Octobre 2026

Marché de l'emploi cadre dans l'ESS

Édition 2026

apec

Sommaire

03
Le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS)

08
Le marché de l'emploi cadre dans l'ESS

15
Le profil des cadres en poste dans l'ESS

17
Les candidats et candidates aux offres d'emploi cadre de l'ESS

01.
Le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS)

L'ESS, qu'est-ce que c'est ?

L'économie sociale et solidaire (ESS), définie par l'article 1 de la loi du 31 juillet 2014, se caractérise par « un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine » qui respecte les principes de fonctionnement suivants :

- → un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices
- → une gouvernance démocratique définie et organisée par les statuts
- → une gestion qui consacre la majorité des bénéfices à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise, dont une partie est mise en réserves obligatoires impartageables

L'ESS se compose principalement de 4 formes juridiques

- → **les associations**, régies par la loi de 1901
- → **les coopératives**, régies par la loi du 10 septembre 1947 modifiée par la loi du 31 juillet 2014
- → **les mutuelles**, régies par le Code de la mutualité
- → **et les fondations**, définies par la loi du 23 juillet 1987

NB : *le champ de l'ESS a été élargi en 2014 aux sociétés commerciales non coopératives de l'ESS, sous réserve qu'elles puissent justifier de leur utilité sociale. Ces sociétés ne sont pas étudiées ici car elles ne représentent qu'une infime partie de l'ESS.*

L'ESS en France au 2e semestre 2025

2,7 millions de salarié.es

dont plus de **340 000** cadres

Source : Insee, DSN, 2022.

-10 400 emplois
entre fin décembre 2024
et fin décembre 2025



10,3 % du total de l'emploi salarié
13,4 % des emplois salariés du secteur privé



147 000 entreprises* employeuses
204 000 établissements* employeurs

* Etablissement : unité de production géographiquement individualisée, mais juridiquement dépendante de l'unité légale constituée par l'entreprise.

Source : ESS France – Observatoire national de l'ESS

Les différentes formes juridiques de l'ESS

Les associations	• Organisent l'action commune de leurs membres dans les domaines des arts, des sports, des loisirs, du tourisme, des causes politiques et sociales. • Fournissent des **services économiques et sociaux**.
Les coopératives	• Peuvent regrouper des salarié·es (SCOP) mais aussi des usagers, des entreprises, voire des clients (des banques coopératives, par exemple). • Principalement actives dans le **commerce**, la **banque**, l'**agriculture**, l'**artisanat**, l'**industrie**, la **consommation**, le **logement**.
Les mutuelles	• Fournissent une **garantie financière** à leurs adhérents face aux aléas de la vie, principalement en matière de santé. • Gèrent de nombreux **établissements de soins** médicaux (cliniques mutualistes) et d'action sociale.
Les fondations	• Gèrent le fonds créé par « l'affectation irrévocable, par une ou plusieurs personnes physiques ou morales, de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif » (loi du 23 juillet 1987) • Gèrent des **hôpitaux et cliniques**, des **hébergements sociaux**, des établissements **d'enseignement et de recherche, etc.**

Source : ESS France – Observatoire national de l'ESS

Les formes juridiques de l'ESS en quelques chiffres-clés 2025

Les associations

1,37 million d'associations actives

2,1 millions d'emplois

Soit 77 % des emplois de l'ESS

Les coopératives

23 700 établisse-ments

Plus de 354 000 emplois

Les mutuelles

6 700 établisse-ments

140 000 emplois

Les fondations

721 fondations

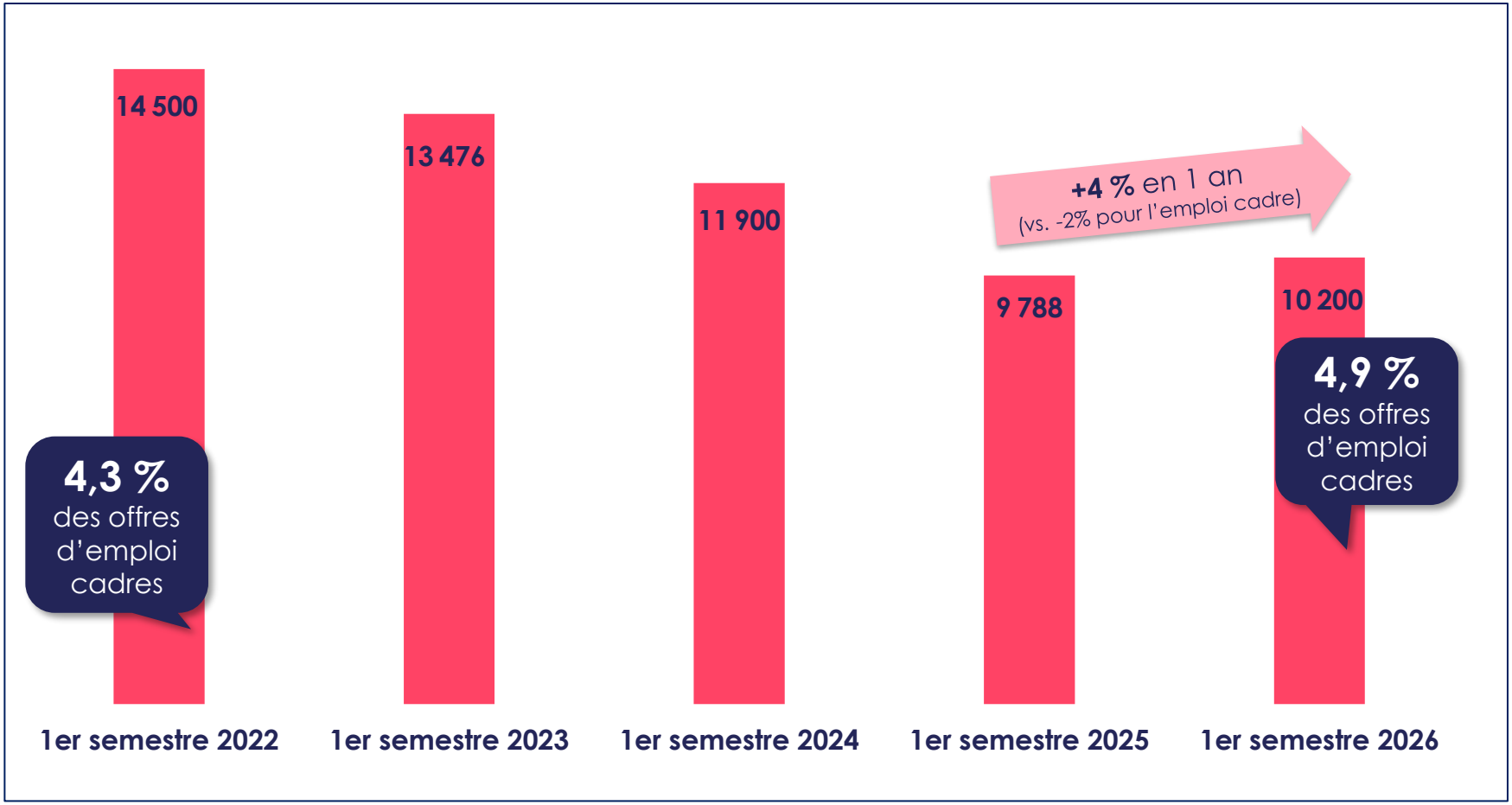
127 000 emplois

Source : ESS France – Observatoire national de l'ESS

02.
Le marché de l'emploi cadre dans l'ESS

En 2026, les besoins de recrutement dans le domaine de l'ESS repartent à la hausse et renforcent leur poids dans le marché

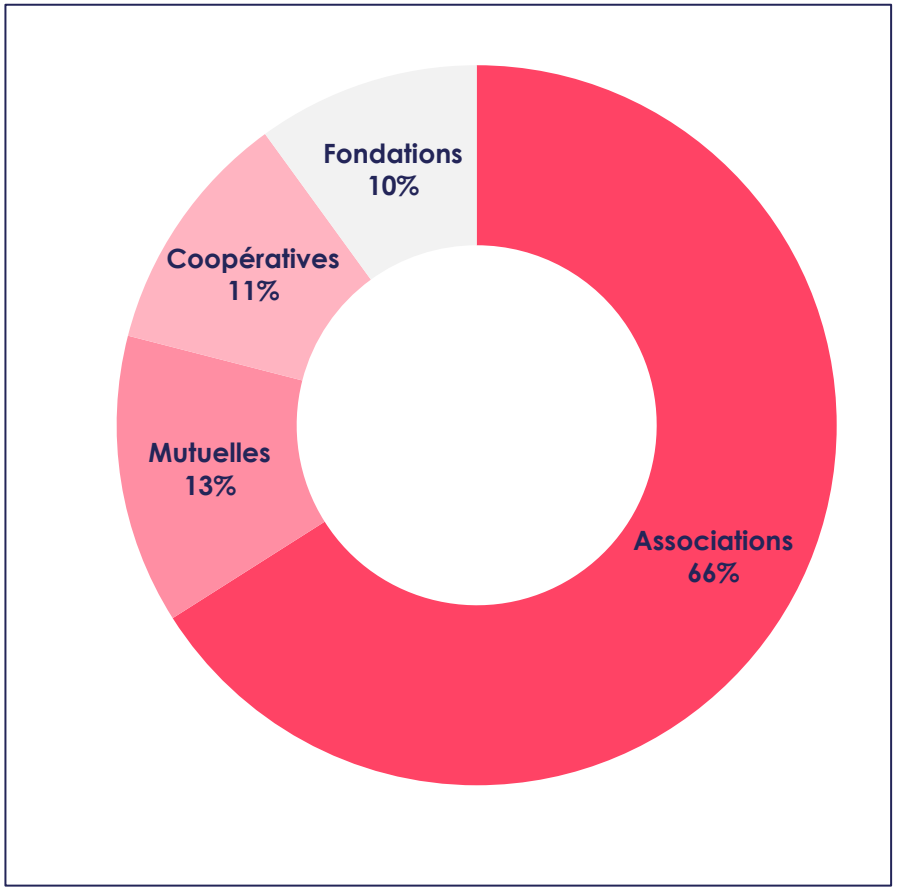
> Évolution du nombre d'offres d'emploi cadre dans l'ESS publiées sur apec.fr



Source : offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr au 1er semestre 2026

Deux tiers des offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr proviennent du secteur associatif

> Répartition des offres d'emploi cadre dans l'ESS par type de structure au 1er semestre 2026



Source : offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr au 1er semestre 2026

→ L'ESS concentre **10 200 offres d'emploi cadre au 1er semestre 2026**, dont près de deux sur trois émanent du secteur associatif.

→ Cette **forte concentration des offres dans les associations** reflète leur place centrale dans l'ESS. Présentes dans de nombreux secteurs et particulièrement dans l'action sociale, le sport, la culture et les loisirs, elles constituent le principal vivier d'emploi de l'ESS.

→ Le poids de l'ESS dans les offres est du même ordre que celui de secteurs d'activité comme le BTP (5,5 %) ou le commerce inter-entreprises (4,3 %).

Les services sont le principal secteur pourvoyeur d'embauches cadres dans l'ESS

➢ **Répartition des offres d'emploi cadre dans l'ESS par secteur d'activité au 1er semestre 2026**
(hors intermédiaires de recrutement et activités des sièges sociaux)

	Offres ESS	Ensemble des offres
Services, ***dont :***	**97 %**	**72 %**
Santé-action sociale	*47 %*	*6 %*
Banque et assurances	*15 %*	*7 %*
Activités des organisations associatives et administration publique	*13 %*	*3 %*
Formation initiale et continue	*9 %*	*2 %*
Commerce	**2 %**	**8 %**
Industrie	**1 %**	**14 %**
Construction	**-**	**6 %**
ENSEMBLE DES SECTEURS	**100 %**	**100 %**

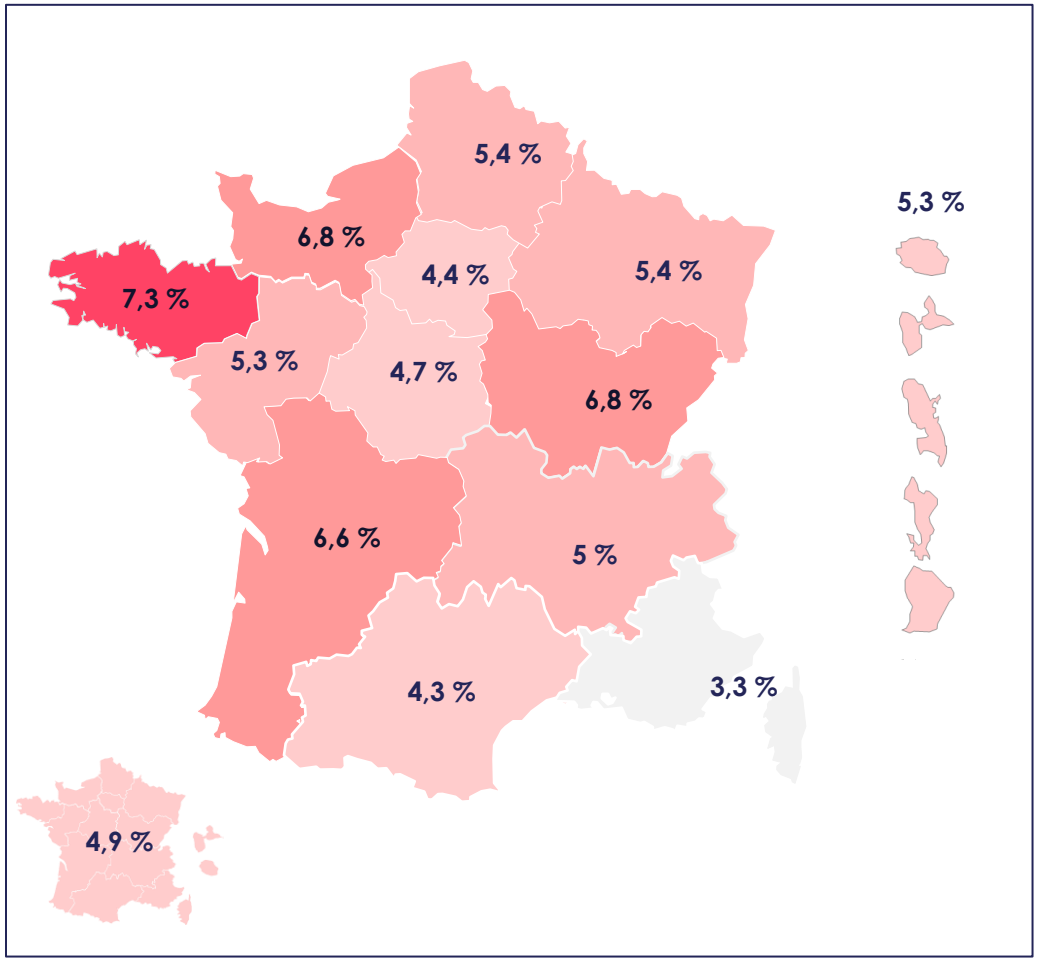
Source : offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr au 1er semestre 2026

→ Les **services** concentrent la quasi-totalité des opportunités d'emploi dans l'ESS.
→ Le secteur de la **santé-action sociale** représente près d'une offre d'emploi sur 2 dans l'ESS.

→ Des différences existent selon la forme juridique :
- Pour les **associations**, les offres proviennent principalement des secteurs de la **santé-action sociale** (57 %), des **activités des organisations associatives** et administration publique (17 %) et de la **formation** (11 %).
- Pour les **organismes mutualistes**, près de 8 offres sur 10 sont émises par le secteur de la **banque-assurance**.
- Pour les **coopératives**, près d'une offre sur 2 provient de la **banque-assurance** et dans une moindre mesure du **commerce** (16 %).
- Pour les **fondations**, trois quarts des offres sont émises par des secteurs de la **santé-action sociale**.

Les opportunités d'embauche de cadres dans l'ESS sont surreprésentées dans 4 régions hexagonales

> Part des offres d'emploi cadre dans l'ESS en région au 1er semestre 2026



Source : offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr au 1er semestre 2026

→ À l'échelle nationale, les offres d'emploi cadre dans l'ESS représentent **4,9 % de l'ensemble des offres**.

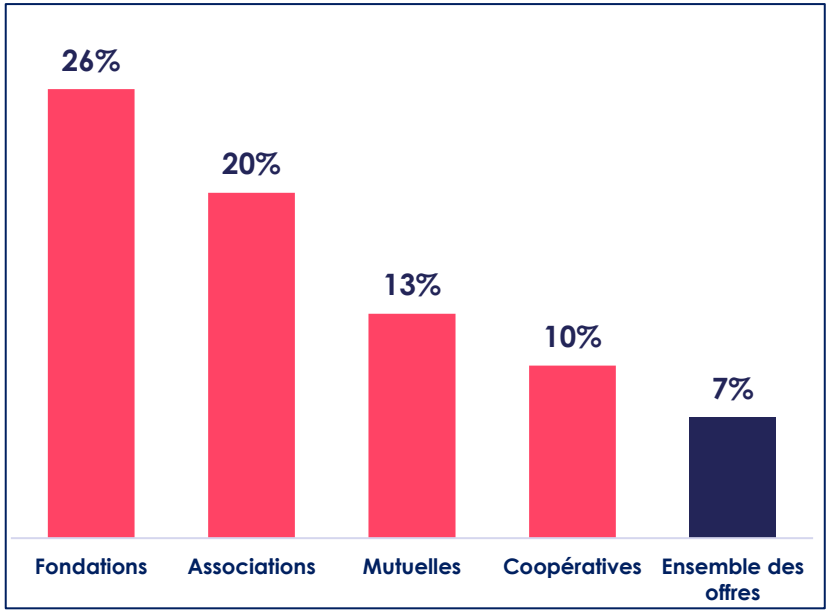
→ Les régions où leur part est la plus élevée sont : Bretagne, Bourgogne-Franche-Comté, Normandie et Nouvelle Aquitaine.

→ Les offres de l'ESS sont notamment surreprésentées dans certaines régions présentant des spécificités :

- un fort tissu coopératif, comme en Bretagne et Bourgogne-Franche-Comté
- un secteur agricole particulièrement important en Normandie, propice au développement de modèles coopératifs ;
- le poids des mutuelles en Nouvelle-Aquitaine.

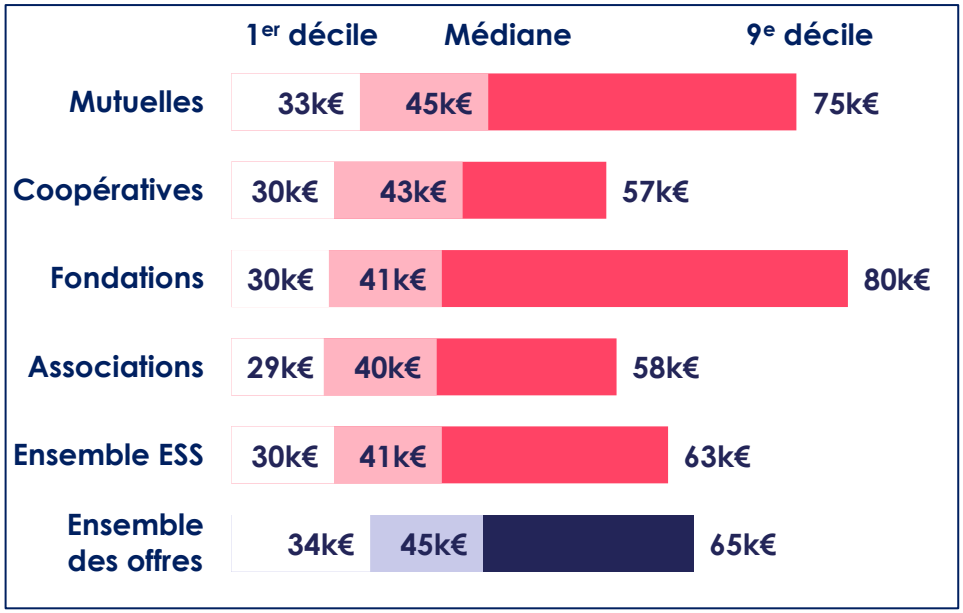
Les salaires proposés dans l'ESS sont moins élevés que dans l'ensemble des offres, avec une part plus élevée de contrats à durée déterminée

> Part des CDD dans les offres d'emploi cadre dans l'ESS comparativement à l'ensemble des offres d'emploi cadre au 1er semestre 2026



> Salaire brut annuel proposé dans les offres d'emploi cadre dans l'ESS au 1er semestre 2026, par statut juridique

Médiane : 50 % des offres affichent plus que la valeur indiquée, 50 % indiquent moins



Source : offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr au 1er semestre 2026

- → Dans les fondations, la part des CDD s'élève à un quart des offres. A contrario, dans les coopératives, elle n'est que de 10 %, proche de celle de l'ensemble des offres.
- → Le salaire médian proposé dans l'ensemble des offres d'emploi cadre de l'ESS est inférieur de 4 k€ à celui proposé pour l'ensemble des offres.
- → C'est dans le secteur mutualiste que les salaires proposés sont les plus importants, avec 50 % des offres proposant des salaires supérieurs à 45 k€.
- → Néanmoins, les salaires proposés s'inscrivent dans une fourchette particulièrement large dans les mutuelles et les fondations : l'écart entre le 1er et le 9e décile atteint 42 k€ dans les mutuelles et 50 k€ dans les fondations.

Top 5 des familles de métiers cadres les plus recherchées dans chacune des formes juridiques de l'ESS

→ Les métiers **médico-psychologiques** occupent une place importante dans les recrutements des **associations**, des **mutuelles** et des **fondations**.
→ Dans les offres des **coopératives**, ce sont les **métiers de la banque** qui sont les plus recherchés.

Associations

Encadrement médical, social et paramédical	12 %
Psychologie et accompagnement social	11 %
Médecine	7 %
Direction de structures en santé-social	6 %
Enseignement et formation continue	3 %

Mutuelles

Médecine	14 %
Encadrement médical, social et paramédical	6 %
Big data	4 %
Souscription et gestion en assurances	3 %
Soins infirmiers et paramédicaux	3 %

Coopératives

Commerciaux dans la banque	6 %
Ingénierie d'affaires	5 %
Commerciaux grands comptes	5 %
Management commercial	4 %
Relation clients	4 %

Fondations

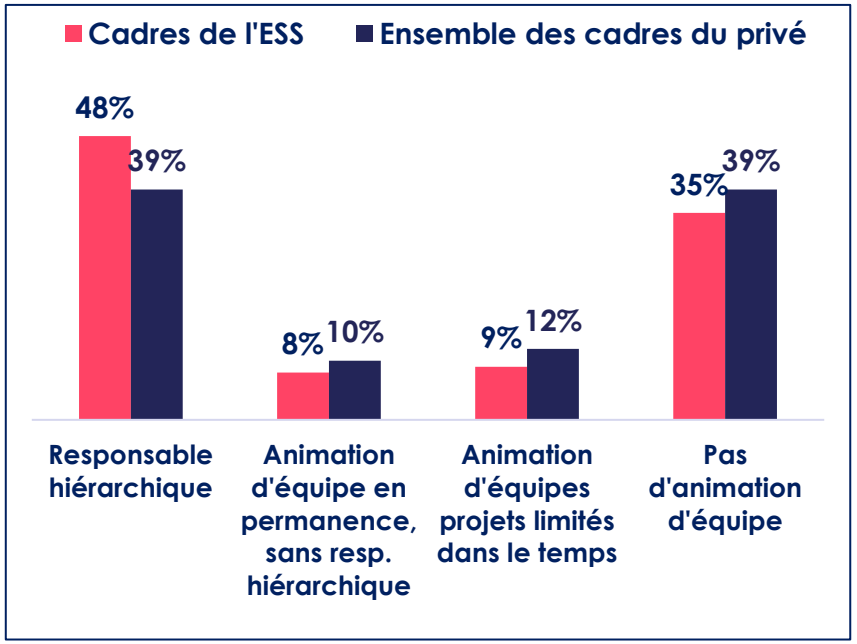
Médecine	19 %
Encadrement médical, social et paramédical	14 %
Psychologie et accompagnement social	12 %
Soins infirmiers	5 %
Direction de structures en santé-social	4 %

Source : offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr au 1er semestre 2026
Traitement réalisé sur les 91 % des offres pour lesquelles le métier du poste proposé a pu être identifié

03.
Les profils de cadres en poste dans l'ESS

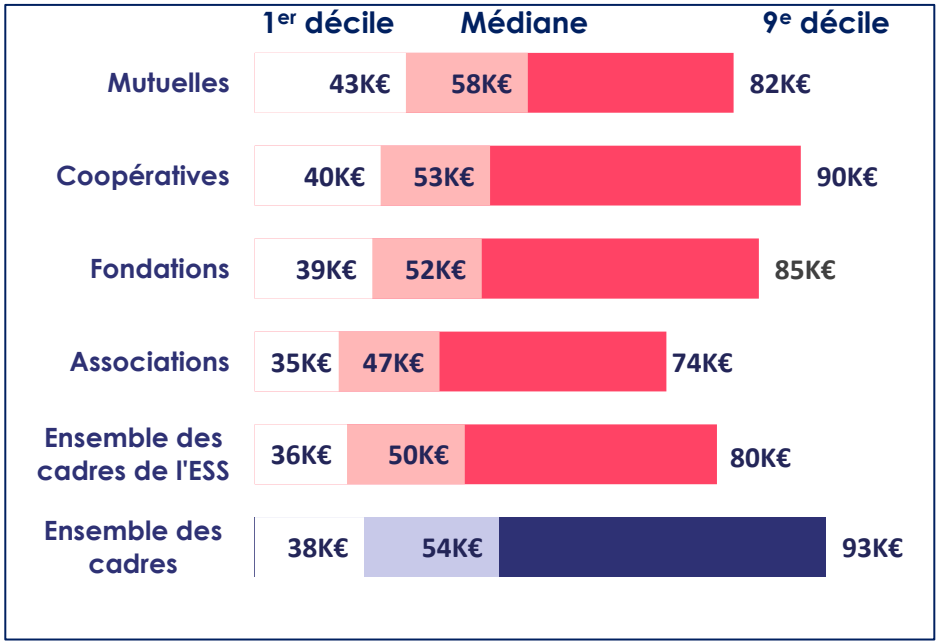
Les cadres en poste dans l'ESS ont un niveau de responsabilité plus important mais une rémunération moins élevée que l'ensemble des cadres du secteur privé

> Répartition des cadres en poste dans l'ESS selon leur niveau de responsabilité



> Niveau de rémunération des cadres en poste dans l'ESS

Médiane : 50 % des cadres gagnent plus que la valeur indiquée, 50 % gagnent moins.



Source : Baromètre 2026 de la rémunération des cadres, Apec.

→ Les cadres en emploi dans l'ESS sont proportionnellement **plus souvent responsables hiérarchiques** qu'en moyenne (48 % vs. 39 %).

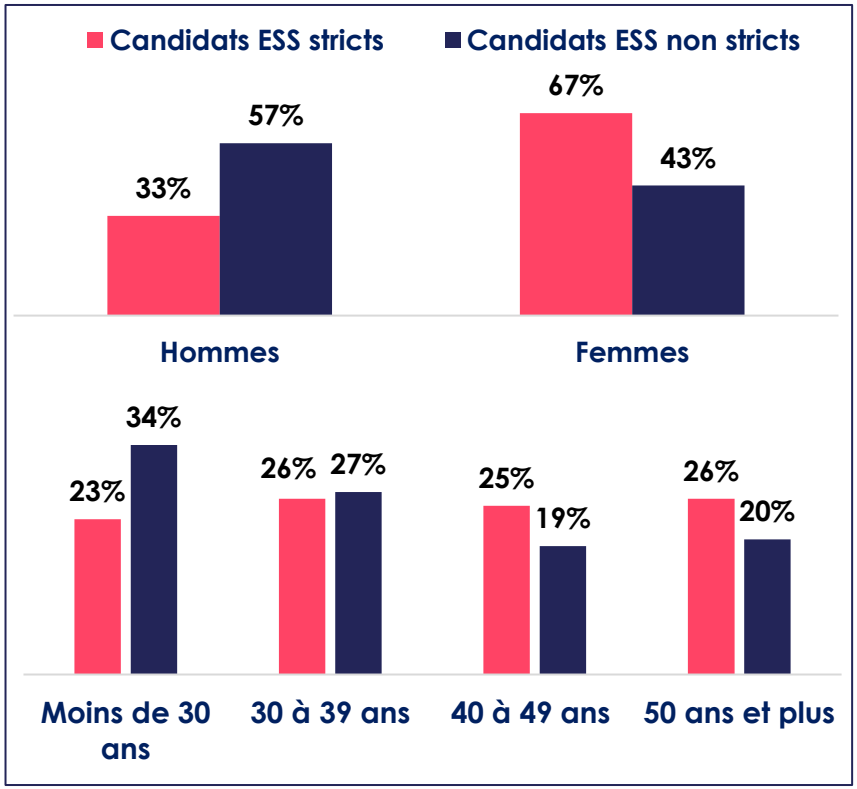
→ Toutefois, leur **niveau de rémunération** est **inférieur** à celui de l'ensemble des cadres, sans évolution notable depuis 2023.

→ On constate des écarts assez importants entre les différentes formes juridiques, avec des rémunérations médianes plus élevées dans le secteur mutualiste et plus basses dans les associations.

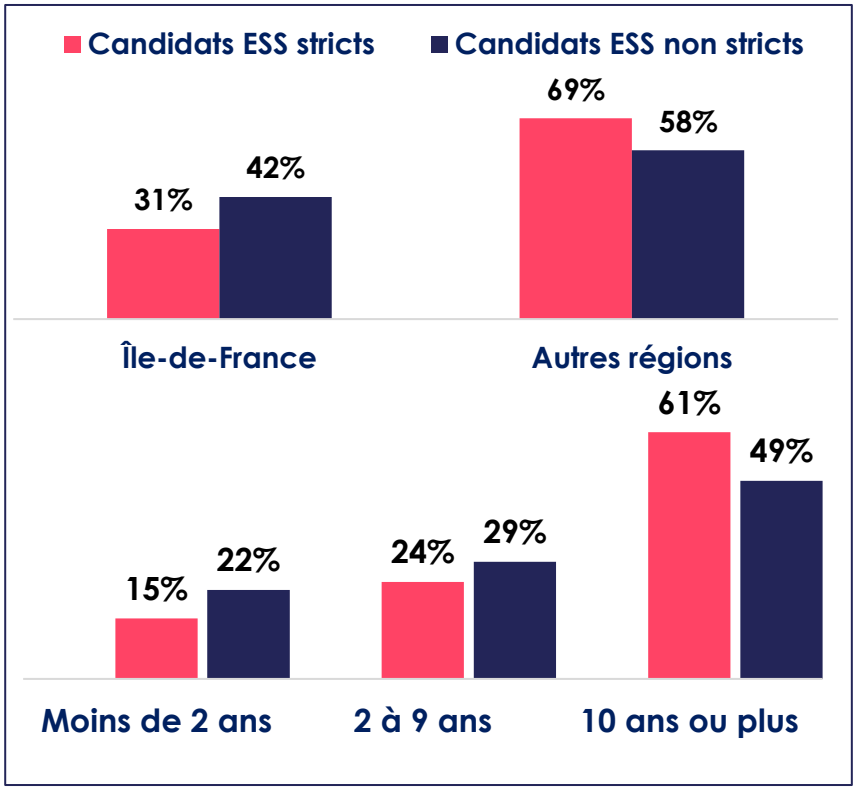
04.
Les candidatures sur les offres d'emploi cadre de l'ESS

Les candidats tournés exclusivement vers l'ESS constituent une population plus féminisée et plus expérimentée

> Répartition des candidat.es par sexe et âge



> Répartition des candidat.es par région et niveau d'expérience



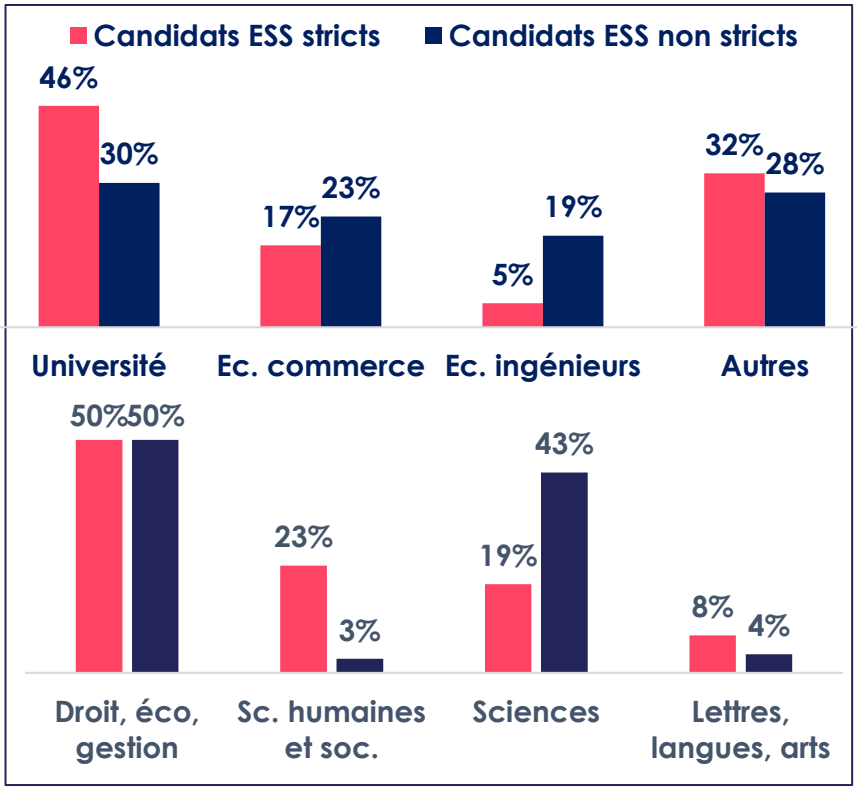
Base : candidat.es sur offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr au 1er semestre 2026 – Source : Apec

→ **5,2 %** des personnes ayant postulé à au moins une offre cadre sur apec.fr au 1er semestre 2026 sont des **candidats « ESS stricts »** : leurs candidatures ont porté uniquement sur des offres d'entreprises de l'ESS. Cette proportion était de 5 % parmi les candidats du 1er semestre 2025, et 6 % en 2024.

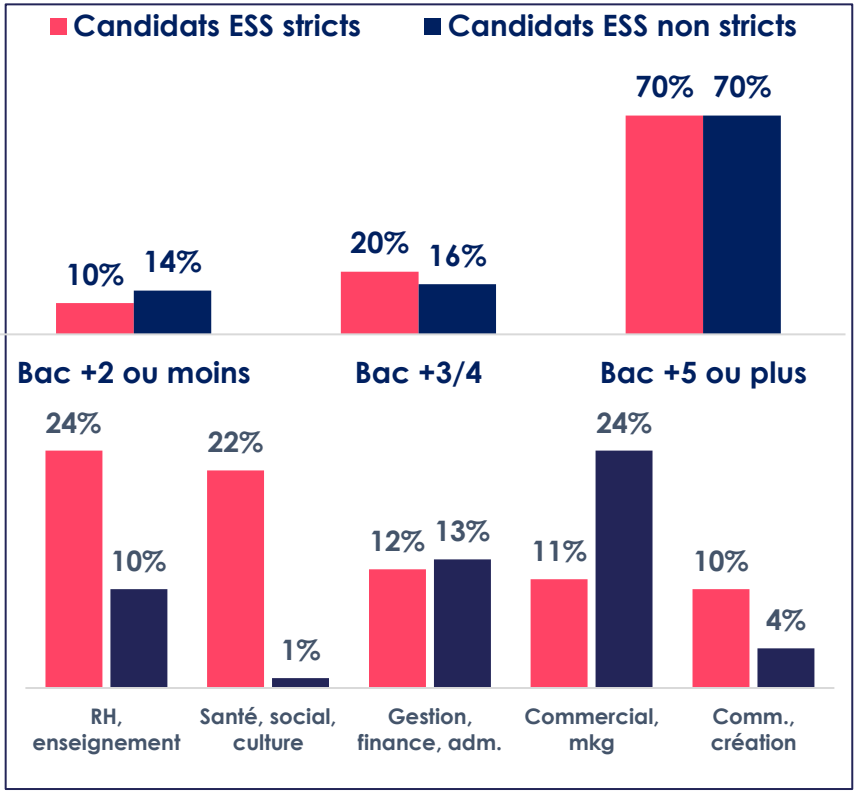
→ Sur cette période, ils et elles ont répondu à 1,2 offre en moyenne, contre 5,6 pour les autres candidat.es aux offres de l'ESS. Ce nombre moins élevé découle de la part relativement modeste des offres d'emploi de l'ESS (4,9 % des offres cadres).

Plus de diplômés universitaires et de filières sciences humaines et sociales parmi les candidats « ESS stricts »,

> Répartition des candidat.es par filière et discipline de formation



> Répartition des candidat.es par niveau de diplôme et principales fonctions visées



Base : candidats sur offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr au 1er semestre 2026 – Source : Apec

→ Les candidats « ESS stricts » se distinguent des autres candidats à ces offres (dits candidats « ESS non stricts ») sur plusieurs aspects de leur profil :

- Ils sont plus souvent issus de l'université, ainsi que de filières SHS, la filière droit étant la plus représentée parmi l'ensemble des candidats ESS.
- Ils candidatent plus souvent quand il s'agit de métiers des ressources humaines (recrutement, formation) ou du médical, paramédical et social notamment direction et encadrement médical.

L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS

TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS

COMPÉTENCES
MÉTIERS
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

> Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;

> Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;

> Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

ISSN 2681-2819
(COLLECTION RECRUTEMENT)

Octobre 2026

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr/ > Nos études

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
27, rue Louis Vicat 75015 Paris

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS
0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H
Aux horaires France hexagonale

© **Apec.** Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1er juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, Les Entrepreneurs, U2P, CFDT, CFE-CGC, FO, CFTC, CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

Cette étude a été réalisée par la direction données et études (DDE) de l'Apec.

Directrice de la DDE : Hélène Garner
Responsable du pôle Valorisation des données : Sébastien Thernisien
Equipe projet : Kaoula Ben Messaoud, Olivier Busnot, Christophe Thill

apec