



Réunion du groupe Habiter du 26/01/2018

GPS services : retour sur l'expérience de création d'un groupement de services à la personne.

Jean-Pierre LEDEZ, responsable du groupement GPS services.

Présents:

- Nicolas GUEZEL, CD2E, travaille sur les groupements d'entreprise, l'accompagnement de collectivités sur l'économie circulaire, la garantie de performance énergétique.
- Augustin OUTTERS, Dirigeant du groupe Sylvagreg.
- Julien KUBIAK, Directeur commercial de RESEELEC.
- Olivier PARENT, Dirigeant de ARTI-Pévèle, entreprise artisanale de travaux de plâtrerie et d'isolation intérieure, membre du groupement Solutiologis.
- Thomas DAMAY, Responsable du patrimoine à Notre Logis.
- Jean-Pierre LEDEZ, Responsable du groupement GPS Services.
- Caroline LE DANTEC, Directrice de Citéo.
- Olivier DELECROIX, Dirigeant de Delecroix menuiserie et Côté couleurs, membre du groupement Solutiologis.
- Nicolas ONRAET, Dirigeant de Astrid Promotion.
- Patrice VUIDEL, ATEMIS.
- Christian LAIDEBEUR, Citymix.
- Simon LEDEZ, Club Noé.

Excusés: Didier DUMONT, Fabien PROUVOST, Pascal BACH, Bertrand VANSEVEREN, Julien BIGO, Agnès DEMOTIE, Thomas LETIERS, Mohamed ELMANANI.

GPS Services : retour sur l'expérience de création d'un groupement de services à la personne

A la suite du compte-rendu est proposé un extrait du rapport prospectif <u>Vers une économie de la fonctionnalité à haute valeur environnementale et sociale en 2050</u> présentant la trajectoire de l'association ASAP vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

Jean-Pierre LEDEZ est responsable du groupement GPS Services, Délégué Régional de Adessadomicile, fédération nationale de l'aide, accompagnement et soins à la personne.

¹ ADEME, ATEMIS, Patrice VUIDEL, Brigitte PASQUELIN, 2017. Vers une économie de la fonctionnalité à haute valeur environnementale et sociale en 2050

L'origine de la démarche : le développement de l'ASAP et MSD développement.

MSD est une association intermédiaire, créée il y a 40 ans. C'est une structure d'insertion dont le travail est l'accompagnement dans le projet professionnel des personnes, notamment via un accompagnement au travail / à l'emploi. Le public est essentiellement féminin, les principaux postes étant sur des heures de ménage.

MSD a créé ASAP pour permettre aux personnes d'aller vers des emplois stables dans le champ de l'aide à domicile. ASAP est une structure d'aide à domicile (personnes âgées, handicapés, habitants).

MSD avait aussi un mandat de gestion sur une autre structure centrée sur les espaces verts. Les services centraux, la direction étaient mutualisés entre ASAP et MSD. Jean-Pierre LEDEZ a occupé le poste de directeur de ces structures. Il a participé à un parcours collectif vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération en 2014.

Le métier de l'ASAP est de rendre un service de qualité à ses usagers. Tout en employant en partie des personnes elles aussi fragiles. Le modèle d'affaires d'ASAP reposait sur un nombre d'heures de prestations réalisées. Celui de MSD sur un nombre d'heures de mise à disposition de personnels. Une des 2 structures avait des fonds propres négatifs, mais une trésorerie suffisante pour continuer. Le chiffre d'affaires stagnait, le conseil d'administration n'était pas dans une logique de développement d'activités.

Quand Jean-Pierre LEDEZ est arrivé, il a d'abord proposé une logique de croissance externe. La reprise de 2 structures a permis de doubler le chiffre d'affaires en 1 an, avec une maitrise des charges administratives.

Avec du recul, Jean-Pierre juge la dynamique intéressante mais avec une limite : la structure absorbée perd de son identité, ce qui entraine une perte de reconnaissance sur son territoire d'activité, voire une perte d'activité. Comment alors faire autrement ?

Une réflexion sur l'activité des structures et sur leur positionnement.

A cette époque les 2 structures ont réfléchi sur leur métier et le positionnement qu'elles voulaient avoir. Première question : quel est le métier ?

- Répondre aux besoins des personnes bénéficiaires de l'APA, des personnes handicapées ?
- Vendre des prestations aux particuliers ?
- Vendre des prestations aux entreprises, aux collectivités ?

Sachant que la concurrence avec des acteurs privés existe sur les services aux particuliers.

Comment se définir ? Par rapport au marché, à la concurrence, à ce que l'on sait faire ? Autrement ? Le parcours EFC auquel a participé Jean-Pierre a invité à se définir par rapport à la valeur ajoutée crée. Ce qui a eu pour effet de redéfinir la proposition de valeur et les métiers autour de l'objectif : vous apporter des solutions pour bien vivre chez soi.

Cet objectif étant centré sur les particuliers. La question complémentaire étant **Avec qui co-produire cette proposition de valeur ?** Orientation choisie : avec tous ceux qui peuvent répondre aux besoins de nos usagers / clients. Mais avec un critère : respecter les valeurs de l'économie sociale et solidaire.

Cette orientation s'est traduite au départ par le choix d'aller vers des structures qui ressemblaient à ASAP / MSD (faisaient le même métier) et qui étaient sur des territoires proches. Ces structures étaient potentiellement des concurrents mais l'hypothèse était qu'il y avait un intérêt à se regrouper. La proposition a été faite de créer un groupement avec 5 structures, autour de 3 enjeux :

Des raisons stratégiques :

- mieux s'inscrire dans les politiques publiques territoriales et, plus largement, mieux répondre aux attentes des partenaires et des financeurs et des usagers;
- renforcer les capacités d'innovation et de développement des associations ;
- créer une identité plus forte et renforcer l'audience du projet associatif sur le territoire

Des raisons économiques :

- permettre à chacune des associations concernées de se développer dans son cœur de métier en bénéficiant de moyens humains partagées et professionnels. Chacun garde sa structure, son identité, le groupement permet de mutualiser des moyens et des investissements;
- être plus fort économiquement, mieux amortir les coûts fixes et gagner en sécurité.

Des raisons sociales / sociétales :

- renforcer la qualité du service rendu aux usagers, notamment par la systématisation d'une démarche qualité à l'ensemble des associations;
- renforcer et professionnaliser les équipes et leur apporter un cadre de travail sécure.

Cela paraît banal mais plus les personnels sont qualifiés, plus ils coûtent cher, ce qui parfois peut être vu comme une difficulté au vu des taux de financement des activités imposés par des financeurs!

Les engagements stratégiques que prend le groupement vis-à-vis de ses membres :

- Proposer au territoire et à nos partenaires des projets innovants et originaux au bénéfice des personnes dépendantes et/ou des personnes en insertion.
- Rendre lisible notre activité globale, tant en interne qu'en externe, notamment par la mise en place d'une identité commune dans laquelle chaque secteur d'activité et chaque association conserve son identité et sa singularité.



VOUS APPORTEZ DES SOLUTIONS POUR BIEN VIVRE CHEZ VOUS
03.21.23.20.08

































Coiffure Esthétique

On s'inscrit ici dans une perspective de **solution intégrée**, au travers du regroupement d'un ensemble de compétences complémentaires permettant d'apporter des solutions pour bien vivre chez soi. Mais pour que l'intégration se fasse, il faut dépasser la « simple logique » de renvoi d'ascenseur entre

membres du groupement, pour aller vers une gestion de la relation qui fasse ressource. Cela signifie un changement de regard des salariés : je ne propose pas un « service plus » dans une logique commerciale classique, mais une attention à l'usager et une recherche de prise en compte des besoins de l'usager. Qui peut passer par la mobilisation d'un autre acteur partenaire, membre du groupement ou inscrit dans des partenariats avec lui.

Le suivi de la dynamique de mobilisation de partenaires se fait sur le nombre de relais qui sont faits, le taux de transformation des relais, les retours quant à la qualité des activités réalisées. Ce qui implique d'être en confiance et dans une démarche de coopération.

La possible concurrence entre les membres se gère au travers de la reconnaissance des compétences de chaque membre et de la situation territoriale.

Les salariés vivent cela bien : dans la branche maintien à domicile les intervenants voient l'ampleur des besoins et la difficulté à proposer des réponses. Les diverses offres inscrites dans le groupement les aident à mieux prendre en charge les besoins des personnes chez qui ils interviennent.

Les engagements sociaux et sociétaux du groupement :

- Encourager les synergies entre toutes nos activités de manière à proposer un service de qualité, global, fiable et performant à destination de nos bénéficiaires.
- Favoriser la transversalité, l'amélioration continue et le partage de compétences au sein des équipes salariés et bénévoles. Concrètement, les salariés peuvent changer de structure s'ils le souhaitent. Ce qui contribue à leur montée en compétence / progression professionnelle.
- Adhérer et appliquer les valeurs de l'ESS.

La construction du GPS, son organisation :

Les membres des C.A. de chaque structure plus les responsables opérationnels ont été impliqués. Un intervenant extérieur a animé la démarche de co-construction pendant une année complète. Les fédérations professionnelles ont été sollicitées notamment sur le choix de la structure juridique.

Le groupement a une forme juridique de groupement économique et solidaire (G.E.S.) sous forme associative. C'est une forme souple (plus que le GIE). Cela permet de la souplesse dans la gestion, une indépendance de chaque structure (ce qui signifie que les C.A. des différentes structures continuent à exister, en complément du C.A. du groupement). Le groupement est opérationnel depuis un peu moins de 2 ans.

Des structures qui déclarent leur intention d'entrer dans le groupement ont la possibilité d'être associés au conseil d'administration sans droit de vote. Ce qui permet de découvrir de l'intérieur.

Une Charte engage les membres. Les membres sont ainsi par exemple obligés de faire savoir au groupement tout achat supérieur à 10 K€ envisagé, ou en cas de volonté de recruter une personne administrative (ce, pour favoriser des achats communs, des mutualisations). Aujourd'hui le groupement est en train de se construire un plan de formation commun.

Les difficultés rencontrées : la gouvernance, liée à des problèmes d'ego. 3 mois après la création, les 2 premières structures qui avaient passé un an à participer au montage sont parties. La concrétisation du groupement a révélé le problème.

Egalement la dynamique naturelle de « se replier » sur sa structure, son métier, de perdre la dynamique de groupement.

Le lien au Conseil Départemental du Pas de Calais

Le conseil départemental a un service insertion et un service en charge de l'action sociale. Au départ, la proposition d'intégrer les deux dimensions a questionné les services. Jean-Pierre a passé du temps à travailler avec chacune et à les amener à voir comment articuler leurs interventions. Aujourd'hui le Conseil Départemental a mis en place une structure dédiée à l'ESS. Cette structure propose des appels à manifestation d'intérêt qui permettent au groupement de proposer / mettre en œuvre des démarches de coopération.

Le Conseil Départemental a par ailleurs la volonté de favoriser des groupements, qui permettent notamment de mieux mutualiser / intégrer les politiques sociales.

Et maintenant?

S'est posée la question de créer un service de portage de courses. Mais cela demande beaucoup d'énergie de monter un tel service. Un lien a donc été crée avec une structure hors groupement qui propose ce service. Cette structure sort ses plateaux repas à un prix de 7,50€. Le prix relevé sur le marché étant de 8€ environ, un accord a été trouvé sur le fait que la structure facture aux clients du groupement 8€ et reverse 0,50€ par repas au groupement en contrepartie de l'action de relais commercial que joue le groupement.

Se pose également la question de la création d'un GEIQ (Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification). Cependant, un GEIQ centré sur les activités de services s'est créé dans la Sommes. Le groupement est en train de regarder comment s'associer / s'intégrer dans le GEIQ.

Reste encore à faire : la formation, l'accompagnement des salariés, la collecte, la gestion de l'information à partir des remontées de chaque stucture.

Réactions (en quoi l'exposé fait écho à ma situation), questions :

Thomas, (Notre Logis) : Notre logis se pose la question aujourd'hui de garder ses spécificités tout en favorisant des synergies avec d'autres acteurs autour de nous. L'exemple de GPS fait écho.

Julien, (Reseelec)): cela fait écho sur la façon dont on peut accompagner des salariés à changer de posture et à devenir « détecteur, ambassadeur », à être tourné vers les besoins des clients. Aujourd'hui, c'est très difficile de faire passer cet « état d'esprit » auprès de nos salariés, notamment ceux en insertion.

Nicolas (CD2E) : le CD2E a l'expérience de l'accompagnement de groupements. Je vois d'une part des groupements « opportunistes » qui se créent par rapport à l'accès à un marché (donc pas des groupements pérennes). Ceux-là ne fonctionnent pas forcément très bien : il n'y a pas de gouvernance commune, pas de coopération. Et d'autres qui sont plutôt dans une logique de réseau économique, et qui se développent dans la durée.

Augustin (Sylvagreg) : comment se pose la question du partage de la valeur ? Est-ce que le fait d'être associatif facilite le projet ?

Patrice, (Atemis) : comment on révèle, on partage la révélation de la valeur qui est créée à différents niveaux pour les membres du groupement (au regard des enjeux du CA, des salariés) ? Dimension clef si l'on veut réussir à tenir dans la durée.

Jean-Pierre, (GPS Services): la communication commune est pour moi déjà un partage de valeur: chacun seul n'aurait pas pu le faire. Autre exemple: une structure a changé son système d'information, elle a été appuyée dans la formation des personnels par une seconde structure qui avait le même logiciel. Une structure certifiée accompagne les autres dans la démarche qualité. La seule contrepartie éventuelle est la prise en charge du coût lié au temps passé par celui qui apporte.

Olivier, (Delecroix Menuiserie) : l'expérience fait écho par rapport à notre dynamique de groupement. Nous nous questionnons sur l'intérêt d'avoir une Charte, au-delà de règles de gestion. Egalement sur la question du partage de la valeur. Et la question de l'agrandissement du groupement, avec parfois des tailles différentes. Comment se fait le choix d'intégrer des structures ou de conventionner avec elles ?

Jean-Pierre, (GPS Services): dans notre groupement la taille n'a pas d'importance. Une coiffeuse à domicile est importante, malgré sa petite taille, parce qu'elle apporte quelque chose que les autres structures ne savent pas faire.

Caroline, (Citéo): Comment on se met en mode coopération au service d'un intérêt général ? Souvent les règles sont construites sur la gestion des éventuels problèmes, elles ne définissent pas les modalités d'engagement commun, de coopération. Comment passer d'une logique « qu'est-ce que vous allez m'apporter » à « qu'est-ce qu'on peut s'apporter ensemble ? ». Et comment on tient l'ambition dans la durée, y compris lorsque c'est plus difficile ?

Jean-Pierre, (GPS Services): le groupement tient dans le temps en créant de la valeur collective. Cela passe par le fait que lorsqu'une structure a une difficulté, elle peut demander conseil /appui aux autres. Egalement à travers des projets communs. Exemple: la problématique de la malnutrition des personnes âgées liée à l'isolement et/ou à la perte de mobilité. D'un autre côté les personnes en insertion ont un problème de « malbouffe », également d'isolement et de mobilité! 3 problématiques qui se ressemblent: comment les traiter ensemble? Une perspective nouvelle que nous avons proposé consiste à mettre des personnes en insertion en aide aux personnes âgées pour leur permettre de faire leurs courses. En rentrant, au domicile des personnes âgées, elles aident à la préparation de quelques repas pour la semaine. La personne âgée se prépare ainsi des repas qu'elle aime. Celle en insertion découvre des plats, se rend compte que bien manger ne coûte pas forcément plus cher. Nous avons trouvé quelques personnes âgées intéressées par la proposition. Le Conseil Départemental finance le test. Mais aujourd'hui ne s'engage pas à rémunérer la valeur créée (ex : de la prévention sur des questions d'alimentation / nutrition). Des services civiques ont été intégrés dans le dispositif (lecture au domicile par exemple).

Nicolas, (Astrid Promotion): on a essayé de travailler avec 4 autres promoteurs de notre taille. La démarche est restée informelle. Mon sentiment est que pour coopérer il faut bien se connaître, avoir déjà travaillé ensemble. Un chef d'entreprise veut être libre, c'est une de ses motivations lorsqu'il créé sa société. Se regrouper, si cela implique de réduire un peu sa liberté, peut être compliqué pour le dirigeant. Je suis plutôt favorable à des coopérations souples, à partir de l'expérience du travail en commun. Eventuellement s'appuyer sur une charte, sans qu'il soit nécessaire de la signer formellement.

Jean-Pierre (GPS Services): la question de l'indépendance est également posée dans le monde associatif. La Charte est essentielle, il faut passer du temps à construire les engagements: quel que soit le type de coopération, ce qui est primordial est d'être clair sur les valeurs que l'on partage, qui sont communes.

Simon, (Club Noé): je trouve intéressant les postures qui permettent de premiers engagements (coopérer sans être dans le groupement, éviter le « tout » ou « rien »). J'ai plusieurs questions :

comment construire une « communauté de pensée et d'action » sans devoir être dans une « pensée commune » (Cf l'expression de François HUBAULT, ATEMIS). C'est l'enjeu du groupement, ou du Club Noé par exemple. Comment l'évaluation du travail est modifiée par le fait que l'on passe de vente d'heures de ménage à la proposition de « bien vivre chez soi » ? Comment on évalue le fait qu'une structure est plus compétente qu'une autre sur un métier ? Comment faire vivre le groupement sans un garant de la coopération ? Ou alors qui est le garant ? Quelle légitimité a la personne ?

Jean-Pierre, (GPS Service) : je suis porteur au départ du projet du groupement. Je suis donc reconnu comme légitime pour animer le groupement. Mais la fonction de garant de la coopération reste implicite. Il serait bien de formaliser cette fonction pour qu'elle ne dépende pas que de la légitimité liée à ma personne.

Seconde partie : les possibles expérimentation permettant de coopérer dans des trajectoires EFC

Recherche de terrains d'expérimentation :

Création du groupement Solutiologis (Delecroix, dumont energie, etc.) : recherche des opportunités pour mettre en œuvre l'offre de rénovation énergétique globale.

Le CD2E va travailler sur la garantie de performance énergétique, en intégrant la dimension d'usage, de confort. En s'appuyant sur l'expérience de SAVECOM et en rejoignant le réseau que SAVECOM est en train de créer. Appui également sur le réseau des acteurs du passif.

Notre Logis : on va faire une rénovation très lourde sur un bâtiment. On s'intègre dans la logique « Energie Sprong » : principe : industrialiser la rénovation énergétique, demande de garantie par ceux qui rénovent, les locataires n'ont plus de charges énergie mais continuent à payer une charge qui correspond au surinvestissement lié à la rénovation. Le marché sera un REM (réalisation – exploitation – maintenance), avec l'objectif d'avoir un dialogue avec les entreprises. Se pose effectivement la question des critères à mettre pour favoriser la coopération et ne pas seulement vendre une prestation en se garantissant juridiquement contre la non performance.

Sur l'enjeu de la santé : Oxynergie.

Les coopérations en cours :

Solutiologis en lien avec la communauté de communes du Pévèle Carembault.

Sur l'enjeu de la santé, Gesnord a signé un contrat avec le GHICL sur l'enjeu de l'ambulatoire et du lien au domicile.

Sergic et Citéo sur Humanicité.

Les acteurs qui proposent des terrains d'expérimentation

- Soliha sur l'enjeu de performance énergétique
- Le collectif du quartier Saint-Michel : porteur d'une dynamique citoyenne sur l'enjeu du développement durable à l'échelle d'un quartier.
- Soliha : réhabilitation d'un ancien couvent dans un quartier sensible.
- Fabien Prouvost : mise en place d'une monnaie fictive support de la coopération entre les membres du groupement.
- Citéo : changement de siège social

_							
μ	ro	cn	aır	1es	O a	ates	•

Option le 28 Mars et le 4 avril

Extrait du rapport prospective

ADEME, ATEMIS, Patrice VUIDEL, Brigitte PASQUELIN, 2017. Vers une économie de la fonctionnalité à haute valeur environnementale et sociale en 2050

ASAP – une association d'aide à la personne

Présentation de l'entreprise

Statut: association loi 1901

Effectif actuel: 110 personnes (62 ETP)

Nom du dirigeant : Jean-Pierre LEDEZ, directeur

Chiffre d'affaires : 2 millions d'euros en 2015 (96 000 heures de service)

Activité : d'une part service d'aide et de maintien à domicile, principalement orienté vers les personnes

âgées et handicapées. D'autre part, activité de ménage à domicile (services aux particuliers).

Territoire d'intervention : Arras, Saint Paul, Fruges (Pas de Calais)

Adresse: 34 avenue Kennedy, 62000 Arras Site internet: site en refonte fin 2016

Les éléments déclencheurs – les limites du modèle initial

Un audit de l'association mené en 2011 montrait que celle-ci était en grande difficulté, notamment financière. Les marges de manœuvre étaient réduites : une partie des revenus de l'activité est liée à des prestations financées par le conseil départemental dans le cadre du maintien à domicile. Or, si chaque structure peut proposer un tarif horaire, la fourchette de tarifs acceptée par le Conseil Départemental est mince. Par ailleurs, sur les activités de service à domicile, l'association est concurrencée par le gré à gré (en partie non déclaré).

Les premières actions mobilisées pour redresser l'association passaient par une diminution des coûts de fonctionnement en cherchant à mutualiser les moyens de gestion de la structure par le regroupement avec d'autres associations. De plus, une démarche qualité, dans une optique de certification, fut impulsée, sans toutefois être certain que celle-ci puisse régler la question de la qualité de la prestation apportée aux bénéficiaires.

Inscrit dans un parcours vers l'économie de la fonctionnalité et la coopération², Jean-Pierre LEDEZ a cherché à explorer d'autres voies que celle de la réduction des coûts de financement, notamment en réinterrogeant la stratégie de l'association.

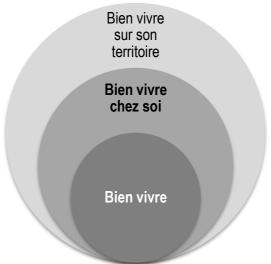
La nouvelle offre relève d'une solution intégrée

² Initié par le CID et le Réseau Alliances, mis en œuvre par ATEMIS

La nouvelle proposition de valeur s'inscrit dans une approche intégrée où la performance repose sur les attentes et les besoins des personnes âgées au regard de l'enjeu de bien vivre chez soi. Dans cette perspective, il ne s'agit plus de vendre des heures d'aide à domicile mais de d'apporter des solutions qui favorisent et facilitent la vie quotidienne des personnes (dont les personnes âgées) à leur domicile, tout au long de la vie.

3 niveaux d'interventions ont été identifiés pour qualifier la notion de bien vivre :

La nouvelle offre implique que l'association propose une approche globale de la personne, dans son environnement et favorise les coopérations territoriales entre les différents acteurs intervenant au domicile de la personne, quel que soient leurs statuts (voisins,



professionnels du soin à domicile, acteurs de la santé, bénévoles). L'association jouant un rôle d'intégrateur : elle fait le lien entre les différents acteurs et organise des interventions basées sur la coopération.

Depuis 2015 l'ASAP a orienté son développement dans cette perspective. Ainsi, entre juillet 2015 et mars 2016, on peut noter les évolutions suivantes :

- La démarche, engagée par le directeur a été validée par le conseil d'administration et est maintenant une démarche de l'association ;
- Des alliances stratégiques avec un premier ensemble de structures ont été installées, d'autres regroupements sont en cours, de façon à pouvoir réaliser des économies de complémentation (associer deux compétences complémentaires), d'intégration (réunir dans une même intervention des actes nécessitant auparavant le passage de plusieurs professionnels) et proposer une solution globale aux personnes;
- Un dispositif s'appuyant sur l'expérience des salariés est en cours de déploiement, visant à mieux prendre en compte les besoins de la personne afin de définir une proposition d'intervention la plus adaptée possible ;
- Dans la perspective du départ en retraite du directeur début 2018, ce dernier a proposé à d'autres responsables de structures avec lesquelles l'ASAP est regroupée de se former à l'économie de la fonctionnalité, de façon à ce qu'ils puissent poursuivre dans l'orientation définie.

Un groupement pour construire une offre élargie à l'échelle des territoires de proximité

Un groupement économique et solidaire a été créé sous forme d'association. Chaque structure est indépendante, garde son identité. Mais à terme il est visé une fusion des structures.

Une Charte fait du groupement un support d'expérimentation et d'évaluation sur les nouveaux modèles économiques. Le groupement s'appuie au départ sur la complémentarité des offres médicosociales et de maintien à domicile, dans une perspective de mieux coordonner les interventions au service des personnes. Par exemple, associer une aide à domicile et une aide-soignante dans l'idée que

leur intervention conjointe puisse d'une part faciliter leur travail, d'autre part permettre une meilleure prise en charge via une approche globale des besoins de la personne.

Les effets de cette intervention conjointe ont été évalués. Elle induit une nette amélioration des conditions d'intervention de chaque professionnel et un transfert de compétences se crée dans l'échange. Pour certaines aides à domicile, cette configuration peut favoriser une évolution du parcours professionnel vers le métier d'aide-soignante, ce qui permet à l'ASAP de proposer des parcours de professionnalisation aux salariés. L'association constate depuis la mise en œuvre de cette nouvelle intervention commune une baisse de l'absentéisme de 30%.

Plus largement, chaque structure intègre dans son offre les activités complémentaires des autres, ce qui permet d'enrichir l'offre proposée, dans une perspective de solution globale. Par exemple une entreprise d'insertion située en milieu rural a une expertise sur le taillage, l'élagage des arbres, expertise qui peut être mobilisée pour des interventions en ville, là où interviennent d'autres structures. Le lien à des acteurs spécialisés dans la rénovation de l'habitat est en cours d'exploration pour continuer à élargir l'offre : en positionnant la personne bénéficiaire au cœur des services proposés et au sein d'un territoire de vie, on peut potentiellement associer une diversité d'acteurs sur les volet soin, aide à la vie quotidienne, relationnel, culturel, loisir, plaisir, ainsi que sur les volets aménagement / gestion du logement. Avec des effets recherchés y compris du côté de la ré assurance de l'entourage lorsque l'on intervient en direction de personnes en perte d'autonomie.

Intégrer différents enjeux dans une offre pour augmenter les effets utiles et réussir à solvabiliser la prestation : l'exemple du temps du repas.

Un travail est mené avec le conseil départemental sur les problématiques des personnes âgées, notamment sur l'enjeu de la dénutrition. Le repas devient une corvée, il faut faire les courses, ce qui pose notamment un problème un terme de mobilité ; Par ailleurs, le repas renvoie au problème de la solitude de la personne, la famille n'est pas forcément présente ; Or, plus les personnes âgées sont seules, plus les maladies cognitives apparaissent.

Les problématiques des personnes en insertion renvoient également aux questions d'alimentation, de mobilité, de solitude:

- Alimentation déséquilibrée, pour des questions financières, de mal nutrition ;
- Problèmes de mobilité;
- Personnes ghettoïsés (vivant dans des quartiers difficiles)

Les trois problématiques ne sont pas identiques mais pourraient être travaillées de façon complémentaire à travers la solution suivante : les courses de la personne âgées sont faites avec les personnes en insertion ; Les personnes âgées vont acheter des aliments qui leur plaisent. On évite ainsi le risque de dénutrition ; On cuisine ensemble pour une semaine ce qui créé un partage d'expérience entre personnes âgées et personnes en insertion, avec un effet sur les personnes en insertion. Et qui en retour apporte du sens dans la vie des personnes âgées. Aujourd'hui les acteurs publics sont intéressés par la proposition mais ont des difficultés à trouver comment la financer, l'innovation dans l'offre de service et l'approche intégrée constituant une difficulté au regard des dispositifs de financement établis.

Une évolution dans le travail

L'ASAP a engagé un travail sur le confort des salariés. L'association souhaite aller vers du travail en continu, plutôt que matin et soir. Elle a mis en place en 2016 un plan de formation visant à les former à la détection des besoins des bénéficiaires / de leur évolution, de façon à faire évoluer l'offre de

service et de mieux prendre en compte les attentes des usagers. Des réunions périodiques ont lieu entre les agents, dont l'objet est la remontée d'informations, l'échange autour des difficultés rencontrées, le partage d'expériences entre pairs, le partage des meilleures pratiques et leur diffusion. Ces réunions participent à la professionnalisation des agents.

Les bénéfices attendus

Pour l'association, au départ, pour le groupement, à terme, l'objectif est de dépasser la logique des volumes et la rétribution des prestations à l'heure en proposant une offre qui ne s'exprime plus en nombre d'heures mais en performance : le bien-être de la personne âgée et le bien vivre à domicile. Pour ce faire, il est donc nécessaire de révéler les effets utiles de l'offre et de proposer aux financeurs une relation de partenariat autour des effets utiles. Ce qui implique que les différentes parties prenantes soient associées dans le processus d'évaluation de l'offre (salariés intervenant au domicile, bénéficiaires, entourage, financeurs).

Pour les bénéficiaires, la nouvelle offre doit permettre de mieux répondre aux besoins dans une perspective de bien-être / bien vivre chez soi et ce faisant de réduire les effets négatifs liés à la segmentation / séparation des interventions. Par ailleurs, la nouvelle offre intègre de nouvelles dimensions de valeur, favorables au bien-être de la personne (l'intégration des questions d'adaptation du logement, les liens de proximité sur le territoire, etc.).

Le sens et le confort de travail sont renforcés pour les salariés qui interviennent.

Pour les financeurs, il y a une opportunité à réfléchir sur des économies d'intégration à travers deux dynamiques : d'une part, une personne présente au domicile peut éventuellement élargir le champ des services qu'elle rend. D'autre part, les conditions de réalisation de l'activité peuvent créer des effets utiles à d'autres niveaux (insertion de personnes, développement de lien social utile à l'échelle du quartier, dans le cas d'un service qui permettrait de retarder l'entrée des personnes âgées en EHPAD, des gains peuvent être constatés et une partie de ceux-ci pourraient être redistribués pour poursuivre le financement de la prévention). Cependant, l'enjeu est que les gains réalisés ne se traduisent pas pour l'ASAP par des réductions de moyens mais par une discussion avec les financeurs sur l'affectation des économies d'intégration réalisées (par exemple au service de la professionnalisation, au service du financement d'une ingénierie d'innovation servicielle).

Le parcours vers l'Économie de la Fonctionnalité

Jean-Pierre LEDEZ a suivi un parcours vers l'Économie de la Fonctionnalité entre septembre 2014 et juin 2015.

Pour le moment les financeurs réagissent positivement aux propositions mais ne souhaitent pas modifier leurs modes de financement des prestations proposées. Ils y voient même des sources de mutualisation possible et donc une baisse des coûts. L'accès à des financements autres, de type « fondation », a été exploré mais n'a pas abouti pour l'instant.

La mise en place des contrats de ville pourrait être une opportunité, notamment pour travailler à l'échelle d'un quartier en mobilisant les solidarités de voisinage, en combinant l'approche insertion et service à la personne. On rejoint ici l'un des piliers des contrats de ville : la cohésion sociale. La nouvelle offre, en ne ce centrant plus uniquement sur la personne, s'inscrivant potentiellement plus fortement dans les enjeux du territoire.

Conclusion

Les services à la personne sont fortement inscrits dans une logique de paiement à l'heure, avec une concurrence par les prix. Une évolution vers une nouvelle approche et une nouvelle offre nécessite un déplacement des financeurs publics comme des bénéficiaires. Le passage par des expérimentations

peut être une possibilité pour lever ce frein dans un premier temps et rendre visible les effets créés par la nouvelle approche.

Mais l'évolution des clients et des financeurs ne sont pas les seuls enjeux. Il faut réussir à sortir de logiques de concurrence entre structures pour aller vers des coopérations créatrices de valeur ajoutée à l'échelle de territoires de proximité, et impliquer les salariés qui sont au contact des personnes, donc qui sont les plus à même d'apprécier les besoins de celles-ci (innovation servicielle, adaptation de l'offre aux besoins et aux usages). Autant d'investissements immatériels qu'il n'est pas forcément évident de financer sur les fonds propres.