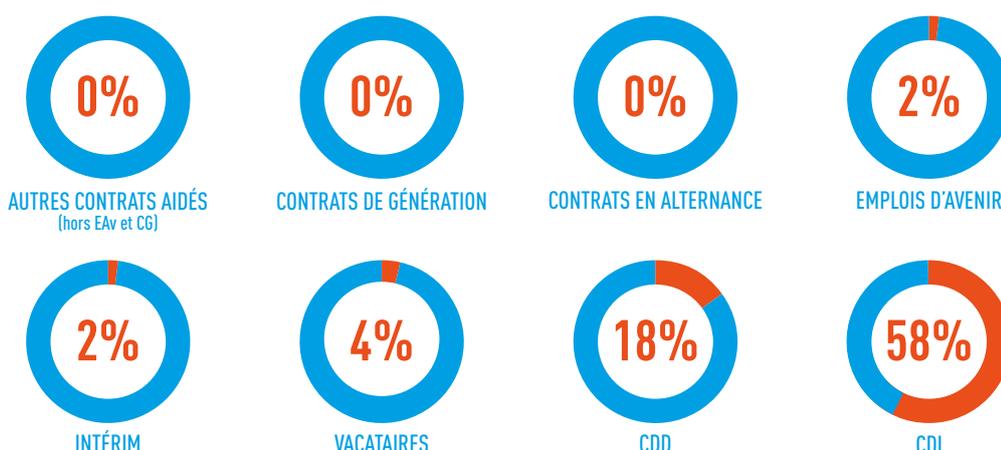
Le **recours à l'intérim** est moins significatif en volume (70 entreprises utilisatrices) et concerne plus fortement les secteurs « autres » (40%) et les services à la personne (20%). Il est principalement mobilisé par les structures de plus de 10 salariés. La répartition sectorielle du recours à l'intérim s'explique notamment par la nature des activités à dominante marchande.

### Regard sur la nature des contrats

Les CDI, pour un volume total de 7 555 salariés, représentent 58% des emplois dans les entreprises enquêtées<sup>22</sup>. La structure de l'échantillon est fortement différente sur la nature des contrats de travail de la population totale des établissements ESS de la région, où la part des CDI dans les effectifs est de 76%<sup>23</sup>. Du fait du poids relatif des filières sur l'échantillon, ils relèvent plus fortement de celles du sanitaire et médico-social (191 établissements dont 128 de plus de 10 salariés embauchent 3 053 salariés en CDI), des services à la personne (50 établissements dont 46 de plus de 10 salariés embauchent 1 853 salariés en CDI) et des secteurs « autres » (128 établissements, dont 84 de 5 à 19 salariés, comptent 1 281 CDI).

- › Les CDD, pour un volume général de 2 401 représentent 18% des emplois mobilisés dont un tiers dans le champ de la culture.
- › La filière socio-culturelle est la filière recourant le plus fortement à la vacation (65% des 555 contrats).
- › Les contrats en alternance sont surtout présents dans le secteur du sanitaire et médico-social (21 sur les 47 déclarés).
- › Les contrats aidés sont plus fortement mobilisés dans les secteurs « autres » (46% des 2 026 contrats aidés hors contrats de génération et emplois d'avenir) et du sanitaire et médico-social (36% des 2 026 contrats). Concernant les emplois d'avenir<sup>24</sup>, l'employeur le plus important en volume de contrat est également la filière du sanitaire et médico-social (43,8%), avant le socio-culturel (23%), les services à la personne et la culture. Ces proportions doivent cependant être relativisées au regard des volumes d'établissements sur chaque filière.

/ Fig. 24/ Part des emplois par type de contrats



SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, D'APRÈS DRG 2013-2014

21 Les postes occupés à travers le dispositif Emploi d'Avenir sont sous forme de contrat CDI ou CDD. Ici pour plus de facilité de lecture, les emplois d'avenir ne sont pas comptés dans les CDI, les CDD ou les emplois aidés.

22 La proportion d'emploi en CDI dans l'ensemble des entreprises de l'ESS en région PACA est de 75% des salariés permanents (Panorama Régional de l'Économie Sociale et Solidaire Provence-Alpes-Côte d'Azur, CRESS PACA, Juillet 2015).

23 Panorama régional de l'économie sociale et solidaire Provence-Alpes-Côte d'Azur, CRESS PACA, Juillet 2015

24 Les postes occupés à travers le dispositif Emploi d'Avenir sont sous forme de contrat CDI ou CDD. Ici pour plus de facilité de lecture, les emplois d'avenir ne sont pas comptés dans les CDI, les CDD ou les emplois aidés.

## REGARD SUR L'ÂGE DES ACTIFS

L'échantillon compte 6 953 salariées femmes ; ces dernières occupent les deux tiers des emplois des établissements (10 536 emplois dénombrés).

/ Fig. 25/ Répartition des effectifs féminins par tranche d'âge

	EFFECTIFS	EN %	MOYENNE
60 ans et plus	256	3,7 %	1,08
De 56 à 60 ans	717	10,3 %	2,26
De 46 à 55 ans	1 686	24,2 %	4,15
De 36 à 45 ans	1 780	25,6 %	4,15
De 26 à 35 ans	1 635	23,5 %	3,87
Moins 25 ans	879	12,6 %	2,92
<b>TOTAL SALARIÉES</b>	<b>6 953</b>		

La part la plus importante des femmes actives se situe dans les tranches de 36 à 55 ans (4,15 en moyenne). Le volume de femmes de plus de 55 ans représente 14 % du panel de femmes salariées dans l'ESS.

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

/ Fig. 26/ Répartition des effectifs masculins par tranche d'âge

	EFFECTIFS	EN %	MOYENNE
60 ans et plus	150	4,2 %	0,65
De 56 à 60 ans	340	9,5 %	1,23
De 46 à 55 ans	984	27,5 %	2,88
De 36 à 45 ans	900	25,1 %	2,48
De 26 à 35 ans	687	19,2 %	2,11
Moins 25 ans	522	14,6 %	2,04
<b>TOTAL SALARIÉS</b>	<b>3 583</b>		

Les parts les plus importantes des hommes actifs se situent dans les tranches de 46 à 55 ans (27,5%) et de 36 à 45 ans (25,1%).

Les proportions sont semblables pour les hommes dont le volume des plus de 55 ans représente 13,7% du panel d'hommes salariés dans l'ESS.

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

## LES STATUTS DES SALARIÉS AU SEIN DES ORGANISATIONS

Une majorité d'établissements n'a pas de salarié de statut cadre (18,9%) ou un seul (36,1% des 518 répondants).

Pour l'échantillon, le volume global de salariés est constitué de :

- > 1 741 salariés exerçant une responsabilité (16,5% des 10 536 emplois dénombrés)
- > 1 161 salariés de statut cadre (un peu plus d'un salarié sur 10 sur le panel cadres / non cadres)
- > 8 754 salariés non cadres.

L'échantillon conduit à souligner que l'exercice de responsabilités dans les structures n'entraîne pas systématiquement le recours au statut cadre, ce constat s'avérant d'autant plus marqué pour les structures de petite taille<sup>25</sup>. Ainsi, toute filière confondue, les structures de moins de 5 salariés (89 répondants) ont en moyenne 1,74 salariés exerçant une responsabilité alors qu'elles n'ont en moyenne que 0,76 salarié cadre ; les structures de 5 à 9 salariés (141 répondants) ont en moyenne 2,5 salariés exerçant une responsabilité alors qu'elles n'ont en moyenne que 1,27 salariés cadres. Le contraste entre ces moyennes s'amointrit pour les structures de 10 à 19 salariés (moyenne de 3,7 salariés exerçant une responsabilité pour 2,16 salariés de statut cadre) et pour les plus de 20 salariés (moyenne de 5,32 salariés exerçant une responsabilité pour 4,26 salariés de statut cadre).

<sup>25</sup> La comparaison des moyennes comprend une marge d'approximation, le volume global de répondants différant de 13 structures (505 pour l'exercice de responsabilité, 518 pour le statut cadre).

/ Fig. 27 / Répartition des établissements par taille et par type de fonction occupé par les salariés

	SALARIÉ(E)S AVEC DES RESPONSABILITÉS		SALARIÉ(E)S CADRES		SALARIÉ(E)S NON CADRES	
	Nombre d'établissements	Moyenne	Nombre d'établissements	Moyenne	Nombre d'établissements	Moyenne
Moins de 5 salariés	89	1,74	90	0,76	90	4,9
De 5 à 9 salariés	141	2,5	142	1,27	146	6,72
De 10 à 19 salariés	141	3,7	146	2,16	145	13,72
20 salariés et plus	134	5,32	140	4,26	140	38,16
<b>TOTAL</b>	<b>505</b>	<b>3,45</b>	<b>518</b>	<b>2,24</b>	<b>521</b>	<b>16,8</b>

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

Le ratio entre moyenne de cadre et de non cadre conduit à souligner que le volume de cadres augmente proportionnellement moins que le volume global d'effectifs des établissements.

Pour éclairer les pratiques par filière, au regard de la moyenne toutes filières confondues, le volume de salariés exerçant une responsabilité est moindre dans le champ des services à la personne et du socio-culturel. Le volume de salariés cadre est également moins important pour les filières du tourisme et dans les secteurs « autres ». Le mode de reconnaissance des responsabilités diffère sensiblement selon la filière.

/ Fig. 28 / Répartition des établissements par filière et par type de fonction occupé par les salariés

	SALARIÉ(E)S AVEC DES RESPONSABILITÉS		SALARIÉ(E)S CADRES		SALARIÉ(E)S NON CADRES	
	Nombre d'établissements	Moyenne	Nombre d'établissements	Moyenne	Nombre d'établissements	Moyenne
Sanitaire et médico-social	187	3,3	189	2,5	191	16,2
Services à la personne	48	2,7	49	1,5	50	39,3
Socio-culturel	86	2,6	89	1,5	88	11,8
Tourisme social et solidaire	29	3,8	32	2,2	32	14,9
Autres	121	3,7	125	2,0	125	9,4
<b>TOTAL</b>	<b>505</b>	<b>3,45</b>	<b>518</b>	<b>2,2</b>	<b>521</b>	<b>16,8</b>
Insertion par l'activité économique	90	3,5	70	2,3		(1)
SCOP et SCIC	43	3,6	44	1,9	42	17,0

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

NOTES : LA FILIÈRE CULTURE N'APPARAÎT PAS DANS CE TABLEAU EN RAISON D'UNE SURREPRÉSENTATION DES STATUTS CADRES (SPÉCIFICITÉS LIÉES AUX MÉTIERS D'ARTISTES)

(1) L'INCERTITUDE QUANT À LA PRÉSENCE DE SALARIÉS EN INSERTION DANS LE DÉCOMPTÉ DES NON CADRES CONDUIT À NE PAS AFFICHER CETTE CELLULE.

L'écart entre les moyennes de salariés exerçant une responsabilité et de cadres, révèle des écarts moins importants pour la filière du sanitaire et médico-social.

Les personnels non cadres sont, en volume comparé, beaucoup plus présents sur les services à la personne (39,3 pour 16,8 en moyenne toute filière confondue).

Sur les départements, les établissements des Hautes-Alpes, des Alpes Maritimes et du Var présentent une moyenne plus faible de salariés exerçant une fonction de responsabilité. Les Bouches-du-Rhône et le Var présentent une moyenne de salariés cadres plus importante que la moyenne régionale. L'écart le plus important entre les moyennes de salariés exerçant une responsabilité et la moyenne des salariés cadres est repéré sur les Alpes de Haute-Provence (l'échantillon sur ce territoire étant composé à 35,7% du sanitaire et médico-social, 28,6% de « autres » et 17,9% du socio-culturel).

/Fig. 29/ Répartition des établissements par département et par type de fonction occupé par les salariés

	SALARIÉ(E)S AVEC DES RESPONSABILITÉS		SALARIÉ(E)S CADRES		SALARIÉ(E)S NON CADRES	
	Nombre d'établissements	Moyenne	Nombre d'établissements	Moyenne	Nombre d'établissements	Moyenne
Alpes de Haute-Provence	52	3,7	55	1,9	55	19,1
Hautes Alpes	45	2,8	49	1,4	49	17,2
Alpes Maritimes	70	2,6	71	2,0	72	13,6
Bouches du Rhône	165	3,7	166	2,5	167	14,9
Var	61	3,0	65	1,6	65	15,7
Vaucluse	112	4,1	112	2,9	113	21,0
<b>TOTAL</b>	<b>505</b>	<b>3,5</b>	<b>518</b>	<b>2,2</b>	<b>521</b>	<b>16,8</b>

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

## L'ORGANISATION INTERNE

La présence d'une Direction des Ressources Humaines (DRH) concerne :

- › pour les structures de moins de 10 salariés, une structure sur 15 environ,
- › pour les structures de plus de 10 salariés, une structure sur 9 environ.

/Fig. 30/ Répartition par taille des établissements bénéficiant d'un DRH ou d'une personne dédiée à cette fonction

	OUI		NON		TOTAL	
	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %
Moins de 5 salariés	7	7,5 %	86	92,5 %	93	100 %
De 5 à 9 salariés	9	6,1 %	138	93,9 %	147	100 %
De 10 à 19 salariés	15	10,1 %	133	89,9 %	148	100 %
20 salariés et plus	17	12,0 %	125	88,0 %	142	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>9,1 %</b>	<b>482</b>	<b>90,9 %</b>	<b>530</b>	<b>100 %</b>

La question formulée était : Existe-t-il une direction des ressources humaines au sein de votre organisation ou une personne dédiée à cette fonction ?

90,9 % du panel n'a pas de DRH ou de personne dédiée à cette fonction.

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

Ce volume vaut pour les associations (seules 6 % ont une DRH ou une personne dédiée) comme pour les coopératives (8 %).

## L'approche par filière

Elle fait apparaître que les filières les mieux dotées sont le socio-culturel (14,3 % des entreprises concernées ont une DRH) et le tourisme (12,5 %) pour une moyenne de 9,1 % sur l'ensemble du panel. Les établissements coopératifs (6,8 %), du champ de la culture (5,7 %), des services à la personne (6 %) et du sanitaire et médico-social (7,2 %) sont moins dotés en DRH.

Pour 75,2 % des entreprises qui n'ont pas de DRH ou personne dédiée à cette fonction, c'est la direction salariée qui assume la gestion des ressources humaines.

La direction salariée est majoritairement mobilisée dans le champ du tourisme (85,7 % de la population), du sanitaire et médico-social (80 %).

Les filières culture et socio-culturelle présentent la situation la plus diversifiée en termes de responsabilité RH. Les administrateurs y sont mobilisés de façon plus significative que pour d'autres secteurs.

/ Fig. 31 / Répartition par filière des établissements bénéficiant d'un DRH ou d'une personne dédiée à cette fonction

	OUI		NON		TOTAL	
	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %
Culture	2	5,7 %	33	94,3 %	35	100 %
Sanitaire et médico-social	14	7,2 %	180	92,8 %	194	100 %
Service à la personne	3	6,0 %	47	94,0 %	50	100 %
Socio-culturel	13	14,3 %	78	85,7 %	91	100 %
Tourisme social et solidaire	4	12,5 %	28	87,5 %	32	100 %
Autres	12	9,4 %	116	90,6 %	128	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>9,1 %</b>	<b>482</b>	<b>90,9 %</b>	<b>530</b>	
Insertion par l'activité économique	14	14,7 %	81	85,3 %	95	100 %
SCOP et SCIC	3	6,8 %	41	93,2 %	44	100 %

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

Les précisions apportées sur la rubrique « autres » (128 répondants, soit 26,2%) de l'échantillon permettent de valoriser :

- › Le rôle de GRH assumé par des salariés cadres intermédiaires pour 47 répondants (37,3% du panel concerné), parfois en appui à la Présidence et en complément d'autres fonctions,
- › Le rôle assumé par des salariés non cadres (comptable, assistant de direction, coordinateur) pour 35 répondants (27,7% du panel concerné),
- › Le rôle majeur du Bureau, de la présidence ou le CA pour 20 répondants (15,8% du panel concerné), à l'appui ou non d'un salarié, cadre ou non cadre ou d'un consultant externe,
- › La fonction est parfois assumée par : la fédération (ex. ADMR), les cogérants associés (cas des SCOP), un comité de direction, une direction régionale de groupe ou groupement, etc. (17 répondants concernés, soit 13,5% du panel),
- › La mobilisation d'un consultant externe sur cette fonction pour 8 répondants.

89,2% des structures affiliées à un réseau n'ont pas de DRH ou de personne dédiée à cette fonction.

## Approche par taille d'établissements

- › Dans les entreprises de moins de 5 salariés les acteurs mobilisés sur cette fonction sont de façon plus fréquente, un administrateur, à l'appui ou non de la direction (25,7% de la population), voire un chef de projet (10,6%).
- › Plus la structure est de taille importante (plus de 10 salariés), plus la direction salariée est mobilisée sur cette fonction (à 80,5% dans les entreprises de 10 à 19 salariés, à 85% dans les entreprises de 20 salariés et plus).

/ Fig. 32 / Répartition par taille, des établissements selon la fonction assurant la responsabilité RH dans l'établissement

	LA DIRECTION SALARIÉE		UN ADMINISTRATEUR		LA DIRECTION & UN ADMINISTRATEUR		UN RESPONSABLE PROJET		AUTRES		TOTAL	
	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %
Moins de 5 salariés	49	57,6 %	12	14,1 %	9	10,6 %	9	10,6 %	23	27,1 %	85	100 %
De 5 à 9 salariés	99	71,7 %	14	10,1 %	12	8,7 %	5	3,6 %	32	23,2 %	138	100 %
De 10 à 19 salariés	107	80,5 %	6	4,5 %	13	9,8 %	4	3,0 %	30	22,6 %	133	100 %
20 salariés et plus	106	85,5 %	10	8,1 %	4	3,2 %	4	3,2 %	41	33,1 %	124	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>361</b>	<b>75,2 %</b>	<b>42</b>	<b>8,8 %</b>	<b>38</b>	<b>7,9 %</b>	<b>22</b>	<b>4,6 %</b>	<b>126</b>	<b>26,2 %</b>	<b>480</b>	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

Il n'y a pas de lien de cause à effet entre la présence d'une DRH ou personne dédiée à cette fonction et la passation d'accords de branche ou d'entreprise ni avec la présence d'instance représentative du personnel.

L'organisation des missions de délégation n'a fait l'objet que de 58,5% de taux de réponse. Les 310 répondants concernés font valoir, pour les plus significatives, l'existence d'une délégation sur les RH pour 57,7% d'entre eux et sur la direction administrative et financière (DAF) pour 49,7% d'entre eux.

/Fig. 33/ Répartition par taille des établissements selon les thématiques de missions déléguées

	DÉLÉGATION SUR LES RH		DAF		PROCESSUS QUALITÉ		COMMUNICATION		AUTRES		TOTAL	
	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %
Moins de 5 salariés	26	47,3 %	25	45,5 %	8	14,5 %	21	38,2 %	19	34,5 %	55	100 %
De 5 à 9 salariés	44	50,6 %	42	48,3 %	27	31,0 %	36	41,4 %	26	29,9 %	87	100 %
De 10 à 19 salariés	52	61,9 %	46	54,8 %	23	27,4 %	33	39,3 %	30	35,7 %	84	100 %
20 salariés et plus	57	67,9 %	41	48,8 %	28	33,3 %	26	31,0 %	23	27,4 %	84	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>179</b>	<b>57,7 %</b>	<b>154</b>	<b>49,7 %</b>	<b>86</b>	<b>27,7 %</b>	<b>116</b>	<b>37,4 %</b>	<b>98</b>	<b>31,6 %</b>	<b>310</b>	<b>100 %</b>

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

Plus l'entreprise croît en taille, plus la délégation RH est importante, en proportion d'établissements concernés. Cette règle paraît moins constante pour les délégations sur la DAF ou la communication.

D'autres délégations ont pu être précisées (rubrique « autres ») par 98 établissements. Les délégations les plus significatives sont les délégations de décision (30 répondants), de gestion (22 répondants) et de sécurité (5 répondants). Elles sont notamment mobilisées dans les secteurs « autres ».

Le recours aux délégations, notamment sur la question des Ressources Humaines et en matière de gestion administrative et financière, est tout particulièrement pratiqué dans les filières du tourisme (RH : 77,3% de l'échantillon), de la culture (RH : 76 %, DAF : 80 %), du socio-culturel (RH : 67,2%) et des services à la personne (RH : 63,3%). Près de 50% des établissements de l'IAE et du secteur sanitaire et médico-social déclarent avoir mis en place une délégation de responsabilité RH. A l'exception du champ culturel, la délégation RH est plus mobilisée que la DAF. En revanche, la pratique de la délégation est peu utilisée dans les SCOP et SCIC.

## LES CULTURES ET PRATIQUES DU MANAGEMENT RH

Les pratiques de management RH révèlent un certain niveau de structuration des pratiques. Alors que les entreprises témoignent dans l'ensemble avoir mis en place un organigramme (79,6%) et formalisé des fiches de postes (85,5%), la formalisation de l'évolution professionnelle n'est pas encore une pratique pleinement appropriée.

**85,5% des organisations ont formalisé des fiches de poste<sup>26</sup>.** Cette pratique est moins développée dans les Hautes-Alpes (24% du panel départemental n'a pas formalisé de fiches de postes) et le Vaucluse (16,8% des répondants). Les petites structures du secteur culturel ou des secteurs « autres » sont également celles qui formalisent le moins les fiches de postes (une structure sur 5 déclare ne pas le faire). Là encore, cette problématique est plus présente dans les petites structures (22,8% du panel régional) que dans les plus de 20 salariés (seules 8,5% ne les formalisent pas).

**79,6% des organisations ont mis en place un organigramme.**

Cette pratique est moins développée dans les établissements situés dans les départements alpins et le Vaucluse (22 à 25% des établissements du panel sans organigramme).

26 Taux de réponse : 99,1%.

/ Fig. 34/ Répartition des établissements qui formalisent un organigramme par taille

	OUI		NON		TOTAL	
	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %
Moins de 5 salariés	55	59,8 %	37	40,2 %	92	100 %
De 5 à 9 salariés	107	72,8 %	40	27,2 %	147	100 %
De 10 à 19 salariés	127	85,8 %	21	14,2 %	148	100 %
20 salariés et plus	132	93,0 %	10	7,0 %	142	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>421</b>	<b>79,6 %</b>	<b>108</b>	<b>20,4 %</b>	<b>529</b>	<b>100 %</b>

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : TAUX DE RÉPONSE 99,8%

La formalisation d'organigrammes fait l'objet de pratiques très hétérogènes d'une filière à l'autre. 43% des établissements enquêtés dans le champ de la culture n'ont pas d'organigramme, quasiment 30% dans les secteurs « autres » et 25% dans la filière tourisme. Il doit être rappelé que les filières se caractérisent, pour la culture, par une majorité de structures de moins de 5 salariés, pour les « autres », de 5 à 19 salariés.

Pour les filières sanitaire et médico-social et les services à la personne, composées majoritairement d'établissements de plus de 10 salariés, plus de 90% d'établissements déclarent avoir un organigramme, ainsi que dans l'IAE.

Il peut être fait l'hypothèse que ce sont les plus petits établissements qui présentent cette carence. De fait, le volume d'établissements ayant un organigramme croît avec la taille de l'établissement.

La nature des missions des cadres intermédiaires a été précisée pour 414 établissements<sup>27</sup>.

- › Pour 263 établissements, soit 63% du panel, les missions sont plutôt d'ordre technique (commercialisation, partenariat, finance, etc.);
- › Pour 94 établissements, soit 22,7% les missions relèvent plutôt du management opérationnel (encadrement, responsable service, etc.);
- › Pour 11 établissements, il s'agit plutôt de management stratégique (chef de projet);

La nature est intimement liée à la réalité des métiers dans les différents secteurs.

**72,4% des structures réalisent chaque année des entretiens d'évaluation.**

/ Fig. 35/ Répartition des établissements réalisant annuellement des entretiens d'évaluation par taille

	OUI		NON		TOTAL	
	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %
Moins de 5 salariés	53	57,6 %	39	42,4 %	92	100 %
De 5 à 9 salariés	105	72,4 %	40	27,6 %	145	100 %
De 10 à 19 salariés	116	78,4 %	32	21,6 %	148	100 %
20 salariés et plus	107	75,9 %	34	24,1 %	141	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>381</b>	<b>72,4 %</b>	<b>145</b>	<b>27,6 %</b>	<b>526</b>	<b>100 %</b>

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : TAUX DE RÉPONSE 99,2%

La pratique des entretiens annuels est d'autant plus satisfaite qu'il existe une DRH dans la structure : pour 48 structures concernées, seules 8 n'en réalisent pas chaque année, alors que pour les 478 structures n'ayant pas de DRH, 137 (28,7%) n'en réalisent pas.

La pratique des entretiens annuels est également moins développée dans les structures de petite taille (42,4% des entreprises de cette tranche n'en réalisent pas); taille d'établissements qui ont également proportionnellement moins de DRH.

**59% des organisations ont formalisé l'évolution professionnelle des salariés.** Cette pratique, rendue obligatoire par la réforme de la formation professionnelle est moins développée que d'autres pratiques de GRH.

<sup>27</sup> Taux de réponse 78,1%.

/ Fig. 36 / Répartition des établissements formalisant l'évolution professionnelle des effectifs, par taille

	OUI		NON		TOTAL	
	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %
Moins de 5 salariés	43	46,7 %	49	53,3 %	92	100 %
De 5 à 9 salariés	79	55,2 %	64	44,8 %	143	100 %
De 10 à 19 salariés	92	62,2 %	56	37,8 %	148	100 %
20 salariés et plus	96	67,6 %	46	32,4 %	142	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>310</b>	<b>59,0 %</b>	<b>215</b>	<b>41,0 %</b>	<b>525</b>	<b>100 %</b>

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
 CHAMP : TAUX DE RÉPONSE 99,1 %

La présence d'une DRH a moins d'incidence sur la formalisation de l'évolution professionnelle que sur la mise en œuvre d'entretiens annuels d'évaluation. Ainsi sur les 478 structures n'ayant pas de DRH, 41,8 % déclarent formaliser l'évolution professionnelle des salariés. 66,4 % des établissements pratiquant l'entretien annuel d'évaluation travaillent sur l'évolution professionnelle des salariés.

Cette pratique est d'autant plus développée que la taille de l'établissement croît, et avec elle, la structuration de la pratique RH. C'est dans les champs du sanitaire et médico-social (69,3 %), du tourisme (68,8 %), de l'IAE (72,3 %) que cette pratique est la plus usitée. A contrario, elle l'est moins dans la culture (34,3 %). Comme pour les autres indicateurs relatifs au management RH, l'évolution professionnelle est d'autant moins formalisée qu'il s'agit de petites structures. Quelques structures ont également précisé qu'il existait une stratégie d'évolution et de qualification des salariés indépendamment des temps d'entretiens.

Sur les types de sujets abordés dans le cadre des entretiens d'évolution professionnelle<sup>28</sup>, il est précisé :

- › La récurrence de la question du niveau de rémunération (212 établissements, 42,6 % du panel concerné),
- › Les compétences (158 établissements, 31,5 %)
- › Le niveau de responsabilité (136 établissements, 27 %),
- › Le statut (83 établissements, 16,5 %).

Les 53 réponses « autres » font apparaître également les sujets suivants : application de la convention collective (30 établissements), les questions de formation, de qualification, de parcours de progression professionnelle (8 établissements), etc.

## L'INTÉGRATION DES ADMINISTRATEURS AUX PROCESSUS DE TRAVAIL

Le management RH peut conduire, dans une entreprise de l'ESS, à intégrer les administrateurs aux processus de travail et à les mobiliser aux côtés des salariés sur des actions spécifiques. C'est le cas de 395 établissements, soit les trois quart de l'échantillon<sup>29</sup>.

Pour ces établissements, 61,8 % impliquent leurs administrateurs aux côtés des salariés dans différents groupes de travail ; 59,5 % les impliquent sur des réunions de projets, 58 % les mobilisent sur des fonctions de représentation. Parmi les précisions apportées (rubrique autres, 91 établissements), c'est une large variété de modes d'implication qui sont soulignées, allant de l'intervention opérationnelle (permanences, animation, accompagnements de sorties, etc.), technique (appui administratif, gestion RH, etc.) et plus stratégique.

<sup>28</sup> Taux de réponse 94,7 %.

<sup>29</sup> Taux de réponse : 97,4 %.

## LE MANAGEMENT ET LES VALEURS DE L'ESS

/Fig. 37/ Les valeurs fondamentales pour les établissements de l'échantillon

	EFFECTIFS	EN %
Démocratie, participation, recherche de consensus	232	44,0 %
Efficience des moyens utilisés	56	10,6 %
Transparence	73	13,9 %
Professionalisme et compétence	284	53,9 %
Qualité, Innovation	158	30,0 %
Écoute de l'environnement	63	12,0 %
Présence dans les réseaux	51	9,7 %
Autonomie, engagement sur les résultats	53	10,1 %
Solidarité, responsabilité collective	246	46,7 %
Respect des personnes	269	51,0 %
Loyauté au projet	75	14,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>527</b>	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES - TAUX DE RÉPONSE DE 99,4 %

Le professionnalisme et la compétence (53,9 %) et le respect des personnes (51 %) sont les deux valeurs les plus soulignées par le panel régional d'entreprises dans le management. 46,7 % d'entre elles sont attachées à la solidarité et à la responsabilité collective ; 44 % donnent de l'importance à la démocratie, la participation, la recherche de consensus.

Ces valeurs sont récurrentes quelle que soit la filière. Des nuances sont toutefois repérables.

À titre d'exemple, le professionnalisme, la recherche de compétences sont plus spécifiquement priorités dans les secteurs de la culture et les secteurs « autres » (dont les établissements coopératifs). Le respect des personnes est la valeur la plus fréquemment plébiscitée par les établissements de la filière sanitaire et médico-sociale, des services à la personne et du tourisme social et solidaire.

Les secteurs de la culture et du socio-culturel tendent à prioriser, en plus grande proportion d'établissements, les valeurs de démocratie et de participation.

Des nuances semblables sont perceptibles sur une lecture départementale. Au-delà du professionnalisme et de la compétence, valeur priorisée sur 5 des 6 départements, la solidarité et la responsabilité collective sont plus fréquemment citées dans les départements alpins et le Vaucluse.

La complexité de l'environnement constitue une problématique majeure identifiée par les entreprises quant à la mise en œuvre de ces valeurs et cela, quelle que soit la filière.

/Fig. 38/ Principales problématiques entre le prescrit de ces valeurs et leur mise en œuvre effective

	EFFECTIFS	EN %
Complexité de l'environnement de l'entreprise (rapport au marché, commande publique, etc.)	324	63,5 %
Croissance de la taille de l'entreprise	160	31,4 %
Autre	156	30,6 %
Précarité de l'emploi	156	30,6 %
Gouvernance de l'entreprise ? (Articulation des différentes instances)	129	25,3 %
Les associés et/ou adhérents	27	5,3 %
Les administrateurs	67	13,1 %
Dirigeants & salariés	70	13,7 %
<b>TOTAL</b>	<b>510</b>	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX ORDONNÉS

La croissance de la taille de l'entreprise mais également la précarité de l'emploi constituent également des facteurs freinant la traduction des valeurs en actes. La problématique de la précarité de l'emploi est plus spécifiquement soulignée dans les filières culture, socio-culturelle et services à la personne.

/Fig. 39/ Répartition des établissements selon le type de mise en œuvre de pratiques transversales

	EFFECTIFS	EN %
D'adhésion et d'engagement	282	57,8 %
De coopération	270	55,3 %
La volonté de participation au changement	238	48,8 %
De compétences relationnelles	230	47,1 %
De solidarité	195	40,0 %
De confiance	192	39,3 %
Autre	38	7,8 %
<b>TOTAL</b>	<b>488</b>	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES

488 établissements, soit 92,4% du panel régional estime que travailler dans une organisation collective de l'ESS nécessite de mettre en œuvre des pratiques transversales particulières. Ces pratiques transversales supposent :

- › pour 57,8% des répondants d'affirmer l'enjeu de l'adhésion et de l'engagement,
- › pour 55,3% d'entre eux celui de la coopération.

La volonté de participer au changement et les compétences relationnelles constituent également des facteurs jugés importants pour 47 à 48% d'entre eux.

L'approche de ces pratiques transversales est sensiblement différente selon les filières concernées.

L'adhésion et l'engagement sont cités par une plus forte proportion d'établissements dans les secteurs du tourisme social et solidaire et de la culture. Les pratiques d'engagement et celles de coopération sont citées dans des volumes très proches par des établissements des services à la personne, socio-culturel et des secteurs « autres ».

Les établissements de la culture soulignent par ordre d'importance la question de l'engagement puis celle de la confiance.

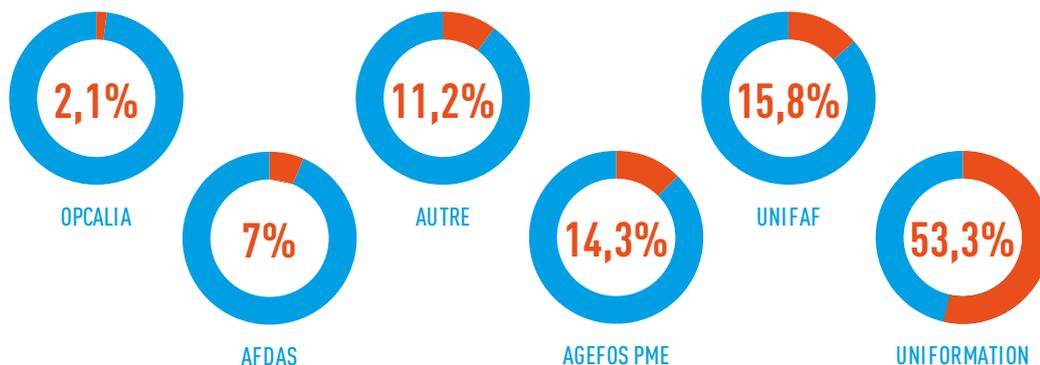
Le taux de réponse quant à la volonté de participer au changement relève pour une large part des établissements de la filière sanitaire et médico-social.

## LES OUTILS DE FORMATION ET DE DIALOGUE SOCIAL

### L'adhésion aux OPCA

Les structures concernées relèvent principalement de 5 OPCA. Plus de la moitié des répondants (280), sont adhérents d'UNIFORMATION. Ces derniers appartiennent à différents secteurs parmi lesquels le sanitaire et médico-social pour 33,2% d'entre eux et du champ socio-culturel pour 23,6%.

/Fig. 40/ Répartition des établissements par OPCA



SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

UNIFAF et l'AFDAS constituent des OPCA plus « spécialisés » : 90,4% des adhérents d'UNIFAF relèvent du champ sanitaire et médico-social, 91,9% des adhérents de l'AFDAS font partie des filières culture et socio-culturel. UNIFAF et l'AFDAS partagent également comme spécificité, pour le premier d'avoir sur ce volume d'adhérents 62,7% d'établissements de plus de 20 salariés, pour l'AFDAS et 72,9% d'adhérents de moins de 10 salariés.

D'autres OPCA sont cités, tels que CONSTRUCTYS (SCOP, SCIC et l'IAE), le FAFSEA (IAE), le FAF TT (IAE), OPCA3+ et OPCALIM, ADEFIM, AGEFOS, FAFIEC qui concernent en large partie les secteurs « autres ». Les filières « transversales », de l'IAE et des coopératives, présentent un recours extrêmement varié aux

OPCA, ce qui peut rendre plus complexe une stratégie d'usage adaptée à la formation pour la filière. UNIFORMATION a des adhérents en commun avec le FAFSEA, AGEFOS ou encore UNIFAF.

## Les cadres du dialogue social

84,6% des répondants appliquent une convention collective nationale, et seulement 6,7% un accord de branche professionnelle. 5,7% des répondants ont passé un accord d'entreprise. Plus les effectifs augmentent, plus se développe le recours aux accords de branche et d'entreprise. Ceux-ci sont particulièrement mobilisés par des structures de plus de 10 salariés qui disposent aussi d'IRP.

La quasi-totalité des établissements des filières sanitaire et médico-social, tourisme social et solidaire, culture et socio-culturelle déclarent relever d'une convention collective (456 répondants), ainsi que l'IAE (89,7%). Sur l'IAE, les conventions collectives nationales (CCN) mobilisées sont relativement variées (par exemple Animation, ALISFA, CCN51, Sport, BAD, etc. au-delà de la CCN des ateliers et chantiers d'insertion).

/Fig. 41/ 10 principales Conventions Collectives citées et mobilisées par taille d'établissements

	20 SALARIÉS ET PLUS	DE 10 À 19 SALARIÉS	DE 5 À 9 SALARIÉS	MOINS DE 5 SALARIÉS	TOTAL GÉNÉRAL
Convention Collective Nationale Animation	9	17	19	9	54
Convention Collective Nationale Ateliers chantiers d'insertion	1	21	11	7	40
Convention Collective Nationale des Acteurs du Lien Social et Familial (CCN ALISFA)	3	16	10	7	36
Convention Collective Nationale de l'aide, de l'accompagnement des soins et des services à domicile (CCNAD)	23	7		3	33
Convention Collective Nationale des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif (CCN 51)	24	6	3		33
Convention Collective Nationale de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées (CCN 66)	19	8			27
Convention Collective Nationale du Tourisme Social et Familial	3	2	5	2	12
Convention Collective Nationale des Organismes de Formation	1	1	4		6
Convention Collective Nationale Sop des CHRS	5			1	6
Convention Collective Nationale FTJ		5			5
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>90</b>	<b>85</b>	<b>52</b>	<b>29</b>	<b>256</b>

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : TAUX DE RÉPONSE DE 86 %

Le taux est plus faible concernant les services à la personne (85,7%) et les secteurs « autres » (64,4%) au sein desquels les coopératives.

Le champ sanitaire et médico-social est également celui pour lequel il y a le plus d'accord de branche (45,2% des accords témoignés) et d'accord d'entreprise (42,3% des accords témoignés). Des accords de branche sont également mentionnés pour 4 à 5 établissements pour les services à la personne et le socio-culturel.

Les CCN les plus citées sont par ordre d'importance: celle de l'animation, des chantiers et ateliers d'insertion, des acteurs du lien social et familial, des services à la personne et du champ du sanitaire et médico-social. Plus la taille des établissements est importante, plus ils relèvent (ou connaissent l'existence) d'une convention collective.

## Les institutions représentatives du personnel

Dans 236 structures (44,7% des répondants), il existe une institution représentative du personnel (IRP).

/ Fig. 42/ Répartition par taille des établissements qui ont des institutions représentatives du personnel

	OUI		NON		TOTAL	
	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %
Moins de 5 salariés	8	8,6 %	85	91,4 %	93	100 %
De 5 à 9 salariés	36	24,8 %	109	75,2 %	145	100 %
De 10 à 19 salariés	76	51,4 %	72	48,6 %	148	100 %
20 salariés et plus	116	81,7 %	26	18,3 %	142	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>	<b>44,7 %</b>	<b>292</b>	<b>55,3 %</b>	<b>528</b>	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

CHAMP : TAUX DE RÉPONSE DE 99,6 %

Les structures dotées d'IRP sont en forte majorité des établissements de plus de 20 salariés. Un peu plus de la moitié des établissements de 10 à 19 salariés en ont une, et quasiment 25 % des entreprises de 5 à 9 salariés.

Les IRP sont plus fortement présentes sur les filières du tourisme (62,5%), de l'IAE (54,3%), du sanitaire et médico-social (51,5%) et des services à la personne (66%). A contrario n'en sont pas dotées les établissements des filières culture (pour 91,4%) et du socio-culturel (pour 66,7%).

On retrouve plus d'organisations dotées d'IRP dans les départements alpins (57,1% des établissements des Alpes de Haute-Provence et 48% des Hautes-Alpes) et les Bouches-du-Rhône (46,5%).

/ Fig. 43/ Répartition des établissements selon le type d'IRP présent dans l'établissement

	EFFECTIFS	EN %
Délégué syndical	36	15,3 %
Délégué du personnel	173	73,6 %
Délégation unique du personnel	28	11,9 %
Comité d'entreprise	29	12,3 %
CHSCT	28	11,9 %
Autre	61	26,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>235</b>	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

Des délégués syndicaux sont présents dans les deux tiers de l'échantillon des 20 salariés et plus et principalement dans les champs du sanitaire et médico-social et des services à la personne. Sur cette tranche d'effectifs, 13 à 14% des établissements disposent d'une délégation unique du personnel, d'un CHSCT et/ou d'un comité d'entreprise.

Les CHSCT sont présents dans 10 à 11% des établissements de 5 à 19 salariés et les comités d'entreprise un peu plus fortement sur la tranche des 5 à 9 salariés<sup>30</sup> (13,9%), de façon moindre pour les établissements de 10 à 19 salariés (7,9%). Parmi les « autres », les IRP sont diversement cités des comités d'entreprises, des comités d'établissements ou encore l'Institut national de consultation (ISCT).

La question des formations mobilisées pour les élus du personnel<sup>31</sup>, 64,7% des établissements ayant des IRP ne mettent pas en œuvre de formation pour les élus du personnel.

Toute proportion gardée, 54,3% des établissements ayant des délégués syndicaux les font bénéficier de formation et 59,3% des établissements ayant un CHSCT. Ces formations sont plus mobilisées par les établissements de 20 salariés et plus (37,5%) que par ceux de plus petite taille.

La reconnaissance des IRP<sup>32</sup> est d'abord celle d'un partenaire dans le management de l'entreprise pour 61,4% de l'échantillon concerné, avant le respect des obligations légales en la matière (41,2% du panel) ou leur reconnaissance comme un contre-pouvoir utile (21,1% de l'échantillon).

30 Il est plausible que ce soit des établissements d'entreprise ou affiliés à un groupe.

31 Taux de réponse 96,2%.

32 Question formulée : « Comment caractérisez-vous votre pratique par rapport à la place des IRP dans votre organisation ? », question à choix multiples.

## En synthèse, cadres d'emploi, pratiques RH et renouvellement générationnel

Les cadres d'emploi dans l'ESS sont à la fois relativement stables, ainsi qu'en atteste un fort usage du CDI quel que soit la taille et la filière, et souples au regard de la variété des cadres utilisés avec, cependant des nuances par filière.

Outre le recours minoritaire aux CDD, la mobilisation de différents cadres d'emploi dans l'ESS peut varier : la vacance paraît plus mobilisée dans les secteurs les plus marchands et par ailleurs dans la filière socio culturelle, notamment au regard des variations saisonnières de ce type d'activités.

Par ailleurs, près d'un établissement sur 2 recourt aux contrats aidés hors emplois d'avenir et contrats de génération, un sur quatre aux emplois d'avenir et près d'un sur 10 aux contrats en alternance. C'est notamment le fait du poids dans l'échantillon de la filière sanitaire et médico-sociale, auquel s'ajoute la filière socioculturelle concernant les emplois d'avenir. Les contrats en alternance sont plus particulièrement mobilisés par les établissements de plus de 10 salariés.

Concernant les pratiques RH, ces dernières font souvent l'objet de formalisation : plus de 85 % des établissements formalisent les fiches de poste, 4 établissements sur 5 disposent d'un organigramme (de façon moins significative dans les TPE notamment du champ culturel), quasiment les trois quart réalise des entretiens annuels d'évaluation et une partie non négligeable témoigne réaliser les entretiens d'évolution professionnelle.

Globalement les structures de l'ESS ont une pratique avérée du dialogue social, si on considère que 4 structures sur 5 témoignent appliquer leur CCN, et qu'un établissement sur deux a mis en place des IRP (au trois quart des délégués du personnel, faits en cohérence avec les effectifs des établissements de l'échantillon).

En matière de pratiques RH, il doit être également relevé la conviction majoritairement partagée de la nécessité de pratiques transversales mues par l'adhésion, l'engagement et la coopération ainsi qu'un poids important accordé aux valeurs de professionnalisme et de respect des personnes. Globalement les répondants témoignent que les principales difficultés rencontrées dans l'application de ces valeurs résident dans la complexité de l'environnement auquel les structures sont confrontées et dans la précarité de l'emploi.

Cependant, 9 établissements sur 10 n'ont pas de direction des ressources humaines. C'est le plus souvent la direction salariée qui assume cette fonction, parfois des administrateurs, notamment des TPE des secteurs culturel et socio-culturel. Un salarié sur 10 est cadre, volume restant inférieur à celui des salariés conduit à exercer une responsabilité. La diversité des OPCA et des CCN, et donc des branches d'affiliation, rend complexe la conduite d'une stratégie concertée pour appuyer la qualité de la pratique RH.

À cet égard, si le renouvellement générationnel dans l'ESS peut s'appuyer sur des pratiques et une préoccupation réelle concernant les RH, il importe de porter attention à différentes problématiques :

- La structure par âge fait valoir que le poids des emplois féminins et masculins de plus de 55 ans représente 14 % des établissements. Si les hommes de moins de 25 ans sont présents dans des proportions comparables, ce n'est pas le cas des femmes de moins de 25 ans, dont le taux est inférieur de 1,5 point.
- Une forte partie du champ, à travers l'échantillon et quelle que soit la filière, est marquée par l'absence de DRH ou responsable RH dédié.
- Les TPE, plus touchées par le départ des dirigeants, sont également moins outillées concernant la gestion RH et le seront d'autant moins que les dirigeants en charge de cette fonction sont concernés par les départs à la retraite.
- Les délégués du personnel ne bénéficient que peu des formations dédiées à cette fonction ce qui peut créer un point de vulnérabilité du dialogue social dans les établissements concernés.



# 3. QUELS BESOINS DES ENTREPRISES FACE À L'ENJEU DU RENOUVELLEMENT GÉNÉRATIONNEL ?

Le renouvellement générationnel conduit à valoriser deux impacts principaux, partagés prioritairement par les établissements enquêtés :

- › Les difficultés de recrutement.
  - › Les pertes de savoir-faire et de savoir.
- La perte des valeurs est également assez fréquemment citée.

Les établissements pour lesquels l'impact peut être celui d'une cessation d'activité sont en faible nombre.

Cette approche est récurrente quelle que soit la filière analysée. Des tendances sont identifiables quant à l'importance de ces impacts par taille d'établissements.

Ainsi, plus la taille de l'établissement est importante, plus les difficultés de recrutement sont vécues par un nombre croissant d'entreprises : 64 % des établissements de plus de 10 salariés la citent.

Les pertes de savoir, de savoir-faire et de valeurs tendent à être plus fortement identifiées par les établissements de moins de 19 salariés.

Les craintes d'affaiblissement des partenariats et d'effritement du projet d'établissement concernent en plus grande proportion les établissements de 5 à 19 salariés.

Les questions des impacts et des opportunités ont été posées sans dissocier les postes concernés (cadre, non cadre), les fonctions et l'ancienneté de la personne dans l'établissement ainsi que le positionnement ou non sur le marché, facteurs qui peuvent jouer sur les impacts et les opportunités.

/Fig. 44/ Les principaux impacts des départs à la retraite

	EFFECTIFS	EN %
Difficultés de recrutement	191	41,7 %
Perte de savoir-faire	174	38,0 %
Perte de savoirs	139	30,3 %
Perte de valeurs	105	22,9 %
Aucun	92	20,1 %
Affaiblissement des partenariats	78	17,0 %
Effritement du projet d'établissement ou d'association	71	15,5 %
Autre	50	10,9 %
Ne sait pas	47	10,3 %
Cessation d'activité ou arrêt de projet	36	7,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>458</b>	

Note : Le taux de réponse "Aucun" peut s'expliquer par le fait que les établissements non concernés par les départs à la retraite de salarié(s) dans les 5 ans ont également répondu à cette question. Par ailleurs, des établissements peuvent avoir mis en place des actions d'anticipation.

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES - TAUX DE RÉPONSE 86,4 %

/Fig. 45/ Les principales opportunités liées aux départs à la retraite

	EFFECTIFS	EN %
Modernisation des process et procédures	263	58,9 %
Réorganisation interne	218	48,0 %
Renouvellement des savoir-faire	183	40,4 %
Renouvellement des savoirs	149	32,9 %
Renouvellement du projet d'établissement ou d'association	102	22,5 %
Renouvellement des valeurs	60	13,2 %
Aucune	56	12,3 %
Ne sait pas	47	10,4 %
Réduction d'effectifs	42	9,2 %
Renouvellement des partenariats	27	6,0 %
Autre	24	5,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>453</b>	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
 CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES - TAUX DE RÉPONSE 85,4 %

Le renouvellement générationnel conduit à valoriser deux principales opportunités partagées par les établissements enquêtés :

- › La modernisation des process et procédures.
- › La réorganisation interne.

Les renouvellements des savoirs et savoir-faire sont également cités par une proportion de 33 à 40 % des répondants. Le renouvellement du projet d'établissement est une opportunité envisagée par un volume plus important, un tiers d'établissements environ, qui percevrait un possible effritement du projet. Alors que l'affaiblissement des partenariats est envisagé par 17 % du panel concerné, seuls 6 % envisagent le renouvellement des partenariats comme une opportunité liée au renouvellement générationnel.

La réduction d'effectifs, comme la cessation d'activité est vécue comme effet possible par un faible nombre d'établissements.

**64,3 % des établissements n'ont pas anticipé la mise en œuvre d'actions spécifiques.** En effet, certains établissements pensent l'anticipation mais ne savent pas quels outils mettre en œuvre. Par ailleurs l'anticipation nécessite de libérer du temps notamment pour le (la) dirigeant(e) qui en dispose de peu dans un contexte économique contraint.

Cela concerne un établissement sur 2 dans les Alpes de Haute-Provence, 60 à 67 % des établissements sur les autres départements.

- › **Des capacités d'anticipation hétérogène d'une filière à l'autre :** Seul un établissement sur 5 dans la filière culture déclare être dans une démarche d'anticipation, 30 % des établissements dans les champs socio-culturel et « autres » secteurs, 39 à 45 % des établissements des filières sanitaire et médico-social, tourisme, IAE et services à la personne.
- › **Une difficulté d'anticipation un peu plus prégnante pour les petits établissements :** 80,2 % des établissements de moins de 5 salariés déclarent ne pas être en mesure d'anticiper l'impact des départs à la retraite et 66,2 % des établissements de 5 à 9 salariés. Cette proportion est un peu moins importante dans les établissements de plus de 10 salariés mais concerne néanmoins de 55 % (tranche des 10 à 19 salariés) à 61 % (entreprises de plus de 20 salariés) des établissements.
- › 62,4 % des adhérents affiliés à une ou plusieurs fédérations n'ont pas anticipé d'actions spécifiques. Cela concerne 80 % des structures sans affiliation fédérale<sup>33</sup> ;
- › 64,2 % des adhérents à un OPCA n'ont pas anticipé d'actions spécifiques, parmi lesquels 63,2 % pour les adhérents d'UNIFORMATION, 54,6 % pour les adhérents d'UNIFAF, 65,6 % pour les adhérents d'AGEFOS et 78,8 % pour les adhérents de l'AFDAS<sup>34</sup> ;
- › Le fait de bénéficier d'un accord de branche n'a pas d'incidences particulières sur l'anticipation d'actions. En revanche, le taux d'entreprises élaborant un plan d'actions spécifiques est d'une entreprise sur 2 pour celles ayant passé un accord d'entreprise ;
- › L'absence de DRH ou de personnes dédiées à cette fonction tend à accroître fortement les difficultés à anticiper la mise en œuvre d'actions spécifiques (65,4 % d'entreprises sans DRH ne parviennent pas à anticiper des actions spécifiques). **Une entreprise sur deux dotée d'une DRH a en revanche anticipé la mise en œuvre d'actions.**
- › Les établissements concernés par les départs à la retraite à court terme (5 ans) anticipent de manière significative les départs puisqu'elles sont 81,6 % à mettre en place des actions spécifiques

Pour les établissements qui anticipent des actions spécifiques à mettre en œuvre, les répondants évoquent majoritairement la réorganisation interne (en lien avec l'équipe salariée) notamment par de la formation (mobilité interne et montée en compétence), l'instauration de réflexion sur un ou des recrutement (s) (en lien ou non avec la gouvernance et de façon marginale avec les IRP), la mobilisation

33 Taux de réponse : 91,7 %.

34 Taux de réponse : 91,1 %.

de dispositifs publics (DLA, poste ESPER, contrat génération, emplois d'avenir, etc.), l'organisation de transfert par tutorat, tuilage, binôme, etc., la conduite d'action de GPEC, la mutualisation de poste avec une autre structure et dans une très faible partie la réorganisation des emplois du temps et une rationalisation (non remplacement).

Une autre catégorie d'anticipation est celle qui relève du champ financier avec la provision du coût de(s) départ(s).

## 3.1 DIFFICULTÉS ET PERSPECTIVES DE RECRUTEMENT

### LES FREINS AU RECRUTEMENT

La difficulté de recrutement est envisagée comme l'impact le plus important sur le volume régional. C'est le cas de 68,1 % du panel concerné<sup>35</sup>.

Ce témoignage est hétérogène d'un département à l'autre: sur les Alpes de Haute-Provence, cela concerne 83,4 % des établissements, sur les Alpes Maritimes 78 %. Une proportion moins importante d'établissements est concernée dans les Hautes-Alpes (58%), les Bouches-du-Rhône et le Vaucluse (environ 65%).

/ Fig. 46/ Répartition par taille des établissements qui rencontrent des difficultés de recrutement

	OUI		NON		NE SAIT PAS		TOTAL	
	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %
Moins de 5 salariés	55	15,6 %	28	19,3 %	6	30,0 %	89	17,2 %
De 5 à 9 salariés	87	24,6 %	49	33,8 %	8	40,0 %	144	27,8 %
De 10 à 19 salariés	98	27,8 %	42	29,0 %	5	25,0 %	145	28,0 %
20 salariés et plus	113	32,0 %	26	17,9 %	1	5,0 %	140	27,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>353</b>	<b>100,0 %</b>	<b>145</b>	<b>100,0 %</b>	<b>20</b>	<b>100,0 %</b>	<b>518</b>	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

Ces difficultés de recrutement concernent :

- > 4 entreprises sur 5 dans les services aux personnes,
- > 3 entreprises sur 4 dans les filières sanitaire et médico-social et tourisme social et solidaire,
- > 1 entreprise sur 2 dans les filières de la culture et socio-culturelle et quasiment dans le champ de l'IAE (43%).

Ces difficultés de recrutement sont témoignées d'autant plus que l'établissement croît en effectifs. La problématique de recrutement existe, que l'entreprise ait, ou non, une DRH.

<sup>35</sup> Taux de réponse : 97,7%.

/Fig. 47/ Nature des difficultés de recrutement rencontrées

	EFFECTIFS	EN %
Conditions de travail peu attractives (salaires, contrat, horaire)	176	50,1 %
Ressources financières insuffisantes	117	33,3 %
Métiers en tension	85	24,2 %
Pas de profils qualifiés	74	21,0 %
Territoire peu attractif	70	19,9 %
Coût du recrutement	40	11,4 %
Offre de formation défailante	15	4,3 %
Autre	48	35,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>351</b>	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES - TAUX DE RÉPONSE 99,4 %

Plus que la question des métiers en tension, les raisons les plus fréquemment évoquées sont :

- > Des conditions de travail peu attractives,
- > Des ressources financières insuffisantes.

La problématique des conditions de travail peu attractives est première, et cela quelle que soit la taille de l'établissement (notamment des niveaux de rémunérations proposés au regard des responsabilités du poste). Elle est majoritairement évoquée par plus de la moitié des structures de plus de 10 salariés. Les établissements de plus de 20 salariés soulignent, pour un tiers d'entre eux, la problématique des métiers en tension.

Pour les plus petites, et en particulier les moins de 5 salariés, la problématique des ressources financières insuffisantes se cumule avec celle du coût des recrutements.

L'ensemble des filières évoque prioritairement la problématique des conditions de travail peu attractives à l'exception de la culture, filière pour laquelle la problématique première réside dans l'insuffisance de ressources financières et des secteurs « autres ».

Pour la filière sanitaire et médico-social, et en partie celle des services à la personne, les métiers en tension constituent une difficulté non négligeable.

Il doit être souligné que l'offre de formation n'est pas fréquemment citée comme source de difficulté de recrutement. Le traitement de la rubrique « autre » fait apparaître qu'un établissement sur cinq cite une problématique relative à l'absence de profils qualifiés.

Enfin, le manque d'attractivité du territoire est proportionnellement plus fréquemment relevé pour les départements alpins et dans une moindre proportion pour le Vaucluse.

## LES PERSPECTIVES DE RECRUTEMENT

Sur 322 entreprises touchées par le renouvellement générationnel 82,3 % envisagent des recrutements. Il doit être également fait mention des 63,3 % des 207 entreprises non concernées par le renouvellement générationnel qui envisagent des recrutements.

/Fig. 48/ Répartition des établissements ayant des perspectives de recrutement et étant concernés par des départs à la retraite dans les 5 ans

	PRÉVISION DE RECRUTEMENT À 5 ANS							
	OUI		NON		NE SAIT PAS		TOTAL	
PRÉVISION DÉPART À LA RETRAITE DANS LES 5 ANS	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %
Oui	265	82,3 %	49	15,2 %	8	2,5 %	322	100 %
Non	131	63,3 %	64	30,9 %	12	5,8 %	207	100 %
Ne sait pas	1	100 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>397</b>	<b>74,9 %</b>	<b>113</b>	<b>21,3 %</b>	<b>20</b>	<b>3,8 %</b>	<b>530</b>	

Au total, 74,9 % des entreprises du panel régional prévoient des recrutements dans les 5 années à venir.

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

Cette projection concerne, par ordre décroissant, 82 % des établissements des Alpes de Haute-Provence, 77,7 % des établissements des Bouches-du-Rhône, 73,7 % des établissements du Vaucluse, 70 % des établissements des Hautes-Alpes et des Alpes Maritimes et 66 % des établissements du Var.

/Fig. 49/ Répartition par taille des établissements ayant un projet de recrutement

	OUI		NON		NE SAIT PAS		TOTAL	
	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %
Moins de 5 salariés	66	71,0%	22	23,7%	5	5,4%	93	100%
De 5 à 9 salariés	94	63,9%	42	28,6%	11	7,5%	147	100%
De 10 à 19 salariés	116	78,4%	30	20,3%	2	1,4%	148	100%
20 salariés et plus	121	85,2%	19	13,4%	2	1,4%	142	100%
<b>TOTAL</b>	<b>397</b>	<b>74,9%</b>	<b>113</b>	<b>21,3%</b>	<b>20</b>	<b>3,8%</b>	<b>530</b>	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

Ces perspectives de recrutement concernent proportionnellement plus fortement les secteurs du sanitaire et médico-social, des services à la personne, des SCOP et SCIC (80 à 84 %), de l'IAE (81 %), du tourisme (78 %) que les autres filières, pour lesquels néanmoins une volonté est évoquée pour des proportions non négligeables d'établissements : 60 % des établissements de la filière culture, 66 % de la filière socio-culturelle et 72,7 % des établissements issus d'autres secteurs.

La perspective de recrutement concerne un nombre croissant d'établissements en corrélation avec la croissance de la taille des effectifs de l'entreprise.

- › Ces perspectives de recrutement concernent 76,8 % des entreprises affiliées à une ou plusieurs fédérations. Seules 32 % des entreprises sans affiliation l'envisagent.
- › C'est également le cas de 61 % des entreprises appliquant un accord de branche et de 73 % de celles ayant passé un accord d'entreprise.
- › Les entreprises ne bénéficiant pas de DRH ou de personne dédiée à cette fonction l'envisagent pour 74,3 % d'entre elles. Avec une DRH, elles sont 81 % à l'envisager.
- › Pour le panel de répondants concernés (393), 201 entreprises (51,1 %) envisagent ce recrutement plutôt en CDI et 13 % plutôt sur des CDD. 13 % du panel envisage les deux formes de contrats pour satisfaire leurs besoins de recrutement.

#### Du point de vue des catégories socio professionnelles concernées :

- › 18,6 % de ces structures envisagent le recrutement de cadres, (73 des 74 structures concernées par le renouvellement générationnel).
- › 10 % envisagent le recrutement de dirigeants (39 des 41 structures concernées par le renouvellement générationnel).
- › Elles sont jusqu'à 68,1 % à envisager de recruter des employés (267 des 274 structures concernées par le renouvellement générationnel).
- › Une centaine d'établissements, envisageant le renouvellement de professions intermédiaires, prioriseraient des recrutements sur ces postes.

Ces tendances sont à nuancer par filière comme le montre le tableau suivant.

/ Fig. 50/ Répartition des établissements par taille et type de fonction potentiellement recrutée

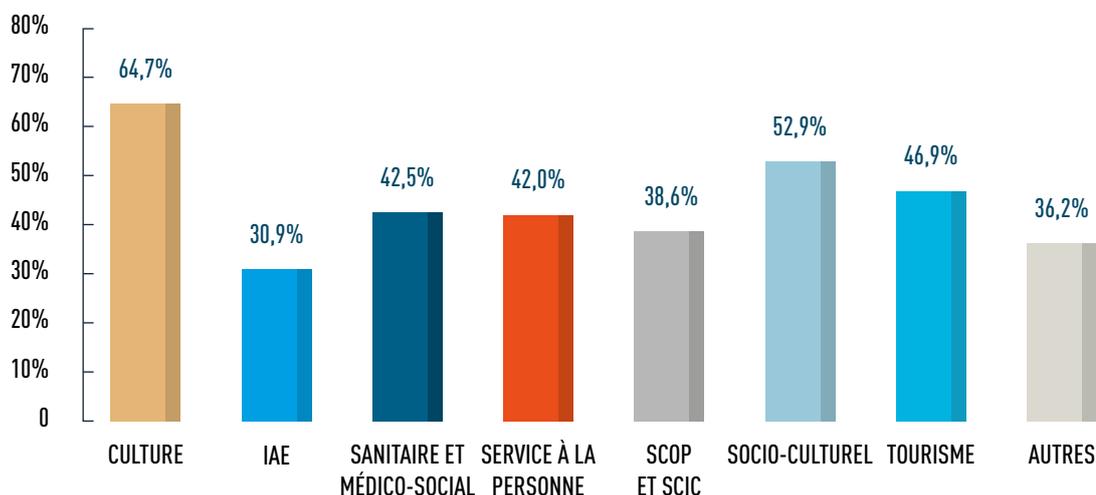
	OUVRIERS		EMPLOYÉS		PROFESSIONS INTERMÉDIAIRES		CPIS*		DIRIGEANT		NE SAIT PAS		TOTAL
	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs
Culture	3	12,5 %	12	50,0 %	4	16,7 %	4	16,7 %	1	4,2 %	5	20,8 %	24
Sanitaire et médico-social	8	5,0 %	114	70,8 %	55	34,2 %	33	20,5 %	20	12,4 %	6	3,7 %	161
Service à la personne	0	0 %	37	90,2 %	7	17,1 %	3	7,3 %	1	2,4 %	0	0 %	41
Socio-culturel	4	6,1 %	41	62,1 %	13	19,7 %	9	13,6 %	4	6,1 %	4	6,1 %	66
Tourisme social et solidaire	0	0 %	19	67,9 %	7	25,0 %	7	25,0 %	1	3,6 %	4	14,3 %	28
Autres	20	19,0 %	51	48,6 %	20	19,0 %	18	17,1 %	14	13,3 %	15	14,3 %	105
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>8,2 %</b>	<b>274</b>	<b>64,5 %</b>	<b>106</b>	<b>24,9 %</b>	<b>74</b>	<b>17,4 %</b>	<b>41</b>	<b>9,6 %</b>	<b>34</b>	<b>8,0 %</b>	<b>425</b>
Insertion par l'Activité Économique	5	6,5 %	44	57,2 %	32	41,5 %	9	11,7 %	8	10,4 %	2	2,5 %	77
SCOP et SCIC	17	38,6 %	15	34,0 %	7	15,9 %	5	6,5 %	1	2,2 %	2	4,5 %	44

\* CADRES ET PROFESSIONS INTELLECTUELLES SUPÉRIEURES  
 SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
 CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES

Pour les 110 entreprises n'envisageant pas de recrutements (25% du panel), les motifs évoqués sont pour les 3 / 4 d'entre elles des incertitudes sur le niveau d'activité (pertes partenaires/clients, financement public en baisse...). 19% ne le prévoient pas car l'activité est jugée en déclin, qu'une restructuration soit envisagée ou non.

## La nature des recrutements

/ Fig. 51/ Répartition par filière des établissements ayant une politique volontariste de recrutement des jeunes de moins de 25 ans



SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

Dans la perspective du renouvellement des équipes, 44,4% des établissements diagnostiqués déclarent mettre en œuvre une politique volontariste de recrutement des jeunes<sup>36</sup> (523 répondants). Parmi eux, 78,9% l'envisagent en ayant prévu des recrutements dans les 5 ans à venir, soit 39,9% du panel concerné. Cet engagement sur une politique volontariste envers les jeunes anime plus d'une entreprise sur deux dans le Vaucluse et le Var. Les filières culture (64,7%) et socio-culturelle (52,8%) sont plus particulièrement mobilisées sur cette question, ainsi que les moins de 10 salariés (47%). Les établissements de plus de 10 salariés sont néanmoins sensibles à cette question pour 40 à 43% d'entre eux.

36 Libellé de la question : « Dans la perspective du renouvellement des équipes, avez-vous une politique volontariste de recrutement des jeunes de moins de 25 ans ? »

Cette donnée doit être mise au regard des 32,8 % de l'échantillon ayant recruté des jeunes en emploi d'avenir, pour une plus large partie dans les filières du socio-culturel (50 % des établissements diagnostiqués sur la filière) et des services à la personne (46 %) et dans un volume croissant selon la taille d'établissement (de 27 à 35 % des établissements par tranche d'effectifs).

/ Fig. 52/ Les atouts pour le recrutement des jeunes

	EFFECTIFS	EN %
Le travail en équipe	138	59,7 %
L'ambiance générale	126	54,5 %
L'autonomie dans le travail	123	53,2 %
La diversité des tâches	119	51,5 %
La flexibilité horaire	45	19,5 %
L'accès rapide aux postes à responsabilité	38	16,5 %
La formation en interne	94	40,7 %
Les valeurs que vous défendez	107	46,3 %
Le tutorat	58	25,1 %
Ne sait pas	5	2,2 %
Autre	22	9,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>231</b>	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES - TAUX DE RÉPONSE 99,6 %

Pour plus de 50 % des répondants, les principaux atouts pour attirer les jeunes sont le travail en équipe et l'ambiance générale, et cela avant l'autonomie dans le travail et la diversité des tâches.

La question de valeurs est relevée par 46,3 % des répondants. La formation en interne est également un atout promu par 40,7 % des répondants. **Le recours aux contrats de génération est envisageable pour 42,2 % sur 519 répondants.** En particulier sur le Var et les Alpes Maritimes, c'est un peu plus d'une entreprise sur deux qui l'envisage.

Des entreprises sur les filières des services à la personne (57,1 % de l'effectif sectoriel) et tourisme (50 %) y songent plus fortement que sur d'autres (de 31,2 % sur la filière socio-culturelle à 45 % sur les secteurs « autres »). Les entreprises de 5 à 9 salariés et de plus de 20 salariés sont plus nombreuses, en proportion par tranche d'effectifs à l'envisager (45 % environ). 59,3 % des répondants estiment disposer de l'information utile au recrutement d'un contrat de génération.

## Le recours à d'autres formes de contrat

Une part plus importante d'établissements (41,8 % de l'échantillon de 507 répondants) recourait aux stages en relation avec la perspective de nouveaux recrutements, avant les contrats de professionnalisation (26,4 %) et les contrats d'apprentissage (21,5 %). Sur ces pistes, ce sont les structures de 10 à 19 salariés qui constituent la part la plus importante d'établissements intéressés, de 31 à 34 % selon la nature de l'outil, avec une attention un peu plus marquée aux contrats de professionnalisation. Les filières ne présentent pas de spécificités a priori sur cette question, sauf à souligner l'intérêt accordé dans le champ de la culture, par un même volume d'établissements, aux contrats de professionnalisation comme aux stages.

/ Fig. 53/ Répartition des établissements par taille et type de contrat potentiel

	STAGES		CONTRATS DE PROFESSIONNALISATION		CONTRATS D'APPRENTISSAGE		AUCUN		NE SAIT PAS		AUTRE		TOTAL	
	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %
Moins de 5 salariés	29	13,7 %	19	14,2 %	17	15,6 %	13	14,8 %	20	26,3 %	20	20,4 %	84	16,6 %
De 5 à 9 salariés	54	25,5 %	36	26,9 %	33	30,3 %	22	25,0 %	25	32,9 %	38	38,8 %	145	28,6 %
De 10 à 19 salariés	67	31,6 %	46	34,3 %	34	31,2 %	26	29,5 %	16	21,1 %	23	23,5 %	145	28,6 %
20 salariés et plus	62	29,2 %	33	24,6 %	25	22,9 %	27	30,7 %	15	19,7 %	17	17,3 %	133	26,2 %
<b>Total</b>	<b>212</b>	<b>100 %</b>	<b>134</b>	<b>100 %</b>	<b>109</b>	<b>100 %</b>	<b>88</b>	<b>100 %</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>	<b>98</b>	<b>100 %</b>	<b>507</b>	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES - TAUX DE RÉPONSE 95,7 %

17,4 % ne pensent pas y avoir recours et 15 % n'ont pas d'avis sur cette question. Ces entreprises sans avis sur la question sont principalement des structures de moins de 10 salariés (59,2 % d'entre elles).

## Les modalités de recrutement envisagées

/ Fig. 54 / Répartition des établissements selon les modalités de recrutement envisagées

	EFFECTIFS	EN %
Mobilité interne	31	7,0 %
Recrutement externe	200	45,1 %
Les deux	171	38,6 %
Ne sait pas	32	7,2 %
Autre	9	2,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>443</b>	<b>100 %</b>

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : TAUX DE RÉPONSE 83,6 %

Sur un total de 443 répondants, 45,1 % privilégie la piste du recrutement externe. La piste de la mobilité interne n'est pas en soi évacuée si on considère que 38,6 % envisagent les deux modalités. Cette priorisation au recrutement externe est faite autant par celles qui envisagent un recrutement que pour celles qui ne l'envisagent pas.

Concernant le recrutement à l'externe, Pôle emploi est la source la plus citée, pour les deux tiers des entreprises. Le volume de structures visant le recours aux candidatures spontanées (une sur deux) doit être mis au regard des conditions de travail peu attractives évoquées précédemment.

/ Fig. 55 / Répartition des établissements selon les interlocuteurs sollicités pour un recrutement

	EFFECTIFS	EN %
Pôle Emploi	350	72,5 %
Cabinet de recrutement	19	3,9 %
Plie	35	7,2 %
Réseau d'entreprises	241	49,9 %
Cap Emploi	43	8,9 %
Mission Locale	120	24,8 %
Candidatures spontanées	248	51,3 %
Autre	136	28,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>483</b>	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES - TAUX DE RÉPONSE 91,1 %

L'attention portée à la double modalité (mobilité interne et recrutement externe) renvoie à des variations d'une filière à l'autre. En particulier, les établissements de la filière sanitaire et médico-sociale sont proportionnellement plus nombreux à envisager la double modalité (44 % des 171 répondants). La filière des services à la personne recourt d'abord aux services de Pôle emploi.

Il doit être souligné qu'un établissement sur deux envisage également de recourir à un réseau pour satisfaire la recherche de candidats. De fait, sur les 241 établissements concernés, 90,4 % pensent à recourir à leur fédération pour leurs démarches de recrutement.

/ Fig. 56 / Répartition des établissements ayant un projet de recrutement par taille et type de modalité envisagé

	MOBILITÉ INTERNE		RECRUTEMENT EXTERNE		LES DEUX		NE SAIT PAS		AUTRE		TOTAL	
	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %
Moins de 5 salariés	4	12,9 %	39	19,5 %	19	11,1 %	10	31,2 %	3	33,3 %	75	16,9 %
De 5 à 9 salariés	10	32,3 %	53	26,5 %	36	21,1 %	12	37,5 %	3	33,3 %	114	25,7 %
De 10 à 19 salariés	15	48,4 %	58	29,0 %	51	29,8 %	7	21,9 %	1	11,1 %	132	29,8 %
20 salariés et plus	2	6,5 %	50	25,0 %	65	38,0 %	3	9,4 %	2	22,2 %	122	27,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100 %</b>	<b>200</b>	<b>100 %</b>	<b>171</b>	<b>100 %</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>	<b>9</b>	<b>100 %</b>	<b>443</b>	<b>100 %</b>

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

L'approche des établissements par taille permet de préciser l'intérêt porté plus spécifiquement à la mobilité interne par les établissements de 5 à 20 salariés. Il conduit également à souligner que les établissements de moins de 10 salariés sont ceux parmi lesquels une part importante ne sait pas se prononcer sur cette question.

## 3.2 DES PRATIQUES AUX ENJEUX DE FORMATION

### LA FORMATION DES SALARIÉS

89,1 % des établissements mettent en œuvre des formations annuellement pour leurs salariés. Cette proportion est un peu plus significative pour les établissements de plus de 10 salariés (de 93,9 à 97,2 % du panel concerné) que pour les établissements de moins de 10 salariés, dont 4 sur 5 établissements environ les réalisent.

/Fig. 57/ Répartition par taille des établissements mettant en place des formations annuellement

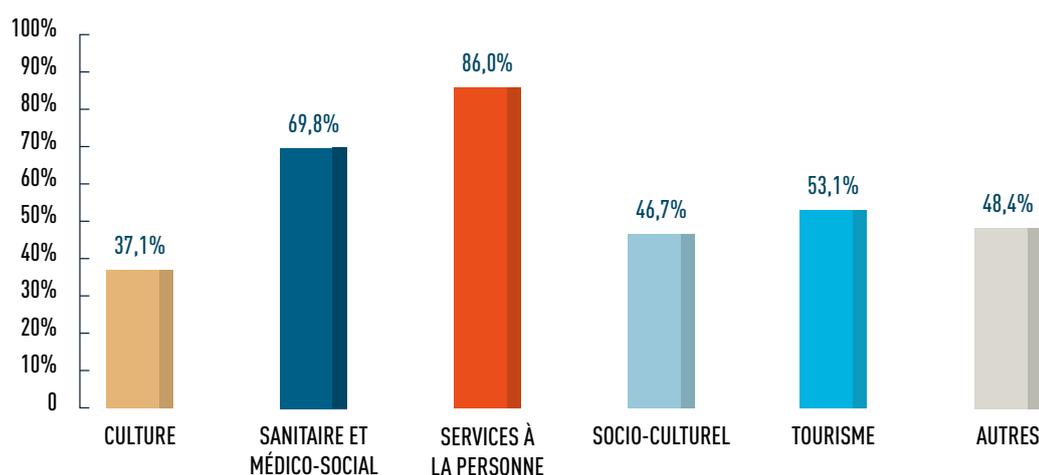
	OUI		NON		TOTAL	
	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %
Moins de 5 salariés	75	80,6 %	18	19,4 %	93	100 %
De 5 à 9 salariés	120	81,6 %	27	18,4 %	147	100 %
De 10 à 19 salariés	139	93,9 %	9	6,1 %	148	100 %
20 salariés et plus	138	97,2 %	4	2,8 %	142	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>472</b>	<b>89,1 %</b>	<b>58</b>	<b>10,9 %</b>	<b>530</b>	<b>100 %</b>

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

311 structures ont un plan de formation formalisé pour leurs salariés, soit 59 % des répondants : celles-ci satisfont en totalité à la mise en place annuelle de formations pour leurs salariés. 160 établissements (30 % des répondants) mettent en œuvre des actions de formation annuelle sans pour autant avoir formalisé de plan de formation. Enfin, 11 % de l'échantillon n'a ni de plan de formation formalisé, ni mis en œuvre d'actions de formation pour ses salariés.

La mise en œuvre de formation annuelle pour les salariés varie de 82 % du volume d'établissements de la filière dans les secteurs « autres », à 93,3 % des établissements dans le champ du sanitaire et médico-social.

/Fig. 58/ Taux de formalisation de plan de formation par filière



SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

Dans les filières du sanitaire et médico-social et des services à la personne, pour lesquelles la mise en œuvre de formations annuellement concerne respectivement 93,3 à 98 % des établissements, la formalisation de plan de formation concerne respectivement de 69,8 à 86 % des établissements.

La mise en œuvre de formation annuelle pour les salariés atteint des taux importants dans les filières culture et socio-culturelle (respectivement 91,4 % et 84,6 % des panels concernés). En revanche, la formalisation des plans de formation y est moins développée (37,1 et 46,7 % des panels par filière).

Les secteurs tourisme social et solidaire et « autres » révèlent une tendance du même ordre :

- › Pour le tourisme, 87,5 % des établissements mettent en œuvre un plan de formation et 53,1 % disposent de plan de formation formalisé.
- › Sur les secteurs « autres », 82 % des structures mettent en œuvre des formations annuellement et 48,4 % disposent d'un plan de formation formalisé.

Dans les établissements du Vaucluse, ces pratiques sont moins développées, 22,8 % de l'échantillon départemental ne satisfont pas aux obligations de formation et 42,1 % n'ont pas de plan de formation formalisé, taux le plus bas avec le département des Bouches-du-Rhône (42,3 %).

## Les origines de la mise en œuvre de formation pour les salariés

/ Fig. 59 / Motifs de mise en œuvre d'actions de formations annuellement

	EFFECTIFS	EN %
Les spécificités de votre activité (métiers en tension...)	277	58,8 %
Un besoin d'anticipation	197	41,8 %
Une obligation légale	159	33,8 %
Autre	133	28,3 %
Une sensibilisation au travers de formations, audit ou diagnostic	102	21,7 %
Acquisition ou renforcements de compétences	45	9,5 %
Recrudescence des accidents du travail	25	5,3 %
La pyramide des âges des salariés	8	1,7 %
Ne sait pas	2	0,4 %
<b>TOTAL</b>	<b>471</b>	

Les spécificités de l'activité constituent la motivation première des établissements pour mettre en place des actions de formation pour leurs salariés. Le besoin d'anticipation est également un facteur de motivation, mais distinct de la pyramide des âges des effectifs salariés qui n'est retenu que par un faible pourcentage de répondants. Ces facteurs viennent avant l'obligation légale.

La rubrique « autre » permet de valoriser l'acquisition ou le renforcement de compétences, pour quasiment 10 % du panel concerné, ainsi que le développement de la motivation, le besoin de prise de recul sur l'activité (« de respirer »), la réponse à la demande de salarié, être à l'écoute des salariés et suivre les évolutions technologiques, juridiques...

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES - TAUX DE RÉPONSE 99,8 %

/ Fig. 60 / Répartition des établissements avec un poste de DRH et un plan de formation formalisé

	FORMALISATION D'UN PLAN DE FORMATION					
	OUI		NON		TOTAL	
Présence d'une DRH	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %
Oui	38	79,2 %	10	20,8 %	48	100 %
Non	273	57,0 %	206	43,0 %	479	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>311</b>	<b>59,0 %</b>	<b>216</b>	<b>41,0 %</b>	<b>527</b>	<b>100 %</b>

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

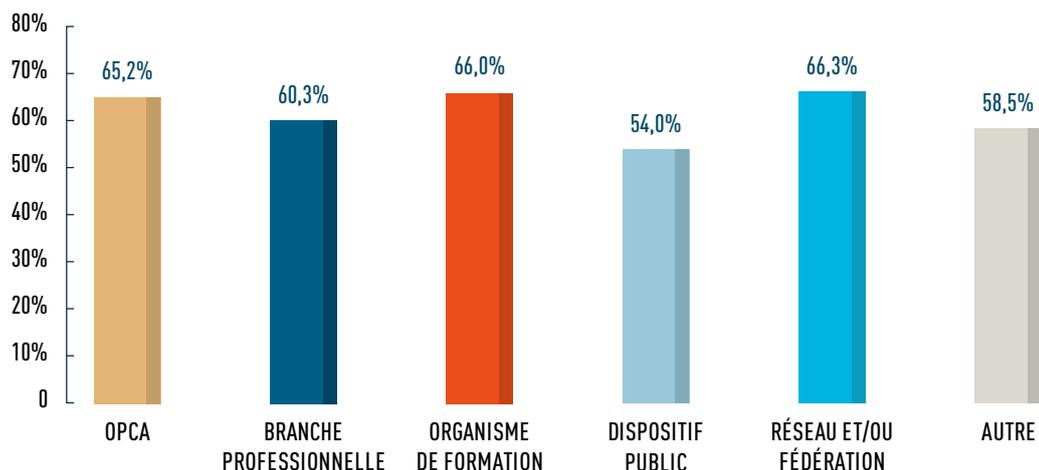
La totalité des établissements disposant d'une DRH satisfait à la mise en place de formation annuelle pour les salariés, mais seuls 79,2 % disposent d'un plan de formation formalisé.

Concernant ceux qui n'ont pas de DRH, 11,8 % ne mettent pas en place de formation annuelle. Ils sont seulement 57 % à disposer d'un plan de formation formalisé.

Seuls 7 établissements sur les 173 qui disposent d'un délégué du personnel ne mettent pas en œuvre de manière annuelle des formations pour leurs salariés.

Si décideurs ou opérateurs sont tous interpellés pour l'organisation d'action de formation, les fédérations et les OPCA sont les organismes les plus mobilisés. Les dispositifs publics sont évoqués par un moindre volume de répondants : parmi eux sont cités l'ADEC, le DLA, Universités et Lycées, Pôle Emploi, PRF Conseil Régional, Conseils Généraux, communes, CARSAT, IRTS, etc.

/Fig. 61/ Interlocuteurs mobilisés par les établissements dans l'organisation d'action de formation



SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES - TAUX DE RÉPONSE 97,5 %

- › La mobilisation des OPCA s'opère, comparativement, le plus fortement dans les secteurs de la culture (82,9% des établissements de la filière), des services à la personne (82%), les secteurs « autres » (80,5%), le sanitaire et médico-social (77,1%).
- › C'est dans les filières du sanitaire et médico-social (60,9%) et du socio-culturel (57,3%) que les établissements recourent le plus fréquemment à leur fédération ou réseau.
- › Le recours aux organismes de formation est plus significatif pour les services à la personne (66%). Ils constituent des interlocuteurs fréquemment interpellés dans les champs du sanitaire et médico-social (61,5%) et de la culture (60%).
- › Dans la culture, la branche constitue un interlocuteur mobilisable, pour un peu plus d'une entreprise sur 3.
- › Les dispositifs publics sont principalement cités dans la filière sanitaire et médico-sociale (18,8%) et par les établissements des secteurs « autres » (11,4%).

## LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS

Seul un quart des établissements du panel concerné met en œuvre des actions de formation annuelle pour les administrateurs, et cela, quelle que soit la taille de l'établissement en effectifs salariés. Le Vaucluse est le département le plus concerné avec seulement une entreprise sur 5.

La mise en œuvre d'actions de formation pour les administrateurs se réalise, en poids relatif, plus fortement dans les filières du sanitaire et médico-social et du socio-culturel. Cela s'explique par la spécificité de ces activités et de l'environnement complexe dans lequel ces structures évoluent qui demandent des compétences techniques développées (connaissance des publics, compétences médicales, cadre réglementaire et législatif, etc.).

Le volume de celles qui ne le font pas se trouve le plus dans les secteurs « autres » (89% sur le total de répondants de ces secteurs), mais également, au regard des panels de référence, dans les secteurs de la culture (33/35 établissements) et du tourisme (26 des 32 établissements).

Les entreprises qui adhèrent à une fédération mettent en œuvre des actions de formations pour leurs administrateurs le plus fréquemment (94,6%). C'est parmi les adhérents aux OPCA d'UNIFORMATION et d'UNIFAF qu'une part plus importante (28%) d'entreprises met en œuvre ces actions de formation. Les adhérents de l'AFDAS (secteur culturel principalement) n'en réalisent que de façon marginale.

La présence d'une DRH tendrait à favoriser la mise en place de formation annuelle pour les administrateurs si on considère que 41,8% de celles qui ont une DRH la mettent en œuvre (dans la limite du faible volume de répondants doté d'un DRH), pour seulement 22,4% de celles qui n'ont pas de plan.

**93,8% des établissements n'ont pas de plan de formation formalisé pour les administrateurs**, et cela dans des proportions similaires quelle que soit la taille de l'établissement.

Les pratiques identifiables se situent principalement dans les Alpes de Haute-Provence et le Vaucluse. C'est sur les Bouches-du-Rhône que, proportionnellement, cette pratique est la moins développée (97,6% ne le font pas). L'existence de plan de formation formalisé pour les administrateurs se retrouve dans les filières les plus mobilisées sur la formation des administrateurs, le sanitaire et médico-social et le socio-culturel. L'existence d'une DRH tend à minimiser la proportion de celles qui n'ont pas de plan

Uniformation, OPCA de l'économie sociale, de l'habitat social et de la protection sociale, a ouvert son catalogue de formation. Elles sont gratuites aux dirigeants bénévoles de petites structures qui souhaitent se former dans les domaines de leur mandat de dirigeant : définir la stratégie de développement, gérer une association, animer une équipe, etc. Il est important que le duo, directeur / président puisse suivre la même formation pour déterminer ensemble les moyens de la pérennisation et du développement de la structure.

de formation formalisé pour les administrateurs (de 94,9% à 82% des panels de référence).

Les structures qui formalisent un plan de formation pour leurs administrateurs sont toutes affiliées à une fédération ou réseau. Pour autant, 93% du volume global d'établissements affiliés ne l'ont pas mis en œuvre.

Enfin, les établissements formalisant un plan de formation pour leurs administrateurs relèvent majoritairement d'UNIFORMATION (77,8%).

## Les freins à la formation des bénévoles dirigeants

/ Fig. 62 / Les freins à la formation des bénévoles

	EFFECTIFS	EN %
Le coût de prise en charge	115	24,3%
La disponibilité des administrateurs	358	75,7%
Une culture peu portée à la formation	171	36,2%
Difficulté à se voir employeurs et donc dirigeants	87	18,4%
TOTAL	473	

La disponibilité des administrateurs est la principale raison évoquée par les établissements pour 75,7% des établissements répondants. Un tiers d'entre eux évoquent également une culture peu portée sur la formation, frein plus fréquemment témoignée que le coût de prise en charge ou la difficulté à se voir employeur et dirigeant. Il doit être relevé que le coût de prise en charge est un frein témoigné par une part plus importante d'établissements sur le Vaucluse, et une culture peu portée sur la formation dans le Var, au regard des échantillons départementaux.

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES - TAUX DE RÉPONSE 89,2%

C'est dans le secteur des services à la personne que les établissements sont en proportion la plus importante à pointer la question de la disponibilité des administrateurs.

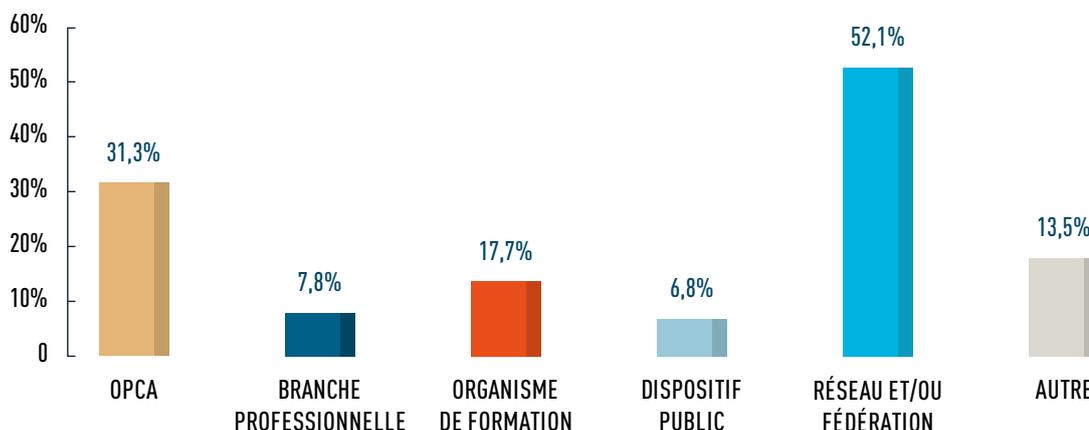
Cette approche est plus variable pour les autres filières : dans le tourisme social et solidaire (plus d'un établissement sur 2), la culture, le socio-culturel, les secteurs « autres » (plus d'un établissement sur 3), le frein « culture peu portée sur la formation » est non négligeable. Les motifs de la difficulté à se voir employeur et du coût de prise en charge sont particulièrement soulignés dans le champ de la culture.

La disponibilité des administrateurs est plus fortement évoquée par les établissements de plus de 10 salariés (57,6% des répondants), alors que le coût de prise en charge l'est plutôt par les structures de moins de 10 salariés (55,6% des répondants). « Une culture peu portée sur la formation » constitue un frein quelle que soit la taille des établissements, même si, proportionnellement, la tranche des 5 à 9 salariés constitue une proportion un peu plus significative des répondants sur cet item.

## Les structures mobilisées pour la formation des administrateurs

Pour 192 répondants, les principales structures mobilisées pour la mise en œuvre d'actions de formation des administrateurs sont les réseaux et fédérations pour une entreprise sur 3 et les OPCA pour une entreprise sur 5. Les réponses dans l'item « autre » fait apparaître la formation interne (équipe salariée et/ou bénévoles). Les dispositifs publics comptent principalement le DLA et les Conseils Généraux.

/ Fig. 63 / Structures mobilisées pour la mise en œuvre d'actions de formation pour des administrateurs



SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES

Ces répondants relèvent pour 86,4% des filières sanitaire et médico-social, socio-culturelle et des secteurs « autres ».

Les réseaux et fédérations sont mobilisés par une proportion plus importante des établissements des filières sanitaire et médico-social (61% du panel sectoriel) et socio-culturelle (71,1%). Ce sont les principaux acteurs également de la mobilisation des OPCA avec les secteurs « autres ».

## LA FORMATION DES DIRIGEANTS ET CADRES INTERMÉDIAIRES

Les trois quart des dirigeants ont eu recours à la formation dans les 5 dernières années. Sur une entrée départementale cette proportion est plus affirmée dans les départements alpins et les alpes maritimes (autour de 80%) que dans les autres départements : autour de 72% pour les Bouches-du-Rhône et le Vaucluse, et 67% pour le Var. En cohérence avec les taux de recours à la formation pour les salariés, les filières sanitaire et médico-social (82,7% des établissements de la filière) et des services à la personne (88%) sont celles qui recourent le plus fortement à la formation des dirigeants. Les établissements du tourisme social et solidaire et du socio-culturel y recourent moins fortement (respectivement 56 et 60,4%). Plus l'établissement est de taille importante, plus les dirigeants bénéficient de formation : de 65,6% des répondants pour les moins de 5 salariés à 87,9% des répondants sur la tranche des 20 salariés et plus.

### La nature des formations des dirigeants

/Fig. 64/ Thématiques de formation pour les dirigeants salariés

	EFFECTIFS	EN %
Plutôt gestion financière	167	43,2 %
Plutôt RH	219	56,6 %
Plutôt Stratégique	175	45,2 %
Autre	123	31,8 %
TOTAL	387	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES - TAUX DE RÉPONSE 98,5%

Les formations sur les RH sont prioritairement citées par une plus forte proportion d'établissements, avant les formations sur les questions stratégiques ou relative à la gestion financière. L'item « autre » regroupe principalement le cadre légal/juridique, le management, l'informatique et les NTIC, la communication, la gouvernance, la pédagogie et des formations spécifiques à certains métiers (CAFDES, dirigeant Scop, etc.).

74,8% de ces formations sont des formations courtes. Ces formations sont diplômantes pour un dirigeant sur 5 et certifiantes pour 15% d'entre eux (416 répondants).

/Fig. 65/ Répartition par taille d'établissement des types de formations suivis par le (la) dirigeant (e) au cours des 5 dernières années

	PLUTÔT COURTE		FORMATION CERTIFIANTE		FORMATION DIPLÔMANTE		AUTO FORMATION		AUTRE		TOTAL
	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs
Moins de 5 salariés	53	79,0%	11	16,4%	5	7,5%	7	10,5%	5	7,5%	67
De 5 à 9 salariés	81	76,0%	21	19,6%	22	20,6%	7	6,5%	3	2,8%	107
De 10 à 19 salariés	78	70,0%	15	13,4%	26	23,2%	3	2,7%	7	6,3%	112
20 salariés et plus	99	76,0%	17	13,1%	33	25,4%	6	4,6%	6	4,6%	130
TOTAL	311	75,0%	64	15,0%	86	21,0%	23	6,0%	21	5,0%	416

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES

Les formations courtes bénéficient à plus de 75% des dirigeants dans les filières du sanitaire et médico-social, des services à la personne, de la culture. Cette proportion est moins significative dans les filières socio-culturelles (67,2% des établissements de la filière) et du tourisme (35%).

Les formations courtes sont mobilisées par une proportion d'établissements plus importante parmi les

établissements de moins de 5 salariés.

Les établissements de moins de 10 salariés tendent à mettre en œuvre de l'auto formation pour leurs dirigeants en proportion plus importante.

Plus les effectifs salariés de l'établissement sont importants, plus la proportion de dirigeants bénéficiant de formations diplômantes augmente. Les formations certifiantes sont proportionnellement plus mobilisées par les établissements de 5 à 9 salariés.

Les formations diplômantes sont généralement d'une durée longue, nécessitant de mobiliser un nombre important de jours du (de la) dirigeant(e) et qui induit un impact en termes de gestion de la charge de travail et de management plus prégnant pour les établissements de petites tailles.

83,5% des établissements disposant d'un plan de formation formalisé recourent à la formation de leurs dirigeants contre 62,6% de ceux qui n'en ont pas.

Ce sont parmi les adhérents d'UNIFAF (91,4% des établissements de la filière), d'OPCALIA (81,8%) et d'UNIFORMATION (74,6%) que les établissements recourent à la formation de leurs dirigeants en plus grande proportion.

Sur le volume total d'adhérents par OPCA, ce sont les adhérents de l'AFDAS (84%) et d'OPCALIA (80%) qui recourent le plus fortement aux formations courtes, ceux d'UNIFORMATION (74,3%) et d'UNIFAF (77,3%) le pratiquant en moindre proportion. Les dirigeants des établissements adhérant à UNIFORMATION et à UNIFAF bénéficient le plus fortement de formations diplômantes (respectivement 21,6 et 36% de leurs établissements adhérents) comparativement à d'autres.

/ Fig. 66 / Répartition des établissements dont le (la) dirigeant(e) a été formé(e) avec l'OPCA

	EFFECTIFS	EN %
AFDAS	24	66,7%
AGEFOS	47	63,5%
OPCALIA	9	81,8%
UNIFAF	74	91,4%
UNIFORMATION	209	74,6%
Autre	42	71,2%
TOTAL	390	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

/ Fig. 67 / Participation à des formations spécifiques

	EFFECTIFS	EN %
Aux organisations de l'ESS	135	33,3%
Issues du secteur lucratif	73	18,0%
Issues de votre fédération ou réseau	299	73,6%
Autre	63	15,5%
TOTAL	406	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES - TAUX DE RÉPONSE 76,6%

La mobilisation de formation pour les dirigeants s'opère, pour 73,6% des répondants auprès des fédérations ou réseaux. Cette proportion est plus significative pour les départements alpins (entre 85,7 et 91,5% des établissements de ces départements) que sur les Bouches du Rhône (62,5%). Le taux en est le plus important dans les filières socio-culturelle (85% des 60 répondants) et du sanitaire et médico-social (78,9% des 161 répondants). Plus l'établissement est grand en effectifs, plus il tend à recourir aux formations issues de sa fédération d'appartenance, de 62,7% pour les moins de 5 salariés à 82,9% pour les établissements de 10 à 19 salariés.

Un tiers des établissements souligne participer à des formations spécifiques aux organisations de l'ESS<sup>37</sup> et en particulier sur les départements des Alpes de Haute-Provence (44,7% de 47 répondants), le Var (37,5% des 48 répondants) et les Bouches du Rhône (35% des 120 répondants).

Ce recours s'opère de manière plus importante pour la filière du sanitaire et médico-social (36% des 161 répondants, pour 18% recourant aux formations issues du secteur lucratif) et les secteurs « autres » (37,9%, pour 21,4% recourant aux formations issues du secteur lucratif). Les acteurs de la filière socio-culturelle et du tourisme social et solidaire recourent 3 fois plus à ces formations spécifiques (30%). La spécificité de l'offre ESS est moins recherchée dans les filières culture (7 à 8 des 25 établissements utilisant autant les formations issues de l'ESS que celles du secteur lucratif) et des services à la personne (6 à 7 des 37 établissements répondants).

37 Libellée de la question à choix multiples : « Participez-vous à des formations spécifiques ? »

## Des thématiques mobilisées en formation pour les dirigeants bénévoles et salariés

75,9 % des répondants estiment que les formations proposées aujourd'hui semblent adaptées au besoin de formation des dirigeants<sup>38</sup>. Pour le un quart des établissements qui ne le pensent pas, les raisons sont l'angle trop généraliste, le manque de valorisation des spécificités de l'ESS (implication des usagers, management, gouvernance, etc.), l'équilibre entre pédagogie, administratif, financier et métiers/services/pratiques professionnelles, les formations sont trop sur le technique pas assez sur le pilotage ou une dimension politique enfin elles peuvent être trop éloignées (coûts) et peu adaptées aux structures de petites tailles.

/Fig. 68/ Hiérarchisation des thématiques de formation destinées aux dirigeants (bénévoles et salariés)

	EFFECTIFS	EN %
Le travail en collectif et le savoir faire travailler ensemble	459	90,0 %
Penser le métier de dirigeant	437	85,7 %
Exercer le pouvoir au sein d'une organisation de l'ESS	385	75,5 %
Autre	14	2,7 %
TOTAL	510	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES - TAUX DE RÉPONSE 96,2 %

Sur les thématiques à privilégier<sup>39</sup>, pour les 510 répondants, celles qui apparaissent prioritaires concernent le travail en collectif et le savoir-faire travailler ensemble pour 90 % d'entre eux. Penser le métier de dirigeant est la seconde option citée par 87,5 % de ce panel, le questionnaire faisait référence sous cet item, aux compétences et qualités professionnelles, trajectoire, mode de gouvernance et analyse de l'histoire du métier dans l'entreprise. Enfin, l'exercice du pouvoir au sein d'une organisation de l'ESS est retenu par les trois quart de ces répondants mais n'arrive qu'en troisième position.

Dans la rubrique « autres », il est fait référence également à des thématiques de représentation économique et politique du territoire, de penser la stratégie avec la taille de l'entreprise, ou encore l'apport de connaissances techniques et juridiques.

/Fig. 69/ Les thématiques les plus importantes pour la formation de dirigeants (bénévoles et salariés)

	EFFECTIFS	EN %
Le pilotage des orientations stratégiques	319	63,3 %
Le pilotage du changement et des projets	279	55,3 %
Travailler le projet d'entreprise	275	54,5 %
La gouvernance	260	51,6 %
Le pilotage de la dynamique des acteurs et de la relation avec les parties prenantes	226	44,8 %
Le pilotage de l'opérationnel	209	41,5 %
L'organisation et la culture de votre entreprise de l'ESS	118	23,4 %
Autre	18	3,5 %
TOTAL	504	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES - TAUX DE RÉPONSE 96,2 %

Les précisions apportées sur les thématiques font apparaître un intérêt plus fréquent en ce qui concerne les orientations stratégiques puis le pilotage du changement et des projets.

La gouvernance et la relation avec les parties prenantes sont évoquées par un volume moins conséquent de répondants mais néanmoins important. Le pilotage de l'opérationnel suscite l'intérêt de 41,5 % des répondants. La thématique de l'organisation et de la culture de l'entreprise de l'ESS apparaît comme la moins importante : elle suscite l'intérêt d'un répondant sur 5.

38 Taux de réponse : 93,2 %.

39 Libellée de la question : « Sur les formations destinées aux dirigeants (bénévoles et salariés) - hiérarchiser les thématiques suivantes »

## La nature des besoins de formation des cadres intermédiaires

La hiérarchie des besoins de formation des cadres intermédiaires a été renseignée par 423 répondants, soit 83,6 % de l'échantillon. Elle met en évidence que sur les trois items proposés, 46,6 % des établissements priorisent les missions de management opérationnel avant les missions techniques (citées en première position par 25,5 % des répondants). Les établissements font majoritairement référence à l'animation d'équipe, la planification et suivi de l'activité, la qualité de services / évaluation, la GRH, la mise en œuvre de démarche participative, la gestion de projet / définition et suivi d'objectifs, etc. lorsqu'ils évoquent les missions de management opérationnel.

Les missions techniques renseignées par les établissements relèvent d'une grande diversité, il s'agit principalement de relations partenariales, de connaissance du cadre légal et réglementaire, de stratégie commerciale (techniques de ventes), de prise en charge du public, de méthodologies de projet, droit social, répondre à un marché public, communication, gestes et postures, etc.

Le besoin de formation au management opérationnel est cité par 357 répondants, toute position confondue (84,4 %). Les missions de management stratégique sont évoquées en première position par 20 % des répondants ; les missions principalement évoquées ici sont la conduite et pilotage du changement, la prospective à moyen/long terme (anticipation), les relations partenariales, la prise de décision, la gouvernance, la gestion financière, etc.

Les formations proposées paraissent adaptées au besoin des cadres intermédiaires pour 77,8 % des répondants. Les motifs pour lesquels 22,2 % les estiment non adaptées sont : l'accessibilité géographique, le nombre et le coût, les formations opérationnelles, le manque d'analyse de pratiques trop axées sur le théorique et pas suffisamment sur le terrain, un manque dans les formations en management opérationnel alliant social et économique, enfin les formations semblent être trop longues pour certains établissements. Il semble par ailleurs y avoir des difficultés d'identification des formations pour les cadres intermédiaires dans l'offre existante.

## La connaissance des aides et financements de formation

**70,7 % déclarent avoir une bonne connaissance des aides en matière de financement de formation<sup>40</sup> et 64,2 % une bonne connaissance de l'offre de formation régionale<sup>41</sup>.** L'analyse par OPCA ne révèle pas de variation particulière. Les structures disposant de DRH sont sensiblement plus informées sur les aides en matière de financement de formation (74,4 %) que celles qui n'en disposent pas (70 %).

La connaissance des dispositifs de financement de formation, est moins diffusée dans les Alpes de Haute-Provence (62,5 %), les Alpes Maritimes (63,5 %), les Bouches-du-Rhône (70 %). Elle l'est plus dans les départements du Var (79 %), des Hautes-Alpes (74 %) et du Vaucluse (73 %).

C'est dans les secteurs « autres » que cette connaissance est la mieux diffusée (77 %) ; elle ne concerne qu'un établissement sur deux dans le champ du tourisme social et solidaire.

Les établissements de petite taille déclarent en moindre proportion connaître les dispositifs d'aide en matière de financement de formation que ceux de taille plus importante.

## L'intérêt porté à un conseil récurrent par les dirigeants sur la formation

Au regard de l'offre de formation pour les dirigeants et cadres intermédiaires de l'entreprise, 54,5 % des répondants souhaiteraient pouvoir bénéficier de conseil récurrent (512 répondants). Cela concerne plus d'une entreprise sur 2 dans les Alpes de Haute-Provence (61,5 % de l'effectif départemental), les Alpes Maritimes (60,8 %), les Bouches du Rhône (59,7 %) et les Hautes-Alpes (51 %).

Cela concerne également plus d'une entreprise sur deux dans les filières du sanitaire et médico-social (63 % de l'effectif sectoriel), des services à la personne (61,2 %), du tourisme (58 %) et de la culture (50 %). La majeure partie de ces établissements se situent dans les tranches d'effectifs de 5 à 9 salariés (26,9 % des entreprises intéressées) et de 10 à 19 salariés (31,2 %).

<sup>40</sup> Taux de réponse 98,5 %.

<sup>41</sup> Taux de réponse 98,7 %.

## 3.3 ÉCLAIRAGES SUR LES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GPEC

2 établissements sur 3 n'ont pas été accompagnés sur une ou plusieurs thématiques relatives à la GPEC sur les 5 dernières années. Le département des Alpes de Haute-Provence fait exception avec un peu plus d'un sur deux établissements concernés (53,7% du panel départemental). C'est sur le Var et les Hautes-Alpes que cette pratique est la moins développée (environ 28% des établissements). Sur l'entrée par filière, les services à la personne font également exception avec plus de la moitié des établissements bénéficiaires d'accompagnement.

Les entreprises de plus de 20 salariés ont été plus mobilisées sur la GPEC (40% du panel sur cette tranche d'effectifs) que les moins de 20 (environ 31%).

**/ Fig. 70 / Répartition des établissements selon les thématiques d'accompagnement relatives à la GPEC suivies**

	EFFECTIFS	EN %
Organisation du travail	68	38,0%
Gestion des ressources humaines	78	43,6%
Management	54	30,2%
Communication interne	28	15,6%
Conditions de travail	35	19,6%
Sur l'ensemble des dimensions	61	34,1%
Autre démarche s'en approchant : Bilan sociétal associatif (BSA...)	29	16,2%
<b>TOTAL</b>	<b>179</b>	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES - TAUX DE RÉPONSE 99,4%

Lorsqu'elles l'ont été, ce sont les questions de Gestion des Ressources Humaines, d'organisation du travail et de management qui ont été abordés par un taux plus important d'établissements. L'ensemble des dimensions est privilégié pour les établissements ayant bénéficié de GPEC dans les départements des Alpes de Haute-Provence (44,3% de l'effectif des 30 bénéficiaires), des Bouches du Rhône (25 bénéficiaires soit 44,6% de l'effectif départemental). Au-delà des aspects de GRH et d'organisation du travail, la communication interne est une dimension non négligeable des accompagnements GPEC dans les Alpes de Hautes-Provence (8 des 30 bénéficiaires concernés). La GRH est tout particulièrement ciblée dans les Hautes-Alpes (8 des 14 établissements concernés) et les Bouches du Rhône (25 établissements, soit 48% des 56 bénéficiaires). Le Var est le département pour lequel la question des conditions de travail est plus spécifiquement prise en compte (pour un tiers des 8 bénéficiaires).

L'analyse, sur une entrée par filière, révèle les tendances suivantes :

- › La filière sanitaire et médico-social est celle qui privilégie la dimension du management dans les accompagnements GPEC (39,7% des 63 établissements concernés).
- › Sur la filière tourisme social et solidaire, 6 des 10 établissements concernés ont travaillé sur l'ensemble des dimensions. C'est également une approche privilégiée sur les secteurs « autres » (42% des 38 bénéficiaires).
- › Les filières culture et socio-culturelle ont plus fortement privilégié les dimensions GRH (respectivement 8 établissements sur 10 et 61,2% des 31 établissements socio-culturels) et de communication interne (un établissement sur 3 pour les deux filières).
- › Les conditions de travail sont une dimension prise plus fortement en compte dans les secteurs des services à la personne (26,9%) et de la filière socio-culturelle (32,3%).

Au regard de la taille des établissements :

- › Les moins de 5 salariés privilégient la gestion des ressources humaines, l'organisation du travail et le management.
- › Pour les effectifs de 5 à 9 salariés, une proportion plus importante d'établissements prend en compte l'ensemble des dimensions, mais reste assez fortement mobilisée sur les dimensions GRH et organisation du travail ;
- › Les établissements de 10 à 19 salariés sont ceux pour lesquels la prise en compte de la communication interne fait l'objet, proportionnellement, d'une attention plus marquée que pour d'autres tailles d'établissement ;
- › Les établissements de plus de 20 salariés investissent l'ensemble des dimensions en proportion plus importante que les autres tranches d'effectifs.

/ Fig. 71 / Répartition par taille des établissements selon les thématiques d'accompagnement relatives à la GPEC suivies

	ORGANISATION DU TRAVAIL		GRH		MANAGEMENT		COMMUNICATION INTERNE		CONDITIONS DE TRAVAIL		ENSEMBLE DES DIMENSIONS		Autre démarche: ex. Bilan sociétal associatif		Total	
	Effectifs	En %	Eff.	En %	Eff.	En %	Eff.	En %	Eff.	En %	Eff.	En %	Eff.	En %	Eff.	En %
Moins de 5 salariés	12	41,4%	13	44,8%	12	41,4%	3	10,3%	9	31,0%	7	24,1%	8	27,6%	29	16,2%
De 5 à 9 salariés	20	43,5%	25	54,4%	13	28,3%	7	15,2%	7	15,2%	16	34,8%	7	15,2%	46	25,7%
De 10 à 19 salariés	15	31,9%	21	44,7%	12	25,5%	12	25,5%	9	19,2%	13	27,7%	5	10,6%	47	26,3%
20 salariés et plus	21	36,8%	19	33,3%	17	29,8%	6	10,5%	10	17,5%	25	43,9%	9	15,8%	57	31,8%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>38,0%</b>	<b>78</b>	<b>44,0%</b>	<b>54</b>	<b>30,0%</b>	<b>28</b>	<b>16,0%</b>	<b>35</b>	<b>20,0%</b>	<b>61</b>	<b>34,0%</b>	<b>29</b>	<b>16,0%</b>	<b>179</b>	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES

## LES CONDITIONS PRÉALABLES À UNE GPEC

48,6 % des entreprises diagnostiqués jugent utiles de s'outiller d'un diagnostic GPEC qui, dans le cadre d'une réflexion globale, mettrait en rapport : le projet – la gouvernance – l'organisation – le management – les ressources humaines<sup>42</sup>.

C'est d'autant plus le cas que l'entreprise est de taille importante : de 36,5 % des entreprises de moins de 5 salariés à 60,2 % des entreprises de plus de 20 salariés.

Les secteurs « autres », pour 37 % de leurs effectifs, en sont moins convaincus que pour les autres filières. C'est dans le champ des services à la personne (56 % du panel), de la filière sanitaire et médico-social (106 établissements, 55 %), de la culture (54,2 %) que les établissements sont plus mobilisés sur cet enjeu.

Les entreprises le jugent utiles pour un peu plus d'une entreprise sur 2 dans les Hautes-Alpes, pour une sur deux dans les Bouches-du-Rhône et autour de 48 % des entreprises des Alpes de Haute-Provence et des Alpes Maritimes. Dans le Var et le Vaucluse, elles sont environ 45 %.

Des conditions préalables à la conduite d'un diagnostic GPEC ont été retenues<sup>43</sup>, par ordre d'importance :

- ✧ Mettre en place des indicateurs financiers et sociaux pour anticiper les évolutions est la condition qui recueille l'assentiment de 41 % des établissements du panel ;
- ✧ Sensibiliser à la GPEC et engager les parties prenantes du projet de l'entreprise dans une démarche participative (39 % respectivement) ;
- ✧ Pour un tiers des répondants, il s'agit également de clarifier la stratégie globale du projet et pour 29 % de renforcer le dispositif de communication interne et de former la direction et le CA à l'importance de la GRH (29 %).

Préciser le niveau d'investissement que devra avoir l'entreprise et organiser la représentation des personnels (élections...), concerne une moindre proportion d'établissements (respectivement 17,5 % et 10 % de l'échantillon). 7 % estiment qu'aucune condition préalable n'est nécessaire.

42 Taux de réponse : 99,4 %.

43 Par un échantillon de 256 répondants (taux de réponse 48,3 %).

La capacité des structures à anticiper les besoins en compétences et les futurs départs est envisagée à partir de différentes dimensions comme le souligne le tableau suivant.

/Fig. 72/ La capacité d'anticipation des besoins de renouvellement générationnel

	OUI		NON		PARTIELLEMENT		TOTAL	
	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %	Effectifs	En %
Établir et mettre à jour fiches de poste et référentiels de compétences	438	86 %	33	7,0 %	35	7,0 %	506	100,0 %
Identifier les emplois en évolution / disparition/émergence	280	56 %	110	22,0 %	107	22,0 %	497	100,0 %
Déterminer les écarts entre compétences actuelles et futures	314	63 %	84	17,0 %	102	20,0 %	500	100,0 %
Identifier les évolutions de l'activité pour mieux cerner les besoins en compétences liés aux départs	253	50 %	124	25,0 %	125	25,0 %	502	100,0 %
Connaître les qualifications disponibles en interne et en externe	311	63 %	76	15,0 %	106	22,0 %	493	100,0 %
Mettre en place une politique de formation permettant de préparer les remplacements à venir	292	59 %	116	23,0 %	89	18,0 %	497	100,0 %

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

Le taux est important pour les structures qui sont en mesure d'établir et de mettre à jour les fiches de poste ou référentiel de compétences (93,5 % au total). La détermination des écarts entre compétences actuelles et futures, comme la connaissance des qualifications disponibles en interne et en externe est également envisageable par une part importante de ces établissements, tout (62 à 63 % des panels de référence) ou partiellement (20 à 22 %).

C'est l'identification de l'évolution des emplois, la mise en place d'une politique de formation permettant de préparer les remplacements à venir et in fine, l'identification des évolutions de l'activité, qui sont des axes de travail accessibles pour un moindre volume d'établissements.

## Des démarches concrètes à engager ? <sup>44</sup>

Les établissements envisagent différentes actions pour anticiper les départs à la retraite au sein de leur effectif salarié<sup>45</sup>. Ces dernières relèvent d'une organisation des savoirs et compétences et la mise en œuvre d'un diagnostic interne.

**La mise en place d'une démarche de tutorat dédiée à l'enjeu de transmission et de partage des connaissances et de savoir-faire** est la démarche qui recueille le plus de réponses, qu'il s'agisse d'une analyse des réponses hiérarchisées en rang 1 (145 établissements privilégieraient cette piste, soit 29,4 % du panel) ou tout rang confondu (244 établissements le prend en compte parmi les démarches envisageables, soit 49,5 % de l'échantillon). Néanmoins, 23,3 % des établissements ne sauraient quelles démarches engager. **L'analyse de la pyramide des âges** est également envisagée par plus d'un quart des établissements, 21,1 % la priorisant.

**Le lancement d'une démarche de professionnalisation favorisant l'intégration de nouveaux collaborateurs** est une approche également envisagée par 97 établissements (19,7 %), mais elle n'est priorisée (en rang 1) que par 38 établissements, soit 7,7 % du panel.

**Professionaliser le dispositif de recrutement et former l'encadrement, les administrateurs et représentants du personnel par le budget de formation** sont des démarches envisagées par 17 % des établissements.

En termes de priorités (analyse de rang 1), la professionnalisation du dispositif de recrutement reste une piste investie par une quarantaine d'établissements. En revanche la formation de l'encadrement, des représentants du personnel et administrateurs, dans et hors budget de formation n'intéresse qu'une faible part d'établissements (9,7 % au total).

44 Taux de réponse : 99,8 %.

45 Libellée de la question : « Pour anticiper les départs à la retraite, quelle démarche concrète seriez-vous prêt à engager ? »

## 3.4 DES OUTILS ET MOYENS MOBILISABLES (DRH, TSF, PRATIQUES DE COOPÉRATION)

### LA MOBILISATION D'UN POSTE SPÉCIFIQUE À LA DRH

/ Fig. 73 / Répartition par taille des établissements n'ayant pas de DRH ou personne dédiée et souhaitant bénéficier d'un poste spécifique sur la GRH

	EFFECTIFS	EN %
Moins de 5 salariés	9	9,9 %
De 5 à 9 salariés	36	25,5 %
De 10 à 19 salariés	44	31,4 %
20 salariés et plus	67	52,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>31,2 %</b>

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

Elle est envisagée en moyenne régionale par 31,2% des 500 entreprises interrogées<sup>46</sup>. Cette approche régionale se nuance dès lors que l'on s'intéresse à la taille des établissements.

Les établissements de 20 salariés et plus sont 52,3% à considérer l'intérêt d'un poste dédié à la gestion des ressources humaines.

Par rapport à la moyenne régionale, une part plus importante d'établissements, formule ce souhait dans les secteurs des services à la personne (63,6% du panel sectoriel), du sanitaire et médico-social (39,7%), de l'IAE (35,7%) et du tourisme social et solidaire (1 sur 5).

Il n'y a pas de spécificités départementales, sauf pour les Hautes-Alpes, où le taux d'entreprises envisageant de mobiliser un poste pour les RH n'excède pas 18%.

Pour un taux de réponse de 29,2% (155 répondants), le frein à la mobilisation d'un poste spécifique le plus cité est l'importance du coût (73,5% du panel) avant la question de la taille de l'organisation, insuffisante pour une fonction à temps plein (55,5%). Le frein lié à la difficulté de mutualiser ce besoin avec d'autres partenaires est évoqué par 12,2% des répondants. Ce n'est que pour 10,3% d'entre eux que la prise en compte de cette fonction dans l'organisation est insuffisante.

### La mise en œuvre de Transfert de savoir-faire (TSF)

/ Fig. 74 / La modalité organisationnelle privilégiée pour la mise en œuvre de transfert de savoir et de savoir-faire entre génération

	EFFECTIFS	EN %
Tutorat	285	54,6 %
Constitution d'équipes intergénérationnelles	175	33,5 %
Parcours d'intégration	109	20,9 %
Formation	92	17,6 %
Pas d'organisation particulière	84	16,1 %
Ne sait pas	45	8,6 %
Autre	32	6,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>522</b>	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES - TAUX DE RÉPONSE 98,5%

Le tutorat est la modalité que privilégierait plus d'une entreprise sur deux, et cela, quelle que soit la taille des établissements, pour mettre en œuvre le transfert de savoir et de savoir-faire entre génération. Plus d'une sur trois se trouve sur les Bouches-du-Rhône, une sur 5 sur le Vaucluse.

Dans les filières des services à la personne et du sanitaire et médico-social, c'est autour de 61 à 62% des entreprises qui privilégieraient cette modalité (de 45 à 47% pour les autres filières).

La constitution d'équipes intergénérationnelles constitue une solution qui intéresse une entreprise sur trois et particulièrement dans le Var (43% des établissements) et les Alpes Maritimes (42,4%). Elle est plus spécifiquement privilégiée dans les filières de la culture (41,1%), du sanitaire et médico-social (39,8%) et socio-culturelle (36,7%). Ces équipes intergénérationnelles sont envisagées par une proportion plus importante (42%) des entreprises de plus de 20 salariés que par les autres tailles d'établissements (autour de 30% des établissements par tranche d'effectifs).

46 Libellée de la question : « Si vous n'avez pas de DRH, pensez-vous que votre organisation devrez bénéficier d'un poste spécifique sur la GRH ? »

## Le recours à un réseau de RH spécifique à l'ESS

/ Fig. 75/ Type de pratiques souhaitées par les établissements qui envisagent un recours à un réseau de ressources humaines spécifique à l'ESS

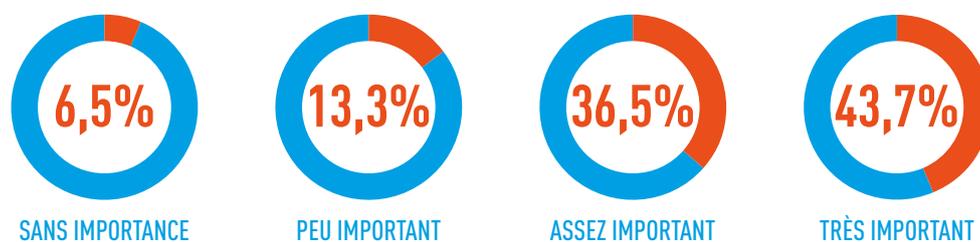
	EFFECTIFS	EN %
Centraliser les offres et les demandes d'emploi	164	66,7%
Pratiquer le contrat multi employeur	117	47,6%
Passer par une entreprise de portage salarial	27	11,0%
Autre	30	12,2%
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	

Ce recours est envisageable pour 47,2% de l'échantillon<sup>47</sup>, et ce de façon un peu plus affirmée par les entreprises de 5 à 19 salariés. Pour celles qui l'envisagent, la centralisation des offres et des demandes d'emploi est une pratique affirmée par 2 sur 3 d'entre elles, prioritairement au contrat multi employeur (47,6% des répondants) ou au recours à une société de portage salarial (11% d'entre eux).

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES - TAUX DE RÉPONSE 99,6%

## Les pratiques et enjeux en matière de coopération

/ Fig. 76/ Place accordée à la coopération inter-entreprises dans la stratégie de l'établissement



SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : TAUX DE RÉPONSE 99,2%

La coopération inter-entreprise<sup>48</sup>, logique économique fortement encouragée par les acteurs de l'accompagnement, occupe dans la stratégie des entreprises, une place assez, à très importante, pour 80,2% d'entre elles.

L'enjeu de la coopération ne se rapporte pas, pour une large partie d'entre elles, à l'adhésion à un réseau ou à la réalisation d'économie d'échelle et ne se confond pas avec la diversification.

Pour les 499 répondants, ces enjeux de coopération sont plutôt de l'ordre de :

- › Partager une stratégie de développement pour 49,7% d'entre elles,
- › S'adapter autrement aux besoins des territoires (45,7%)
- › Mettre en commun les moyens humains (45,5%)
- › Mettre en commun des moyens techniques (43,9%).

<sup>47</sup> Taux de réponse : 98,6%.

<sup>48</sup> Libellée de la question : « La coopération inter-entreprise est une logique économique fortement encouragée par les acteurs de l'accompagnement. Elle occupe dans la stratégie de votre entreprise, une place : »

## Les besoins d'appuis pour animer ou mettre en œuvre ces coopérations

/ Fig. 77 / Besoins d'appuis pour animer ou mettre en œuvre des coopérations inter-entreprises

	EFFECTIFS	EN %
Ne sait pas	181	39,4 %
Appuis externes pour préparer la réalisation du projet	139	30,2 %
Outils de diagnostics permettant d'outiller le positionnement des structures associées au projet de coopération	55	11,9 %
Les deux (appui externe et outil de diagnostics)	84	18,3 %
Ne sait pas	45	8,6 %
Autre	32	6,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>522</b>	

SOURCE : OBSERVATOIRE RÉGIONAL ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014  
CHAMP : QUESTION À CHOIX MULTIPLES - TAUX DE RÉPONSE 86,6 %

Quasiment 40% des établissements ont du mal à envisager la nature des besoins d'appuis qu'ils auraient pour animer ou mettre en œuvre des coopérations.

Deux hypothèses peuvent être évoquées ici :

- › la question n'est peut-être pas encore mûre si l'on considère que ceux qui se prononcent privilégieraient un appui externe pour préparer la réalisation du projet pour 30% d'entre elles.
- › La notion de coopération est peut-être une notion trop théorique pour les établissements qui n'arrivent pas à transposer des actions concrètes.

## En synthèse, recrutement, formation, outils RH, GPEC et coopérations

Confrontées au renouvellement générationnel les entreprises de l'ESS identifient deux impacts principaux : les difficultés de recrutement (42 %) et la perte de savoir-faire et de savoir (38 %). Les conditions de travail peu attractives, des ressources financières insuffisantes (en particulier pour les moins de 5 postes) ainsi que des besoins sur des métiers en tension accentuent ces difficultés de recrutement.

Plus la taille de l'établissement est importante, plus la problématique des recrutements est prégnante (64 % des établissements de plus de 10 salariés). Les secteurs des services à la personne, du sanitaire et médico-social et du tourisme sont les plus concernés.

En revanche, les pertes de savoir, de savoir-faire et de valeurs sont plus fortement évoquées par les établissements de petite taille. Enfin, les craintes d'affaiblissement des partenariats et d'effritement du projet concernent en plus grande proportion les établissements de 5 à 19 salariés.

Si les départs à la retraite entraînent des effets négatifs, ils sont également source d'opportunités pour la modernisation des process et procédures (59 %) et la réorganisation interne (48 %). Le renouvellement des savoirs et savoir-faire est également cité (entre 33 et 40 % des répondants).

Pour autant, 64 % des établissements n'ont pas anticipé la mise en œuvre d'actions spécifiques, souvent par manque de connaissance des outils existants et/ou d'impossibilité à dégager du temps suffisant, qui plus est dans un contexte économique contraint. Cette difficulté est un peu plus prégnante pour les petits établissements (80,2 % des moins de 5 salariés ne sont en mesure d'anticiper l'impact des départs à la retraite et 66,2 % pour ceux qui comptent de 5 à 9 salariés).

L'absence de DRH ou de personnes dédiées à cette fonction tend à accroître fortement ces dernières. Une entreprise sur deux dotée d'une DRH a en revanche anticipé la mise en œuvre d'actions. Elles consistent en une réorganisation interne notamment par de la formation, l'instauration de réflexion sur un ou des recrutement(s), la mobilisation de dispositifs publics, l'organisation de transfert par tutorat, tuilage, binôme, etc.

82 % des établissements concernés par les départs à la retraite envisagent des recrutements ainsi que 63 % de ceux qui ne le sont pas. Ces derniers seront principalement des CDI (51 %), des employés (68 %) et des cadres ou dirigeants (près de 30 %). Ces recrutements se feront en externe (45 %) et/ou par la mobilité interne (principalement pour les établissements de 5 à 20 postes).

44 % des établissements diagnostiqués déclarent mettre en œuvre une politique volontariste de recrutement des jeunes dans la perspective du renouvellement des équipes (recrutement, stage, contrat de professionnalisation, etc.). Les filières culture (65 %) et socio-culturelle (53 %) sont plus particulièrement mobilisées sur cette question, ainsi que les moins de 10 salariés (47 %). Les principaux atouts pour attirer les jeunes sont le travail en équipe et l'ambiance générale (50 %), et cela avant l'autonomie dans le travail et la diversité des tâches.

89,1 % des établissements mettent en œuvre des formations annuellement pour leurs salariés (en proportion plus significative pour ceux qui comptent plus de 10 salariés) à travers un plan de formation formalisé (59 %) ou non (30 %). Ces formations visent à répondre aux spécificités de l'activité, au besoin d'anticipation de l'établissement, au renforcement des compétences et cela avant l'obligation légale de l'employeur. Tous les établissements disposant d'une DRH forment leur équipe mais seuls 79 % disposent d'un plan de formation.

Concernant les formations des dirigeants, elles sont principalement courtes (diplômantes pour un sur cinq), sur la thématique de la RH (puis sur les questions stratégiques et de gestion financière). Si ces formations semblent adaptées aux besoins, elles restent parfois trop généralistes et intègrent insuffisamment les spécificités des entreprises de l'ESS.

Concernant la formation des bénévoles, un quart des établissements met en œuvre des actions annuellement pour les administrateurs, quelle que soit sa taille, mais plus fortement dans les filières du sanitaire et médico-social et du socio-culturel. Les entreprises qui adhèrent à une fédération (principales structures mobilisées pour leurs mises en œuvre) le font dans une proportion plus importante et sont les seules à le formaliser à travers un plan.

Une part importante des établissements enquêtés témoigne des besoins d'appui sur leur fonctionnement à travers la formation, des expertises extérieures ponctuelles, l'intégration d'une DRH, le partage de pratiques (tutorat, équipe inter-générationnelle, etc.) et le développement d'outils (GPEC), également en matière de coopération.

Concernant les pratiques RH, les établissements de petites tailles rencontrent des difficultés pour la mise en œuvre de formations (connaissance des dispositifs, temps disponible). Ils sont en demande de conseils et d'expertises extérieures mais sans pouvoir, en termes d'effectif et de moyens financiers, intégrer une DRH ou conduire seul une démarche complète de GPEC.



## 3.5 MISE EN PERSPECTIVE CONCLUSIVE

Tout en précisant le poids, la progressivité et la variation par filière des postes concernés par le renouvellement générationnel, le diagnostic permet avant tout de constater que deux tiers des structures n'ont pas anticipé d'actions spécifiques à ce jour, et cela de façon d'autant plus prégnante pour les moins de 10 salariés et pour certaines filières comme la culture, le socio-culturel et le volet le plus marchand de l'ESS (champ « autres »). La moitié des établissements de l'échantillon jugerait utile la mise en œuvre d'une GPEC, signifiant en creux, une conscience relativement bien partagée des enjeux que le renouvellement générationnel recouvre, d'autant plus pour les plus grands établissements de l'échantillon (60% des plus de 20 salariés).

En terme de GRH, la culture des établissements dans l'ESS est marquée par deux facteurs favorables : l'attention portée au capital humain en est un, ainsi qu'en témoigne la priorité donnée à la compétence au professionnalisme et au respect des personnes dans les valeurs témoignées. Les taux élevés de réponse sur les pratiques de formalisation des fiches de poste, de conduite des entretiens annuels d'évaluation ou de mobilisation de la formation pour les salariés confortent cette attention, et ce, malgré l'absence de DRH ou de personnes dédiées dans 9 entreprises sur 10. Un point d'inquiétude peut porter sur la responsabilité de la fonction RH le plus souvent assumée par la direction, en raison du départ progressif confirmé d'une partie des dirigeants à la retraite, d'une part et d'autre part de la difficulté, pour ces dirigeants, à assumer cette fonction, là où le management des structures de l'ESS requiert généralement un temps extrêmement chronophage. La mobilisation d'un poste spécifique sur la RH est ainsi envisagée par un tiers des répondants.

**Le diagnostic met en valeur 3 principaux impacts liés au renouvellement générationnel.**

→ **Le plus significatif d'entre eux concerne les recrutements.** 4 établissements sur 5 envisagent de recruter, et cela de façon bien plus marquée pour les établissements concernés par les départs en retraite : 2 établissements sur 3 visent le renouvellement d'employés, notamment dans les filières du sanitaire et médico-social et des services aux personnes ; un établissement sur 5 envisage le renouvellement de professions intermédiaires et de cadres. Un établissement sur 10 prévoit le renouvellement du dirigeant.

Pour autant 68% des structures pensent rencontrer des difficultés de recrutement et notamment 4 entreprises sur 5 dans les services aux personnes, les problématiques du renouvellement générationnel amplifiant celles, déjà connues, liées aux métiers en tension et à leur manque d'attractivité. 3 entreprises sur 4 éprouvent également cette difficulté dans les champs du sanitaire et médico-social et du tourisme social et solidaire, ainsi qu'une entreprise sur deux dans la culture et le socio-culturel et dans l'insertion par l'activité économique (43% des établissements de la filière).

Au-delà de conditions de travail peu attractives, c'est l'insuffisance de ressources financières et l'incertitude sur l'activité qui constitue le frein majeur, notamment pour les petites structures. De fait l'éclairage sur la situation économique et financière des structures souligne une part importante de structures dont le modèle économique est marqué par la variabilité, avec des problématiques de fonds de roulement, notamment dans les champs des services à la personne et de la culture. Sans que l'enquête permette d'en explorer les motifs (investissement immobilier par exemple), une structure sur 5 présente également un taux d'endettement par rapport à la capacité d'autofinancement qui constitue en soi une alerte.

En deçà de ce frein majeur, les établissements ont relativement bien repéré les ressources auxquelles elles peuvent faire appel au regard du besoin de recrutement : Pôle Emploi et les fédérations et réseaux constituent les interlocuteurs majoritairement cités à cette fin. Le recrutement est plutôt de nature externe, même si l'évolution interne n'est pas exclue pour un nombre non négligeable d'établissements. 44% ont également une politique volontariste vis-à-vis du recrutement de jeunes, à l'appui d'un usage tactique de divers outils de type stages, contrats de professionnalisation ou d'apprentissage.

Elles plaident plutôt, parmi les pratiques de soutien souhaitables, la centralisation des offres et des demandes d'emploi, avant la pratique du contrat multi employeur ou le recours à une société de portage salarial.

→ **Le risque de perte de savoir et de savoir-faire est également souligné.** Il renforce l'enjeu de concevoir et d'amplifier les démarches de soutien à la transmission pour éviter les ruptures, risque dont il était fait fortement hypothèse au lancement de l'étude. Parmi les pistes proposées, le tutorat apparaît être la modalité que privilégierait plus d'une entreprise sur deux, avant la constitution d'équipes intergénérationnelles.

**De façon contributive, la formation est un des atouts dont disposent les entreprises de l'ESS dans le développement d'un emploi de qualité.** Au moins 64 % des répondants déclarent avoir une bonne connaissance des aides et de l'offre régionale de formation.

9 établissements sur 10 mettent en œuvre des formations pour leurs salariés de façon annuelle, notamment parmi les établissements de plus de 10 salariés. La politique de formation est cependant encore hétérogène d'une filière à l'autre si on observe les écarts quant au taux de formalisation de plan de formation par filière. Par ailleurs, le motif premier de mobilisation de la formation reste, à ce jour, les spécificités de l'activité (ex. sur les métiers en tension) avant les enjeux d'anticipation. Les dirigeants ne sont pas en reste quant au bénéfice des formations. Si on considère que les trois quart des dirigeants de l'échantillon ont eu recours à la formation sur les 5 dernières années. Cependant, ce sont à 75 % des répondants des formations courtes, les formations diplômantes bénéficiant plutôt aux dirigeants des établissements de plus de 10 salariés. Les fédérations et réseaux jouent un rôle majeur au regard du constat par lequel quasiment 3 établissements sur 4 recourent à leurs services pour la formation. Les OPCA sont également fortement identifiés.

→ **En termes d'opportunités, la majorité des répondants estime que le renouvellement générationnel peut constituer l'occasion d'une modernisation des process ou d'une réorganisation interne.** Cette dernière opportunité ressentie renforce l'enjeu que représente le déploiement d'une GPEC orientée sur les entreprises de l'ESS.

**Des conditions préalables à la mise en œuvre d'une GPEC sont évoquées,** notamment la nécessité de mise en place d'indicateurs financiers et sociaux aidant à anticiper les évolutions et la sensibilisation des parties prenantes à la GPEC. En ce sens, la mise en place d'une démarche de promotion en proximité des structures pourrait constituer un vecteur de réussite d'une stratégie de promotion d'une GPEC ciblée sur l'ESS.

**Enfin, 80 % des responsables enquêtés soulignent l'importance à accorder à la coopération inter-entreprises.** Ceux-ci partagent en majorité que l'utilité de la coopération repose prioritairement dans le partage d'une stratégie de développement, de façon à mieux s'adapter aux besoins sur les territoires. La mise en commun de moyens humains et techniques n'est pas ressentie comme une fin en soi mais plutôt comme un moyen d'accompagner le développement. S'ils paraissent convaincus, cependant, 40 % des établissements ont du mal à envisager la nature des besoins d'appui dont ils auraient besoin pour animer ou mettre en œuvre ces coopérations. Ceux qui se prononcent privilégieraient un appui externe pour préparer la réalisation du projet de coopération.



# INDEX DES ILLUSTRATIONS

/Fig. 1/ Répartition des établissements de 3 à 50 salariés par département .....	7
/ Fig. 2/ Répartition géographique de l'échantillon .....	8
/ Fig. 3 / Répartition de l'échantillon par taille des établissements.....	8
/ Fig. 4/ Répartition de l'échantillon par filière .....	8
/ Fig. 5/ Répartition de l'échantillon par filière et taille d'établissement.....	9
/ Fig. 6/ Répartition de l'échantillon par filière et département.....	10
/ Fig. 7 / Les territoires d'intervention des établissements enquêtés .....	10
/ Fig. 8/ Taux d'adhésion à un ou plusieurs réseau(x) et/ou fédération(s) par département.....	11
/ Fig. 9/ Principaux agréments détenus par les entreprises de l'ESS.....	12
/ Fig. 10/ Répartition des établissements concernés par les départs à la retraite dans les 5 ans par taille.....	14
/ Fig. 11/ Répartition des établissements concernés par les départs à la retraite par département .....	15
/ Fig. 12/ Répartition par filière des établissements concernés par les départs à la retraite dans les 5 ans.....	16
/ Fig. 13/ Répartition du nombre d'établissements par proportion de départ à la retraite dans les effectifs.....	16
/ Fig. 14/ Pyramide des âges de l'emploi dans l'ESS et dans l'échantillon diagnostiqué .....	16
/ Fig. 15/ Répartition des établissements concernés par les retraites dans les 5 ans par type de postes .....	17
/ Fig. 16/ Répartition des établissements concernés par les retraites dans les 5 ans par taille et type de postes....	17
/ Fig. 17/ Age des dirigeants salariés dans l'échantillon .....	18
/ Fig. 18/ Age moyen des dirigeants par taille d'établissement .....	18
/ Fig. 19/ Niveau de participation des membres aux instances.....	19
/ Fig. 20/ Répartition des établissements par filière selon la formalisation d'un projet d'entreprise .....	20
/ Fig. 21 / Cadre de référence du projet de l'entreprise (au-delà des statuts et autres textes réglementaires .....	20
/ Fig. 22/ Répartition par taille des établissements concernés par les départs d'administrateurs dans les 5 ans....	21
/ Fig. 23/ Répartition par taille des établissements rencontrant des difficultés de recrutement d'administrateurs.....	22
/ Fig. 24/ Part des emplois par type de contrats.....	25
/ Fig. 25/ Répartition des effectifs féminins par tranche d'âge .....	26
/ Fig. 26/ Répartition des effectifs masculins par tranche d'âge .....	26
/ Fig. 27 / Répartition des établissements par taille et par type de fonction occupé par les salariés.....	27
/ Fig. 28/ Répartition des établissements par filière et par type de fonction occupé par les salariés .....	27
/ Fig. 29/ Répartition des établissements par département et par type de fonction occupé par les salariés .....	28
/ Fig. 30/ Répartition par taille des établissements avec un DRH ou une personne dédiée à cette fonction.....	28
/ Fig. 31/ Répartition par filière des établissements avec un DRH ou une personne dédiée à cette fonction .....	29
/ Fig. 32/ Répartition par taille, des établissements selon la fonction assurant la responsabilité RH dans l'établissement.....	29
/ Fig. 33/ Répartition par taille des établissements selon les thématiques de missions déléguées .....	30
/ Fig. 34/ Répartition des établissements qui formalisent un organigramme par taille .....	31
/ Fig. 35/ Répartition des établissements réalisant annuellement des entretiens d'évaluation par taille .....	31
/ Fig. 36/ Répartition des établissements formalisant l'évolution professionnelle des effectifs, par taille .....	32
/ Fig. 37/ Les valeurs fondamentales pour les établissements de l'échantillon.....	33
/ Fig. 38/ Principales problématiques entre le prescrit de ces valeurs et leur mise en œuvre effective .....	33
/ Fig. 39/ Répartition des établissements selon le type de mise en œuvre de pratiques transversales .....	34
/ Fig. 40/ Répartition des établissements par OPCA .....	34
/ Fig. 41/ 10 principales Conventions Collectives citées et mobilisées par taille d'établissements .....	35
/ Fig. 42/ Répartition par taille des établissements qui ont des institutions représentatives du personnel.....	36
/ Fig. 43/ Répartition des établissements selon le type d'IRP présent dans l'établissement.....	36
/ Fig. 44/ Les principaux impacts des départs à la retraite .....	38

/ Fig. 45/ Les principales opportunités liées aux départs à la retraite.....	39
/ Fig. 46/ Répartition par taille des établissements qui rencontrent des difficultés de recrutement .....	40
/ Fig. 47/ Nature des difficultés de recrutement rencontrées.....	41
/ Fig. 48/ Répartition des établissements ayant des perspectives de recrutement et étant concernés par des départs à la retraite dans les 5 ans.....	41
/ Fig. 49/ Répartition par taille des établissements ayant un projet de recrutement.....	42
/ Fig. 50/ Répartition des établissements par taille et type de fonction potentiellement recrutée.....	43
/ Fig. 51/ Répartition par filière des établissements ayant une politique volontariste de recrutement des jeunes de moins de 25 ans.....	43
/ Fig. 52/ Les atouts pour le recrutement des jeunes.....	44
/ Fig. 53/ Répartition des établissements par taille et type de contrat potentiel.....	44
/ Fig. 54/ Répartition des établissements selon les modalités de recrutement envisagées.....	45
/ Fig. 55/ Répartition des établissements selon les interlocuteurs sollicités pour un recrutement.....	45
/ Fig. 56/ Répartition des établissements ayant un projet de recrutement par taille et type de modalité envisagé ..	45
/ Fig. 57/ Répartition par taille des établissements mettant en place des formations annuellement.....	46
/ Fig. 58/ Taux de formalisation de plan de formation par filière .....	46
/ Fig. 59/ Motifs de mise en œuvre d'actions de formations annuellement.....	47
/ Fig. 60/ Répartition des établissements avec un poste de DRH et un plan de formation formalisé.....	47
/ Fig. 61/ Interlocuteurs mobilisés par les établissements dans l'organisation d'action de formation.....	48
/ Fig. 62/ Les freins à la formation des bénévoles.....	49
/ Fig. 63/ Structures mobilisées pour la mise en œuvre d'actions de formation pour des administrateurs .....	49
/ Fig. 64/ Thématiques de formation pour les dirigeants salariés.....	50
/ Fig. 65/ Répartition par taille d'établissement des types de formations suivis par le (la) dirigeant(e) au cours des cinq dernières années .....	50
/ Fig. 66/ Répartition des établissements dont le (la) dirigeant(e) a été formée avec l'OPCA.....	51
/ Fig. 67/ Participation à des formations spécifiques .....	51
/ Fig. 68/ Hiérarchisation des thématiques de formation destinées aux dirigeants (bénévoles et salariés) .....	52
/ Fig. 69/ Les thématiques les plus importantes pour la formation de dirigeants (bénévoles et salariés).....	52
/ Fig. 70/ Répartition des établissements selon les thématiques d'accompagnement relatives à la GPEC suivies...54	
/ Fig. 71/ Répartition par taille des établissements selon les thématiques d'accompagnement relatives à la GPEC suivies.....	53
/ Fig. 72/ La capacité d'anticipation des besoins de renouvellement générationnel.....	56
/ Fig. 73/ Répartition par taille des établissements n'ayant pas de DRH ou personne dédiée et souhaitant bénéficier d'un poste spécifique sur la GRH.....	57
/ Fig. 74/ La modalité organisationnelle privilégiée pour la mise en œuvre de transfert de savoir et de savoir-faire entre génération.....	57
/ Fig. 75/ Type de pratiques souhaitées par les établissements qui envisagent un recours à un réseau de ressources humaines spécifique à l'ESS.....	58
/ Fig. 76/ Place accordée à la coopération inter-entreprises dans la stratégie de l'établissement.....	58
/ Fig. 77/ Besoins d'appuis pour animer ou mettre en œuvre des coopérations inter-entreprises.....	59

## LE RÉSEAU DES OBSERVATOIRES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

L'Observatoire fait partie du dispositif de mesure et d'observation de l'ESS en France et dans les régions, réseau de compétences et d'expertises mis en place par les CRESS (S) et le CNCRES. Lieu de convergence et de mutualisation des travaux, les Observatoires de l'ESS s'appuient sur une méthodologie homogène, scientifique et cohérente entre les territoires, afin d'assurer leurs fonctions d'étude, de veille, d'aide à la décision et de prospective.

Ils ont pour objectifs :

- › d'observer le dynamisme atypique des entreprises de l'ESS en matière de création d'établissements et d'emplois ;
- › de définir et mesurer les richesses générées par l'ESS à l'aide d'indicateurs spécifiques ;
- › d'améliorer les conditions d'observation quantitative et qualitative de l'ESS afin de disposer de données fiables et pertinentes pour alimenter la réflexion prospective et les choix stratégiques des entreprises l'ESS, ainsi que l'action publique en faveur du développement économique et social.

→ Contact : [observatoire@cresspaca.org](mailto:observatoire@cresspaca.org)

### La Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire Provence-Alpes-Côte d'Azur

Association loi 1901 créée par le regroupement des « familles » de l'ESS, la CRESS PACA a vocation à réunir les acteurs de l'économie sociale et solidaire de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur : les associations, les coopératives, les fondations, les mutuelles, les entreprises sociales, les syndicats employeurs de l'économie sociale et les réseaux d'économie solidaire et de développement local.

La CRESS PACA contribue à favoriser la démocratie et la solidarité dans l'économie. Elle axe ses actions autour de trois grands objectifs :

- › Structurer et représenter les entreprises de l'ESS
- › Accompagner le développement des entreprises et des filières de l'ESS
- › Faire connaître l'ESS

Les missions des CRESS sont reconnues depuis la Loi ESS du 31 juillet 2014

→ [www.cresspaca.org](http://www.cresspaca.org)

### L'Observatoire Régional de l'Économie Sociale et Solidaire

Dès 2007, la CRESS a été chargée par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur de la création d'un observatoire, dans le cadre du Schéma régional de développement économique (Srde) et du Programme régional de développement de l'économie sociale et solidaire (Progress).

L'Observatoire propose des études-actions sur les enjeux thématiques ou de filières à toute échelle territoriale, de l'arrondissement à la région, en passant par l'intercommunalité, le Pays, le Parc naturel régional, la zone d'emploi, le Scot, ou le département.

Aujourd'hui, un réseau de compétences et d'expertise est présent partout en France au sein des CRESS et du Conseil national des CRESS (Cncres). Lieu de mutualisation des avancées et de partage d'outils, ce réseau s'appuie sur une méthodologie homogène en partenariat avec l'Insee national, afin de renforcer les capacités de veille et prospective des acteurs de l'ESS en France. Nous sommes à votre écoute !

## Nous remercions chaleureusement tous les contributeurs à la démarche régionale et aux contenus de cette synthèse régionale sur le renouvellement générationnel et les pratiques de management des entreprises sociales et solidaires de PACA.

La Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, UNIFORMATION, l'APEC, Pôle Emploi, les partenaires publics et privés de la CRESS PACA, l'ADHELA, l'Atelier Coopératif, la BG ACTIV CONSEIL, CAPI Formation ESS, le CBE APT, le CBE Sud Lubéron, le CBE VENTOUX, le CDOS Maison du Sport 84, les CEMEA, Chantier Ecole, la CLAIE 06, le Comité expansion 05, le COORACE, la CPCV, DOMINNO, la Fédération centres sociaux, la FOL 83, la FOL 04, le FSPVA, le GRAF, PROMESS, le PSP PACA, le RESSPA, Sport Objectif Plus, les Tête de l'Art, l'UDESS 05, l'UDV, l'UNAT, l'UREI, l'URIOPSS, les Scop PACA et bien sûr toutes les structures diagnostiquées qui ne sont pas citées dans ce cahier.

### COMITÉ DE PILOTAGE:



### RÉSEAU DE DIAGNOSTIQUEURS:



Le Cahier que nous vous présentons rend compte de la démarche conduite par la CRESS PACA d'exploration des pratiques managériales des entreprises de l'économie sociale et solidaire de la région PACA. Elle fait suite à une alerte identifiée par les statistiques régionales de l'ESS sur les prévisions de départs à la retraite des salariés.

Déjà en 2009, la CRESS PACA a produit un diagnostic chiffré du nombre de salariés de 50 ans et plus qui cesseront leur activité d'ici 2020. Il a plus particulièrement pointé, dans une quantité importante, le départ à la retraite des cadres et les enjeux soulevés par ces départs notamment en matière de transmission d'entreprises, de valeurs et de pratiques qui constituent les spécificités des modes d'organisation des entreprises de l'ESS.

Les entreprises de l'ESS rencontrent les mêmes difficultés que toute autre entreprise, à aborder la gestion des âges. Aussi doivent-elles répondre à deux enjeux majeurs qu'elles partagent avec d'autres :

- Assurer la pérennité organisationnelle de la structure
- Consolider son modèle économique.

Pour autant, la stratégie à déployer serait vaine si elle ne cherchait pas à intégrer des dimensions spécifiques à l'ESS.



## LES CAHIERS DE LA CRESS



N°1 :  
LES ENTREPRISES  
COOPÉRATIVES,  
UN POTENTIEL DE  
DÉVELOPPEMENT



N°2 :  
INNOVATION  
SOCIALE



Chambre Régionale de l'Économie Sociale  
et Solidaire Provence-Alpes-Côte d'Azur  
Technopôle de Château Gombert  
Espace Nobel Bât D1  
11 rue Frédéric Joliot Curie  
13013 Marseille  
Tél. +33 (0)4 91 54 96 75  
Fax +33 (0)4 91 04 08 29  
cress@cresspaca.org  
[www.cresspaca.org](http://www.cresspaca.org)

AVEC LE SOUTIEN DE :



Provence-Alpes-Côte d'Azur



Également disponible en téléchargement sur [www.cresspaca.org](http://www.cresspaca.org)