



# **L'économie sociale et solidaire dans la métropole de Lyon : un moteur de développement au service de l'emploi et des territoires**

**Panorama général  
et focus sur le secteur  
de la santé et de l'action sociale**



# Sommaire

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Panorama général.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>L'ESS dans la métropole de Lyon.....</b>  | <b>6</b>  |
| Un secteur économique de poids   |           |
| 80 % des emplois de l'ESS portés par les associations  |           |
| Une diversité d'activités  |           |
| Plus de deux tiers de femmes parmi les salariés de l'ESS   |           |
| Une surreprésentation des professions intermédiaires et des employés                                       |           |
| Des rémunérations en moyenne inférieures à celles relevées dans l'ensemble de l'économie                   |           |
| Une forte augmentation de l'emploi ces dernières années  |           |
| Une répartition inégale de l'ESS sur le territoire   |           |
| <b>Focus sur le secteur de la santé et de l'action sociale.....</b>  | <b>13</b> |
| <b>De nombreux acteurs en présence.....</b>  | <b>14</b> |
| Une filiation historique, des valeurs communes   |           |
| La santé : importance des activités hospitalières et du secteur public                                     |           |
| L'action sociale : diversité des activités et prépondérance de l'ESS                                       |           |
| <b>Un poids économique significatif.....</b>   | <b>21</b> |
| ESS : près de 29 000 emplois dans la santé et l'action sociale dans la métropole de Lyon                   |           |
| Montée en puissance du secteur privé lucratif  |           |
| Des besoins de recrutement, certains secteurs insuffisamment attractifs                                    |           |
| <b>Un secteur en voie de consolidation.....</b>  | <b>26</b> |
| Un nouveau regard sur l'utilisateur  |           |
| Un autre rapport aux territoires   |           |
| Une professionnalisation accrue  |           |
| Une gestion et une gouvernance repensées   |           |
| Une organisation interne souvent revisitée   |           |
| Un riche vivier de compétences   |           |
| Un modèle économique à conforter   |           |
| Un développement des partenariats  |           |
| Des formules innovantes pour se développer   |           |
| Des « niches » à investir  |           |
| Des évolutions statutaires possibles   |           |
| <b>Vue d'ensemble.....</b>   | <b>37</b> |
| Synthèse-vision globale du secteur à l'aide de la matrice « Forces / faiblesses / opportunités / menaces » |           |
| <b>Enjeux et perspectives.....</b>   | <b>38</b> |
| Poursuivre les transformations engagées...   |           |
| ...tout en ménageant les équipes   |           |
| Se rapprocher d'autres structures...   |           |
| ... sans chercher à « grossir pour grossir »   |           |
| <b>Note méthodologique.....</b>  | <b>42</b> |
| Une dizaine de structures interviewées   |           |



## Editorial

La Métropole de Lyon avec les acteurs de l'ESS (CRESS, Uriopss) ont décidé en 2017 de confier à l'Opale la réalisation d'un panorama général de l'ESS sur le territoire accompagné d'un éclairage spécifique sur le secteur de la santé et de l'action sociale. Ce choix donne ainsi à voir le poids économique de ce secteur tant en termes d'emplois que d'enjeux de cohésion sociale. Elle illustre bien l'ambition que s'est donnée la Métropole de Lyon, collectivité territoriale aux compétences uniques en France, de mettre en synergie les enjeux économiques et sociaux pour ne laisser personne au bord de la route.

Les avancées apportées par la loi ESS sont certaines. Elle a notamment défini un cadre inclusif permettant, aux côtés des entreprises statutaires de l'ESS, d'intégrer des entreprises commerciales partageant les valeurs historiques du secteur (gestion désintéressée, participation des salariés, activité d'utilité sociale...). On constate que la thématique est en plein essor tant au niveau national que local. Entre 2011 et 2014, les 5000 établissements de l'ESS de la métropole de Lyon ont vu le nombre de leurs salariés progresser de 3,8% alors que la conjoncture n'a fait progresser l'emploi globalement que de 1,2% dans le reste de l'économie.

Les acteurs de l'ESS innovent chaque jour pour répondre aux défis sociaux, démographiques, environnementaux et démocratiques qui sont au cœur des préoccupations de nos concitoyens. Le rôle de la collectivité est de soutenir l'émergence de l'innovation sociale en favorisant l'expérimentation et l'accompagnement de ces entreprises sociales. La mesure de l'impact social doit être également encouragée par les collectivités afin de disposer de critères pertinents pour mesurer la plus-value et l'utilité globale de ces entreprises sociales.

La mise en place des politiques sociales date du siècle dernier, la nature des besoins a changé avec notamment l'évolution des cellules familiales et le vieillissement de la population. C'est pour répondre à ces profondes mutations que la Métropole a souhaité lancer une réflexion avec l'ensemble des acteurs, afin de réinterroger ses politiques de solidarité.

Les enjeux du secteur de la santé action sociale en termes d'emploi et d'insertion sont colossaux. Le manque d'attractivité de certains métiers, notamment dans l'action sociale, entraîne des difficultés à recruter des personnels qualifiés alors que les besoins vont croissant et qu'une part importante des habitants du territoire éprouve des difficultés à trouver un emploi. Par ailleurs, on observe une dynamique globale de modernisation et de professionnalisation des dirigeants de ces structures qui développent de nouveaux partenariats afin de mieux répondre aux enjeux sociaux et économiques auxquels ils doivent faire face.

Fort de sa nouvelle compétence en matière d'insertion, la Métropole entend s'investir fortement sur ces filières en tension avec l'ensemble des partenaires de la branche afin de favoriser des parcours d'insertion vers l'emploi.

Face aux transformations en cours, la Métropole se doit d'accompagner de favoriser les complémentarités entre acteurs de l'ESS et acteurs privés lucratifs avec comme objectif commun de satisfaire aux besoins des usagers. Un changement de regard s'impose pour sortir d'une vision de dispositifs et travailler de manière systémique à partir des besoins de l'individu afin de faire vivre les solidarités au service d'une Métropole innovante et inclusive.

David KIMELFELD  
Premier Vice-Président de la Métropole de Lyon  
en charge de l'économie

Les Entreprises Sociales et Solidaires ne sont pas des entreprises comme les autres, mais comme les autres, ce sont des entreprises. De par leur rôle dans la création de biens et de services à la population et aux entreprises ainsi que par les emplois qu'elles génèrent, elles se positionnent souvent comme des acteurs clés de certains secteurs d'activité. L'exemple de la santé, du médico-social et de l'action sociale de cette étude illustre parfaitement la place et le rôle des Entreprises Sociales et Solidaires sur le territoire de la Métropole de Lyon.

De par leur finalité et leur fonctionnement, ces entreprises sont sources d'innovation et de performance. Elles inventent de nouvelles solutions face aux problématiques sanitaires et sociales du XXI<sup>e</sup> siècle. Elles innoveront de la naissance à la fin de vie tout en recréant des liens sociaux entre les individus. Leurs principes éthiques en font des entreprises réactives, soucieuses d'une bonne gestion pour qui le service à l'utilisateur et le partenariat avec l'acteur public restent au centre des préoccupations.

L'enjeu des années à venir se situera dans la capacité de tous les acteurs de la santé et de l'action sociale, qu'ils soient privés ou publics, à mieux coopérer ensemble pour déployer des solutions aux besoins sociaux grandissants. Faire face aux défis du vieillissement, de la dépendance et de la baisse des financements publics demandera d'inventer de nouveaux processus d'intervention, qu'elles ont commencé à expérimenter.

Gageons que cette étude les incitera à construire les nouveaux partenariats indispensables aux décennies à venir.

**Armand Rosenberg**

**Président de la Chambre Régionale de l'ESS Auvergne-Rhône-Alpes**

L'Uriopss<sup>1</sup> tient à remercier l'Agence d'Urbanisme, la Métropole de Lyon et les acteurs témoins pour la qualité de ce panorama très complet avec le focus de l'ESS en santé, médico-social et social. Cette visibilité est, pour notre réseau, extrêmement importante car les actions et les évolutions à l'œuvre pour ce type d'entreprises, ici, majoritairement des associations, mais aussi des fondations et des mutuelles sont considérables et peu connues.

En complément des éléments quantitatifs du poids de ces entreprises, l'analyse qualitative, illustrée de témoignages d'acteurs, caractérise la souplesse et l'agilité déployées, le potentiel d'adaptation aux besoins, le développement d'emplois et réaffirme la nécessité d'œuvrer avec leurs partenaires multiples dans une confiance partagée. Ces entreprises de l'ESS, dans leur diversité de taille, de formes juridiques et d'activités, forment des observatoires de besoins, des laboratoires d'innovation et favorisent la participation active de toutes les parties prenantes aux nouvelles offres de services. Les capacités d'essaimage, de réseau, de coopération locale et de recherche sont aujourd'hui essentielles pour soutenir la Solidarité et traduire son financement en investissement efficient dans la durée pour la santé et le social.

Le secteur sanitaire et social est en pleine mutation, ce qui nécessite d'expérimenter de nouvelles voies et d'adapter les dispositifs existants. L'engagement dans la prévention, l'accès au droit commun, la désinstitutionnalisation et l'adaptation de nouveaux services caractérisent le quotidien de l'ESS pour soutenir les personnes vulnérables ou en risque de vulnérabilité à vivre leur vie de la manière la plus libre possible, quelle que soit leur capacité d'autonomie. C'est aussi la force et l'utilité sociale de l'ESS que de pouvoir développer les réseaux de proximité tout en privilégiant en son sein la mixité des bénévoles, professionnels, usagers- citoyens, partenaires. Au sein de notre Union Interfédérale, la qualité des projets et la viabilité économique des entreprises de l'ESS sont de première importance à condition qu'elles priorisent l'humain et la participation de tous à la Solidarité et à faire société.

**Bernard AILLERET**

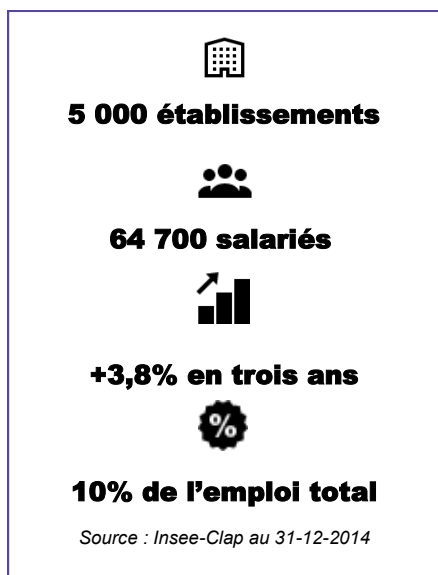
**Président de l'Uriopss Rhône-Alpes**

<sup>1</sup> Union régionale interfédérale des organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux

# Panorama général

# L'ESS dans la métropole de Lyon

**L'économie sociale et solidaire rassemble 10% des emplois salariés de la métropole de Lyon et se caractérise par le dynamisme de ces derniers. Elle est très présente dans les secteurs de l'action sociale, de l'assurance, des arts et du spectacle.**



## Un secteur économique de poids

L'économie sociale et solidaire (ESS) rassemble les entreprises qui souhaitent concilier solidarité, utilité sociale et performances économiques.

En France, l'ESS totalise plus de 220 000 établissements, emploie près de 2,4 millions de salariés et verse 61 milliards de rémunérations brutes par an. En 2013, l'Insee a estimé la contribution de l'ESS au PIB national à hauteur de 6%. Nous savons toutefois que la seule prise en compte du PIB peut être réductrice. En effet, il ne donne pas à voir les bénéfices sociaux apportées par l'économie sociale et solidaire et ne mesure pas non plus l'activité des bénévoles.

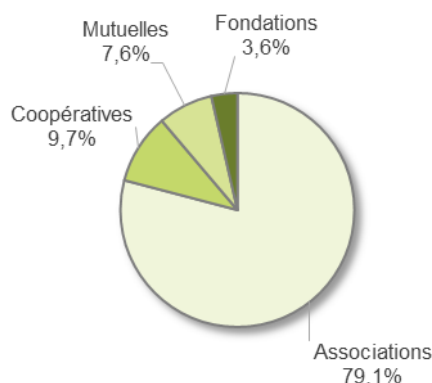
## L'ESS rassemble 10% de l'ensemble des emplois salariés de la métropole de Lyon

Fin 2014, dans la métropole de Lyon, l'économie sociale et solidaire compte 5 000 établissements employeurs qui rassemblent 64 700 salariés. L'ESS représente 10% de l'ensemble des emplois sur le territoire. Cette part est de 11,1% dans la région Auvergne - Rhône-Alpes et de 10,5% en France. Il est logique que l'ESS soit légèrement sous-représentée dans la métropole de Lyon. En effet, une présentation de l'Insee de mars 2016 indique que l'ESS est plus présente dans les bourgs que dans les grandes métropoles. Dans l'aire métropolitaine parisienne, l'ESS représente ainsi seulement 7% des emplois salariés.

Il faut également noter que l'ESS fonctionne grâce à la mobilisation de nombreux bénévoles. Dans une étude de 2016 (Insee Première – n°1587), l'Insee montre qu'en France, seulement 12% des associations emploient des salariés. Les bénévoles interviennent dans l'ensemble des activités et dans la quasi-totalité des associations même lorsque celles-ci sont employeuses.

## Répartition de l'emploi salarié par famille de l'ESS dans la métropole de Lyon

*Source : Insee-Clap au 31-12-2014*



## Les avancées de la loi ESS

### L'entrepreneuriat social depuis la loi de juillet 2014

« La loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 définit le périmètre de l'économie sociale et solidaire (ESS). Celle-ci comprend les quatre familles traditionnelles en raison de leur régime juridique (associations, fondations, coopératives et mutuelles) et inclut une nouvelle catégorie, les entreprises de l'ESS .

Ces dernières, sont des sociétés commerciales, elles peuvent aussi faire partie de l'économie sociale et solidaire à condition de respecter certains critères :

- le but poursuivi doit être **autre que le seul partage des bénéfices** ;
- la gouvernance doit être **démocratique** avec la participation des associés, des salariés et des éventuelles autres parties prenantes ;
- les bénéfices de l'entreprise doivent prioritairement être utilisés pour le **maintien ou le développement de l'activité**.

### S'engager encore plus avec l'agrément ESUS

Inscrit également dans la loi sur l'économie sociale et solidaire (ESS), l'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale », dit « agrément ESUS » est une modification de l'ancienne appellation « entreprise solidaire », mais cette réforme vise essentiellement à clarifier le périmètre des entreprises éligibles : seules les entreprises de l'ESS pourront désormais en bénéficier.

L'objectif est d'inciter les financeurs privés à se diriger davantage vers les entreprises d'utilité sociale, de donner un sens à leur investissement, et de créer un écosystème favorable au développement des entreprises solidaires.

De plus, les investisseurs d'une entreprise solidaire d'utilité sociale bénéficient d'une fiscalité avantageuse : 18 % de réductions d'impôt et 50 % de réduction d'impôt sur la fortune (ISF) par exemple.

L'agrément leur est accordé si :

- l'entreprise a pour objectif principal (figurant dans ses statuts) la recherche d'une utilité sociale (soutien à des publics vulnérables, cohésion territoriale ou développement durable),
- la charge induite par l'objectif d'utilité sociale doit impacter le compte de résultat de manière significative,
- la politique de rémunération, également mentionnée dans les statuts, doit respecter certains principes,
- les titres de capital de l'entreprise ne doivent pas être négociés sur un marché financier.

Aux termes de la loi, certaines entreprises de l'ESS bénéficient de plein droit de cet agrément. Il s'agit notamment des Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE).

### L'Insertion par l'activité économique (IAE) au cœur de l'ESS

Les structures d'insertion par l'activité économique (entreprise d'insertion, association intermédiaire, entreprise de travail temporaire d'insertion, atelier et chantier d'insertion) sont conventionnées par l'État. Elles cherchent à concilier performance économique et projet social en proposant des contrats de travail à des personnes éloignées de l'emploi. Elles mettent ainsi leur développement au service de la lutte contre le chômage et les exclusions, sur tous les territoires. Elles sont spécialisées dans la production et la vente de biens et de services ou la mise à disposition de personnels. Elles interviennent dans des secteurs très divers de l'entretien des espaces verts, de la sécurité, du nettoyage, du gardiennage, de la logistique, du bâtiment, des travaux publics, des services aux personnes, de la restauration, du transport, etc. Les SIAE contribuent au développement économique, social, solidaire et environnemental des territoires grâce à la création d'emplois à forte densité de main d'œuvre et non délocalisables et au développement d'actions de formations continues adaptées aux besoins des populations fragilisées.

La métropole de Lyon compte à ce jour 55 structures dont certaines portent un ou plusieurs ateliers chantiers d'insertion. En 2012, les SIAE de la métropole de Lyon ont salariés 1700 équivalents temps plein d'insertion soit l'équivalent de 7400 salariés en insertion accompagnés (cf. étude réalisée par l'agence d'urbanisme de l'aire métropolitaine lyonnaise intitulée L'économie sociale et solidaire dans le Grand Lyon - L'insertion par l'activité économique (IAE) ; décembre 2013).

## Emploi salarié de l'ESS par secteur d'activité dans la métropole de Lyon

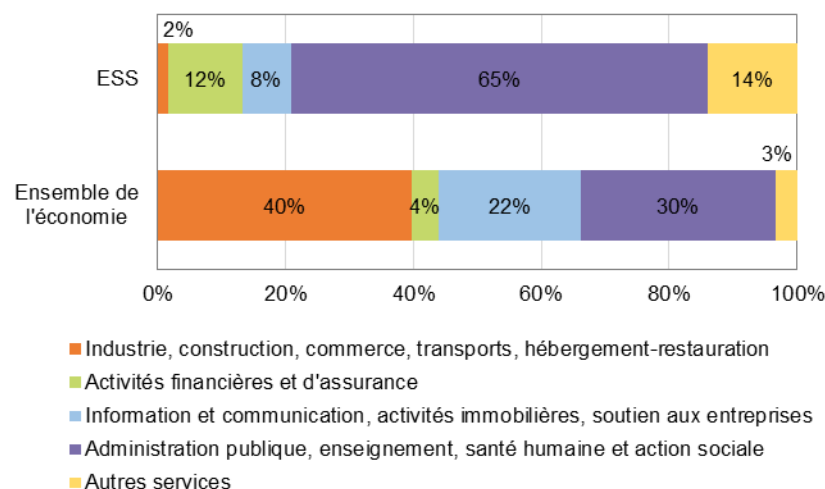
Source : Insee-Clap au 31-12-2014

|  | Emplois       | Répartition des effectifs de l'ESS | Poids des emplois de l'ESS dans l'ensemble des emplois |
|--|---------------|------------------------------------|--|
| Industrie  | 84            | 0,1%                               | 0,1%   |
| Construction   | 157           | 0,2%                               | 0,5%   |
| Commerce   | 179           | 0,3%                               | 0,2%   |
| Transports   | 24            | 0,0%                               | 0,1%   |
| Hébergement et restauration  | 634           | 1,0%                               | 2,3%   |
| Activités financières et d'assurance   | 7 482         | 11,6%                              | 27,0%  |
| <i>Dont Activités des services financiers, hors assurance et caisses de retraite</i> | 4 282         | 6,6%                               | 26,8%  |
| <i>Dont Assurance</i>  | 3 182         | 4,9%                               | 53,2%  |
| <i>Dont Activités auxiliaires de services financiers et d'assurance</i>              | 18            | 0,0%                               | 0,3%   |
| Information et communication, activités immobilières, soutien aux entreprises        | 5 006         | 7,7%                               | 3,5%   |
| Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale               | 42 085        | 65,1%                              | 21,4%  |
| <i>Dont enseignement</i>   | 13 500        | 20,9%                              | 23,5%  |
| <i>Dont santé humaine</i>  | 7 216         | 11,2%                              | 16,3%  |
| <i>Dont action sociale</i>   | 21 369        | 33,0%                              | 64,9%  |
| Autres services*   | 8 982         | 13,9%                              | 40,6%  |
| <i>Dont arts, spectacles et activités récréatives</i>                                | 3 751         | 5,8%                               | 48,8%  |
| <b>Total</b>   | <b>64 658</b> | <b>100%</b>                        | <b>10,0%</b>   |

\* Les autres services comprennent les activités culturelles, sportives, de loisirs, associatives, de réparation

## Répartition de l'emploi salarié par secteur d'activité dans la métropole de Lyon

Source : Insee-Clap au 31-12-2014



L'Ursscop\* Rhône-Alpes compte 116 Scop et Scic fin 2016 dans la métropole de Lyon, elles emploient 2 162 salariés et réalisent un chiffre d'affaires de 172,4 M€.

\* Union régionale des Scop & SCIC, Scop : sociétés coopératives de production, SCIC : sociétés coopératives d'intérêt collectif

## 80% des emplois de l'ESS portés par les associations

L'ESS a longtemps été définie par le statut juridique de ses structures et comprenait quatre grandes familles : les associations, les coopératives, les fondations et les mutuelles.

La loi du 31 juillet 2014 ne s'attache plus seulement au statut et définit une nouvelle catégorie : les entreprises de l'ESS. Ces dernières sont des sociétés commerciales adhérant aux mêmes principes : un but social autre que le seul partage des bénéfices, une lucrativité encadrée et une gouvernance démocratique et participative. L'enregistrement officiel de ces entreprises au registre du commerce et des sociétés n'est possible que depuis janvier 2016. Elles n'apparaissent donc pas dans les statistiques présentées ici.

Les associations sont les plus nombreuses et emploient le plus de salariés. Dans la métropole de Lyon, on recense 4 330 associations qui emploient 51 150 salariés. Elles concentrent 80% des emplois salariés de l'ESS. Cette part est sensiblement la même qu'à l'échelle régionale et nationale.

Avec 8% des structures employeuses et 10% des effectifs salariés, les coopératives sont moins présentes dans la métropole de Lyon qu'en France (12% des établissements, 13% des emplois) ou qu'en Auvergne - Rhône-Alpes (respectivement 11% et 12%).

A l'inverse, les mutuelles emploient 7,6% des salariés de l'ESS dans le Grand Lyon mais seulement 5,8% en France et 6,9% dans la région.

## Une diversité d'activités

Si l'ESS peut investir l'ensemble des secteurs d'activités, quelques-uns se détachent cependant ; par leur nombre important de salariés et/ou par une part importante dans l'ensemble de l'économie.



### L'action sociale, premier secteur employeur de l'ESS avec un tiers des salariés

Avec 21 370 salariés dans la métropole de Lyon, le secteur de l'action sociale représente le tiers des salariés de l'ESS. Cette concentration est encore plus marquée aux échelles régionale et

nationale : l'action sociale y emploie 41% des salariés de l'ESS. Ce sont très majoritairement des associations qui œuvrent dans ce secteur : 91% des établissements et 92% des salariés. L'ESS concentre ici près des deux tiers de l'ensemble des emplois. L'action sociale recouvre des activités variées

(crèches, aide à domicile, hébergement de personnes âgées, ou en difficulté, aides par le travail...) et des tailles de structures également très diversifiées. Nous décrivons plus précisément l'action sociale dans la partie suivante.

## Les entreprises de l'ESS innovent dans des secteurs où elles sont peu représentées

Née d'une initiative humanitaire en Roumanie, **Pain et Partage** s'est rapidement relocalisé à Marseille par l'intermédiaire d'une activité d'insertion professionnelle autour de la formation aux métiers de la boulangerie. A partir de 2011, elle est devenue fournisseur de pain bio de Sodexo. D'association, elle s'est transformée en coopérative en 2013 et a essaimé à Montpellier dès l'année suivante, puis à Lyon en 2015. 500 000 euros ont été investis pour ouvrir un site de 300 m<sup>2</sup> à Chassieu. 400 pains sont actuellement produits chaque jour par trois personnes. Elles devraient être une dizaine d'ici peu.

**LGB Scop** est une entreprise de machines-outils créée il y a 65 ans et implantée à Villeurbanne. Placée en redressement judiciaire en 2015 avec des dettes évaluées à 4 millions d'Euros, elle a été reprise dans des délais très brefs par huit de ses quinze salariés. Avec l'appui de l'Union Régionale des Scop Rhône-Alpes, ils ont pu la racheter pour 45 000 euros et ont eux-mêmes apporté 60 000 euros.

### Entreprendre avec le Grap : un cadre original pour les acteurs de l'alimentation locale et biologique

Le **Grap** est un groupement coopératif d'entrepreneurs au service de l'alimentation locale et biologique. Il permet aux acteurs de la filière alimentaire de créer, développer et pérenniser leur activité dans un rayon de 150 km autour de Lyon. Pour les porteurs de projets ne disposant pas d'une structure, il offre un cadre économique et juridique permettant de pratiquer une activité commerciale. Pour les structures déjà constituées, il donne la possibilité de s'associer au groupement pour bénéficier de services visant à dynamiser et renforcer les initiatives.



© photo : pain et partage



© photo : grap

« [...] L'ESS est un secteur d'activité très important en France. Son objectif est de rendre service aux personnes qui en ont besoin, c'est-à-dire aux usagers et à leur entourage. Car l'entourage a aussi besoin que cette activité existe. » Anne PRIOLET, Directrice de l'IES Les Primevères et du Foyer Clairefontaine

« Pour moi l'ESS... c'est un champ qui est énorme. Ça part de petites associations qui vont accompagner des personnes jusqu'à des groupes bancaires. C'est un champ qui a une visibilité qui n'est pas facile. » Thierry BRUN, Directeur Général de Messidor

« Vu de notre part, [l'ESS] est un champ dans lequel les valeurs sociales priment sur les valeurs économiques. Néanmoins, les valeurs économiques sont nécessaires pour mener les projets. Je dirais que Messidor se situe bien dans ce champ-là avec 50 % de son activité qui est économique et 50 % qui est dans l'objectif social d'emploi des personnes. » Thierry BRUN, Directeur Général de Messidor

### L'enseignement, deuxième secteur employeur de l'ESS avec 21% des emplois

L'enseignement regroupe 13 500 emplois salariés dans l'ESS soit 21% des emplois de l'ESS. En France, l'enseignement représente 15% des effectifs de l'ESS et en Auvergne - Rhône-Alpes 16%.

23,5% des emplois de l'enseignement sont par ailleurs situés dans l'économie sociale et solidaire.

L'ESS couvre l'ensemble du spectre de l'enseignement dans la métropole de Lyon :

- L'enseignement général pré-primaire, primaire et secondaire, porté notamment par les Ogec (organismes de gestion de l'enseignement catholique) ;
- L'enseignement supérieur, avec l'Université catholique de Lyon, des écoles privées (EM Lyon, CPE, Isara, Ecam...), des classes préparatoires, des BTS dans des lycées privés ;
- L'enseignement technique et professionnel (SEPR, La Mâche, BTP CFA, Institut Carrel...);
- La formation continue (Institut régional de formation sanitaire et sociale - IRFSS - de la Croix-Rouge, l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes - Afpa, l'institut Bioforce...);
- L'enseignement culturel et sportif.

### Quand crèche, école et espace de coworking cohabitent

Le projet « Les petits plus » réunit, sous un même toit, une crèche, une école maternelle et un espace de coworking parental. Se basant sur de récentes découvertes en neurosciences, cet espace original a pour objectif de permettre aux parents d'éduquer autrement les enfants dans un environnement propice à l'empathie, la bienveillance et la coopération. Parents et professionnels ont la possibilité de travailler ensemble dans un « espace classe » permettant notamment d'assurer une continuité éducative entre l'école et la maison.

Source : <http://www.lespetitsplus.org/nos-ecoles/kreskas-ecole-creche-coworking/> (consulté le 10/04/2017).

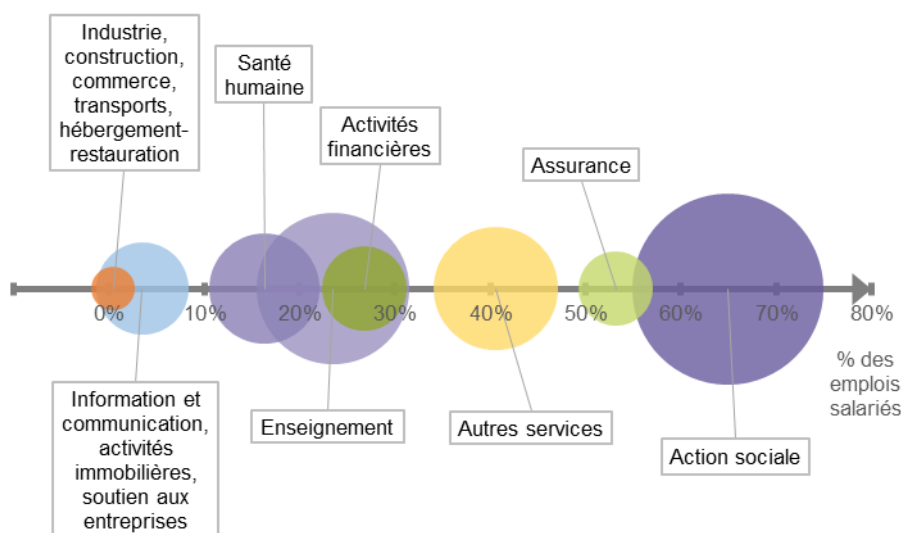
### Plus de la moitié des emplois de l'assurance sont dans l'ESS

Dans l'assurance, ce sont plus de la moitié des 6 000 emplois salariés (53%, soit 3 200) qui relèvent de l'ESS. Ce sont exclusivement des mutuelles qui œuvrent dans ce secteur, il y en a 140 sur le territoire. Lyon a joué un rôle crucial dans le développement des sociétés mutuelles à partir du début du 19<sup>e</sup> siècle. A l'origine, celles-ci assuraient la défense du monde du travail et la prise en charge des besoins sociaux. Ce terrain a donné naissance à des entreprises originales telles que l'Auxiliaire en 1863, pour le BTP, ou la Sham, en 1927, pour le secteur médical et médico-social. Ces entreprises sont toujours présentes dans la métropole. On retrouve également les grands noms de l'assurance mutualiste française : Groupama (siège régional), MGEN, MMA, Matmut, Macif...

Les activités financières sont également un secteur important de l'ESS. Les structures sont ici des coopératives : il y

### Volume des emplois de l'ESS et part dans l'ensemble des emplois par secteur d'activité

Source : Insee-Clap au 31-12-2014



en a 280 dans la métropole de Lyon et elles emploient 4 200 salariés. Différents sièges régionaux de banques sont également implantés sur le territoire : Crédit Agricole Centre-est, Banque populaire Loire et Lyonnais... A noter également, la présence de la Nef, exemple unique en France de coopérative financière qui offre des solutions d'épargne et de crédit orientées vers des projets ayant une utilité sociale, écologique et/ou culturelle.

### Sports, loisirs, arts et spectacles, santé : d'autres secteurs très concernés

Les autres services qui incluent le sport, les loisirs, les activités culturelles et artistiques totalisent 14% des emplois de l'ESS. Un riche tissu d'associations intervient dans ces domaines, avec 2 700 structures dans la métropole de Lyon. Ce sont des établissements de taille modeste : 3 salariés en moyenne, contre 13 dans l'ensemble de l'ESS.

La santé humaine est également un autre acteur de poids de l'ESS puisqu'elle concentre 11% des emplois. Nous développerons cette activité ultérieurement.

### Une présence forte dans certains axes prioritaires du Programme de développement économique de la Métropole de Lyon

Le soutien de l'économie sociale et solidaire a été affirmé en tant que tel dans le programme de développement économique 2016-2021 de la Métropole de Lyon. Au-delà de ça, en raison de sa présence dans divers secteurs-clés, l'ESS a un rôle important à jouer dans différents axes prioritaires de la nouvelle stratégie économique : favoriser l'émergence de nouveaux écosystèmes (dont celui de l'assurance), faire du vivre en bonne santé une priorité métropolitaine et faire de la formation un vecteur de compétitivité du territoire.

### Plus de deux tiers de femmes parmi les salariés de l'ESS

68% des salariés de l'économie sociale et solidaire sont des femmes, tandis qu'elles ne sont que 48% dans l'ensemble de l'économie. Ce très fort taux de féminisation tient principalement à la structure par secteur d'activité, avec une très faible représentation de l'ESS là où les emplois masculins sont dominants : industrie, construction, transports. A l'inverse, on note une surreprésentation dans les activités fortement féminisées : santé, action sociale, etc.

### Une surreprésentation des professions intermédiaires et employés

4 salariés sur 10 de l'ESS sont des employés. Ils sont 32% dans l'ensemble de l'économie. Les professions intermédiaires représentent un tiers des emplois de l'ESS tandis qu'elles représentent un peu moins d'un quart dans l'ensemble de l'économie. Les cadres sont

légèrement sous-représentés : 20% contre 23%. Les ouvriers ne représentent quant à eux que 7% contre 20% dans l'ensemble de l'économie, ce qui est logique compte tenu de la structure des activités.

### Des rémunérations en moyenne inférieures à celles relevées dans l'ensemble de l'économie

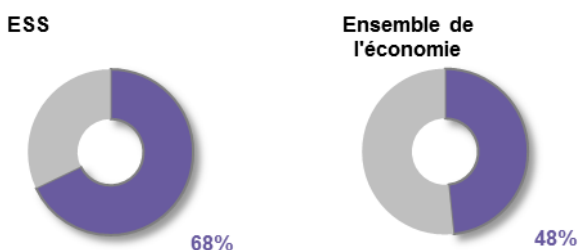
En 2014, 1,78 milliard d'euros ont été versés en rémunérations brutes aux salariés de l'ESS. L'économie sociale et solidaire totalise 7,9% de l'ensemble des rémunérations brutes versées dans la métropole de Lyon alors qu'elle représente 9,3% des équivalents temps plein (ETP).

L'écart global de rémunération brute annuelle par ETP dépasse les 6 000 € pour l'ensemble des secteurs d'activités : 32 850 € de rémunération brute annuelle en moyenne dans l'ESS contre 38 900 € pour l'ensemble de l'économie.

Le secteur de la santé humaine fait figure d'exception avec des rémunérations plus élevées dans l'ESS (écart de plus de 4 700 €).

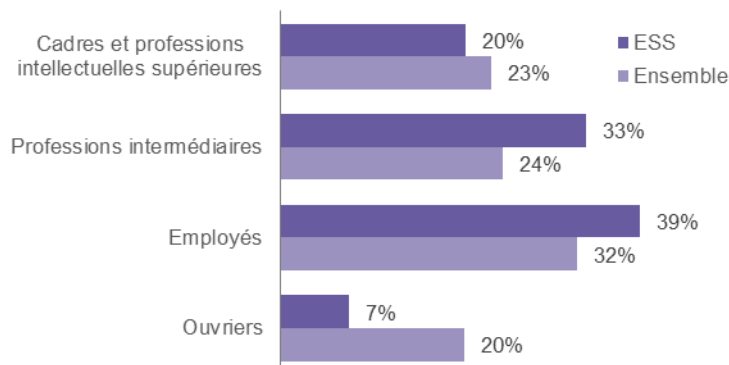
#### Part des femmes parmi les salariés

Source : Insee-Clap au 31-12-2014



#### Répartition des emplois salariés par CSP

Source : Insee-Clap au 31-12-2014



## Une forte augmentation de l'emploi ces dernières années

En trois ans, entre 2011 et 2014, l'emploi dans l'ESS a augmenté de 3,8% dans la métropole de Lyon. La progression avait été beaucoup plus mesurée entre 2009 et 2011 : +1,1%. La hausse enregistrée dans la métropole de Lyon entre 2011 et 2014 est beaucoup plus forte qu'au niveau national (+2,0%) et très légèrement supérieure à celle de la région (+3,6%).

Le dynamisme est plus fort dans l'ESS que dans le privé hors ESS (+1,2%) ou dans le public (+2,7%).

### Assurance et action sociale, secteurs les plus dynamiques

C'est le secteur de l'assurance qui gagne proportionnellement le plus d'emplois : +15% en 3 ans, soit près de 430 emplois salariés supplémentaires.

Dans l'action sociale, on comptabilise plus de 2 000 emplois supplémentaires entre 2011 et 2014 (+10%). Le secteur de l'enseignement enregistre également une belle progression : +787 emplois salariés, soit +6%.

Le secteur bancaire subit en revanche une baisse de 12% en trois ans dans la métropole de Lyon. Cette baisse explique la diminution de l'emploi enregistrée dans les coopératives.

## Une répartition inégale de l'ESS sur le territoire

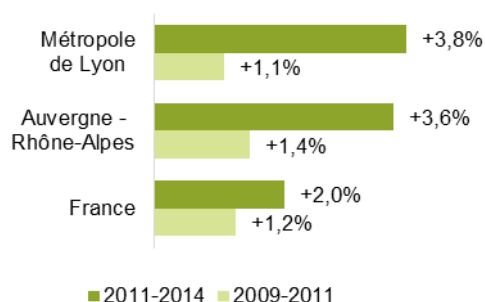
Avec un peu plus de 40 000 emplois salariés dans le domaine de l'ESS, le Centre concentre 62% des emplois de la métropole. C'est plus que pour l'ensemble de l'économie (53%). L'action sociale est le premier employeur du Centre, suivie de l'enseignement et des autres services.

C'est dans le Val de Saône que le poids de l'ESS est le plus important. Celle-ci représente 13% de l'ensemble des emplois salariés. C'est un territoire où l'action sociale est bien présente, avec plus de la moitié des emplois de l'ESS. L'enseignement en représente quant à lui le quart.

A l'inverse, c'est dans la Conférence territoriale des maires (CTM) de la Porte des Alpes que le poids de l'ESS dans l'ensemble des emplois salariés est le plus faible : 3% de l'ensemble des emplois salariés.

### Evolution de l'emploi dans l'ESS

Source : Insee-Clap au 31-12



### Evolution de l'emploi par activité dans la métropole de Lyon entre 2011 et 2014

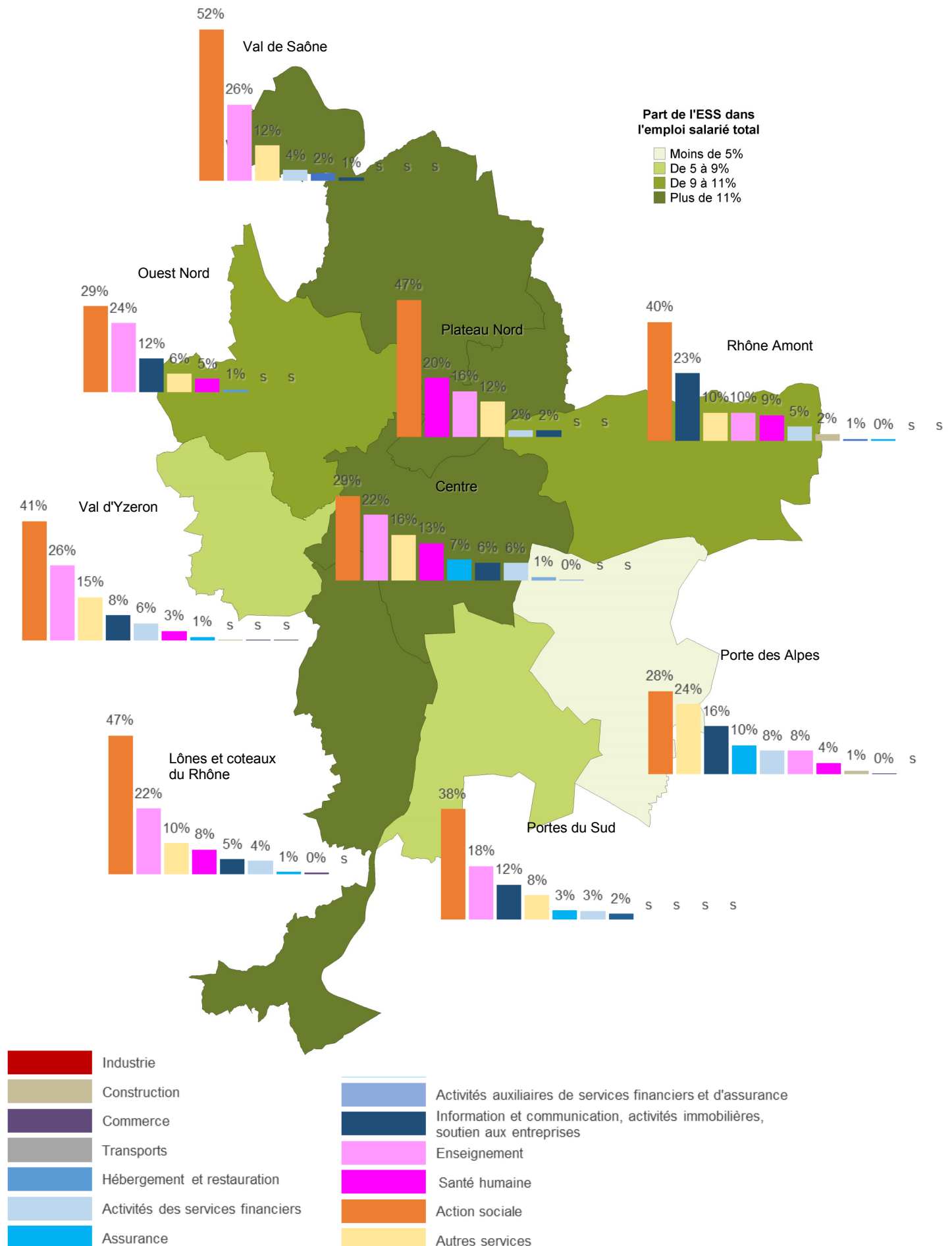
Source : Insee-Clap au 31-12 (calcul pour les activités ayant au moins 500 emplois)

| Activité  | ESS   | Public | Hors ESS privé |
|---|-------|--------|----------------|
| Hébergement et restauration   | -1%   | +45%   | +4%            |
| Activités des services financiers   | -12%  | ns     | -0%            |
| Assurance   | +15%  |        | +10%           |
| Information et communication, activités immobilières, soutien aux entreprises | +23%  | +4%    | +6%            |
| Enseignement  | +6%   | +6%    | +3%            |
| Santé humaine   | +3%   | -5%    | +6%            |
| Action sociale  | +10%  | +9%    | +30%           |
| Autres services   | -13%* | +7%    | +6%            |

\* La catégorie « Autres services » comprend notamment l'activité 9499Z (Autres organisations fonctionnant par adhésion volontaire). Ce code est attribué notamment aux associations dont l'activité n'est pas connue. En 2013, le répertoire des établissements a fait l'objet d'une enquête d'amélioration qui a permis la recodification d'activité d'association. Cela entraîne donc une baisse artificielle de l'emploi dans ce secteur. A l'inverse, d'autres secteurs peuvent gagner des emplois en raison de la réintégration de ces associations.

# Poids de l'ESS et répartition des emplois de l'ESS par secteur d'activité dans les Conférences territoriales des maires de la métropole

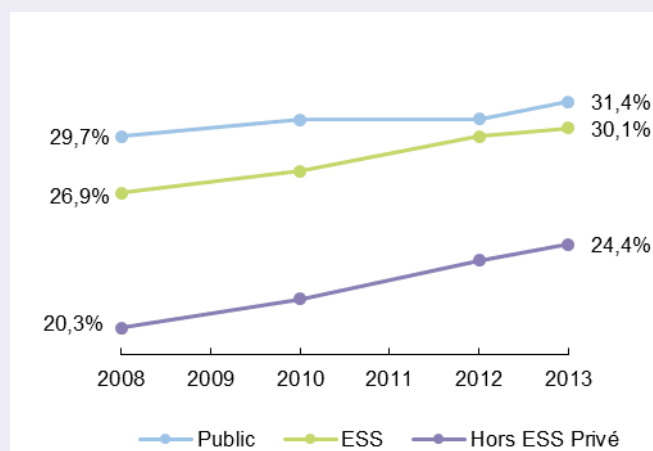
Source : Insee-Clap au 31-12-2014 (données soumises au secret, mentionné « s » dans les graphiques)



## La question du vieillissement

### Evolution de la part des salariés de plus de 50 ans en France par domaine

Source : Observatoire National de l'ESS - CNCRESS dans *Départs à la retraite et opportunités d'emplois dans l'ESS en 2016*



Extrait de l'étude (page 4) :

Ces dernières années, la part des salariés de plus de 50 ans est en hausse dans l'ESS comme dans le reste de l'économie. Ainsi, entre 2008 et 2013, la part des salariés de plus de 50 ans augmente de 1,7 point pour le secteur public, 3,2 points pour l'ESS, et 4,1 points pour le privé hors ESS.

Le vieillissement des salariés apparaît moins marqué pour les salariés de l'ESS que pour les salariés du privé hors ESS. Toutefois, les ordres de grandeurs n'en sont pas pour autant modifiés, puisque l'ESS conserve une pyramide des âges au sommet élargi (relativement peu de salariés de moins de 30 ans, et de nombreux salariés de plus de 50 ans), légèrement inférieur au public, mais encore nettement supérieur au privé hors ESS. De plus, alors que l'ESS représente 10,5% du total des emplois en France, elle salarie 11,3% des plus de 50 ans.

## Chiffres-clés de l'ESS dans la métropole de Lyon

Source : Insee-Clap au 31-12-2014

|   | Coopéra-<br>tives | Mutuelles | Associations | Fondations | ESS             | Hors<br>ESS<br>public | Hors<br>ESS<br>privé | Total           | Poids<br>ESS |
|---|-------------------|-----------|--------------|------------|-----------------|-----------------------|----------------------|-----------------|--------------|
| Effectifs salariés 2014                       | 6 275             | 4 910     | 51 149       | 2 324      | <b>64 658</b>   | 152 269               | 430 928              | <b>647 855</b>  | 10,0%        |
| <i>Evolution 2011-2014</i>                    | -3,2%             | +11,6%    | +2,2%        | +68,4%     | <b>+3,8%</b>    | +2,7%                 | +1,2%                | <b>+1,8%</b>    |              |
| Equivalents temps plein<br>(ETP) 2014         | 5 829             | 4 356     | 42 158       | 1 873      | <b>54 216</b>   | 140 393               | 385 982              | <b>580 591</b>  | 9,3%         |
| <i>Evolution 2011-2014</i>                    | -3,3%             | +11,1%    | +3,2%        | +70,9%     | <b>+4,5%</b>    | +5,7%                 | +2,2%                | <b>+3,3%</b>    |              |
| Etablissements<br>employeurs 2014             | 410               | 197       | 4 326        | 71         | <b>5 004</b>    | 1 861                 | 45 792               | <b>52 657</b>   | 9,5%         |
| <i>Evolution 2011-2014</i>                    | +0,5%             | +0,5%     | -3,3%        | +34,0%     | <b>-2,5%</b>    | -5,7%                 | -1,3%                | <b>-1,6%</b>    |              |
| Effectif moyen des<br>établissements 2014     | 15                | 25        | 12           | 33         | <b>13</b>       | 82                    | 9                    | <b>12</b>       |              |
| Rémunération brute an-<br>nuelle moyenne 2014 | 43 160 €          | 42 392 €  | 30 520 €     | 30 899 €   | <b>32 846 €</b> | 33 755 €              | 41 595 €             | <b>38 882 €</b> | 7,9%         |

### Méthodologie

Les données publiées ici portant sur l'année 2014, leur périmètre ne couvre, comme les années précédentes, que les quatre familles traditionnelles de l'économie sociale : les coopératives, mutuelles, associations et fondations employeuses, repérées à partir d'une **liste de catégories juridiques** (CJ). En sont exclus les administrations publiques, organisations patronales et consulaires, syndicats de salariés et les organisations politiques ou religieuses.





# **Focus sur le secteur de la santé et de l'action sociale**

## De nombreux acteurs en présence

**Le secteur de la santé et de l'action sociale se caractérise en premier lieu par l'existence d'une multitude de structures œuvrant dans des champs diversifiés, avec néanmoins des valeurs communes et une place centrale accordée à l'humain et à l'équité sociale.**

### Un poids économique significatif

En 2012, l'Insee estimait le chiffre d'affaires de l'ensemble du secteur « santé humaine et action sociale » à **75,4 milliards d'euros** et ses effectifs salariés à **423 438 emplois** (Equivalents Temps Plein) au plan national.

Source : <http://www.entreprises.gouv.fr/cns/sante-humaine-et-action-sociale-1> (consulté le 13/01/2017).

*« L'ESS, on n'est pas à part. Mais on a tous une particularité. [...] Il y a une philosophie associative, mais c'est la prise en compte de l'autre, le service à l'autre qui est le fil conducteur. Moi, j'ai du logement. D'autres collègues ont tout autre chose, les personnes handicapées par exemple. Mais le fil conducteur, c'est la bienveillance, le respect pour l'autre. » Pierre ORIOL, Directeur de l'Association Relais*

*« On est au cœur de l'ESS finalement, même si on ne l'a jamais dit comme ça. L'ESS, on ne le fait pas pour soi. Ça ne peut pas être un drapeau, on le fait pour l'autre. On ne peut être qu'un acteur avec une complémentarité parmi plein d'autres choses. » André SOLLE, Directeur de la Fondation AJD*

*« L'ESS, c'est toute l'activité économique mais une activité économique qui est à but non lucratif. L'ESS regroupe à la fois les associations, les mutuelles... C'est une économie qui est insuffisamment valorisée alors qu'elle représente un point économique et financier important. Dans le secteur sanitaire et social, nous sommes financés par des crédits publics mais on répond aussi à une activité économique en direction de personnes en situation de vulnérabilité. » Agnès MARIE-EGYPTIENNE, Directrice Générale de l'ARHM*

### Une filiation historique, des valeurs communes

Concilier activité économique et équité sociale, accorder une place centrale à l'humain (c'est-à-dire aux publics et à leurs familles, mais également aux bénévoles et aux salariés), recourir à des modes de gestion démocratiques et participatifs... Autant de valeurs partagées par les structures du secteur de la santé et de l'action sociale et qui l'inscrivent pleinement dans l'économie sociale et solidaire dont elles partagent les valeurs fondatrices.

Plus qu'un slogan, œuvrer dans le champ de l'ESS implique ici à la fois d'adhérer à un ensemble de principes éthiques et de recourir à des modes de faire singuliers empreints de justice et d'humanisme.

Bien que regroupant de nombreuses entreprises au poids économique significatif, l'envergure du secteur de la santé et de l'action sociale ne semble pas connue ni valorisée à sa juste mesure, s'agissant tout autant des emplois que de la richesse qu'il génère.

Le caractère très disparate des structures qui le composent – en termes de tailles, de modalités opérationnelles de gestion ou même de spécialisations/thématiques d'intervention – n'est certainement pas étranger à ce constat, sans néanmoins l'expliquer totalement.

### Santé : importance des activités hospitalières et du secteur public

Les activités liées à la santé humaine comprennent les activités des médecins généralistes et spécialistes, des dentistes, des infirmiers, des kinésithérapeutes ainsi que les ambulances, les laboratoires d'analyse médicale, les centres de collecte et les activités hospitalières.

Ce sont les établissements hospitaliers qui concentrent la majorité des emplois, et à plus forte raison les emplois salariés. En effet, de nombreux professionnels de santé exercent de manière indépendante, en tant que profession libérale. A elles seules, les activités hospitalières représentent 87% des emplois salariés (38 270 sur 44 230).

On distingue trois types d'établissements hospitaliers :

1) **Les établissements publics de santé.** Les Hospices civils de Lyon (HCL) sont le plus gros employeur. C'est le deuxième centre hospitalier universitaire (CHU) de France. Les HCL regroupent 14 établissements pluridisciplinaires ou spécialisés et rassemblent 22 000 professionnels.

2) **Les hôpitaux privés à but lucratif,** qui sont des sociétés commerciales. Les médecins y exercent à titre libéral. Il y a 45 cliniques sur le territoire. Les plus importantes sont la clinique du Tonkin (Villeurbanne), l'hôpital privé Jean Mermoz et Natecia (Lyon 8<sup>e</sup>), la clinique de la Sauvegarde (Lyon 9<sup>e</sup>), la clinique du Val d'Ouest (Ecully), la polyclinique Lyon-Nord (Rillieux) et la clinique du Parc (Lyon 6<sup>e</sup>).

3) **Les hôpitaux privés d'intérêt collectif, à but non lucratif (ESS).** Ces derniers relèvent de l'ESS et peuvent être gérés par des associations, fondations, mutuelles ou organismes de sécurité sociale. Ils ne sont pas soumis aux règles des marchés publics, leur comptabilité est de droit privé et les bénéfices dégagés sont intégralement réinvestis dans l'établissement. En revanche, leur mode de financement est le même que celui des hôpitaux publics et ils en partagent les valeurs et les principes. Il y a 57 établissements relevant de l'ESS qui emploient 5 740 salariés.

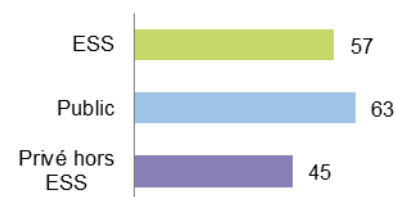
Différents centres hospitaliers relevant de l'ESS sont implantés dans le Centre. Les principaux établissements sont :

- le centre hospitalier Saint Joseph Saint Luc,
- l'hôpital psychiatrique Saint-Jean de Dieu géré par l'ARHM (Association recherche handicap et santé mentale),
- l'hôpital de Fourvière, la clinique Eugène André et
- le centre des Massues.

Plateau nord et Portes du Sud disposent d'établissements hospitaliers d'importance sur leur territoire, notamment l'Infirmier protestante à Caluire et le Groupe hospitalier mutualiste les Portes du sud à Vénissieux.

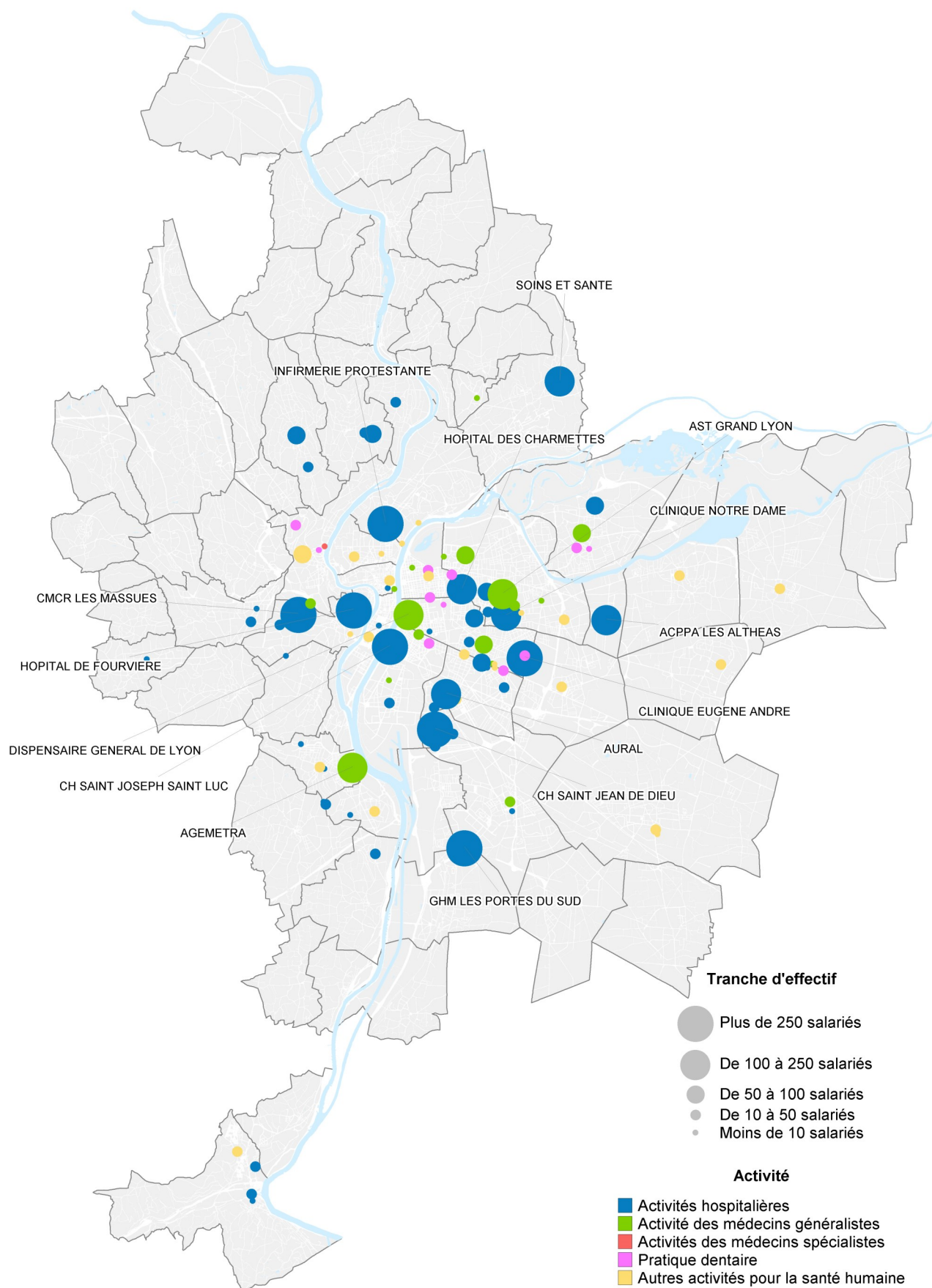
### Nombre d'établissements hospitaliers dans la métropole de Lyon

Source : Insee-Clap au 31-12-2014



## Les établissements de l'ESS du secteur de la santé

Source : Bureau van Dijk-Diane 2016 (établissements avec salariés)



## L'action sociale : diversité des activités et prépondérance de l'ESS

L'action sociale désigne l'ensemble des moyens par lesquels une société agit sur elle-même pour préserver sa cohésion, notamment par des dispositifs législatifs ou réglementaires et par des actions visant à aider les personnes ou les groupes les plus fragiles à mieux vivre, à acquérir ou à préserver leur autonomie et à s'adapter au milieu social environnant (source : Wikipédia, mars 2017).

Elle s'adresse aux personnes les plus fragiles de notre société : personnes âgées, enfants, handicapés physiques, handicapés mentaux, handicapés psychiques, toxicomanes, chômeurs...

De par ses valeurs, l'ESS occupe une place prépondérante dans l'action sociale. Le secteur public a également un rôle important tandis que le secteur privé lucratif occupe une place grandissante sur certaines activités.

L'action sociale recouvre une diversité d'activités. La nomenclature de l'Insee distingue l'hébergement médico-social et social de l'action sociale sans hébergement.

Cette nomenclature peut parfois sembler artificielle. En effet, la frontière entre le médicalisé ou le social est dans certains cas floue, des structures pouvant exercer plusieurs activités en même temps (de l'hébergement et de l'accueil de jour par exemple), ou s'adresser à différents publics : jeunes et adultes, handicapés physiques et handicapés psychiques... Des exemples de structures, situés sur les pages suivantes en encadré, illustrent cette diversité d'activités.

L'hébergement médicalisé comprend :

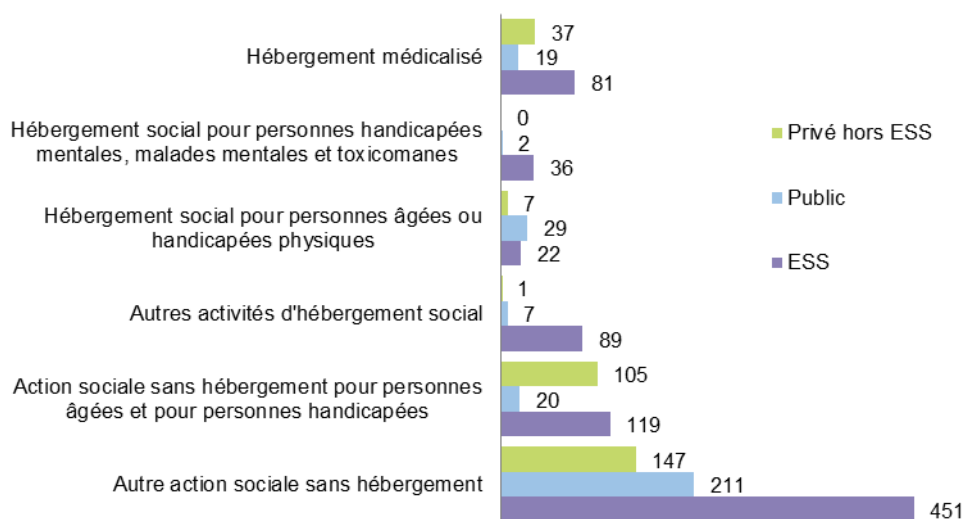
### ● L'hébergement médicalisé pour personnes âgées

Il s'agit des maisons de retraite médicalisées ou Ehpad (établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes). Côté secteur public, on trouve dans la métropole de Lyon, des établissements liés à des hôpitaux gériatriques : centre hospitalier gériatrique du Mont d'Or à Albigny-sur-Saône, hôpital gériatrique Dr Frédéric Dugoujon des HCL à Caluire, centre hospitalier de Montgelas à Givors. Certains Ehpad publics relèvent également des centres communaux d'action sociale (CCAS).

« [...] Les établissements publics de santé s'organisent [...] au sein des groupements hospitaliers de territoire. La question est de savoir comment, en tant que privé non lucratif, nous allons défendre notre spécificité dans l'offre sanitaire et sociale dans la région. » Agnès MARIE-EGYPTIENNE, Directrice Générale de l'ARHM

## Nombre d'établissements de l'action sociale dans la métropole de Lyon

Source : Insee-Clap au 31-12-2014



**L'association Valentin Haüy** a pour vocation d'aider les aveugles et les malvoyants à sortir de leur isolement, et de leur apporter les moyens de mener une vie normale. A Sainte-Foy-lès-Lyon, elle gère le centre Odette Witkowska qui a plusieurs activités :

- Le foyer d'hébergement, qui compte 48 résidents ;
- Le foyer de vie, qui accueille 13 résidents et le centre d'accueil de jour ;
- Le service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS), qui est fréquenté par 30 bénéficiaires ;
- L'Esat (établissement et service d'aide par le travail) accueillant 98 ouvriers. Il accueille majoritairement des adultes handicapés déficients visuels, hommes ou femmes. Un nombre limité de places est ouvert aux handicapés non visuels, ce qui correspond à l'évolution actuelle tendant à mélanger diverses populations de handicapés. Les activités consistent en du marketing direct (mise sous pli, routage...), de la reprographie et impression numérique, du façonnage et montage, de conditionnement et ensachage, de la mise sous film thermorétractable, de l'impression de tous types de documents en braille.

Source : [www.avh.asso.fr/fr](http://www.avh.asso.fr/fr) (consulté le 22 mars)

Pour le secteur privé, on trouve principalement des groupes implantés au niveau national ou régional qui gèrent plusieurs établissements sur le territoire : Korian, Domusvi, Oméris, Résidalya, Orpea.

Ce sont majoritairement des associations qui gèrent les maisons de retraite relevant de l'ESS, certaines en gèrent une seule tandis que d'autres en gèrent tout un réseau, à l'image de l'ACCPA (Accueil et confort pour les personnes âgées) dont le siège se situe à Villefranche et qui gère 12 Ehpad dans la métropole de Lyon. L'association Santé et bien-être (qui fait partie de l'Union avec le Comité commun activités sanitaires et sociales-CCASS, située à Villeurbanne) en gère de son côté 4.

#### ● L'hébergement médicalisé pour handicapés (adultes et enfants)

A l'exception de quelques établissements publics, ce secteur relève essentiellement de l'ESS. Les types d'établissements sont les suivants : instituts médico-éducatif (IME), médico-pédagogique (IMP), thérapeutique éducatif et pédagogique (Itep), maison d'accueil spécialisée (MAS), foyer d'accueil médicalisé (FAM). Des associations et des fondations gèrent ces structures. Dans la métropole de Lyon, les principales sont :

- l'Adapei 69 (Association départementale de parents et d'amis des personnes handicapées mentales),
- l'Arimc (Association régionale des infirmes moteurs cérébraux) et
- l'Alged (association lyonnaise de gestion d'établissements pour personnes déficientes).

Les principales fondations sont :

- la fondation OVE, dont le siège est situé à Vaulx-en-Velin et qui gère une soixantaine d'établissements en France (pas seulement d'hébergement) et
- la fondation Richard, dont le Centre d'éducation motrice accueille notamment en internat des jeunes handicapés moteurs.

L'hébergement social comprend :

#### ● L'hébergement social pour personnes handicapées mentales, malades mentales et toxicomanes

Là encore, ce sont des structures qui relèvent de l'ESS et on retrouve les associations citées plus haut : Adapei 69, Alged, etc.

#### ● L'hébergement social pour personnes âgées ou handicapées physiques

L'hébergement des personnes âgées non médicalisé est constitué de « résidences autonomie » ou établissements d'hébergement pour personnes âgées (Ehpa). Il est destiné aux personnes autonomes. Cette activité est en premier lieu assurée par le secteur public.

Il existe enfin quelques structures d'hébergement de handicapés, toutes gérées par des associations (Arimc, association Valentin Haüy).

#### ● Les autres activités d'hébergement social

Ces activités regroupent :

- l'accueil, l'hébergement et la rééducation d'enfants et d'adolescents protégés par suite d'une décision de justice ou socialement en difficultés ;
- l'accueil, l'hébergement et l'accompagnement social de personnes ou de familles sans ressources et sans abri ;
- l'accueil et hébergement des mères célibataires et de leurs enfants ;
- l'accueil et l'hébergement d'autres adultes et familles en difficulté en vue d'une réinsertion sociale.

Hormis quelques établissements relevant du secteur public (Direction territoriale de la protection judiciaire de la jeunesse-DTPJJ, Institut départemental de l'enfance et de la famille-Idéf), l'hébergement social est assuré par des structures de l'ESS (principalement des associations). On recense une centaine d'établissements dans la métropole de Lyon.

Les principales associations exerçant ces activités sont :

- la SLEA (société lyonnaise pour l'enfance et l'adolescence),
- le Foyer notre Dame des sans-abri,
- l'association Acolade,
- l'ADAEAR (association pour les droits et l'accompagnement de l'enfant à l'adulte en Rhône-Alpes),
- le Prado.

En parallèle, des structures interviennent dans le champ de l'action sociale sans hébergement, qui se décompose en deux principales catégories.

#### ● L'action sociale sans hébergement pour personnes âgées et pour personnes handicapées

Cette classe comprend les services sociaux, d'assistance, d'orientation et autres services similaires destinés aux personnes âgées et handicapées à leur domicile ou dans d'autres lieux

Les services d'aide à domicile prennent en charge les tâches de la vie courante au domicile des personnes qui sont en perte d'autonomie et qui éprouvent des difficultés à effectuer les gestes de la vie courante. Ils sont proposés par des entreprises privées à but lucratif, par des entreprises de l'ESS et par des services publics par le biais des CCAS. Le secteur privé hors ESS tient une place importante et grandissante dans ce type de services.

L'accueil ou accompagnement sans hébergement d'adultes handicapés ou de personnes âgées est fourni par des entreprises de l'ESS. Ces structures sont peu nombreuses, les principaux opérateurs sont l'Amahc (Association pour une meilleure autonomie des personnes handicapées psychiques dans la cité), l'Arimc et l'ARHM.

L'activité d'aide par le travail correspond aux Esat (établissements et services d'aide par le travail). Ces structures permettent aux personnes handicapées qui n'ont pas acquis assez d'autonomie pour travailler en milieu

ordinaire, y compris en entreprise adaptée ou de façon indépendante, d'exercer un travail dans un environnement protégé. Ils sont souvent associés à des structures d'hébergement. Les Esat sont gérés par des entreprises de l'ESS. Les principaux gestionnaires sont l'association Messidor, LADAPT, l'Adapei. Les Ateliers Denis Cordonnier, à Dardilly, constituent l'Esat le plus important de la métropole de Lyon. Gérés par l'ARHM, ils accueillent 330 ouvriers porteurs de handicap mental et de handicap psychique.

#### ● L'autre action sociale sans hébergement

L'accueil de jeunes enfants comprend l'activité des crèches, haltes-garderies et assistantes maternelles. Ces services sont fournis par l'ESS, le public et le privé lucratif qui voit son poids augmenter ces dernières années.

L'accueil ou accompagnement sans hébergement d'enfants handicapés comprend principalement l'activité des Sessad (Services d'éducation spéciale et de soins à domicile) gérés par le secteur de l'ESS. La fondation OVE gère plusieurs établissements dans la métropole de Lyon.

Enfin, le reste de l'action sociale sans hébergement regroupe des activités diversifiées : CCAS, Régies de quartiers, Missions locales, Maisons de l'emploi et de la formation, centres médico-psychologiques (CMP), œuvres caritatives... Ces services sont fournis par le secteur public et par l'ESS.

**La fondation Richard**, située rue Laennec dans le 8<sup>e</sup> arrondissement de Lyon, s'adresse aux adultes et enfants handicapés moteurs. Elle a plusieurs activités.

Pour les enfants :

- Le Centre d'éducation motrice (CEM) accueille 100 jeunes handicapés moteurs de 10 à 25 ans de la région Rhône-Alpes, en internat, semi-internat ou internat séquentiel ;
- Le Service d'éducation spécialisée et de soins à domicile (Sessad) accompagne 40 enfant et adolescents, handicapés moteur, âgés de 3 à 20 ans. L'objectif est de favoriser la scolarisation et l'intégration sociale et dans la mesure du possible, d'améliorer les possibilités physiques et cognitives ;

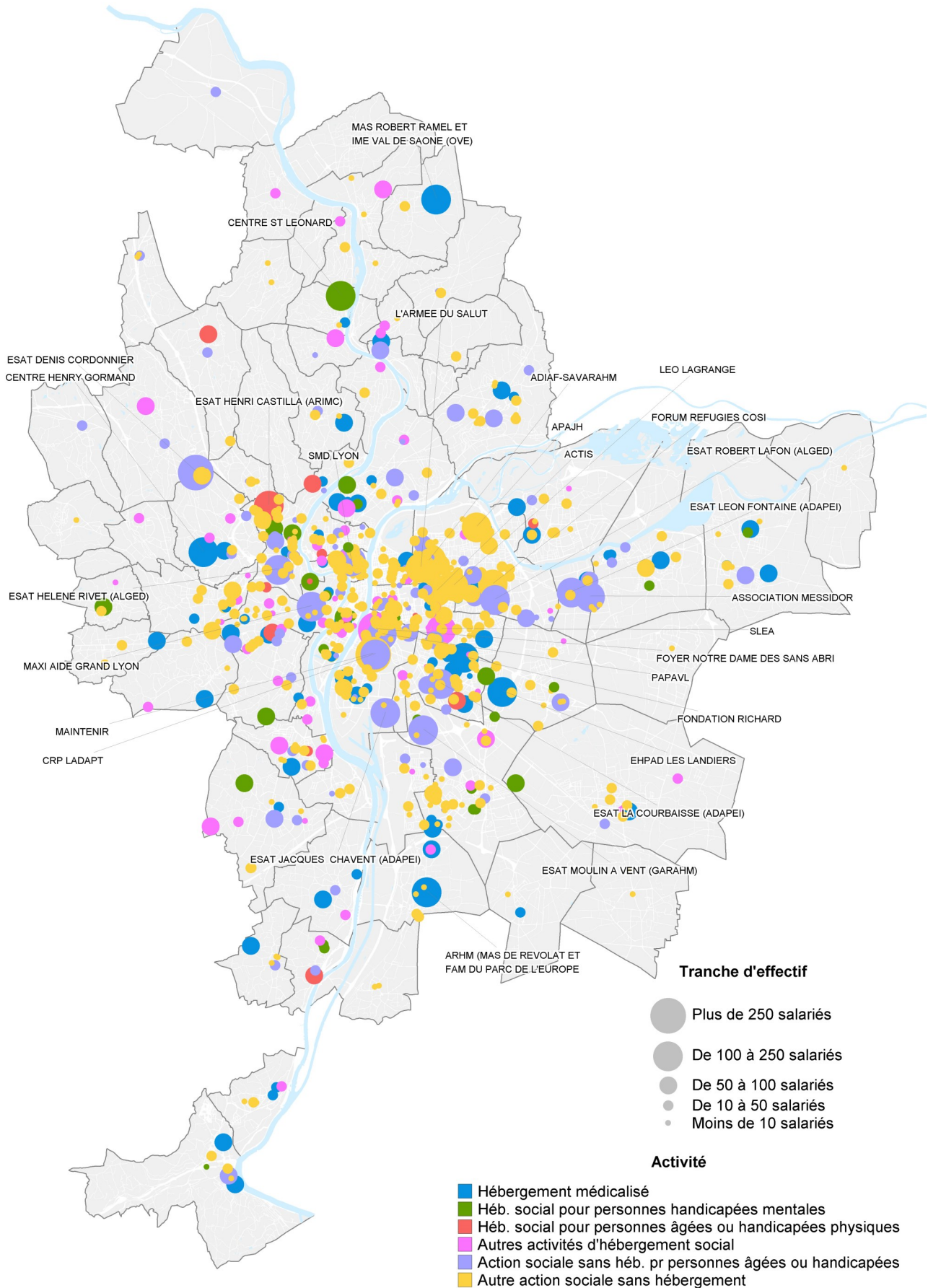
Pour les adultes :

- Un foyer d'accueil médicalisé (FAM) de 27 places ;
- Un accueil de jour (15 places) ;
- Un foyer d'hébergement (10 places), en lien notamment avec l'Esat ;
- Un service d'accompagnement à la vie sociale de 35 places, qui a pour objectif de contribuer à la réalisation du projet de vie de la personne par un accompagnement adapté favorisant le maintien ou la restauration des liens et enfin
- L'Esat du Moulin à Vent accueille des adultes handicapés moteur ou cérébrésés. Il a deux activités : l'industrie avec les Ateliers du Moulin à Vent (gravure industrielle et commerciale, mécanique, électricité, conditionnement, montage, mise à disposition de personnel en entreprise) et l'artisanat avec la Sandale du Pèlerin (sandale, maroquinerie, sous-traitance).

Source : [fondation-richard.com](http://fondation-richard.com) (consulté le 22 mars)

## Les établissements de l'ESS du secteur de l'action sociale

Source : Bureau van Dijk-Diane 2016 (établissements avec salariés)





# Un poids économique significatif

Par-delà la diversité de ses composantes, le secteur de la santé et de l'action sociale se distingue par son poids dans l'économie locale.

## ESS : près de 29 000 emplois dans la santé et l'action sociale dans la métropole de Lyon

Le secteur de la santé emploie plus de 44 200 salariés dans la métropole de Lyon. Le secteur public concentre 58% des salariés de la santé humaine, le privé lucratif 26% et l'ESS 16%, soit 7 220 emplois.

71% des emplois salariés de la santé dans l'ESS sont localisés dans la conférence territoriale des maires (CTM) Centre tandis qu'elle représente 53% du total des emplois salariés (tous secteurs, ensemble de l'économie). La santé dans l'ESS est également surreprésentée dans la CTM Plateau nord :

7% des emplois salariés de la métropole contre 3% pour l'ensemble de l'économie, tous secteurs d'activité.

L'action sociale emploie 33 000 salariés dans la métropole de Lyon. L'ESS en concentre les deux tiers, soit 21 370 emplois) le public 17% et le privé lucratif 18%. Comme nous l'avons décrit plus haut, le secteur privé hors ESS n'est pas positionné sur l'ensemble de l'action sociale mais sur quelques segments : maisons de retraite, aide à domicile et accueil de jeunes enfants.

Les activités liées à l'action sociale sont surreprésentées dans les CTM Val de Saône et Lônes et coteaux du Rhône.



**ESS : 7 220 emplois dans la santé**

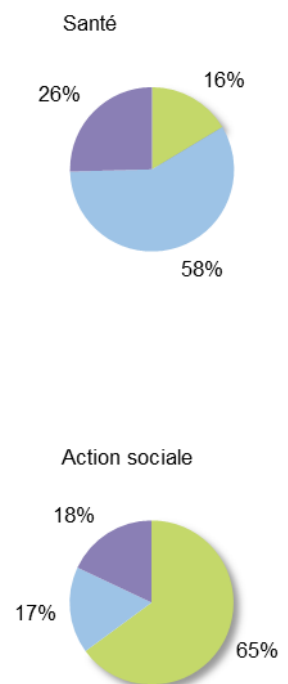
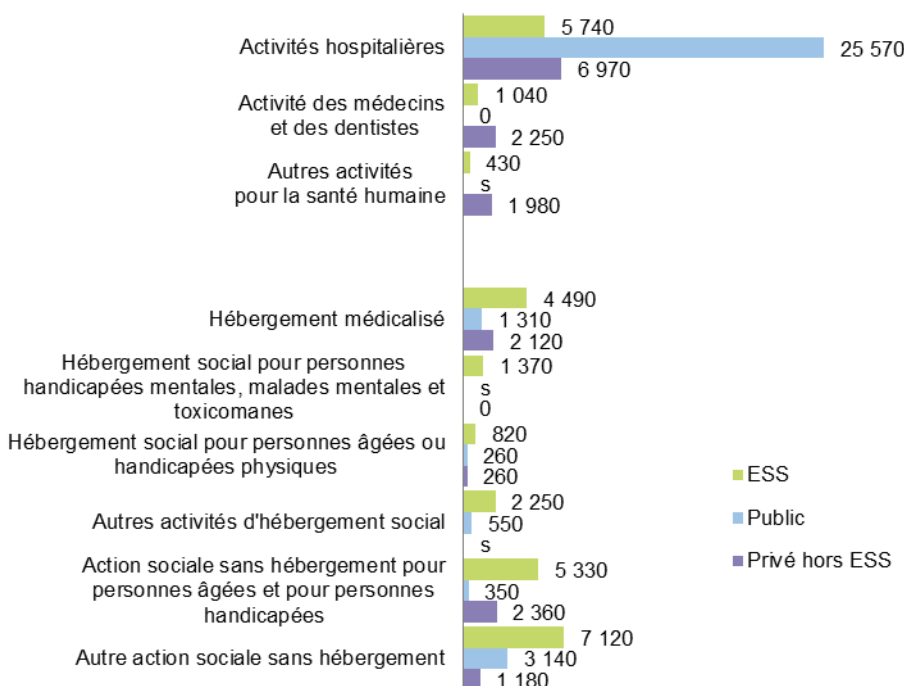


**ESS : 21 370 emplois dans l'action sociale**

*Source : Insee-Clap au 31-12-2014*

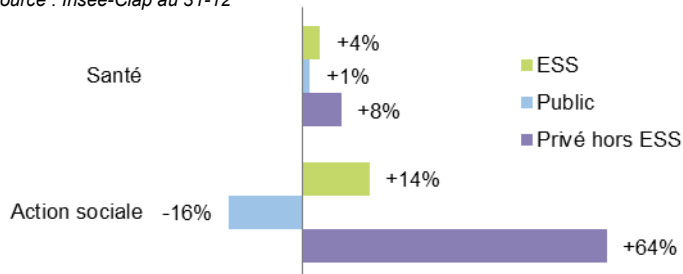
## Répartition de l'emploi salarié de l'ESS dans la santé et l'action sociale dans la métropole de Lyon en 2014

Source : Insee-Clap au 31-12-2014



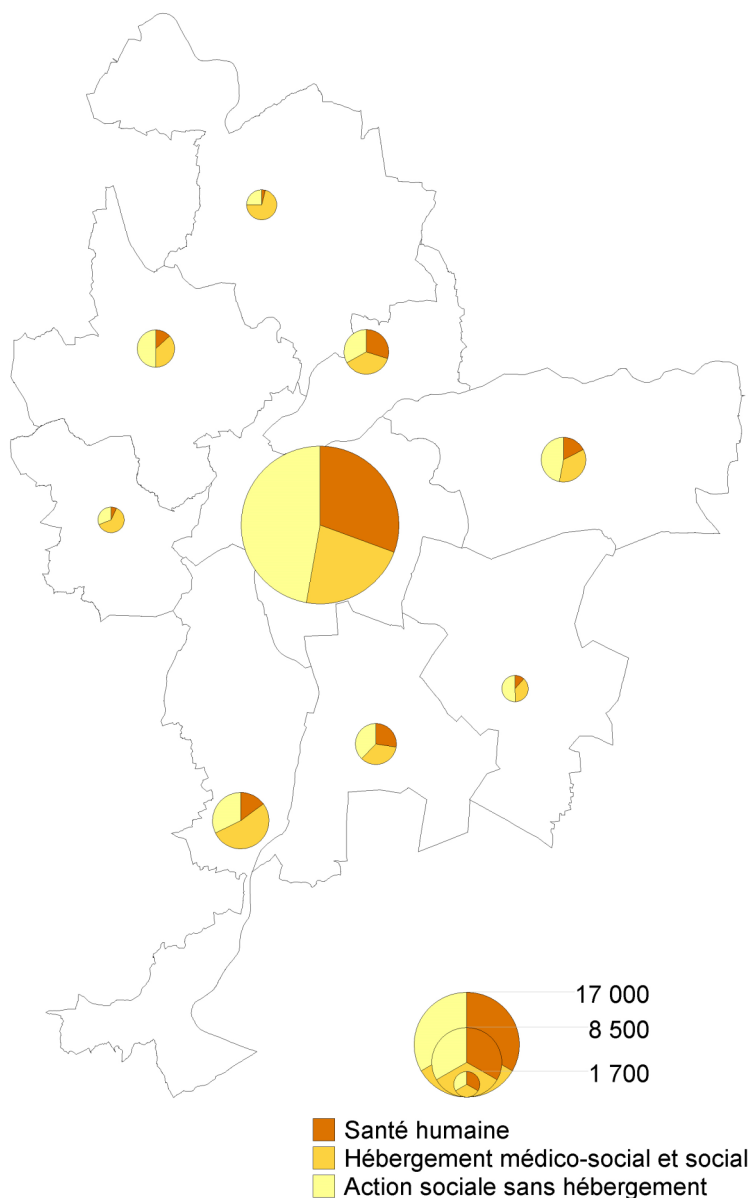
### Evolution de l'emploi salarié dans la métropole de Lyon entre 2009 et 2014

Source : Insee-Clap au 31-12



### Répartition de l'emploi salarié de l'ESS dans la santé et l'action sociale dans les Conférences territoriales des maires de la métropole de Lyon

Source : Insee-Clap au 31-12-2014



### Montée en puissance du secteur privé lucratif

L'emploi a augmenté de manière significative dans le secteur privé hors ESS. Dans la santé, la hausse est de 8% dans la métropole de Lyon entre 2009 et 2014 (soit 850 salariés supplémentaires). Cette hausse dépasse celle de l'ESS (+4% soit +260 emplois) et celle du secteur privé (+1% soit +370 emplois).

Mais c'est dans l'action sociale que la hausse est particulièrement marquée pour le secteur privé lucratif, avec +64% en 5 ans dans la métropole de Lyon (3 600 emplois en 2009, 5 920 en 2014).

Ces hausses d'emploi concernent les maisons de retraite, l'aide à domicile mais surtout les crèches qui connaissent un développement exponentiel ces dernières années. Le secteur privé lucratif investit des domaines où la demande est non satisfaite. Depuis 2004, les crèches gérées par le privé lucratif peuvent bénéficier de prestations de la CAF (Caisse d'allocations familiales). L'exigence de rentabilité économique du secteur privé peut générer des inquiétudes quant au service rendu à l'utilisateur ou encore aux conditions de travail des salariés.

L'ESS enregistre également une belle progression entre 2009 et 2014 : +14%. En volume l'augmentation reste supérieure à celle du privé lucratif : +2 670 salariés supplémentaires contre +2 320.

Sur la même période, les emplois publics enregistrent une diminution : -16%, soit 1 050 emplois de moins.

## Des besoins de recrutements, certains métiers insuffisamment attractifs

### Action sociale : une majorité d'employés, des rémunérations peu élevées

Un peu plus de la moitié des emplois de l'action sociale dans l'ESS sont des employés (aides à domicile, assistantes maternelles, etc.). Les professions intermédiaires représentent 32% des emplois salariés. Cela correspond à des emplois d'éducateurs, directeurs et animateurs de centres socioculturels et de loisirs, assistants de services social, infirmiers... Dans le secteur privé lucratif, la part des employés atteint 82%.

Les rémunérations dans l'action sociale ne sont pas très élevées : 26 320 € (moyenne annuelle brute) dans l'ESS. Ce niveau se situe entre le privé lucratif (24 910 €) et le public (28 100 €). Il reste largement inférieure à la moyenne observé dans l'ensemble de l'économie tous secteurs confondus (38 880 €).

La situation est différente dans la santé avec une part bien plus importante des cadres et professions intellectuelles supérieures, CSP qui correspond notamment aux médecins hospitaliers. Ils représentent 19% dans l'ESS et dans le secteur public. Leur part est bien moindre dans le privé lucratif, en effet, les médecins ne sont pas salariés, ils exercent en libéral.

La rémunération versée dans l'ESS est proche de la moyenne globale (38 640 € contre 38 880 €) et elle est supérieure aux rémunérations de la santé du secteur public (8 860 € de différence).

### Des besoins de recrutement élevés et en forte expansion

Entre octobre 2015 et septembre 2016, le nombre d'offres d'emplois collectées par Pôle emploi pour le secteur de la santé et de l'action sociale dans la Métropole de Lyon atteint 13 800, ce qui représente 12% du total des offres. Ce nombre est en hausse de 21% par rapport à l'année précédente alors que le volume d'offres d'emploi dans les autres secteurs est en progression de 8% seulement.

Les 13 800 offres d'emploi se répartissent comme suit :

- 10 500 offres d'emploi en 2016 dans la santé (9% des offres collectées par Pôle emploi), en progression de + 25 % par rapport à 2015.

Sur la même période, Pôle emploi fait état de 10 200 demandes d'emploi de catégorie A enregistrées, en hausse de +2% sur un an (soit 7 % des demandes d'emploi enregistrées par Pôle emploi).

- 3 300 offres d'emploi en 2016 dans l'action sociale, en progression de +9% par rapport à 2015 (3% des offres collectées par Pôle emploi).

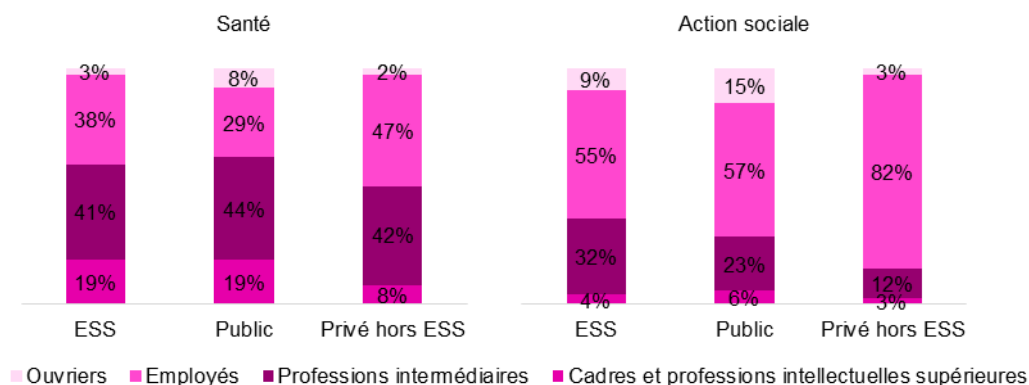
### Rémunération annuelle brute moyenne en 2014

Source : Insee-Clap

|                | Santé    | Action sociale |
|----------------|----------|----------------|
| ESS            | 38 642 € | 26 316 €       |
| Public         | 32 787 € | 28 102 €       |
| Privé hors ESS | 33 529 € | 24 910 €       |

### Répartition des emplois salariés par CSP dans l'ESS dans la métropole de Lyon

Source : Insee-Clap au 31-12-2014



« Avec les conventions collectives, avoir du personnel compétent au prix où il faut le payer, ça va être difficile. Nous avons déjà des difficultés de recrutement sur certaines fonctions [...] : responsables d'unité de production, directeur intermédiaire... On est clairement en décalage par rapport à ce qui peut se passer dans le privé. [...] Nous sommes une des rares associations à avoir mis en place un accord d'intéressement. » **Thierry BRUN, Directeur Général de Messidor**

6 200 demandes d'emploi de catégorie A (soit 4% des demandes d'emploi enregistrées par Pôle emploi) se réfèrent aux métiers de l'action sociale. Ce nombre est en hausse de +2% sur un an.

### Des employeurs potentiellement confrontés à des difficultés de recrutement

Parmi les principaux métiers pourvoyeurs d'offres (cf. graphes ci-contre), trois présentent un large excédent d'offres par rapport aux demandes d'emploi exprimées et donc des difficul-

tés potentielles à recruter pour les employeurs. C'est le cas des métiers d'aide en puériculture, d'assistance auprès d'adultes et d'éducateurs de jeunes enfants. Dans une moindre mesure, les métiers de la médiation sociale et de la facilitation de la vie en société ainsi que ceux de conducteurs de véhicules sanitaires peuvent également être concernés par des difficultés de recrutement.

Les autres métiers moins pourvoyeurs d'offres pour lesquels la demande est insuffisante par rapport à l'offre d'emploi sont concentrés dans les domaines suivants : soins infirmiers et spécialisés en puériculture ; intervention sociale et familiale ; encadrement technique en insertion professionnelle ; soins infirmiers et spécialisés en prévention ; ergothérapie.

### 7 600 projets de recrutement en 2016 dans les métiers de la santé humaine et de l'action sociale

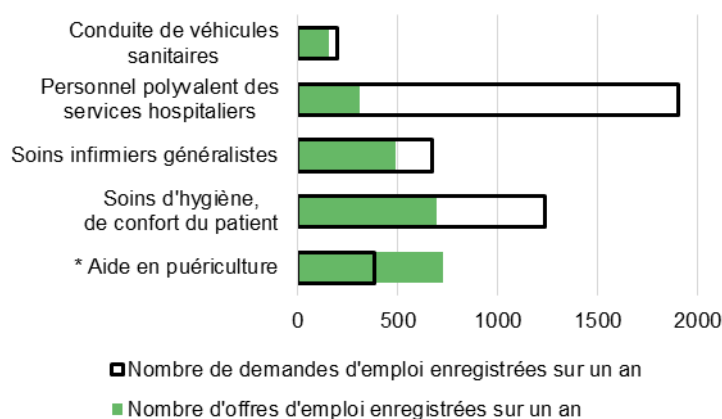
Dans le cadre de l'enquête Besoins de Main d'œuvre (BMO), Pôle emploi adresse chaque année un questionnaire à plus d'1,6 million d'établissements afin de connaître leurs besoins en recrutement par secteur d'activité et par bassin d'emploi.

Cette enquête permet entre autres :

- d'anticiper les difficultés de recrutement ;
- d'améliorer l'orientation des demandeurs d'emploi vers des formations ou des métiers en adéquation avec les besoins du marché du travail ;
- d'informer les demandeurs d'emploi sur l'évolution de leur marché du travail et les métiers porteurs.

Dans la Métropole de Lyon, sur les 46 000 projets de recrutements mis en exergue par l'enquête Besoins de Main d'Œuvre de Pôle emploi en 2016, 7 600 concernaient la santé humaine et l'action sociale soit 16,5% du total des projets de recrutement. Ce secteur se positionne juste derrière les services scientifiques, techniques, administratifs et de soutien (10 900 projets de recrutement en 2016).

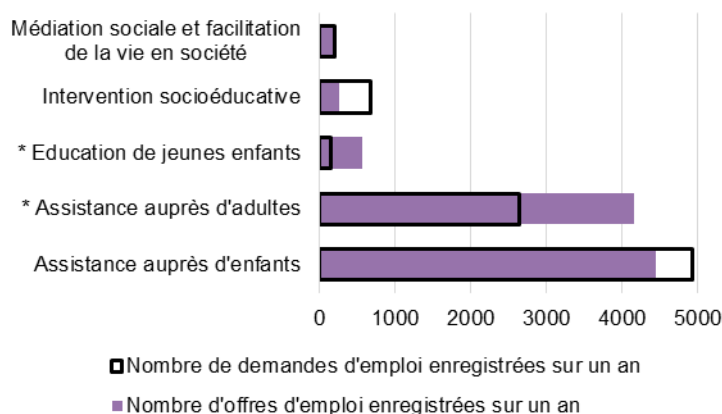
#### Les cinq premiers métiers de la santé pourvoyeurs d'offres



■ Nombre d'offres > nombre de demandes : difficultés probables de recrutement pour les employeurs (du fait du manque de candidats lié au déficit d'attractivité du métier)

■ Nombre d'offres < nombre de demandes : vivier de candidats important qui n'exclut pas des difficultés potentielles de recrutement pour les employeurs en raison d'une inadéquation entre les compétences attendues par les recruteurs et celles disponibles (manque de formation des candidats), d'un turn-over important qui obligent les employeurs à renouveler régulièrement leur offres d'emploi...

#### Les cinq premiers métiers de l'action sociale pourvoyeurs d'offres



Source : Pôle emploi - données brutes - Région Auvergne-Rhône-Alpes 2016

**Aides à domicile, aides ménagères, aides-soignants, : la moitié des recrutements estimé difficile**

3 400 projets de recrutement concernent ces métiers. 51% de ces projets ont été estimés comme difficiles par les employeurs ; les métiers les plus tendus étant les aides à domicile et aides ménagères (73% de projets de recrutement jugés difficiles).



Crédit photo : @SAPRA

**Chiffres-clés de la santé et de l'action sociale dans l'ESS dans la métropole de Lyon**

Source : Insee-Clap au 31-12-2009 et 2014

|                                   | Santé    | Action sociale |
|-----------------------------------|----------|----------------|
| Effectif salarié dans l'ESS       | 7 216    | 21369          |
| Part dans l'emploi salarié total  | 16%      | 65%            |
| Evolution de l'emploi en 5 ans    | +4%      | +14%           |
| Nombre d'établissements           | 109      | 798            |
| <i>Coopératives</i>               | 2        | 4              |
| <i>Mutuelles</i>                  | 13       | 27             |
| <i>Associations</i>               | 92       | 726            |
| <i>Fondations</i>                 | 2        | 41             |
| Effectif moyen des établissements | 66       | 27             |
| Rémunération brute moyenne        | 38 642 € | 26 316 €       |
| Part de femmes parmi les salariés | 78%      | 79%            |

## Un secteur en voie de consolidation

**Une majorité de structures est actuellement engagée dans une dynamique positive de consolidation, par-delà l'existence de quelques points de vigilance.**

« [...] Les grandes évolutions que nous rencontrons concernent d'abord le regard porté sur l'usager. Cela a longtemps été une relation assez infantilisante, où on s'occupait des personnes comme des enfants. Aujourd'hui, on s'efforce de les considérer comme des adultes capables de décider d'un certain nombre de choses pour eux-mêmes. Ce qui a beaucoup changé aussi, c'est la relation avec les familles [...]. Aujourd'hui, elles sont considérées comme concernées par la vie de leurs proches, la manière dont ils peuvent vivre dans l'établissement... » Anne PRIOLET, Directrice de l'IES Les Primevères et du Foyer Clairefontaine

« Nos visites ne se font jamais avec des bénévoles seuls [...]. A la fois pour protéger la personne âgée – avoir plusieurs regards dans l'accompagnement permet d'éviter certains problèmes – et aussi pour permettre aux bénévoles de se sentir libres dans leur engagement. » Pascal ISOARD-THOMAS, Directeur Régional Auvergne Rhône-Alpes des Petits Frères des Pauvres

« [...] On considère que les personnes sont de passage, il ne faut pas les rendre dépendantes de l'institution [...]. » Nathalie PARIS, Directrice de LADAPT Rhône

### Un nouveau regard sur l'usager

Le regard porté sur l'usager s'est tout d'abord transformé. Les publics pour et avec lesquels travaillent les structures du secteur de la santé et de l'action sociale sont en effet perçus différemment. Longtemps considérés comme des « bénéficiaires » plus ou moins passifs, ils apparaissent à présent davantage comme des citoyens actifs en prise directe avec les tenants et les aboutissants des actions conduites.

Les relations développées par les professionnels avec les proches des usagers ont elles aussi évolué. Les familles et amis des publics ne sont plus oubliés ni même simplement consultés. Ils intègrent pleinement un écosystème et participent à son fonctionnement de différentes manières : représentation au sein des instances ou présence régulière dans les établissements qui leur ouvrent leurs portes, notamment.



© photo : SAPRA

## Un autre rapport aux territoires

Longtemps circonscrites à leurs territoires d'origines, les structures du secteur de la santé et de l'action sociale tendent par ailleurs à s'en affranchir lorsque des opportunités l'autorisent ou quand des contraintes l'imposent. L'ancrage spatial de leur activité change de nature. Il n'est plus le seul produit de leur histoire et devient davantage mouvant au gré des circonstances. Il s'agit parfois de pouvoir consolider son activité sur un territoire plus pertinent car élargi. Dans d'autres cas, l'enjeu est davantage de se développer et de disposer d'un espace d'intervention plus vaste permettant de mieux affronter la concurrence.

Un autre rapport à l'espace se développe ainsi à des échelles variées :

quartier, commune voire région. Des partenariats sont noués avec des associations de proximité, des services des villes ou même parfois avec des organismes implantés dans des régions limitrophes. Les frontières géographiques s'estompent dès lors que l'activité et l'intérêt des publics le nécessitent. La transversalité devient un fil conducteur général qui traverse tout à la fois les pratiques professionnelles et les modes de fonctionnement comme en témoignent des initiatives d'ouverture de certains établissements sur leur environnement (crèches ou structures d'accompagnement social de personnes âgées isolées dans leur quartier, par exemple).

Une dynamique de développement territorial se met en place, combinant réseaux d'entreprises, mutualisations et économies d'échelle.

« L'évolution principale de tout ça, c'est la notion de territoire qui se développe. Autrefois, une crèche était un lieu où on gardait les enfants. Maintenant, c'est un lieu où on accueille les enfants mais où on établit aussi beaucoup de liens avec le territoire : les partenaires institutionnels bien entendu, mais aussi avec des associations. [...] On n'est plus confiné dans notre établissement, on s'ouvre sur l'extérieur. » Ghislaine BARTIER, Directrice -Coordinatrice de l'Association Saint-Bernard

« [Notre] action n'est pas menée à titre individuel car notre projet s'inscrit dans « l'agir collectif ». Nous cherchons à inviter les citoyens à se mobiliser dans leur quartier et à agir en collectif. » Pascal ISOARD-THOMAS, Directeur Régional Auvergne Rhône-Alpes des Petits Frères des Pauvres

« [...] On a signé cette année notre CPOM, notre contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens, d'une part avec l'ARS au niveau régional, d'autre part avec la Métropole de Lyon pour ce qui est de LADAPT Rhône [...]. » Nathalie PARIS, Directrice de LADAPT Rhône



« Nous sommes une structure autonome, avec son propre Conseil d'Administration, donc sans dépendance économique ni administrative. [...] On se finance à 100 % par la vente de nos produits de formation. Nous n'avons aucune subvention d'aucune sorte. » Bernard LEMAIGNAN, Directeur de l'Arafdes

« C'est un secteur qui est en pleine évolution, avec la nécessité de concevoir sa gestion de manière très différente de ce qui a été fait jusqu'à ces dernières années. Une des principales évolutions est de devoir gérer ces structures comme des entreprises [...]. On est aussi en pleine évolution parce que les textes de loi sont venus modifier notre action auprès des usagers et de leur entourage. [...] Ils nous amènent aussi à nous regrouper et à être capables de faire des projets de plus en plus rapidement pour pouvoir suivre les besoins liés à l'évolution des politiques publiques. » Anne PRIOLET, Directrice de l'IES Les Primevères et du Foyer Clairefontaine

« Aujourd'hui, je considère que je suis un patron de PME. Mon souci, c'est de faire en sorte que cette PME puisse fonctionner et tourner pour que les gens qui sont sur le terrain puissent faire leur mission en lien avec nos publics. » André SOLLE, Directeur de la Fondation AJD

## Une professionnalisation accrue

L'évolution récente du secteur de la santé et de l'action sociale est également marquée par un renforcement de sa professionnalisation. Sous l'effet d'une série de changements organisationnels et d'une transformation globale des métiers (avec le développement des chefs de service, par exemple), son fonctionnement s'est rapproché de celui du « monde de l'entreprise ».

Cette tendance s'accompagne d'une modification de l'état d'esprit, de la place et du rôle des bénévoles au sein des

structures de l'ESS. La nature de l'engagement n'est plus la même : il peut être davantage ponctuel – on ne s'engage plus nécessairement « pour la vie » – mais aussi plus intense et responsable. Ainsi, le bénévolat s'articule aujourd'hui, de différentes façons, avec les missions des professionnels du secteur.

Les mutations en cours dans le domaine des politiques publiques (diminution des financements, exigences accrues de bonne gestion et d'efficacité, généralisation des évaluations...) ont largement impulsé ce mouvement de professionnalisation.



### Peu de cadres dans l'action sociale

En 2014, dans l'ESS, l'action sociale compte **4% de cadres**. Pour l'ensemble de l'ESS, ce taux est de **20%** et il est de **23%** pour l'ensemble de l'économie.

Source : Insee-Clap 31-12-2014



## Une gestion et une gouvernance repensées

Outre les pratiques professionnelles, la gouvernance du secteur de la santé et de l'action sociale a elle aussi évolué.

Les décisions se prennent aujourd'hui de façon moins verticale et unilatérale mais davantage en concertation avec l'ensemble des acteurs. La co-construction est de plus en plus répandue et la gestion des structures se veut plus partagée si ce n'est participative.

Ce mouvement fait là encore écho aux transformations intervenues dans le champ des politiques publiques mais aussi, plus largement, à celles à l'œuvre dans la société où la sensibilité au dialogue avec l'ensemble des parties prenantes a gagné en importance.

On est ainsi passé d'une logique de « filière » à une approche par « parcours », d'un fonctionnement en termes de « prise en charge » à un processus « d'accompagnement », non sans lien avec la progression du concept de « care ».

*« On a élaboré un plan stratégique opérationnel qui s'appuie sur les ressources collaboratives de l'ensemble des salariés, des administrateurs mais également des bénéficiaires. » Eric BAUDRY, Président de l'Adiaf-Savaram*

*« L'enjeu, pour nous, a été de passer d'une logique très centralisée où l'action était portée par des salariés à des logiques très décentralisées où ce sont les bénévoles qui sont en lien direct avec les acteurs, au plus près du terrain. C'est un mouvement qui a généré pas mal de difficultés au début mais qui aujourd'hui fonctionne très bien. Nos bénévoles accompagnent les personnes âgées. Nous sommes des acteurs non pas de l'action sociale mais de la relation sociale. Il y a une complémentarité entre notre réseau, qui est un réseau de bénévoles, et les réseaux professionnels. » Pascal ISOARD-THOMAS, Directeur Régional Auvergne Rhône-Alpes des Petits Frères des Pauvres*

*« Dans le secteur de la santé et de l'action sociale, l'organisation de l'offre se structure de plus en plus à partir du parcours et non plus sur la base d'une place comme autrefois. Cette approche renvoie à la co-construction puisqu'aucun acteur ne peut répondre seul à l'ensemble des besoins de la personne. » Agnès MARIE-EGYPTIENNE, Directrice Générale de l'ARHM*

### Le « care » : un concept en progression

Le Care est un concept apparu au début des années 1980 sous la plume de la psychologue Carol Gilligan désignant simultanément une posture éthique et un travail de sollicitude, de souci pour autrui. La notion de Care a d'abord été mobilisée pour reconnaître la spécificité des conduites morales désignées comme féminines, accordant plus d'importance à la relation à autrui que les éthiques dites masculines.

Sous l'influence de la philosophe Joan Tronto, le Care a été investi d'une portée politique : le Care est une activité de soin peu considérée lorsqu'elle est pratiquée dans la sphère domestique, et peu reconnue lorsqu'il s'agit d'une activité professionnelle, alors que ces tâches sont nécessaires au bon équilibre de la société. Par conséquent, ce concept vise à la reconnaissance de ces activités invisibilisées, de la vulnérabilité comme condition humaine « normale » et du pouvoir d'agir des personnes aidées.

La notion de Care a des répercussions notables sur le secteur social et médico-social en France. Tout d'abord, elle invite à la professionnalisation des travailleurs du care et au soutien aux "proches aidants". Ensuite, elle est le point de départ d'une reconnaissance professionnelle et salariale des compétences sociales, et non seulement techniques. Enfin, elle insiste sur "l'empowerment" des personnes aidées, l'objectif d'une activité de care étant de favoriser l'autonomie de ces dernières. Le Care se situe donc au cœur des grandes transformations du secteur, s'articulant autour du domicile des personnes aidées, et cherchant à prendre en considération leur parcours de vie dans l'élaboration du soin.

« Au Foyer Clairefontaine, [...] l'établissement a connu de très nombreux changements en très peu de temps. [...] Nous avons renouvelé totalement l'équipe de direction. Nous sommes en train de poser les choses : on a travaillé les projets d'établissements, on commence à s'ouvrir aux parents et aux CVS (conseils à la vie sociale), une instance de participation des usagers qui a été mis en place par la loi du 2 janvier 2002. » Anne PRIOLET, Directrice de l'IES Les Primevères et du Foyer Clairefontaine

« On était un organisme de formation, on va vers un organisme de gestion et développement des compétences cadres dans le champ social et médico-social. » Bernard LEMAIGNAN, Directeur de l'Arafdes

### Une organisation interne souvent revisitée

Ces différents changements sont récents sans être toutefois totalement nouveaux. De ce fait, ils ont déjà impacté l'organisation interne des structures du secteur de la santé et de l'action sociale qui a souvent été revisitée au cours des dernières années.

Si des transformations sont toujours à prévoir dans certaines d'entre elles, beaucoup ont réalisé une large partie de

leur mue organisationnelle et peuvent aujourd'hui se prévaloir d'une gestion saine reposant tout à la fois sur une diversification de leur activité et de nouvelles pratiques managériales : une fois encore, mise en place d'un fonctionnement moins vertical, progression de l'encadrement intermédiaire, renforcement de la place accordée aux usagers...

Ce mouvement devrait continuer et impacter le fonctionnement des structures ainsi que les partenariats à construire à l'échelle d'un territoire.



## Un riche vivier de compétences

Avec des équipes – aussi bien opérationnelles que de direction – fréquemment rajeunies et de plus en plus qualifiées, les structures du secteur de la santé et de l'action sociale s'appuient à présent sur un riche vivier de compétences à même de leur fournir la souplesse et l'agilité nécessaires dans un contexte de changement constant.

Elles disposent par ailleurs fréquemment d'une capacité à mettre ces différentes compétences en synergie et à travailler de façon interdisciplinaire, parfois au sein d'un seul et même établissement.

Certaines structures ont ainsi la possibilité de proposer une offre globale à l'attention d'un public particulier et/ou sur une thématique spécifique (l'accompagnement complet des personnes porteuses de handicaps rares, par exemple).

« Les principaux atouts de l'ARHM aujourd'hui, c'est d'abord la pluralité de ses compétences : on a du sanitaire avec la psychiatrie, et du médico-social avec le handicap, au sein d'une même institution. C'est un atout car on peut mettre en synergie ces compétences. » Agnès MARIE-EGYPTIENNE, Directrice Générale de l'ARHM

« [...] On a des gens compétents. [...] On a des porteurs de projets qui sont en mesure de gérer du collectif mais aussi de faire évoluer des individualités. » André SOLLE, Directeur de la Fondation AJD

« L'idée, c'est un peu de mobilité, un peu de remise en cause de ce qu'on sait faire et de la manière dont on pratique habituellement. Cela nécessite d'avoir des équipes mobiles, mobilisables, créatives... » Anne PRIOLET, Directrice de l'IES Les Primevères et du Foyer Clairefontaine

« Aujourd'hui, parmi les points forts de l'Arafdes, il y a d'abord la dynamique de l'équipe qui est très visible et qui a des traductions concrètes pour les utilisateurs. Il y a une grande fluidité et facilité de contacts à tous les niveaux. Il y a aussi une grande proximité avec nos stagiaires en formation. » Bernard LEMAIGNAN, Directeur de l'Arafdes



### Un secteur qui demeure en partie dépendant de financements publics

Une étude réalisée par l'INSEE en Normandie et parue en avril 2016, note que « Dans l'ESS, l'emploi dans l'action sociale est essentiellement couvert par les associations, et dépend alors étroitement du financement public (État et collectivités locales). Or, avec la survenue de la crise, celui-ci s'est contracté, resserrant de fait le financement associatif. »

Source : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2019627#titre-bloc-19> (consulté le 16/01/2017).

### Un accroissement significatif du nombre d'établissements privés

En cinq ans dans la métropole de Lyon, dans le secteur de l'action sociale sans hébergement, le nombre d'établissements du secteur privé hors ESS a été multiplié par deux et le nombre d'emploi a plus que doublé.

Source : Insee-Clap 31-12-2009 et 2014

**x 2,3**

« Un [...] point de fragilité, ce sont les financements qui sont structurellement à la baisse. On a l'obligation de rendre viable la totalité de notre organisation. C'est un questionnement constant. » Agnès MARIE-EGYPTIENNE, Directrice Générale de l'ARHM

« [...] Il y a effectivement beaucoup d'instances qui sont là justement pour favoriser le travail en réseau, et qui aujourd'hui ont des baisses de moyens, très concrètement. Il y a beaucoup d'instances comme ça qui font réseau. Il ne faut pas trop leur couper leurs moyens parce que c'est vraiment nécessaire, parce que si on n'organise pas cette partie réseau, [...] ça devient vite très compliqué pour les institutions de construire le travail interinstitutionnel. Or, on note quand même depuis quelques années que ces instances sont de plus en plus en difficulté. » Nathalie PARIS, Directrice de LADAPT Rhône

« Nous sommes aussi dans un environnement très concurrentiel. Nous avons 70 % de notre chiffre d'affaires qui repose encore sur deux formations. Donc on reste dépendant. C'était 85 % avant, mais ça reste trop. L'environnement de la formation change beaucoup par ailleurs. Notre clientèle évolue. La taille est plutôt un atout car on peut être assez réactifs. C'est un secteur où il faut rester vigilant. » Bernard LEMAIGNAN, Directeur de l'Arafdes

### Un modèle économique à conforter

La viabilité économique des établissements demeure toutefois, dans certains cas, une problématique forte. Malgré de réels efforts de consolidation et de diversification effectués depuis plusieurs années, une partie des structures du secteur de la santé et de l'action sociale reste, à des degrés divers, dépendante de financements publics. Or ces derniers sont actuellement stagnants, voire orientés à la baisse. Cette situation - qui concerne également certains acteurs du secteur privé - est d'autant plus complexe à gérer que les besoins sociaux ont tendance à augmenter et les cadres juridiques d'activité à évoluer en permanence. Là encore, la recherche d'un équilibre apparaît comme un impératif.

A un autre niveau, si les impératifs de bonne gestion qui sont régulièrement adressés aux structures du secteur de la santé et de l'action sociale ont entraîné un mouvement général de modernisation, de professionnalisation et de réorganisation interne, cette transformation de l'ensemble du secteur n'a toutefois pas fait disparaître la concurrence que doivent affronter de nombreuses structures, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du champ de l'ESS.

Un enjeu fort réside dès lors dans le fait de favoriser les coopérations dans une recherche de maximisation de l'intérêt général, en veillant à maintenir un équilibre entre efficacité et qualité du service.

## Un développement des partenariats

Le développement des partenariats constitue dès lors une force supplémentaire pour les structures du secteur de la santé et de l'action sociale.

Il concerne tout autant des acteurs publics (Département, Région...) que privés non lucratifs.

En collaborant, de manière croissante, avec de nouvelles institutions et entreprises, les structures du secteur de la santé et de l'action sociale parviennent à consolider leur cœur de métier et à s'appuyer sur des compétences et réseaux dont elles ne disposent pas mais que peuvent avoir d'autres organisations.

*« Les points forts de notre structure aujourd'hui, c'est qu'on fait beaucoup de choses et qu'on est bien soutenus par la Ville de Lyon. Par exemple, au niveau du Gros Caillou, on a un projet de rénover le bâtiment dans lequel nous nous trouvons. On travaille avec la Ville, la CAF... » Ghislaine BARTIER, Directrice-Coordnatrice de l'Association Saint-Bernard*

*« Nous avons développé un partenariat avec d'autres acteurs du département et de la région, notamment des structures privées non lucratives. L'association est membre de la Fehap [Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne]. Aujourd'hui, le partenariat entre acteurs est un axe important pour l'association. » Agnès MARIE-EGYPTIENNE, Directrice Générale de l'ARHM*



5<sup>ème</sup> trophée des Services à la Personne – 23 mai 2017  
© photo : SAPRA

### La franchise sociale : un dispositif original

Développé par Messidor, ce concept novateur a été pensé pour permettre à certaines structures du secteur de la santé et de l'action sociale d'accroître leur activité tout en tenant compte de certaines contraintes, notamment financières : « nous avons décidé d'essaimer notre méthode en proposant une franchise sociale aux associations gestionnaires de places d'ESAT. Compte tenu du contexte budgétaire, il ne s'agit pas de demander la création de places supplémentaires, il s'agit de redéployer des places d'ESAT déjà existantes en direction des personnes souffrant de troubles psychiques. Le franchiseur (Messidor) met à disposition du franchisé une marque reconnue et un manuel opératoire décrivant le concept de transition par le travail [...] »

Source : <http://www.messidor.asso.fr/index.php/franchise> (consulté le 16/01/2017).

*« En termes d'opportunités, j'étais récemment à Paris pour une information sur le fundraising. Je me dis qu'il ne faut pas louper le coche. [...] Il faut qu'on se mette en marche et qu'on diversifie nos recettes. Il faut pour cela qu'on informe nos usagers pour mettre en place plus de réseautage pour collecter des fonds privés. Cela ne fait pas partie de la culture de l'ESS mais c'est dommage. » Ghislaine BARTIER, Directrice-Coordinatrice de l'Association Saint-Bernard*

*« Messidor a jusqu'à présent connu un développement régulier, par étapes, avec une phase d'essaimage national, première étape de la franchise. Notre volonté est vraiment d'être sur un modèle d'essaimage avec ce que l'on appelle maintenant une franchise sociale. » Thierry BRUN, Directeur Général de Messidor*

*« [...] Il faut vraiment être dans une recherche d'innovation et de performance permanente pour garantir le niveau des ressources humaines, de la qualité du service proposé, du financement, avec des coûts d'exploitation, l'insuffisance, parfois, de la demande, et une gestion de boutique qui peut parfois être complexe. » Eric BAUDRY, Président de l'Adiaf-Savarahm*

### Des formules innovantes pour se développer

Dans un contexte global d'austérité budgétaire et d'incertitude socioéconomique, de nouvelles formules émergent pour permettre aux structures du secteur de la santé et de l'action sociale de continuer à fonctionner correctement mais également à se développer de façon pertinente.

Le « fundraising » permet ainsi de partir à la recherche de bailleurs de fonds supplémentaires ; « l'essaimage » ouvre des perspectives d'expansion inédites...

Des établissements tracent leur propre voie en inventant des dispositifs qui n'existaient pas jusqu'alors, comme la franchise sociale, par exemple.

## Des « niches » à investir

Une autre piste prometteuse consiste à investir des « niches » d'activité qui ne sont toujours pas traitées à l'heure actuelle.

Les besoins de certains publics demeurent en effet, aujourd'hui encore, peu couverts, qu'il s'agisse des usagers (personnes âgées isolées) ou des professionnels (cadres non-hiérarchiques), par exemple.

Identifier ces champs non exploités à travers des diagnostics ou une démarche de veille et mettre en place une offre de service à destination des parties prenantes concernées constitue une opportunité supplémentaire pour les structures du secteur de la santé et de l'action sociale.

*« On réfléchit, par exemple, en ce moment pour savoir si on doit étendre les compétences de l'Arafdes au champ sanitaire, qui n'est pas notre domaine d'origine, mais où il y a une demande. Il y a aussi tout ce qui concerne les fonctions de cadres non-hiérarchiques, où là aussi, il y a des besoins. Ce n'est pas notre métier au départ, mais on y va petit à petit. »*  
Bernard LEMAIGNAN, Directeur de l'Arafdes



## Innovation sociale : de quoi parle-t-on ?

Selon le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) : « L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, (...). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation. »

Source : <http://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on> (consulté le 10/04/2017).

## L'hybridation des ressources, un enjeu majeur de l'innovation sociale

Pour le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), « l'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, (...). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation. »

Source : <http://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on> (consulté le 16/01/2017).

### Des statuts et des modes de financement pluriels

« Les statuts juridiques [existant] transcrivent les principes de l'économie sociale et solidaire et construisent un cadre d'exercice garantissant le projet et les valeurs. [On distingue] les mutuelles [de santé et de prévoyance, d'assurance, d'initiative sociale], les associations [et] les coopératives [d'utilisateurs ou d'usagers, d'entreprises, de production (SCOP), bancaires et d'Intérêt Collectif (SCIC)]. »

A ces statuts « classiques » s'ajoutent d'autres options comme le statut de fondation, par exemple.

Source : [http://www.cress-rhone-alpes.org/cress/article.php?id\\_article=202](http://www.cress-rhone-alpes.org/cress/article.php?id_article=202) (consulté le 16/01/2017).

Les modes de financement sont aussi variés. Les moyens permettant de couvrir les charges proviennent souvent des collectivités publiques et portent essentiellement sur le fonctionnement courant des structures, tandis que ceux concernant les investissements et/ou le Besoin en Fonds de Roulement sont multiples : apports en fonds propres, subventions d'investissement, dons / donations / legs, prêts, garanties, financement participatif (« crowdfunding ») ou encore financement locatif.

Source : [http://lemouvementassociatif.org/wp-content/uploads/2016/11/france\\_active\\_guide\\_financements\\_ess\\_sept\\_2016.pdf](http://lemouvementassociatif.org/wp-content/uploads/2016/11/france_active_guide_financements_ess_sept_2016.pdf) (consulté le 16/01/2017).

« L'association a le projet de se transformer en fondation.[...] Le choix de ce statut s'explique par la volonté de disposer d'un cadre juridique qui conforte la gouvernance et donne des opportunités, notamment de financement. »  
*Agnès MARIE-EGYPTIENNE, Directrice Générale de l'ARHM*

« Le fait d'être passé en fondation nous a défini un cadre avec des instances très précises. Ça nous a permis de choisir le fonctionnement avec un Directoire qui est présent au quotidien dans la vie de l'institution, qui prend les décisions et a les responsabilités. [...] On est trois et quand on prend une décision, on est responsables. »  
*André SOLLE, Directeur de la Fondation AJD*

« [...] Dans dix ans, j'imagine une montée en charge de tout ce qu'on fait en bilan et renforcement des compétences en intra-organisation, avec un fort développement des accompagnements et du coaching. C'est d'ailleurs pour ça qu'on a créé une EURL liée à l'Arafdes qui nous permet de développer cette activité. »  
*Bernard LEMAI-GNAN, Directeur de l'Arafdes*

### Des évolutions statutaires possibles

Enfin, un dernier levier potentiellement facilitateur de la bonne marche des structures du secteur de la santé et de l'action sociale réside dans un changement de statuts.

Certaines structures ont par exemple fait le choix de passer du statut d'association à celui de fondation, essentiellement pour renforcer leur gouvernance et pouvoir diversifier leurs financements. La responsabilisation des dirigeants dans les prises de décisions opérationnelles est également évoquée pour justifier cette option décrite comme stratégique. Elle soulève en filigrane la question de l'accompagnement à la professionnalisation des structures et de leurs équipes.

Notons toutefois que de nombreuses organisations demeurent attachées au statut associatif et à son caractère démocratique.

### De plus en plus de fondations

En cinq ans dans la métropole de Lyon, dans les secteurs de la santé et de l'action sociale, le nombre de fondations est passé de 15 à 43.

Source : Insee-Clap 31-12-2009 et 2014

**x 3**



# Vue d'ensemble

Le recours à la matrice « Forces / Faiblesses / Opportunités / Menaces » permet de synthétiser la situation globale du secteur de la santé et de l'action sociale et d'en donner une vue d'ensemble.

|   |  |
|---|--|
| <b>Forces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Un ancrage culturel fort au cœur de l'ESS</li><li>• Une grande diversité de métiers, de compétences et de champs d'intervention</li><li>• Un positionnement hybride, souple, pertinent dans les domaines de la santé et de l'action sociale</li><li>• Un nombre d'emplois important, non délocalisables</li><li>• Une dynamique globale de modernisation et de professionnalisation</li><li>• Un secteur en phase de consolidation et de croissance</li></ul> | <b>Faiblesses</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Un poids économique parfois méconnu et insuffisamment valorisé</li><li>• Un déficit d'attractivité dans certaines professions</li><li>• Des rémunérations peu élevées dans l'action sociale</li><li>• Un modèle intermédiaire à réaffirmer</li></ul>                           |
| <b>Opportunités</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'émergence de nouveaux besoins directement liés aux évolutions de la société (comme le vieillissement de la population, par exemple)</li><li>• La progression des partenariats</li><li>• Des formules innovantes pour se développer</li><li>• Des niches à investir</li><li>• Des évolutions statutaires possibles</li><li>• Un nombre élevé de départs en retraite</li></ul>  | <b>Menaces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Une montée en puissance du secteur privé lucratif</li><li>• Des difficultés de recrutement</li><li>• Des conditions de travail qui se dégradent parfois</li><li>• Une diminution tendancielle des financements publics</li><li>• Un nombre élevé de départs en retraite</li></ul> |

# Enjeux et perspectives

**Le secteur de la santé et de l'action sociale est à présent confronté à un certain nombre d'enjeux qui dessinent autant de défis à relever pour l'avenir.**

## Un secteur fortement impacté par les départs en retraite

« L'action sociale, est le premier secteur de l'ESS en volume d'emplois et représente le plus gros potentiel de départs en retraite, avec plus de 40 000 postes libérés dès 2017 (287 000 d'ici 2025). L'aide à domicile, en volume et en proportion de salariés de plus de 50 ans, est le domaine le plus impacté par les départs à la retraite : près de 40 % des salariés ont plus de 50 ans. Vient ensuite l'accueil d'enfants handicapés<sup>1</sup> (34,6 %), puis l'hébergement social et médico-social<sup>2</sup> (30,5 %). A eux trois, ces secteurs représentent plus de 183 000 départs à la retraite d'ici 2025. Les autres secteurs regroupés dans l'action sociale sont moins concernés : l'accueil d'enfants et d'adolescents, l'accueil d'adultes handicapés ou de personnes âgées, l'accueil de jeunes enfants. [...]

La santé est le quatrième secteur de l'ESS en termes d'emploi, mais le troisième pour les départs à la retraite avec plus de 12 000 postes potentiellement libérés dès 2017 (61 000 d'ici 2025). »

Source : Observatoire National de l'ESS – CNCRESS. Départ à la retraite et opportunités d'emplois dans l'économie sociale et solidaire. 2016.

*« On ne se développe pas assez pour avoir des gens qui puissent passer du temps sur les réponses à appels d'offres et chercher des financements auprès des fondations. On est encore trop petit. On n'a pas le temps et pas les moyens de chercher d'autres financements mais il va falloir qu'on le fasse prochainement. Ça va peut-être nous coûter au début mais on va devoir embaucher quelqu'un qui fasse ça et qui pourra ensuite rentabiliser son poste. » Pierre ORIOL, Directeur de l'Association Relais*

*« On est sur un point charnière où nous avons été compétents jusqu'à présent. Nous devons trouver des perspectives d'évolution et de développement pour enrichir les compétences en interne afin de maintenir les activités et de les faire vivre pleinement. Nous sommes sur un point d'équilibre qui est compliqué, même si on n'est pas en déséquilibre financier. » André SOLLE, Directeur de la Fondation AJD*

## Poursuivre les transformations engagées...

Les structures du secteur de la santé et de l'action sociale vont vraisemblablement poursuivre les grandes transformations amorcées jusqu'à présent : adaptation globale de l'offre aux nouveaux besoins des publics et aux exigences des financeurs, évolution des métiers et des pratiques (avec la progression du fundraising, par exemple) et renforcement/mutualisation de certaines fonctions (commerciales, notamment), meilleure articulation entre professionnels et bénévoles, déploiement de démarches « hors les murs »...

Des projets, qui apparaissent comme des prolongements de ces axes, se dessinent également autour de thèmes tels que la responsabilité sociétale, la qualité ou encore du développement des liens avec le monde de la recherche.

# 112 000

**C'est le potentiel de départs à la retraite dans le courant de l'année 2017 pour l'ESS,**

notamment dans l'action sociale (40 000 postes potentiellement libérés), l'Enseignement (21 000) et la Santé (12 000).

Source : Observatoire National de l'ESS – CNCRESS. Départ à la retraite et opportunités d'emplois dans l'économie sociale et solidaire. 2016.

### ... tout en ménageant les équipes

Le fait de conforter les grandes orientations prises au cours des dernières années va toutefois devoir s'accompagner d'une attention soutenue au bien-être des équipes et à la qualité de vie au travail.

En effet, si les personnels des structures adhèrent aujourd'hui majoritairement aux changements à l'œuvre dans le secteur de la santé et de l'action sociale, ils n'en demeurent pas moins sensibles au respect de la « philosophie » de l'économie sociale et solidaire et tout particulièrement à la place centrale accordée à l'humain.

Le rythme soutenu des transformations survenues durant la période récente impose aujourd'hui de les ménager.

*« Ce qui nécessite de l'attention, c'est d'arriver à anticiper les changements qui vont venir, à accompagner les équipes là-dessus sans les essouffler. Il faut que la structure bouge et en même temps qu'elle tienne. Pour les deux établissements que je dirige, 2015 et 2016 ont été des années particulièrement sensibles. Cela nécessite de rechercher un équilibre. Comme ça bouge, elles peuvent tanguer et il faut que les équipes de direction parviennent à maintenir l'équilibre dans la houle. » Anne PRIOLET, Directrice de l'IES Les Primevères et du Foyer Clairefontaine*

*« Le but, c'est de rester convivial, car il y a une culture maison. Il y a une dimension de respect de la dignité des gens, c'est quelque chose qui prime chez nous avec le personnel. Ça se mesure notamment par très peu d'arrêts maladie. » Pierre ORIOL, Directeur de l'Association Relais*

*« [...] On a aujourd'hui à faire valoir une qualité de la prestation, et une qualité de vie des salariés, qui [soient] remises en évidence, qui doivent être évaluées par nos financeurs [...]. » Eric BAUDRY, Président de l'Adiaf-Savarahe*

### Un baromètre pour mesurer la qualité de vie au travail

« Lancé par la mutuelle CHORUM avec l'appui technique de l'institut de sondages CSA et le soutien du ministère chargé de l'ESS et de la consommation, [un] baromètre a permis d'obtenir une vision croisée de 6261 dirigeants et salariés. L'enseignement marquant de cette étude est l'attachement porté à l'ESS, où 85% des salariés et 92% des dirigeants souhaitent continuer à travailler. La qualité de vie y est légèrement mieux perçue par les salariés que dans le secteur marchand, avec une note de 6,3/10 – contre 6,1/10 dans le secteur privé lucratif, selon une étude de l'Anact datant de 2013. Cette satisfaction est surtout vraie pour les dirigeants (7,4/10) et pour les salariés cadres. [...] Ces chiffres, globalement positifs, sont à nuancer par l'émergence d'un sentiment de dégradation – en particulier pour le tiers des salariés ayant vécu une fusion ou un regroupement, dont 60% estiment que la restructuration a modifié leurs conditions de travail, de manière négative pour près de 8 personnes sur 10. Seulement 1/3 est rassuré pour son emploi après une fusion. Au-delà de ces grandes tendances, se dégagent des points de vigilance : contraintes physiques (douleurs articulaires...) et relationnelles pour les salariés, dont 62% craignent les comportements ou discours agressifs de la part du public. Les dirigeants, eux, sont affectés par une pression temporelle constante (73%) et une charge de travail excessive (59%). »

Source : <http://www.chorum-cides.fr/ressource/barometre-sur-la-qualite-de-vie-au-travail-dans-less-les-resultats/> (consulté le 17/01/2017).

### Les PTCE, un outil de coopération et de mutualisation

« Un pôle territorial de coopération économique (PTCE) est un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable. »

Source : <http://www.llelabo-ess.org/+PTCE-+.html> (consulté le 10/04/2017).

« Dans les pistes d'évolution, des rapprochements avec d'autres structures permettent de conforter les activités concernées dans un contexte de pression financière et d'obligations juridiques, notamment en termes de sécurité. La question de la taille critique se pose pour maintenir une capacité d'innovation et d'adaptation. » Agnès MARIE-EGYPTIENNE, Directrice Générale de l'ARHM

« [...] On se rend compte que les politiques ne veulent plus s'adresser à de trop nombreuses associations et leur imposent de se regrouper. La logique est la même dans l'ensemble du secteur sanitaire et social : se regrouper pour mutualiser. Je pense qu'aujourd'hui, on est arrivé à un point où il y aura moins de regroupements. Toutes les structures qui devaient être regroupées l'ont été. » Pierre ORIOL, Directeur de l'Association Relais

### Se rapprocher d'autres structures...

Les rapprochements entre structures sont également amenés à perdurer.

Plusieurs responsables d'organisations interviewés dans le cadre de cette étude ont ainsi rappelé la nécessité, à leurs yeux, de veiller à maintenir – voire parfois à atteindre – une taille critique, c'est-à-dire suffisamment importante au regard de leur activité et concurrents, permettant d'exister dans un environnement institutionnel complexe et financièrement contraint.

D'autres ont en revanche indiqué que l'essentiel du mouvement de concentration du secteur de la santé et de l'action sociale leur semblait, à ce jour, avoir été accompli.

### Une concentration qui se poursuit

En cinq ans dans la métropole de Lyon, le nombre d'établissements de l'ESS dans l'action sociale a progressé de 5% tandis que le nombre d'entreprises sièges a diminué de 3%.

Source : Insee-Clap 31-12-2009 et 2014



**... sans chercher à « grossir pour grossir »**

Si le besoin de croître apparaît souvent comme une nécessité pour se consolider, des interrogations surgissent néanmoins sur la capacité des structures à conserver une taille « raisonnable » à même de leur permettre de rester souple et agile.

Pour cette raison, aux fusions-absorptions « classiques » succéderont probablement, dans le futur, de nouvelles formes d'alliances et de mutualisations, plus souples et moins formalisées : collaborations ponctuelles, partenariats pluri-annuels ou encore, une nouvelle fois, franchise sociale, par exemple.

A l'instar des entreprises de l'économie classique, le développement des structures de l'économie sociale et solidaire passera en grande partie par un travail d'accompagnement et de conseil sur leur socle.

*« Aujourd'hui, il y a une grande dispersion de l'aide sociale. On pourrait par exemple réfléchir à mutualiser des aides au niveau d'un quartier, ça pourrait être intéressant. On porte beaucoup cette question d'interpeller les acteurs de l'ESS et du médico-social et la Métropole à non pas réfléchir à une aide sociale adaptée mais à une aide à l'échelle d'un quartier. Mais ce n'est pas simple ! » Pascal ISOARD-THOMAS, Directeur Régional Auvergne Rhône-Alpes des Petits Frères des Pauvres*

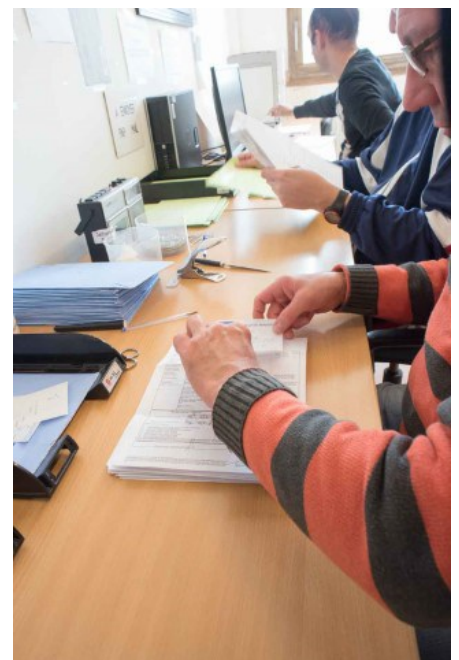
*« Dans dix ans, on aura sans doute fait une alliance. Peut-être pas une fusion, mais au moins un rapprochement stratégique avec un gros organisme avec qui on aura mutualisé des services supports. » Bernard LEMAI-GNAN, Directeur de l'Arafdes*

*« Il y a une autre tendance importante : celle du regroupement des associations, de leur grossissement. Elles doivent grossir à tout prix pour survivre. Ce n'est pas la position que nous avons pris, nous, ici. Je pense personnellement que c'est une hérésie. On en verra les limites dans une décennie. » Thierry BRUN, Directeur Général de Messidor*

**Mutualisations et regroupements : deux tendances de fond**

« Aujourd'hui, 1 association créée sur 5 est le résultat d'une restructuration. Un phénomène en plein essor, impulsé par les financeurs et par la nécessaire réflexion sur la viabilité du modèle économique de ce type de structures qui concilient performance et utilité sociale. »

Source : <http://www.chorum-cides.fr/themes/mutualisations-et-regroupements-dans-less/> (consulté le 17/01/2017).



# Note méthodologique

## Une dizaine de structures interviewées

Les verbatim présentés dans ce document sont extraits d'entretiens réalisés avec dix dirigeants de l'ESS implantés sur le territoire de la Métropole de Lyon.

Les interviews d'Eric BAUDRY et de Nathalie PARIS ont été réalisées par Bastien PEREIRA-BESTEIRO (Métropole de Lyon). Les autres professionnels ont été interrogés par Richard NORDIER (Agence d'urbanisme).

| Contact                    | Fonction                                | Structure  | Domaine d'activité  | Effectifs salariés permanents |
|----------------------------|---|--|---|-------------------------------|
| Mme Ghislaine BARTIER      | Directrice-Coordnatrice                 | Association Saint-Bernard  | Accueil de jeunes enfants   | 70                            |
| M. Eric BAUDRY             | Président                               | Adiaf-Savarahm (Association Départementale Interfédérale pour l'Aide Familiale – Service Auxiliaire Vie Association Rhône Alpes Handicapés Moteur) | Aide à domicile pour personnes en situation de fragilité  | 301                           |
| M. Thierry BRUN            | Directeur Général                       | Messidor   | Aide par le travail   | 200                           |
| M. Pascal ISOARD-THOMAS    | Directeur Régional Auvergne-Rhône-Alpes | Les Petits Frères des Pauvres  | Accompagnement social de personnes âgées isolées  | 30                            |
| M. Bernard LEMAIGNAN       | Directeur                               | Arafdes (Association Rhône Alpes pour la Formation des Directeurs d'Etablissement du Secteur Social)   | Formation des cadres du secteur social et médico-social   | 10                            |
| Mme Agnès MARIE-EGYPTIENNE | Directrice Générale                     | ARHM (Association Recherche Handicap Santé Mentale)  | Gestion d'établissements et services sanitaires et médico-sociaux dans le champ de la psychiatrie                                       | 1700                          |
| M. Pierre ORIOL            | Directeur                               | Association Relais   | Accompagnement et hébergement de jeunes adultes   | 48                            |
| Mme Nathalie PARIS         | Directrice                              | LADAPT Rhône   | Insertion sociale et professionnelle de personnes handicapées   |                               |
| Mme Anne PRIOLET           | Directrice                              | IES (Institut d'Education Sensorielle) Les Primevères – Foyer Clairefontaine   | Accompagnement médico-social et pédagogique de jeunes porteurs de handicaps sensoriels  | 900                           |
| M. André SOLLE             | Directeur                               | Fondation AJD (Amis de Jeudi dimanche) – Maurice Gounon  | Accompagnement d'enfants, d'adolescents et de jeunes adultes en situation de détresse et d'exclusion vers l'autonomie et la citoyenneté | 250                           |

Equipe d'étude / rédaction :

**Sophie-Anne Carrolaggi**, analyse statistique  
et **Richard Nordier**, enquête qualitative

© photos : Uriopss, janvier 2017

© photos : SAPRA

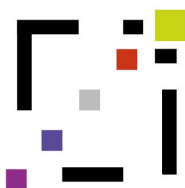
Les travaux de l'Observatoire partenarial lyonnais en économie sont l'expression d'un partenariat entre la Métropole de Lyon, la Ville de Lyon, la CCI de Lyon Métropole, le Medef Lyon-Rhône, l'Université de Lyon, la Chambre de métiers et de l'artisanat du Rhône, la CGPME, Pôle Emploi, l'Aderly, le Cecim, l'Office de tourisme et des congrès du Grand Lyon, Viennagglo, le Pôle métropolitain et l'Agence d'urbanisme de l'aire métropolitaine lyonnaise, en association avec le Sgar, l'Insee, la Banque de France, l'Urssaf, la Caisse des Dépôts et Consignations et la Direccte du Rhône.

Retrouvez les publications de l'Opale sur

**[www.opale-lyon.com](http://www.opale-lyon.com)**

Métropole de Lyon, Etat, Département du Rhône, Sepal, Sytral, Région Auvergne Rhône-Alpes, Epora, Pôle métropolitain, Communautés d'agglomération de la Porte de l'Isère, du Bassin d'Annonay, du Pays Viennois, Communautés de communes de l'Est Lyonnais, de la Vallée du Garon, des Vallons du Lyonnais, du Pays de l'Arbresle, du Pays de l'Ozon, du Pays Mornantais, Communes de Bourgoin-Jallieu, Lyon, Tarare, Vaulx-en-Velin, Vénissieux, Villeurbanne, Syndicats mixtes des Scot de l'Ouest Lyonnais, de la Boucle du Rhône en Dauphiné, de la Dombes, des Monts du Lyonnais, des Rives du Rhône, du Beaujolais, du Nord-Isère, du Val de Saône-Dombes, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, Chambre de commerce et d'industrie Lyon Métropole, Chambre de métiers et de l'artisanat du Rhône, Caisse des dépôts et consignations, Grand Lyon Habitat, Lyon Métropole Habitat, Opac du Rhône, Syndicat mixte de transports pour l'aire métropolitaine lyonnaise, Syndicat mixte pour l'aménagement et la gestion du Grand Parc Miribel Jonage

Agence d'**Urbanisme**  
aire métropolitaine **Lyonnaise**



Tour Part-Dieu, 23<sup>e</sup> étage  
129 rue Servient - 69326 Lyon Cedex 03  
Tél. 04 81 92 33 00 - Fax 04 81 92 33 10  
**[www.urbalyon.org](http://www.urbalyon.org)**

Directeur de la publication : **Damien Caudron**  
Réfèrent : **Richard Nordier** 04 81 92 33 52 [r.nordier@urbalyon.org](mailto:r.nordier@urbalyon.org)  
Infographie : Agence d'urbanisme