

LES CAHIERS DE L' **O**BSERVATOIRE TRANSFRONTALIER DE L'ESS



Enjeux et perspectives de l'économie sociale et solidaire pour les services de proximité?

Avec d'une part, des besoins sociétaux s'accroissant et d'autre part, une réduction des fonds publics dédiés à la solidarité, les entreprises d'économie sociale et solidaire font le grand écart pour maintenir un service de qualité accessible au plus grand nombre et respectueux des travailleurs.

Ce cahier tente de faire un tour d'horizon des expériences testées par les acteurs du secteur pour faire face à cette situation.

SOMMAIRE

- Page 3 :** Enjeux en jeu
- Page 4 :** Stratégies de développement, et innovations
- A :** Mutualisation et partenariats
 - B :** Expérimentation
 - C :** Se déployer
 - D :** Optimiser
- Page 11 :** Pour réussir
- A :** La gestion des R.H.
 - B :** Le choix du statut juridique
 - C :** Communiquer
- Page 16 :** Pistes et conclusions

L'ESS EN QUELQUES CHIFFRES

En France, les Services à la personnes (SAP) c'est **330.000 emplois** créés entre 2005 et 2011. Le CESU préfinancé : 644 millions émis en 2011 contre 540 millions d'euros en 2010.

En Belgique, l'utilisation de services d'aide ménagère à domicile via le mécanisme des « titres services » a augmenté et est passé de 8 millions d'heures en 2004 à **105 millions d'heures** en 2011.

www.observatoire-ess.eu

Ce cahier a été construit dans le cadre du projet D.E.S.I.R., Développement Interrégional de l'Économie Sociale. Son contenu émane de l'**observatoire transfrontalier de l'économie sociale et solidaire** animé par la CRESS Nord-Pas de Calais et ConcertES dont les travaux sont accessibles sur le site : www.observatoire-ess.eu

La Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire Nord-Pas de Calais :

La CRESS NPC regroupe les fédérations et organismes régionaux de coopératives, mutuelles, associations et fondations développant une économie au service de la personne. Elle a pour but de représenter, défendre et promouvoir l'économie sociale et solidaire.



6, rue Jean Roisin - 59000 Lille (France) Tél : +33(0)3 20 06 34 09
cressnpdc@cressnpdc.org
www.cressnpdc.org (onglet «*observatoire*»)

ConcertES est la concertation des organisations représentatives de l'économie sociale en Wallonie et à Bruxelles. Elle a pour but de représenter, défendre et promouvoir l'économie sociale. Dans le cadre du projet D.E.S.I.R., ConcertES a développé un observatoire de l'économie sociale en régions wallonne et bruxelloise.



Place de l'Université, 16 - 1348 LLN (Belgique) +32(0)10 457 450
contact@observatoire-es.be
www.observatoire-es.be www.concertes.be

Le contenu de ce cahier a été rédigé à partir de plusieurs initiatives menées dans le cadre du projet D.E.S.I.R. :

- ▶ Portrait des Services A la Personne de l'Économie Sociale et Solidaire en Nord-Pas de Calais, CRESS, 2009
- ▶ Le conventionnement au sein des entreprises de services de proximité, Résultats de l'étude transfrontalière : une convention et un guide « types », Atout-EI, SAW-B, Febecoop, 2011
- ▶ Services à domicile, Faut-il choisir entre survie économique, qualité et engagement social ? Forum transfrontalier, 4 avril 2011.
- ▶ Le développement des services de proximité, Etude des pratiques managériales de développement en Belgique francophone et en Région Nord-Pas de Calais, ACFI-FIAS, AID, Syneco, 2011
- ▶ L'économie sociale et le titre-service en Wallonie, réalités économiques et perspectives, reprise d'entreprises ou d'activités titres-services : analyse et recommandations, Febecoop, Atout-EI, SAW-B, Syneco, 2012
- ▶ La communication des réseaux de l'ESS : Les Plus -Values des Services A la Personne de l'Économie Sociale et Solidaire, CRESS Nord Pas de Calais, 2011
- ▶ La coopération : Une étape ou un substitut au changement de taille ? Analyse de quelques pratiques de coopération d'établissements de l'économie sociale et solidaire, CRESS Nord Pas de Calais, 2011

Editeur responsable : Sébastien Pureau

Rédaction : ConcertES (Béatrice Bosschaert, Paul Maréchal), ACFI (Bertrand de Witte), CRESS NPC (Laurence Dufloy)

Graphisme et mise en page : www.phenyx43.com

Photo de la couverture : Chariclo © fotolia.com

Décembre 2012

ENJEUX EN JEU ?

Avec le vieillissement de la population et la modification des structures familiales, le besoin de services de proximité / service à la personne est en croissance constante.

L'économie sociale et solidaire a toujours eu le souci de simultanément répondre aux besoins des personnes et de contribuer à l'insertion professionnelle de publics particulièrement éloignés de l'emploi. Pour ce faire, elle reçoit le soutien des pouvoirs publics.

Poussées par des considérations internes et externes, les entreprises de l'ESS ajustent leurs organisations afin de faire évoluer le secteur et d'adapter au mieux leur offre de services à la demande.

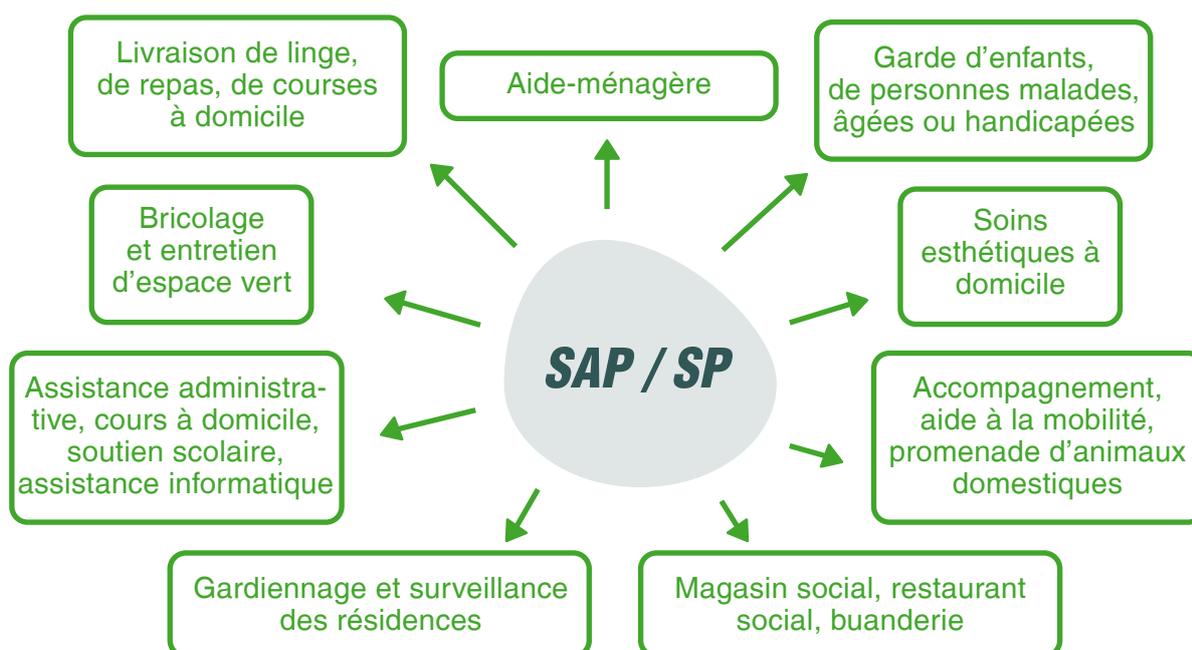
Facteurs EXTERNES à l'évolution du secteur

- Incertitude du contexte socio-économique et réduction des fonds publics dédiés à la solidarité
- Compétition accrue entre entreprises de l'ESS et secteur lucratif
- Évolutions législatives et réglementaires, complexification
- Demande des pouvoirs publics d'optimiser et de justifier les financements perçus

Facteurs INTERNES à l'évolution du secteur

- Volonté d'améliorer et de pérenniser les services et les emplois
- Volonté d'augmenter les capacités d'investissement et de recherche développement des entreprises
- Recherche d'économie d'échelle

En France le terme courant est celui de « **service à la personne** » (SAP) tandis qu'en Belgique, le terme « **services de proximité** » (SP) est utilisé. Ces vocables peuvent couvrir les activités suivantes :



Pour plus d'informations comparatives, voir : <http://www.observatoire-ess.eu/1er-cahier-thematique-Portraits>

STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT, ET INNOVATIONS

Quelles stratégies pour demain afin de mieux répondre aux besoins qui se manifestent ?

A. MUTUALISER LES RESSOURCES, TISSER DES RÉSEAUX, CRÉER DES PARTENARIATS.

« A PLUSIEURS ON EST PLUS FORTS. »

Croire que tisser des liens et travailler en réseau développe les services plus que ne crée de la concurrence, bien souvent il faut l'avoir essayé pour le croire.

C'est ainsi que créer des ponts entre entreprises et entre services prendra du temps, le temps de se connaître, de se reconnaître et de s'approprier. Au début, l'échange sera modeste, les uns resteront prudents, d'autres seront méfiants...

L'échange portera d'abord sur de l'information, le partage d'un service, la mutualisation d'une offre, le choix d'un fournisseur commun,... et aboutira à la création d'une stratégie commune.

Collaboration, Partenariat ou Synergie ?

La recherche de collaboration, partenariat et synergie est une activité à part entière dans le développement d'un organisme.

Cette activité consiste à trouver des alliés extérieurs pour atteindre plus facilement un objectif tout en modérant les coûts.

Ces alliés peuvent être de natures différentes : citoyenne, associative, institutionnelle et privée (entreprise ou indépendant). Travailler avec des alliés permet souvent de franchir des obstacles auxquels un établissement de l'ESS ne peut faire face seul.

Collaboration : travailler ensemble pour un même objectif **SANS** investissement tangible partagé ou échangé.

EXEMPLE : élargir la couverture géographique (dont les zones reculées)

Laisser des zones non couvertes sur un territoire occupé, c'est d'abord délaissier une partie du marché, affaiblir l'image sociale de l'entreprise et ne pas répondre aux besoins d'une partie de la population.

Face à ce problème de couverture géographique, différentes options :

- *Installer une antenne dans ces zones reculées ?*
- *Assurer une mobilité du personnel vers les zones non-couvertes?*
- *Ou encore établir une collaboration avec des indépendants locaux*

Partenariat : travailler ensemble pour un même objectif mais **avec** investissement tangible partagé et/ou échangé.

EXEMPLE : créer des antennes en partenariat avec les autorités locales.

Une agence d'aide à domicile souhaite se développer dans des zones rurales mais n'a pas suffisamment de fonds pour financer l'implantation d'antennes sur toute une région. L'agence propose aux communes concernées un partenariat. En échange d'une mise à disposition d'un bureau et d'aides à l'emploi pour engager du personnel, l'agence assure pour chaque commune partenaire, leurs services d'aide familiale, d'aide-ménagère, et de garde à domicile. Sans ce partenariat, les communes se retrouveraient à devoir gérer toutes les problématiques liées au vieillissement de la population.

Synergie : agir de concert pour un effet plus grand que ce que chacun peut obtenir s'il avait agi seul et de manière indépendante.

EXEMPLE : réduire les charges de coordination (avec les concurrents directs !)

Trois agences de services d'aides à domicile d'une même région se réunissent suite à la demande d'une d'entre elles. Celle-ci souhaite réduire ses frais de fonctionnement pour sa « cellule coordination ». Cette cellule a pour tâche de recevoir les demandes des clients et coordonner les équipes pluridisciplinaires en fonction des demandes. Les agences sont favorables à cette synergie. Il n'y a plus qu'une seule cellule de contact, un seul numéro de téléphone et une équipe de coordination. Cette mutualisation a également permis d'augmenter la qualité des services, la répartition du travail, la création d'un réel accompagnement du patient dès la sortie d'hospitalisation, la liaison avec le médecin traitant, etc.



B. EXPLORER LES POSSIBLES ET EXPÉRIMENTER

Se développer, c'est bien... Vouloir se développer trop vite peut être un frein, parfois dangereux, au développement. Le **syndrome de l'hypoténuse** est le principe selon lequel un bon gestionnaire doit faire des choix : développer ses activités soit par extension géographique soit par extension de ses produits (diversification). Il est risqué d'initier les deux dynamiques de façon concomitante.

De plus, il ne suffit pas toujours de créer pour se développer, renforcer ce qui est établi n'est pas à négliger.

Instaurer une veille de développement

Garder un œil ouvert tant dans l'environnement interne qu'externe des établissements de l'économie sociale et solidaire permet d'augmenter leur réactivité aux contraintes et besoins du territoire.

Pour établir une stratégie de veille au développement et à la concurrence, multiplier les liens avec les professionnels de terrain semble opportun. Par un dispositif de communication, les informations des utilisateurs des services (les bénéficiaires) peuvent remonter à la direction via les acteurs de terrain.

Cette stratégie semble à privilégier notamment lorsque l'équipe de terrain est une équipe atomisée. Des réunions d'équipe permettent d'échanger les informations recueillies chez les clients et de prendre conscience de besoins non (ou mal) satisfaits et de l'évolution des offres et acteurs du territoire. Des stratégies de développement peuvent ainsi se construire autour des informations majeures collectées sur le terrain.

Benchmarking

Le benchmarking consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation. Le benchmarking est en quelque sorte une « pêche aux bonnes idées ».

4 TYPES DE BENCHMARKING

- **INTERNE** : comparaisons d'opérations similaires entre plusieurs services internes à l'entreprise
- **COMPETITIF** : comparaisons avec les (meilleurs) concurrents directs, prestataires de services similaires
- **FONCTIONNEL** : comparaisons de fonctions similaires avec des entreprises non-concurrentes (autre territoire ou autre secteur d'activité par ex)
- **HORIZONTAL** : comparaisons des processus ou méthodes de travail avec d'autres services de l'entreprise très différents



DURIS Guillaume © fotolia.com

Être attentif à la législation

Nombreuses sont les décisions de développement liées à la vie législative. Tout changement juridique peut influencer, de loin ou de près, la gestion et l'organisation des opérateurs. Dans une approche proactive, un changement juridique peut être une source de développement. Les exemples ne manquent pas :

- La loi limitant le temps d'hospitalisation a entraîné très rapidement le développement de services à domicile ;
- En Belgique, la création des chèques « Titres-services », a été un tremplin phénoménal pour l'émergence d'agences locales de nettoyage et de repassage.

Lancer un projet-pilote

Le projet pilote a cette particularité d'être un projet soumis à l'essai en vue de devenir un projet durable. La stratégie est d'acquérir la maîtrise d'une nouvelle activité. Le savoir-faire tant des gestionnaires que du personnel de terrain acquis par l'expérience et par la formation sont les clés de la réussite d'un projet. Un projet en démarrage qui ne s'alimente pas de ces deux éléments risque de se mettre, tôt ou tard, en danger.

Cette nouvelle activité peut devenir l'activité principale de l'organisme. Mais au départ, les finances ne sont pas toujours suffisantes pour le concrétiser. La recherche d'une aide économique peut faciliter le lancement d'un projet mais peut aussi être un moyen de le légitimer. Puisque reconnu par un bailleur de fonds, public ou privé, le projet gagne en raison d'être.

C. SE DÉPLOYER : QUEL MODÈLE D'EXPANSION CHOISIR ?

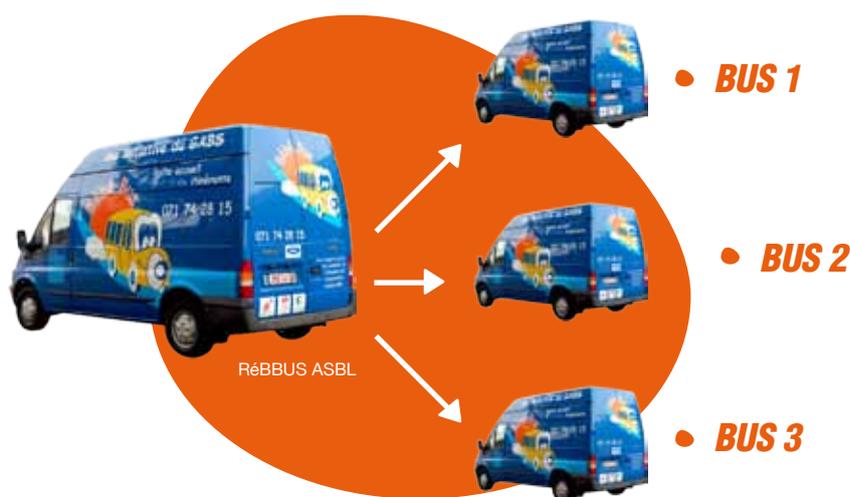
Trois modèles peuvent servir de guide.

1. Du prototype à la multiplication du service

Un prototype est une idée concrétisée en vue de la reproduire en plusieurs exemplaires (presque) identiques. La multiplication d'un service peut se faire assez aisément sur une même zone géographique, tant que ce service correspond aux besoins locaux. A l'inverse, si la stratégie est de couvrir de nouvelles zones géographiques, ce modèle d'expansion doit tenir compte des particularités locales.

Une association à l'écoute de son environnement, se rend compte d'un besoin de garde d'enfants en bas âge pour permettre aux mères précarisées qui n'ont pas accès aux structures d'accueil classiques de suivre une formation, de se présenter pour un emploi, de réaliser des démarches administratives ou simplement de prendre un peu de temps pour elles. La création d'une crèche étant trop onéreuse, l'association s'associe aux communes

locales pour ouvrir une halte-garderie hebdomadaire dans chacune d'elles. Les communes mettent une salle communale aux normes pour accueillir les enfants en bas âge. L'association forme des chômeuses pour devenir puéricultrices. Elle obtient un subside pour l'achat d'un bus. Ce bus conduit par une puéricultrice, permet de desservir les communes avec le matériel nécessaire. Le principe du « Bébé-bus » est né.

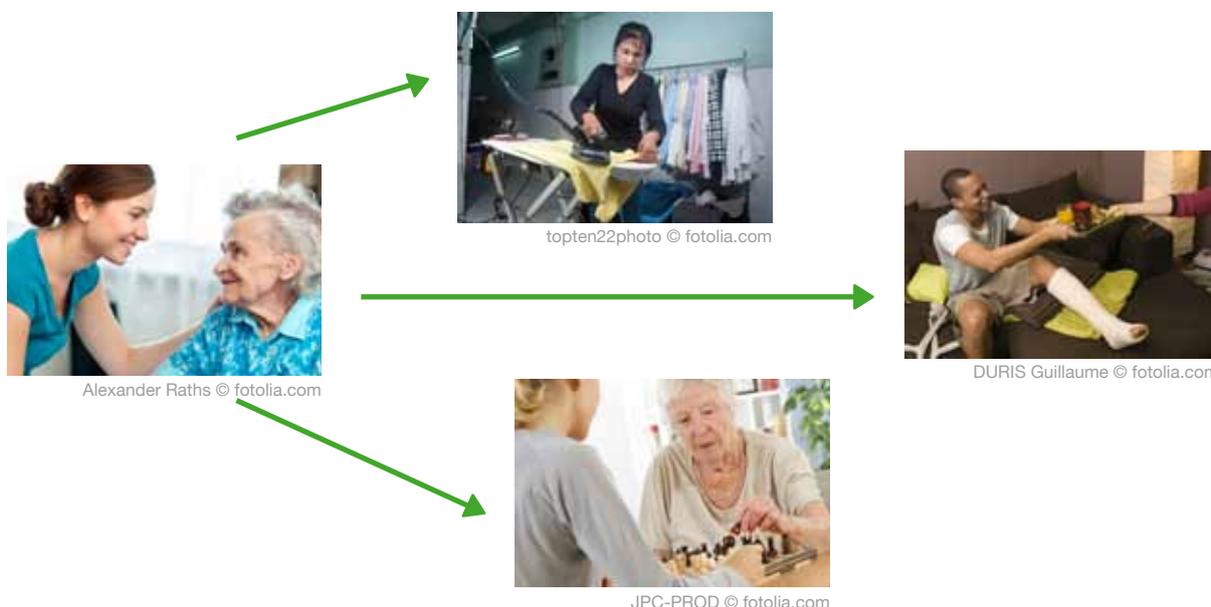


2. D'un service unique à la diversité de services

Lorsqu'une entreprise décide d'élargir son offre de services, elle va souvent développer des services complémentaires au premier. L'opérateur renforce ainsi la fidélité de sa clientèle et l'élargit. La diversification nécessite cependant une adaptation de l'organisation pour répondre à plusieurs demandes en parallèle.

Une agence de garde d'enfants malades décide d'organiser des stages pour enfants l'été. Les puéricultrices sont en effet moins sollicitées pendant la période estivale car il y a moins d'enfants malades. Cette nouvelle activité permet d'éviter le chômage temporaire et apporte une dimension collective à des salariées qui habituellement travaillent seules.

En ouvrant une activité de nettoyage industriel, une agence de nettoyage à domicile s'est orientée vers une nouvelle clientèle. Cette diversification n'était pas difficile à mettre en œuvre vu la proximité entre les deux activités. Ce nouveau marché a permis à l'agence de doubler ses rentrées financières.



3. D'une maison mère à la multiplication d'agences ou l'essaimage

Une « bonne pratique » observée peut être appelée le « maternage ». La maison-mère recrute des gestionnaires qui seront chacun responsable d'une agence. Ils reçoivent l'appui de la maison-mère le temps que les affaires prennent. En retour, chaque gestionnaire prend ses responsabilités et s'engage à respecter la philosophie de la maison-mère. Les formalités de contrepartie financière sont à négocier.

Un organisme d'aide à domicile ayant fait ses preuves dans sa région cherche à se développer en étendant son marché. Il se structure en société coopérative et crée des collaborations avec des porteurs de projets qui prennent le statut d'indépendant.

Ceux-ci créent de nouvelles agences et développent l'activité dans les villes.

La maison mère forme ses nouveaux managers et les aide à s'installer, à trouver des locaux, à recruter... Cette mutualisation permet d'embaucher des profils (comptable, responsable de la communication ...) qui ne pourrait pas être pris en charge par une agence locale isolée. Ce fonctionnement développe aussi des solidarités entre agences pour faire face à des situations difficiles.

D. OPTIMISER LES PARAMÈTRES DU DÉVELOPPEMENT

Au sein même des organisations, certaines stratégies sont porteuses de développement. Il est important de trouver un équilibre entre viabilité économique et dynamique sociale.

La coexistence de différents modèles

Une étude menée par Atout-Ei, Febecoop et SAW-B sur la viabilité économique du système des Titres-services en Wallonie montre clairement qu'avec des données de départ très similaires (remboursement identique de l'heure prestée, mêmes barèmes salariaux, coûts fixes similaires), les modèles économiques peuvent être très différemment rentables. Pour arriver à cette conclusion, l'étude modélise des choix stratégiques qui reflètent ou non les valeurs de l'économie sociale. Parmi ceux-ci, se trouvent :

- **Le profil des travailleurs engagés**
- **Le taux d'encadrement**
- **Les temps de réunion et de formation**
- **Le turn-over des travailleurs pour optimiser les aides à l'emploi**
- **La taille de l'entreprise**

A partir de ces éléments variables, l'étude dégage plusieurs modèles économiques qui ne sont pas tous viables dans le contexte actuel :



Ces modèles sont déclinés en modifiant certains paramètres (agrément, taille de l'entreprise et augmentation du remboursement de l'heure prestée).

La viabilité de chacun des modèles s'avère complexe. En effet, les contraintes liées aux subventionnements, agréments ou autorisations (limitation de la taille de l'entreprise, profil des travailleurs ...) cumulés parfois aux choix propres à l'économie sociale (engagement social, qualité du travail, formation continue, avantages aux travailleurs) rendent l'équation parfois insoluble.

Cette réflexion incite à la prudence quant aux choix stratégiques à adopter pour ne pas mettre l'entreprise en péril. Cependant des choix stratégiques imaginés comme risqués peuvent impulser des dynamiques de développement (Pour exemple : la participation des travailleurs aux décisions).



María Jose Pardo Panizo « Sujets et acteurs »

POUR RÉUSSIR

A. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Aider à créer des ponts, à tisser des liens...

Pour créer des partenariats et mutualiser des services, l'un des ressorts est l'investissement dans les relations humaines. De nouveaux métiers se créent tels activateur de réseau, tisseur de liens ... Pour susciter l'innovation, les établissements développent aussi des fonctions de « recherche et développement ».

Former ou ne pas former : telle est la question...

Si nul ne conteste que former accroît les compétences individuelles et collectives et a un effet positif en termes de motivation, tout dirigeant reconnaît aussi que l'organisation de formations entraîne :

- Une difficulté à dégager du temps non productif pour mettre en place des formations.
- La gestion de l'absence pendant les formations.
- Une augmentation des charges salariales. L'entreprise est incitée à récompenser l'effort de formation.

Accroître les compétences des collaborateurs...

Des salariés impliqués dans un projet avec d'autres établissements échangent leurs informations, savoirs et savoir-faire et s'impliquent dans la confection puis la formalisation d'outils communs de recensement ou de communication. Il est entendu que l'évolution des outils requiert également un changement des pratiques de chaque établissement qui induit une montée en compétence, voire de nouveaux métiers.

Coordinatrice hospitalière : Un partenariat privé-public débouchant sur une innovation professionnelle (Nord-Pas de Calais)

Dans les années 2000, le monde hospitalier et le tissu associatif faisaient deux constats. D'une part, l'hospitalisation peut entraîner le relâchement du lien social. D'autre part, l'absence de préparation au retour à domicile peut conduire à une nouvelle hospitalisation par manque de prise en charge au domicile. L'association d'Aide à Domicile en Activités Regroupées (ADAR) expérimente alors la création du métier de coordinateur Hospitalier.

Dès 2001, un étroit partenariat est amorcé entre l'ADAR, les centres hospitaliers et les

cliniques de son secteur d'intervention pour repérer les personnes hospitalisées isolées prêtes au retour à domicile et assurer leur prise en charge.

L'ADAR est l'employeur des 3 coordinatrices hospitalières et est garant du respect des conventions définissant leur rôle et mission au sein des établissements hospitaliers.

Le partenariat initié par l'ADAR a débouché sur une innovation professionnelle en créant un service de suivi des personnes âgées isolées en milieu hospitalier pour faciliter leur retour à domicile en toute sécurité.

Accroître la compétence des cadres et dirigeants salariés

Les réunions, par exemple, entre dirigeants d'un secteur économique ou professionnel, illustrent un transfert et une mutualisation de savoir et de savoir-faire. Elles visent l'échange d'informations entre établissements d'un même domaine sur une même zone d'intervention. De ces échanges où s'expriment des réalités communes émergent des solutions collectives. Impossibles à réaliser de façon isolée, elles se façonnent à partir des moyens et compétences existants dans chaque établissement.

Accroître la compétence des administrateurs

Les coopérations qui se formalisent juridiquement par une nouvelle entité juridique « chapeau » nécessitent outre de longs temps d'acculturation, des temps de formation pointues pour les administrateurs des établissements concernés. Il est nécessaire de former les bénévoles aux aspects juridiques, fiscaux et comptables afin de faciliter les prises de décision et d'accompagner les changements internes à chaque établissement.

Une mauvaise composition d'un Conseil d'Administration est source de non développement. Celui-ci peut être qualifié de fantôme (déficience d'implication des administrateurs) ou de fantoche (inadéquation des compétences des administrateurs avec les activités et les enjeux auxquels est confronté l'opérateur). Certains opérateurs ont amorcé un mouvement de renouvellement de leurs conseils en les ouvrant davantage à des gestionnaires et des experts ayant une bonne connaissance des activités menées.

Les enjeux de la Gestion des Ressources Humaines



La combinaison des deux préoccupations des organisations de l'économie sociale, à savoir réaliser la finalité sociale d'une part et maintenir l'équilibre financier et budgétaire d'autre part, font que ces organisations cherchent à trouver des travailleurs à la fois compétents mais aussi impliqués et engagés envers l'organisation.



B. LE CHOIX DU STATUT JURIDIQUE

Les statuts et les formes juridiques choisis permettent-ils d'accompagner les changements ?

Lors de coopération, de mutualisation, quels statuts juridiques adopter ?

Les spécificités française et belge existent et la complexité des formes juridiques avec leurs influences en matière sociale, fiscale, de TVA,... ne facilite pas les coopérations.

En France, la CRESS Nord-Pas de Calais propose de créer un statut simple et commun à tous les établissements de l'ESS pour faciliter les coopérations. Elle propose un statut générique, celui de « Société de personnes ». En décloisonnant les statuts existants (associatif, coopératif et mutualiste), il rendrait possible le passage sans heurt d'un statut à l'autre ou la constitution de groupes d'établissements relevant de ce statut.

Du côté belge, les stratégies d'adaptation mises en œuvre par les opérateurs prennent des formes diverses. Par exemple :

- Le maintien et le développement des activités dans une **structure ASBL unique**, souvent en collaboration avec un partenaire de type mutuelle ou CPAS, au bénéfice de bénéficiaires répondant à des caractéristiques spécifiques ;
- A l'inverse, la création d'une ou plusieurs **sociétés (coopératives) à finalité sociale aux côtés d'une association** existante pour y transférer et/ou développer de nouvelles activités de nature plus commerciale ;
- La construction – au sein d'une même entité ou d'un **consortium de plusieurs structures** – de logiques de portefeuilles d'activités, visant à créer des compensations financières entre activités rentables et non-rentables et à créer des passerelles d'emplois pour permettre au personnel d'évoluer ;
- Le développement de projets en **grappes** visant à créer des collaborations et synergies entre opérateurs sur un même territoire ;
- La **mutualisation au sein d'une même entité** (Groupement d'Intérêt Economique, association de frais ...), de ressources de coordination et de support entre plusieurs opérateurs concurrents ou faisant partie du même consortium ;

Choisir un statut juridique plutôt qu'un autre, c'est opter pour certaines caractéristiques spécifiques (accès aux financements publics, aux capitaux privés, mode d'imposition ...).

Pour encourager et optimiser les mises en réseaux, mutualisation et partenariats, il serait utile d'aménager le cadre réglementaire pour qu'il prenne en compte les spécificités de l'entrepreneuriat en ESS.



C. COMMUNIQUER

« PROMOUVOIR SON ACTIVITÉ VIA LA MISE EN AVANT DE LA QUALITÉ DES SERVICES ET DES EMPLOIS »

Les projets menés par les entreprises de services de proximité / services à la personne contribuent à la pérennisation des activités, des établissements et de leurs emplois. Implantés dans des territoires non exempts des problématiques de chômage, ils représentent collectivement un vivier d'emploi, offrent des réponses aux problématiques d'insertion et proposent des services à l'ensemble des populations.

Les établissements de l'ESS engendrent des plus-values pour les salariés mais aussi pour les clients.

Pour les clients : Du côté belge, les stratégies d'adaptation mises en œuvre par les opérateurs prennent des formes diverses. Par exemple :

- La garantie d'un service de qualité, assuré par des personnes d'expérience, formées et encadrées ;
- L'assurance d'une prestation de services «sur mesure» ;
- L'accès aux bonnes pratiques et aux innovations du secteur ;
- L'assurance de la pérennité du service presté ;
- La continuité du lien social ...

Pour les salariés :

- L'accès à des formations qualifiantes ou d'amélioration des conditions de travail ;
- La recherche permanente de réponses à leurs besoins de temps choisi, le bénéfice, en France, d'une convention collective protectrice.

Mettre en avant ces plus-values est un enjeu et une source de développement pour les établissements de l'ESS. De même, les coopérations, et notamment dans leurs formes les plus abouties, permettent une meilleure visibilité des services offerts, de leur poids économique et des résultats obtenus.

PISTES ET CONCLUSIONS

Les services de proximité / service d'aide à la personne représentent une niche porteuse d'emploi. Ils répondent à des besoins liés aux évolutions démographiques, socio-économiques et culturelles.

L'économie sociale montre sa place et ses spécificités pour répondre à ces nouveaux défis grandissants. Ses services, leur ancrage local important, apportent une réponse concrète à des besoins sociaux. Ils génèrent de l'activité au bénéfice de tous et, notamment, au bénéfice des plus fragiles.

Pour les établissements, la recherche d'alliances (collaboration, partenariat et synergie) est une des stratégies de développement à même de réduire les efforts, de réaliser des économies et de renforcer l'environnement par l'instauration de relations « gagnant-gagnant ».

DÉJÀ PARUS :

- > **Cahier 1 : Les Services à la personne / Service de proximité** - Août 2009
- > **Cahier 2 : Entreprises d'insertion françaises et EI wallonnes** - Mai 2010
- > **Cahier 3 : Promouvoir l'emploi des personnes handicapées** - Janvier 2011
- > **Cahier 4 : Les travailleurs participent-ils à la gestion des entreprises?** - Mars 2012
- > **Cahier 5 : Economie Sociale et Solidaire : Quels emplois et quels besoins de formation?** - Juin 2012
- > **Cahier 6 : Comment les entreprises d'économie sociale et solidaire répartissent-elles leurs bénéfices?** - Octobre 2012



PLUS D'INFO SUR :

Le Projet D.E.S.I.R. : www.observatoire-ess.eu

La Chambre Régionale de l'économie sociale et solidaire Nord-Pas de Calais : www.cressnpdc.org (onglet «observatoire»)

ConcertES et son observatoire : www.concertes.be et www.observatoire-es.be

