

Le mandataire en question(s)

Mutation, défis, innovation

Paris – 25 mars 2010

Conférence 4 :
L'offre de service de demain

Reproduction des articles et extraits d'ouvrages effectuée par i)formations avec
l'autorisation du CFC.
Toute nouvelle reproduction est soumise à l'autorisation préalable du CFC.

L'offre commerciale ne porte pas sur l'objet du contrat

- **Contrairement aux services de placements et de mandat:**
 - Dans l'offre commerciale, c'est l'activité de service à la personne qui est mise en avant et promue.
 - Le choix du mode opératoire intervient souvent au stade de la contractualisation

Une offre de mandat global

- **Offre qui prévaut dans le secteur:**
 - Placement
 - + Mandat administratif
 - + Suivi du mandat / Médiation / Conseil
- **Parfois, séparation du placement et du mandat / suivi**
- **Beaucoup plus rarement: un contrat à la carte, à « l'acte »**

Et une tarification calquée sur le prestataire

- **Très généralement, la tarification du service est basé sur le volume horaire de l'activité du service mis en œuvre:**
 - Un prix horaire,
 - toujours indexé, souvent plafonné
 - Un facteur de risque supplémentaire que le service soit perçu comme un prestataire par l'utilisateur/client
- **Exceptionnellement à l'acte:**
 - Le placement « vendu » séparément,
 - Le mandat n'est jamais facturé à la feuille de paye ou à la déclaration,
 - Le suivi est rarement facturé au remplacement,

L'intervention auprès des personnes fragiles va souvent plus loin que le strict contrat de mandat

- **Un questionnement nécessaire de l'attente de l'utilisateur/client et du besoin, (cf. article Credoc)**
- **Une appréciation de la capacité et de la volonté d'encadrer son salarié,**
- **Un cahier des charges Qualité adapté à la prestation qui ne prend pas en compte la qualité du contrat de mandat**
- **Des équipes qui gèrent prestation et mandat dans les services mixtes.**

L'enjeu pour les OASP mandataires

- Valoriser le service auprès des usagers / clients
- Trouver une articulation avec le CESU: véritable concurrent du mandat
- Comprendre les attentes des demandeurs et apprécier leur capacité d'employeur
- Vendre « un plus » par rapport au gré à gré, « un plus » par rapport au Cesu et non « un moins » par rapport au prestataire
- Assurer son espace d'activité par rapport à ce nouveau modèle de type centre de ressources

Les questions de la conférence

- L'offre du service mandataire correspond-elle à l'attente des clients fragilisés ?
- Quels sont les problèmes spécifiques liés au mandat pour les personnes fragilisées ? Pour les familles qui font garder leurs enfants en bas âge à domicile ?
- Comment améliorer et dynamiser l'offre ? Comment la distinguer de la prestation de service / du gré à gré ? Peut-on être opérateurs mixtes ?
- Une offre articulée avec le CESU ? ou une offre globale (placement, mandat, médiation conseil) ?
- Une facturation en fonction des heures de service ou un paiement à l'acte (en deux ou plusieurs volets) ?
- Quels critères de qualité pertinents pour le mandat ?

Intervenants

- Mireille CAYET, association Re-Sources (95)
directrice
- Christiane BREDA, association Allo Services
Familles (94), directrice
- Alix TORRES, société ASSIDOM (75), directrice
associée
- Isabelle LEMAISTRE, (collectif) Génération
Mandataires (75), trésorière, directrice de l'APATD
(75)

NOTE DE PROBLEMATIQUE - 25 MARS 2009

CONFERENCE 4 : L'OFFRE DE SERVICE DE DEMAIN

La particularité de l'offre commerciale de services à la personne en mode mandataire, par opposition à d'autres activités de placement de travailleurs (cabinets de recrutement) et de mandataire, ne porte pas sur l'objet du contrat qui sera passé entre le client et le service mandataire. C'est l'activité de service à la personne qui est mise en avant et promue ; le choix du mode opératoire pour la réalisation du service n'intervient que dans une seconde phase de la négociation contractuelle.

D'autre part, ce qui prévaut dans le secteur, c'est une offre globale d'accompagnement qui associe systématiquement la mission de placement, le mandat administratif à proprement parler et le conseil à l'employeur.

L'offre mandataire qui propose des missions distinctes sur ces trois thématiques, qui peuvent être choisies individuellement par le client, sont plus marginales.

Enfin, la tarification traditionnelle des services mandataires est calquée sur la tarification du service prestataire, c'est-à-dire un prix horaire, toujours indexé (souvent plafonné) sur l'importance en volume horaire de l'activité de service qui doit être mise en œuvre.

En résumé, un peu caricatural, on pourrait dire que le mode mandataire s'est développé dans les emplois familiaux comme une « fausse » offre de prestation de service :

- le client ayant toutes les chances de ne pas se sentir ou s'assumer employeur ;
- le service a toutes les chances d'agir comme un employeur avec un risque très net de requalification du contrat de travail de l'intervenant.

Un autre constat peut être fait sur les caractéristiques du service mandataire : l'importance très variable donnée par le service mandataire aux trois volets de sa mission (placement, mandat et conseil). Les services mandataires « soignent » le volet mandat, déclaration, paye et charges sociales, souvent au détriment de la mission de placement et de conseil. A tout le moins, ces deux dernières activités ne sont pas valorisées à leur juste valeur. On peut trouver deux facteurs explicatifs à cette situation :

- le premier motif de demande du client est la facilitation des obligations mensuelles administratives et sociales : pour cela, les services mandataires ont concentré leurs efforts sur ces tâches. (les pouvoirs publics ayant bien compris le besoin ont créé CES puis CESU pour inciter les particuliers à déclarer leurs salariés, installant une concurrence directe à l'offre classique du service mandataire / le recours au CESU et au service PAJEMPLOI recouvre 75% de l'activité en emploi direct).
- le second facteur peut se trouver dans l'organisation opérationnelle des services mandataire, très fréquemment portés par des services mixtes qui gèrent dans le même temps prestation et mandat : le savoir faire le mieux partagé entre les deux modes opératoires est la gestion de la paye et des obligations sociale ; le placement de travailleur et le conseil aux particuliers employeurs sont des activités relevant de métiers très différents de ceux des services à la personne, et généralement moins bien maîtrisés.

Enfin, les services mandataires intervenant dans le champ de l'assistance à des publics fragilisés, relevant de l'agrément Qualité, sont soumis à des exigences qualité qui n'ont rien à voir avec la teneur du contrat passé entre le service et son client, car il n'évoque pas la qualité de l'accompagnement de l'employeur. C'est un élément de plus de confusion entre la prestation de service et le mandat qui renforce la difficulté à identifier la mission du service dans toute sa dimension spécifique.

En conséquence, on doit s'interroger sur l'évolution des opérateurs mandataires, le positionnement d'une nouvelle offre de service et la valorisation de la qualité de la mission.

Les interrogations que nous souhaitent aborder sont les suivantes :

- A quoi tient la place réduite qu'occupe actuellement l'offre mandataire dans les SAP ?
- Est-elle due à une offre de service qui ne correspondrait pas à l'attente des usagers/clients ?
- Une offre de service trop complexe ? Une offre difficile à positionner, à expliquer à un client qui vient solliciter un service, alors qu'on propose une mission de placement de travailleur ?
- Est-ce que cela tient à une concurrence entre les modes opératoires ? 50% de l'activité est réalisée par des opérateurs mixtes, bi-actifs et les OASP ne sont pas toujours organisés pour promouvoir les deux modes opératoires.

Jusqu'en 2004, la DARES fournissait une statistique sur les modalités d'intervention des OASP agréés :
Les organismes biactifs (prestataire et mandataire) représentaient 57% des opérateurs en 1998, 56% en 2000, 51% en 2002.
Ces derniers réalisaient 60% de l'activité des organismes agréés en 2003.

- En 2008, l'observatoire des services à la personne (ANSP) enregistre un net fléchissement du mandataire dans les associations d'aide à domicile et un développement dans les entreprises de SAP, spécialisées dans les cours à domicile et le soutien scolaire. Cette évolution opposée vient-elle :
 - * de modèles économiques différenciés ?
 - * de modes de commercialisation différents ?
 - * de la nature des activités de service concernées ?
 - * du délaissement du mandataire par les opérateurs associatifs qui étaient fréquemment bi-actifs, plus par nécessité que par choix ?
- Comment repositionner un mandataire « nouveau » pour qu'il soit mieux compris et bien positionné vis-à-vis du concept de « centre de ressources » ?
- Comment définir et apprécier le niveau de qualité d'un service en mode mandataire ? Quels seraient les critères pertinents d'appréciation d'un service mandataire performant ? Les conseils généraux peuvent-ils repérer des modalités de fonctionnement satisfaisantes du mandataire dans le cadre de l'APA et de la PCH ?
- Comment démarquer son offre de la prestation de service et du gré à gré ?
- Enfin, comment l'auto entrepreneuriat va-t-il trouver sa propre place dans le paysage des SAP et trouver éventuellement son articulation avec les trois modes opératoires ?

RE~SOURCE



ASSOCIATION MANDATAIRE et PRESTATAIRE

Agrément Simple et Qualité

89 rue de Paris

95350 SAINT BRICE SOUS FORET

Tél.: 01 34.38.33.88

Fax : 01 34.19.14.06

Siret 400 821 187 000 53

Histoire : création en 1996

Activité d'origine /

Projet opérationnel :

aide aux personnes âgées en perte d'autonomie physique et psychologique

aide à domicile à des personnes malades

l'association intervient dans le cadre d'une coordination d'abord

informelle puis formalisée avec services de soins palliatifs, HAD,

Phase mandataire exclusivement : 1996 / 2004

200 familles aidées

des pathologies lourdes,

l'aide aux aidants essentielle

création du poste de psychologue en août 2000

Motivations du mandat du point de vue de l'association :

A la création :

- facilité de montage, moindre risque,
- un seul mode opératoire pour centrer le savoir faire de l'association sur 1 seul compétence,
- constat de l'importance de l'emploi direct,
- connaissance par le circuit de la formation des besoins d'accompagnement des employeurs et des salariés en emploi direct
- Projet initial : Mettre en place un tiers entre un usager en situation de grand besoin d'assistance et son salarié

A l'usage :

- Confirmation de l'intérêt du tiers dans la relation employeur / salarié
- Besoins considérables en matière de formation des intervenants sur les spécificités de l'accompagnement à la maladie et la fin de vie : l'intérêt de disposer d'un psychologue est confirmé autant pour l'aide aux aidants que pour l'accompagnement des salariés
- Confirmation de la pertinence du mandataire

Motivations du mandat du point de vue de l'utilisateur :

- Demandes importantes sur le recrutement : sélection du candidat
- L'organisation de l'intervention est toujours difficile pour les situations les plus lourdes : mettre en place plusieurs intervenants notamment pour assurer la continuité du service,

- La partie administrative doit être allégée au maximum pour l'utilisateur et sa famille,
- La partie médiation, suivi de la relation employeur / salarié, n'est comprise que lorsqu'une difficulté apparaît (besoin de remplacement ou rupture du contrat de travail)
- Et, la demande des usagers et familles : au final, un accompagnement aussi sécurisant qu'une prestation de service. Le mandat de Re-Source n'est pas une prestation --, mais une assistance à l'employeur et à la personne dépendante ++

Offre mandataire initiale :

- Offre d'origine :
globale (placement, mandat, médiation conseil sur la fonction emploi et sur le suivi de la « performance » de l'assistance),
facturée en fonction du volume d'heures de l'aide, forfaitisé par tranches horaires d'activité (pour les assistantes les plus lourdes en 24h/24, frais de gestion 350 €/mois)
+ un forfait pour les nuits
Re-Source n'effectue aucun paiements pour le compte des particuliers employeurs (ni rémunération des intervenants, ni charges sociales).

Phase mandataire / prestataire : depuis 2004

même profil des usagers,
orientation des financeurs vers la prestation de service pour les situations de dépendance les plus lourdes.
Toutes les anciennes prises en charge en mandat sont poursuivies à la demande des bénéficiaires (accompagnement fin de vie inclus), sous réserve d'une mesure de tutelle

Offre mandataire :

- Identique à l'offre d'origine :
globale et facturée sur le volume d'heures de l'aide + un forfait pour les nuits
les services apportés par les intervenants sont identiques (entretien du domicile et du linge, repassage, aide à la toilette, aide à la prise de médicaments, repas, courses, accompagnement à l'extérieur), mais ne s'adressent plus à l'ensemble des clients du service.
- Concerne maintenant : concerne 10% des usagers pour 25% des heures d'activité mises en place par l'association. 23 personnes soit 1293 h/mensuelles

Articulation Prestataire / Mandataire :

- **Critères de passage vers une prise en charge en prestataire :**
1/ Absence de la famille
2/ Dégradation des fonctions cognitives
3/ Demande des financeurs (l'association suit cette prescription pour un motif de pérennisation de l'association, ne pas perdre ses clients)
- **Critères de maintien d'une offre mandataire pour les personnes les plus dépendantes et en fin de vie :**
Mise sous tutelle du bénéficiaire, tutelle familiale ou par un service tutélaire : altération des fonctions cognitives, protéger la personne d'elle-même et des autres ;
Légalement un employeur particulier doit être en pleine possession de ses facultés.
De plus la mise sous tutelle ou sauvegarde de justice nous évite de nous retrouver devant une éventuelle « requalification employeur »
Offre globale et facturée sur le volume d'heures de l'aide + un forfait pour les nuits
- Les services apportés par les intervenants sont identiques (entretien du domicile et du linge, repassage, aide à la toilette, aide à la prise de médicaments, repas, courses, accompagnement à l'extérieur), mais ne s'adressent plus à l'ensemble des clients du service (sauf pour les nuits seules)

Évolution de l'offre mandataire :

- En 2010, une offre articulée sur le CESU, envisagée en raison de la montée en charge du CESU : depuis 2009, acceptation du CESU préfinancé ou bancaire, qui sert à rémunérer le salarié et payer les frais de gestion du mandat,
- Repenser le mandat est nécessaire parce que la demande, sous l'incitation des financeurs, est différente et du fait d'une possibilité d'intervention en deux modes opératoires / mixte : le mandataire de Re-Source est demandé pour l'organisation des présences de nuit.
- Re-Source s'interroge sur la pertinence d'une tarification à l'acte, mais n'a pas encore testé auprès de ses usagers :
 - * le coût réel du placement risque d'être dissuasif ainsi que le coût du remplacement.
 - * un acte qui peut facilement être compris et accepté par les usagers : l'établissement du contrat de travail.
 - * de plus, Re-Source apporte un service comme une assistance ++ en suivi, la formule devient couteuse : ce n'est plus le critère de coût qui devrait dominer dans le choix du mandataire, mais bien le souhait de l'utilisateur d'être employeur et d'encadrer son ou ses salariés.

Nos critères Qualité sur le mandataire :

- Nos critères qualité pour le mandataire : le nombre et le contenu des visites à domicile, le suivi des relations employeurs / salariés (chaque famille au moins une fois par an)
- L'organisation des remplacements (le nombre ou la rapidité de réaction)
As-tu des critères sur la qualité du placement (le nombre de présentations d'intervenants nécessaires pour trouver la personne satisfaisant l'attente du bénéficiaire),

Perspectives ou questionnements sur l'avenir :

Les interrogations de Re-Source :

- Le mandat semble plus adapté à des ménages en pleine capacité d'être employeur : on pense spontanément aux actifs et aux jeunes retraités.
- Si non, pour une lourde dépendance, la tutelle ou une autre forme de possibilité de transfert de la responsabilité d'employeur à un tiers familial ou spécialisé est indispensable.

ALLO SERVICE FAMILLES

Association loi de 1901

Tél : 01 43 24 91 82

Fax : 01 43 24 94 67

asfperreux@infonie.fr

Agrément qualité n°2007-2.94.10

INTERVENTION DU 25 MARS 2010

1) Présentation de l'Association Allo Service Familles

* Date de création (1997)

* Composition (bénévoles + 3 salariés + 2 vacataires)

* Activités : recrutement de gardes à domicile, gestion administrative, management des employeurs et de leur salarié, mise en place d'une équipe pluridisciplinaire (médecin, psychologue, éducatrice de jeunes enfants), enquête qualité annuelle
130 familles clients en file active

2) Le réseau

* Mairies

* Conseil Général

* Multi accueil

* Relais Assistante Maternelle : les auxiliaires familiales font l'objet d'un double suivi coordonné, par ASF et le Relais d'assistantes maternelles pour la ville du Perreux sur Marne (information réciproque des deux organismes sur les suivis réalisés et les sujets abordés).

* Ludothèque

* Médiathèque

* CAF

3) La garde simple 20% et la garde partagée 80% :

* Avantage financier de la garde partagée :

un ménage qui fait appel à une garde à domicile à temps plein pour son enfant doit avoir un niveau de revenu mensuel de l'ordre de 7.000 € minimum et en garde partagée, le niveau de revenus du ménage nécessaire pour mettre en place ce dispositif est de l'ordre de 3.500 à 4.000 €

La garde partagée est adaptée à un secteur présentant un déficit de places de crèches et d'assistantes maternelles agréées (motif : difficultés liées au logement principalement)

* Difficultés de la garde partagée : entente entre les familles, relation avec la garde d'enfants...

c'est ce qui motive fortement le recours à un organisme mandataire : le besoin d'un tiers en cas de conflit entre familles ou entre une famille et la garde d'enfants en plus de la recherche de l'auxiliaire parentale et son remplacement assuré en cas d'absence (maladie, formation ou autre...).

4) Les gardes d'enfants

* Dossier de recrutement

* Entretien individuel et accompagnement à l'embauche collectif

* Fiche de poste

* Nombre de gardes en activité : 150 dont 90 en « suivi »

* Encadrement : information sur la Convention Collective, médiateur en cas de conflit avec les employeurs, accompagnement / conseil durant le contrat, jusqu'à la rupture du contrat de travail.

* Formation continue et VAE CAP Petite Enfance

ALLO SERVICE FAMILLES

5) L'organisation de réunions mensuelles

- * Mise en place d'intervention ponctuelle sur des sujets particuliers (l'alimentation)
- * Envoi du compte rendu aux parents et à leur salariée
- * Accueil des enfants soit en multi accueil soit dans une salle aménagée

6) Succès de l'offre de service : parfaitement adaptée à ce segment des activités de SAP ?

* Une offre en deux volets :

1/ Placement jusqu'au contrat de travail en 2 forfaits distincts : sélection / présentation et établissement du contrat de travail, le premier est optionnel (il arrive que la ou les familles aient déjà choisi leur garde d'enfants), le second est impératif (établi par ASF)

2/ Le suivi administratif, accompagnement de la salariée dans un parcours professionnel et médiation/conseil est facultatif, il comprend : mandat administratif (ASF établit les bulletins de salaire et prépare tous les éléments de déclaration sur Pajemploi ...), professionnalisation de la garde d'enfants et médiation conseil
Dans les faits, les employeurs demandent rapidement le forfait de suivi soit 60% des familles ayant fait appel à ASF pour le contrat et/ou recrutement : accélération de la demande après la loi TEPA en raison des heures supplémentaires effectuées par la majorité des salariées.

* La nécessité pour les familles d'envisager la garde partagée entraîne le succès de cette forme de mandat, ASF étant considéré comme un tiers précieux dans la gestion des conflits financiers et humains engendrés par la garde partagée.

7) Autres modes de facturation testé :

Les dispositions en forfait ont très rapidement été adoptées.

Une période de test avec les sorties d'école sur de l'emploi régulier mais à temps partiel : facturation des frais de gestion du mandat à l'heure d'activité.

Depuis le développement de la garde à domicile partagée : les emplois d'auxiliaire parentale sont des temps pleins, ASF ne fait plus référence aux heures d'activité réalisées et a adopté le forfait.

8) Critères de qualité de cette offre d'accompagnement :

* efficacité des placements : absence de changements pendant les périodes d'essai, demande des familles qui ont trouvé leur garde de procéder aux tests de recrutement par ASF, pas de changements dans les 3 mois après la mise en place,

* gestion administrative : critères satisfaction du client sur le dossier administratif et les documents fournis aux familles pour suivre leur employé d'après les retours de l'enquête annuelle de satisfaction.

* sur la médiation / conseil :

avec l'auxiliaire : la satisfaction exprimée des familles qui sont clientes depuis de nombreuses années (pour plusieurs enfants) et la gestion des remplacements maladie, formation, autres...

entre les familles qui partagent la garde : la qualité de la médiation est appréciée dans les cas de difficulté de fonctionnement, ASF cherche les solutions, voire un nouveau binôme de familles, sans pour autant perdre les clients concernés par les difficultés entre familles.

GENERATION MANDATAIRES

**CRÉÉE À L'INITIATIVE DE RESPONSABLES DE STRUCTURES,
GÉNÉRATION MANDATAIRES EST UNE JEUNE ASSOCIATION QUI REGROUPE DES
STRUCTURES DE SERVICES AUX PERSONNES MANDATAIRES INTERVENANT
AUPRÈS DE PERSONNES VULNÉRABLES OU FRAGILISÉES
AFIN DE :**

- **PROMOUVOIR LES PRATIQUES QUALITÉ DU MODE MANDATAIRE DÉFINIES DANS LA CHARTE DE QUALITÉ AFIN DE FAVORISER LE MAINTIEN A DOMICILE DES PERSONNES VULNÉRABLES OU FRAGILISÉES.**
- **S'ASSURER D'UNE REPRÉSENTATIVITÉ AUPRÈS DES DIFFÉRENTS PARTENAIRES ET PROFESSIONNELS.**
-