

# Les Cahiers du Management Public

## Conduire le changement dans la Fonction Publique

Numéro 15 – Décembre 2007

DOSSIER

### Services à la personne : radioscopie d'une politique ambitieuse mobilisant public et privé

Entre octobre 2004 et janvier 2006, Jean-Louis Borloo a engagé une vaste mobilisation autour du développement des services à la personne. L'enjeu est de taille : développer la croissance et l'emploi tout en éradiquant le travail au noir. L'Agence Nationale des Services à la Personne est alors créée pour piloter la mise en oeuvre de cette politique. Deux ans plus tard, le nouveau gouvernement en place, où en est-on ? Nous avons rencontré les principaux acteurs concernés, aussi bien publics, privés qu'associatifs.

AGENDA

Livre vert de l'APRAT :  
"Réforme de la sphère publique :  
échec ou changement concerté ?  
De quel conseil le secteur public  
a-t-il besoin ?"

■ Parution le 15 janvier 2008

Voir information en page 8



Marie Béatrice Levauz



Bruno Arbouet



Jacques Manardo



Emmanuel Verny

à la mobilité et transports de personnes ayant des difficultés de déplacement, ...

**Les Services à la Personne sont-ils réellement nés avec le Plan de Cohésion Sociale**

#### QUAND ON ÉVOQUE LES « SERVICES À LA PERSONNE », DE QUOI PARLE-T-ON AU JUSTE ?

##### Mieux répondre aux grands enjeux sociétaux

Pour Marie Béatrice Levauz, présidente de la Fédération des Particuliers Employeurs, la FEPEM<sup>1</sup>, les services à la personne répondent en fait à trois des principaux enjeux sociétaux : le vieillissement de la population et la dépendance ; la natalité et la garde des enfants ; la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale.

Bruno Arbouet, directeur général de l'Agence Nationale des Services à la Personne, l'ANSP<sup>2</sup> (présidée par le député Laurent Hénart), chargée

d'assurer la promotion, le développement et la qualité des services à la personne, résume le champ des services concernés : *en fait, vingt et un métiers sont concernés, regroupés en trois grandes catégories : 1) Les services à la famille : garde d'enfant, assistance informatique et Internet, soutien scolaire, garde-malade (à l'exclusion des soins), ... ; 2) Les services de la vie quotidienne : entretien de la maison et travaux ménagers, petits travaux de jardinage ou de « petit bricolage », préparation ou livraison des repas à domicile, collecte et livraison de linge repassé... ; 3) Les services aux personnes dépendantes : assistance aux personnes âgées ou handicapées (transport, aide à la vie quotidienne), aide*

##### de Jean-Louis Borloo ?

Jacques Manardo, président de la Fédération des Entreprises de Service à la Personne, la FESP, rappelle l'historique de ce secteur : *Dès les années 1990, les pouvoirs publics ont cherché, par différentes mesures, d'une part à sortir notre économie de l'emploi non déclaré, d'autre part à favoriser la création d'emplois. Ce système a permis d'extraire environ un million de travailleurs de l'économie souterraine, ce qui a permis de créer un énorme flux de recettes pour l'Etat, sous forme de charges sociales et d'impôts. L'extension de la réduction d'impôts aux entreprises prestataires, en 1996, a constitué le réel démarrage des*

<sup>1</sup> La FEPEM représente 3,1 millions de particuliers employeurs et 1,45 million de salariés employés.

<sup>2</sup> Cf. site de l'ANSP : [www.servicessalapersonne.gouv.fr](http://www.servicessalapersonne.gouv.fr)

entreprises de services à la personne. Le phénomène a été accéléré avec la création, en 2000, d'une TVA à 5,5%. Marie Béatrice Levieux le confirme : Les services à la personne ne sont pas nés en 2004 avec le Plan Borloo ; les emplois familiaux sont un mode de gestion du quotidien qui existait depuis des décennies. A titre d'illustration, notre fédération, qui existe depuis 1948, a très directement contribué, dès 1996, à la création du Chèque Emploi Service... Et pourtant, le Gouvernement a « oublié » les particuliers employeurs lors de l'élaboration du Plan de Cohésion Sociale. On a finalement remis les particuliers employeurs « dans le jeu », mais pas « au centre du jeu »... Ce qui fait que l'on a perdu une opportunité extraordinaire de donner une image positive de l'existant, et de s'appuyer dessus pour faire plus. Emmanuel Verny, directeur général de l'Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services à domicile (UNA), rappelle également que son réseau a été fondé en 1970. Il regroupe 1300 structures : 80% d'associations, 18% de CCAS<sup>3</sup>, et 2% d'organismes mutualistes<sup>4</sup>. Notre « cœur de cible » est constitué des personnes en situation de fragilité : personnes âgées dépendantes, personnes handicapées ou malades, personnes en difficulté d'intégration sociale...

**QU'EST CE QUE LE PLAN BORLOO A APPORTÉ ?**  
**Doper la croissance de création d'emplois**

Bruno Arbouet rappelle que pour Jean-Louis Borloo, alors ministre de l'Emploi, 5% de croissance annuelle de création d'emplois, « c'était bien, mais on pouvait faire mieux ! » Il a réuni l'ensemble des acteurs, et leur a

posé la question suivante : « qu'est ce qu'il faudrait faire pour doubler la croissance ? » Trois freins à la croissance ont été identifiés, pour ce qui concerne les

« Trois freins à la croissance ont été identifiés:  
 1) [Les services] étaient trop chers ;  
 2) Ils étaient trop difficiles d'accès ;  
 3) L'attractivité des métiers concernés [...] était insuffisante. »

Bruno Arbouet  
 Directeur général de  
 l'Agence Nationale des Services à la Personne



métiers de service à la personne : 1) Ils étaient trop chers ; 2) Ils étaient trop difficiles d'accès ; 3) L'attractivité des métiers concernés, en terme de ressources humaines, était insuffisante. Le Plan Borloo a ainsi permis d'apporter une réponse simultanée à ces différents freins : les acteurs ont été réunis en octobre 2004, un rapport a été remis en février 2005, et la loi a été présentée en juin 2005, puis adoptée fin juillet 2005. Le système est opérationnel depuis le 1er janvier 2006. Frédéric Dohet, conseiller au cabinet de Christine Lagarde, en charge de cette question, revient sur le premier frein lié au coût du travail : le SMIC est, proportionnellement aux autres pays, élevé en France. Les métiers peu qualifiés sont donc relativement chers... Ce qui signifie que sans dispositif fiscal attractif, la demande de services à la personne risquait de ne pas décoller. Avec pour corollaire la pérennisation du fléau que représente le travail au noir. Comme le rappelle Georges Constantin, qui a créé en 2006 l'activité services à la personne de la CNP<sup>5</sup> et qui préside l'Association des Enseignes de Service à la Personne (AESP)<sup>6</sup>, les

métiers de services à la personne représentent 11 à 12 milliards d'euros déclarés. Or il faut réduire le travail au noir, vraisemblablement deux fois plus important.

**Bousculer les croyances sur l'aide à domicile**

Marie Béatrice Levieux le reconnaît : avant le Plan Borloo, la FEPEM et le monde associatif étaient assez seuls pour porter des enjeux sociétaux aussi majeurs que peuvent l'être le vieillissement de la population, la natalité et la conciliation entre vie familiale et professionnelle. Nous avons besoin de valoriser notre secteur. L'intérêt du Plan Borloo a été de mettre en lumière ce champ, de communiquer dessus. Ce qui a permis de déculpabiliser les politiques et le grand public sur le thème « Se faire aider à la maison, ce n'est pas revenir au XIXème siècle. » Les Français, dans leur inconscient collectif, ne sont pas sortis de la logique de servitude. Le Ministre de l'époque a su bousculer les idées reçues sur le sujet et mettre en lumière les évolutions économiques et sociales ainsi que la réalité des ménages français. Pour éviter

« Le Plan Borloo a [...] permis de déculpabiliser les politiques et le grand public sur le thème « Se faire aider à la maison, ce n'est pas revenir au XIXème siècle »

Marie Béatrice Levieux  
 Présidente de la Fédération des Particuliers Employeurs



que le CESU ne bénéficie qu'aux ménages « aisés », Bruno Arbouet rappelle d'ailleurs que depuis février 2007, un foyer qui ne paye pas d'impôts bénéficie d'un crédit d'impôts.

**Le CESU préfinancé, véritable « ticket restaurant » des services à la personne**

C'est pour favoriser la solvabilisation de ces prestations de service que le Chèque Emploi Service Universel (CESU) a été créé. Qu'apporte-t-il réellement par rapport au Chèque Emploi Service préexistant ? L'une des principales innovations est liée au fait que le CESU peut être préfinancé par les entreprises (ou collectivités territoriales) : comme le rappelle Georges Constantin, l'idée consiste à offrir aux

<sup>3</sup> Centres Communaux et Intercommunaux d'Action Sociale.  
<sup>4</sup> Les associations aident 750 000 familles et emploient 140 000 salariés, ce qui représente un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros.  
<sup>5</sup> CNP Services à la Personne  
<sup>6</sup> Créée en 2007, l'AESP regroupe la quasi-totalité des enseignes de service à la personne : sur les 18 enseignes nationales, 16 y adhèrent.

entreprises de participer au financement du CESU, en échange d'abattements fiscaux. **Monique Potelet**, secrétaire nationale de la Branche Salariés du particulier employeur Force Ouvrière<sup>7</sup> estime que la seule véritable avancée du CESU par rapport au Chèque Emploi Service, c'est qu'un chèque peut maintenant être préfinancé par un Comité d'Entreprise ou une collectivité territoriale. En accompagnant son salarié par ce préfinancement, l'employeur encourage donc le salarié à avoir recours aux services à la personne.

Bruno Arbouet ajoute que l'enjeu consiste à ce que le coût du travail déclaré devienne moins cher que le coût du travail au noir. Il cite l'exemple suivant : Sur un chèque de 20 euros, si l'entreprise en prend 10 à sa charge, cela lui coûte au final 4 euros. Du

point de vue du salarié, après déduction de 50% du montant du CESU de son impôt sur le revenu, le coût résiduel n'est que de 5 euros. Marie Béatrice Levieux ajoute que le CESU représente un extraordinaire instrument de promotion : on peut être « aidé par son entreprise pour être aidé chez soi »... Tout en rappelant que la réussite du système nécessitera un certain temps : Il y a des blocages culturels à surmonter. Le ticket restaurant a mis 30 ans à se développer. Avec le CESU, nous sommes bien partis, mais c'est normal que cela prenne du temps. Il faudra trois à cinq ans pour installer le dispositif.

Le deuxième mode d'utilisation du CESU (qui préexistait avec le CES) consiste à ce que le particulier employeur fasse la demande de chèques auprès de sa banque (on parle de « CESU bancaire ») pour l'utiliser avec son ou ses employé(s). 1, 6 millions de particuliers employeurs l'ont utilisé en 2006 ; 600 000 salariés sont régulièrement déclarés par les particuliers employeurs, ce qui représente

265 millions d'heures de travail effectuées au domicile<sup>8</sup>. Sachant qu'au total, 3 100 000 particuliers employeurs déclarent 1 450 000 salariés, pour un total de 514 millions d'heures de travail effectuées au domicile<sup>9</sup>.

**Le Plan Borloo a représenté un formidable amplificateur médiatique**

Tout en regrettant que les particuliers employeurs n'aient pas pu bénéficier de la dynamique engagée en termes d'image, de valorisation, d'appui, car

on parle de « services à la personne », ce qui masque le « particulier employeur », Marie Béatrice Levieux reconnaît que, jusqu'en 2004, les services à la personne représentaient un secteur peu identifié, non identifiable... Tous les

acteurs s'accordent ainsi pour dire que le Plan Borloo a représenté, comme le résume Jacques Manardo, un formidable « buzz médiatique ».

**La création d'entreprises de service était-elle indispensable, là où les particuliers employeurs et les associations intervenaient depuis des années ?**

Marie Béatrice Levieux regrette que l'enjeu de la loi Borloo ait consisté à créer des entreprises de service à la personne « à l'anglo-saxonne ». Pour l'équipe de Jean-Louis Borloo, il fallait un intermédiaire entre deux personnes incapables de gérer une relation entre elles. Ils ont estimé qu'il existait un espace permettant de créer un tiers-acteur structurant. Pour Jacques Manardo, chacun des acteurs, en fait, contribue à la réussite de cette politique, à condition de bien clarifier le rôle de chacun : l'emploi direct (via les particuliers employeurs, ndlr) est

possible et pertinent jusqu'à un certain « état », en particulier lié à l'âge de la personne. En effet, passé un certain âge, je ne considère pas qu'il soit facile de gérer la relation employeur-employé dans toute sa complexité. Par ailleurs, je ne crois pas que ce soit par le biais de l'emploi direct que l'on contribue à développer la professionnalisation d'un métier, ni à développer l'emploi. De leur côté, les associations font un travail extraordinaire de proximité.

**Des « enseignes nationales » se sont créées, pour sélectionner et promouvoir les prestataires de qualité**

La garantie de la qualité de la prestation est un facteur essentiel de succès à long terme, confirme Georges Constantin. Or il est difficile de trouver partout le bon prestataire. Des enseignes nationales se sont justement créées pour apporter ce service aux particuliers. Il ajoute que l'une des difficultés auxquelles les enseignes sont confrontées, c'est que les clients ne sont pas habitués à payer pour une mise en relation.

**Deux ans plus tard, les résultats sont-ils à la hauteur des ambitions affichées ?**

Au total, l'ANSP recensait fin 2006 11 000 prestataires de services à la personne, soit 100% d'augmentation en un an. Les associations représentent 45% de ce secteur, les entreprises 35% (on en dénombre 3 800, soit six fois plus qu'en 2005), les CCAS et autres établissements publics 11%. Bruno Arbouet s'en réjouit : Nos résultats se situent au-delà de ce que l'on pouvait imaginer : en 2005, seuls 18% des ménages accédaient à ce type de service. Et il s'agissait essentiellement de ménages aisés, ou de personnes dépendantes. Notre objectif est de créer, d'ici 2010, 500 000 emplois dans ce secteur, soit 10% de croissance par an. En 2006, on a doublé. A ce jour, et sachant que le CESU n'est diffusé que depuis l'été 2006, 45 000 entreprises le diffusent à leurs salariés, et 650 000 salariés l'utilisent. Le compte réalisé par Jacques Manardo est également très favorable : L'ensemble des actions menées a permis de générer

« L'ensemble des actions menées a permis de générer 2 millions d'emplois (soit environ 600 000 ETP). Ce qui correspond à 20% du total des emplois créés en France en 2006. »

Jacques Manardo  
Président de la  
Fédération des Entreprises de Service à la Personne



<sup>7</sup> Egalement Vice-Présidente des Institutions de Retraite Complémentaire des Employés de Maison (IRCEM)

<sup>8</sup> Source ACOSS

<sup>9</sup> Source IRCEM

2 millions d'emplois (soit environ 600 000 équivalents temps plein – ETP). Ce qui correspond à 20% du total des emplois créés en France en 2006. Un réel progrès, mais un retard important à rattraper par rapport aux autres pays industrialisés. Frédéric Dohet rappelle à cet égard qu'au Québec, 40% des ménages font appel aux services à la personne, et 50% aux Etats-Unis.

*« Les pouvoirs publics considèrent que les services à la personne leur coûtent 100 et leur rapportent 50. Une évaluation fiable leur démontrera que les services à la personne rapportent plus qu'ils ne coûtent. »*

*Jacques Manardo  
Président de la  
Fédération des Entreprises de Service à la Personne*

## **QUELS CHANGEMENTS ENGAGER OU POURSUIVRE ?**

### **Eviter le « tout Etat »**

Marie-Béatrice Levaux s'inquiète : ce n'est pas nécessaire de mettre du « tout Etat » là où les particuliers peuvent s'organiser eux-mêmes. On institutionnalise, on crée un corps (on trouve maintenant des délégués régionaux de l'ANSP), là où l'on devrait laisser exister de la souplesse. Les pouvoirs publics doivent avant tout exercer un rôle de régulateur.

### **Engager une évaluation de l'efficacité des Services à la Personne**

En a-t-on pour notre argent ? C'est la question légitime que pose Frédéric Dohet. Jean-Louis Borloo avait indiqué que l'on mettrait en place ces aides pour trois ans. L'évaluation de l'efficacité des mesures engagées représente donc l'une de nos priorités pour 2008. Les réactions des différents acteurs du secteur face à cet enjeu d'évaluation sont contrastées : Jacques Manardo considère qu'une telle évaluation est indispensable pour lever certaines ambiguïtés : *Les pouvoirs publics considèrent que les services à la personne leur coûtent 100 et leur rapportent 50. Une évaluation fiable leur démontrera que les services à la personne rapportent plus qu'ils ne coûtent. A ce stade, les données dont nous disposons montrent que pour le seul secteur des entreprises de service à la personne, l'évaluation de l'effet des mesures d'accompagnement fiscales et*

*sociales est extrêmement positive : la sortie du chômage ou du travail au noir de 5 à 6000 salariés rapporte au budget en TVA dépensée, charges sociales payées (employeurs + employés) et impôts, quatre fois plus par an que le coût des mesures. Marie Béatrice Levaux est également convaincue de la nécessité d'une telle évaluation, mais en même temps inquiète des buts (éventuellement inavoués)*

*et de la méthode : le focus avec lequel on regarde l'évaluation est toujours ambiguë. Si le postulat, c'est que ça coûte trop cher, et qu'il faut réduire un dispositif qui n'a que 18 mois d'existence, alors je suis soucieuse. Les services à la personne, par ailleurs, ne se réduisent pas à une politique d'incitation fiscale pour relancer l'emploi. D'autre part, l'évaluation est quelque chose de difficile : si l'on prend d'autres domaines, tels que la prévention santé, on a du mal à en mesurer les bénéfices. Si à l'inverse, je suis rassurée quant au fait que l'enjeu de l'évaluation est de prouver l'importance du secteur et sa prise de maturité, et que les pouvoirs publics sont bien en phase avec ces enjeux, alors l'évaluation constituera une démarche positive. Emmanuel Verny est, lui, plus radical : Evaluer... encore des paroles de technocrate ! Et tout ça pour économiser 20 millions d'euros (le gain que va rapporter la mesure prise dans le cadre de la loi de finances 2008, nldr) ! Alors que le gouvernement vient de dépenser 15 milliards ! Il faut savoir que l'on a en France une grande difficulté culturelle à accepter la venue de quelqu'un à son domicile. Or cette évolution des mentalités prendra du temps, entre cinq et dix ans. Une telle politique publique nécessite de la persévérance.*

Pour qu'une évaluation soit réalisable et incritiquable, la qualité des statistiques représente l'un des pré-

requis. Or il semble qu'à ce stade, les données fournies par l'INSEE ou la DARES cernent difficilement le secteur et fournissent au mieux des résultats partiels avec retard. Bruno Arbouet explique que l'Agence a la mission de structurer un observatoire pour améliorer la connaissance du secteur.

### **Professionaliser le secteur pour mieux valoriser les emplois et améliorer la qualité des prestations**

Tous les acteurs reconnaissent que l'une des grandes difficultés auxquelles les services à la personne sont confrontés est liée à la dimension « inviolable » du domicile privé. D'où la nécessité d'offrir des prestations d'une qualité irréprochable. L'amélioration de la professionnalisation des salariés des services à la personne représente donc un enjeu majeur. Sur ce point, Jacques Manardo est formel : *nous sommes une véritable entreprise de transformation de jeunes non qualifiés, que nous formons pour les envoyer chez les clients.* A ce titre, la Fédération des Entreprises de Service à la Personne a créé en 2007 un institut de formation, qui a accueilli en 2007 3000 personnes et prévoit d'en former 8000 en 2008. La FEPEM a également créé, dès 1996, un institut de formation, l'Institut FEPEM de l'Emploi Familial. Comme le rappelle Marie Béatrice Levaux, *nous sommes un intégrateur social pour des populations qui n'ont que peu d'espace dans l'entreprise. il s'agit d'engager une démarche de professionnalisation des salariés, pour les aider à sortir des « petits boulots ».* Nous avons formé plus de 20 000 salariés en formation continue sur les deux dernières années.

### **Eviter les risques d'une politique « yo-yo » en pérennisant les financements**

Bruno Arbouet le reconnaît : *il y a un risque de zapping, fréquent dans la sphère publique : « on passe à autre chose ».* Or pour Emmanuel Verny, *il faut que les responsables politiques « sanctuarisent » le secteur, qu'ils fassent preuve de persévérance. Or la loi de finances 2008 prévoit de diminuer les exonérations de charges. Ce qui va mécaniquement entraîner une*

hausse des prix des prestations. Les particuliers vont donc naturellement se retourner vers le travail au noir. Or c'est exactement l'inverse qu'il faudrait faire : il faudrait des mesures qui fassent baisser le coût de l'heure de main d'œuvre. Il faut bien comprendre que l'alternative qui nous concerne tous, c'est d'une part le travail organisé, de l'autre le travail clandestin.

Georges Constantin, lui, s'inquiète de la fragilité d'un dispositif qui, selon lui, repose sur des aides fiscales. Ce qui inévitablement pose le problème de la pérennité du système. Si l'avantage fiscal est modifié, les entreprises qui font tout reposer là-dessus vont sombrer. Marie Béatrice Levieux ajoute que cette politique n'est plus portée par les mêmes enjeux gouvernementaux. Nous avons toujours connu une politique d'effort « yo-yo » dans ce secteur. La posture des politiques est instable : on passe de « c'est une niche fiscale, c'est inadmissible ! » à « c'est essentiel pour soutenir l'emploi, en particulier non qualifié, visant les populations immigrées ». Pérenniser cette politique apparaît donc un enjeu essentiel, d'autant qu'accorder entre eux les acteurs sociaux est difficile. Comme l'explique Bruno Arbouet, les acteurs sociaux sont segmentés par « branche », alors que par nature, notre champ est transversal. Ce qui ne simplifie pas l'affaire...

**Clarifier les objectifs de l'Etat : promouvoir la création d'emploi ? Ou bien prendre en charge la dépendance ?**

Georges Constantin s'interroge : l'objectif est-il toujours la création d'emploi dans des domaines de stricts services à la personne (ménage, repassage...), ou va-t-on glisser vers la prise

en charge de la dépendance (gérée par le Ministère de la Santé) ? La frontière entre les métiers relevant des services à

*« Il faut que les responsables politiques « sanctuarisent » le secteur, qu'ils fassent preuve de persévérance. Or la loi de finances 2008 prévoit de diminuer les exonérations de charges. [...] Les particuliers vont donc naturellement se retourner vers le travail au noir. »*

Emmanuel Verny  
Directeur général de  
l'Union Nationale de l'Aide, des Soins  
et des Services à domicile



ainsi que par les Services d'Action Sociale au sein des Conseils Généraux. Ils ont été très peu impliqués dans le processus. L'articulation avec ces acteurs n'est donc pas optimale. Tout cela pourrait conduire rapidement à une redistribution des services à la personne : ceux qui ne doivent pas être aidés d'une part, ceux qui ont besoin d'une aide importante d'autre part, ce qui nous rapproche du « 5ème risque » de la Sécurité Sociale. Il semble donc nécessaire que l'Etat distingue mieux les services à la personne de l'aide à la dépendance, en impliquant davantage dans le processus les acteurs concernés par ces champs, Ministère de la Santé, Assurance Maladie, Conseils Généraux...

la personne, de ceux relevant du secteur médico-social est parfois ténue. Prenons l'exemple de l'aide au lever ou au coucher d'une personne handicapée. Si ce service est rendu par une infirmière ou une aide médicale, il ne bénéficiera pas de l'aide fiscale. S'il est rendu par une association ou par une société de service à la personne, il en bénéficiera. Il y a là un risque de concurrence perçue par l'Assurance Maladie

*« Il y a là un risque de concurrence perçue par l'Assurance Maladie ainsi que par les Services d'Action Sociale au sein des Conseils Généraux. Ils ont été très peu impliqués dans le processus.. »*

Georges Constantin  
Président de  
l'Association des Enseignes de Service à la Personne



**Payer le juste prix, ou la nécessité d'un changement de comportement des citoyens**

On n'achète plus un aspirateur, mais du temps d'aspirateur. C'est ainsi que Bruno Arbouet illustre le nécessaire et difficile changement de comportement à opérer chez les ménages. L'un des enjeux prioritaires, pour Emmanuel Verny, est lié au prix des prestations : les métiers de service à la personne sont de vrais métiers, qui doivent être reconnus comme tels, et payés comme tels : pour cela, il faut accepter de payer le juste prix. Jacques Manardo partage ce sentiment, et considère que la fonction publique doit utiliser sa puissance pour apprendre au consommateur à payer. Il faut sortir du « c'est trop cher ». Le travail doit se payer à son juste prix. Pour nous, le prix du travail, c'est une quarantaine d'euros de l'heure ... Nous sommes évidemment très loin des associations qui facturent 17 euros de l'heure<sup>10</sup>. Il faudrait d'ailleurs que les associations, qui ne paient pas d'impôts et sont subventionnées, s'occupent avant tout des activités non rentables.

**Amener les collectivités territoriales à ne pas « faire du volume » ni à mettre la pression sur les prix**

Les collectivités sont des « broyeurs de qualité », poursuit Jacques Manardo. Pour des raisons politiques, leurs services d'aide à la petite enfance et d'aide aux personnes âgées ont intérêt à faire du volume, un maximum d'heures au prix minimum. Résultat : elles étranglent les associations... Et les entreprises qui s'alignent meurent ! Il faudrait obliger les collectivités à payer à des prix décents.

<sup>10</sup> Jacques Manardo détaille son calcul : 1500 euros de salaire x 12 = 18 000 euros annuels, soit 27 000 euros chargés. L'entreprise doit facturer son salarié 50 000. Il peut travailler 1500 heures/an facturables, soit à un coût minimum de 37-38 euros de l'heure.

**Améliorer le volet social des services à la personne**

Pour Monique Potelet, il faudrait revoir le volet déclaratif du CESU, rempli par l'employeur. Tel qu'il est, il est trop réducteur. Il convient en l'état pour un service à temps partiel quelques heures par semaine. Il faudrait envisager un autre volet social, pour les temps pleins (même s'ils ne

représentent que 5 à 6% des employeurs). D'autre part, il faut améliorer l'information auprès des employeurs. On a tellement facilité le travail des employeurs, avec le CESU, qu'ils en oublient leurs devoirs : préavis de licenciement, ...

Toujours au plan social, mais à un tout autre niveau, il reste un obstacle culturel important à surmonter pour espérer massifier la diffusion du CESU préfinancé : les Comités d'Entreprise. Comme l'explique Bruno Arbouet, ils sont habitués à financer les voyages, les chèques cadeau, ... Le CESU c'est du pouvoir d'achat fléché emploi. Cela va générer des modes de comportement différents.

**Des services individualisés et à domicile, ou bien aussi sur le lieu de travail et/ou mutualisés ?**

Frédéric Dohet s'interroge : ne peut-on pas imaginer certains services mutualisés ? Par exemple dans le cadre de la garde d'enfants ? Cela pourrait également s'envisager dans le cadre du soutien scolaire. Pour le grand âge, des services mutualisables

« Ne peut-on pas imaginer certains services mutualisés ? Par exemple dans le cadre de la garde d'enfants [...] ou du soutien scolaire ? »  
Frédéric Dohet  
Conseiller au cabinet de Christine Lagarde

pourraient aussi probablement être imaginés. Jacques Manardo défend l'argument suivant : Si, sur 24 heures, les personnes n'en passent que

deux chez elles en dehors des heures de sommeil, il est illogique d'offrir les services uniquement à domicile. Des services sur le lieu de travail peuvent être développés (conciergerie) ou à proximité (crèches, halte garderie)... Il faut rappeler que 80% de nos clients sont des femmes. Jacques Manardo cartographie le secteur de la manière suivante (cf fig 1).

Au total, évalue-t-il, le marché des services à la personne (au domicile et hors du domicile) représentera à trois ans plus de 100 milliards d'euros. Pour encourager cette évolution du marché

vers les services hors domicile, il propose des pistes concrètes : Il faudrait une obligation contractuelle d'inscrire des services dans les immeubles. Il faudrait également développer les centres de service dans les quartiers, dans les services hospitaliers...

**Améliorer la communication et l'accès aux services pour que tous nos concitoyens puissent en bénéficier**

Ma sœur croyait que le CESU, c'était compliqué ! s'amuse Monique Potelet. Effectivement, les démarches permettant d'obtenir les chèques ne sont pas encore connues de tous les publics concernés. Les banques n'en font pas la publicité : ça leur a été imposé. Elles n'y gagnent rien, c'est pour elles une opération neutre !

Plus globalement, pour Bruno Arbouet, l'enjeu est que tous nos concitoyens aient accès aux services à la personne et prennent l'habitude de faire appel à eux. La question est celle du rythme : faudra-t-il cinq ans, ou vingt ans pour créer cette habitude ? De ce point de vue, c'est l'offre qui crée la demande. L'Etat a donc là un rôle majeur d'accompagnement et de communication. Et je reconnais que l'information, notamment sur le CESU, reste à améliorer.

P.W. ■

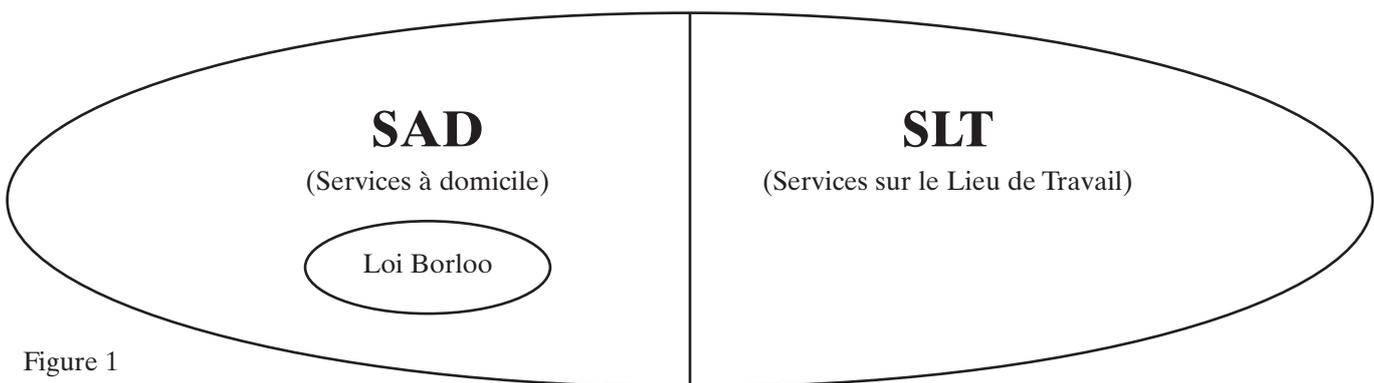


Figure 1

Les Cahiers du Management Public sont réalisés sous la responsabilité de Pierre Winicki (Directeur de la Publication, Rédacteur en Chef), p.winicki@mutandisconsultants.com - Maquette, infographie : Olivier Venel. Pour connaître les conditions d'abonnement, contactez-nous au tél.: 01 53 10 86 64 - fax : 01 56 24 46 61 ou abonnements@mutandisconsultants.com

Société éditrice : Mutandis Consultants - 9, rue Christine, 75006 PARIS - tél.: 01 53 10 86 64 - S.A.R.L. au capital de 7 500 € - R.C.S. Paris B 441 945 672 - Rédaction : 9, rue Christine, 75006 PARIS  
Toute reproduction non autorisée, même par photocopie, est interdite. Copyright Mutandis Consultants, 2007 - ISSN : en cours - Imprimerie Robert - 75015 PARIS



## PIERRE WINICKI

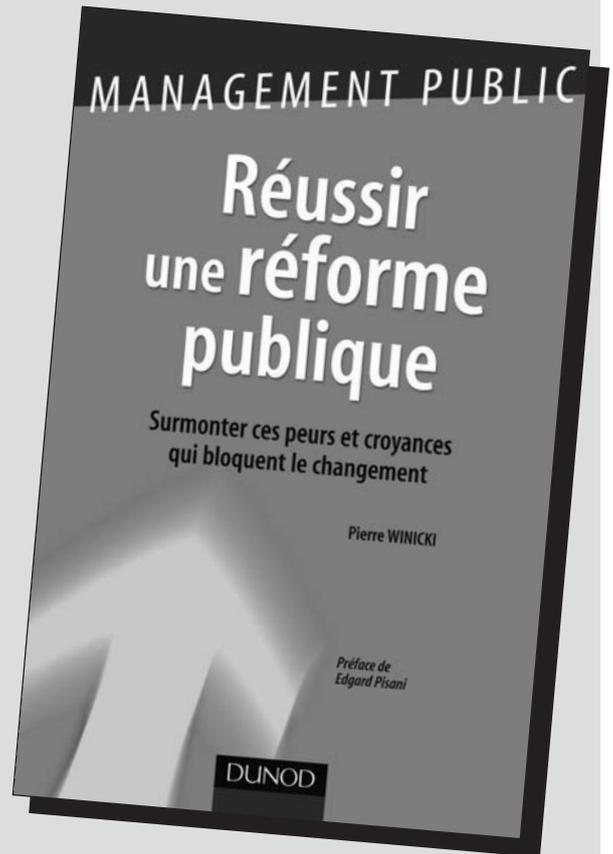
Maître de conférences (ENA, Ponts-et-Chaussées, IRA de Lille, de Lyon et de Nantes...), il enseigne la conduite du changement dans le cadre des grandes réformes publiques. Fondateur de Mutandis Consultants, il accompagne ministères et collectivités dans la mise en œuvre de grandes réformes. Il est également directeur de la publication des Cahiers du Management Public.

**« J'ai commencé à le lire ...  
et à en faire usage ! »**

Un conseiller du Président de la République

**« J'ai trouvé ce livre  
passionnant ! »**

Un Ministre de l'actuel Gouvernement



## ABONNEZ-VOUS AUX CAHIERS DU MANAGEMENT PUBLIC !

Bulletin à renvoyer sous enveloppe affranchie aux Cahiers du Management Public

Service abonnements : 9, rue Christine, 75006 PARIS - Tél. (33) 01 53 10 86 64 - Fax (33) 01 56 24 46 61 - e-mail : [info@mutandisconsultants.com](mailto:info@mutandisconsultants.com)

**J'abonne mon service ou mon école pour un an** aux Cahiers du Management Public (version électronique) au prix de **200 € TTC** pour 6 numéros, au lieu de 227 € (prix de vente au numéro). **Soit une remise de plus de 12%.**

**J'abonne mon service ou mon école pour un an** aux Cahiers du Management Public (version papier) au prix de **85 € TTC** pour 6 numéros, au lieu de 96 € (prix de vente au numéro). **Soit une remise de plus de 12%.**

**Je m'abonne à titre personnel pour un an** aux Cahiers du Management Public (version papier) au prix de **49 € TTC** pour 6 numéros, au lieu de 56 € (prix de vente au numéro). **Soit une remise de plus de 12%.**

**Mode de règlement par :**

- Chèque bancaire ou postal à l'ordre de **Mutandis Consultants**  
 Mandat administratif

Signature ou cachet :

Etablissement / Collectivité : \_\_\_\_\_

Service : \_\_\_\_\_ Fonction : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Code postal : \_\_\_\_\_ Ville : \_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_ Fax : \_\_\_\_\_

E-mail : \_\_\_\_\_

Offre valable en France métropolitaine jusqu'au 31/03/08. Conformément à la loi du 6.1.1978, vous pouvez accéder aux informations vous concernant, les rectifier et vous opposer à leur transmission éventuelle en écrivant au Service Diffusion. R.C.S. Paris B 441 945 672



*Le sens du travail*

## **L'APRAT, association regroupant 22 cabinets de conseil en management et 2 500 consultants,**

présentera, en supplément des prochains Cahiers du Management Public prévus en janvier 2008, la réflexion collective de ses consultants experts en Management Public, formalisée au sein du

## **Livre vert sur la Réforme de la sphère publique : échec ou changement concerté ?**

*De quel conseil le secteur public a-t-il besoin ?*

### **L'APRAT regroupe les cabinets suivants :**

BPI / Bernard Bruhnes Consultants	ALGOE	ALPHA Conseil
CM International	MUTANDIS CONSULTANTS	DS et O
ESSOR CONSULTANTS	ABEO	ADEO
AEGIST	ALTER ORGA	CALLENTIS
CAMINANDO CONSULTANTS	CISTE	DELAUNAY Jean-Luc
DICTYS	DM Conseil	EGC – Elie Gallon Consultants
GPB CONSEIL	OPUS 3	RUDIS et DUBOIS Consultants
SICFOR		

Association pour l'échange et l'Amélioration des PRATiques de conseil  
Tél/fax : 01 45 28 31 53 – Mèl : [aprat@aprat.com](mailto:aprat@aprat.com) - [www.aprat.com](http://www.aprat.com)