

Journée d'échanges :

**Des questions d'emploi aux enjeux de financement :  
COMMENT DEVELOPPER LES SERVICES A LA PERSONNE ?**

Jeudi 15 octobre 2009  
La Baume, Aix-en-Provence

*L'emploi, la coopération, le développement économique  
et le financement au cœur des débats.*



# Programme de la journée

## OUVERTURE

Colin CUSAK, président du Comité de Région PACA et Corse du Crédit Coopératif

Rémi CABON, Trésorier du Pôle Services à la Personne PACA



## MATIN

### Temps 1 STRUCTURATION EN RÉSEAUX ET COOPÉRATION TERRITORIALE

**Kamel BENBOUGUERRA**, dirigeant SCOP MJN A DOMICILE et Président de l'URSCOP Languedoc-Roussillon ♦ **Jocelyne COHEN**, Directrice de CQFD, plateforme de services ♦ **Géraldine MEYER**, Conseillère technique, URIOPSS PACA Corse ♦ **Louis GROS**, Président de la Fédération ADMR PACA-Corse.



### Temps 2 EMPLOIS, QUALIFICATIONS ET COMPETENCES

**Patricia AMORETTI**, Vice-Présidente CPRE-CFDT (collège salariés) ♦ **Fabienne CARRIAS**, Présidente CPRE Commission Paritaire Régionale Emploi ADESSA (collège employeurs) ♦ **Cathy DESOUTTER**, Déléguée régionale UNIFORMATION ♦ **Claude-Lise TREMOLIERES**, Déléguée territorial ANSP - DDTEFP Alpes Maritimes ♦ **Thierry VECLIN**, Responsable du développement CIDES - CHORUM.



## APRES-MIDI

### Temps 1 LA DYNAMIQUE DE CRÉATION D'ACTIVITÉS

**Les stratégies coopératives de développement** : **Alain BONAMY**, Secrétaire général de la F.F.C.G.A. ♦ **Nabil M'RAD**, Administrateur responsable Services à la Personne, UES - COOPERER POUR ENTREPRENDRE.

**Le développement économique solidaire : de l'insertion économique à l'emploi durable** :

**Richard CORNELIS**, Secrétaire générale du COORACE

**Les systèmes de franchises et de duplication** : **Thierry REIN**, Président du Groupe FAMILY SPHERE.



### Temps 2 LE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT

**Michel FAMY**, Directeur de l'Union Régionale des SCOP ♦ **Gérard PALACIN**, Délégué général Sud Méditerranée Crédit Coopératif ♦ **Bruno ROCHEGUDE**, Secrétaire général d'E.S.I.A. ♦ **Jacques TERRASSE**, Directeur interrégional en charge de l'Economie, des Universités et du Développement durable CDC.

## FAIRE MIEUX ENSEMBLE QU'INDIVIDUELLEMENT

La journée d'échanges organisée par le Pôle Services à la Personne PACA et le Crédit Coopératif s'est déroulée le 15 octobre 2009 à la Baume à Aix-en-Provence. Elle a réuni une centaine de personnes autour des enjeux du développement des services à la personne. L'assemblée était composée d'acteurs sociaux et politiques, de professionnels du secteur, de chercheurs et d'étudiants. Afin d'enrichir la réflexion, la journée d'échanges a été introduite par Rémi Cabon, Trésorier du Pôle Services à la Personne PACA et Colin CUSACK, Président du Comité de Région PACA et Corse du Crédit Coopératif. Les échanges entre intervenants et professionnels ont été rythmés autour de quatre temps qui ont permis d'identifier les enjeux et d'ouvrir sur des pistes d'action, dont nous proposons la synthèse ci-dessous :

- Structuration en réseaux et coopération territoriale
- Emplois, qualifications et compétences
- La dynamique de création d'activités
- Le financement du développement



Depuis quelques années, la filière des services à la personne a beaucoup évolué. Deux lois sont venues profondément modifier le fonctionnement du secteur : la loi de janvier 2002 sur la rénovation du secteur social et médico-social et la loi Borloo de juillet 2005 qui a, notamment, ouvert le secteur à la concurrence. Dans un contexte de croissance, le développement d'initiatives et la montée de nouvelles formes d'entreprises obligent ce secteur à réfléchir sur son

positionnement stratégique. Dans le même temps, le secteur se diversifie avec des métiers traditionnels d'aide aux publics dépendants qui se complexifient (augmentation de la dépendance des personnes âgées) et de nouvelles activités axées davantage sur le « confort » pour répondre aux besoins des familles en recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Partagées entre leur identité historique d'acteur social et leur introduction dans le marché concurrentiel, exposées au risque de sous-financement, soumises aux évolutions réglementaires et contraintes à s'adapter aux évolutions des besoins sociaux, les structures de services à la personne doivent aujourd'hui s'interroger sur leur développement durable et sur le choix d'un modèle économique au service de l'homme et du lien social.

Vers quels types de services se diversifier ? Comment faire progresser la qualité de service et la nécessaire professionnalisation des emplois dans ce secteur ? Quelles stratégies de coopération, de mise en réseau, de mutualisation de certaines ressources déployer ? Comment rend-on le secteur des services à la personne (SAP) attractif en interne et auprès des usagers ? Quelles sont les logiques de structuration de l'offre de services ? Y a-t-il nécessairement une coexistence entre une structuration de l'offre verticale, caractéristique de grands groupes nationaux qui structurent l'offre sur les différents territoires, par exemple à partir de systèmes de franchise, et une structuration de l'offre horizontale, portée par des acteurs locaux ancrés dans leurs territoires et caractérisée par une proximité vis-à-vis des usagers ?

*« L'économie sociale est fille de nécessité et mère de prospérité »*

(Gérard PALACIN, Délégué général Sud méditerranée Crédit Coopératif)

Dans ce contexte en pleine mutation, les acteurs de l'économie sociale jouent un rôle non négligeable dans la structuration de ce secteur, dans la promotion de ces services et dans le débat public. Peut-on parler d'une légitimité des associations à intervenir sur le territoire ?

La coopération avec les financeurs est-elle un enjeu de développement ? Comment concilier nouvelles exigences commerciales et financières d'une part et contrat social d'autre part ? Les nouvelles formes de gouvernance des organisations (SCIC, coopérative d'artisans, coopératives d'activité, réseaux d'associations intermédiaires, systèmes de franchises) participent-elles au développement des SAP et avec quel ancrage territorial ?

**L'emploi, une nécessité économique et un enjeu partagé pour la qualité.**

L'emploi est au cœur des enjeux du secteur des services à la personne. Sandie BADEL, directrice du Pôle Services à la Personne PACA a rappelé l'enjeu central pour ces structures de faire progresser la qualité du service dans une dynamique de création d'emplois et de développement. Le secteur constate une augmentation des besoins d'aide à domicile et du niveau de dépendance des personnes âgées et l'arrivée sur le marché de nouveaux acteurs, notamment des entreprises privées commerciales. De plus, le secteur doit souvent composer avec des objectifs contradictoires entre contraintes économiques et qualité de service et d'emploi.

*« Professionnaliser, oui, mais diplômé ? Qui rémunère le coût supplémentaire du diplôme ? »* (Fabienne CARRIAS, Présidente CPRE Collège employeur).

On parle d'une « nécessaire professionnalisation du secteur » mais qu'en est-il des priorités régionales ou nationales en matière de formation, de qualification ? Comment valorise-t-on ces métiers pour les rendre plus attractifs ? Quelle stratégie de communication met-on en place auprès des usagers, des pouvoirs publics ou encore en interne ? Les différents intervenants ont tout d'abord mis en évidence que, même si les services à la personne portent sur des activités à basse qualification, ils

demandent un haut niveau de compétence. La question des diplômes a été soulevée par Patricia AMORETTI, Vice-Présidente CPRE-CFDT (Collège salariés) ainsi que la nécessité d'améliorer les passerelles existantes et l'accès aux diplômes à travers la validation des acquis de l'expérience (VAE). Notons que l'augmentation du nombre de personnes qualifiées engendre un coût supplémentaire pour l'employeur, ce qui peut freiner certains employeurs dans leur volonté de professionnaliser leurs salariés.



Plusieurs efforts sont toutefois réalisés en matière de professionnalisation non seulement par les OPCVA, qui proposent différents modules de formation, comme l'a présenté Cathy DESOUTTER, Déléguée Régionale d'Uniformation, mais aussi par des structures intermédiaires comme le Pôle Services à la Personne, qui, en collaboration avec Act Méditerranée, a mené une action collective sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) dans ce secteur.

Malgré ces efforts, le malaise des salariés reste important, nous rappelle Patricia AMORETTI de la CPRE CFDT (collège salariés) ainsi que de nombreux participants. Les conditions de travail demeurent difficiles, les salariées se sentent isolées et les rémunérations restent trop faibles. La difficulté d'obtenir un temps plein est une réalité pour beaucoup d'intervenants et de participants.

Les réponses tiennent en plusieurs engagements formulés durant cette journée :

- ◆ **Développer une vision stratégique des ressources humaines** : aider les dirigeants des structures dans l'adoption d'une vision stratégique des ressources humaines, encourager la GPEC : plans de formation, accès à la VAE, gestion des carrières et mobilité dans l'emploi, etc.
- ◆ **Professionaliser les structures, former les salariés** et particulièrement les responsables de secteur, point clé de l'organisation et du développement des structures.
- ◆ **Renforcer le dialogue social territorial élargi** : défendre les intérêts de la branche, développer la formation, élaborer une convention collective unique, formaliser des accords cadre territoriaux.
- ◆ **Développer les actions de prévention des risques professionnels.**



Comme l'a développé Thierry VECLIN, responsable du développement au CIDES- CHORUM, au-delà de l'obligation légale de conduire une évaluation annuelle des risques professionnels autour du document unique, la prévention devient une question majeure, au cœur d'enjeux multiples :

- enjeu humain : préserver l'intégrité physique et mentale des salariés,
- enjeu en termes d'organisation du travail : limiter l'absentéisme et le turnover du personnel ;
- enjeu économique : réduire les coûts induits par les maladies professionnelles et accidents du travail,
- enjeu de qualité et d'attractivité du secteur.

Ces différents axes ne peuvent être atteints sans l'appui des pouvoirs publics. Ceux-ci s'engagent à soutenir le secteur, engagement que l'on retrouve notamment dans la feuille de route de la professionnalisation, comme l'a présenté Claude-Lise TREMOLIERES, Déléguée territoriale ANSP-DDTEFP06.

*« Il faut travailler ensemble au sein des structures avec des incidences fortes en matière d'organisation, de qualification, de développement de la qualité rendue aux usagers et de professionnalisation »* (Claude-Lise TREMOLIERES, Déléguée territoriale A.N.S.P. - D.D.T.E.F.P. des Alpes Maritimes).

## Développement durable, qualité et utilité sociale : des critères d'éligibilité pour le financement des structures de services à la personne.

Bien entendu, un développement durable et de qualité du secteur des services à la personne ne pourra se faire sans des financements importants. Plusieurs structures qui soutiennent financièrement et accompagnent le développement des services à la personne étaient présentes lors de cette journée. Ainsi, la Caisse des Dépôts, représentée par Jacques TERRASSE, Directeur interrégional, partenaire actif de l'A.N.S.P., du Pôle Services à la Personne, de M.S.D. et d'E.S.I.A., participe à la création d'emplois dans les services à la personne avec comme préoccupation majeure la « durabilité » ou la pérennisation des emplois. Celle-ci passe à la fois par la réinsertion des personnes en difficulté et par l'amélioration de la qualité de vie des salariés et des usagers dans une optique de développement durable. « C'est surtout une question d'éthique », précise Jacques TERRASSE. Il en est de même pour l'association E.S.I.A., outil de financement solidaire au service du public, appartenant au réseau France Active et représentée par Bruno ROCHEGUDE, Secrétaire général ou pour le Crédit Coopératif, représenté par Gérard PALACIN, délégué général Sud Méditerranée.

Leur objectif est de contribuer au développement des services à la personne à travers différents outils de financement et d'accompagnement.



La qualité du service et de l'emploi, d'une part, et la fonction d'utilité sociale, d'autre part, ressortent comme des conditions indispensables au financement des structures. Michel FAMY, directeur de l'Union régionale des SCOP, en présentant les différents outils d'aide à la création et au financement des SCOP, souligne que les statuts de SCOP ou de SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) sont adaptés au secteur des services à la personne. Il prend l'exemple de trois petites SCOP constituées par des intervenantes à domicile qui se sont regroupées en une coopérative d'environ 50 salariés. Cet exemple nous amène à nous interroger sur les formes de gouvernance de ces structures.

## Quelle gouvernance pour le développement des services à la personne ?

L'émergence de nouvelles structures, issues du regroupement d'acteurs des services à la personne, pose inévitablement la question de la gouvernance. Jusqu'à présent chaque structure disposait de sa propre organisation, de ses propres instances dirigeantes. La nécessité de coopération peut conduire à différentes formes d'organisation et cette journée nous a donné l'occasion d'en voir plusieurs. Le statut coopératif lui-même peut exprimer des réalités très diverses. La F.F.C.G.A. (coopératives d'artisans)



représentée par son secrétaire général, Alain BONAMY, donne un visage inattendu à l'artisanat. Ce secteur traditionnellement morcelé et qui est perçu comme plutôt individualiste, montre à travers la création de coopératives d'artisans qu'il sait se regrouper et se coordonner. Cette coordination via des agences « services à l'environnement de la personne » représente aujourd'hui 8% des entreprises artisanales. Elle présente un interlocuteur unique, la coopérative, qui prend en charge la demande de services, qui répartit auprès des artisans sociétaires les différentes tâches à réaliser et facture les clients.

Dans ce cadre, la coopérative est un modèle économique qui a des atouts : il nécessite un investissement de départ limité, offre une diversité des métiers, des compétences et des parties prenantes et donne accès à de nombreux services sur les territoires en favorisant la proximité.

*« Au travers d'une coopérative, les artisans ont la double qualité, associés et prestataires »* (Alain BONAMY, secrétaire général de la F.F.C.G.A.).

Un autre exemple de cette pluralité de modèles de coopératives, les coopératives d'activités et d'emplois (CAE), présentées par Nabil M'RAD, Administrateur responsable Services à la Personne du réseau Coopérer pour Entreprendre. Ici l'objectif de la coopérative n'est pas de regrouper des professionnels ayant déjà créé leur propre entreprise pour mieux répondre aux exigences du marché. La coopérative offre toutes les facilités pour créer son propre emploi sous un statut de « salarié entrepreneur ». Sa finalité est le développement de l'auto-emploi mais encadré par des outils d'accompagnement et de professionnalisation propres à la forme coopérative. Pendant la phase de définition, de développement et de consolidation du projet, le porteur de projet a le statut de salarié en CDI, sa clientèle lui appartient, il bénéficie de conseils, d'un accompagnement personnalisé et de la structure de la SCOP. Il peut également devenir associé de la coopérative.

*« Ce type de statut permet à des entrepreneurs individuels de ne pas s'installer seul en micro et d'aller casser le marché ! c'est une alternative à la création d'entreprise avec un enjeu d'entreprise collective partagée »* (Nabil M'RAD, administrateur du réseau « Coopérer pour entreprendre »).

La Fédération COORACE, regroupant plus de 300 associations intermédiaires réparties sur tout le

territoire national et représentée par Richard CORNELIS, a présenté une autre forme de regroupement de structures et de gouvernance, le réseau Proxim'Services. Ce réseau regroupe une cinquantaine d'associations actives dans les services à la personne sous la marque Proxim'Services. Ce réseau est géré comme une marque commerciale, précise Richard CORNELIS. Les membres de ce réseau sont liés par un contrat de licence de marque, qui leur donne un droit exclusif d'utilisation de la marque sur un territoire donné. Ils adhèrent à une charte qualité, qui concerne tant la qualité du service que la qualité des emplois, et partagent une même identité visuelle et une même charte graphique. Ce réseau offre des débouchés aux salariés des associations intermédiaires de la Fédération COORACE au terme de leur parcours d'insertion. Les associations de Proxim'Services recrutent près de la moitié de leurs salariés dans les associations intermédiaires (44%). Compétitivité et solidarité sont les piliers du développement de ce réseau.

*« L'objectif est de créer de l'emploi durable par l'activité économique, principalement avec des personnes en fin de parcours »* (Richard CORNELIS, Secrétaire Général du COORACE).

Ces formes de coopération issues de l'économie sociale cohabitent avec d'autres acteurs, comme Family Sphère, société privée lucrative (SAS), créée en juin 2006 et représentée par son président, Thierry REIN. Cette enseigne regroupe plus de 70 agences, organisées selon le modèle de la franchise, et 2500 salariés. Chaque entité est financièrement indépendante. Cependant, comme dans le cas de Proxim'Services, il y a adhésion à une charte et une recherche de proximité.



La stratégie du Groupe Family Sphère est d'être un réseau leader dans la garde d'enfants à domicile et de le rester par des stratégies de différenciation de la marque, d'attractivité et de fidélisation des ressources humaines. Le groupe a également entamé une démarche de certification Qualicert qu'il devrait obtenir en 2010.

Ces deux derniers exemples illustrent bien les différences dans les formes de structuration en réseau. Si ces deux structures jouent sur la « marque », le réseau Proxim'Services regroupe des associations locales qui poursuivent un objectif de création d'emplois pour des personnes en parcours d'insertion autour d'un contrat de licence de marque qui est gratuit alors que le système

de franchise de Family Sphere est payant mais permet à l'entrepreneur de se développer plus rapidement.

La notion de « marque » semble donc à creuser et à travailler. Derrière la question de la « marque », c'est l'enjeu de la communication qui ressort. Communiquer sur les valeurs, sur le projet et sur la qualité des services fournis dans un environnement de plus en plus concurrentiel s'avère primordial. Comme l'a expliqué Louis GROS, président de la Fédération ADMR PACA Corse, « on sait le faire mais il faut le dire ». Charte qualité, démarche qualité, certification, les différentes expériences ont montré la nécessité de signaler et de valoriser la qualité du service fourni.

### La coopération entre structures et territoires, un mouvement inéluctable : entre opportunité et contrainte ?

Coopération, réseau, mutualisation, concentration font aujourd'hui l'objet de tous les débats. Si les initiatives présentées durant la journée ont toutes mis en évidence une forme de coopération, de partenariat ou de mise en réseau, les finalités et dynamiques sous-jacentes sont loin d'être homogènes.

La coopération entre structures est considérée à la fois comme une stratégie de pérennisation et de survie des structures dans un contexte de concurrence accrue et comme une injonction forte de la part des pouvoirs publics qui poussent les structures à monter des partenariats et des coopérations. Cette pression des pouvoirs publics apparaît dans différents textes réglementaires et dans les conditions d'octroi de certains financements.

*« Soit on se donne les moyens de développer un partenariat soit on attend que la sélection naturelle se fasse ; le mouvement est inéluctable »* (Géraldine MEYER, URIOPSS PACA Corse).

Mais si tout le monde semble reconnaître la nécessité de développer des coopérations, plusieurs participants ont souligné le caractère paradoxal d'une telle injonction, puisqu'on demande à des structures qui sont en concurrence sur le marché, pour des appels d'offre notamment, de coopérer.



Le regroupement associatif, quelle que soit la forme qu'il prendra, nécessite plusieurs étapes. Il faut s'assurer que les valeurs soient partagées et que le projet politique de chacune des structures soit respecté. Dans cette perspective, l'URIOPSS PACA Corse, en partenariat avec le Pôle Services à la personne, a réalisé un guide d'accompagnement à la coopération, comme l'explique Géraldine MEYER, Conseillère technique à l'URIOPSS PACA Corse.

L'analyse des formes que prennent la coopération ou le partenariat mériterait qu'on s'y attarde. Plusieurs initiatives ont été présentées aujourd'hui. De la création d'une société coopérative régionale, associant trois coopératives dans le Languedoc-Roussillon présentée par Kamel BENBOUGUERRA, dirigeant de la SCOP MJN A Domicile, à la création de plateformes de services en Région PACA, dont la plateforme CQFD présentée par sa directrice Jocelyne COHEN, en passant par les fédérations telles que l'ADMR, représentée par son président régional Louis GROS, ou les unions professionnelles comme l'URIOPSS, les formes de structuration et de coopération sont multiples.



D'une façon générale, la nécessité de se regrouper et de se structurer sur les territoires ressort comme une dimension importante pour le développement de ce secteur, que ce soit à partir de la mutualisation de certaines ressources, d'échanges de pratiques ou de développement d'actions collectives d'accompagnement à la gestion des ressources humaines ou concernant les démarches qualité. De même, l'implication d'une diversité de parties prenantes dans la gouvernance des structures apparaît comme une dimension cruciale. La participation des salariés, des usagers, voire des collectivités territoriales comme dans le cas de certaines SCIC, est une question clairement mise en avant par les différentes formes de coopération. Enfin, dans une

perspective de mise en place d'un dialogue social territorial élargi, l'implication d'une pluralité de parties prenantes, dont les partenaires sociaux, mais aussi les financeurs et les organismes intermédiaires, est aussi une condition nécessaire au développement de ce secteur.

L'enjeu est donc bien de développer une économie plurielle des services à la personne, au sein de laquelle les différentes structures, quels que soient leurs statuts, auraient comme finalités principales non seulement le développement de services de qualité, accessibles à tous sur l'ensemble du territoire car répondant à des besoins fondamentaux pour les personnes, mais aussi la création d'emplois durables et de qualité. Ces défis ne pourront pas être relevés sans un engagement fort de la part des pouvoirs publics et un partenariat durable avec les différents organismes de conseil, d'accompagnement et de financement. Si le « modèle économique » garantissant le développement durable des SAP est encore à construire, le rôle fondamental de la confiance, de la proximité et de la solidarité en vue d'atteindre ce développement durable n'est, quant à lui, plus à démontrer.



### Rédaction

Ce document est réalisé par les étudiants du Master II RH Economie Sociale et Solidaire de l'Université de la Méditerranée : Valérie COULLET, Pierre FERRE, Manu FERRIER, Ursule LOUIS et avec la collaboration de Francesca PETRELLA, co-responsable du Master.



### Avec le soutien

