

# Services à la personne

## Guide pratique 2007

À l'usage des dirigeants de structures  
de services à la personne



Ce travail a été réalisé par le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)  
avec le concours du Conseil général de la Seine-Saint-Denis  
et du Fonds Social Européen

Les services à la personne connaissent un essor important sous les effets conjugués d'une demande croissante, principalement de personnes âgées et de familles et d'incitations fiscales et sociales.

Avec la ferme volonté de favoriser l'emploi, le Département, premier financeur de l'aide à domicile aux personnes âgées dépendantes, soutient les porteurs de projet en les accompagnant aussi bien sur le plan financier qu'en terme de formation et de conseil ou encore en facilitant le recrutement de personnels qualifiés.

Nous agissons pour favoriser le développement de l'offre de service et de sa qualité, mais aussi pour dynamiser l'emploi stable, réellement formateur et correctement rémunéré.

En effet, la reconnaissance des métiers et la construction d'une véritable filière professionnelle sont des leviers essentiels pour faire face aux enjeux actuels.

Ce guide pratique se veut une aide aux organismes de services à la personne afin de leur permettre de mieux maîtriser leur développement et de faire face aux exigences de professionnalisation et de qualité du service rendu.

Il constitue également la trame d'une réflexion permettant aux responsables de diagnostiquer par et pour eux-mêmes les forces et les faiblesses de leur structure.

Cette réalisation témoigne de la volonté du Département d'impulser une vraie dynamique profitable à vos activités comme à la population.

**Le Président du Conseil général de la Seine-Saint-Denis.**

# CONTEXTE

Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) est destiné à accompagner les structures développant des activités d'utilité sociale et créatrices d'emplois dans leur démarche de structuration des activités et de pérennisation des emplois associatifs.

Dans ce cadre, le Département de la Seine-Saint-Denis, soucieux des enjeux de pérennisation des emplois et du développement de l'activité sur la filière des services à la personne s'est rapproché du DLA, spécialiste dans l'accompagnement des structures développant des activités d'utilité sociale.

Il a été élaboré par le Dispositif Local d'Accompagnement de Seine-Saint-Denis, avec le concours du Département et du Fonds Social Européen.

## OBJECTIFS

**La boîte à outils à l'usage des structures de services à la personne a un double objectif :**

- Apporter un éclairage technique sur différents services et activités du secteur des services aux personnes.
- Sensibiliser les professionnels du secteur aux problématiques de développement et de consolidation de ces activités.

Le lecteur trouvera donc un ensemble de repères synthétiques sur le contexte et la définition des services, leur organisation.

Cet outil sert à se poser des questions autour de grandes problématiques de gestion des structures, permettant ainsi de sélectionner la démarche de diagnostic par thèmes :

- Objectifs et activités
- Positionnement et environnement
- Ressources humaines
- Organisation
- Aspects réglementaires
- Gestion comptable et financière
- Qualité de l'offre de service

Ce guide se veut être un outil de balisage propre à ce secteur d'activité, permettant aux structures de réaliser un meilleur suivi ainsi qu'une meilleure gestion de leur activité.

# SOMMAIRE

## **Panorama du secteur des services à la personne .....p5**

1. Définition de l'activité des services à la personne
2. Les modes d'exercice des services à la personne : prestataire, mandataire
3. Qui faire intervenir sur les services en direction des personnes vulnérables ?
4. Les diplômes et qualifications
5. Les modes de régulation : l'autorisation, agréments et la certification

## **Le positionnement stratégique des activités .....p11**

1. L'évolution des activités
2. La définition du service et la connaissance des usagers
3. Le territoire d'intervention
4. Les autres intervenants du secteur, concurrents ou partenaires
5. Faire des choix stratégiques  
Bref rappel des points importants d'une étude de marché

## **L'organisation du travail.....p21**

1. L'accueil des usagers
2. L'analyse et le traitement de la demande
3. La préparation et la mise en place de l'intervention
4. Les contraintes liées à l'aménagement du temps de travail : qu'en dit la loi ?
5. La mise en place, la gestion et le suivi de la prestation proposée
6. La gestion des conflits et des contentieux

## **La Gestion des Ressources Humaines.....p32**

1. Définir les missions de travail  
Bref panorama de certains métiers de l'aide à domicile
2. La gestion et le suivi du personnel
3. Le recrutement et la gestion des compétences  
Le Groupement d'Employeurs
4. La formation

## **S'engager dans une démarche qualité .....p44**

## **Communication et développement commercial .....p45**

1. Les cibles de la communication
2. Le message
3. Les supports
4. L'intérêt des réseaux
5. Les moyens
6. De la communication au contact client

## **Gestion comptable et financière.....p50**

1. La comptabilité
2. La gestion
3. Que faire en cas de grave problème financier ?

## **Pour en savoir plus.....59**

1. Les adresses utiles
2. Sur le web
3. Les activités réglementées : les exemples de l'esthéticienne à domicile et de l'établissement d'accueil d'enfants de moins de six ans
4. Textes législatifs de références
5. Glossaire des sigles utilisés

# I – Panorama du secteur des services à la personne

## 1. Définition de l'activité des services à la personne

La convention pour le développement des services à la personne du 22 novembre 2004, adoptée par les acteurs du secteur, en donne une définition large : « les services à la personne regroupent l'ensemble des services contribuant au mieux-être des concitoyens sur leurs lieux de vie, qu'il s'agisse de leur domicile, de leur lieu de travail ou de loisirs »<sup>1</sup>.

La liste des services à la personne a été arrêtée par le décret n°2005-1698 du 29 décembre 2005<sup>2</sup>.

La convention nationale pour le développement des services aux personnes définit cinq grandes catégories des services :

### 1. Les services associés à la promotion de la santé à domicile ou sur le lieu de travail :

- soins infirmiers à domicile
- prestations complémentaires associées à l'hospitalisation à domicile
- portage et aide à la prise de médicaments
- accompagnement de fin de vie
- prévention et éducation à la santé
- soutien psychologique

### 2. Les services associés à la qualité de la vie quotidienne à domicile :

#### Spécifiques aux personnes dépendantes :

- aide aux actes essentiels (se lever, s'habiller, se laver, se déplacer, se nourrir)
- garde de jour, garde de nuit
- gestion de tutelle
- action de prévention (atelier mémoire, sport)
- aide aux aidants (groupes de paroles, soutien psychologique)

#### Pour tout public :

- assistance informatique
- portage de repas
- petites réparations
- soins et beauté à domicile
- entretien maison et repassage
- activités culturelles (lecture, jeux, ateliers mémoire)
- soins et promenade d'animaux domestiques
- aide à la mobilité ou transport

<sup>1</sup>Reprise dans : Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, Plan de Développement des Services à la personne, « Pour la constitution d'un pôle d'excellence nationale dans le secteur des services à la personne », 16 février 2005.

<sup>2</sup>Décret n°2005-1698 du 29 décembre 2005 fixant la liste des activités mentionnées à l'article L.129-1 du Code du travail.

<p><b>3. Les services associés au logement et au cadre de vie :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gardiennage</li> <li>• jardinage</li> <li>• bricolage</li> <li>• adaptation de l'habitat aux personnes dépendantes (ergonomie)</li> </ul>	<p><b>4. Les services à la famille :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• garde d'enfants</li> <li>• halte garderie, crèche</li> <li>• retour d'école</li> <li>• soutien scolaire</li> <li>• intervention sociale et familiale (TISF)</li> </ul>
	<p><b>5. Les services d'intermédiation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conseil juridique ponctuel</li> <li>• assistance aux démarches administratives</li> <li>• aide à la recherche de logement.</li> </ul>

## 2. Les modes d'exercice des services à la personne : prestataire, mandataire

### Le cadre de l'intervention prestataire :

La structure est juridiquement l'employeur de l'intervenant à domicile. A ce titre, elle doit :

- Effectuer le service.
- Assurer un service de qualité et continu.
- Se charger de l'organisation du service (remplacement, recrutement, encadrement, suivi de la qualité, plans de formation).
- Veiller au respect du droit du travail (Le contrat de travail est régi par le Code du Travail et le salaire des salariés des associations est conforme à la convention collective des organismes d'aide ou de maintien du 11 mai 1983).

### Le cadre de l'intervention mandataire :

La structure mandataire décharge le particulier de la gestion administrative, le particulier reste néanmoins l'employeur direct de l'intervenant.

La structure conformément au contrat passé avec le particulier employeur, en contrepartie de facturation de frais de gestion va :

- rechercher le personnel d'intervention et assister le particulier employeur dans le recrutement,
- rédiger le contrat de travail (soumis à la convention collective de la fédération des particuliers employeur (FEPEM - 2000),
- conseiller voir assister le particulier employeur lors du licenciement et des recours aux prud'hommes éventuels.

### Les statuts juridiques

- **Les associations :** on en dénombre environ 6 800 en France en mars 2006, selon l'Agence Nationale des Services à la Personne (ANSP) dont 83 associations en Seine-Saint-Denis en 2005.
- **Les associations intermédiaires :** Elles ont pour objet d'embaucher des demandeurs d'emploi rencontrant certaines difficultés sociales et professionnelles et de faciliter leur formation et leur insertion en les mettant (à titre onéreux) à disposition des usagers. On en comptabilise 3 en Seine-Saint-Denis
- **Les entreprises, dont les mutuelles :** au nombre d'environ 2 180 en mars 2006 sur tout le territoire dont 41 entreprises sur le territoire départemental. Les entreprises de travail temporaire commencent à développer également une activité en direction des particuliers.
- **Les centres communaux d'action sociale (CCAS) et centres intercommunaux d'action sociale (CIAS)** sont regroupés pour 80% d'entre eux au sein de l'Union Nationale des Centres Communaux d'Action Sociale (UNCCAS). Des communes se regroupent également en SIVOS (Syndicat intercommunal à vocation sociale). Sur les 40 communes que compte le département, l'on dénombre 36 CCAS.

Les modes de contractualisation			
	Mandataire	Prestataire	Mise à disposition de personnel
CCAS / CIAS / SIVOS	X	X	
Entreprise	X	X	
Association	x	X	
Association Intermédiaire			X
Agence d'Intérim			X

### 3. Qui faire intervenir sur les services en direction des personnes vulnérables ?

Lorsque l'intervention est réalisée auprès de publics fragilisés, les structures de services à la personne doivent pouvoir faire intervenir des personnes qualifiées, adaptées aux types de publics :

Les personnes nécessitant des soins médicalisés doivent être prises en charge par du personnel infirmier (titulaires d'un Diplôme d'Etat d'Infirmier).

A noter que les soins non médicalisés sur prescriptions médicales sont effectués par les aides soignants détiennent le Diplôme d'Aide Soignant (Diplôme Professionnel d'Aide Soignant).

Ces deux types de soins sont effectués dans les (Services de Soins Infirmiers à Domicile).

Les personnes dépendantes par l'âge, le handicap, ou une incapacité temporaire peuvent être aidées et accompagnées dans leur maintien, restauration ou perte d'autonomie par des aides à domicile qualifiées (avec expérience ou avec certification). L'aide à la toilette doit être effectué par des auxiliaires par des auxiliaires de vie (titulaires du DEAVS ou du CAFAD, ou du BEP carrières sanitaires et sociales mention aide à domicile).

Des spécialistes sont susceptibles d'intervenir de façon complémentaires (psychologues, ergothérapeutes, CESF, éducateurs spécialisés, moniteurs éducateurs...) par le biais de services spécialisés comme les SAVS (Services d'Accompagnement à la Vie Sociale) pour les adultes handicapés.

Les prestations offertes aux personnes en situation d'exclusion sociale ou les familles dont l'équilibre se trouve perturbé peuvent être effectuées par les auxiliaires de vie, les techniciens de l'intervention sociale et familiale (TISF), les conseillers en économie sociale et familiale (CESF).

### 4. Les diplômes et qualifications

Ce point sera détaillé plus avant dans le chapitre suivant consacré à la gestion des ressources humaines et à la formation.

Une enquête menée en 2005 par le Conseil Général fait apparaître qu'en Seine-Saint-Denis, la qualification du personnel intervenant est répartie comme suit :

Diplômes généraux : 22%

Les Certifications professionnelles 34%

Sans diplôme : 44%

Selon la même enquête, en Seine-Saint-Denis, la qualification du personnel encadrant est répartie comme suit :

- 65% diplômes généraux
- 17% certifications professionnelles
- 18% sans diplôme



## Quelles sont les qualifications adaptées aux fonctions d'encadrement ?

La qualité de l'intervention dépend tout autant de la compétence de l'intervenant que de celle du responsable.

Les responsables de secteur ont une fonction d'encadrement du personnel d'intervention, de mise en place du service, de suivi de la qualité du service rendu. Les compétences de direction et d'administration ne suffisent pas à réaliser ces missions.

Ils doivent être qualifiés c'est-à-dire avoir une expérience en tant qu'intervenant et avoir une formation plus spécifique.

Il existe des formations utiles dispensées par des acteurs du secteur : les fédérations, organismes de formation spécifiques, syndicats, cabinets de conseil spécialisés. Vous trouverez certaines adresses en annexe.

## 5. Les modes de régulation : autorisations, agréments et certifications

### L'autorisation

L'autorisation relève du code de l'action sociale et des familles et concerne les établissements et services sociaux et médico-sociaux. L'autorisation ne s'adresse qu'aux structures qui exercent leur activité en mode prestataire. L'autorisation, délivrée par le Président du Conseil Général doit s'inscrire dans le cadre des schémas départementaux. Les autorisations sont données pour une durée fixée à 15 ans et leur renouvellement est exclusivement subordonné aux résultats d'une évaluation externe.

### Le droit d'option

Les structures prestataires ont de la possibilité de choisir (« le droit d'option ») entre la procédure d'autorisation et l'agrément qualité.

### Les agréments

L'agrément est une autorisation administrative délivrée par le Préfet nécessaire soit pour exercer une activité, soit pour bénéficier d'avantages fiscaux et sociaux. Dans le cadre des activités de services à la personne, l'agrément qualité est obligatoire pour exercer auprès des publics dits fragilisé par l'âge (plus de 60 ans), le handicap ou son état de santé.

Il ouvre droit aux avantages fiscaux et sociaux prévus par la loi.

**L'agrément qualité** concerne les activités s'adressant à des publics fragiles.

Il est obligatoire pour les activités s'adressant aux :

- Enfants de moins de trois ans ;
- Personnes âgées de plus de 60 ans ;
- Personnes handicapées ;
- Autres personnes ayant besoin d'une aide personnelle à leurs domicile (personne rencontrant une difficulté temporaire ou permanente de nature à mettre en péril l'autonomie et l'équilibre de la famille et son maintien dans l'environnement social).

**Les activités concernées par l'agrément qualité :**

- garde d'enfant à domicile de moins de 3 ans ;
- assistance aux personnes âgées ou aux autres personnes qui ont besoin d'une aide personnelle à leur domicile, à l'exception des soins relevant d'actes médicaux ;
- assistance aux personnes handicapées y compris les activités d'interprètes en langues des signes, de techniciens de l'écrit et de codeur en langage parlé complété ;
- garde malade à l'exclusion des soins ;
- prestation de conduite du véhicule personnel des personnes dépendantes, du domicile au travail, sur le lieu de vacance, pour les démarches administratives, à la condition que cette prestation soit comprise dans une offre de service incluant un ensemble d'activités effectuées à domicile ;
- aide à la mobilité et au transport de personnes ayant des difficultés de déplacement lorsque cette activité est

incluse dans une offre de service d'assistance à domicile ;

- accompagnement des personnes âgées ou handicapées en dehors de leur domicile (promenades, transports, actes de la vie courante), à condition que cette prestation soit comprise dans une offre de services incluant un ensemble d'activités effectuées à domicile ;
- soins d'esthétique à domicile pour les personnes dépendantes ;
- cours à domicile pour publics fragiles ;
- assistance administrative à domicile pour public fragile.

**L'agrément simple** concernant les activités tous publics reste facultatif :

Son obtention ouvre droit, au bénéfice des structures qui les mettent en œuvre ainsi qu'à celui de leurs clients ou usagers, à des avantages fiscaux et sociaux : réduction d'impôt pour les clients, taux réduit de TVA, rémunérations des salariés exonérées de cotisations patronales dans certaines limites.

### **Les activités concernées par l'agrément simple**

- entretien de la maison et travaux ménagers,
- petits travaux de jardinage,
- prestation de bricolage dites « hommes toutes mains »,
- gardiennage et surveillance temporaire, à domicile, de la résidence principale et secondaire,
- préparation de repas à domicile, y compris le temps passé aux commissions,
- livraison de repas à domicile, à la condition que cette prestation soit comprise dans une offre de service incluant un ensemble d'activités effectuées à domicile,
- collecte et livraison de linge repassé, à condition que cette prestation soit comprise dans une offre de service incluant un ensemble d'activités effectuées à domicile,
- livraison de courses à domicile, à la condition que cette prestation soit comprise dans une offre de service incluant un ensemble d'activités effectuées à domicile,
- soins et promenades d'animaux domestiques, pour les personnes dépendantes,
- garde d'enfant à domicile,
- soutien scolaire et cours à domicile,
- assistance informatique et Internet à domicile,
- assistance administrative à domicile.

### **Les conditions requises pour l'obtention de l'agrément**

#### **le mode d'intervention :**

L'agrément est ouvert aux structures qui exercent leur activité soit en mode mandataire, prestataire ainsi qu'à celles qui assurent du prêt de main d'oeuvre.

**L'obligation d'activité exclusive :** pour être agréés, les organismes doivent exercer des activités reconnues de services à domicile, et cela à titre exclusif et ne peuvent exercer que les activités citées dans le cadre du décret à l'exclusion d'autres. Les CCAS, EPCI, organismes gestionnaires d'un établissement ou service autorisé au titre du Code de l'Action Social et des Familles sont par exemple exonérés de cette obligation (art.14 de la loi n°2006-1640 du 21 décembre 2006).

**La liste des activités de services à la personne relevant de l'agrément** a été arrêtée par le décret n°2005-1698 du 29 décembre 2005. Cette liste est exhaustive mais est susceptible d'être modifiée pour tenir compte d'activités nouvelles de services à la personne. Dans cette éventualité, la liste fait l'objet d'une évaluation annuelle réalisée par l'ANSP.

### **La procédure d'agrément**

L'agrément (simple et qualité) est accordé à l'organisme demandeur par le Préfet de département du lieu d'implantation de son siège social. La demande est instruite par la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP).

Pour l'obtention de l'agrément qualité, il faut répondre aux dispositions du cahier des charges du ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement (arrêté du 24 novembre 2005). En outre, l'avis du Président du

Conseil général est requis.

Sans réponse du Préfet dans un délai de 3 mois pour l'agrément « qualité » et 2 mois pour l'agrément « simple », l'agrément est accordé tacitement. Il est valable sur l'ensemble du territoire national pendant cinq ans.

Chaque année un rapport qualitatif de vos activités doit être transmis aux autorités compétentes.

Articulation des régimes d'autorisation (article L. 313-1 du code de l'action sociale et des familles) et d'agrément (article L. 129-1 du code de l'action sociale et des familles) en matière de prestation de services sociaux et médico-sociaux à domicile

Structures offrant des services à la personne					
	Public cible	Type de service	Association ou entreprise		Centres communaux et intercommunaux d'action sociale (CCAS)
			Mode prestataire	Mode mandataire	
Services à la personne	Publics fragiles (personnes âgées de plus de 60ans, handicapées ou ayant besoin d'une aide personnelle à leur domicile)	Aide et accompagnement à domicile ou service favorisant le maintien à domicile	Agrément qualité obligatoire (L. 129-1)		Autorisation obligatoire (L. 313-1)
			ou autorisation obligatoire (L. 313-1)		ou option de l'agrément qualité (L. 313-1) si le CCAS assure exclusivement des activités de maintien à domicile
	Enfants de moins de 3 ans	Garde d'enfants au domicile des parents	Agrément qualité obligatoire (L. 129-1)		Agrément qualité obligatoire (L. 129-1)
Autres services à domicile	Autres services à domicile	Tâches ménagères ou familiales	Agrément simple facultatif (L. 129-1)		Non concernés par l'agrément (L. 129-1)
	Tous publics	Soins infirmiers à domicile	Autorisation obligatoire (L. 313-1)		Autorisation obligatoire (L. 313-1)

Source : Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale.

## II - Le positionnement stratégique des activités : services/publics/territoire

La réflexion sur le positionnement stratégique poursuit de multiples objectifs, qui doivent conduire à vous permettre de partager (dirigeants bénévoles et salariés) une vision claire :

- du champ professionnel et son environnement
- de votre savoir-faire, de votre gamme de services et de votre identité
- des usagers ou clients
- de vos atouts et de vos faiblesses sur chacune de vos activités
- des objectifs de développement que vous pouvez vous fixer

Il s'agit donc à travers cette réflexion que le dirigeant se pose un certain nombre de questions afin de se donner les moyens d'assurer un développement maîtrisé à votre structure, en améliorant sa connaissance de soi, sa capacité à faire des choix et à faire passer un message satisfaisant à l'extérieur (partenaires, prescripteurs, clients).

### 1. L'évolution des activités :

**Connaissez vous l'historique de votre structure et en avez-vous tiré des enseignements ?**

Il est possible qu'au fil du temps, des modifications sur les activités et les services proposés par votre structure puissent avoir eu lieu : certaines nouvelles activités ont peut être vues le jour, ou d'autres ont été écartées/abandonnées.

Cette évolution est à mesurer, car l'écart est peut être important entre votre positionnement / vos activités de départ et l'actuel, ce que vos partenaires, vos intervenants ou vos clients ne savent pas forcément clairement, ce qui pourrait faire peser de nombreux risques sur l'avenir de la structure.

**Prenons un exemple :** la structure développait au départ un service de petit jardinage tout public, qui a été remplacé progressivement par du portage de repas auprès de personnes lourdement dépendantes.

**Pourquoi cette évolution?**

- a) Vous aviez mal repéré les besoins insatisfaits de la population, ses attentes et ses caractéristiques.
  - Etes-vous assuré d'être mieux outillé aujourd'hui pour élaborer une diversification de votre offre de services ou pour évaluer l'adéquation de votre offre actuelle aux besoins de vos clients ? Maîtrisez vous les techniques de l'étude de marché ? (Voir plus loin)
- b) S'il s'agit d'un désintérêt progressif des clients, qui ont cessé de vous solliciter là-dessus, qu'est-ce qui était en cause :
  - La qualité du service (compétences techniques ou relationnelles du personnel inadéquates) ?
    - Comment évaluez vous la demande du client et sa satisfaction ?
  - Des concurrents qui disposent d'un avantage sur votre offre (meilleure réponse, meilleurs prix, etc.) ?
    - Que savez vous des concurrents et de leur offre ?
    - Comment élaborez vous votre politique de prix ?
  - Une visibilité de votre offre qui n'a pas suffi à vous permettre de gagner de nouveaux clients ?
    - Votre communication commerciale est -elle efficace ?
  - Des prescripteurs et partenaires qui n'ont jamais (ou ont cessé) d'orienter du public vers vous ?
    - Comment abordez vous vos partenaires et vos réseaux ?

L'analyse de l'historique de votre structure est riche de nombreux éléments à même de vous donner des indications importantes sur des lacunes potentielles ou des atouts mal exploités dans vos activités : ne la négligez pas !

Les paragraphes suivants vous donneront une approche des principales questions à envisager lorsque l'on souhaite faire le point : la connaissance approfondie de son offre, de ses cibles, de son territoire et de ses concurrents.

## 2. La définition du service et votre connaissance des usagers

### a) Etes vous sûr que votre offre de services est bien définie (surtout si vous proposez de multiples services) ?

Si vous avez de nombreuses catégories de clients et des prestations, il est important de bien les qualifier, afin de gagner en lisibilité pour vos clients, et afin de pouvoir clarifier les choses de votre côté : à quel secteur d'activité vous rattacher afin de pouvoir situer votre positionnement ?

Voici un exemple de classement réalisé par une enseigne (France Domicile) :

Familles d'activités	Finalités	Activités	Votre structure ?
Aide à la personne	Assurer par des professionnels des interventions d'aide à l'accomplissement : - des actes essentiels de la vie quotidienne - des activités domestiques - des activités sociales et relationnelles	Aide à la vie quotidienne	
		Garde de nuit	
Santé et soins à domicile	Exercer des activités de santé et de soins par des professionnels habilités permettant le maintien des personnes au domicile	Soins infirmiers à domicile	
		Hospitalisation à domicile	
		Prévention et éducation à la santé	
		Soins de suite, de rééducation et de réadaptation	
		Accompagnement des personnes en fin de vie	
		Hôpital de jour	
		Soutien psychologique	
		Centre de soins	
		Portage de médicaments et/ou aide à la prise de médicaments	
		Activités paramédicales (pédicurie, ...)	
		Dentisterie, optique à domicile	

Intervention sociale auprès des familles	Assurer et accompagner auprès des personnes ou de groupes de personnes des interventions sociales, préventives, éducatives et/ou réparatrices visant à favoriser l'autonomie des personnes et leur intégration dans leur environnement social et familial et à créer ou restaurer le lien social. Accompagnement des personnes dans leur projet de vie, la fonction parentale, les situations de rupture ou de traumatisme familial.	Information / conseil	
		Accompagnement des personnes dans leur projet	
		Accompagnement à l'exercice de la fonction parentale	
		Accompagnement dans les situations de rupture ou de traumatisme familial	
Aide aux aidants	Soutenir les aidants non professionnels	Soutien psychologique / groupes de parole / rencontres information	
		Relais des aidants non professionnels	
Repas à domicile	Permettre à la personne de prendre des repas à domicile en fonction de ses envies ou de ses besoins	Portage des repas	
		Cuisine à domicile (élaboration des menus, courses, réalisation des repas, aide à la prise des repas, veille sur les comportements alimentaires des personnes)	
Téléassistance, Téléservices	Assurer à la personne les conditions : - d'écoute et de sécurité (téléassistance) - de sécurité de ses biens et de confort (téléservices)	Téléassistance (déclenchement volontaire, paramétrage)	
		Téléservices	
Service de tutelle	Gestion des services de tutelle et curatelle		

Transport accompagné	Organiser et/ou assurer le transport de la personne pour lui permettre de sortir et de réaliser un ensemble d'activités hors de son domicile (loisirs, soins, courses, cimetières...)		
Accueil des enfants	Proposer des modalités d'accueil, ponctuelles ou permanentes, et de prise en charge des jeunes enfants scolarisés ou non au domicile, hors domicile ou en collectivité	Garde d'enfants	
		Trajet accompagné	
Accompagnement scolaire	Proposer une aide ponctuelle ou régulière à la réalisation des devoirs	Baby sitting	
		Aide aux devoirs	
Bien être de la personne	Proposer des activités au domicile visant le bien-être de la personne	Soutien scolaire	
		Coiffure	
Culture et animation	Proposer des activités au domicile visant le bien-être de la personne	Soins esthétiques	
		Activités physiques à domicile (psychomotricité, gymnastique douce, ...)	
Vie hors du domicile	Proposer sur les lieux de vie des activités culturelles et d'animation visant à maintenir le lien social	Activités culturelles et d'animation (atelier mémoire, lecture, jeux,...)	
		Informatique	
En votre absence	Organiser la prise en charge ponctuelle d'une personne hors de son domicile	Hébergement temporaire	
		Accueil de jour	
		Organisation de la continuité de la prise en charge hors de son domicile (vacances,...)	
A votre place	Proposer des solutions pour gérer l'absence du domicile	Entretien du logement	
		Préparation du logement en vue du retour à domicile (retour d'hospitalisation, vacances,...)	
		Garde d'animaux familiers	
A votre place	Faire à la place des personnes ce qui ne nécessite pas leur présence	Courses	
		Démarches administratives	

Entretien du cadre de vie	Assurer ou aider la personne à assurer l'entretien ponctuel ou régulier de son logement et/ou du linge	Ménage quotidien, vitres, gros ménage, remise en état	
		Repassage, blanchisserie	
		Entretien du jardin	
		Bricolage, petit dépannage	

Une fois votre positionnement clarifié, il faut mettre en relation les activités avec vos segments de clientèle.

Votre capacité à identifier et connaître vos clients vous sera utile pour mener des opérations de communication et d'adaptation stratégique de vos activités.

## b) Vos segments de clientèle

Il peut être intéressant de distinguer vos différentes catégories de clients par :

- type d'activité
- par service proposé
- par secteur géographique
- profil d'individu

Cette classification peut être formalisée comme dans l'exemple qui suit :

Services	Publics	Villes	Nombre d'heures par an	Nombre de clients/ an	Chiffre d'affaires annuel sur cette activité	Soit quel % du total des produits ?
Accompagnement scolaire	Cadres	Pantin (93), Montreuil (93) et Fontenay (94)	3 000	15	45 000 €	22.5 %
Portage de courses	Personnes âgées dépendantes	Paris	500	10	5 000 €	2.5 %

Ce type d'information donne une vision de vos clients « stratégiques » et vous permet d'adopter votre approche client, dans la perspective de leur fidélisation et de la personnalisation possible de l'offre.

### Comment vous y prenez vous pour obtenir des indications sur vos clients et leur degré de satisfaction ?

- Disposez-vous d'un fichier de gestion de vos différents clients ?
- Ce fichier est-il multicritère ? (âge, secteur géographique, activités, relations entretenues...)
- Est-ce que toutes vos catégories de public y sont clairement répertoriées ?
- La mise à jour de ce fichier en terme de corrections, modifications, amélioration est régulière ou occasionnelle ?
- Pensez-vous que l'exploitation de ce fichier est : satisfaisante pour vos besoins / limitée sur certains aspects / totalement insuffisante ?
- Mettez-vous en place et exploitez vous des questionnaires d'évaluation ?
- Ceux-ci vous servent-ils à corriger les écarts entre attentes et service rendu ?

## c) Votre politique tarifaire

Les tarifs sont déterminés par différents facteurs :



- Les prix de revient de chaque service (surtout si vous en proposez plusieurs) : vous pouvez vous référer à la dernière partie, traitant des modalités de calcul des coûts de revient.
  - La solvabilité des clients de chaque service, ce qui nécessite de savoir finement analyser vos types de clientèle.
  - Les éléments de cofinancement possibles (publics, privés) de chaque service : vos personnels chargés de l'accueil et de l'évaluation doivent être formés à ces outils.
  - Les prix des concurrents sur chaque service
  - Le potentiel de développement de chaque service
- Ces deux derniers points renvoient à la capacité à évaluer le marché et l'environnement concurrentiel (voir plus loin).

Il est important de connaître les composantes de la formation de vos prix, de façon à savoir quel montant de cofinancement est nécessaire pour que vos clients puissent accéder au service, pour pouvoir « jongler » entre les différents modes d'exercice (prestataire ou mandataire), afin de pouvoir élaborer un argumentaire commercial adéquat dans le cas où vos prix sont plus chers que ceux de vos concurrents – et éventuellement aussi pour ne pas pratiquer des tarifs qui vous feraient perdre de l'argent..

### 3. Le territoire sur lequel vous exercez

#### a) Quel est le territoire d'intervention de votre structure ?

Selon que vous intervenez sur un ou plusieurs quartiers d'une commune, sur la totalité d'une agglomération, sur tout un département, sur la région ou sur la France entière, vos stratégies de développement varieront énormément.

Si les impératifs restent identiques pour chacun (élargir et diversifier vos partenariats, vos projets et vos réseaux de prescripteurs, déceler de nouveaux besoins complémentaires chez vos clients, etc), les moyens pour arriver à ces fins sont différents, en matière d'étude de la demande, de la structuration et de l'organisation des filières, de partenariats pertinents à mobiliser, de communication à mener, etc.

#### b) Comment lire votre inscription sur le(s) territoire(s) ?

Votre chiffre d'affaires est-il plus important sur la zone où vous êtes implanté ou est-il majoritairement effectué ailleurs ? Imaginons que votre siège est à Villetaneuse alors que votre clientèle est majoritaire dans le Val de Marne et sur Paris. Quel sens peut on y trouver ?

##### → Vous êtes mieux identifié sur un territoire que sur l'autre

- Avez-vous correctement identifié les réseaux de prescripteurs et de partenaires institutionnels et opérationnels de ce territoire ?
- Votre image à Villetaneuse et environs correspond elle à votre offre réelle ?

##### → Vous avez un problème de rentabilité sur les activités que vous développez sur un territoire :

vos tarifs sur Villetaneuse et les communes environnantes et le nombre d'heures réalisées ne vous permettent pas d'équilibrer vos activités

- Il faut trouver les raisons dans l'analyse de la rentabilité par activité prenant en compte les particularités de ce territoire afin d'identifier les leviers de modification possibles de cette situation, ou vous permettre de faire évoluer votre offre : avez-vous intérêt à couvrir de multiples zones ou à vous consacrer à vous diversifier sur quelques unes seulement – au vu notamment de la problématique du transport et de la mobilité de vos intervenants ?

##### → Votre offre est peu adaptée aux attentes et besoins des clients de ce territoire

(concurrence et étude de la demande – prix trop élevés...)

- Votre offre de services convient à l'environnement dans lequel vous évoluez ? Que savez vous des caractéristiques de la population locale ? Pouvez-vous citer deux types de services considérés comme porteurs et qui vont se développer dans les prochaines années sur ce territoire ?

Votre capacité à lire correctement les besoins d'un territoire et vos réponses possibles est fondamentale pour réussir à créer de nouvelles réponses sur des zones délaissées et à diversifier durablement vos prestations.

## 4. Les autres intervenants du secteur, concurrents ou partenaires :

a) **Connaissez-vous sur vos zones d'intervention les professionnels (médecins, infirmiers, établissements de santé, coordinations gérontologues, CLIC, CCAS..) et les collectivités qui agissent sur votre filière ?**

b) **Connaissez-vous d'autres acteurs (entreprises, associations, CCAS, AI) qui interviennent :**

- Sur le même territoire que vous ?
- Avec la même offre de service que la vôtre ?

La liste publiée par la DDTEFP des structures départementales agréées vous sera d'un grand secours pour dresser l'état des lieux de la concurrence.

→ **Etes vous sûr de connaître le contenu de leurs services, leurs tarifs et leurs publics ?**

Si oui, ces informations vous ont-elles incité à :

- Revoir les conditions d'exercice de votre service (du point de vue des tarifs, des publics ou des intervenants) sans remettre en cause son opportunité ?
- Abandonner votre prestation ?
- Développer une nouvelle prestation, inspirée de celle des concurrents ?

Exemple : vous proposez des services de garde des personnes âgées et vous avez entendu parler d'un concurrent qui développe une offre de transport avec, semble-t-il, du succès.

Décidez vous aussitôt de créer la même activité ? Attention, cela risque fort d'être une mauvaise idée : le concurrent n'est pas sur le même territoire, sur la même clientèle, ne bénéficie pas de la même image, n'a pas les mêmes moyens humains et techniques, etc...

→ **Pouvez-vous définir votre avantage concurrentiel : qu'est ce qui vous différencie des autres ?**

De quelle plus-value votre offre est-elle porteuse ? Faites bien ressortir ce que votre produit ou service apportera au client, insister sur les économies (gain de temps par exemple, ou autres) qu'il lui permettra de réaliser.

c) **Avez-vous déjà réfléchi à une collaboration avec vos concurrents ?**

Celle-ci peut prendre la forme d'une mutualisation de moyens (de communication, de personnel, etc.) ou de complémentarité des activités (fabriquer une offre commune à partir de vos savoir-faire respectifs). La forme du Groupement d'Employeurs peut vous intéresser (elle est détaillée au chapitre des ressources humaines).

## 5. Faire des choix stratégiques

Un tableau de synthèse auquel adosser votre stratégie de développement : l'analyse de votre gamme de services. Vous pourrez, une fois vos options stratégiques choisies, y ajouter vos objectifs de développement ligne par ligne, et de réfléchir aux moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

Service	Tarifs	Partenaires et Prescripteurs	Clients		Marché		Avantages concurrentiels	Attentes des clients
			Nature – localisation	Solvabilité	Evolution générale du secteur	Concurrence		

### Cet effort de réflexion doit vous permettre de déboucher sur un choix de stratégie :

- Vous souhaitez jouer sur les prix, et pensez gagner un avantage concurrentiel en vous positionnant sur « les plus bas coûts » : c'est risqué si vous n'êtes pas déjà une grande entreprise, car celle-ci pourra proposer des tarifs encore plus bas, et c'est également risqué de construire sa réputation uniquement sur les prix, dans une prestation de services.

Cela suppose également que vous faites porter la pression sur les coûts de revient, qui sont à 80 % constitués par les frais de personnel. Or si ceux-ci sont précarisés, outre qu'ils ne seront pas en capacité de réaliser des prestations de qualité, ils iront à la concurrence, ou réaliseront dès que possible du gré-à-gré : vos frais n'en seront qu'augmentés (un turn-over élevé entraîne des coûts de recrutement importants) et votre image auprès des clients relativement mauvaise (le personnel changeant rapidement).

- Vous préférez jouer sur ce qui vous différencie des autres, en mettant en avant une image de marque, une excellente qualité du service, des prestations innovantes et originales. Cela suppose que votre fonction de recrutement soit travaillée dans le sens du qualitatif de façon à déceler du potentiel innovant chez vos salariés et que votre fonction de communication commerciale soit à la hauteur. Attention cependant à ce que vos clients vous suivent ! Par ailleurs, sur ce marché-là, vous serez vite imité.
- Vous décidez de vous concentrer sur certaines catégories (« niches ») de votre clientèle (certaines zones, certains niveaux de pouvoir d'achat, certaines habitudes), et vous leur proposez soit les meilleurs prix, soit une offre unique en son genre. Dans ce cas, c'est vos outils de connaissance, de suivi et d'analyse de la clientèle qui vous seront précieux. Vous n'êtes cependant pas à l'abri de l'étrécissement de votre niche, ou au contraire de son élargissement de telle façon que des concurrents s'y attaquent à leur tour.
- Vous pouvez enfin envisager de proposer de nouveaux services à votre clientèle tout en proposant vos services de base à de nouveaux clients, de façon à ne pas dépendre d'une stratégie unique, ou également décider de jouer la diversification des activités, ce qui devra vous inciter à mener une vraie étude de marché (de l'offre et de la demande) ainsi qu'une réflexion sur votre capacité (humaine, financière et en matière d'identité) à intégrer cette nouvelle activité à votre structure actuelle.

Sachez choisir en fonction de vos forces et faiblesses, ainsi qu'en fonction de vos réels points de progression, et mesurer la réalité des moyens à mettre en œuvre pour atteindre vos objectifs, sans chercher à atteindre l'inatteignable.

# Bref rappel des points importants d'une étude de marché, selon l'Agence Pour la Création d'Entreprise (APCE)

## Etude macroéconomique

### 1. Le marché

- Quel est mon marché principal, ses dérivés ...
- Sur quel territoire ?
- Comment est organisée la filière ?
- Quelle est l'évolution générale du marché ?
- A quelle phase de développement se situe ce marché ?
- Quel est l'environnement du produit ou du service ?
- Y a-t-il une place pour de nouveaux venus sur ce marché ?

### 2. La demande

- Quelle est la demande sur ce marché : tous les chiffres ou les tendances du marché (en fonction des besoins : local, régional, national ou européen)
- Qui sont les clients ou les prescripteurs, leurs besoins, leurs profils (CSP, motivations, comportements d'achat...)

### 3. L'offre

- Quelle est l'offre globale (concurrence directe ou indirecte) ?
- Forces et faiblesses de la concurrence (facteurs de succès ou de risque dans la profession)
- Evolution des parts de marché des différents acteurs de la profession

## Etude terrain

- Repérage sur les lieux professionnels de la ville ou la région
- Repérage des clients ou prescripteurs et interviews
- Repérage des concurrents (nombre, localisation, dimension, antériorité, performances...)
- Définition de couples produits/marchés (segmentation de la clientèle)
- Rencontre d'experts du domaine (voisins, élus, fournisseurs, concurrents, jeunes créateurs, syndicats, conseils en création d'entreprise, autres prestataires de services complémentaires...)
- Etudes qualitatives et quantitatives / questionnaires ou mini-tests

## Connaître les grandes tendances : un exemple d'étude menée par Réseau + pour l'APCE

En moyenne, les Français qui utilisent au moins un ou plusieurs services à domicile de façon ponctuelle y consacrent 83 euros par mois, soit 4 % du revenu moyen disponible.

Ce montant passe à 116 euros lorsque l'utilisation d'au moins un service est régulière ce qui démontre l'importance pour les prestataires de fidéliser les utilisateurs au travers d'offres spécifiques et d'approches marketing adaptées. Il passe à 126 euros pour les utilisateurs irréguliers de quatre services et à 174 euros pour ceux qui ont recours à 3 services ou plus, dont un régulièrement, ce qui va dans le sens de la professionnalisation des prestataires et du développement des réseaux de services.

Enfin, la dépense est supérieure à la moyenne pour les seniors, suivis par les professions libérales, artisans et commerçants, puis par les habitants des communes rurales et, enfin, par les parents de jeunes enfants, ce qui démontre à nouveau que l'on a affaire à une demande « de nécessité » plus que « de confort ».

Pour les prestataires, l'optimisation des paniers d'achat passe donc par une professionnalisation à trois niveaux : le ciblage des clientèles, l'ouverture de l'offre et son intégration dans une approche de multi-services et, enfin, la capacité à fidéliser des utilisateurs occasionnels.

Les plus fortes progressions d'intention d'utilisation d'un service à domicile concernent les prestations qui vont accompagner les mutations de la famille. L'aide pour les personnes âgées ou handicapées qui n'est utilisée que par 6 % des Français aujourd'hui aurait ainsi 20 % d'utilisateurs demain, soit une progression de 233 %. Le soutien scolaire augmenterait de 71 % pour concerner 12 % des Français demain. Enfin, la garde d'enfants après l'école progresserait de 67 % et serait utilisée par 15 % des personnes interrogées.

Le petit marché actuel de l'informatique à domicile devrait également connaître une forte progression, passant de 10 à 16 % d'utilisateurs, soit une augmentation de 60 %.

(Vous pouvez également vous référer à l'étude réalisée en septembre 2006 par le Cerphi pour DomPlus consacrée aux attentes des utilisateurs des services à la personne : [www.cerphi.org](http://www.cerphi.org))

Une fois votre positionnement et vos activités clarifiées, il convient de questionner la mise en oeuvre de votre stratégie, autrement dit l'organisation de la réponse aux besoins des usagers.

## III. L'organisation du travail

Afin d'organiser au mieux le service, il convient d'identifier les différentes étapes du parcours client.

### 1. L'accueil des usagers

#### • Vos locaux :

Vérifiez que leur ambiance (bruits, odeur, aération, propreté, éclairage, accessibilité pour les personnes à mobilité réduite, etc.), leur esthétique (couleurs, décoration, meubles, sens de la circulation à l'intérieur, etc.) et l'impression donnée par les personnes qui y travaillent (y a-t-il beaucoup de gens présents à l'arrivée et pendant l'attente des clients ? Entend-on une multitude de conversations ? etc.) vont dans le sens et le style d'accueil que vous souhaitez donner.

Il n'y a pas forcément besoin de beaucoup de choses pour donner un sentiment de convivialité et d'accueil véritable. A l'inverse, un espace d'accueil exigu, où les personnes entrantes doivent rester debout, ou se lever constamment pour laisser passer des gens donnerait le sentiment que les clients gênent le service.

Assurez-vous également que l'accès aux locaux est fléché, facile à trouver et qu'il est possible à des personnes à mobilité réduite d'y venir sans difficulté.

#### • L'accueil téléphonique ou physique :

**C'est un poste crucial, à différents titres :**

- c'est le premier contact pour l'extérieur (partenaires, clients, etc.) avec votre structure : il doit correspondre à l'image que vous souhaitez donner
- c'est là où le client doit obtenir les informations les plus claires et utiles dont il a besoin : vos offres de services, la forme qu'elles prennent (typologie de la prestation, mais aussi détails sur les régimes prestataire et mandataire), les délais, les tarifs, les profils et compétences des intervenants, etc.
- c'est le moment du premier recueil des données le concernant. Chaque appel doit être relevé dans un cahier permettant de faire le suivi des appels (surtout s'il s'agit d'appels de clients déjà engagés dans une prestation).
- c'est encore là où il faut arriver, au vu de la demande, à trouver les arguments nécessaires à la prise de rendez-vous : savoir rassurer, inciter, donner confiance

Ce poste là nécessite d'être occupé par une ou des personnes particulièrement bien formée(s) au contact client. Celles-ci doivent détenir le maximum d'informations utiles au service, connaître parfaitement vos prestations, et savoir comment conseiller et orienter le client (en interne ou en externe si la demande ne peut être satisfaite) dès le départ.

Il est important que des procédures claires soient établies pour baliser le poste, détaillant les réponses et ressources à mobiliser en fonction des cas et des demandes.

### 2. L'analyse et le traitement de la demande

L'évaluation est destinée à recueillir toutes les informations administratives, sanitaires et financières sur le client, afin de constituer un dossier et de proposer un contrat.

Elle se fait sur la base d'un questionnaire, rempli lors d'un entretien au domicile de la personne.

L'évaluation permet surtout de découvrir le domicile (le futur lieu de travail des intervenants), le client dans son environnement, de ses relations avec la famille...

C'est donc le moment d'analyse des situations de travail et d'identification des conditions de réalisation d'une prestation qui vise à restaurer ou maintenir l'autonomie de la personne (qui devra s'intégrer dans son projet de vie), dans un cadre tenable pour les intervenants (notamment au vu du logement et des risques qu'il comporte).

### **Vis-à-vis du client, il s'agit de bien saisir :**

- son attente (voire, si elle est implicite, de la faire émerger et se dégager clairement)
- les attentes de son entourage (surtout si ce n'est pas le client qui a sollicité l'intervention)
- ses pathologies et leurs implications sur la vie de la personne et de son entourage
- son degré d'autonomie
- les conditions matérielles dans lesquelles peut se dérouler la prestation (taille du domicile, matériel disponible, état du logement ....)
- sa représentation de l'intervention : ce dernier doit en effet mesurer ce que signifie d'ouvrir sa porte à un professionnel dans son domicile privé ; il doit recevoir une information claire, en intégrant les contraintes liées à une situation professionnelle. Il s'agit de l'aider également à prendre conscience de ses propres représentations du travail à domicile, de la valeur qu'il lui accorde et de la valeur accordée aux personnes qui le réalisent

### **L'évaluation doit également permettre :**

- d'articuler l'intervention avec les autres acteurs sur le territoire et à mobiliser les réseaux d'intervenants autour de la personne, à établir les coordinations à mettre en place (lien avec l'équipe médico-sociale, les professionnels de santé, les caisses de retraite, le secteur psychiatrique...)
- d'orienter et informer les familles sur les dispositifs financiers existants permettant la prise en charge partielle de la prestation, le cas échéant, en fonction de l'état et des ressources de la personne

## **Les aides existantes**

### **Personnes âgées**

- Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA)
- Aide sociale
- Garde à domicile
- Soins à domicile

### **Personnes handicapées**

- Allocation aux adultes handicapés (AAH)
- Majoration pour la vie autonome
- Complément de ressources
- Allocation d'éducation de l'enfant handicapé
- Prestation de Compensation du Handicap (PCH)
- Allocation compensatrice pour frais professionnels
- Dispositif auxiliaire de vie
- Soins à domicile

### **Familles**

- La prestation d'accueil du jeune enfant (PAJE)

### **Les exonérations de charges et déductions fiscales**

Finalement, l'évaluation doit permettre de proposer un projet (plan d'aide), des objectifs et des tâches à mener qui feront l'objet de la mission transmise aux salariés ainsi qu'un profil d'intervenant (compétences, expérience, personnalité, centres d'intérêt...) en fonction des attentes de la personne.

C'est un moment déterminant pour le bon déroulement de l'intervention.

### 3. La préparation et la mise en place de l'intervention

#### • La planification est au centre de l'activité

Il lui faut prendre en compte les désirs du client (délais, etc) et les contraintes des salariés (temps de déplacement, périodes de congés). La question de la gestion des temps de travail est particulièrement complexe dans les services aux personnes, l'équilibre étant difficile à gérer entre dispositions légales et contraintes financières. Il vous faut bien maîtriser les différents types de contrats (temps plein, temps partiel, modulation du temps de travail).

Votre structure devra s'équiper d'un outil informatique alimenté à partir des fichiers du personnel et des fichiers clients, avec des remises à jour permanentes.

En outre, vous devez pouvoir équiper vos intervenants de téléphones portables de façon à proposer en urgence l'affectation à une nouvelle demande, et solliciter leur accord, ainsi que l'exige le droit du travail.

#### Les contraintes liées à l'aménagement du temps de travail : qu'en dit la loi ?

##### 1. Le contrat de travail à temps partiel

Le contrat de travail à temps partiel est conclu avec un salarié dont la durée du travail est inférieure à la durée - légale ou conventionnelle - pratiquée dans l'entreprise. Obligatoirement écrit, ce contrat comporte certaines clauses afin, notamment, de garantir les droits du salarié concerné. Ce dernier est comptabilisé dans l'effectif de l'entreprise selon des règles particulières. Un salarié à temps partiel peut avoir plusieurs employeurs mais la somme des durées du travail effectuées ne doit pas dépasser les durées maximales légales.

**A savoir :** Des dispositions spécifiques s'appliquent lorsque le salarié demande à bénéficier d'un temps

partiel dans le cadre d'un congé parental d'éducation, d'un congé de présence parentale ou d'une création ou reprise d'entreprise.

##### Travail à temps partiel : de quoi s'agit-il ?

Est considéré comme travail à temps partiel celui inférieur à la durée légale du travail ou à celle applicable dans l'établissement. Aucune durée minimale n'est imposée.

Dans une entreprise qui applique la durée légale hebdomadaire du travail fixée à 35 heures, sont considérés comme à temps partiel les salariés dont la durée du travail est égale à 34 heures ou moins.

Le travail à temps partiel peut être organisé sur la semaine, sur le mois ou sur l'année.

##### L'année peut servir de référence :

- par le biais de la modulation du temps partiel prévue par convention ou accord collectif ;
- à la demande d'un salarié, pour les besoins de sa vie de famille (voir ci-dessous), après signature d'un avenant à son contrat de travail.

##### Quelles mentions doivent figurer dans le contrat de travail à temps partiel ?

Le contrat de travail à temps partiel peut être conclu pour une durée indéterminée ou déterminée. Dans tous les cas, il doit être écrit et mentionner :

- la qualification du salarié
- les éléments de la rémunération
- la durée hebdomadaire ou mensuelle de travail prévue
- la répartition de la durée du travail entre les jours de la semaine ou les semaines du mois.



Cette mention n'est pas obligatoire pour les salariés des associations et entreprises d'aide à domicile

- les cas dans lesquels cette répartition peut être modifiée ainsi que la nature des modifications
- les limites concernant l'accomplissement d'heures complémentaires
- les modalités de communication, par écrit, des horaires de travail pour chaque journée travaillée. Dans les associations et entreprises d'aide à domicile, les horaires de travail sont communiqués par écrit chaque mois au salarié.

En cas de recours au temps partiel pour création ou reprise d'entreprise, un avenant au contrat de travail doit être conclu qui reprend les mentions ci-dessus.

### Est-il possible de faire varier la durée du travail d'un salarié à temps partiel ?

La durée de travail prévue dans le contrat de travail doit être respectée. Elle peut néanmoins varier de trois façons : par l'accomplissement d'heures complémentaires, par la mise en place d'un système de modulation annuelle ou encore à la demande du salarié.

### Les heures complémentaires

Il s'agit des heures effectuées au-delà de la durée du travail mentionnée dans le contrat de travail. Distinctes des heures supplémentaires, leur recours est strictement encadré :

- les limites dans lesquelles des heures complémentaires peuvent être demandées au salarié doivent être mentionnées dans le contrat ;
- le nombre d'heures complémentaires effectuées au cours d'une même semaine ou d'un même mois ne peut être supérieur au dixième de la durée prévue par le contrat. Ainsi, pour une durée de travail hebdomadaire fixée à 30 heures, le salarié ne peut effectuer plus de 3 heures complémentaires par semaine. Toutefois une convention ou un accord de branche étendu peut augmenter le nombre d'heures complémentaires (jusqu'à 1/3 de la durée prévue au contrat). Dans ce cas, chacune des heures effectuées au-delà du 1/10e autorisé par la loi ouvre droit à une majoration de salaire de 25 % ;
- l'accomplissement d'heures complémentaires ne doit pas avoir pour effet de porter la durée du travail du salarié à hauteur de celle d'un salarié à temps plein ;
- lorsque le nombre d'heures complémentaires dépasse d'au moins 2 heures par semaine (ou l'équivalent sur le mois) pendant 12 semaines - consécutives ou dans une période de 15 semaines - l'horaire de travail inscrit dans le contrat, celui-ci doit être modifié en conséquence. Par exemple, un salarié dont le temps partiel est fixé à 28 heures hebdomadaires accomplit, pendant plus de 3 mois, 31 heures par semaine. La durée du travail mentionnée dans son contrat de travail devra donc être modifiée : de 28 heures, elle passera à 31 heures. Le salarié peut toutefois s'opposer à une telle modification.

Le salarié peut refuser, sans encourir une sanction ou un licenciement, d'effectuer des heures complémentaires au-delà des limites prévues par son contrat de travail. Il en est de même lorsque la demande de l'employeur est formulée moins de trois jours avant la date prévue pour l'accomplissement des heures complémentaires.

### La modulation de la durée du travail à temps partiel

La durée hebdomadaire ou mensuelle du travail d'un salarié à temps partiel peut varier sur tout ou partie de l'année à condition que, sur un an, cette durée n'excède pas, en moyenne, la durée stipulée au contrat de travail et, en tout état de cause, la durée du travail annuelle résultant de l'application de la durée légale, soit 1 607 heures ou, si elle est inférieure, la durée fixée conventionnellement pour la branche ou l'entreprise ou la durée applicable dans l'établissement.

Par ailleurs, l'écart entre la limite des variations de la durée du travail et la durée stipulée au contrat ne peut excéder le tiers de cette durée.

La mise en oeuvre de cette modulation n'est possible que si elle est prévue par une convention ou un accord collectif étendu ou un accord d'entreprise ou d'établissement. Cet accord ou convention détermine notamment les catégories de salariés concernés et peut prévoir le lissage des salaires : malgré les variations de la durée du travail d'une semaine sur l'autre ou d'un mois sur l'autre, les intéressés perçoivent une

rémunération fixe et régulière.

#### L'accord ou la convention doit également prévoir :

- les modalités selon lesquelles le programme indicatif de la répartition de la durée du travail est communiqué par écrit au salarié. Dans les associations et entreprises d'aide à domicile, une convention ou un accord collectif de branche étendu ou une convention ou un accord d'entreprise ou d'établissement peut déroger à cette disposition ;
- les modalités et les délais selon lesquels ces horaires peuvent être modifiés. Cette modification ne peut intervenir moins de sept jours après la date à laquelle le salarié en a été informé, ce délai pouvant être ramené à trois jours par convention ou accord collectif de branche étendu ou convention ou accord d'entreprise ou d'établissement. Là encore, dans les associations et entreprises d'aide à domicile, une convention ou un accord collectif de branche étendu ou une convention ou un accord d'entreprise ou d'établissement peut, pour les cas d'urgence, prévoir des dérogations à ce délai de prévenance.

### La demande individuelle du salarié

#### Temps partiel pour raisons familiales

Afin de concilier vie professionnelle et vie familiale, un salarié peut demander à bénéficier d'une réduction de son temps de travail sous la forme de périodes d'une ou plusieurs semaines non travaillées. Dans ce cas, pendant les périodes travaillées, son horaire de travail équivaut à un temps plein (soit en cas d'application de la durée légale hebdomadaire : 35 heures) mais sa durée du travail sur l'année doit correspondre à un temps partiel (soit, en cas d'application de la durée légale du travail sur l'année, une durée du travail inférieure à 1 600 heures).

Si l'employeur accepte la demande du salarié, un avenant au contrat de travail doit être signé précisant la ou les périodes non travaillées.

#### Temps partiel choisi

Quel que soit le motif, un salarié peut demander à passer à temps partiel. L'employeur est tenu de lui répondre dans un délai précis (3 mois en l'absence d'accord collectif) et de motiver sa réponse si celle-ci est négative. Le refus n'est possible qu'en cas d'absence d'emploi disponible ou de préjudice à la bonne marche de l'entreprise.

#### La répartition des horaires peut-elle être modifiée ?

La répartition de la durée du travail dans la semaine ou le mois figure obligatoirement dans le contrat de travail.

Doivent également être mentionnées les circonstances dans lesquelles cette répartition peut faire l'objet d'une modification ainsi que la nature de celle-ci. Toutefois celle-ci ne peut intervenir qu'après le respect, par l'employeur, d'un préavis de 7 jours (délai qui peut être abaissé jusqu'à 3 jours ouvrés par convention ou accord de branche étendu ou convention ou accord collectif d'entreprise ou d'établissement). Le point de départ de ce préavis est la notification de la modification envisagée au salarié.

Dans les associations et entreprises d'aide à domicile, le délai de prévenance peut être inférieur à 3 jours pour les cas d'urgence définis par convention ou accord collectif de branche étendu ou par convention ou accord d'entreprise ou d'établissement.

#### Le salarié peut s'opposer à un tel changement, sans encourir ni sanction ni licenciement, lorsque :

- l'employeur demande une modification dans des circonstances ou selon des modalités autres que celles prévues par le contrat de travail ;
- le changement, bien qu'intervenant dans un cas et selon les modalités définis par le contrat, n'est pas compatible avec des obligations familiales impérieuses, le suivi d'un enseignement scolaire ou supérieur, une période d'activité chez un autre employeur ou encore une activité professionnelle non salariée.

Il en est de même en cas de changement des horaires de travail au sein de chaque journée travaillée.

## Des coupures d'activité au cours de la journée de travail : est-ce possible ?

Oui, mais avec deux limites : pas plus d'une interruption, laquelle ne peut avoir une durée supérieure à 2 heures.

Un salarié à temps partiel peut travailler de 8 h à 10 h puis de 11 h à 15 h. Une seule coupure, une interruption de moins de 2 heures : les exigences de la loi sont respectées.

Une convention ou un accord collectif étendu, ou une convention ou un accord d'entreprise ou d'établissement, peut assouplir ces limites à condition, notamment, de prévoir des contreparties pour les salariés.

## Quels sont les droits des salariés à temps partiel ?

Le salarié à temps partiel bénéficie des droits reconnus aux salariés à temps complet. Ainsi par exemple :

- la durée de la période d'essai ne peut être d'une durée supérieure à celle des salariés à temps plein. Elle est calculée comme pour un salarié à temps complet
- sa rémunération est proportionnelle à celle du salarié qui, à qualification égale, occupe à temps complet un emploi équivalent dans l'entreprise ou dans l'établissement
- son ancienneté est calculée comme s'il avait été occupé à temps plein
- la durée des congés payés est identique à celle dont bénéficient les salariés à temps plein (au moins 5 semaines)...

Quelques particularités doivent être soulignées :

- un salarié à temps partiel peut avoir plusieurs employeurs sous réserve que la durée globale journalière et hebdomadaire ne dépasse pas les maxima légaux : respectivement 10 heures par jour et 48 heures par semaine, ou 44 heures sur 12 semaines, 46 heures dans certains secteurs ;
- l'employeur a l'obligation d'accéder à la demande d'un salarié à temps partiel qui souhaite occuper un emploi à temps complet vacant dès lors que l'intéressé remplit les conditions requises par l'emploi concerné. De même, un salarié à temps complet est prioritaire, s'il le souhaite, pour prendre un emploi à temps partiel disponible dans l'établissement ou dans l'entreprise correspondant à sa catégorie professionnelle.

Enfin s'agissant des droits collectifs :

- les salariés à temps partiel sont électeurs et éligibles comme les salariés à temps complet. Ils sont comptabilisés dans l'effectif au prorata de leur temps de présence ;
- un même salarié ne peut être élu comme représentant du personnel que dans un seul établissement. Il doit donc choisir celui dans lequel il exercera son mandat ;
- l'utilisation d'un crédit d'heures de délégation ne peut réduire de plus d'un tiers le temps de travail mensuel du salarié à temps partiel.

Un salarié dont la durée du travail est fixée à 18 heures par semaine (soit 78 heures par mois) ne peut pas utiliser plus de 26 heures de délégation dans le mois ( $78/3 = 26$ ).

## 2. La modulation

La modulation est mise en place soit par convention ou accord de branche étendu, soit par convention ou accord d'entreprise ou d'établissement.

La convention ou l'accord précise :

- les données économiques et sociales justifiant le recours à la modulation ;
- le programme indicatif de la répartition de la durée du travail ;
- les modalités de recours au travail temporaire ;
- les conditions de recours au chômage partiel ;
- le délai de prévenance (s'il est inférieur à 7 jours ouvrés) en cas de modification des horaires et les contreparties accordées aux salariés ;

- le droit à rémunération et à repos compensateur des salariés n'ayant pas travaillé pendant la totalité de la période de modulation et de ceux dont le contrat a été rompu au cours de cette même période.

Par convention ou accord collectif, la rémunération des salariés concernés par la modulation peut être lissée : d'un mois sur l'autre, leur salaire reste fixe, calculé sur la base de l'horaire mensuel moyen.

### La durée du travail modulée

La durée du travail varie sur tout ou partie de l'année sans pouvoir excéder 1 607 heures annuelles (ou un plafond inférieur fixé par accord collectif applicable à l'entreprise). Le plafond de 1 607 heures résulte de la création d'une « Journée de solidarité » : cette limite s'applique aux périodes de référence annuelles à compter de celle incluant la première journée de solidarité.

Lors des périodes de haute activité, le temps de travail ne peut dépasser les durées maximales prévues par l'accord de modulation.

- Ces durées maximales ne peuvent excéder celles prévues par le code du travail, à savoir :  
10 heures par jour ;
- 48 heures par semaine ;
- 44 heures par semaine sur une période quelconque de 12 semaines consécutives.

### L'application des heures supplémentaires

Dans le cadre de la modulation, seules sont considérées comme heures supplémentaires les heures travaillées au-delà :

- du plafond hebdomadaire défini par la convention ou l'accord collectif ;
- de 1 607 heures annuelles (ou du plafond inférieur fixé par accord), à l'exclusion des heures supplémentaires effectuées au-delà du plafond hebdomadaire et déjà payées en cours d'année.

Exemple : Un accord fixe à 40 heures la durée maximale de travail par semaine et le plafond annuel à 1590 heures.

- Les heures effectuées à compter de la 41<sup>e</sup> heure sont des heures supplémentaires et ce, même si la durée du travail n'excède pas 1 607 heures annuelles.
- Un salarié travaille 46 semaines dans l'année, à raison d'une moyenne de 35 heures hebdomadaires, soit  $(46 \times 35 =) 1\ 610$  heures annuelles : 20 heures lui sont dues au titre des heures supplémentaires.
- Autre exemple : un salarié travaille, certaines semaines, plus que prévu, mais sans atteindre le plafond hebdomadaire. Des heures supplémentaires ne sont donc pas payées en cours d'année, mais si, à la fin de l'année, il a ainsi fait 1610 heures, 20 heures lui sont dues au titre des heures supplémentaires.
- Le contingent annuel d'heures supplémentaires applicable en cas de modulation est fixé à 130 heures par an et par salarié. Sauf si l'accord prévoit une variation d'horaires de faible amplitude (31 heures en période basse, 39 heures en période haute, ou 70 heures par an au-delà de la durée légale du travail) : dans ce cas, le contingent est de 220 heures par an et par salarié. Un accord collectif de branche étendu ou un accord d'entreprise ou d'établissement peut fixer le contingent à un niveau différent.

## 3. La durée légale du travail

Quels sont les temps de travail comptabilisés dans la durée légale ?

### Le temps de travail effectif

Entre dans le calcul de la durée légale du travail, le temps de travail effectif, c'est-à-dire toute période pendant laquelle le salarié est à la disposition de l'employeur, dans l'obligation de se conformer à ses directives sans pouvoir se consacrer librement à des occupations personnelles. S'ils répondent à ces critères, les temps de restauration et de pauses sont considérés comme temps de travail effectif.

Sauf disposition contraire d'une convention ou d'un accord applicable à l'entreprise, ne constitue pas un temps de travail effectif celui consacré à l'habillage et au déshabillage. Toutefois, lorsque le port d'une tenue de travail est imposé par la réglementation, le règlement intérieur de l'entreprise, une convention, un accord collectif ou le contrat de travail du salarié, le temps qui y est consacré - s'il se déroule dans l'entreprise ou sur le lieu de travail - doit faire l'objet de contreparties au bénéfice des salariés : repos, primes...

Le temps de déplacement professionnel pour se rendre sur le lieu d'exécution du contrat de travail n'est pas un temps de travail effectif. Toutefois, s'il dépasse le temps normal de trajet entre le domicile et le lieu habituel de travail, il doit faire l'objet d'une contrepartie soit sous forme de repos, soit financière, déterminée par convention ou accord collectif ou, à défaut, par décision unilatérale de l'employeur prise après consultation du comité d'entreprise ou des délégués du personnel, s'ils existent. La part de ce temps de déplacement professionnel coïncidant avec l'horaire de travail ne doit pas entraîner de perte de salaire.

### Les heures d'équivalence

Dans certaines professions (santé, médico-social...), des salariés peuvent être soumis à un temps de travail

- comportant des temps d'inaction - dépassant la durée légale du travail

mais assimilé à celle-ci. Ainsi, par exemple, la durée hebdomadaire du travail peut être fixée, compte tenu du régime d'équivalence, à 38 heures qui seront décomptées comme 35 heures. Les heures d'équivalence sont rémunérées conformément aux usages ou aux accords étendus applicables à l'entreprise. La durée équivalente (par exemple 38 h) est le seuil de déclenchement des heures supplémentaires.

Le régime d'équivalence pour une profession ne peut être mis en place que par décret en Conseil d'État ou par décret simple après conclusion d'une convention ou d'un accord de branche.

### Les astreintes

Ce sont les périodes pendant lesquelles le salarié, sans être à la disposition permanente et immédiate de l'employeur, a l'obligation de demeurer à son domicile ou à proximité afin d'être en mesure d'intervenir pour effectuer un travail.

Les astreintes sont organisées par convention ou accord collectif ou, à défaut, à l'initiative de l'employeur. Dans tous les cas, elles doivent donner lieu à des compensations financières ou à des repos.

L'astreinte sans intervention est décomptée dans les durées minimales de repos quotidien et hebdomadaire. En revanche, les périodes d'intervention constituent un temps de travail effectif comptabilisé à ce titre dans la durée du travail.

### Quelles sont les durées maximales de travail ?

La durée légale du travail peut être dépassée dans le cadre de la réglementation sur les heures supplémentaires.

Sauf autorisation de l'inspecteur du travail, la durée du travail des travailleurs âgés de moins de 18 ans ne peut dépasser la durée légale du travail.

Toutefois, il existe des durées maximales au-delà desquelles aucun travail effectif ne peut être demandé. Ces durées maximales de travail s'imposent également au salarié qui cumule plusieurs emplois.

Sauf dérogation, les durées maximales sont fixées à :

- 10 heures par jour
- 48 heures par semaine
- 44 heures en moyenne sur une période de 12 semaines consécutives. En outre, les salariés doivent bénéficier d'un repos quotidien de 11 heures au minimum et d'un repos hebdomadaire de 24 heures auquel s'ajoutent les heures de repos quotidien.

L'employeur est tenu d'accorder au moins 20 minutes de pause lorsque le temps de travail quotidien atteint 6 heures.

## • Les procédures

Dans une activité de services, et particulièrement dans celui des services aux personnes, chaque cas est unique. L'offre doit donc s'adapter à la demande spécifique du bénéficiaire, avec des marges de manœuvre qui sont évidemment limitées.

La prestation se situe donc entre des modes opératoires relativement standardisés et des situations qui mobilisent chez les salariés surtout leurs capacités d'adaptation aux circonstances.

C'est pourquoi la qualité de l'encadrement et de l'organisation du travail est cruciale afin de médiatiser (faire respecter le contrat signé) et gérer les inévitables conflits ou contradiction entre (par exemple) durée requise de la prestation et qualité du service, entre la nécessité de créer la confiance et de répondre à des demandes de forte implication personnelle tout en restant à la bonne distance.

La structure doit donc élaborer des procédures comme repères pour les intervenants, en détaillant les descriptifs et les variantes à chaque moment (exemple détaillé par l'ISERP):

### Fiches parcours client pour chaque prestation

#### Fiches étapes pour chaque prestation

#### Fiches actions pour chaque étape

#### Fiches procédures pour chaque action:

- Le qui fait quoi, comment, quelle durée
- Les moyens matériels (marchandises, locaux..)
  - Les personnels mobilisés
- Les clients (que font ils, comment, etc..)

#### Fiches recours pour chaque action

(pour exprimer le mécontentement, les corrections possibles, etc..)

## 4. La mise en place, la gestion et le suivi de la prestation proposée

Un exemple de procédure à mettre en oeuvre :

Qui ?	Etapes	Quels documents ?
Encadrant	Vérification plannings Relecture des consignes, des procédures et du contrat client	Plannings Contrat Fiches procédures
	▼	
Intervenant	Arrivée au domicile Prise de connaissance des consignes du jour Préparation et organisation de la prestation Réalisation Rangements et vérifications Report et transmissions d'informations	Fiche de présence Cahier ou fiches de liaison
	▼	
Encadrant	Suivi de la prestation (appel passé au client par ex)	Rapport d'intervention par téléphone
	▼	
Comptabilité	Facturation Classement des documents	Dossier client

## 5. La gestion des conflits et des contentieux

Afin d'éviter toute erreur, n'oubliez pas de vous tenir informé des impératifs légaux : les dossiers doivent être informatisés, les usagers doivent avoir accès à leur dossier (conférez vous à la loi n° 2002-303 du 4 mars 2002 relative aux droits des malades)

Dans la relation de service, les conflits surgissent fatalement, il s'agit surtout d'en identifier les raisons :

Ecart identifié	Correctif à apporter (dont geste commercial)
Mauvaise évaluation des besoins	
Prestation de qualité non-conforme à l'attente	
Mécontentement du client alors que la prestation était conforme	
Contrat mal formulé qui conduit à l'incompréhension entre le prestataire et le client	

Enfin, il convient également de laisser des espaces d'échange et de paroles au sein de la structure, afin d'analyser les

pratiques professionnelles et de gérer les tensions physiques et psychologique vécues par les intervenants.

Il est évident que les nombreuses compétences mobilisées lors de la prestation sont éminemment relationnelles et émotionnelles, car il s'agit d'écouter, d'être attentif à la souffrance tout en évitant de se laisser déborder par l'intimité des bénéficiaires. Il faut donc aider les intervenants à exprimer et à se former également sur ces aspects là de leur métier.

Les échanges autour des pratiques doivent également pouvoir aider l'intervenant dans ses arbitrages au quotidien entre respect strict du plan d'aide et autonomie nécessaire dans certaines situations, entre la prescription faite par la structure, par le client, par la famille... qui peuvent différer.



## IV. La Gestion des Ressources Humaines

Une activité de services à la personne est une activité dominée par l'importance de la fonction de gestion des ressources humaines, tant dans ses modalités de recrutement que de formation du personnel intervenant.

### La fonction nécessite d'être en capacité de :

- Analyser et définir les missions de travail ;
- Recruter ;
- Mettre en place une démarche d'évaluation des compétences, afin de structurer les parcours de professionnalisation et mettre en place une gestion prospective des emplois des permanents ;
- Élaborer des plans de formation individuels et collectifs.

## 1. Définir les missions de travail

L'organisation du travail a conduit à détailler les rôles et fonctions de chacun selon les étapes du parcours client : il faut donc le formaliser avec des fiches de poste.

Celles-ci vous seront utiles à plusieurs titres :

- Afin de clarifier les choses en interne sur le qui fait quoi ;
- Afin de servir de base aux annonces et d'entretiens de recrutement à venir ;
- Afin de s'y référer au moment des évaluations du personnel ;
- Afin de vérifier la cohérence des postes et des fonctions avec la convention collective choisie et avec la grille salariale établie.

### Ce travail doit aboutir à élaborer :

- **les fiches de poste** de chacun des salariés, en prenant également en compte les différents métiers de l'aide à domicile.  
En partant des différents métiers et des nécessités du service formalisées dans les procédures de votre structure, il s'agit d'identifier, pour chaque poste :
  - **la fonction** : description des tâches quotidiennes et occasionnelles, la charge de travail (dont le niveau de responsabilité), les conditions de travail (moyens et missions)
  - **les exigences de la fonction** : formation/ expérience/ qualités personnelles/ disponibilité, faculté d'adaptation
  - **les conditions** : salaire et primes/ avantages/ convention collective/ type de contrat / durée
- **l'organigramme** de votre structure en vous fondant sur votre connaissance du fonctionnement effectif de celle-ci et en précisant les fonctions assurées réellement par chaque organe ou personne : l'écart doit être résorbé progressivement, afin que chacun soit reconnu à sa vraie valeur.
- **les objectifs** définis et formalisés pour chaque poste.
- **une grille de salaire**, en vous demandant si les salaires définis correspondent tous aux responsabilités exercées par les salariés, et sur quoi les critères de rémunération sont basés:
  - le mérite
  - les objectifs
  - l'exercice des responsabilités
  - l'ancienneté
  - autres critères
- l'adoption éventuellement d'une **convention collective**, si possible.

## Bref panorama de certains métiers de l'aide à domicile

### L'agent à domicile :

Travaillant en autonomie sous la responsabilité d'un supérieur hiérarchique, l'agent intervient au domicile afin d'assurer des activités domestiques et administratives simples.

### L'employé à domicile :

Présent aux côtés des personnes qui ne peuvent plus réaliser seules les actes ordinaires de la vie courante, l'employé à domicile les assiste et les soulage par son aide dans les activités quotidiennes, que ce soit des activités domestiques ou administratives.

### L'auxiliaire de vie sociale :

L'auxiliaire de vie sociale, titulaire du DEAVS, aide à domicile les familles, les personnes âgées, les personnes handicapées. Il « aide à faire » en stimulant accompagnant, ou il « fait à la place » de la personne qui se trouve dans l'incapacité provisoire ou durable de faire seule les activités et les tâches quotidiennes. L'auxiliaire assure ainsi un accompagnement et une aide aux personnes :

- dans les actes essentiels de la vie quotidienne. Il peut aider une personne à se lever, s'alimenter, s'habiller...
- dans les activités ordinaires de la vie quotidienne, comme l'entretien du linge et du logement, le repas...
- dans les activités de la vie sociale et relationnelle, dans la gestion des démarches administratives.

L'auxiliaire de vie sociale fait également le lien avec tous les autres professionnels intervenants ou la famille.

Dans l'accord de branche de l'aide à domicile du 29 mars 2002, les salaires bruts du secteur privé étaient, au 1er juillet 2005, de 1 475 € en début de carrière et 1 985 € en fin de carrière.

Les auxiliaires de vie sociale peuvent, s'ils le souhaitent suivre une formation conduisant au diplôme d'Etat de technicien de l'intervention sociale et familiale en bénéficiant d'allègements de formation importants.

### Le technicien de l'intervention sociale et familiale (TISF) :

La mission du TISF va au-delà de la personne aidée et intègre la dimension familiale et sociale de l'individu. Le technicien de l'intervention sociale et familiale intervient auprès de personnes qui ont besoin d'aide dans des circonstances particulières : décès d'un parent, hospitalisation, naissance, longue maladie, handicap, etc. Il soulage et épaula la famille en assumant le quotidien (entretien du logement, préparation des repas, l'aide aux devoirs...) et soutient les parents dans l'éducation de leurs enfants.

Il doit ainsi :

- assurer à domicile, ou à partir du domicile, des activités ménagères et familiales ;
- contribuer à maintenir ou rétablir l'équilibre des familles ;
- exercer une action sociale préventive et éducative à partir des tâches concrètes de la vie quotidienne des familles.

Son rôle est donc à la fois préventif, éducatif, d'accompagnement et de soutien. Professionnel qualifié, le TISF peut être amené à travailler en équipe pour participer ou animer des projets collectifs.

La formation : le diplôme d'Etat de technicien de l'intervention sociale et familiale.

Dans la convention collective de, les salaires bruts au 1er septembre 2005 étaient de (primes non comprises) 1 600 € en début de carrière et 2 135€ en fin de carrière.

### **Le conseiller en économie sociale et familiale :**

Le conseiller en économie sociale et familiale aide les individus, les familles et groupes à résoudre leurs problèmes de vie quotidienne par l'information, le conseil technique et l'organisation de formations. Par ses actions, il contribue à la prévention de l'exclusion sociale.

La rémunération et la carrière dans le secteur public relèvent de textes réglementaires. A titre d'exemple, les salaires bruts dans la fonction publique (primes non comprises) étaient, au 1er septembre 2004 de 1 362 € en début de carrière et 2 366 € en fin de carrière.

## **L'aide médico-psychologique**

### **L'aide soignant :**

Il intervient dans le cadre des services de soins infirmiers à domicile (SSIAD). Exerçant au quotidien au sein d'une équipe et sous la responsabilité d'un infirmier, il assure l'hygiène et le confort du malade, et contribue à compenser partiellement ou totalement le manque ou la diminution de l'autonomie de la personne aidée. Proche du malade, il peut donner aux infirmiers et au médecin des informations précises sur son état physique et mental.

### **L'infirmier :**

Exerçant, lui aussi, au sein des services de soins infirmiers à domicile (SSIAD), il réalise des soins techniques et se charge d'une partie de la prévention et de l'éducation sanitaire. L'infirmier établit un planning de soins, en fonction des prescriptions du médecin. Il encadre également une équipe d'aides soignants. Outre les compétences liées aux soins, l'infirmier travaillant dans ce cadre doit faire preuve d'une bonne pratique de l'animation d'équipe, de sens de l'organisation et de compétences relationnelles importantes.

## **Les métiers de l'encadrement**

### **Le responsable de secteur :**

Premier niveau d'encadrement dans les services d'aide, le responsable de secteur, qui se situe entre l'intervenant à domicile et le directeur, est une pièce maîtresse des services d'aide. Il est en effet le pivot des structures d'aide à domicile, puisqu'il est aussi l'interface entre l'intervenant et l'utilisateur et qu'il garantit les valeurs qui fondent la relation d'aide. Il doit organiser la prestation à domicile, évaluer les besoins de la personne et veiller au bon déroulement du plan d'aide. Il encadre une équipe de personnels intervenants et assure le suivi de l'activité. Le responsable de secteur doit posséder le sens des contacts humains, de l'écoute, une grande disponibilité, des capacités d'adaptation et d'ouverture d'esprit. Il doit manifester de l'intérêt pour les problèmes économiques et sociaux, et pour les aspects techniques et pratiques de la vie quotidienne. Il doit également savoir manager une équipe d'intervenants à domicile et connaître l'essentiel de la législation sociale.

### **Le coordinateur de service de soins :**

Travaillant au sein de services de soins infirmiers à domicile (SSIAD), le coordinateur de soins assure la responsabilité du service de soins. Il doit donc disposer de compétences à la fois de soignant et de gestionnaire. Il assure l'organisation des soins (évaluation de la situation, diagnostic infirmier, plan d'aide personnalisé), la gestion de l'équipe, la gestion administrative et financière, l'encadrement des aides soignants et du personnel, les relations avec la famille et les partenaires locaux, le développement de la formation des intervenants. Il doit être un soignant confirmé, à l'écoute des malades. Il doit posséder des compétences pour encadrer une équipe.

### **Le directeur de structure :**

À la tête d'une structure, le directeur a pour mission de définir et de conduire l'intervention sociale, de conduire le projet de la structure, d'assurer le management des ressources humaines, la gestion financière, technique et logistique. Il doit faire preuve d'initiative dans la mise en place de services innovants et savoir s'adapter à l'évolution de l'environnement juridique et financier du secteur.

## 2. La gestion et le suivi du personnel

Vérifiez que vos pratiques sont conformes par rapport à la législation du travail :

### La structure tient-elle à jour :

- le registre unique du personnel
- le livre de paie
- le classeur médical
- le registre des accidents du travail bénins
- le dossier de l'inspection du travail
- le registre des délégués du personnel
- l'ordre des départs en congés
- les horaires de travail et de repos hebdomadaire
- le titre de la convention collective éventuellement applicable

### Affiche-t-elle les documents prévus par la loi ?

- l'adresse, le nom et le numéro de téléphone de l'inspecteur du travail
- les consignes d'incendie
- Le règlement intérieur
- Les dispositions légales relatives à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

### Des questions à aborder concernant la gestion du personnel :

- Les salaires minimums ainsi que la revalorisation des salaires qui s'imposent sont-ils effectifs ?
- Votre convention collective est-elle respectée sur tous ses points ?
- Comment gérez-vous la paye : comment transmettre et contrôler les heures, mensualiser les salaires ?  
Avez-vous intérêt à gérer vous-même l'édition des bulletins de paye ou à les confier à un organisme extérieur : cela dépend énormément du nombre de salariés que vous avez, si la personne chargée de la comptabilité travaille à temps plein et sur un logiciel paramétré, etc..  
L'arbitrage se situe entre le coût de l'une ou l'autre des solutions, et aussi des informations cruciales que vous avez besoin de détenir en interne.
- Les contrats de travail portent-ils bien mention des clauses spécifiques au secteur ?
- Si vous utilisez des contrats aidés, respectez vous les durées et obligations de ces contrats-là ?
- Maîtrisez-vous la réglementation concernant l'hygiène et la sécurité au travail et au domicile du client
- Avez-vous contracté les assurances nécessaires pour les déplacements et les accidents éventuels des salariés, les dommages éventuels causés aux biens, aux véhicules et aux locaux, la responsabilité civile professionnelle de la structure (avec la clause de défense-recours), les assurances spécifiques au secteur sanitaire et social ?

L'adhésion à une fédération d'employeurs, le travail très rapproché avec votre expert-comptable et la consultation de la Direction Départementale du Travail sur les questions sociales sont vivement recommandés.

## 3. Le recrutement et la gestion des compétences

### Le recrutement

#### a) Il faut d'abord savoir ce qui vous pousse à recruter :

- Une demande accrue qui pousse à recruter en urgence
- Un turn-over très important qui oblige à recruter rapidement et constamment
- L'anticipation des futurs besoins en personnel
- La création d'une nouvelle activité

Si votre structure connaît des problèmes de turn-over ou d'absentéisme gênants pour le bon développement de vos activités, il lui faut absolument analyser les raisons de cet état.

Est-ce le résultat :

- **d'une sous-rémunération ?**

Si vous additionnez les rémunérations annuelles des intervenants, et que vous le divisez par le nombre d'intervenants, comment la moyenne des rémunérations se situe-t-elle par rapport au RMI ou au SMIC ? Procédez de même avec le temps de travail total, divisé par le nombre d'intervenants : quelles durées moyennes de travail avez-vous procuré à vos salariés ?

→ **Comment y remédier ?**

- Peut-on mieux gérer les plannings, de façon à augmenter les temps de travail ?
  - Peut-on augmenter le nombre d'heures vendues, avec de nouvelles prestations ou sur les prestations actuelles, en développant la démarche commerciale ?
  - Les tarifs sont-ils calculés avec une marge suffisante par rapport aux prix de revient ?
  - Avez-vous songé aux temps partagés ? (cf plus loin groupements d'employeurs)
- D'un mauvais climat social au sein de votre structure ?
  - Des surcharges de travail ?
  - Les compétences de vos salariés ne sont-elles pas reconnues ? Vos intervenants utilisent-ils toutes leurs compétences, trouvent-ils la reconnaissance de leur valeur, peuvent-ils évoluer ?
- La fidélisation du personnel passe par des temps de réelle évaluation des compétences, une évaluation basée sur la reconnaissance, ce qui doit permettre de construire peu à peu la confiance et un ajustement de plus en plus juste entre les compétences et les situations de travail à pourvoir.

Les motifs du recrutement vont déterminer les réponses et correctifs à construire.

## Le Groupement d'Employeurs

Un Groupement d'Employeurs permet à des structures de s'associer pour l'embauche de salariés qu'elles n'auraient pas seules les possibilités d'employer. Les salariés employés par le G.E. sont mis à disposition des membres du groupement.

### Avantages du Groupement d'Employeurs

#### Pour les très petites structures (de 0 à 2 ou 3 salariés)

- réponse aux besoins de main d'œuvre réguliers à temps partiel inférieur au mi-temps (secrétariat, paie, etc.)
- allégement des formalités liées à l'embauche et de la gestion du personnel apport de main-d'oeuvre sans formalités liées à l'emploi
- familiarisation à la relation employeur / salarié
- familiarisation avec les formalités liées à l'emploi.

#### Pour toutes les structures

- réintégration de travailleurs dissimulés ou en C.D.D. illégaux, adaptation du volume de main d'oeuvre au volume d'activité (atténuation des périodes de pointe)
- apport de compétences d'encadrement ou de haute technicité (qualité, export, gestion financière, etc.) en temps partiel
- allégement des formalités liées à l'embauche et de la gestion du personnel
- économie de la prime de précarité des C.D.D. (10 %) ou de la marge de la société d'intérim
- développement de la cohésion sociale et de la coopération entre les entreprises

- développement de projets communs (commercialisation, réflexion qualité, labels, etc.).

### Avantages pour les salariés mis à disposition

- obtention d'un seul contrat de travail, à durée indéterminée, et d'un revenu régulier
- acquisition de polyvalence et / ou de spécialisation
- accès à la formation professionnelle
- statut social (et /ou fiscal) simplifié

## Quels sont les différents types de Groupements d'Employeurs ?

### Le Groupement d'Employeurs ou G.E.

Un Groupement d'Employeurs peut-être constitué entre des entreprises, associations, ou personnes physiques entrant dans le champ d'application d'une même convention collective et ne peut exercer son activité qu'après information de l'Inspection du Travail. L'effectif maximum pour une entreprise souhaitant adhérer à un Groupement d'Employeurs est de 300 salariés, sauf si l'entreprise de plus de 300 salariés a conclu un accord collectif définissant les garanties accordées aux salariés du groupement, et que cet accord ait été communiqué à l'autorité compétente de l'Etat.

Une entreprise ne peut adhérer à plus de deux G.E., toutefois une personne physique ou une personne morale possédant plusieurs établissements distincts enregistrés soit au registre du commerce, soit au répertoire des métiers, soit au registre de l'agriculture peut au titre de chacune de ses entreprises appartenir à un groupement différent.

Le G.E. est l'employeur des salariés mis au service des entreprises adhérentes. Il assure la gestion administrative des contrats de ces salariés et peut mettre en place une formation professionnelle adaptée aux besoins des entreprises adhérentes.

L'objectif du G.E. n'est pas de fournir de la main d'oeuvre au moindre coût. Il permet cependant aux entreprises qui recourent de manière importante au travail intérimaire ou aux Contrats à Durée

Déterminée de réduire les coûts salariaux de ces formes d'emploi, tout en offrant aux salariés un statut stable.

### Le Groupement d'Employeurs multisectoriel

Si l'article L. 127-7 du Code du travail donne la possibilité de créer un Groupement d'Employeurs entre des personnes n'entrant pas dans le champ d'application d'une même convention collective, le rattachement à une convention collective reste obligatoire et fera l'objet d'une déclaration auprès de l'autorité compétente.

L'administration dispose d'un délai d'un mois pour s'opposer à la convention proposée. Elle retient en général la convention la plus favorable aux salariés, ou celle du plus grand nombre d'entreprises adhérentes, ou enfin celle correspondant au plus grand nombre d'heures de mise à disposition faites par le G.E.

### Le Groupement d'Employeurs composé d'adhérents de droit privé et de collectivités territoriales (ou GE mixte)

Le groupement d'employeurs mixte est prévu par les articles L. 127-10 et suivant du code du travail. Les collectivités territoriales et leurs établissements publics ne peuvent représenter plus de la moitié des adhérents du groupement. Les activités offertes par les adhérents publics ne peuvent constituer l'activité principale du GE et doivent représenter moins d'un mi-temps pour les salariés mis à disposition. Un décret doit préciser les modalités de choix de la convention collective applicable et les conditions d'information de l'autorité compétente de la création du groupement.

## Le Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification ou GEIQ

Le GEIQ a pour objectif la qualification et/ou l'insertion professionnelle au moyen d'un contrat de travail. Sa finalité est d'amener, à terme, ses salariés à un emploi stable chez un ou plusieurs membres du GEIQ ou dans une tierce entreprise.

Le GEIQ recrute des demandeurs d'emploi dépourvus de qualification professionnelle ; les jeunes ayant un parcours scolaire difficile sont les principaux concernés. Le GEIQ se propose alors de leur donner une qualification à travers des contrats d'orientation, d'adaptation, de qualification, d'apprentissage et par le statut de stagiaire de la formation continue.

En outre, le GEIQ permet aux personnes détentrices d'une qualification obsolète ou n'ayant pas permis jusque là, l'accès à un emploi, de se réinsérer à travers des dispositifs tels que les contrats de retour à l'emploi ou le statut de stagiaire de la formation continue.

Le GEIQ, dans le cadre de ses missions, collabore avec les Agences Locales pour l'Emploi, les missions locales, les associations, les services sociaux.

Les GEIQ peuvent revêtir plusieurs formes :

- mono -sectoriels exercent une activité unique, ce sont, de loin, les plus nombreux ;
- 'bi-professionnels' cumulent deux activités en raison de la configuration locale ;
- 'tous secteurs' - les entreprises doivent avoir une raison commune de travailler ensemble pour choisir cette formule.

## Groupement d'Employeurs constitué par des entreprises n'ayant pas la même convention collective

La réglementation a pour objet d'empêcher des employeurs régis par une convention collective jugée 'contraignante' à leurs yeux, de constituer un G.E. pour disposer de personnel soumis à une convention collective moins favorable à leurs salariés.

Le G.E. doit choisir une convention collective selon les critères suivants :

- convention collective la plus favorable aux salariés parmi celle des adhérents
- convention collective de la majorité des membres adhérents
- convention collective du secteur d'activité utilisant le plus grand nombre d'heures de travail.

## b) Le processus de recrutement :

Vous devez d'abord vous assurer que les personnes s'occupant du recrutement du personnel sont formées aux techniques de recrutement et connaissent parfaitement les besoins en compétences de votre structure.

**La recherche des candidats :** les partenariats sont à nouer avec l'ANPE, les Missions Locales, les PLIE, avec les centres de formation...

**Les aides à l'embauche :** pensez-vous être suffisamment informé sur les dispositifs existants ?

**Les méthodes de recrutement :** elles peuvent passer par une information collective suivie d'entretiens individuels, de tests psychotechniques.

Les fiches d'entretien doivent contenir la liste des questions à renseigner : identité, formation, expériences professionnelles, centres d'intérêt, projet professionnel, disponibilité, rémunération demandée, personnalité, comportement

L'entretien doit pouvoir déterminer l'adéquation de la personne aux compétences et aux missions requises, mais prendre en compte également plus largement son attitude «sociale» (politesse, comportement..), sa tenue, sa

maîtrise de la dimension interculturelle, ses capacités d'expression orale, son ouverture d'esprit...

### **L'intérêt d'une approche globale des compétences et du potentiel de la personne est multiple :**

- il permet de proposer une offre innovante et personnalisée aux clients en s'appuyant sur les points forts et les centres d'intérêt du personnel
- il est un outil de fidélisation des salariés: la prise de conscience des savoirs contenus dans les actions, la mise en évidence des habitudes liés à la culture d'origine, à la transmission familiale, donnent aux salariés la possibilité de s'en servir autrement, de les transférer consciemment dans une situation de travail, d'adapter leur pratique en fonction de l'employeur et de ses besoins. Ils apportent ainsi une plus-value au service et se réalisent mieux eux-mêmes.
- c'est un outil de management : en approfondissant la connaissance des personnes, vous pourrez élargir vos possibilités en termes de réponses à la clientèle et mieux satisfaire les demandes des salariés en termes d'heures de travail. En effet, permettre à une personne de développer plusieurs métiers permet d'augmenter son employabilité.
- c'est un outil de prévention des conflits : la reconnaissance des compétences et de la valeur vise à faire développer aux intervenants la confiance en soi nécessaire dans un travail directement lié à la relation avec les particuliers à leur domicile. Cette étape de reconnaissance permet d'aborder autrement ce qui peut surgir dans une situation de travail à domicile, en terme de frustration, d'adaptation, de tolérance mais aussi d'affirmation et de prise d'initiatives.

Les personnes en charge du recrutement doivent donc aller plus loin que l'identification des exigences techniques, en formulant dans les activités menées les compétences génériques mobilisées, et en intégrant les compétences que les intervenant ont acquises dans la sphère privée, au travers des activités familiales et domestiques, ainsi que dans le cadre des activités professionnelles.

## **La gestion des compétences**

Le recrutement a permis de se mettre d'accord sur la fiche de poste et les objectifs de celui-ci : il va s'agir de s'appuyer sur ceux-ci pour réaliser l'entretien annuel d'évaluation, et l'évaluation continue des compétences, en situation de travail notamment.

### **Le déroulement de l'entretien annuel consiste :**

- à dresser le bilan de l'année écoulée : les réalisations au vu des objectifs donnés, l'analyse des causes et de l'évolution du poste, les améliorations/modifications souhaitées par le salarié.
- à établir des perspectives pour l'année à venir : les nouveaux objectifs et les engagements réciproques.
- à faire écouter et émerger les souhaits de progrès du salarié, notamment en matière d'évolution et de formation.

## **4. La formation**

Monter un plan de formation ajustant les besoins de la structure et les attentes des salariés est délicat mais incontournable pour continuer à consolider vos pratiques. Pour choisir les formations, vous pouvez avoir recours aux fédérations associatives et aux syndicats d'employeurs.

Vous pouvez également mettre en place des groupes de travail, des séminaires ou des formations internes permettant de pallier des manques de connaissances des salariés et/ou des bénévoles.

### **Dans votre structure :**

- D'une année sur l'autre, l'évolution du rapport dépenses de formation sur masse salariale est :



décroissant / stable / croissant ?

- Les bénévoles ont-ils accès à des formations ?
- Pratiquez-vous une évaluation des formations suivies par les salariés / bénévoles ?

## Les niveaux de diplômes

<b>Niveau I</b>	Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement (CAFDES)
<b>Niveau II</b>	Diplôme supérieur en travail social (DSTS)
<b>Niveau III</b>	Diplôme de conseiller en économie sociale et familiale (DCESF) Diplôme d'Etat d'Educateur Spécialisé (DESS) Diplôme d'Etat d'assistant du service social Diplôme d'Etat relatif aux fonctions d'animation (DEFA) Diplôme d'Etat d'éducateur de jeunes enfants (DEEJE) Certificat de qualification professionnelle d'assistante de vie (CQP)
<b>Niveau IV</b>	Certificat de travailleuse familiale
<b>Niveau V</b>	Diplôme d'Etat d'auxiliaire de vie sociale (DEAVS) Certificat d'aptitude aux fonctions d'aide à domicile (CAFAD) Diplôme professionnel d'aide soignant (DPAS) BEP sanitaire et social avec la mention complémentaire d'aide à domicile Brevet d'études professionnelles agricoles (BEPA) option « services à la personne » Certificat d'employé familial polyvalent CAP petite enfance Certificat de Formation Professionnelle d'assistance de vie (CFP) Certificat d'aptitude aide médico psychologique

## Modalités d'accès et de financement des formations :

### Le Droit Individuel à la Formation

Accéder à 20 heures de formation par an, cumulables sur six ans (120 heures maximum) : voilà ce qu'offre le Droit individuel à la formation (DIF), obligatoire depuis le 1er janvier. Inscrit dans la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, ce nouveau droit s'adresse aux salariés en CDI disposant d'au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise. Pour les CDD ou temps partiels, le DIF est calculé au prorata temporis.

À noter : Si un accord collectif interprofessionnel, de branche ou d'entreprise le prévoit, le DIF peut dépasser les 20 heures par an. L'ancienneté étant calculée à compter de la parution de la loi, la majorité des salariés pourra en profiter à partir de mai 2005.

Chaque année, le salarié reçoit une lettre lui stipulant le nombre d'heures utilisables dans le cadre d'une formation individuelle. S'il souhaite profiter de son DIF, il lui incombe de formuler sa requête auprès de l'employeur, par lettre recommandée. Ce dernier dispose d'un mois pour répondre, faute de quoi son silence vaut accord. Le départ en DIF suppose au préalable une négociation individuelle entre le salarié et l'employeur, qui doit déboucher sur un projet de formation commun, couché sur papier et signé par les deux parties. Le choix de cette formation doit prendre en compte les priorités négociées par les partenaires sociaux ou, à défaut, aider le salarié à entretenir ou perfectionner ses connaissances.

### Formation rémunérée 50 % du salaire initial

La formation s'effectue habituellement en dehors des heures de travail. Dans ce cas, elle est rémunérée à hauteur de 50 % du salaire initial. L'entreprise prend en charge les coûts de formation et de transport. Il est également possible d'obtenir une dérogation, afin de se former sur son temps de travail.

En cas de refus de l'employeur deux années de suite, le salarié peut faire appel au FONGECIF dont dépend son entreprise. Il sera alors prioritaire pour bénéficier d'un Congé Individuel de Formation. Un employé licencié (sauf pour faute grave ou lourde) conserve son droit individuel de formation, mais il doit réclamer ses heures de DIF acquises et non utilisées avant la fin de son préavis. S'il est démissionnaire, il peut utiliser le DIF pendant son préavis pour suivre une formation, une action de bilan de compétences ou de VAE.

Le DIF a l'avantage de combiner intérêt du salarié et logique d'entreprise, en prévoyant des parcours professionnalisants d'une durée relativement longue. Le DIF peut tout à fait s'articuler, par exemple, avec les actions du plan interne de la structure.

Se renseigner sur : <http://www.droit-individuel-formation.fr/>

## La Validation des Acquis de l'Expérience

La VAE est la possibilité, pour toute personne ayant une expérience professionnelle ou bénévole dans le champ d'activité d'un diplôme professionnel, d'obtenir tout ou partie de ce diplôme par la validation de ses acquis, sans passer par la formation initiale ou continue, ou par apprentissage.

Chaque ministère qui délivre des diplômes professionnels définit les modalités d'accès à la VAE.

Actuellement, pour la Branche de l'aide à domicile, les conditions d'accès à un diplôme sont fixées dans les textes réglementaires suivants :

- VAE du DEAVS (diplôme d'Etat d'auxiliaire de vie sociale) : arrêté du 30 janvier 2003 modifiant l'arrêté du 26 mars 2002
- VAE pour la mention complémentaire aide à domicile : arrêté du 10 septembre 2004
- VAE du DPAS (diplôme professionnel d'aide soignant) : arrêté du 25 janvier 2005
- VAE du diplôme d'Etat de TISF (technicien d'intervention sociale et familiale) (en cours d'élaboration)
- VAE du CAFERUIS (certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité sociale) : arrêté du 8 juin 2004, circulaire n°4A/2004/412 du 2 septembre 2004 et décret n°2004/289 du 25 mars 2004

### Qu'est ce que la VAE ?

- **Un droit individuel** : la VAE est une démarche individuelle, entreprise par une personne qui souhaite faire reconnaître les compétences acquises au travers d'activités professionnelles ou bénévoles. Un employeur peut inciter un salarié à se présenter à une VAE s'il considère qu'il en a les compétences, mais il ne peut ni imposer la VAE à un salarié, ni le sanctionner si ce dernier ne souhaite pas s'engager dans la démarche.
- **Un véritable diplôme** : le diplôme obtenu par la voie de la VAE a la même valeur et la même reconnaissance que le diplôme acquis par la voie de la formation. Il faut que la personne qui se présente à un diplôme par VAE :
  - ait le niveau de compétences requises par le diplôme,

- ait exercé différentes activités correspondant à celles auxquelles prépare le diplôme.

• **Les personnes concernées :**

Toute personne, sous réserve de remplir les conditions de durée et d'expérience requises, peut présenter une demande de VAE, sans condition d'âge, ni de formation initiale ou de diplôme :

- les salariés, titulaires d'un CDI, CDD, les intérimaires
- les agents des trois fonctions publiques
- les demandeurs d'emploi
- les non-salariés (professions libérales, commerçants, artisans, exploitants agricoles, les travailleurs indépendants),
- les bénévoles ayant une expérience associative ou syndicale

### **Les OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés)**

Toute structure assujettie à l'obligation de participer au financement de la formation professionnelle peut être tenue de verser tout ou partie de ses contributions aux organismes créés par les partenaires sociaux, agréés par l'Etat, auxquels elle adhère.

En contrepartie, ces organismes développent des services de proximité au bénéfice des entreprises adhérentes ou des salariés : conseil, information, aide à l'élaboration des projets de formation... et prennent en charge le financement des actions de formation.

Tous les salariés de l'entreprise, peuvent bénéficier des actions prévues au plan de formation.

Le versement de la contribution ' plan de formation ' vous ouvre des droits en fonction de la masse salariale et de la taille de l'entreprise.

### **Aides à la formation du Conseil Régional**

**La région participe au financement de la formation en proposant une aide au congé de formation :**

- Aide au congé individuel de formation (CIF),
- Congé de bilan de compétences
- Congé VAE

Public bénéficiaire :

- Salariés de 45 à 55 ans inclus en CDD ou CDI, sans restriction de certifications exclusivement employés dans des PME de moins de 250 salariés ( priorité celles de moins de 50 personnes ou les TPE de moins de 10 personnes)
- Salariés de moins de 31 ans en CDD ou CD, de toute taille de structure, ayant acquis ou non une certification de niveau V ou IV maximum
- Priorité accordée dans tous les cas aux actions de reconversion, tout secteur d'activité ne relevant pas d'aides de l'Etat, ainsi qu'aux CIF attribués à des salariés en CDD

### **La Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA)**

La section IV de la CNSA n'intervient que dans le cadre des actions en faveur des personnes âgées dépendantes. Elle n'intervient que dans le cadre de cofinancement et s'adresse aux associations et aux entreprises qui assurent au domicile des personnes âgées dépendantes, des activités d'assistance, d'aide et d'accompagnement de proximité (autorisées ou agréées).

**Les actions susceptibles de faire l'objet d'un cofinancement :**

**Au titre de la formation qualifiante et la VAE pour les personnels en fonction :**

- Les actions de formation.

- L'accompagnement des salariés dans leurs actions de VAE.
- Les actions qui concourent à la formation (remplacement de personnel, aide à la mise en place des plans de formations la structure d'aide à domicile).

**Au titre de la modernisation et structuration des services d'aide à domicile :**

- Insertion des nouveaux salariés (formation d'adaptation à l'emploi des nouveaux salariés, formation des tuteurs).
- Formation du personnel d'encadrement et de direction (mise en place de responsable de secteur, accompagnement des structures dans l'élaboration de leur projet de service).

## V. S'engager dans une démarche qualité

**Dans une activité de service, il est particulièrement difficile de garantir un résultat qui est le fruit d'une interaction entre technique, relationnel, image perçue du service, qualité d'expression et de définition du besoin. Il faut donc essayer de limiter au maximum les zones de flou et les écarts entre la qualité du service attendue, la qualité du service rendue et la qualité du service perçue, ce qui passe par une maîtrise importante du processus de production de ce service.**

Le choix de mettre à plat et formaliser ses procédures d'organisation des moyens mis en œuvre pour répondre à la demande constitue le système qualité, destiné à permettre l'amélioration constante de celle-ci, et la visibilité des points de vigilance à travailler.

Vous pouvez décider d'élaborer une démarche qualité interne, ou d'avoir recours aux systèmes reconnus par des tiers.

- Si vous optez pour le travail en interne, il vous faut d'abord établir les points que le client souhaite voir respectés : c'est le référentiel.

Ensuite il faut formaliser une série d'engagements intégrant l'amont (la communication) et l'aval (les dispositifs de contrôle et de corrections).

Ceci peut déboucher sur un document type « charte » ou « engagements », que vous transmettez à vos clients.

Les documents qui peuvent vous servir, outre les procédures et les systèmes de validation internes que vous aurez formalisés sont, outre le cahier des charges de l'agrément qualité :

- La Charte qualité de la CNAV comporte des exigences sur la démarche administrative conduite par les structures, notamment vis-à-vis du suivi du personnel, de l'informatisation du traitement des demandes des usagers et de la gestion des documents contractuels
- La loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 portant réforme de l'action sociale et médico-sociale, encadre les relations structure-usagers et met plus particulièrement l'accent sur certaines étapes telles que l'accueil (avec la mise en place du livret d'accueil et du règlement de fonctionnement) et la contractualisation du service (avec l'élaboration du document individuel de prise en charge).

Si vous optez pour la certification – payante - par un tiers, vous pouvez opter pour :

- Le référentiel AFNOR-GERIAPA
- La norme « Service aux personnes à domicile » AFNOR X 50-056 et le règlement de certification NF 311 La norme s'intéresse à toute l'organisation d'une structure ; elle est complétée par les règles de certification NF 311 qui précisent les dispositions, formulaires et procédures que l'on doit retrouver dans une structure certifiée.
- Les référentiels de certification Qualicert « Services à la personne » et « Transport à la demande de personnes à mobilité réduite ».
- La Norme ISO 9001

Vous trouverez le détail du référentiel Afnor-Geriapa et le référentiel Qualicert sur le site : [www.sesp.asso.fr/PDF/RESAP01.pdf](http://www.sesp.asso.fr/PDF/RESAP01.pdf)

A noter que la section IV de la CNSA permet également de cofinancer des actions de :

- mise en oeuvre d'une démarche qualité.
- informatisation de la gestion du service.
- développement de nouveaux services en direction des personnes âgées.

## VI. Communication et développement commercial

De l'analyse (rappelée au chapitre 2) des activités, de la concurrence sur votre territoire et des clients stratégiques a découlé une définition de votre stratégie de développement, et une approche de vos avantages concurrentiels.

Cette plus-value que vous avez déterminée dans votre offre de services va vous permettre d'élaborer une communication adéquate mettant en avant vos « plus » : originalité, proximité, solidarité, qualité, disponibilité, références clients, rapport qualité – prix...

### 1. Les cibles de la communication

Professionnel des services à la personne, vos interlocuteurs sont multiples : clients (particuliers et/ou entreprises), collectivités, partenaires institutionnels, partenaires financiers, grand public, caisses de retraite, mutuelles, etc. Votre communication envers chacun d'entre eux sera différente.

On parlera de communication institutionnelle lorsque vous chercherez à vous faire identifier par les mairies, par exemple, alors que la recherche de nouveaux contrats s'apparentera plutôt à un plan marketing. Les enjeux et les intentions de ces diverses formes de communication sont différents, et donc le contenu des différents messages doit être conçu par rapport au public que vous ciblez à chaque occasion. Par conséquent, les supports et les moyens utilisés devront être mis en adéquation à chaque fois.

### 2. Le message

Pour chacune de vos catégories de cibles, vous pouvez par exemple définir quatre ou cinq valeurs qui vous semblent donner une image fidèle et attractive de votre identité et de votre positionnement : ces valeurs constitueront un socle autour duquel décliner votre image de marque.

Les messages que vous souhaitez faire passer peuvent être hiérarchisés différemment selon vos segments de clientèle, mais former un tout cohérent. Par exemple, vous pouvez souhaiter mettre l'accent sur la qualité de vos références auprès des parents à qui vous proposez une aide aux devoirs pour leurs enfants, et sur les aspects innovants de votre offre (garde de nuit) auprès des personnes âgées du quartier.

Le principal frein à lever vis-à-vis des services à la personne restant la question de la confiance et de l'image de professionnalisme à donner, notamment vis-à-vis de certaines populations (enfants, personnes dépendantes) et sur certaines activités (soins, aide administrative, aide aux devoirs..), il faut en tenir compte dans l'élaboration du message que vous construisez autour d'elles : communiquer sur des tarifs très bas sur ces segments-là ne vont pas forcément vous attirer des clients, au contraire...

Le nom que vous choisissez de donner à votre structure est le concentré de ce message : il doit signifier à la fois votre métier et être un reflet adéquat de votre positionnement.

Attention aux sigles qui n'évoquent rien (type A.D.I.P.O.) ou qui vous enferment dans une image partielle qui ne correspond pas à vos activités (« Coiff'Adom » si vous proposez, au bout de quelque temps, des prestations de portage de repas en plus de la coiffure à domicile), ou encore qui donnent une image en décalage : ce n'est pas la peine de viser une clientèle de jeunes cadres si votre structure s'appelle « Oldies Taxi ».

Un des enjeux de votre communication consiste –directement ou indirectement - à développer votre chiffre d'affaires : sur la partie commerciale, l'argumentaire doit défendre et convaincre de l'intérêt de votre prestation au tarif proposé.

Il faut donc que vous soyez attentif à réduire l'écart entre l'image que vous vous construisez et l'effet produit par votre politique tarifaire (par exemple ne pas jouer la proximité et la solidarité si vos tarifs sont particulièrement élevés, même si votre clientèle est solvable).

Votre logique tarifaire doit au contraire être explicitée et le client valorisé par l'argumentaire : à offre unique et

originale, tarifs élevés et clientèle « soignée ».

Si vos prestations sont chères, l'argumentaire commercial vous sera également utile pour justifier de votre « plus-value sociale » auprès des pouvoirs publics...

Soyez attentifs à la précision du contenu de vos messages : les outils de communication sont la première formulation de l'offre et fournissent les premiers éléments d'engagement contractuel. Il faudra leur être fidèle.

### 3. Les supports

Là encore, les supports adéquats sont à choisir en regard de votre territoire d'intervention, des types de clientèle que vous ciblez, etc. : il est inutilement coûteux d'imprimer d'énormes quantités de plaquettes si vous faites du soin à domicile, il vous sera plus utile de développer votre réseau de prescripteurs. De la même façon, une structure intervenant dans l'aide aux devoirs gagnera vraisemblablement bien plus de clients si elle bénéficie d'articles de référence dans les médias locaux que si elle distribue d'innombrables prospectus dans les boîtes aux lettres.

#### Un premier travail consiste donc à classer les supports les plus adéquats par rapport à vos segments de clientèle :

- Site Internet
- Bulletin/lettre papier ou en version électronique
- Plaquette/dépliant : attention à l'utilisation d'une plaquette. Elle ne doit pas se transformer en outil de communication systématique pour tout public et tout événement, et il faut veiller à ce qu'elle ne soit pas trop chargée en texte et en explications.
- Organisation ou présence lors de manifestations ou d'événements, grand public ou très spécialisés.
- Mailing
- Logos ou messages sur des véhicules
- Dossier de presse/Communiqués réguliers destinés à la publicité dans la presse : ne négligez pas les médias locaux, ils sont très lus, et vous y aurez bien plus de place et donc de visibilité que dans un quotidien national. Par ailleurs, des liens de confiance noués avec eux permet d'obtenir des articles réguliers.
- Référencement dans les annuaires papiers (Pages Jaunes, annuaires professionnels) et sur Internet
- Référencement auprès de plate-formes ou d'enseignes
- Organisation de temps forts commerciaux : distribution de coupons « heures de prestations gratuites pour tester », opérations de parrainage, etc.

Encore une fois, sachez faire le tri et organiser vos priorités dans l'ensemble des supports possibles : l'adhésion à une enseigne ne sera pas un sésame si votre clientèle, ultra-locale, prend ses renseignements surtout par le bouche-à-oreille et est orientée par le Clic local, par exemple.

N'oubliez pas que vos financeurs publics et privés, dont la banque, sont des partenaires auprès desquels vous communiquez : vos rapports financiers, vos bilans, vos rapports d'activité sont des éléments à part entière de votre communication, qu'il vous faut envisager en tant que tel. Ces documents que vous produisez sont lus et analysés, ils circulent...Faites en un atout : rendez les attractifs, vivants, valorisants pour votre activité.

### 4. L'intérêt des réseaux

Les réseaux professionnels (les schémas, la coordination gérontologique, les centres locaux d'information et de coordination gérontologique (CLIC), les réseaux ville-santé ou ville-hôpital, les soignants et équipes médico-sociales, etc..) seront des alliés de poids afin de vous faire connaître si vous intervenez dans le soin. La reconnaissance des réseaux vous situera comme d'emblée comme professionnel du secteur.

De la même manière, il vous sera profitable de participer aux activités et de vous faire identifier par les réseaux éducatifs, scolaires, par les acteurs sociaux (services sociaux des villes, centres sociaux, centres culturels, réseaux associatifs proches) de façon à ce qu'ils puissent proposer à leurs usagers de bénéficier également de votre expertise sur votre domaine.

Vérifiez si les activités de votre structure s'inscrivent dans les politiques publiques menées sur votre territoire, de façon à valoriser la contribution de votre offre en matière d'utilité sociale et/ou sanitaire dans ce contexte là.

**Il n'est pas non plus question de s'éparpiller outre mesure. Voici un modèle de tableau de hiérarchisation de vos partenariats stratégiques :**

Partenaire	Qualité de la relation	Importance pour le développement de votre structure

**Partant de là, vous pouvez affiner votre classement entre :**

- ceux qu'il faut maintenir (les incontournables)
  - ceux que vous pouvez abandonner
  - ceux qu'il vous faut absolument rencontrer et auprès desquels il s'agit de se faire repérer
  - ceux que vous pouvez seulement tenir informés
- Une fois les cibles, messages et supports établis, il faut passer à la mise en œuvre du plan de communication.

## 5. Les moyens

Toute réflexion sur la communication n'aura de sens que si elle est relayée en interne, et qu'elle ne mobilise pas toute l'équipe : il faut désigner un référent par type d'action, planifier les étapes, définir un budget et fixer un échéancier (les dates à respecter) pour chaque opération.

**Un exemple de résumé des points à aborder constituant un plan de communication :**

A qui ?	Quels publics ?	Tous public, enfants, public âgé ? Individus, familles, collectifs ? Sexe, tranche d'âge, provenance (quartier, ville, département, région...) ?
Quoi ?	Quel objet ?	Une ou plusieurs activité(s) ? L'ensemble des services ?
	Quels messages ?	Professionnalisme ? Utilité sociale ? Accessibilité ? Qualité ? Etc.
Pourquoi ?	Dans quel(s) but (s) ?	Informé ? Vendre ? Convaincre ? Se faire connaître ? Rénover son image ?
Comment ?	Quels supports ?	Plaquette ? Site Internet ? Presse, médias ?
	Quels moyens (humains, matériels...) de diffusion ?	Quel accès du public à l'information ? Libre ? Envoi ciblé (courrier, mailing) ? Relation presse et publique ? Dépôt ? Réseaux de distribution ?
Où ?	Quel réseau de diffusion ?	Quelle zone géographique ? Quels types de lieux ? Quels relais d'information ?
Quand ?	A quelle occasion ?	Un temps fort ? Un événement exceptionnel ou régulier ?
	Quels délais ?	Temps que la structure peut y consacrer ? Délais des prestataires ?
Combien ?	Combien d'exemplaires ?	
	Quel budget ?	Graphisme ? Fait maison ? N&B ou quadrichromie ? Imprimerie ou photocopie ?



## Et un exemple de tableau de synthèse :

	Supports	Contenu	Publics	Diffusion	Budget
Septembre					
Octobre					
Novembre					
.....					

N'oubliez pas de mettre en place un système d'évaluation de l'efficacité des moyens déployés, mesurant par exemple les origines des nouveaux contacts clients (comment ont-ils entendu parler de votre offre ?).

## De la communication au contact client

Il faut insister à nouveau sur l'importance du premier contact téléphonique auprès de votre structure, qui est la première incarnation pour le client des promesses portées par vos démarches de communication, c'est un interlocuteur qui doit être rassurant, inspirer la confiance, savoir écouter, comprendre et orienter.

Il faut donc que le(s) salarié(s) en charge de cet accueil soient particulièrement formé(s) et disposent de bons outils, clairs et convaincants, car ils participent totalement de la mise en œuvre de votre démarche marketing, en étant susceptible(s) de devoir expliciter au client les options tarifaires possibles en fonction de la demande (type de prestation, vente à l'heure ou par abonnement), des modes de prestation (mandataire/prestataire) et de facturation (prépaiement, mensualisation, etc..).

Sur ce poste là comme sur celui de vos intervenants de contacts, il vaut mieux éviter le turn-over, à la fois pour ne pas perdre en savoir-faire, mais aussi pour fidéliser le client en lui permettant de retrouver ses repères (interlocuteur connu).

Ces personnels là sont les ambassadeurs de votre image, l'écart ne doit pas être abyssal entre votre positionnement marketing et la qualité du contact (téléphonique d'abord, au domicile après).

En effet, une communication parfaite pourra vous ramener des clients.....que votre qualité de service dissuadera de devenir des usagers réguliers par ailleurs.

Enfin, votre communication commerciale se déroule tout au long de la prestation : sachez anticiper le besoin de réaliser des gestes commerciaux à différents moments (conclusion du contrat initial, délais inattendus, prestation non-conforme, insatisfaction du client, rabais pour le client régulier...).

Il vous faut être en capacité de connaître vos coûts de revient et votre marge commerciale afin de savoir quelles formes peuvent prendre ces gestes : heures gratuites ? Dégressivité des abonnements pour les clients réguliers ? Montant de rabais possible?

Cette réflexion devra être notamment menée en lien avec l'analyse financière de votre activité, qui fait l'objet du prochain chapitre.

Un exemple d'outil de suivi commercial des objectifs, permettant de mesurer les écarts et d'apporter les correctifs éventuels :

	Mois 1				Mois 2				...				Mois 12				TOTAL												
	Semaine 1																												
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4													
<b>Chiffre d'affaires prestation 1</b>																													
Objectifs																													
Réalisé																													
Ecart du mois																													
Ecart cumulé																													
<b>Nombre d'heures prestation 1</b>																													
Objectifs																													
Réalisé																													
Ecart du mois																													
Ecart cumulé																													
Prévu																													
Réalisé																													
Ecart du mois																													
Ecart cumulé																													
<b>Marge</b>																													
<b>Résultats</b>																													

## VII. Gestion comptable et financière

### Préambule :

Le premier des points à vérifier est votre connaissance des spécificités de gestion attachées à chaque mode d'activité (prestataire / mandataire), car cela aura des répercussions multiples, notamment sur les outils de suivi commerciaux et de gestion ainsi que sur le calcul des coûts et des tarifs.

### A connaître également :

- Les principaux financeurs par type de public et leur mode de fonctionnement : les collectivités territoriales (Conseil Général, communes et EPCI, etc.), les organismes de protection sociale (CAF, CPAM, DDASS, CNSA..), les caisses de retraites, les mutuelles et les assurances.
- Les incitations financières pour les organisations employeurs : contacter l'ANPE et la Direction départementale du Travail (DDTEFP).
- Les fonds spécifiques : l'ancien fonds de modernisation pour l'aide à domicile devenu la section IV de la CNAV, les fondations.

## 1. La comptabilité

La comptabilité est l'élément de base indispensable à une gestion saine : elle fournit les informations permettant à la gestion de réagir et s'adapter à temps. Il est important qu'elle soit tenue à jour et qu'elle soit fiable.

### Qui est en charge de la comptabilité (saisie des informations) de votre structure ?

- un trésorier bénévole : veillez à ce qu'il soit suffisamment présent pour tenir à jour les documents comptables et passer très régulièrement les écritures.
- un salarié : il lui faut être formé (comme le bénévole le cas échéant) afin de savoir tenir une comptabilité fiable (notamment s'il est en charge de la partie sociale : calcul des cotisations sociales, payes, etc.). Les formations peuvent être proposées par les OPCA, les fédérations professionnelles..
- un organisme extérieur : un contrôle extérieur est toujours bienvenu, surtout s'il allège également votre charge de travail. En revanche, il vous faut être en mesure de connaître au jour le jour, ou au moins chaque semaine la position du compte, les prévisions de trésorerie, les heures facturées, etc. Ne confondez pas délégation et abandon total de la maîtrise des informations comptables.

Les outils que vous utilisez pour tenir votre comptabilité : un outil type registre, cahier dépenses recettes ou outil interne sur Excel risque de ne pas suffire pour fiabiliser votre comptabilité, et vous fera perdre du temps. Un logiciel comptable vous permettra mieux de paramétrer vos besoins et de faciliter vos échanges avec votre cabinet comptable, le cas échéant.

### Du côté de la loi, pour les associations

#### Deux types de financement peuvent entraîner des obligations comptables :

- L'association exerce une activité économique : elle doit tenir des comptes car la responsabilité des dirigeants peut être mis en cause en cas de procédure de redressement ou de liquidation.
- L'association perçoit des financements publics : quel qu'en soit le montant, elle doit, sinon établir une comptabilité en bonne et due forme (bilan, compte de résultat, annexe), au moins fournir des budgets et des pièces justificatives.

D'autre part, si les subventions publiques représentent la moitié des ressources de l'association des comptes conformes doivent être publiés.

Enfin, si les financements publics dépassent 23 000 euros, une convention doit être passée, accompagnée d'une production de comptes.

Par ailleurs, l'association exerçant une activité réglementée a une obligation de rendre compte de cette activité particulière. Il s'agit par exemple des associations gérant des établissements du secteur sanitaire et social.

### **L'obligation d'un expert-comptable**

L'association n'est en aucun cas obligée de faire appel à un comptable diplômé, qu'il soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'association.

Pour autant, si l'association peut parfaitement tenir de manière interne toute la comptabilité courante, elle a, pour l'établissement du bilan et du compte de résultat annuels, tout intérêt à les faire établir, ou au moins, contrôler, par un comptable professionnel.

Ces documents nécessitent en effet des opérations de régularisation et doivent remplir des conditions de forme particulières ; leur fiabilité à l'égard des adhérents, des partenaires, des financeurs et des administrations en sera assurée. De plus, il est bon d'avoir une fois par an une validation extérieure de la gestion.

### **L'obligation d'un commissaire aux comptes**

Si une association a un commissaire aux comptes, il ne peut en aucun cas en être expert-comptable et établir ses résultats car il ne peut être juge et partie.

Sa mission est en effet une mission d'audit, de contrôle, conduisant à la certification des comptes. Le commissaire aux comptes vérifie que les comptes sont réguliers et sincères et qu'ils donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice.

La loi oblige certains types d'associations à désigner un commissaire aux comptes :

- L'association exerce une activité économique et remplit au moins deux des critères suivants : au moins 50 salariés (en CDI) ; au moins 3,1 millions de chiffre d'affaires ; au moins 1,55 millions de total de bilan.
- L'association perçoit des financements publics (État, collectivités territoriales) d'un montant total supérieur à 150 000 euros.

Les documents comptables sont une source d'information très riche pour votre gestion : l'analyse de votre bilan et de votre compte de résultat vous donnera la vision de l'évolution des résultats de votre activité, et l'établissement d'une comptabilité analytique vous permettra de lire la rentabilité de vos services, si vous en gérez plusieurs.

## **Le bilan**

### **Il permet d'établir l'inventaire du patrimoine de votre structure à un moment donné**

- A l'actif, il comporte l'ensemble des biens et des créances de la structure :  
les immobilisations (les sommes dépensées pour acquérir le matériel, le mobilier, etc..)  
+ les stocks éventuels de marchandises que vous avez acquis  
+ les créances que vous avez sur des tiers (les clients qui n'ont pas réglé leurs factures et les financeurs qui n'ont pas versé les subventions acquises)
- Au passif, il détaille le patrimoine (les fonds propres constitués par les capitaux de départ augmentés ou diminués de vos excédents ou déficits annuels) et les dettes : les dettes de long terme contractées auprès des banques ou d'autres organismes financiers prêteurs + les dettes à régler à court terme (organismes sociaux, Etat, fournisseurs, etc.)
- La trésorerie, notée au moment de l'établissement du bilan (souvent le 31 décembre), peut être positive ou négative, et viendra augmenter l'actif si elle est positive ou le passif si vos disponibilités sont négatives.

## Exemple de bilan simplifié :

	2006	2005	2004
<b>Immobilisations</b>			
<b>Actif circulant</b>			
Stocks			
Créances			
Subventions à recevoir			
Disponibilités (trésorerie)			
<b>Total Actif</b>			
<b>Fonds propres</b>			
<b>Dettes</b>			
Dettes à moyen et long terme			
Dettes à court terme			
Dettes fournisseurs			
Dettes fiscales et sociales			
Autres dettes			
<b>Total Passif</b>			

## A quoi cela sert-il ?

- **A mesurer l'évolution des postes de votre bilan :** la mesure de votre capacité à faire baisser le volume de vos créances clients, de certaines de vos dettes (notamment celles qui relèvent du court terme)...  
Vous pouvez par exemple évaluer votre indépendance financière en divisant vos dettes à long terme par vos fonds propres, en essayant de ne pas dépasser 0,8 de ratio, ou encore diviser vos fonds propres par le total du passif, de façon à percevoir la répartition des dettes et du passif.  
Sachez que des fonds propres négatifs, et plusieurs années consécutives d'autant plus, sont un très mauvais signe. De la même manière, une prépondérance des dettes doit être préoccupant. Si vos dettes à court terme sont supérieures à vos créances clients, la situation est critique.

- **A mesurer votre fonds de roulement :**

C'est la somme de vos fonds propres et de vos dettes de long terme, amputée de vos immobilisations nettes (sans amortissement).  
Cela vous indique de quelle trésorerie durable votre structure dispose pour couvrir ses besoins.

- **A mesurer votre besoin en fonds de roulement.**

Il est constitué par :

La somme de vos stocks éventuels + vos créances clients (mesurées pour ce qu'elles représentent en nombre de jours du chiffre d'affaires)

- les dettes que vous avez envers vos fournisseurs (mesurées aussi en nombre de jours de CA).

Il permet de mesurer le niveau de trésorerie nécessaire pour fonctionner dans le cadre du décalage régulier entre la réalisation de la prestation et l'encaissement des factures.

En l'occurrence, il s'agit de connaître les coûts de la prestation (surtout en salaires et charges) à avancer régulièrement avant d'en percevoir le remboursement postérieur par le client et/ou le financeur public, afin de trouver une manière de financer ce décalage : recours à l'endettement extérieur ou travail sur les délais de règlement clients (en vue de les raccourcir) et les délais de règlement fournisseurs (en vue de les allonger – sauf dans le cas des salaires et des charges, bien entendu).

La réflexion sur ces délais liés aux clients doit alimenter la réflexion commerciale sur les propositions : vente d'heures prépayées ? forfaits ? règlements mensuels ?

## Le compte de résultat

Il analyse la composition du résultat durant une période donnée

Exemple	2006	2005	2004
Chiffre d'affaires			
+ Subventions d'exploitation			
- Achats			
- Services externes			
- Impôts et taxes			
- Frais de personnel			
<b>résultat d'exploitation (1)</b>			
Produits financiers			
- Charges financières			
<b>résultat financier (2)</b>			
Produits exceptionnels			
+ Reprise sur amortissements / provisions			
- Charges exceptionnelles			
- Dotations amortissement / provisions			
<b>résultat exceptionnel (3)</b>			
<b>Résultat net= 1+2+3</b>			

### Quelques indications que vous pouvez tirer de votre compte de résultat (ou que d'autres tireront..) :

- Si vous souhaitez connaître votre marge commerciale, il faut soustraire aux ventes de prestations le coût de réalisation de celles-ci. Si vous divisez le résultat par le total du chiffre d'affaires, vous obtiendrez le taux de marge que vous réalisez, à mettre en rapport avec les structures de votre secteur (à demander aux organismes professionnels).
- Votre capacité d'autofinancement sera constituée de votre résultat net auquel vous réintègrerez les dotations aux amortissements : elle est importante pour vous et pour votre banquier car elle détermine votre capacité à dégager de l'excédent permettant de rembourser vos dettes tout en finançant le fonctionnement de l'activité. Il s'intéressera également au rapport de vos dettes de long terme sur cette capacité d'autofinancement (le rapport ne doit pas excéder 5)
- Enfin, si vous rapportez le montant de vos frais financiers sur votre résultat d'exploitation, vous aurez l'idée de votre capacité à faire face à vos échéances bancaires de court terme (a plus de 50%, vous courrez un risque fort).
- Un indicateur de poids consiste également à ramener vos coûts de personnel sur le total des produits, de façon à prendre des décisions sur vos stratégies d'organisation du temps de travail (multiplication ou pas des contrats, augmentation des temps de travail...)

On le voit, ces documents comptables sont riches d'enseignements que la gestion doit se charger de transformer en outils d'amélioration de l'activité. N'hésitez pas à les commenter par écrit sur vos bilans et rapports d'activité, et notamment dans les écarts annuels, à la fois pour vos adhérents, bénévoles et financeurs, ce sont des outils de communication essentiels !

## 2. La gestion

L'activité gestionnaire comporte un volet de lecture analytique des documents comptables, au service de l'anticipation

(la gestion prévisionnelle) et du contrôle de l'activité. Outre les documents comptables, une gestion d'activité avisée aura fort à gagner à aller plus loin dans la compréhension de ses forces et de ses faiblesses par type de prestation. C'est ce que l'on appelle la comptabilité analytique.

### ▪ La comptabilité analytique :

Elle consiste à dissocier les activités en centres de coûts, considérant que chaque prestation fait appel à des coûts spécifiques (les coûts directs, qui varient en fonction du niveau de production), tout en s'appuyant sur la structure globale (ce sont les coûts indirects fixes). L'enjeu consiste à évaluer pour chaque prestation les frais variables qu'elle occasionne (frais opérationnels) et la part des frais fixes qu'elle nécessite, de façon à répartir ceux-ci équitablement (frais structurels).

Par exemple, l'offre de petit bricolage va peut être utiliser une grande part des locaux pour le stockage (donc un prorata important du loyer) mais ne va pas générer autant d'activité de facturation et d'accueil téléphonique que le gardiennage : on affectera donc un pourcentage plus élevé des frais de personnel administratif et comptable (fixes) à cette activité-là.

En répartissant les coûts fixes et variables en fonction des activités à l'aide de clefs de répartition pertinentes, on peut lire la rentabilité de chaque offre et adapter sa stratégie sur chacune.

L'autre intérêt de cette approche consiste à déterminer, de cette façon, les coûts de revient de chaque activité, et d'être ainsi à même de se fixer des tarifs construits en appliquant une marge commerciale sur la base des coûts réels (cf. chapitre 1). Là encore, on peut prendre plus facilement, au vu de la structure des coûts de revient (part des coûts variables et des coûts fixes), des décisions éclairées : jouer sur les frais fixes, augmenter la part variable...

### ▪ Le calcul du seuil de rentabilité

Il s'agit du montant de chiffre d'affaires qui permettra de payer toutes les charges fixes de la structure. Dès que les ventes dépasseront le seuil, l'entreprise commencera à dégager des excédents.

Il se calcule en 3 étapes :

Marge sur Coûts Variables = Chiffre d'Affaires – Coûts Variables

Taux de Marge sur Coûts Variables = Marge sur Coûts Variables / Chiffre d'Affaires

Seuil de Rentabilité = Charges Fixes / Taux de Marge sur Coûts Variables

C'est un repère important pour vous fixer des objectifs commerciaux réalistes.

### ▪ Les outils de gestion

- Pour piloter au quotidien, il vous faut connaître la composition de votre chiffre d'affaires et son évolution (la part des clients et des autres), ainsi que la composition exacte de vos postes de créances clients et de dettes fournisseurs : à quelles échéances la trésorerie sera renflouée, quelles relances effectuer si les échéances ne sont pas respectées..

Un outil de suivi des créances et des dettes est extrêmement important, vous pouvez travailler longtemps sans rien encaisser. Or si vous gérez une masse importante de clients et de salariés, il vous faut être très strict sur les délais, afin de ne pas laisser trop d'argent dehors tout en devant emprunter pour financer l'activité (si ce décalage là n'est pas structurel).

Attention donc aux crédits faits aux clients, il ne s'agit pas de confondre geste commercial ponctuel et sabotage de l'activité !

- Un plan de trésorerie est un autre outil crucial à établir, à la fois pour prévoir l'activité et pour la suivre. L'exemple simplifié suivant doit être établi en début d'année (en prévisionnel) et être réactualisé au cours du temps, de façon à pouvoir apporter les correctifs nécessaires à la question de la trésorerie.

	Mois 1	Mois 2	.....	Mois 12	Total
<b>Solde début mois (1)</b>					
Encaissements TTC					
<b>Total encaissements (2)</b>					
Décaissements TTC					
- Total Achats					
- Total Charges externes					
location immobilière					
charges immobilières					
entretien					
assurances multirisques					
documentation					
déplacements					
missions- réceptions					
frais postaux					
téléphone					
services bancaires					
formations					
- Personnel					
salaires nets					
charges sociales					
médecine du travail					
- Impôts et taxes					
taxe salaires					
<b>Total décaissements (3)</b>					
<b>Solde mensuel (1 + 2 - 3)</b>					
<b>Solde cumulé</b>					

- Vous pourrez avec profit également établir un budget prévisionnel d'investissement, des prévisionnels de demande de subvention ainsi que des bilans et comptes d'exploitation prévisionnels.

### 3. Que faire en cas de grave problème financier ?

#### 1. Diagnostiquer rapidement votre situation :

Voici quelques indicateurs proposés par le Centre d'Information et de Prévention des entreprises et des experts comptables permettant de mesurer l'ampleur des problèmes. Plus vous êtes concerné par de nombreux points, plus le diagnostic est celui d'une situation grave :

##### Vous et la banque

- Appels journaliers pour faire le point avant d'accepter de payer les chèques qui se présentent.
- Refus de payer les échéances (traites).
- Refus de payer les chèques.
- Suppression des concours bancaires

##### Vos relations avec les salariés

- Règlement des salaires en retard.
- Démission de salariés clés pouvant s'expliquer par une perte de confiance.
- Fort absentéisme.

##### Vos relations avec les clients

- Retards dans la réponse aux attentes des clients ou dans les RV.
- Augmentation du délai moyen de règlement des clients ou du nombre de litiges traduisant :
  - soit la mauvaise qualité du travail,
  - soit la mauvaise qualité du poste clients.



- Annulation anormale de commandes.
- Perte de clients importants.

### **Vos relations avec les fournisseurs (loyer par exemple)**

- Allongement des délais de règlement.
- Suppression des délais de règlement.
- Exercice du droit de revendication (clause de réserve de propriété).
- Injonction de payer.
- Assignations pour créances non contestées.

### **Vos relations avec les créanciers privilégiés (Trésor Public et organismes sociaux)**

- Non dépôt des déclarations.
- Inexactitude dans les bases de cotisations sociales et/ou de TVA.
- Non règlement des cotisations ou de la TVA.
- Non paiement des précomptes salariaux.
- Inscription de privilèges URSSAF/Trésor.
- Avis à tiers détenteur.
- Redressements significatifs suite à contrôles.
- Assignation en redressement judiciaire devant le tribunal de commerce

### **Procès importants :**

- Prud'hommes
- Clients.

### **Vos relations avec les Conseils extérieurs et autres :**

- Experts-comptables. Suspension des travaux du fait d'un retard important d'honoraires.

### **Procédures d'alerte qui vous ont été adressées par le :**

- Commissaire aux comptes.
- Comité d'entreprise.
- Tribunal de commerce. Convocation par le Président du tribunal de commerce.

## **2. Quelle analyse faire de problèmes de trésorerie importants ?**

### **Soit ils résultent d'une simple désorganisation de votre entreprise :**

absence de suivi journalier de votre trésorerie, absence de relance systématique de vos créances clients au delà du délai commercial, mauvais recouvrement des créances clients.

Si tel est le cas, vous pouvez mettre en place immédiatement les actions correctrices nécessaires.

### **Soit vous ne rencontrez pas de problème d'organisation, vos difficultés de trésorerie sont dues :**

- A une mauvaise structure financière de votre bilan qui peut entraîner la frilosité de votre banquier. Il s'agit alors d'un problème structurel dû à des décalages liés à des encaissements trop longs ou à des décaissements trop rapides.
- A des difficultés conjoncturelles.

Il vous faut établir des prévisionnels tant d'exploitation que de trésorerie à la fois à court terme et sur un horizon de plus long terme. Ils doivent s'appuyer sur des hypothèses :

- Argumentées par des éléments objectifs et en adéquation avec le potentiel de votre activité et sa capacité à assumer ses ambitions.
- Prudentes et réalistes.
- Comparées avec les réalisations des deux dernières années.

Vous pourrez vous appuyer sur l'analyse financière de vos activités (autre bonne raison d'avoir mis en place une comptabilité analytique) qui permet de localiser immédiatement là où vous perdez de l'argent, de façon à établir des prévisions qui apportent les correctifs nécessaires (abandon des activités non rentables, ou augmentation des tarifs).

### Au vu de ce qui s'en dégage :

- Si la situation n'est pas très grave : prenez rendez-vous avec votre conseil, votre Centre d'Information et de Prévention (renseignements auprès de la Chambre de Commerce) afin de mener des négociations individuelles ou collectives.
- Si elle est relativement grave : prenez rendez-vous avec le président du tribunal de commerce ou de grande instance pour les procédures amiables (Mandat ad hoc ou conciliation).
- Si elle est très grave : il faut lancer une procédure de sauvegarde, en établissant une déclaration de cessation des paiements\* à déposer au greffe pour ouverture par le tribunal de commerce ou de grande instance d'une des deux procédures collectives suivantes :
  1. Redressement judiciaire (RJ).
  2. Liquidation judiciaire (LJ).

\* La cessation de paiements, c'est l'impossibilité de faire face au passif exigible avec l'actif disponible.

Le passif exigible, c'est la partie du passif devant donner lieu à un paiement immédiat ou à terme rapproché.

L'actif disponible inclut, outre les sommes disponibles sous quelque forme que ce soit (solde bancaire positif, ouverture de crédit en compte courant,...), tout ce qui est susceptible d'être transformé instantanément en liquidités: créances clients encaissables immédiatement ou mobilisables.

### 3. Comment restructurer l'activité ?

**Si une restructuration est possible, l'analyse financière de vos activités vous permettra de dégager une stratégie sur ce plan là :**

1. L'arrêt simple d'une activité avec généralement : licenciement ou reclassement s'il est possible des salariés concernés, cessions des immobilisations, résiliation des contrats de location... Il conviendra de ne pas oublier d'évaluer le coût financier associé à cette mesure.
2. La cession de l'activité à un concurrent dont les caractéristiques lui permettent de l'exploiter avec profit dans sa structure.
3. La mise en commun d'activités avec un ou plusieurs partenaires apportant des compétences complémentaires ou bien permettant d'atteindre des volumes ou une productivité compatibles avec le marché.
4. L'adaptation des moyens de l'activité, il s'agit d'adapter les fonctions concernées au volume d'activité ou aux nouvelles technologies.
5. L'externalisation d'une fonction qui coûte trop cher à la structure.

Une restructuration bien menée peut être une chance pour la structure.

## POUR EN SAVOIR PLUS ...

<b>1. Les adresses utiles .....</b>	<b>60</b>
<b>2. Sur le web .....</b>	<b>68</b>
<b>3. Les activités réglementées .....</b>	<b>69</b>
les exemples de l'esthéticienne à domicile et de l'établissement d'accueil d'enfants de moins de six ans	
<b>4. Textes législatifs de références .....</b>	<b>72</b>
<b>5. Glossaire des sigles utilisés .....</b>	<b>73</b>

## 1. Les structures de services à la personne et leurs réseaux (fédérations, enseignes...)

### Les entreprises et associations :

Les structures agréées de services à la personne (associations, associations intermédiaires, entreprises, CCAS) sont répertoriés par les DDTEFP dans le répertoire national des organismes agréés consultable sur le site de l'Agence Nationale des Services à la Personne (ANSP) :  
[www.servicesalapersonne.gouv.fr](http://www.servicesalapersonne.gouv.fr)

### Les fédérations d'associations et de services publics d'aide à domicile :

Elles jouent un rôle très important de conseil, de représentation et de formation auprès de leurs adhérents.

#### Union Nationale des Associations d'Aide à Domicile en Milieu Rural (UNADMR)

184 A, rue du faubourg Saint-Denis  
75484 PARIS Cedex 10

☎ 01.44.65.55.55

[www.admr.org](http://www.admr.org)

- UNADMR

94 ter rue Jean Jaurès

93130 NOISY LE SEC

☎ 01 48.40.15.75

#### Union Nationale des Centres Communaux d'Action Sociale (UNCCAS)

119 rue du Faubourg du temple  
75010 PARIS

☎ 01.53.19.85.50

[www.unccas.org](http://www.unccas.org)

#### ADESSA, le réseau d'association d'aides à domicile

3 rue de Nancy

75010 PARIS

☎ 01.44.52.82.82

[www.federation-adessa.org](http://www.federation-adessa.org)

#### Familles rurales

7 Cité d'Antin

75009 PARIS

☎ 01.44.91.88.88

[www.famillesrurales.org](http://www.famillesrurales.org)

### Les fédérations d'Associations Intermédiaires :

#### ARDIE Ile de France

1, cité Paradis

75010 PARIS

☎ 01.48.24.00.98

[www.ardie.idf@tiscali.fr](mailto:www.ardie.idf@tiscali.fr)

#### COORACE (fédération de comités et d'organisme d'aide aux chômeurs par l'emploi)

Siège National

17 rue Froment, 75011 Paris

☎ 01.49.23.70.50

courrier@coorace.org  
- COORACE Ile de France  
6 passage Daynay  
75018 PARIS  
☎ 01.42.28.40.71

## **Les entreprises, des grands groupes aux Très Petites Entreprises (TPE) adhèrent au SESP (syndicat des entreprises de services à la personne)**

### **SESP**

55, avenue Bosquet  
75330 PARIS cedex 07  
☎ 01.53.59.18.84  
www.sesp.asso.fr

## **Les plates-formes de services ou enseignes de référence multi-services**

C'est sous le terme de 'référencement' qu'est dénommée la procédure à l'issue de laquelle une association ou une entreprise agréée peut se lier à une enseigne et devenir producteur de services pour le compte de cette enseigne.

La procédure de référencement est propre à chaque enseigne ; néanmoins, elle repose souvent sur les pratiques professionnelles du secteur issues des référentiels Qualicert ou Afnor services aux personnes. Une association ou une entreprise agréée souhaitant se faire référencer par une enseigne nationale doit contacter directement l'enseigne.

### **Principales enseignes en octobre 2006 :**

#### **France Domicile**

(Partenaires : UNA, Mutualité Française, UNCCAS-Union Nationale des Centres Communaux d'Action Sociale)

☎ 08.26.27.15.15  
www.francedomicile.fr

#### **Personia** (Partenaires :ADMR, Crédit Mutuel, AG2R)

☎ 08.10.20.50.08  
www.personia.org

#### **Fourmi Verte**

Partenaires : Familles Rurales, Groupama, Protection du Monde Social et Agricole (MSA)

☎ 08.11.88.66.44  
www.fourmi-verte.fr

#### **La Maison du Particulier Employeur**

Partenaires : Fédération Nationale des Particuliers Employeurs- (FEPEM), IRCEM Prévoyance (protection sociale des emplois de la famille), Institut FEPEM de l'Emploi Familial (IFEFF)

☎ 0826 10 30 10  
www.particulieremploi.fr

#### **A +** (Partenaires, Acadomia, Shiva, DHAP Services, Domalliance, Maisoning, O2, To do today particuliers, Viadom)

☎ 08.10.60.04.47  
www.aplus-qualite.fr

#### **A Domicile Services** (Partenaires : A Domicile Fédération nationale, FFBA, DomPlus)

www.adomicileservices.com

#### **Séréna** (Partenaires : Groupe Caisse d'Epargne, MAIF, MACIF, et la MGEN)

reseau.prestataires@serena-sap.fr

#### **Domiserve** (groupes AXA Assistance et DEXIA Crédit Local)

☎ 08.10.55.55.55  
www.domiserve.com

### Accor Services - Bien-être Assistance

(Partenaires : ACCOR Services, Europ Assistance)

☎ 08.10.04.60.00

[www.accorservices.fr](http://www.accorservices.fr)

### La Poste Services à la Personne

☎ 01.55.44.11.11

[www.laposte-servicesalapersonne.fr](http://www.laposte-servicesalapersonne.fr)

### Sodexho

☎ 08.25.80.18.06

[www.sodexho-ccs.com](http://www.sodexho-ccs.com)

### CNP Services à la personne

☎ 08.20.32.10.39

[www.cnp-servicesalapersonne.fr](http://www.cnp-servicesalapersonne.fr)

## 2. Les acteurs nationaux et locaux du secteur

### L'agence nationale des services à la personne : (ANSP)

Placé sous la tutelle du ministre chargé de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, l'ANSP est chargée de promouvoir le développement et la qualité des services à la personne :

- Favoriser l'émergence des nouveaux services à la personne
- Favoriser la promotion et la qualité des services rendus aux personnes
- Assurer un rôle d'observatoire statistique de l'évolution des services et de l'emploi dans le secteur
- Impulser la négociation collective
- Assurer le développement du chèque emploi service universel (Cesu)
- Assurer l'information sur les règles applicables au secteur des services à la personne

### Agence Nationale des services à la personne :

3, square Desaix

75015 PARIS

[www.servicesalapersonne.gouv.fr](http://www.servicesalapersonne.gouv.fr)

### CESU

Composer le 0 820 00 CESEU ou le 0 820 00 23 78

[www.urssaf.fr](http://www.urssaf.fr)

[www.cesu.urssaf.fr](http://www.cesu.urssaf.fr)

### Le délégué territorial départemental de l'Agence National des Services à la Personne :

Le délégué territorial représente l'Agence dans le département. Il est chargé de traduire au plan local les priorités d'actions définies par l'Agence nationale des services à la personne.

En Seine Saint Denis, il s'agit de Daniel THOMAS, Directeur Départemental du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, [daniel.thomas@dd-93.travail.gouv.fr](mailto:daniel.thomas@dd-93.travail.gouv.fr) ou 01.41.60.53.08

### La Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP) de Seine-Saint-Denis.

Elle intervient pour l'agrément, mais également autour du respect de la réglementation du travail et l'encadrement du développement de l'emploi.

## DDTEFP 93

1, rue Youri Gagarine

93016 BOBIGNY Cedex

☎ 01.41.60.53.60 (standart)

Services à la personne : 01.41.60.53.25

01.41.60.53.48

01.41.60.22.66

## Le Conseil général de Seine-Saint-Denis

Le Département définit et met en œuvre une grande partie de l'aide et action sociale et notamment celle relative à l'enfance. Il est le principal financeur des aides comme l'Allocation Personnalisée à l'Autonomie pour les personnes âgées ou la Prestation de compensation destinée aux personnes handicapées. Il autorise, tarifie et contrôle une grande partie des services et établissements sociaux et médico-sociaux (maisons de retraite, services d'accueil des enfants de moins de six ans etc...). De ce fait, il a un rôle important de vérification de la qualité des services rendus aux usagers.

Il intervient aussi par des actions d'amélioration, de modernisation des structures, d'aménagement du territoire et de développement économique.

### Direction de la Population Agée et des Personnes Handicapées

Immeuble Picasso

Cité administrative n°1

93000 BOBIGNY

[www.cg93.fr](http://www.cg93.fr)

01.43.93.92.49 (amélioration et développement de l'aide à domicile)

Direction de l'Aménagement et du Développement

01.43.93.86.75 (développement des services aux particuliers)

## Le Conseil Régional

Il est en charge de la formation professionnelle initiale et continue dans ce secteur.

33 rue Barbet de Jouy

75 007 PARIS

☎ 01.53.85.53.85 (standard)

Demande de formations : 08.10.18.18.18

[www.iledefrance.fr](http://www.iledefrance.fr)

## La D.D.A.S.S.

Elle exerce une tutelle pour la plupart des services médico-sociaux.

Immeuble l'Européen

5 à 7, promenade Jean Rostand

93005 BOBIGNY Cedex

☎ 01.41.60.71.57

[dd93contact@sante.gouv.fr](mailto:dd93contact@sante.gouv.fr)

[www.iledefrance.sante.gouv.fr/ddass-93](http://www.iledefrance.sante.gouv.fr/ddass-93)

## Les CLIC (Centres Locaux d'Information et de Coordination)

Le CLIC offre un accueil de proximité aux personnes âgées et à leur entourage. Il informe, conseille, oriente. Il rassemble toutes les informations susceptibles d'aider les personnes âgées dans leur vie quotidienne. Il peut coordonner la mise en place et le suivi des aides et des services nécessaires au maintien à domicile de la personne, qu'ils proviennent du Conseil général, de la Commune, des Centres Communaux d'Action

Sociale, de l'Etat, de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie, de la Mutualité Sociale Agricole, de services de maintien à domicile privés, de comités d'entraide, d'associations, d'hôpitaux, de réseaux de santé, de structures d'hébergement, de services sociaux, de professionnels de santé, d'acteurs de l'habitat...

## Les contacts en Seine-Saint-Denis :

<b>COORDINATION GÉRONTOLOGIQUE DE BONDY</b> 9, rue Roger-Salengro 93140 BONDY	Niveau de Label : 3 Tel : 01.48.48.52.13
<b>SILLAGE</b> 9, rue des Chaumettes 93200 SAINT-DENIS	Niveau de Label : 3 Tel : 01.55.87.09.19
<b>COORDINATION GÉRONTOLOGIQUE DE GAGNY</b> 6, place du général de Gaulle 93220 GAGNY	Niveau de Label : 3 Tel : 01.43.01.32.10
<b>POLE DE COORDINATION GÉRONTOLOGIQUE</b> 5 rue du docteur Pesqué 93300 AUBERVILLIERS	Niveau de Label : 3 Tel : 01.48.11.21.92
<b>COORDINATION GÉRONTOLOGIQUE</b> 6, place de la République 93400 SAINT-OUEN	Niveau de Label : 3 Tel : 01.47.31.14.63/01.49.45.68.68
<b>CLIC D'AULNAY SOUS BOIS</b> BP 56 Hôtel de ville 93600 AULNAY-SOUS-BOIS	Niveau de Label : 3 Tel : 01.48.68.34.16

## 3. Les structures d'information, d'accompagnement et de conseil :

### Sur l'ensemble du département

L'INSEE et l'APCE peuvent vous permettre d'accéder à nombre d'informations précieuses du point de vue qualitatif et quantitatif.

#### Agence Pour la Création d'Entreprise

14 rue Delambre  
75 014 PARIS  
☎01.42.18.58.58  
[www.apce.com](http://www.apce.com)  
[www.insee.fr](http://www.insee.fr)

#### La Chambre de commerce et d'industrie de Paris Seine-Saint-Denis

191 av Paul Vaillant Couturier  
93000 BOBIGNY  
☎01.48.95.11.17  
[www.ccip93.fr](http://www.ccip93.fr)

#### Aide à la création d'entreprises

[creation93@ccip.fr](mailto:creation93@ccip.fr)  
- Informations juridiques et réglementaires : [www.inforeg.ccip.fr](http://www.inforeg.ccip.fr)  
- Accès au diagnostic et à la formation CAP entreprise pour les dirigeants  
- Permanences avocat et expert-comptable  
- Appui au développement des entreprises (emplois, ressources humaines)

#### Centre d'Incubation Sectorielle des Initiatives de Services (ISIS)

CCIP Val-de-Marne  
1 rue Olof Palme - Immeuble Pythagore  
94006 Créteil Cedex  
☎01.49.56.57.50  
[www.ccip94.fr](http://www.ccip94.fr)



### Boutique de gestion d'Ile-de-France - Antenne de Seine-Saint-Denis

Suivi et appui des dirigeants des très petites entreprises (TPE)

113 – 115 rue Danielle Casanova

93200 SAINT DENIS

☎01.42.43.30.00

Bg93@boutiques-de-gestion.com

### Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) de Seine-Saint-Denis

Conseil et accompagnement gratuit pour les associations, coopératives et structures d'insertion.

### Fédération des Œuvres Laïques du 93

119 rue Pierre Sépard

93 000 BOBIGNY

☎01.48.96.25.25

fol93.vieassociative@orange.fr

### Maison de l'Entreprise et de l'Emploi AULNAY-VILLEPINTE

Information, conseil sur les dispositifs de services à la personne, accompagnement dans la concrétisation de son projet de création.

1, rue Auguste Renoir

93 600 AULNAY

☎ 01.48.19.36.54

### Site dédié à l'information « Structures d'Insertion par l'Activité Economique »

www.insereco93.com

### Coopaname (Coopérative d'Activités et d'Emploi d'Ile-de-France)

☎01.43.71.82.69

contact@coopaname.coop

www.coopaname.coop

### Sur Plaine Commune et Saint Ouen

#### La Maison de l'Initiative Economique Locale

Suivi des dirigeants de TPE

113 – 115 rue Danielle Casanova

93 200 SAINT DENIS

☎01.48.09.53.00

contact@la-miel.org

www.la-miel.org

## 4. Les acteurs de la formation

### Les organismes de formations dans le secteur des services à La personne

Centre	Module préparé	Adresse	Coordonnées
ALPHA PLURIFORMATION	Assister une personne dépendante et âgée Assistante de vie (DRTEFP) Employé(e) familiale polyvalente, garde d'enfants, garde d'enfants au domicile (FEPEM)	18 bd du Général Galliéni 93600 AULNAY-SOUS-BOIS	01.45.10.06.20

<b>ALTEANA</b>	Assistante de vie, garde d'enfants au domicile (FEPEM) Assister une personne dépendante et âgée Assistante de vie, garde d'enfants (DRTEFP)	22, avenue de la Division Leclerc 93100 BOBIGNY	01.41.50.56.60
<b>ASTROLABE FORMATION</b>	Agent d'accompagnement des personnes dans les activités quotidiennes – Module du DEAVS (DRASSIF) Assistante de vie (FEPEM)	7, avenue Françoise Coppée 93250 VILLEMOMBLE	01.48.12.65.00
<b>CENTRE LOUISE COUVE</b>	Ecole d'auxiliaires de vie sociale	44, rue de la Commune de Paris 93300 AUBERVILLIERS	01.48.11.26.86
<b>FIDE</b>	Assistante de vie, employée familiale polyvalente, garde d'enfants au domicile (FEPEM)	1, allée des Myosotis 93200 SAINT-DENIS	01.48.09.92.84
<b>GRETA GEFORME 93</b>	Assistant(e) de vie Employé(e) familial(e) polyvalent(e) Garde d'enfant à domicile Préparation aux métiers de l'aide à domicile	Collège Honoré de Balzac 65-67 rue Paul et Camille Thomoux 93330 NEUILLY SUR MARNE	01.49.44.42.70
<b>INFREP</b>	Assistante de vie aux familles (ADVF)	14 rue de Beaune 93100 MONTREUIL	01.49.88.11.33
<b>INSTEP</b>	Assistante de vie, garde d'enfants au domicile (FEPEM)	153, avenue Jean Lolive 93500 PANTIN	01.48.40.99.80
<b>Mosaïques Ile de France</b>	Garde d'enfants, assistante de vie (DRTEFP)	2 rue Joseph Bara 932030 ROMAINVILLE	01.48.40.00.30
<b>SAVOIR ET FORMATION</b>	Assistante de vie (FEPEM)	27, rue Emile ZOLA 93100 MONTREUIL	01.55.86.09.66
<b>SESAME FORMATION</b>	Assistante de vie (FEPEM)	4, Chemin des Fourches 93380 PIERREFITTE	01.48.21.60.64
<b>SOLIDARITE ET JALONS POUR LE TRAVAIL</b>	Accompagnement des personnes âgées, accompagnement dans les activités quotidiennes – Module du DEAVS (DRASSIF)	14 rue de la Beaune 93100 MONTREUIL	01.48.59.03.18

### Et quelques autres :

**i-Formations** est un organisme de formation spécialisé auprès des AI, ETTI, Associations Prestataires et Mandataires intervenants dans les services aux particuliers

18, rue Aristide Bruant

26000 VALENCE

☎ 04.75.78.58.38

www.iformations.fr

#### L'ISERP

12 place du Palais

61000 ALENCON

☎ 02.33.82.82.86

www.iserp.fr

### **BRIGITTE CROFF**

Conseil et Formation  
72, avenue Maurice Thorez  
94200 IVRY SUR SEINE  
☎ 01.46.70.86.08

### **L'IDAP**

1, rue du 11 Novembre  
92120 MONTROUGE  
☎ 01.46.57.31.30  
www.idap.org

### **Fédération Nationale des Particuliers Employeurs (FEPEM)**

Pour joindre un conseiller : 0825 07 64 64  
E-mail : info@fepem.fr  
FEPEM Ile-de-France  
www.fepem-idf.com

## **Organismes de formation / accès aux formations (informations)**

### **[www.carif.asso.fr](http://www.carif.asso.fr)**

Centres de formations et formations thème services à la personne /métiers du social 75/92/94  
(Accès lien fiches explicatives)

### **Concernant la VAE en Seine-Saint-Denis**

Antenne Information Conseil en Validation des Acquis de l'Expérience  
7, avenue François Coppée  
93250 VILLEMOMBLE  
☎01.48.12.65.07  
email : ant93.villemomble@infovae-idf.com  
www.infovae-idf.com

### **ANPE**

ALE de Bobigny  
52-58 av. Jean Jaurès  
93008 BOBIGNY Cedex  
☎01.41.83.52.90  
www.anpe.fr

### **ASSEDIC :**

Tour Essor 93  
14 rue Scandicci  
93508 PANTIN cedex  
tél :01.49.42.23.99  
www.assedic.fr

## Sur le web

L'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques (AVISE)  
[www.avise.org](http://www.avise.org)

Guides repères de l'AVISE  
[www.avise.org](http://www.avise.org), rubrique Productions

Institut de Développement des Activités de Proximité (IDAP)  
[www.idap.org](http://www.idap.org)

Ministère des Solidarités, de la Santé et de la Famille  
[www.sante.gouv.fr/dress/etude-resultat](http://www.sante.gouv.fr/dress/etude-resultat)

Plan de cohésion sociale  
[www.cohésionsociale.gouv.fr](http://www.cohésionsociale.gouv.fr)

Union Nationale Interfédérale des établissements et services Privés à but non lucratif du secteur médico-social et sanitaire (UNIOPSS)  
[www.uniopss.asso.fr](http://www.uniopss.asso.fr)

# Activités réglementées

## Esthéticienne à domicile

### Conditions d'exercice

- L'activité de l'entreprise doit être sous le contrôle effectif et permanent d'une personne :
  - titulaire d'un CAP minimum, d'un BP ou BTS ou d'un titre homologué de niveau égal ou supérieur délivré pour l'exercice de son métier.
  - ou justifiant d'une expérience professionnelle de trois années exercées sous le contrôle effectif d'un titulaire d'un diplôme, acquises en qualité de chef d'entreprise ou de salarié dans l'exercice du métier. Cette personne peut être l'entrepreneur lui-même ou un de ses salariés.
- Obligation d'être titulaire d'un CAP pour la pratique du maquillage, du maquillage permanent, de la manucurie et des soins du corps, pour lesquelles il est nécessaire d'avoir suivi une formation complémentaire qualifiante en techniques manuelles corporelles.
- Certains actes paramédicaux (massages, drainages lymphatiques médicaux, épilation définitive) ne sont praticables que par des infirmiers, masseurs-kinésithérapeutes ou médecins.  
En revanche, les esthéticiennes sont autorisées à pratiquer le modelage esthétique de confort sans finalités médicales.

### Réglementation de la profession

Pour en savoir plus sur la réglementation, consulter le guide de l'esthéticienne qui s'installe et le guide juridique édités par la CNAIB : [www.cnaib.fr](http://www.cnaib.fr)

Consulter également le SNECED, Syndicat National des Entreprises de Coiffure et Esthétique à Domicile (Adhérent au SESP, Syndicat des Entreprises de Services à la Personne)  
55 avenue Bosquet – 75330 Paris Cedex 07 - Tél. 01 53 59 17 46 et [www.sesp.asso.fr](http://www.sesp.asso.fr)

- Les soins esthétiques réalisés auprès de personnes dépendantes peuvent nécessiter l'obtention d'un agrément qualité.

## Crèche/Etablissement d'accueil d'enfants de moins de six ans

### Conditions d'installation

#### Qualification

- Le directeur de la crèche doit être
  - médecin
  - ou puéricultrice (eur) justifiant de 5 ans d'expérience
  - ou, s'il s'agit d'une structure de moins de 41 places : éducateur de jeunes enfants justifiant de 5 ans d'expérience professionnelle auprès d'enfants de moins de 3 ans, sous réserve que la crèche comprenne dans son effectif une puéricultrice (eur) diplômée, ou une infirmière (er) justifiant d'une année d'expérience professionnelle,
  - ou, s'il s'agit d'une structure de moins de 21 places : puéricultrice (eur) justifiant de 3 ans d'expérience professionnelle, ou éducateur de jeunes enfants justifiant de 3 ans d'expérience professionnelle auprès d'enfants de moins de 3 ans, ou, par dérogation, infirmières (ers), éducateurs spécialisés et assistants de service social, justifiant de trois ans d'expérience professionnelle auprès d'enfants de moins de 3 ans.
- Obligation de nommer un adjoint au directeur si l'établissement connaît des activités d'accueil familial,

de multi-accueil ou de jardin d'enfants de plus de 60 places. L'adjoint au directeur doit être : éducateur de jeunes enfants ou puéricultrice (eur) ou infirmière (er), avec plus de 2 ans d'expérience auprès d'enfants de moins de 3 ans.

- Obligation de constituer une équipe pluridisciplinaire composée notamment dans les domaines psychologique, social, sanitaire, éducatif et culturel. Elle doit comporter au minimum :
  - 1 personne pour 5 enfants qui ne marchent pas
  - 1 personne pour 8 enfants qui marchent
  - 1 personne pour 15 enfants de 3 à 6 ans
  - 1 éducateur pour jeunes enfants par tranches de 40 enfants.

#### Conditions de moralité

L'ensemble du personnel doit ne pas avoir été condamné pour des faits contraires à l'honneur, à la probité et aux bonnes moeurs.

### Démarches et formalités

- Autorisation du président du conseil général (Direction de la solidarité départementale) après avis du maire de la commune d'implantation (art. L 2324-1 du nouveau code de la santé publique).
- Soumission obligatoire de tout projet de création d'une crèche privée à la PMI (service départemental de protection maternelle et infantile). Contenu du dossier de création : cf. Art. 180-2 du nouveau code de la santé publique.
- Saisine de la commission consultative de sécurité incendie et d'accessibilité aux personnes handicapées de la Préfecture ou Mairie pour les petites communes.
- Demande d'avis à la Direction départementale des services vétérinaires de la Préfecture.

### Réglementation de la profession

- Capacité d'accueil  
Elle ne doit pas dépasser 60 places.  
Exception : pour les établissements d'accueil régulier d'enfants de 3 à 6 ans (dénommés jardins d'enfants), l'effectif de l'unité d'accueil peut atteindre 80 places.
- Contrôle et surveillance du médecin responsable de la PMI (service départemental de Protection maternelle et infantile) (Art. L 2324-2 et L2324-3 et R180-5 du nouveau code de la santé publique).
- Obligation d'établir un projet d'établissement en 8 points. (Art R180-10 du nouveau code de la santé publique)
- Obligation d'établir un règlement intérieur en 9 ou 10 points (Art R180-11 et R180-18 et R180-19 du nouveau code de la santé publique)
- En cas de cuisine sur place : obligation de respecter les conditions d'hygiène applicables dans les établissements de restauration collective à caractère social. Dans le cas d'un établissement d'accueil de moins de 20 personnes la cuisine est considérée comme cuisine familiale et n'est donc pas soumise aux normes précitées.
- Obligation de respecter un certain nombre de règles en ce qui concerne les locaux :  
moins de 6 ans), le règlement sanitaire départemental type DDASS, ainsi que le code de la santé publique.
- Il est conseillé de demander l'avis de l'Agence nationale d'Information de la population sur la sécurité ( Anips) 08 99 65 17 18, [anips@wanadoo.fr](mailto:anips@wanadoo.fr)
- Consulter le guide pratique « L'espace d'accueil de la petite enfance » réalisé par le Ministère de la solidarité entre générations en partenariat avec la CNAF et la FNCAUE (fédération nationale des conseils d'architecture, d'urbanisme et d'environnement). Ce guide est réédité régulièrement à L'inédite (collection FNCAUE) - 6 rue Deguerri 75011 Paris.

## Observations

- Contacter les associations locales type ACEPP, Familles rurales et Fédération des centres sociaux. Elles disposent d'un important savoir-faire dans le montage des projets.
- Les interlocuteurs privilégiés pour ce type de projet : Service d'action sociale de la CAF et le service de la PMI du Conseil général et le service Petite enfance de la commune.
- Il est indispensable de se procurer le guide du Journal officiel - « Accueil des jeunes enfants » - collection législation et réglementation – février 2004.
- Voir également :
  - la fiche professionnelle de l'APCE : « Projet petite enfance – Crèche – Accueil et garde d'enfants ».
  - le guide pour la création de lieux d'accueil des jeunes enfants, Ministère de l'emploi et de solidarité, CNAF, UNIOPSS, ACEPP, Familles rurales, AMF (Collab.) Il est disponible auprès des CAF et de certains services départementaux de protection maternelle et infantile.
  - L'accueil des jeunes enfants : monter un projet, trouver des partenaires, fiches pratiques pour l'action, UNIOPSS, Paris.

## Développement des services à la personne et mesures en faveur de la cohésion sociale :

- Loi n°2005-8421 du 26 juillet 2005 relative au développement des services à la personne et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale.
- Décret n°2005-1281 du 14 octobre 2005 relatif à l'Agence Nationale des services à la personne.
- Décret n°2005-1360 du 3 novembre 2005, relatif au CESU.
- Décret n°2005-1384 du 7 novembre 2005 relatif à l'agrément des associations et des entreprises de services à la personne et modifiant le code du travail.
- Arrêté du 10 novembre 2005 pris pour l'application des articles L.129-7, D.129-7 et D.129-8 du code du travail et fixant les conditions d'habilitation des émetteurs de chèques emploi-service universel ayant la nature d'un tire spécial de paiement.
- Décret n°2005-1401 du 14 novembre 2005 relatif aux conditions d'application de l'article L.129.13 du code du travail
- Arrêté du 24 novembre 2005 fixant le cahier des charges relatif à l'agrément « qualité » prévu au premier alinéa de l'article L.129-1 du code du travail.
- Décret n°2005-1698 du 29 décembre 2005 fixant la liste des activités mentionnées à l'article L.129-1 du code du travail.
- Décret n°2006-2 du 9 janvier 2006 portant application du III bis de l'article L.241-10 du code de la sécurité sociale et du IV de l'article L.741-27 du code rural.
- Circulaire de l'agence nationale des services à la personne n°2006-2 du 11 janvier 2006 relative à l'agrément des services à la personne.

## Action sociale

- Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale
- Décret n°2003-1135 du 26 novembre 2003 relatif aux modalités d'autorisation de création, de transformation ou d'extension d'établissements et d'établissements et services sociaux et médico-sociaux.
- Décret n°2003-1010 du 22 octobre 2003 relatif à la gestion budgétaire, comptable et financière, et aux modalités de financement et de tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux.



## Glossaire des sigles utilisés

- ADMR : Aide à Domicile en Milieu Rural
- ADESSA : Réseau des associations d'aide à domicile
- APA : Allocation Personnalisée à l'Autonomie
- ANSP : Agence Nationale des Services à la Personne
- AVISE : Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques
- BIPE : Société d'étude économique et conseil en stratégie
- CESU : Chèque Emploi Service Universel
- COORACE : Coordination es Organismes d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi
- CCAS : Centre Communal d'Action Sociale
- CNAV : Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse
- FEPEM : Fédération des Particuliers Employeurs
- MSA : Mutualité Sociale Agricole
- PAJE : Prestation d'Accueil du Jeune Enfant
- SESP : Syndicat des Entreprises de Services à la personne
- SIVOS : Syndicat Intercommunal à Vocation Sociale
- TES : Titre Emploi Service
- UNADMR : Union Nationale Aide à Domicile en Milieu Rural
- UNA : Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services aux Domiciles
- UNCCAS : Union Nationale des Centres Communaux d'Action Sociale
- UNIOPSS : Union Nationale Interfédérale des établissements et services Privés à but non lucratif du Secteur médico-social et sanitaire.
- VAE : Validation des Acquis et de l'Expérience