



cress

Chambre Régionale
de l'Économie Sociale
et Solidaire de Normandie

Observatoire Régional de l'ESS Normandie

Étude 2024

Départs à la retraite et renouvellement des salariés dans l'Économie Sociale et Solidaire en Normandie



Sommaire

Introduction	p. 3
Méthodologie	p. 4
Données de cadrage	p. 5
Enquête	p. 11
La tension des métiers dans l'ESS	p. 25
Zoom sur le secteur du sanitaire et social. L'exemple de l'UROPSS Normandie	p. 26
De l'outillage pour relancer l'attractivité. Présentation de 2 outils UDES	p. 28





Introduction

35 136 salariés de l'ESS en région Normandie, soit près d'un tiers de ses effectifs, ont plus de 50 ans et partiront à la retraite dans les 15 prochaines années. Face à ce constat et dans une visée prospective, la Chambre régionale de l'ESS Normandie a engagé la réalisation d'une étude visant à analyser la manière dont les entreprises de l'ESS se projettent vis-à-vis des futurs départs à la retraite de leurs salariés.

Si l'ESS s'inscrit comme étant une économie résiliente, le vieillissement de ses salariés, mesuré par la proportion importante des personnes de plus de 50 ans dans les effectifs, est une **préoccupation de premier plan**.

Au-delà de l'état des lieux statistique, l'objectif de la présente étude est **d'analyser en détail et avec rigueur les secteurs d'activité concernés par les départs à la retraite**. Néanmoins, aborder la question des départs à la retraite requiert de la prudence : en effet, départ à la retraite ne veut pas dire obligatoirement remplacement du poste, ni recrutement externe. Ainsi, par le prisme des départs à la retraite, l'étude a vocation d'aborder aussi les thèmes du **renouvellement des salariés**, de **transferts de compétences**, de **l'égalité femmes/hommes**, de la **tension des métiers**...

Elle fait suite à une alerte identifiée par les statistiques régionales globales de l'ESS, révélant des prévisions de départs à la retraite massif des salariés de l'économie sociale et solidaire dans les 15 prochaines années.

Au regard des mutations économiques, sociales et démographiques, l'équilibre entre les groupes d'âges se modifie fortement et la population active dans son ensemble vieillit. C'est d'autant plus important en Normandie, où des **projections de l'Insee font état de 200 000 actifs en moins entre 2018 et 2050 dans la région**. En lien principalement avec le vieillissement de la population et le solde migratoire de la région. Les chiffres, actualisés, parlent d'eux-mêmes :

32 % des emplois de l'ESS en région seront concernés par les départs à la retraite d'ici **10 à 15 ans** : les secteurs les plus marqués étant ceux de la santé humaine, de l'enseignement et de l'action sociale et tout particulièrement ceux relevant de l'aide à domicile où **44 %** des salariés ont plus de 50 ans. L'impact s'annonce proportionnellement plus fort que dans le reste de l'emploi privé (comme dans l'ensemble du secteur public).

À cela s'ajoute la nécessité d'une réflexion sur la **gestion de l'entreprise**. En effet, les départs à la retraite questionnent non seulement les transmissions de savoir-faire mais aussi le partage et la transmission de valeurs.

Ces départs constituent une fin de parcours professionnel pour des femmes et des hommes qui, pour certains, ont effectué toute leur carrière dans la même entreprise, qui en partagent les finalités et les valeurs.

C'est donc aussi, pour les **employeurs**, des enjeux **d'anticipation, d'organisation, de recrutement, de transmission** des savoirs et savoir-faire, de formation... lorsqu'ils doivent se séparer de ces salariés.

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**.

Les tendances actuelles renforcent le besoin de développer des réflexions face aux conséquences de départs à la retraite. Il s'agit donc d'identifier des **politiques volontaristes pour recruter** de jeunes salariés, de **stratégies prévisionnelles** de gestion de gouvernance et de **redéploiement** de compétences, de savoir-faire, de dissémination de valeurs...



Il s'agit aussi de se questionner sur le renouvellement des cadres en fin de carrière, la transmission des activités ; une meilleure intégration des jeunes diplômés dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire va aussi en ce sens.

Même si un travail doit être mené sur l'attractivité des postes, les jeunes peuvent trouver dans l'ESS une responsabilité de projet.

Tout l'enjeu sera de préparer les mutations, d'organiser les formations adéquates, et d'avancer vers une meilleure qualité des emplois (notamment la diminution des temps partiels).

Mais l'ESS a prouvé ces dernières années qu'elle était **capable de continuer à créer des emplois** quand le reste de l'économie en détruisait.

Méthodologie

L'échantillon des répondants à l'enquête est constitué de **84 entreprises** de l'ESS. Il est représentatif en termes de localisation (répartition des établissements entre les 5 départements et exerçant à des échelles différentes – régionale, locale...) et de forme juridique des entreprises (répartition entre associations, coopératives, mutuelles, fondations, sociétés commerciales de l'ESS), d'effectifs salariés et de secteur d'activité (notamment une présentation importante dans l'action sociale mais aussi au sein de champs transversaux tels l'insertion, l'environnement...).

Cette enquête comprenait plusieurs 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 ;
- › **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, 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 ;
- › **Les menaces et les opportunités** que représentent les départs massifs à la retraite, principaux risques, possibles opportunités ;
- › **La projection des structures** de l'ESS sur leur intuition quant à l'attractivité et à la fidélisation de leurs métiers.

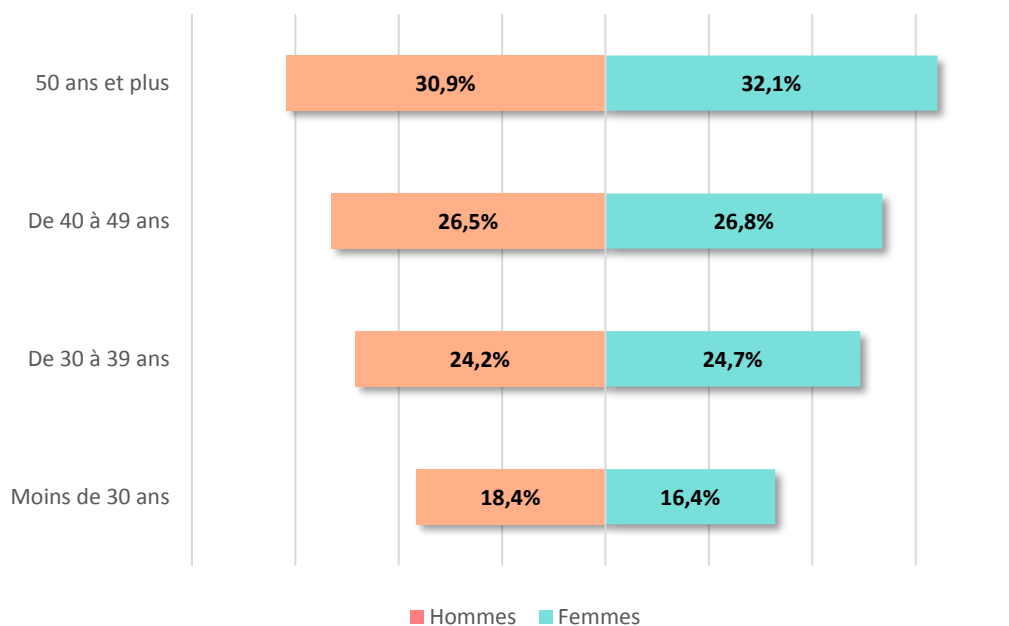
Les bases Insee Flores et DSN sont utilisées pour les analyses en termes de structures d'emploi (dont les tranches d'âge).



Données de cadrage

»» Vieillesse des salariés : secteurs et métiers impactés dans l'ESS

Graphique : Répartition des salariés de l'ESS par tranches d'âges



Source : Observatoire régional de l'ESS / CRESS Normandie d'après Insee BTS

L'ESS présente une pyramide des âges au sommet élargi. Ainsi, la **proportion des salariés âgés de 50 ans et plus s'y avère significativement plus forte (31,7 %) que dans la seule économie privée hors ESS (27,1 %)**. Si la répartition des salariés de plus de 50 ans est encore plus importante dans le secteur public, cette structuration signifie que les entreprises de l'ESS de la région vont être confrontées, dans les années à venir, à un mouvement relativement important de départs à la retraite.

Sur la base d'un âge moyen de départ de 64 ans, le nombre de salariés concernés peut être estimé

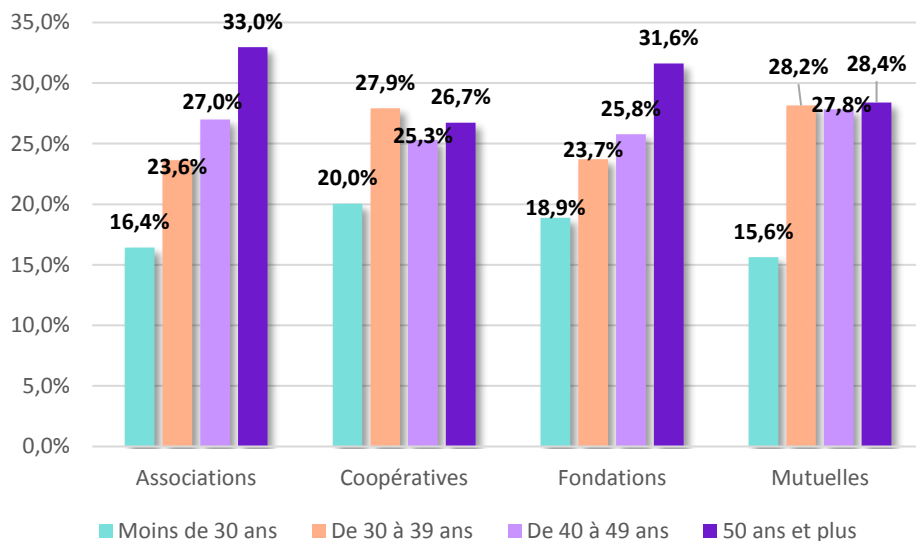
à environ **35 200 d'ici à 2039**. On peut même estimer à **plus de 20 000 le nombre de départs dans les 10 prochaines années** (20 205 salariés ont 55 ans et plus). Il en résultera de forts besoins en termes de renouvellement de la main d'œuvre et donc un besoin nécessaire pour les entreprises de recruter et fidéliser les salariés. Il peut aussi, potentiellement, en découler, de nombreuses **opportunités d'emplois**, notamment pour les jeunes.

L'économie sociale et solidaire pourrait donc constituer un vivier d'emplois non négligeable dans les années qui viennent.



»» Un vieillissement notamment marqué au sein des associations

Graphique : Répartition par tranches d'âges des salariés de l'ESS selon les différentes familles juridiques



Source : Observatoire régional de l'ESS / CRESS Normandie d'après Insee BTS

On remarque que les **associations** et les **fondations** sont les deux familles de l'ESS les plus « **vieillissantes** ».

Au cours de la dernière décennie, la part des plus de 50 ans au sein des associations a augmenté de près de **2 points (31,3 % en 2015)**, tandis que la part des plus jeunes (jusqu'à 30 ans) diminue de **17,1 % à 16,4 %**.

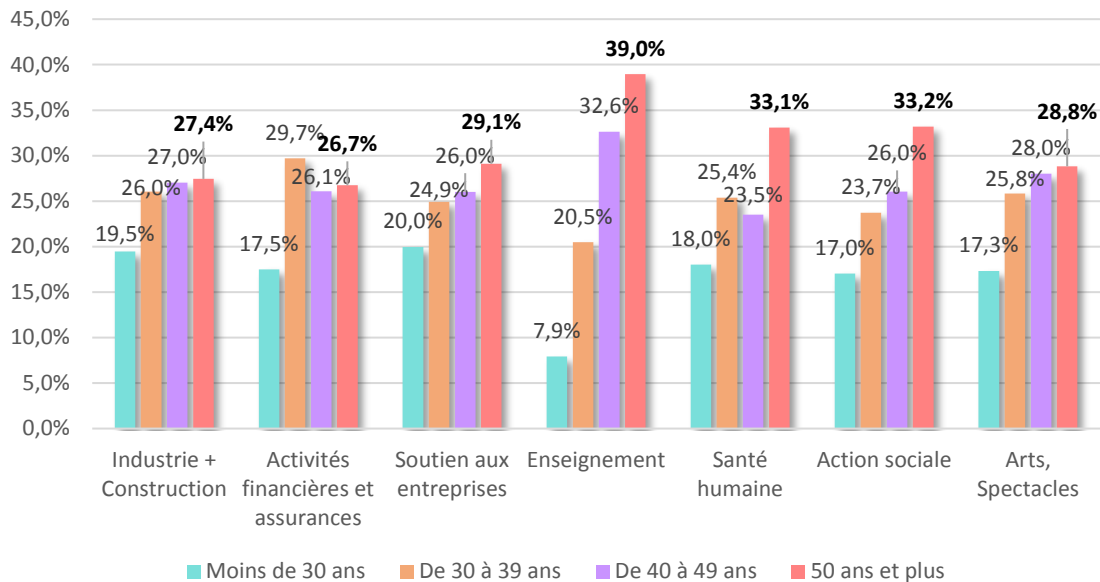
À cette date, la part des salariés associatifs de 50 ans et plus est supérieure de 6 points à celle des salariés de l'économie privé hors ESS. La présence d'une part importante de salariés d'au moins 50 ans au sein du secteur associatif est en partie dû à sa présence dans les domaines de **l'action sociale** et de **la santé humaine**. On observe une dynamique semblable au sein des fondations, où l'on retrouve la même source d'explication.





L'ensemble des secteurs concernés mais trois d'entre eux particulièrement touchés : la santé, l'action sociale et l'enseignement / formation

Graphique : Répartition par tranches d'âges des salariés de l'ESS selon les différentes familles juridiques



Source : Observatoire régional de l'ESS / CRESS Normandie d'après Insee BTS

L'économie sociale et solidaire est présente dans tous les secteurs d'activité de l'économie, mais trois secteurs sont majoritairement concernés par les départs à la retraite, que ce soit du fait du volume d'emplois libérés ou de la forte proportion de salariés de plus de 50 ans : **la santé, l'action sociale et l'enseignement / formation.**

Ces trois secteurs sont au-dessus de la moyenne de l'ESS en termes de poids des seniors parmi les

effectifs salariés. Ils devraient donc connaître d'importants **besoins en recrutement.**

Les secteurs les moins touchés par le vieillissement des salariés sont les arts et spectacles, l'industrie et construction et les activités financières et d'assurance (bien que les cadres du secteur bancaire soient particulièrement concernés), où les jeunes occupent une place relativement importante.

1. L'action sociale

Premier secteur de l'ESS en volume d'emplois, l'action sociale représente le plus gros potentiel de départs en retraite, avec **près de 16 500 postes libérés d'ici 10 - 15 ans.**

L'aide à domicile, en volume et en proportion de salariés de plus de 50 ans, est le domaine le plus

impacté du secteur par les départs à la retraite : **44 % des salariés** ont 50 ans et plus (c'est même 25 % qui ont plus de 55 ans). Au sein de l'hébergement social et médico-social, c'est **31 %.**



Exemples de métiers de l'action sociale

	Nombre de salariés de 50 ans et +	Part des 50 ans et +
Aides à domicile, aides ménager(ère)s, travailleur(se)s familiales	4 413	44 %
Cadres de l'intervention socio-éducative	663	43 %
Educateur(trice)s techniques spécialisé(e)s, moniteur(trice)s d'atelier	553	48 %

Source : Observatoire régional de l'ESS / CRESS Normandie d'après Insee BTS

Exercé majoritairement dans les associations, on peut faire le lien entre les nombreux départs à la retraite des **aides à domicile** et la part importante de 50 ans et plus au sein des associations. Concernant l'aide à domicile, la question est d'autant plus pressante, que les **besoins de services augmentent** au fil des années.

Les **ouvriers et éducateurs techniques spécialisés**, que l'on retrouve essentiellement dans les structures de l'Insertion par l'Activité Économique, sont aussi des métiers où les contraintes physiques ont relativement plus d'importance, et où les départs à la retraite seront effectifs plus tôt.

2. La santé

La santé est le troisième secteur de l'ESS où la part des 50 ans et plus est la plus importante (ce qui présente **près de 2 000 salariés**).

On retrouve dans ce secteur de nombreux établissements portés par les fondations :

hôpitaux, centres de santé, maisons de retraite... On trouve ici la raison de la part importante de seniors au sein des fondations (**31,6 %**).

Exemples de métiers de la santé

	Nombre de salariés de 50 ans et +	Part des 50 ans et +
Médecins salariés	616	64 %
Agents de service hospitaliers	1 834	38 %
Cadres infirmier(ère)s et assimilés	110	34 %

Source : Observatoire régional de l'ESS / CRESS Normandie d'après Insee BTS



Les métiers ESS de la santé sont majoritairement présents au sein des fondations et les médecins salariés de l'ESS sont le métier qui représente la

part la plus importante de séniors au sein de l'ensemble des métiers ESS.

3. L'enseignement / formation

Si on parle en valeur brute, l'action sociale est le secteur de l'ESS qui va connaître le plus grand nombre de départs à la retraite dans les 15 prochaines années, l'enseignement / formation

est le secteur où cette part est la plus importante, avec presque **40 % des salariés** à 50 ans et plus (39 %). Aussi c'est de loin le secteur où la part des moins de 30 ans est la plus faible (7,9 %).

Exemples de métiers de l'enseignement / formation

	Nombre de salariés de 50 ans et +	Part des 50 ans et +
Agents de service des établissements d'enseignement	544	44 %
Personnel enseignant du secondaire et du supérieur	2 137	38 %
Formateur(trice)s	707	36 %

Source : Observatoire régional de l'ESS / CRESS Normandie d'après Insee BTS



4. Les autres métiers avec une part importante de 50 ans et plus

Parmi les métiers les plus concernés par le vieillissement de leurs salariés, on peut aussi citer les **cadres des opérations bancaires et des marchés financiers (46 %)**. On va également

trouver un ensemble de métiers transversaux à l'ESS comme l'ensemble des « **fonctions supports** » qui ne sont pas assimilées à un secteur en particulier.

	Nombre de salariés de 50 ans et +	Part des 50 ans et +
Cadres des services administratifs et financiers	1 009	42 %
Maîtrise et technicien(ne)s des services financiers ou comptables	327	39 %
Secrétaires de direction, assistant(e)s de direction (non cadres)	242	38 %
Technicien(ne)s administratif(ve)s divers	323	37 %
Employé(e)s des services comptables ou financiers	701	35 %
Secrétaires	1 127	35 %

Source : Observatoire régional de l'ESS / CRESS Normandie d'après Insee BTS

»» Les métiers de l'ESS présentant le plus fort potentiel de recrutement

Les nombreux salariés de 50 ans et plus dans l'ESS impliquent aussi un renouvellement des salariés et de ce fait, un éventuel potentiel de recrutement. Dans les 15 prochaines années, les départs à la retraite vont par exemple concerner :

- **4 400** aides à domicile, aides ménager(ère)s, travailleur(se)s familiales
- **2 100** personnels enseignants du secondaire et du supérieur
- **1 800** agents de services hospitaliers
- **1 000** cadres des services administratifs et financiers
- **700** formateur(trices)s
- **700** employé(e)s de services comptables ou financiers
- **660** cadres de l'intervention socio-éducative
- **600** médecins salariés
- **580** ouvrier(ère)s qualifié(e)s du bâtiment et des travaux publics



Enquête

Dans le cadre de notre étude sur les départs à la retraite de nombreux salariés et leur renouvellement au sein des entreprises de l'économie sociale et solidaire, nous avons conçu et diffusé un questionnaire à destination des **structures normandes de l'ESS**. L'objectif de cette enquête était de recueillir des données précises sur **les défis et les enjeux** rencontrés par ces organisations en matière de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne le renouvellement de leur personnel. À

travers ce questionnaire, nous avons cherché à mieux comprendre les **facteurs** qui influent sur ce renouvellement, les **stratégies** mises en place pour favoriser l'attractivité de l'emploi et la fidélisation de nouveaux salariés, ainsi que les **besoins** spécifiques du secteur. Les réponses collectées nous ont permis d'obtenir un aperçu global de la situation et de réfléchir aux **leviers d'action pour soutenir le développement durable des emplois dans l'ESS**.

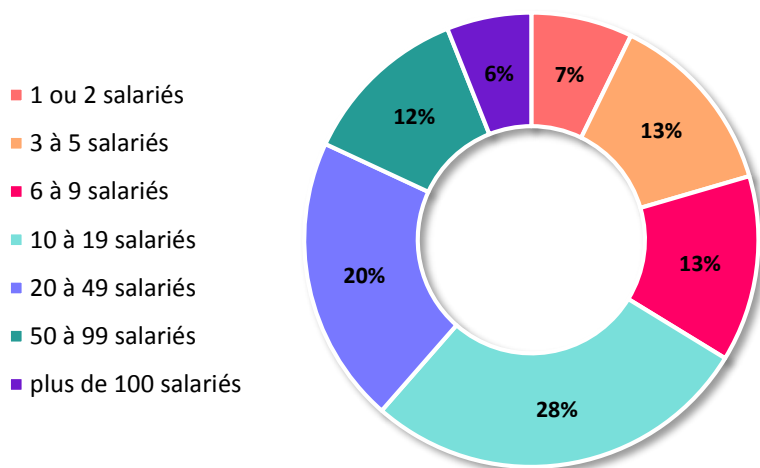
» Un panel diversifié de répondants

Le panel de réponses au questionnaire reflète une grande diversité de structures, avec une prédominance d'**associations, qui représentent 69,5 % des répondants (17,1 % de coopératives, 6,1 % de mutuelles et de sociétés commerciales de l'ESS, ainsi que 1,2 % de fondations)**. Cette répartition est assez représentative de la répartition des familles juridiques dans l'ESS. Ces structures interviennent dans des secteurs d'activités variés et transverses, notamment **17 % dans l'insertion et 13 % dans l'environnement**. On note également **15 % de répondants dans le**

secteur de l'action sociale, parmi d'autres domaines d'intervention. Une diversité qui témoigne de l'étendue des missions portées par l'ESS.

De plus, les réponses proviennent d'organisations de tailles diverses, opérant à des échelles multiples, allant des petites associations locales aux structures de plus grande envergure, où l'activité s'exerce parfois à l'échelle régionale voir au-delà.

Graphique : Répartition par taille des structures ESS ayant participé au questionnaire

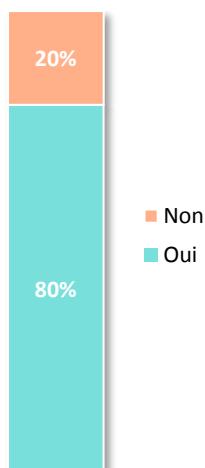


Cette répartition permet d'obtenir une **vision globale et nuancée des enjeux** liés au renouvellement des salariés dans des contextes très différents.



»» Des structures concernées par les nombreux départs à venir :

« La perspective à venir de nombreux départs à la retraite parmi les salariés de l'ESS est un fait important à considérer pour le devenir de l'ESS »



Une majorité des structures de l'Économie Sociale et Solidaire – à hauteur de **80 %** – considèrent que les nombreux départs à la retraite prévus dans les prochaines années constituent un **enjeu majeur** pour l'avenir du secteur.

Ce phénomène est perçu comme un défi considérable – il risque de créer un vide de compétences et d'expérience au sein des structures. Ces départs massifs soulignent la nécessité **d'anticiper le renouvellement** des générations et de **mettre en place des stratégies adaptées** pour attirer et former de nouveaux salariés.

En ce sens, la question du renouvellement des salariés dans l'ESS est cruciale pour assurer la pérennité et le dynamisme du secteur dans les années à venir.



Parmi les 20 % de structures ayant répondu négativement, on trouve une majorité de structures de 10 à 19 salariés, principalement dans les secteurs de l'environnement et de l'énergie. Cela concerne parfois des bureaux d'études qui, en l'espèce, sont assez peu impactés directement par les départs à la retraite (et même par les départs de salariés en général).

»» Départs à la retraite à l'horizon de 5 et 10 ans dans les entreprises de l'ESS

Les entreprises de l'ESS en Normandie font face au défi des départs massifs à la retraite :

- À court terme (horizon 5 ans), près de la moitié (**48 %**) des entreprises répondantes prévoient d'être confrontées aux départs à la retraite au sein de leur entreprise.
- À moyen terme (horizon 10 ans), ce sont près des 2/3 (**65 %**) des entreprises qui sont concernées par des départs à la retraite de leurs salariés.

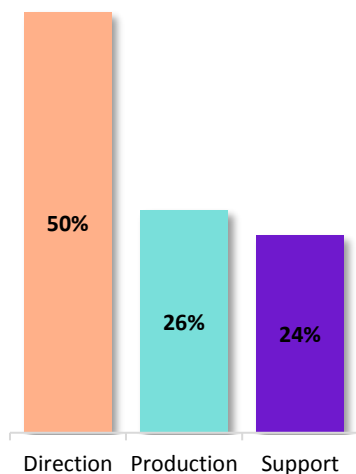
On peut observer une **corrélation entre la taille des structures de l'ESS et la question des départs à la retraite**. En effet, plus une structure est grande, plus elle est susceptible de voir un nombre important de ses salariés partir à la retraite dans les cinq prochaines années (**100 % des plus de 100 salariés, 80 % des structures de 50 à 99 salariés répondantes, et 70 % des**

structures de 20 à 49 salariés seront confrontés à plusieurs départs à la retraite dans les 5 ans à venir). Les grandes structures (aux effectifs plus importants), qu'elles soient associatives, coopératives ou autres, ont généralement de plus nombreux postes à responsabilités qui ont tendance à être occupés par des salariés proches de l'âge de la retraite. Cette dynamique engendre un double défi pour ces organisations : d'une part, la gestion de ces départs massifs et, d'autre part, la nécessité de maintenir la transmission des savoir-faire et de préparer le renouvellement des compétences afin d'assurer la continuité de leurs missions.



»» Les fonctions principalement concernées par les départs à la retraite

Les départs à la retraite concernent en priorité les postes de **direction**, avec **50 %** des répondants soulignant que ce sont principalement ces postes qui seront touchés dans les prochaines années.



Les fonctions de direction, souvent occupées par des personnes expérimentées, sont donc particulièrement exposées à cette problématique. En comparaison, les départs dans les fonctions de **production (26 %) et de support (24 %)** sont également significatifs, mais demeurent moins fréquents. Les dirigeants, en raison de leur rôle central dans la gestion et la stratégie des organisations, doivent être au cœur

des préoccupations en matière de renouvellement et de transmission des compétences, afin garantir la continuité des projets portés par les structures de l'ESS.

Selon **Nexem**, principale organisation professionnelle représentant les employeurs du secteur social, médico-social et sanitaire privé à but non lucratif, les postes de direction sont non seulement les plus touchés par les départs à la retraite, mais également **les plus difficiles à pourvoir**. Des difficultés notables sont constatées pour remplacer les cadres dirigeants et les directeurs généraux. Dans certaines structures, des montées en compétences internes permettent à des DRH de devenir DG, mais, de manière générale, les **effectifs salariés diminuent**. Il est donc nécessaire d'anticiper ces départs en amont.

Les **24 %** de structures estimant que les départs à la retraite concerneront principalement les fonctions support sont majoritairement issues du **secteur culturel**. Cela s'explique par la présence plus importante de contrats classiques au sein des fonctions support dans ce secteur.

En revanche, les autres fonctions, souvent liées à des contrats spéciaux, offrent des emplois moins stables, ce qui rend la question des départs à la retraite moins urgente.



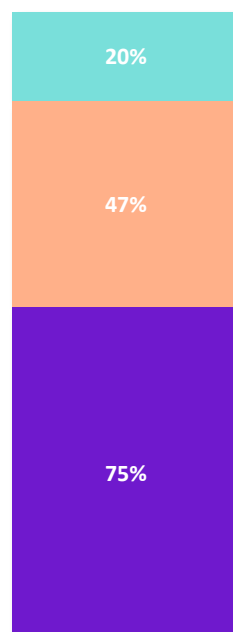
»» Solutions mises en œuvre face aux départs à la retraite

Face aux départs massifs à la retraite dans l'ESS, un grand nombre d'entre elles prennent des mesures pour anticiper et accompagner ces changements. Ainsi, **75 %** des entreprises de l'ESS prévoient de **recruter** de nouvelles personnes pour remplacer les salariés partant à la retraite. Cette démarche vise à maintenir la continuité des services tout en renouvelant les compétences au sein de l'organisation.

Cependant, le recrutement seul ne suffit pas nécessairement à assurer la pérennité des compétences dans les structures. C'est pourquoi, **47 %** des entreprises de l'ESS prévoient d'organiser des programmes de **montée en compétences** pour leurs équipes (généralement par le biais de formations et d'accompagnements), afin de pallier la perte de savoir-faire et renforcer l'expertise interne.

Enfin, **20 %** des structures optent pour une approche collaborative **en mutualisant certains postes** avec d'autres organisations, une solution qui permet non seulement d'optimiser les ressources humaines, mais aussi de favoriser les synergies entre acteurs de l'ESS.

- Mutualiser certains emplois avec d'autres organisations
- Organiser la montée en compétences des équipes
- Recruter de nouvelles personnes



Note de lecture : Certaines entreprises envisagent de recourir à plusieurs solutions. Cela explique que le total soit, en l'espèce, supérieur à 100 %. Plus de 9 % des structures ESS répondantes, prévoient de recourir aux 3 solutions proposées en cas de départs des salariés.



Les structures qui envisagent de mutualiser certains emplois sont principalement des entreprises de moins de 20 salariés. La mutualisation leur permettant de baisser les coûts individuels par une mise en commun et ainsi d'amortir les courts fixes.



»» Remplacements envisagés des salariés qui vont partir à la retraite



L'immense majorité des entreprises (**97%**) concernées par des départs à la retraite de salariés comptent **procéder à des remplacements** :

- 2 entreprises sur 3 envisagent de remplacer la totalité d'entre eux
- Près d'une entreprise sur 3 envisage de remplacer une partie d'entre eux
- Seules 3 % des entreprises ne comptent pas les remplacer et réduiront donc leurs effectifs



Les entreprises de 10 à 49 salariés sont celles qui envisagent le plus souvent un remplacement total.

Parmi celles qui optent pour un remplacement partiel, **52% envisagent de remplacer plus de 75% des départs**, ce qui témoigne d'une volonté de maintenir un effectif tout en ajustant légèrement la composition des équipes. Un peu plus de **30 %** des entreprises (31 %) prévoient de **remplacer entre 50 et 75 %** des salariés concernés. En revanche, **14 %** des entreprises envisagent de remplacer seulement **entre 25 et 50 % des départs**, optant pour une réduction plus significative de leurs effectifs salariés. Enfin, une minorité (**3 %**) prévoit de **remplacer moins de 25 %** des salariés partant à la retraite, ce qui reflète une stratégie de réduction importante des effectifs, probablement accompagnée d'une **réorganisation des tâches**.

»» L'ESS : un secteur en tension ?

Plus de 3 entreprises sur 5 qui envisagent de recourir à des recrutements externes estiment qu'elles vont rencontrer des difficultés dans le cadre de ces procédures (62 %).

Les raisons invoquées sont multiples mais sont principalement de 3 ordres : un **manque de candidatures** faisant état des tensions du secteur, un **manque d'attractivité** de l'emploi (conditions de travail : salaires, horaires, type de contrats de travail...) et un **manque d'expérience** des candidats par rapport aux postes proposés.

Ce dernier point trouve un écho direct dans le graphique vu précédemment qui met en lumière les fonctions principalement concernées par les départs à la retraite. En effet, un emploi sur deux touché par ces départs se rapporte à des fonctions de direction. Ces postes requièrent des compétences spécifiques. Dès lors, les

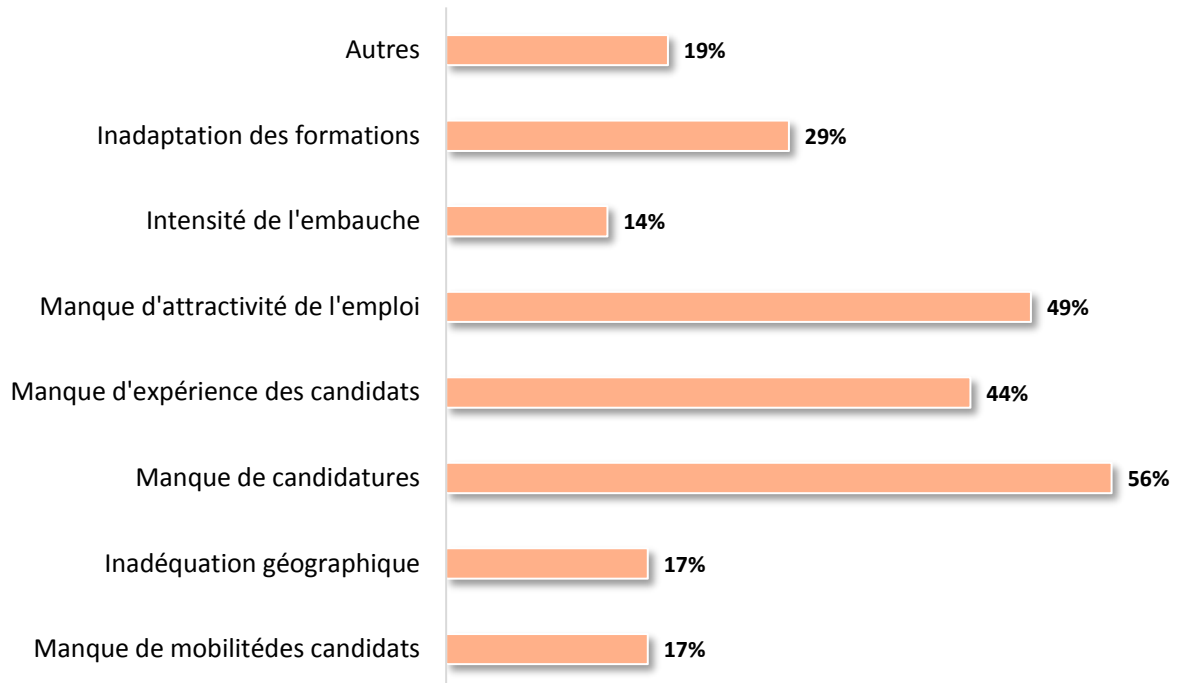
entreprises concernées recherchent des compétences managériales, organisationnelles et stratégiques pour lesquelles il est probable qu'elles souhaitent pouvoir s'appuyer sur des salariés relativement expérimentés.

29 % des structures soulignent l'inadéquation des formations proposées. À titre d'exemple, Nexem évoque le métier d'éducateur spécialisé, dont les exigences ont évolué. Il s'agit là d'un enjeu à relever afin de mieux répondre aux besoins actuels.

Pour Arnaud Lecoq, directeur de l'URIOPSS Normandie, l'enjeu des retraites est, intimant, lié à l'enjeu des difficultés de recrutement avec les formations notamment.



Aujourd'hui – au sein des secteurs d'activités de l'URIOPSS – « **près de 25% des étudiants qui entrent en formation vont soit utiliser la formation comme un tremplin vers autre chose, soit abandonner en cours de route** ».



Note de lecture : Certaines entreprises identifient plusieurs facteurs expliquant les difficultés de recrutement. Cela explique pourquoi le total des réponses dépasse 100 %.



Les structures de moins de 20 salariés anticipent plus souvent que les autres la possibilité de rencontrer des difficultés de recrutement, surtout en raison de conditions de travail peu attractives.



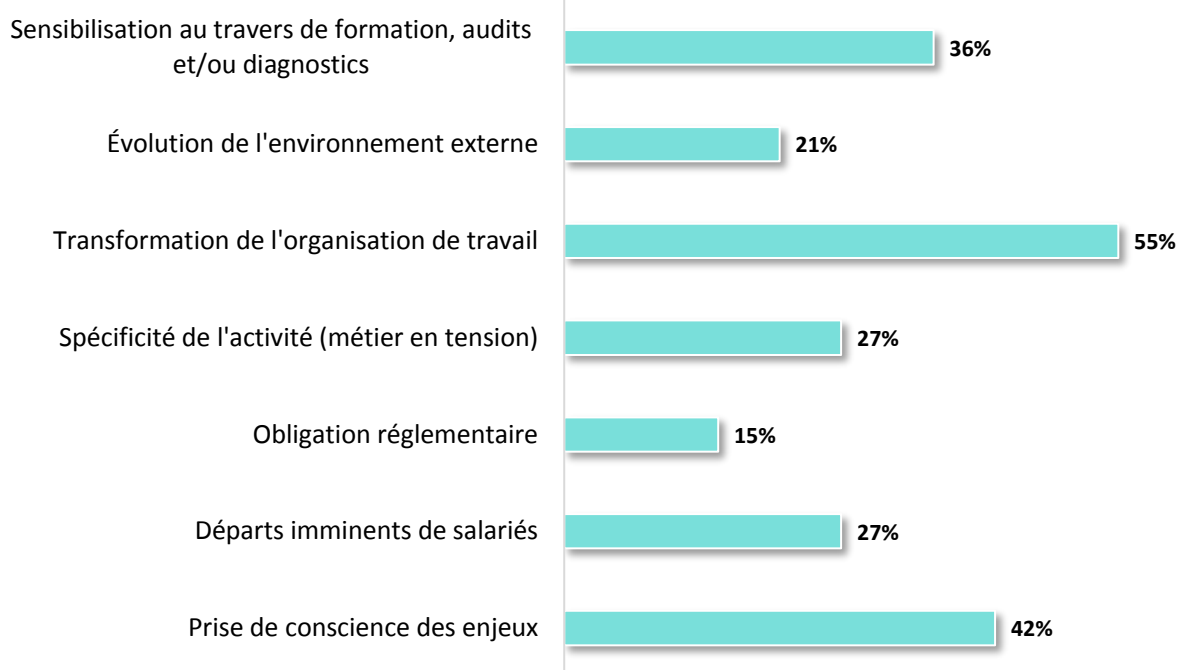
»» Démarches et actions envisagées pour faire face aux futurs départs à la retraite

Face aux difficultés de recrutement liées aux nombreux départs à la retraite, de nombreuses structures de l'ESS s'engagent dans une **réflexion stratégique pour attirer et fidéliser leurs salariés**. Conscientes de l'enjeu majeur que représente la gestion des départs, certaines structures mettent en place des **démarches pour renforcer leur attractivité**.

La fidélisation des salariés actuels devient un axe central de ces démarches. L'objectif peut-être de créer un environnement de travail qui favorise **l'épanouissement personnel et professionnel**, réduisant ainsi le turnover.

Ces démarches d'attractivité et de fidélisation sont essentielles pour les structures de l'ESS, qui, au-delà de la simple gestion des départs, cherchent à pérenniser leurs missions face à un environnement de plus en plus concurrentiel.

Près de **deux entreprises sur trois (64 %)** concernées par les départs à la retraite de salariés dans les prochaines années ont déjà entamé des réflexions internes pour anticiper et faire face à ces départs.



Ainsi, **55 %** d'entre elles engagent des démarches en raison de la transformation de l'organisation du travail.

Par ailleurs, **42 %** des structures ont entamé des démarches de réflexion après avoir pris pleinement conscience des enjeux liés à la tension sur le marché du travail. Enfin, **36 %** des entreprises ont lancé des réflexions suite à des actions de sensibilisation, telles que des formations, des audits ou des diagnostics, qui ont mis en lumière la nécessité d'adapter leur stratégie de recrutement et de gestion des salariés.

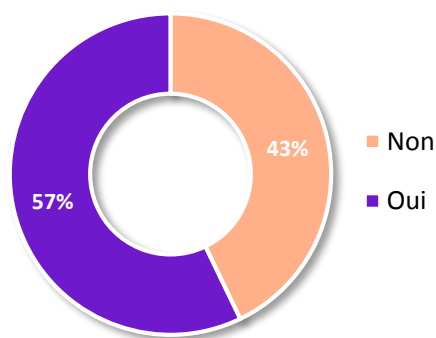
Ces démarches illustrent la volonté des entreprises de s'adapter de manière proactive aux défis du recrutement en prenant en compte à la fois **les évolutions internes et les tendances de l'emploi**.

Ainsi, comme vu précédemment, les nombreux départs à la retraite de salariés dans l'ESS entraînent une forte nécessité de recrutement. Cependant, **plusieurs secteurs de l'ESS se trouvent en tension**, confrontés à de réelles difficultés pour attirer de nouveaux talents.

Afin de remédier à cette situation, il devient essentiel de relancer l'attractivité de l'emploi. Cela passe par diverses mesures, telles que la mise en avant **des atouts spécifiques de l'entreprise pour recruter les jeunes**, ou encore par une meilleure prise en compte des enjeux d'**égalité femmes/hommes**, afin de garantir des **conditions de travail inclusives et équitables**.

Ces actions visent à rendre les emplois plus attractifs et à élargir le vivier de candidats, en valorisant à la fois les valeurs de l'ESS et les conditions favorables de travail proposées.

»» Une politique volontariste en faveur des jeunes pour relancer l'attractivité

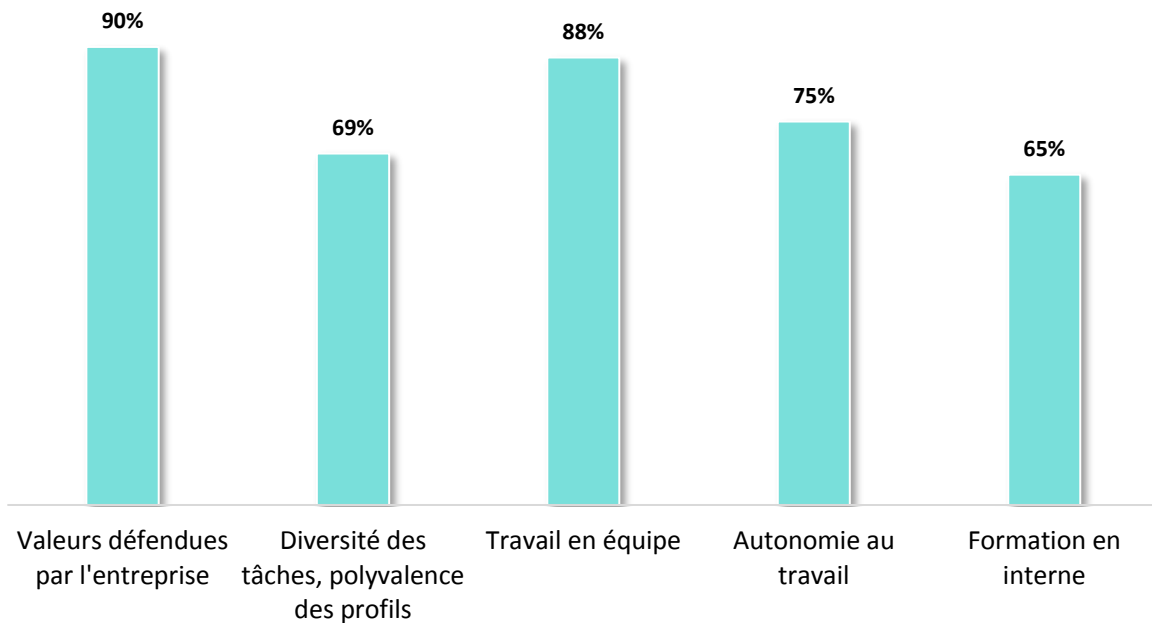


Plus de la moitié des structures (57 %) affirment mettre en place une **politique active et volontariste pour recruter des jeunes** au sein de leur organisation.

Cette démarche vise à renouveler les équipes, apporter de nouvelles compétences et répondre aux besoins de renouvellement générationnel, tout en favorisant l'intégration de profils jeunes.



Dès lors, plusieurs atouts sont mis en avant pour favoriser le recrutement des jeunes :



Afin d'attirer les jeunes au sein de leur entreprise, les structures répondantes sont particulièrement nombreuses à mettre en avant des **éléments clés de leur culture et de leur organisation**.

Ainsi, **9 entreprises sur 10** valorisent les valeurs défendues par l'entreprise, un atout majeur pour séduire des profils sensibles aux enjeux sociaux et environnementaux.

De plus, **88 %** des structures soulignent l'importance du **travail en équipe**, un aspect crucial pour favoriser la collaboration et l'intégration, et mettre en avant des dynamiques de coopération. Par exemple, Nexem souligne cette caractéristique pour le métier de AES (Accompagnant éducatif et social). Ce métier peut se réaliser seul dans certains champs (notamment l'aide à domicile), ou en établissement avec la possibilité de réaliser ce travail en équipe.

Dans un degré moindre, mais toujours très présent, **75 %** des entreprises mettent en avant l'autonomie au travail, un facteur apprécié par les jeunes recherchant de la responsabilité et de la liberté dans leurs missions.

D'autres aspects, tels que la **diversité des tâches et la polyvalence des profils (69 %)** ou encore les opportunités de **formation interne (65 %)**, sont également évoqués, témoignant de l'engagement des entreprises à offrir des parcours professionnels variés et enrichissants.

Ces arguments visent à rendre les postes plus attractifs et à répondre aux attentes des jeunes candidats en matière d'épanouissement professionnel et de développement de compétences.



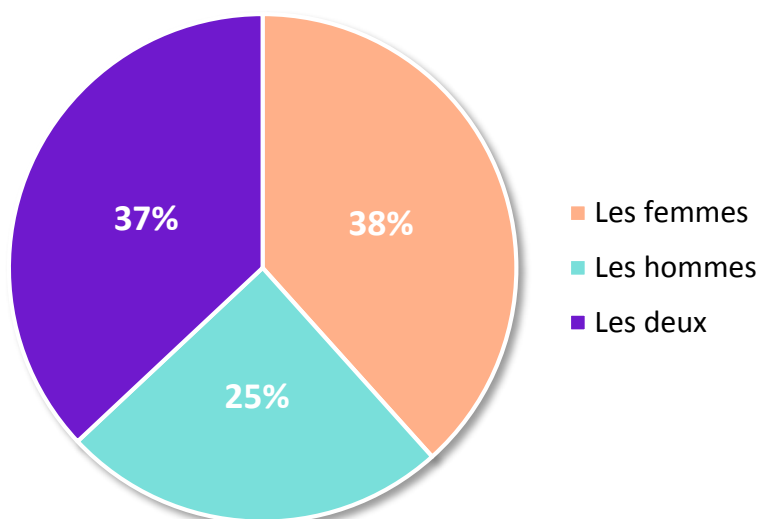
» Favoriser l'égalité Femmes/Hommes

Au sein des structures de l'Économie Sociale et Solidaire, **les femmes sont plus fortement concernées par les départs imminents à la retraite que les hommes**. Cette situation peut s'expliquer par des facteurs démographiques et des parcours professionnels distincts, avec une proportion plus élevée de femmes occupant des postes de longue durée dans les secteurs où l'emploi féminin est plus prévalent.

Ainsi, les **secteurs de l'action sociale et de la santé humaine** sont particulièrement confrontés

aux départs massifs à la retraite, un phénomène qui touche une part importante de leurs effectifs. Or, ces secteurs se distinguent par une **forte féminisation** des salariés, avec **78,9 %** de femmes dans le secteur de la santé humaine et **75,1 %** dans celui de l'action sociale. En conséquence, la proportion de femmes concernées par les départs à la retraite y est plus élevée que celle des hommes.

Graphique : Part des salariés concernés par les départs à la retraite imminents



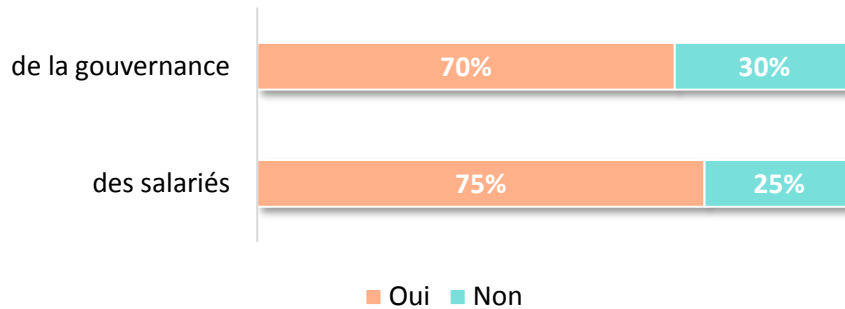
Ce déséquilibre pose un défi supplémentaire pour les entreprises de l'ESS, qui doivent non seulement anticiper le départ de ces salariées, mais aussi mettre en place des stratégies pour garantir un renouvellement équitable des compétences et maintenir l'égalité des sexes dans l'organisation.

Face aux inégalités persistantes entre femmes et hommes, des mesures spécifiques doivent être prises. L'égalité femmes-hommes est d'autant plus cruciale qu'elle constitue désormais un **critère clé pour l'attractivité de l'emploi**.

De plus en plus de structures de l'ESS déclarent accorder une **attention particulière à la représentativité femmes/hommes** dans leurs effectifs, conscients que la parité favorise non seulement un environnement de travail plus juste, mais aussi une meilleure organisation, plus adaptée aux besoins et enjeux actuels.



Portez-vous une attention particulière à la représentativité femmes / hommes au sein :

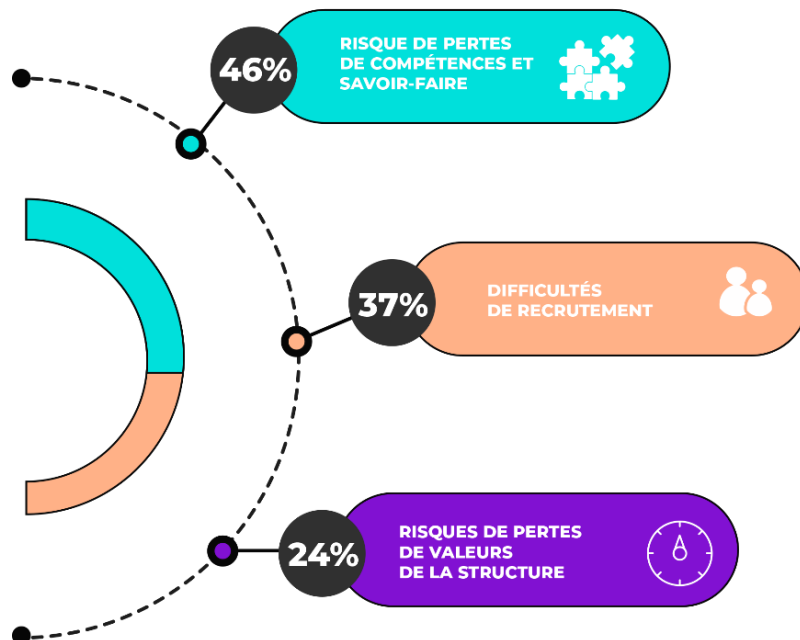


Si les entreprises de l'ESS cherchent à renforcer l'attractivité de l'emploi, c'est aussi car les départs imminents de salariés entraînent risques et opportunités pour les structures de l'ESS.

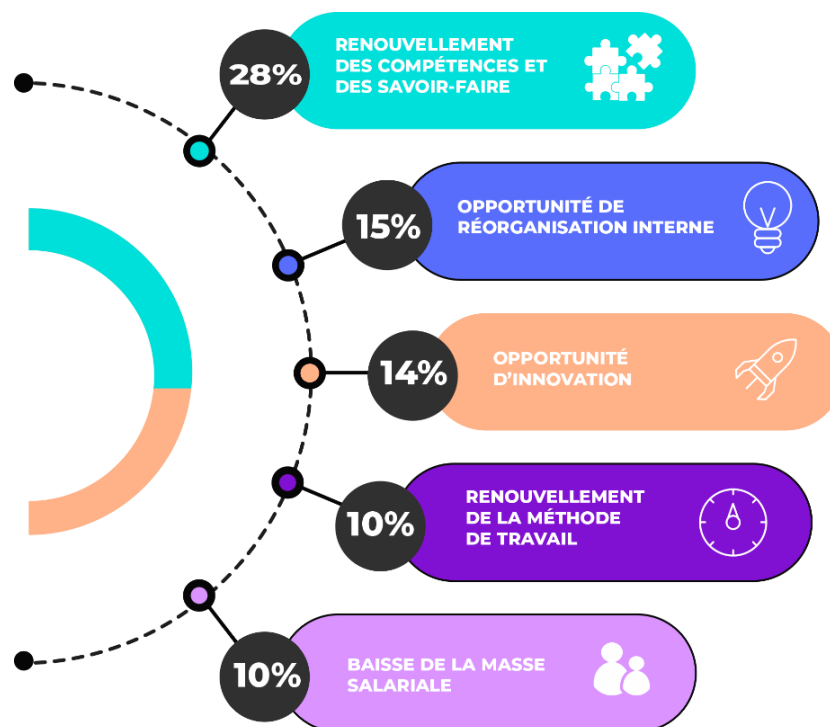
» Risques et opportunités repérés par les entreprises

Dans leur réflexion stratégique sur les futurs départs à la retraite de leurs salariés, les entreprises décèlent à la fois des risques et des opportunités :

Les 3 premiers risques cités parmi les répondants :



Les 5 premières opportunités citées par les répondants :



Parmi les risques liés aux départs à la retraite, la **perte de compétences et de savoir-faire** et les **difficultés de recrutement** sont particulièrement mises en avant par les entreprises répondantes. On peut noter également que **24 %** des entreprises citent l'affaiblissement des valeurs qu'elles portent comme un risque. Au regard des spécificités de l'ESS, on peut penser que cette crainte est plus marquée dans ce champ économique qu'ailleurs.

Concernant les opportunités, c'est le **renouvellement des compétences et savoir-faire** qui apparaît comme étant la plus évidente : ainsi,

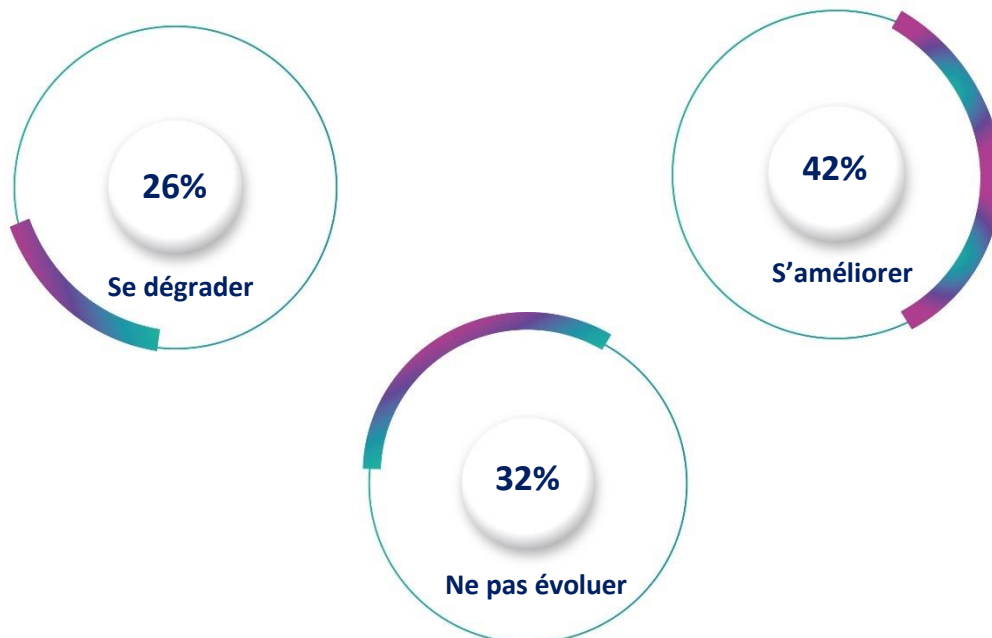
si certains d'entre eux risquent d'être perdus avec le départ des seniors, des compétences nouvelles sont attendues des remplacements. Suivent l'opportunité de **réorganisation interne** et l'opportunité d'**innovation**. On trouve aussi le **renouvellement des méthodes de travail**.

Par ailleurs, le **gain financier lié à la baisse de la masse salariale** – les seniors ayant des rémunérations plus conséquentes liées à leurs expérience et ancienneté – constitue également, pour près d'une entreprise sur dix la principale opportunité.

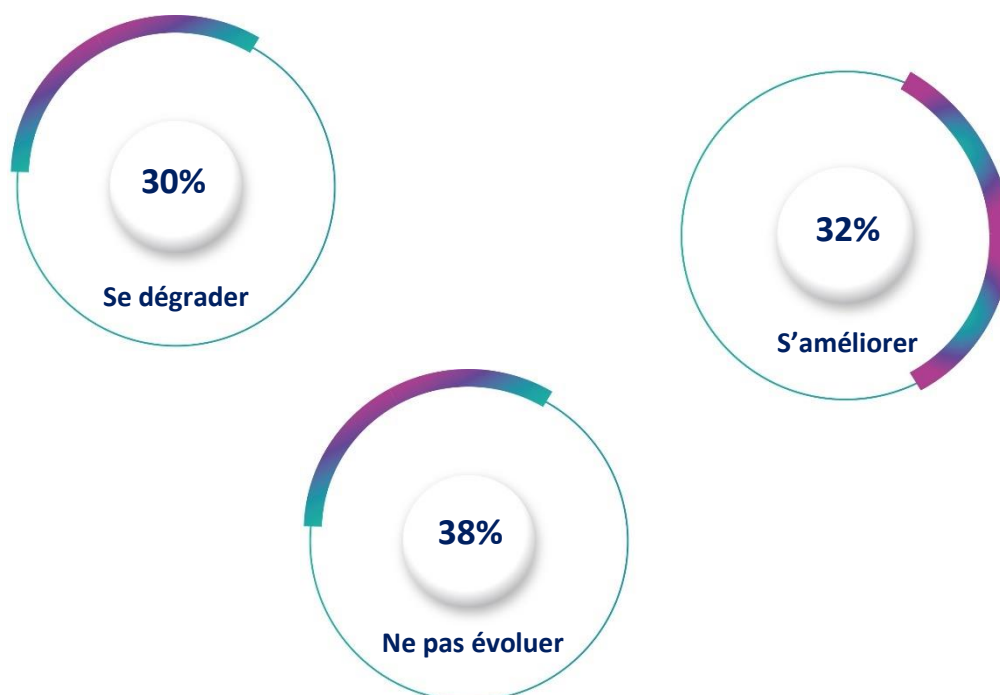


»» Quel avenir pour l'emploi ESS ?

Avez-vous l'intuition que l'attractivité de vos métiers va avoir tendance à :



Avez-vous l'intuition que la fidélisation, dans vos métiers, des salariés déjà en poste va avoir tendance à :



Les structures de l'ESS se montrent **globalement optimistes** quant à l'avenir de l'**attractivité** de leurs métiers. En effet, **42 %** des organisations estiment que cette attractivité va s'améliorer, tandis que seulement **26 %** anticipent une dégradation.

Cet optimisme peut s'expliquer par les **valeurs portées par l'ESS**, telles que la solidarité, l'ensemble des valeurs relatives à une transition plus juste et durable, qui résonnent particulièrement auprès des jeunes générations. Ces valeurs représentent un critère de choix pour de nombreux futurs salariés, séduits par l'idée de **travailler pour des causes qui correspondent à leurs convictions** (parmi les structures envisageant une amélioration de leur attractivité, on trouve d'ailleurs de nombreuses structures ayant des activités relatives à l'environnement et à la transition écologique dans son ensemble).

Cependant, cet enthousiasme doit être relativisé en fonction des secteurs d'activité. Dans le domaine de l'**action sociale**, par exemple, seules **23 %** des structures prévoient une **évolution positive de l'attractivité**, tandis que celles qui **anticipent une dégradation** de celle-ci **augmentent de 7 points par rapport à la moyenne** de tous les secteurs.

Concernant la **fidélisation des salariés**, les structures répondantes affichent des opinions partagées. En effet, **30 %** d'entre elles estiment que la **fidélisation** des salariés en poste est **appelée à se dégrader**, tandis que **32 %** prévoient une amélioration et **38 %** estiment qu'elle ne connaîtra pas de changement significatif. Fait intéressant, la proportion de structures anticipant une dégradation de la fidélisation est plus élevée que celle qui anticipe une dégradation de l'attractivité de l'entreprise.

L'optimisme concernant la fidélisation des salariés est particulièrement marqué au sein des structures de moins de 10 salariés, où une majorité semble considérer que cette fidélisation pourrait s'améliorer ou rester stable. En revanche, **dans les plus grandes structures**, les **préoccupations** sont **plus vives** : on se questionne davantage sur la capacité à maintenir l'engagement des salariés.

Cette différence pourrait s'expliquer par les spécificités de taille et de gestion : dans les petites structures, les relations de proximité et l'agilité des équipes peuvent renforcer la fidélité, tandis que dans les grandes organisations, les opportunités d'évolution de carrière et la gestion des rémunérations deviennent des enjeux possiblement plus difficiles à maîtriser.



Plusieurs tendances semblent à l'œuvre dans les métiers de l'ESS :

- Une **pénurie de candidats** sur les postes ouverts
- Des **conditions de travail et d'emploi** qui contrebalancent l'intérêt général de ces métiers
- Des **progressions de rémunérations** mises à mal par des budgets contraints
- Une **augmentation des responsabilités et des compétences**, qui nécessitent un accompagnement
- Une **modification du rapport au travail**, et notamment une recherche d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle



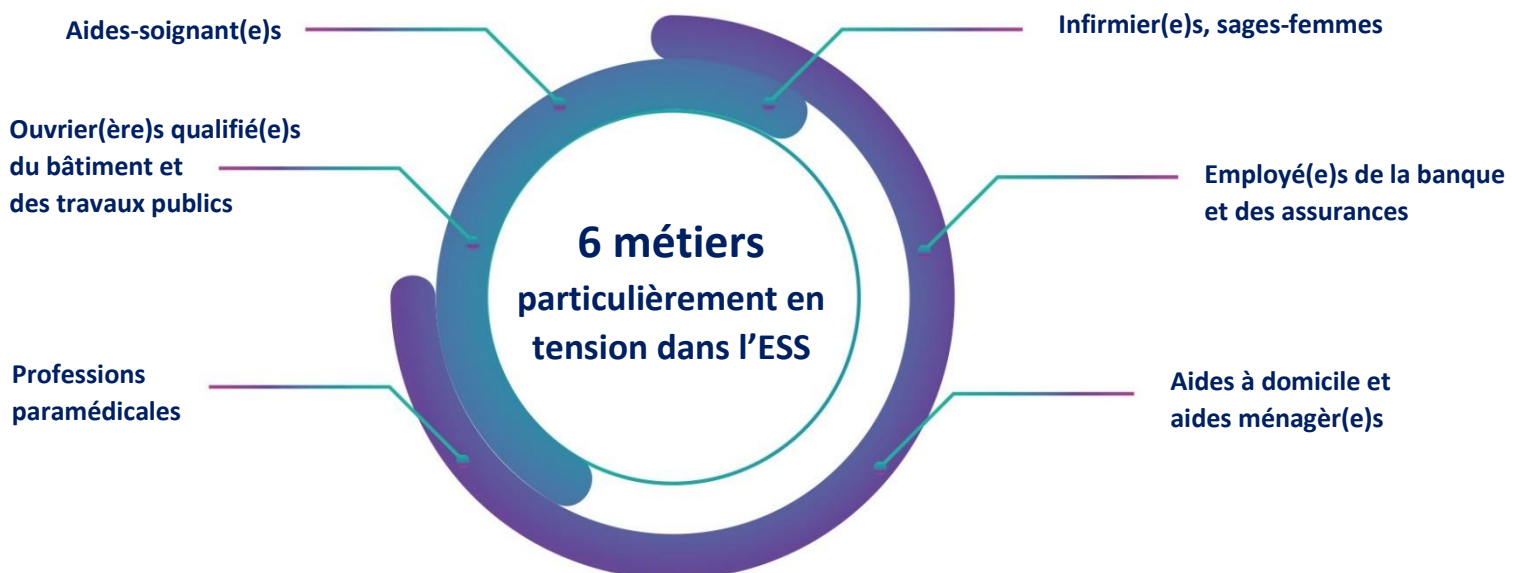
La tension des métiers dans l'ESS

L'enquête a démontré qu'une majorité d'entreprises considère le secteur comme en tension. L'objectif est donc ici de mettre en évidence les métiers de l'ESS rencontrant une tension particulière.

À l'intérieur de ce cadrage général, le choix a été fait de cibler l'analyse sur les métiers :

- Qui représentent un **poids significatif dans l'emploi portés par des entreprises de l'ESS en Région**, en fixant un plancher égal à une part du métier dans l'emploi total ESS en région supérieure à 1 %.
- **Fortement en tension**, soit un indicateur synthétique de tension (Dares-Pôle Emploi) du métier supérieur à la médiane régional de 1,1.

Ainsi, pour obtenir les résultats suivants, le diagnostic croise la tension (indicateurs de la DARES et de Pôle emploi) avec la part d'emploi dans l'ESS (données de l'Insee et de l'Observatoire régional de l'ESS).



Parmi tous les métiers en tension, ceux relevant du Care connaissent de très fortes difficultés de recrutement qui vont s'accroître d'ici 2030 si rien n'est fait pour y répondre. En particulier pour le métier d'aide à domicile, les besoins de recrutement des employeurs de l'économie sociale et solidaire sont colossaux.

Ainsi, les effectifs salariés du domaine de **l'aide à domicile** ont diminué de **10 % entre 2018 et 2023**, contrairement à l'ensemble **sanitaire et social** non lucratif qui **a progressé de 6,4 %**. L'année 2021 a été moins défavorable que les deux années antérieures mais a été suivie d'un net repli en 2022. Celui-ci s'est confirmé en 2023.



Zoom sur le secteur du sanitaire et social

L'exemple de l'URIOPSS

Rendre attractifs ces métiers à fort engagement social et solidaire

L'URIOPSS de Normandie se pose la question d'une **communication positive et cohérente** sur les métiers de l'action sociale et du soin. Considérée comme un enjeu crucial pour attirer des vocations et modifier les représentations sociales. En effet, certains métiers du secteur sont souvent perçus de manière négative. Par exemple la "sociologie du dégoût" assez peu développé comme objet de recherche, met en avant notre capacité à pouvoir accepter ou non des réalités telles que la vieillesse, la pauvreté, ou le handicap qui peuvent susciter dans la population des réactions de rejet ou de stigmatisation. Ce dégoût culturel doit être déconstruit en mettant en avant **la dignité et la valeur de l'engagement social**, afin de sensibiliser le public à l'importance de la solidarité comme **pilier de notre société**.

Les **métiers de l'action sociale et du soin** en Normandie, comme dans d'autres régions, souffrent d'une **image peu attractive**, principalement à cause des nombreuses contraintes qu'ils engendrent, notamment en termes de charge de travail et de rémunération. Cela crée un cercle vicieux où ces métiers sont perçus comme peu valorisants. Il est donc essentiel de réfléchir à de **nouvelles stratégies de communication** qui transforment cette perception et montrent que l'engagement social et solidaire est fondamental pour le bien-être collectif. Inscire dans nos imaginaires le fait que la solidarité est un pilier dans notre société.

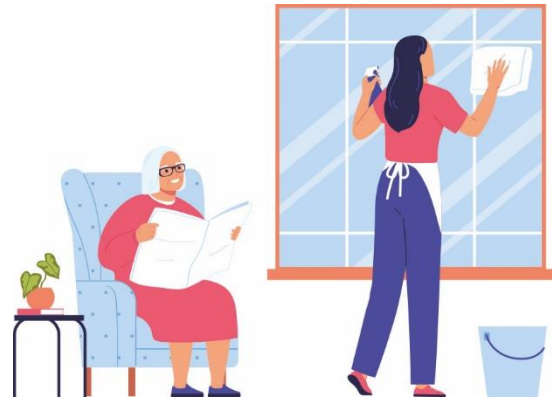
La question de la **rémunération** est un autre point clé. En dépit de l'importance de ces métiers, les salaires restent souvent insuffisants par rapport à l'engagement qu'ils exigent. Il est donc indispensable d'améliorer les conditions de travail et de valoriser davantage ces métiers pour encourager de nouvelles vocations.



L'enjeu est également **institutionnel** : la majeure partie des services à la population reste assurée par le secteur public, à l'exception de l'ESS. Par exemple, 85 % des établissements dans le domaine du handicap sont portés par l'ESS, et le secteur privé lucratif ne s'est pas pleinement emparé de ces enjeux. Si l'ESS venait à ne plus pouvoir remplir cette mission essentielle, dans quelle société serions-nous amenés à vivre ? Cette question soulève un **débat crucial sur la place de l'engagement social dans l'avenir de notre société**.



Enfin, il convient de souligner **l'enjeu de l'apprentissage et de la formation continue**. Depuis un an et demi, l'URIOPSS de Normandie travaille activement sur la problématique des remplacements de dernière minute, un défi majeur pour assurer la continuité des services et éviter la rupture de prise en charge. Il est donc essentiel d'investir dans des solutions pérennes de formation et d'accompagnement pour garantir que ces métiers continuent à attirer et à fidéliser les professionnels nécessaires à la prise en charge de nos concitoyens.



Il devient donc impératif de **repenser l'organisation du travail** pour mieux prendre en compte ces dimensions, en introduisant **davantage de flexibilité**, de soutien à la parentalité et d'aménagement des conditions de travail, afin de garantir l'égalité des chances et **d'améliorer les conditions de vie et de travail** des femmes dans ces secteurs.

Selon Arnaud Lecoq, un autre enjeu majeur pour relancer l'attractivité des métiers de l'action sociale et de la santé humaine réside dans **la prise en compte de la question du genre**. En effet, ces **secteurs sont largement féminisés**, avec 80 % de professionnelles féminines. Cette réalité met en lumière un impensé sur les spécificités liées à la féminité dans ces professions. Par exemple, des problématiques telles que l'endométriose, ou la question de l'organisation du temps de travail et des modes de garde, sont souvent négligées.



De l'outillage pour relancer l'attractivité

La question de l'attractivité des métiers nécessite une approche systémique et une évaluation globale de l'organisation. Pour Arnaud Lecoq, il apparaît essentiel de prendre des mesures qui permettent un véritable **impact à long terme**. Un baromètre de l'attractivité permettrait d'examiner tous les aspects de l'accueil des salariés et des stagiaires : l'organisation du travail, la présence de tutorat et de mentorat, ainsi que la gestion des relations internes. L'enjeu de la rémunération est également central, tout comme les accords internes, les conventions collectives et les avantages qui peuvent être négociés. Il est aussi crucial de réfléchir à une politique de formation continue, à l'**égalité hommes-femmes**, et à la **qualité de vie au travail**.



Une autre dimension fondamentale est **la gestion de la marque employeur et de la communication externe**. Dans l'ESS, on a souvent tendance à travailler dans l'ombre, sans mettre en avant l'impact de nos actions. Il est nécessaire de repenser collectivement une communication cohérente et valorisante, sans tomber dans la stigmatisation. De plus, il convient de réfléchir à la manière de reconnaître et valoriser les compétences acquises, notamment pour les personnes sans formation préalable, afin qu'elles puissent les mettre en avant dans leur parcours professionnel.





Présentation de 2 outils UDES

Management & QVCT : expérimentation d'une formation-action

L'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire, en partenariat avec les organisations syndicales représentatives des salariés (CFDT, CGT, CFTC, CFE-CGC), réunies au sein de l'Espece régional de dialogue social de l'ESS, et avec le soutien de la DREETS, propose de mettre en œuvre un accompagnement pour développer le transfert d'innovations managériales dans les structures de l'ESS, sur les dimensions management et qualité de vie au travail. Articulées autour de temps collectifs inter-structures, ces ateliers comporteront également des temps d'accompagnement internes favorisant le transfert, dans la structure, des démarches présentées.

Mise en œuvre par Catalys Conseil, cette formation-action se décline comme suit :

- 5 jours d'atelier en collectif interbranches :
 - Journée 1 : Engager la formation-action (revisiter la notion de travail ; identifier les dimensions rattachées à la QVCT et les leviers de management)
 - Journée 2 : Préparer la dynamique de travail interne, engager l'état des lieux
 - Journée 3 : Préparer l'expérimentation sur un / des objectifs de progrès prioritaires
 - Journée 4 : Partager l'avancement des travaux et préparer le plan d'actions
 - Journée 5 : Partager les réalisations et des expériences pour en tirer des enseignements
- Accompagnement individuel au choix parmi deux modalités (simple / poussé avec diagnostic)

Pour participer à la formation-action, il est demandé aux structures de désigner un trinôme paritaire : employeur-e, manager, représentant-e du personnel.

Le coût de la formation collective s'élève à 2 250€ TTC (= 5 jours pour 3 personnes). Une prise en charge UDES à 50% permet de réduire le reste à charge à 1 250€ TTC.

Un prochain groupe de formation sera lancé les 25 & 26 septembre 2025, et l'action sera réitérée en 2026. [Infos et inscriptions/](#) ou contacter : ccreton@udes.fr



VALOR'ESS

L'UDES s'est associée à l'Association pour la transition bas carbone (ABC), pour développer un outil gratuit permettant de mesurer à un premier niveau l'empreinte carbone des activités et accompagner ses adhérents dans une démarche de sobriété. Accessible par la plateforme [Valor'ESS](#) – jusqu'alors uniquement dédiée à mesurer l'impact social des entreprises – cet outil permet de s'initier à la comptabilité carbone et de s'engager dans une réelle dynamique de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

L'UDES propose également un programme de formation en collaboration avec l'ABC et l'Institut de Formation Carbone (IFC) pour permettre aux structures de l'ESS de maîtriser l'outil calculateur carbone Valor'ESS.



LES GRANDS PRINCIPES DE VALOR'ESS

- Un outil gratuit, de premiers pas, simple d'utilisation et pédagogique
- Pour chaque grand poste d'émission de gaz à effet de serre, deux approches vous seront proposées (une au choix)
 - o 1 étoile : initiation
 - o 2 étoiles : plus détaillé
- Une fiche téléchargeable synthétisant les émissions
- Des fiches pratiques pour passer à l'action
- Un parcours de formation pour vous accompagner
- Un contact : contact@valoress-udes.fr

POURQUOI COMPTABILISER SON EMPREINTE CARBONE ?

- Limiter ses impacts sur le changement climatique
- Compter pour agir en interne et en externe : identifier les postes les plus émetteurs
- Anticiper les impacts économiques et sociaux de la raréfaction des énergies fossiles
- Anticiper les freins ciblant les activités carbonées : coût de l'inaction
- Anticiper les réglementations à venir
- Montée en compétence sur les enjeux de comptabilité carbone
- Répondre à des attentes clients/partenaires
- Développer sa place dans le monde de demain

SE FORMER EN NORMANDIE

La prochaine session de formation aura lieu à Caen le 20 mai.

[Infos & Inscriptions](#)



La Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire de Normandie

Les CRESS sont reconnues et implantées sur les territoires avec, pour cadre législatif, l'article 6 de la loi du 31 juillet 2014 : « Les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire assurent au plan local la promotion et le développement de l'économie sociale et solidaire. (...) Elles assurent à cet effet, au bénéfice des entreprises de l'économie sociale et solidaire, sans préjudice des missions des organisations professionnelles ou interprofessionnelles et des réseaux locaux d'acteurs », les missions suivantes :

- La représentation auprès des pouvoirs publics des intérêts de l'économie sociale et solidaire ;
- L'appui à la création, au développement et au maintien des entreprises ;
- L'appui à la formation des dirigeants et des salariés des entreprises ;
- L'animation d'un observatoire des données régionales de l'ESS relatives aux entreprises de l'ESS ;
- La promotion de l'ESS en tant que mode d'entreprendre spécifique

La CRESS Normandie intervient sur 5 axes majeurs :

- Représenter / Fédérer
- Promouvoir l'ESS
- Accompagner
- Développer (les opportunités économiques de l'ESS)
- Observer

Le réseau des Observatoires de l'Économie Sociale et Solidaire

L'organisation du réseau s'articule autour de l'observatoire national de l'ESS, animé par ESS France, et les observatoires régionaux de l'ESS, portés dans les territoires par les CRESS. Le réseau des observatoires de l'ESS a pour mission légale de contribuer « à la collecte, à l'exploitation et à la mise à disposition des données économiques et sociales relatives aux entreprises de l'économie sociale et solidaire », ainsi que de « tenir à jour et assurer la publication de la liste des entreprises de l'économie sociale et solidaire » (article 6 de la loi du 31 juillet 2014).

Lieux de convergences et de mutualisation des travaux sur l'ESS, les observatoires s'appuient sur une méthodologie homogène, scientifique et cohérente entre les territoires afin d'assurer des services d'étude, de veille, d'aide à la décision et de prospective tant pour les acteurs de l'ESS (réseaux, fédérations, entreprises) que pour les pouvoirs publics.

Cette étude en Normandie s'inspire et s'appuie sur les travaux menés antérieurement par différentes CRESS.

Les publications de l'ORESS Normandie :

- Les notes de conjoncture
- Les diagnostics territoriaux
- Les panoramas statistiques
- Les études thématiques

Directeur de la publication : Pierre-Edouard Magnan – Président

Rédaction : Fanny DECAUX – Chargée d'études

Graphisme : Muriel MAURICE-JUHASZ – Chargée de communication

Vous pouvez retrouver les publications de l'Observatoire sur le site de la CRESS Normandie : www.essnormandie.org



L'Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire de Normandie bénéficie du soutien de la Région Normandie et de l'État.

