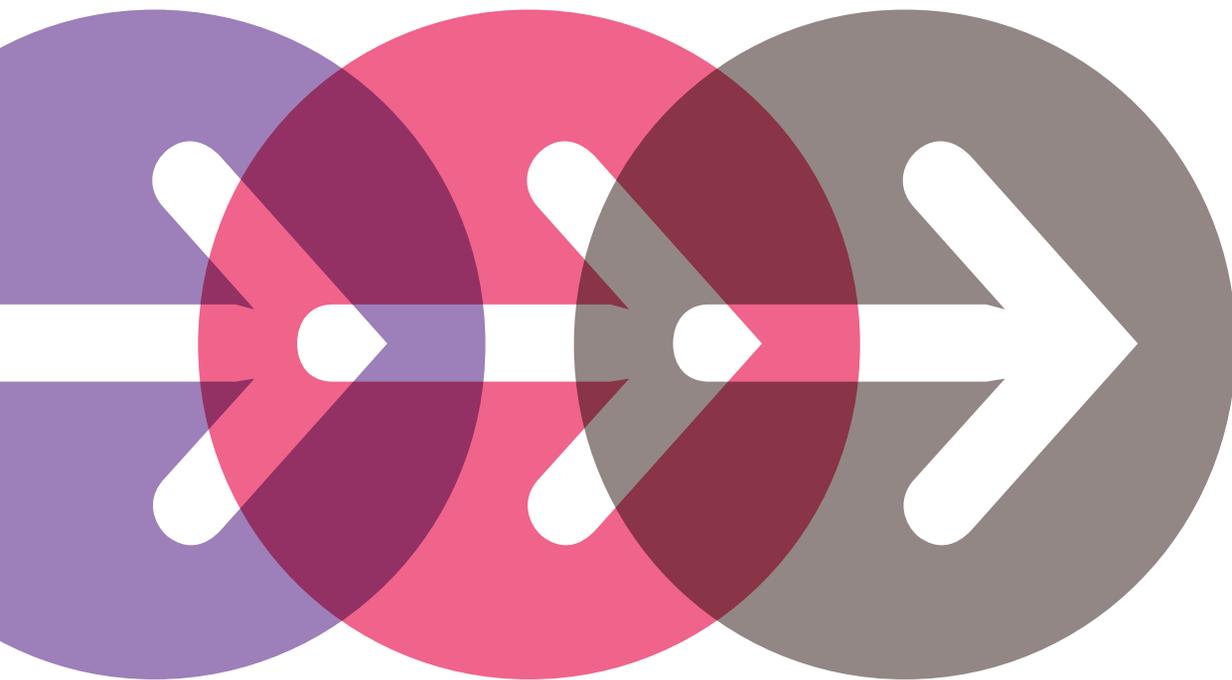


# La démarche qualité dans les services à la personne



GUIDE PRATIQUE 2012

# Présentation générale du guide

Ce guide pratique est destiné à l'ensemble des organismes de services à la personne. Il propose des pistes d'action pour améliorer leur organisation et accroître la satisfaction de leurs clients ou bénéficiaires.

**Ce guide, promu par l'ANSP, est issu des travaux d'un groupe de professionnels dont vous trouverez la liste en page 104.**

**Il constitue une contribution utile et importante aux enjeux de la qualité dans le secteur.**

S'il s'adresse en priorité aux structures de petite taille, tout professionnel peut y trouver des réponses concrètes, quels que soient la taille, le statut, ou l'activité de son organisme.

Par exemple, les organismes qui souhaitent accéder à la certification de service, peuvent y trouver des moyens de s'y préparer. Les organismes déjà certifiés trouveront des compléments utiles en termes de méthode et d'outils.

Ce guide propose une méthode simple pour conduire une démarche qualité qui consiste à analyser son fonctionnement et mettre en œuvre des actions d'amélioration.

Des fiches pratiques viennent compléter cette méthode, en donnant des repères sur les aspects essentiels de l'activité : « le parcours du client », la gestion de ses ressources et de son organisation, la définition de sa stratégie et de sa communication... Une « boîte à outils » présente des exemples de supports, utiles au fonctionnement des structures, à l'amélioration de la qualité des prestations ou à la gestion de projet (plan d'action, enquête de satisfaction, plan de communication, entretien de recrutement, procédure, ...).

# Méthode d'élaboration et de diffusion

Ce guide s'inscrit dans la continuité des différents programmes de structuration et de professionnalisation du secteur des services à la personne. C'est un outil vivant, destiné à être relayé et être enrichi par les acteurs du secteur.

Il a été élaboré grâce à la mobilisation de l'ensemble des acteurs du secteur :

- Les représentants des principaux réseaux nationaux, organisations professionnelles et des organismes certificateurs ont été associés tout au long de la démarche (Comité de pilotage). D'autres experts et institutions ressources ont également été consultés pour enrichir la réflexion.
- Le guide a été relu et retravaillé par des professionnels d'organismes de services à la personne (Groupe « test »)
- Ce guide a fait l'objet d'une réactualisation en février 2012 à l'issue des échanges survenus lors des séances de présentation du guide, organisées par l'ANSP.

## UN EXEMPLE DES QUESTIONS QU'UNE DÉMARCHE QUALITÉ FAIT NÂÎTRE

À travers ces quelques questions, voici des exemples de thèmes soulevés par la démarche qualité...

- Faites-vous un point régulier avec votre équipe sur le fonctionnement de votre structure ?
- Avez-vous pensé à mettre en place des actions de communication pertinentes (sur la qualité de vos prestations, la proximité de votre service, votre mission de solidarité auprès des bénéficiaires, le caractère innovant de vos prestations, vos références clients, ...)?
- Interrogez-vous régulièrement vos clients sur leur satisfaction ?  
Quelle diffusion des résultats de ces

enquêtes ? Quelle exploitation ?

- Des actions sont-elles mises en place pour répondre aux plaintes et aux réclamations ?
- Votre équipe est-elle sensibilisée à l'enjeu de la qualité de l'accueil et du contact client (au téléphone, dans vos locaux, au domicile) ?
- Vos nouveaux salariés sont-ils accompagnés lors de leur prise de poste (accueil, intégration) ?
- Les missions, tâches et responsabilités des membres de l'équipe sont-elles définies (fiche de poste ou fiche métier...)?
- Partagez-vous avec votre équipe des moments privilégiés pour

échanger sur les conditions de travail, les risques professionnels, les besoins de formation ?

- Des actions de formation sont-elles proposées pour prévenir les risques professionnels ? Les clients sont-ils informés des risques encourus par vos intervenants ?
- Avez-vous porté une attention particulière au rôle et aux missions de l'encadrement intermédiaire (responsable de secteur, chef d'équipe), maillon essentiel pour le bon fonctionnement de votre structure ?

# Sommaire

- 2 Présentation générale du guide
- 3 Méthode d'élaboration et de diffusion



## 7 **1 - POURQUOI S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE QUALITÉ ?**

- 8 Qu'est-ce que la démarche qualité ?
- 10 Quels sont les apports de la démarche qualité ?
- 12 Quels sont les organismes concernés ?



## 15 **2 - COMMENT METTRE EN ŒUVRE LA DÉMARCHE QUALITÉ ?**

- 16 Quels sont les facteurs de succès ?
- 17 **Une volonté partagée de l'encadrement et des salariés**
- 17 **Une démarche à organiser à minima**
- 19 **Une démarche participative**
- 21 **Coopération et accompagnements**
- 24 Quelles sont les étapes incontournables ?
- 24 **S'évaluer, analyser son fonctionnement : l'état des lieux**
- 28 **Construire un plan d'action**
- 28 **Concrétiser les améliorations**
- 29 **Mesurer les améliorations**
- 30 Pour poursuivre la démarche... pourquoi pas la certification ?



## 33 **3 - FICHES PRATIQUES THÉMATIQUES**

- 35 **Gérer le parcours « client »**
- 36 **Accueillir et informer le « client »**
- 38 **Répondre à la demande du « client »**
- 41 **Assurer la prestation : anticiper les aléas, gérer les imprévus**
- 43 **Satisfaire ses « clients »**
- 46 **Traiter les conflits et les réclamations**
- 49 **Gérer ses ressources et son organisation**
- 50 **Anticiper pour un recrutement de qualité**
- 53 **Bien accueillir et intégrer les intervenants**
- 55 **Former les salariés**
- 58 **Suivre et accompagner l'équipe**

- 60 **Evaluer et prévenir les risques professionnels**
- 62 **Organiser, encadrer et déléguer**
- 64 **Définir sa stratégie et communiquer**
- 65 **Définir ses objectifs stratégiques et ses principes d'intervention (le projet de service)**
- 68 **Communiquer sur l'offre de service et valoriser sa qualité**
- 70 **Formaliser et partager ses méthodes de travail**



## 73 **4 - BOÎTE A OUTILS**

- 75 **Gestion de projet**
- 76 **Plan pour un projet stratégique (ou projet de service)**
- 77 **Exemple de planning projet**
- 78 **Trame de plan d'action**
- 79 **Trame de fiche action**
- 80 **Trame de plan de communication**
- 81 **Ressources humaines**
- 82 **Trame de fiche de poste**
- 83 **Trame d'entretien de recrutement**
- 84 **Trame de test de recrutement**
- 85 **Plan pour un livret d'accueil du salarié**
- 86 **Trame d'entretien d'évaluation professionnelle**
- 90 **Amélioration continue**
- 91 **Trame et conseils pour l'enquête de satisfaction**
- 94 **Exemples d'enquête de satisfaction auprès des salariés**
- 100 **Trame de procédure**
- 101 **Trame de compte-rendu**
- 102 **Arbre des causes visant à prévenir ou comprendre les causes d'un dysfonctionnement**



## 103 **ANNEXES...**

- 104 **Contacts**
- 104 **Les acteurs publics nationaux**
- 104 **Les fédérations professionnelles et réseaux nationaux**
- 104 **Les organismes certificateurs**
- 104 **Les relais territoriaux**
- 105 **Bibliographie**
- 107 **Liste des personnes ayant participées a l'élaboration du guide**





# POURQUOI S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE QUALITÉ ?

1

# Qu'est-ce que la démarche qualité ?

La démarche qualité, c'est :



C'est une démarche accessible : elle peut être mise en œuvre par toute structure, quelle que soit sa taille ou ses moyens.

C'est une « démarche participative » : elle engage le responsable et mobilise l'ensemble de l'équipe.

C'est une dynamique, un état d'esprit qui s'inscrit progressivement dans ses pratiques professionnelles au quotidien : le temps de réflexion investi au début de la démarche permet par la suite d'être plus efficace chaque jour.



## PETIT LEXIQUE AUTOUR DE LA DÉMARCHE QUALITÉ...

De quoi parle-t-on ?

**De la qualité :** la qualité, c'est la capacité à satisfaire les besoins des clients (que ces besoins soient exprimés ou implicites) à travers son organisation et ses prestations. La « démarche qualité » est une dynamique de progression. Elle touche donc le cœur de métier, l'intervention au domicile, mais aussi la culture et les valeurs de l'organisme, son management et son organisation, sa stratégie et son positionnement sur le territoire, ses ressources humaines et financières.

**De l'évaluation :** l'évaluation consiste à réaliser l'état des lieux de ses prestations et de son organisation, pour pouvoir prendre les bonnes décisions :

- s'évaluer, c'est mesurer les écarts entre les objectifs fixés et les actions réalisées ;
- conduire une démarche qualité, c'est réduire ces écarts.

Cet état des lieux questionne, apprécie toutes les thématiques liées

à l'activité, mais pas forcément de la même manière : selon les priorités et les enjeux de sa structure, certaines thématiques seront appréciées de manière plus approfondie, alors que d'autres seront étudiées plus rapidement.

L'évaluation est obligatoire pour les organismes dont les activités relèvent du Code de l'action sociale et des familles ([cf. Zoom sur... les obligations en matière d'évaluation et de qualité, p. 13](#)).

**De clients (ou de bénéficiaires) :** la démarche qualité recherche une plus grande satisfaction de la clientèle.

Dans le présent guide, nous avons choisi d'employer le terme « client », notamment pour désigner les personnes âgées ou handicapées « bénéficiaires » de l'aide à domicile cofinancée par les collectivités (Allocation personnalisée d'autonomie, Prestation de compensation du handicap).

**D'un processus :** le processus est un enchaînement d'activités et de tâches. La démarche qualité est un processus :

- elle concerne toutes les activités qui concourent à la prestation proposée au client ;
- elle s'inscrit dans la durée : elle permet de suivre en continu les décisions prises et les activités réalisées.

**De certification :** c'est la reconnaissance par un organisme indépendant du respect des engagements définis dans un référentiel « métier » (NF Services, Qualicert, Qualisap), impliquant la mise en place volontaire d'une démarche qualité. Elle atteste du savoir-faire de son équipe et valorise les progrès accomplis ([cf. Pour poursuivre la démarche, pourquoi pas la certification ?, p. 30](#)). La certification par un organisme certificateur renforce la dynamique engagée par la démarche qualité.

# Quels sont les apports de la démarche qualité ?

S'engager dans une démarche qualité est générateur de gains concrets :

1

**Satisfaire ses « clients »**

Renforcer la relation de confiance, fidéliser sa « clientèle », attirer de nouveaux « clients »...

2

**Structurer son organisation et améliorer son fonctionnement quotidien**

Définir les rôles et les fonctions de chacun, connaître ses responsabilités, améliorer la communication interne et les échanges entre membres de l'équipe, être réactif face à un imprévu...

3

**Professionnaliser et fédérer son équipe**

Motiver son équipe, partager des objectifs, concilier qualité de service et bien-être du personnel...

4

**Optimiser ses ressources humaines, financières, matérielles**

5

**Renforcer la crédibilité de sa structure sur son territoire**

L'amélioration de la qualité est visible pour la « clientèle », la concurrence, les autorités de contrôle, les financeurs, pour les services d'aide et de maintien à domicile.

Cette démarche peut donc être un moteur pour pérenniser sa structure et accroître son activité face à la concurrence accrue ainsi qu'à la hausse des exigences des « clients » et de la réglementation.

*L'enjeu de la démarche qualité c'est aussi « l'image de marque » de tout le secteur des services à la personne, un secteur en plein développement...*

## → TÉMOIGNAGE...

### **Michel C., gérant d'une entreprise spécialisée en propreté :**

*« Je me sens « sécurisé » par la démarche qualité. L'équipe partage des valeurs, des méthodes, des pratiques. La qualité de service est plus constante. Mes salariés se sentent davantage écoutés notamment en ce qui concerne leurs conditions de travail. »*

### **UN ÉTAT DES LIEUX MENÉ EN ÉQUIPE, ILLUSTRATION DANS UN SERVICE D'AIDE À DOMICILE :**

Dans ce service d'aide à domicile, un état des lieux a été mené en équipe. Il a permis de relever plusieurs difficultés liées à une mauvaise circulation de l'information dans l'équipe : les responsables ne communiquaient pas assez sur les possibilités de formation concernant les pathologies des bénéficiaires

âgés ou en situation de handicap ou concernant la prévention des risques liés aux gestes et postures. Les intervenantes n'informaient pas toujours l'organisme en cas de conflit avec un « client ». Cet état des lieux a donc permis de faire le point et de décider en équipe des actions à mener. Depuis, les intervenantes

reçoivent un courrier deux fois par an sur les offres de formation et un catalogue est à leur disposition au bureau. Une procédure a également été mise en place pour traiter toute situation de conflit avec un bénéficiaire ou son entourage.

# Quels sont les organismes concernés ?

La démarche qualité concerne tous les organismes de services à la personne :

Malgré l'hétérogénéité du secteur en matière d'activités, de mode d'intervention ou de statut juridique, les organismes de services à la personne n'en partagent pas moins des savoir-faire et caractéristiques communes :

1

**L'intervention à domicile  
(et autres lieux de vie)**

2

**La « relation clientèle »**

3

**Des compétences et des  
qualifications spécifiques**

**Aussi les enjeux de qualité et de professionnalisation concernent-ils tous les organismes de services à la personne. Par exemple :**

- En tant qu'employeurs, les organismes prestataires ont des obligations relatives au droit du travail, à la qualification et à la formation des intervenants. Pour autant, la professionnalisation est tout aussi importante pour les organismes mandataires ou de mise à disposition de personnel (associations intermédiaires, agences d'intérim, ...). Il veille notamment à informer le particulier employeur de ses responsabilités.
- Si chacune des 21 activités du secteur des services à la personne renvoie à des métiers et des compétences particulières, la relation « client » est une préoccupation commune à tous les organismes (accueil, qualité de la prestation...).
- Tous les organismes sont appelés à décrire leur stratégie et leurs activités, à procéder à un bilan régulier. La démarche qualité facilite la traçabilité et l'analyse de ces informations.



## ZOOM SUR LES OBLIGATIONS DES ORGANISMES EN MATIÈRE DE QUALITÉ

Si vous êtes un organisme agréé ou autorisé, la réglementation vous oblige à respecter un premier niveau d'exigences qualité.

### AGRÈMENT :

L'agrément est obligatoire pour les activités de services auprès des publics fragiles. Vous devez respecter une série d'exigences définie par le « cahier des charges » de l'agrément ([Cf. Arrêté du 26 décembre 2011](#)). Ces exigences répondent aux besoins de service de ce public vulnérable (enfants de moins de 3 ans, personnes âgées et handicapées, personnes dépendantes).

En ce qui concerne les organismes agréés intervenant dans le cadre du droit d'option, ils doivent également faire procéder tous les 5 ans à une évaluation externe, dont ils doivent transmettre les résultats au Préfet de département, 6 mois avant le renouvellement de leur agrément. Cette évaluation externe est réalisée par un évaluateur habilité par l'ANESM.

### AUTORISATION :

Les services sociaux et médico-sociaux ont également la possibilité d'exercer sous le régime de l'autorisation, dans le cadre des services à la personne. Ils sont autorisés par le Conseil général pour une période de 15 ans et doivent satisfaire aux procédures d'« évaluation interne » et d'« évaluation externe » (Loi du 2 janvier 2002) :

- L'évaluation interne équivaut à un état des lieux réalisé par la structure, une auto-évaluation de ses activités et de la qualité de ses prestations (à réaliser 3 fois sur la période d'autorisation, soit tous les 5 ans environ)
  - L'évaluation externe est à réaliser 2 fois sur la période d'autorisation (soit tous les 7 ans environ).
- La démarche qualité poursuit cette dynamique : elle met en œuvre les actions d'amélioration, compte tenu des résultats des évaluations.

### LE LIEN ENTRE LE RENOUELEMENT DE L'AGRÈMENT ET LA CERTIFICATION DE SERVICE

L'obtention d'une certification de service reconnue par l'ANSP ouvre droit au renouvellement automatique de l'agrément et dispense de l'évaluation externe, à condition que le certificat, en cours de validité, porte sur l'ensemble des activités et des établissements qui font l'objet d'une demande de renouvellement d'agrément. Actuellement les référentiels de certification NF Service, Qualicert ou Qualisap sont reconnus par l'ANSP.

**Mais au-delà de ces obligations, ON EST TOUS CONCERNÉS PAR LA DÉMARCHE QUALITÉ !**





## COMMENT METTRE EN ŒUVRE LA DÉMARCHE QUALITÉ ?

2

# Quels sont les facteurs de succès ?



La démarche qualité est une réelle opportunité pour prendre du recul par rapport au quotidien, pour se questionner sur ses pratiques et pour progresser.

C'est aussi un investissement en temps qui mobilise une équipe. Pour la réussite de la démarche, quelques conseils sont à prendre en compte...



1

## Une volonté partagée de l'encadrement et des salariés

Bien souvent, au quotidien, des améliorations sont apportées au fonctionnement de la structure, sur la base d'initiatives de l'ensemble de l'équipe. C'est un début de démarche qualité, mais il faut aller plus loin et formaliser.

L'engagement de tous est une condition essentielle à la mise en œuvre de la démarche, de sa réussite et de son appropriation par l'équipe.

### ***La conviction du dirigeant : la recherche de la qualité au service des « clients » et du développement de la structure***

Au démarrage, la démarche qualité génère certaines contraintes, en temps et en énergie à mobiliser. C'est un investissement qui va permettre très rapidement de développer l'activité de la structure, sur un plan qualitatif et quantitatif. En effet, la démarche qualité a pour objectif de «faire mieux avec ce qu'on a» : proposer des prestations de qualité tout en gagnant du temps dans son fonctionnement au quotidien et en optimisant ses ressources...

2

## Une démarche à organiser a minima

### ***L'animation et le suivi de la démarche***

#### **S'engager dans une démarche qualité nécessite d'animer, de coordonner et d'informer :**

- Avant de se lancer dans la démarche, bâtir le projet et [planifier](#) la démarche ;
- Au fil de la démarche, organiser des points d'étape (vérification technique, validation, suivi, actualisation) et valoriser les améliorations constatées (dynamique d'équipe, communication externe).

#### **Cette mission d'animation et de suivi peut être assurée, en fonction de la taille de l'organisme, de ses ressources, de la composition de son équipe et de son réseau, par :**

- le dirigeant seul
- un responsable (chef d'équipe, responsable de secteur...)
- un référent qualité désigné (cheville ouvrière du projet)
- un comité spécifique («comité de pilotage» ou «commission qualité»), composé de membres de l'équipe, de l'organisme gestionnaire, de son réseau...

#### **Une sensibilisation sur la démarche qualité, voire une formation, sont une aide précieuse, une culture à acquérir...**

- des supports existants, outils et publications (voir [Bibliographie](#) et [Contacts](#), p104 à 106)
- des actions de formation-sensibilisation
- des contacts ou des rencontres avec des partenaires engagés dans une démarche similaire (autre organisme de services à la personne, réseau ou fédération,...).



## TÉMOIGNAGES...

**Brigitte M., gérante d'une entreprise de garde d'enfants :**

« Je me suis organisée avec l'une de mes intervenantes à domicile qui était très intéressée par la démarche qualité. Cette professionnelle est devenue en quelque sorte la « référente qualité » de la structure. Pendant près d'un an, nous avons aménagé son planning pour qu'elle puisse consacrer son temps à la démarche : réunions avec les autres intervenantes, écriture des procédures indispensables, traitement de l'enquête de satisfaction... »

**Patrick F., responsable du service d'aide à domicile d'un CCAS :**

« Mon engagement dans la démarche est soutenu par le directeur du CCAS et le maire (président du CCAS) avec qui je fais le point régulièrement. »

**Des bénévoles du conseil d'administration d'une association d'aide à domicile :**

« Nous nous sommes portés volontaires pour participer à un « comité de pilotage » sur la démarche qualité. Concrètement, nous nous réunissons tous les trois mois environ avec le directeur et des représentants de l'équipe d'intervenants à domicile pour faire le point sur les avancées de la démarche. »

**La programmation de la démarche : planifier et organiser**

La démarche qualité se planifie comme tout projet, en prenant en compte les contraintes techniques de sa structure et la disponibilité des personnes impliquées :

**QUOI ?**

- Quelles sont les étapes de la démarche ?
- Quelles sont les tâches à accomplir ?

**QUI ?**

- Qui pilote ?
- Quelles sont les personnes mobilisées aux différentes étapes ?

**QUAND ?**

- Quelle durée, quels délais se donne-t-on ?
- Quel calendrier ?

**COMMENT ?**

- Quelles sont nos modalités d'organisation ?

**AVEC QUOI ?**

- Quelles outils allons-nous utiliser ?
- Quelles sont les ressources nécessaires ?

Ce planning est un fil rouge, qui permet au(x) pilote(s) de s'organiser et à toute l'équipe de se situer dans la démarche. En général, la première mise en route de la démarche (de l'état des lieux au suivi du plan d'action) varie de 6 à 18 mois selon les structures (en fonction de la taille, de la méthode, des thématiques choisies). Anticiper ce besoin de temps maintient la dynamique, donne des échéances, et ainsi intègre la démarche dans le quotidien de la structure. La démarche qualité n'est donc pas un exercice « à part », « en plus » ou « à côté » : elle accompagne les réflexions et les projets d'une équipe en continu.

**RENDEZ-VOUS DANS LA BOÎTE À OUTILS !**

Un exemple de Planning projet vous est proposé dans notre boîte à outils.

Au-delà de l'engagement des responsables, la démarche qualité repose sur la mobilisation des autres acteurs de la structure :

- l'information et la participation de l'équipe
- la consultation des « clients »
- l'association des partenaires

### *L'information et la participation de l'équipe*

**Associer l'équipe à la réflexion est un levier important de la démarche qualité :**

- l'équipe est informée tout au long de la démarche ;
- elle participe directement à certaines [étapes de la démarche](#).

**Voici un panorama des manières d'informer et de faire participer son équipe à la démarche. Ces modalités sont à adapter à chaque organisme, selon sa taille, ses ressources, ses contraintes d'organisation...**

- L'information pour que l'équipe s'approprie la démarche et l'intègre dans ses pratiques quotidiennes :
  - Au lancement de la démarche, l'équipe est sensibilisée aux enjeux et à la méthode retenue (étapes, calendrier, rôle de chacun...). Cette information peut être délivrée lors d'une réunion générale, via un courrier d'information, ou par la mise à disposition d'une documentation,...
  - Au cours de la démarche, l'ensemble du personnel est tenu au courant des avancements : diffusion d'un document synthétique à chacune des [étapes clés](#), (sur les résultats de l'état des lieux par exemple) et/ou de documents de travail pour connaître les propositions de l'équipe.

- La participation directe de(s) membres de l'équipe pour enrichir la réflexion :
  - Des consultations thématiques pour partager les points de vue, en particulier lors de l'[état des lieux](#). Au moins une réunion et/ou un questionnaire à destination de(s) membre(s) de l'équipe sont à envisager.
  - Des contributions à des tâches liées à la démarche qualité, comme la réalisation d'une enquête de satisfaction auprès des « clients » ou le recueil de données statistiques d'activité.

### *La contribution des « clients » : l'enquête de satisfaction*

Les « clients » contribuent à la démarche qualité, leur avis est à prendre en compte.

L'enquête peut être organisée au moment de l'évaluation des besoins de la personne aidée et/ou quelques temps après la mise en place du plan d'aide. Une enquête annuelle est généralement recommandée : elle permet de conforter les améliorations et d'identifier les dysfonctionnements.

Les résultats de l'enquête sont régulièrement analysés dans le cadre de la démarche qualité, notamment dans la phase d'[état des lieux](#).

La réglementation fait d'ailleurs référence à des enquêtes de satisfaction ou à d'autres formes de consultation des bénéficiaires pour les organismes agréés et les services sociaux et médico-sociaux ([« Cahier des charges » de l'agrément qualité, arrêté du 26 décembre 2011](#), décret du 25 mars 2004 relatif au conseil de la vie sociale ou autre forme de participation des usagers).

Toute la question est alors celle des bonnes pratiques pour consulter ses « clients », pour construire un questionnaire, pour recueillir et analyser leurs propos.



CONSULTEZ LA FICHE PRATIQUE  
**“Satisfaire ses clients” !**



RENDEZ-VOUS DANS LA BOÎTE À OUTILS !

**Une trame de questionnaire, accompagnée de quelques conseils clés pour l'enquête de satisfaction, vous sont proposés. D'autres modèles ont été élaborés par des membres du « réseau » des services à la personne. Renseignez-vous ! Des contacts vous sont proposés à la fin du guide...**

### L'association des partenaires

**Les partenaires sont les acteurs privés et publics qui sont associés à la réalisation des activités ou avec qui sont développées des actions communes :**

- Partenariats liés à son statut et à ses missions. Par exemple : les délégués territoriaux de l'ANSP, les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), les services du Conseil général ou les caisses de retraite pour les activités de maintien à domicile des personnes âgées, les chambres de commerce...
- Partenariats liés aux activités et à son fonctionnement. Par exemple : d'autres services à la personne intervenant au domicile des « clients », des organismes qui orientent les « clients » vers votre structure, des sous-traitants, les collectivités locales... Ce sont aussi les « plateformes de services », les « groupements », les organismes avec lesquels vous avez signé des « conventions de partenariats », et des « contrats de sous-traitance ».

Ces partenaires portent un regard sur votre fonctionnement qui peut enrichir votre démarche qualité.

Cette sollicitation des partenaires peut être organisée sous différentes formes : enquête (par téléphone, courriel ou courrier), rencontre thématique...

La sollicitation des partenaires, c'est aussi l'occasion de valoriser les actions de progression entreprises par sa structure (notamment auprès des financeurs pour les services sociaux et médico-sociaux).

Au-delà d'une simple consultation, la démarche qualité peut être coproduite, mutualisée avec les partenaires.



### TÉMOIGNAGES...

**Charles C., agent administratif chargé de réaliser des entretiens téléphoniques auprès des principaux partenaires de ce service d'aide à domicile :**

*« Nous interrogeons régulièrement nos clients sur leur satisfaction, mais nous ne connaissons pas réellement la perception de nos partenaires sur notre action. Pour y remédier, j'ai été chargé de réaliser des entretiens téléphoniques auprès d'eux afin de mesurer l'image de marque du service. J'ai ainsi pu constater que les résultats étaient assez positifs. Notre service est bien repéré, sa notoriété est bonne et notre capacité à nous coordonner avec les autres intervenants est perçue comme satisfaisante ».*

**Arnaud D., responsable d'une Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) et Damien B., représentant de la Direction régionale de la Caisse des dépôts et consignation (DRCDC) :**

*« Nous organisons des rencontres annuelles à destination des organismes de services à la personne portant sur notre « stratégie territoriale ». Ces rencontres permettent aux structures de mieux définir leur positionnement concurrentiel dans le contexte local, mais aussi de développer des partenariats entre elles. Par exemple, grâce à ces rencontres, une plateforme de services a été créée en vue de gérer les situations d'urgence ou les absences d'intervenants ».*

### La coopération entre organismes

L'appartenance à un réseau, une union ou une fédération constitue un élément moteur pour la démarche qualité. Elle permet souvent de bénéficier d'offres de formations, de référents relais de proximité, de méthodes et outils proposés,...

Néanmoins certains organismes souhaitent préserver leur autonomie, mener leur activité selon des procédés adaptés et construire leurs propres outils.

Que la structure soit fédérée ou non, la démarche qualité lui permet d'apprécier sa capacité à :

- se coordonner avec des partenaires
- être identifiée comme un service-ressource par l'environnement (voisinage, collectivités locales, associations et entreprises de proximité...).

#### → TÉMOIGNAGES...

##### L'audit croisé vu par Frédéric M., chargé de mission d'une chambre de commerce et d'industrie :

« Nous avons proposé aux entreprises de participer à un « audit croisé » car nous pensons que cette méthode permet un réel échange de pratiques et le développement de partenariats. Une équipe d'audit, composée de membres d'entreprises différentes, a été constituée et a réalisé une évaluation de chaque structure participante. L'équipe d'audit a remis un rapport à chaque structure auditée qui a pu ainsi définir un plan d'action d'amélioration. En faisant signer une charte à l'ensemble des participants, nous nous engageons bien sûr à faire preuve d'objectivité lors des audits et à respecter la confidentialité des informations recueillies.

##### L'histoire d'une mutualisation au profit d'une meilleure qualité de service :

A Lyon, cinq associations de maintien à domicile et de garde d'enfants<sup>(1)</sup> ont constitué le groupement d'employeurs Carré Social associatif et travaillent main dans la main depuis novembre 2009.

##### Quels sont les objectifs et moyens de Carré Social associatif ?

« Nous avons en commun un réel problème de recrutement à cause du turn-over et de l'absentéisme. Cela se soldait par une pénurie de main-d'œuvre, alors même que nous avions peu de temps dans nos structures à consacrer à la gestion des ressources humaines », souligne Frédéric Kost-Hernandez, le directeur de Vivre Chez Soi. Le groupement d'employeurs a donc engagé un recruteur pour constituer et gérer le vivier de candidatures.

##### Quel est le bilan après une année de fonctionnement effectif ?

« Le bilan s'avère globalement très positif. Cela nous a permis de dégager du temps pour nous consacrer à d'autres tâches, comme l'évaluation qualité, et être davantage présents chez nos bénéficiaires. Tout le monde est donc gagnant, en particulier nos usagers, qui nous voient plus souvent, avec qui l'on crée plus de liens et auxquels nous apportons davantage de stabilité. Chaque association tient à garder son identité propre, par exemple en matière de management. C'est ce qui fait notre richesse. Partager et échanger, cela évite aussi de se replier sur soi. Même si nous sommes objectivement concurrents, nous ne raisonnons pas en termes de parts de marché, mais de besoins de nos bénéficiaires. »

(1) Ces cinq associations sont Adiaf, Maxi Aide Grand Lyon, MainTenir, Vivre Chez Soi et Votre Enfant Après l'École. Les quatre premières sont spécialisées dans le maintien à domicile, la cinquième dans la garde d'enfants périscolaire.

Elle est l'occasion de s'interroger sur l'opportunité d'un rapprochement ou d'une mutualisation avec des structures analogues. Ces rapprochements peuvent être utiles pour mutualiser des moyens, se coordonner dans la délivrance des prestations, ou co-construire sa démarche qualité :

- mutualiser le financement d'une séance de sensibilisation ou d'une action de formation, d'un poste de référent qualité...
- partager ses outils, voire conduire conjointement la démarche qualité.

### Les accompagnements

Des aides et des accompagnements, ponctuels ou non, sont possibles pour mettre en œuvre la démarche qualité :

- s'informer sur les aides techniques et les financements possibles
- faire appel à un prestataire (consultant ou formateur)
- voire, recruter un référent qualité en interne

### S'informer sur les aides techniques et les financements possibles :

Nombre d'acteurs développent des formes d'aide et d'accompagnement à destination des organismes de services à la personne, et notamment des programmes visant l'amélioration de la qualité :

- Des institutions nationales : ANSP, Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), ANESM...
- Des fédérations professionnelles, les réseaux d'entreprises ou d'associations...
- Des collectivités territoriales et autres acteurs territoriaux : Délégués territoriaux de l'ANSP, directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), dispositifs locaux d'accompagnement (DLA), maisons de l'emploi, pôle services à la personne PACA (PRIDES)...
- Les chambres de commerce et d'industrie...

Selon les activités ou les territoires, ces acteurs proposent des actions de formation, la diffusion d'outils et de guides, des accompagnements méthodologiques à la démarche qualité et à la certification de service...

Parmi eux, certains allouent également des aides financières. Ces aides sont attribuées en fonction de critères de sélection, des demandes de subvention ou réponses à appel à projet<sup>1</sup>, et ce, dans des délais déterminés.

1) La trame proposée pour le recours à un prestataire peut donner quelques indications sur le contenu de la réponse à un appel à projet. Ce document sera accompagné d'un plan budgétaire (mobilisation des ressources humaines et matérielles internes, dépenses prévisionnelles, ...).



## ZOOM LES FINANCEMENTS DU RÉSEAU FRANCE ACTIVE PRÉSENTÉE PAR CÉCILE KATLAMA, CHARGÉE DE MISSION :

### Quel est le rôle de France Active ?

*Le réseau France Active apporte des financements aux associations et entreprises solidaires de services à la personne.*

### Quels sont ses objectifs ?

Ces interventions visent à financer les investissements et le besoin en fonds de roulement (besoin de trésorerie lié à la mise en œuvre des activités) des structures dans le cadre de leur développement ou de leur consolidation. Ces financements concernent en particulier les structures développant des actions visant à améliorer la qualité des services et de l'emploi dans le cadre d'un processus de modernisation ou d'une démarche qualité.

### Quelles formes prend cette aide financière ?

« Elle prend la forme d'apports financiers remboursables (de 5000 € à 1,5 M€ à un taux compris entre 0 et 2%, pour une durée moyenne de 5 ans) et de garanties sur emprunts bancaires (jusqu'à 45 000 € garantis à un taux de 2,5% du montant garanti). Pour en savoir plus ou bénéficier du soutien de France Active, rendez-vous sur [www.franceactive.org](http://www.franceactive.org) ou contactez la représentation locale France Active la plus proche de chez vous »

### Faire appel à un prestataire :

Un prestataire en conseil ou en formation peut apporter un soutien dans la mise en œuvre de la démarche qualité (animation, méthode, supports et outils). Le recours à ce type d'accompagnement est également synonyme d'engagement financier. Compte tenu de l'attractivité commerciale que représente ce marché, mieux vaut «faire jouer la concurrence» sur la base d'un cahier des charges explicite

(transmis à plusieurs prestataires identifiés ou via un avis public d'appel à la concurrence).

### Recruter un référent qualité en interne :

Un référent qualité peut coordonner la démarche qualité. La [fiche de poste](#) peut être élaborée sur la base des quelques conseils proposés pour le recours à un prestataire (mission, tâches attendues, profil souhaité...). Son financement est parfois mutualisé entre plusieurs structures partenaires.

### LE SAVIEZ-VOUS ?

- Des «clubs d'entreprises», animés par les chambres de commerce et d'industrie, fédèrent des entreprises d'un territoire pour la mise en place d'actions communes (stratégie de communication, répertoire, passerelle d'activités avec plateforme web...).
- Des [DLA](#) (Dispositifs Locaux d'Accompagnement) proposent un accompagnement aux structures d'utilité sociale, associations ou

coopératives, et leur propose un accompagnement gratuit pour les aider à structurer leurs projets, à analyser leur fonctionnement... Des actions de formation, individuelles ou collectives, sont également possibles (droit du travail, gestion des ressources humaines...).

- Le [Pôle Services à la personne PACA](#) développe des actions «RSE» (responsabilité sociétale

des entreprises) à destination des petites entreprises : cette méthode de management de l'activité économique, contribue à une amélioration globale de la qualité des emplois, des compétences, de l'environnement et du lien social. Elle consiste en un diagnostic et en un accompagnement individualisés, un échange de pratiques, des actions de formation et de sensibilisation...



### ZOOM QUELQUES CONSEILS POUR LE RECOURS À UN PRESTATAIRE... COMMENT ÉTABLIR UN CAHIER DES CHARGES ?

- Présenter le contexte : la structure, ses activités, les enjeux de la démarche qualité...
- Préciser la prestation de conseil et/ou de formation attendue :
  - S'agit-il d'une sensibilisation à la démarche qualité, d'une formation, d'une prestation de conseil et d'aide à l'élaboration de documents ?
  - L'intervention est-elle souhaitée sur toute la démarche ou à certaines étapes ?
  - Qui sont les destinataires de cet accompagnement : la direction ? le référent ou la commission qualité ? les membres de l'équipe ?
  - Exiger de connaître les modalités précises d'intervention :
- Méthode, étapes, résultats attendus
- Nombre de jours nécessaires, planning de réalisation
- Documents à produire («livrables»), réunions et entretiens à organiser
- Intervenants, interlocuteur référent, références de la société
- Conditions générales de vente, budget total et tarif jour

# Quelles sont les étapes incontournables ?

La démarche qualité, c'est 4 étapes incontournables :



C'est une méthode simple. Elle s'adapte à chaque organisme, en fonction de sa taille, de son fonctionnement, de ses ressources, de ses enjeux, de sa stratégie, de son contexte local...

1

## S'évaluer, analyser son fonctionnement : l'état des lieux

La démarche qualité, c'est d'abord identifier ses points forts et ses pistes de progression. Pour cela, on mesure les écarts entre les objectifs fixés et les pratiques quotidiennes. Cette analyse est généralement appelée évaluation, autoévaluation, autodiagnostic...

### Cet état des lieux traite de toutes les thématiques liées à l'activité :

- le parcours du « client » (du 1<sup>er</sup> accueil à la fin de l'intervention),
- l'organisation interne,
- la gestion des ressources.

Selon les priorités et les enjeux, toutes ces thématiques ne sont pas traitées de manière identique : certaines sont approfondies, d'autres sont appréciées de manière plus rapide ou partielle.

C'est au pilote de la démarche d'identifier en amont les thématiques prioritaires, en fonction des bénéfices possibles pour l'équipe, des sujets les plus mobilisateurs pour la réflexion commune.

### Cet état des lieux se décompose en 3 phases :

- 1** Définir ses objectifs stratégiques (ou projet de service)
  - 2** Recueillir les informations disponibles pour établir les constats
  - 3** Déterminer les points forts, les points sensibles et les dysfonctionnements, en les expliquant.
- A partir de cet état des lieux, des pistes d'améliorations sont définies (le plan d'action).

A toutes ces phases, les différents points de vue se croisent (l'équipe, les « clients », voire les partenaires), dans un souci d'objectivité (liberté de parole et d'expression, respect de chacun).





## Définir ses objectifs stratégiques et ses principes d'intervention

### Tout organisme a un «cadre de référence» :

- des objectifs stratégiques, des principes d'intervention, des valeurs propres à sa structure
- des actions concrètes, définies en adéquation avec ses objectifs et principes (procédés, modalités d'organisation et de fonctionnement).
- ➔ L'état des lieux permet d'apprécier les éventuels écarts entre ce cadre de référence et la pratique quotidienne.

### Pour définir ses objectifs stratégiques et ses principes d'intervention, il est utile de se poser les questions suivantes :

- Quel était le projet initial, ses grandes orientations, ses valeurs ?
- Comment l'organisme se situe par rapport à son territoire d'intervention, à son environnement (partenarial, concurrentiel...) et ses évolutions ?
- Dans quel cadre juridique s'inscrit l'activité ? Quelles sont ses grandes missions ?

### A noter :

- Lorsqu'on est géré par une association, une commune (CCAS) ou que l'on dépend d'un réseau d'entreprises, la stratégie et les valeurs ont bien souvent été préalablement définies dans un projet associatif, municipal ou d'entreprise.
- Lors de la création d'un organisme, un projet précise parfois ses objectifs et ses modalités de fonctionnement. Cet outil est d'ailleurs obligatoire pour les services autorisés (« projet de service » prévu par la loi du 2 janvier 2002).

En l'absence de projet préexistant, cette phase de définition de vos objectifs stratégiques permet justement de mettre à jour vos valeurs, vos engagements et vos références.

Pour vous aider, des textes juridiques précisent les

missions, le cadre de référence ([«Cahier des charges» de l'agrément qualité, arrêté du 26 décembre 2011](#), missions spécifiques des services sociaux et médico-sociaux définies par la loi du 2 janvier 2002, ...). Diverses institutions ont diffusé des supports tels que des guides ou des recommandations (ANSP, [ANACT](#), [ANESM](#), [ANAP](#)...).

Une fois posés, ces grands objectifs stratégiques font l'objet d'une déclinaison plus précise : à chaque objectif correspond des actions concrètes. Par exemple, si un des objectifs est «la qualité de l'accueil réservé au client», les actions concrètes correspondantes vont concerner les horaires d'ouverture, la permanence téléphonique, la configuration des locaux...

C'est généralement sous la forme de tableaux que les objectifs sont déclinés en actions concrètes, pour une meilleure visibilité. Ce type de support est généralement appelé «référentiel d'évaluation».

Les adhérents à des unions, fédérations, syndicats ont souvent des référentiels à leur disposition. Ces outils sont parfois construits et partagés entre structures [partenaires](#). D'autres sont disponibles au « grand public » (publications, Internet...). Le recours à un référent qualité peut constituer un appui pour identifier les référentiels disponibles et adaptés et pour en choisir un en vue de réaliser son état des lieux.



CONSULTEZ LA FICHE PRATIQUE

**“Définir ses objectifs stratégiques et ses principes d'intervention (le projet de service)” !**



RENDEZ-VOUS DANS LA BOÎTE À OUTILS !

**Un plan de projet de service vous est proposé dans notre boîte à outils**

L'important n'est pas de disposer d'un référentiel préexistant, mais de définir un cadre qui correspond à son activité, de construire un outil adapté à son organisme. Le but est d'avoir une vision globale et synthétique de son cadre de référence pour pouvoir procéder à l'état des lieux.

Cette première phase de l'état des lieux permet déjà de prendre du recul sur sa pratique quotidienne. Elle fait apparaître des points sensibles du fonctionnement et des thèmes à examiner en priorité.



### ZOOM SUR L'UTILISATION D'UN RÉFÉRENTIEL

Pour la réalisation de l'état de lieux, il est recommandé d'utiliser un référentiel car celui-ci va permettre de mener le questionnement de manière ordonnée et méthodique. Il existe dans le secteur, différents types de référentiels utilisables :

- réglementaire : le cahier des charges de l'agrément,
- de certification : NF Service, Qualicert, Qualisap,
- de labellisation : Cap'Handéo ou le cas échéant celui de votre réseau ou de votre Conseil général.

NB : Le présent guide n'a ni vocation à privilégier tel ou tel référentiel, ni à se substituer à l'un d'entre eux. En revanche, ce guide a vocation à faciliter leur usage en les complétant en termes de méthode.

### Recueillir les informations disponibles

L'état des lieux s'appuie sur des données objectives, des « preuves » : on se fonde sur des documents et des témoignages pour vérifier que les objectifs stratégiques sont respectés, pour mesurer les éventuels écarts entre les engagements et la pratique.

Les informations qui vont permettre de mesurer les écarts entre son cadre de référence<sup>2</sup> et les pratiques quotidiennes sont multiples. Elles reposent notamment sur la [mobilisation des membres de l'équipe, des « clients », voire des partenaires](#). Cette diversité des sources d'information permet un état des lieux fiable, pertinent et partagé.

#### Différentes sources d'informations :

- 1 L'expérience et les perceptions des membres de l'équipe
- 2 Les résultats de l'enquête réalisée auprès des « clients »
- 3 Les retours exprimés éventuellement par les [partenaires](#)
- 4 Les résultats de [l'enquête climat](#) réalisée au sein de la « structure ».
- 5 Les documents existants.

Par exemple :

- ➔ Projet stratégique, d'entreprise / de service / d'association...
- ➔ Tableaux des effectifs du personnel, bilan social, dossiers du personnel, fiches de poste, plans de formation, éventuelles procédures, notes internes ou instructions de travail...
- ➔ Bilans annuels d'activité ou rapports d'activité annuels
- ➔ Echantillon de dossiers « clients », outils actuellement utilisés dans la « relation clientèle » (pla-

2) [Par cadre de référence, on entend les objectifs stratégiques et les principes d'intervention propres à chaque organisme ou bien le référentiel qu'il utilise.](#)

quette de présentation, contrat, devis, livret d'accueil et courriers types...), courriers des usagers (notamment de plaintes ou de réclamations, le cas échéant)

- ➔ Documents relatifs à l'organisation du travail (planning, notes de service, procédures...), à l'hygiène et à la sécurité (instructions, affichage, document unique d'évaluation des risques professionnels...)
- ➔ ...

### **Etablir des constats et les expliquer**

Les constats sont établis à partir du croisement des activités quotidiennes avec les grands objectifs du service, son cadre de référence : c'est à dire entre le réel et l'attendu.

#### **Pour interroger les pratiques quotidiennes, il existe plusieurs façons de commencer :**

- Amorcer la démarche en s'intéressant au « parcours du client » : qualité de la relation, qualité de l'accueil (téléphonique ou physique), les outils d'évaluation de leurs besoins, les compétences des professionnels concernés par la « relation client »... L'évaluation se concentre ainsi sur le « cœur de métier », avant d'aborder l'organisation interne et la gestion des ressources.
- Débuter par un sujet sensible, un point faible, un dysfonctionnement déjà identifié : on commence par s'interroger sur ce qui nous paraît être le plus problématique (par exemple, le recrutement et l'intégration des nouveaux intervenants). Ce thème difficile est alors traité en priorité, les autres thèmes seront évoqués par la suite.
- Partir d'un objectif principal, d'un axe des missions ou engagements du service : par exemple, la capacité d'adaptation à chaque « client » (personnalisation de la prestation), la continuité de service (gestion des remplacements et autres chan-

gements)... L'état des lieux est ensuite étendu aux autres grands principes d'intervention.

#### **Les réponses apportées sont à argumenter, en s'appuyant sur les informations disponibles :**

- Comment cet objectif ou ce principe est-il mis en œuvre ?
- Quels sont les effets observés, attendus ou inattendus ?
- Cet objectif est-il complètement, partiellement ou non réalisé ?
- Quels écarts ou dysfonctionnements sont identifiés ?
- Comment expliquer ces écarts ? A quoi sont-ils liés ?
- ➔ A l'organisation interne ?
- ➔ A la gestion des ressources humaines ?
- ➔ Aux moyens disponibles ?
- ➔ Aux liens entretenus avec le réseau de partenaires et les acteurs locaux ?
- ➔ A l'évolution du contexte local ?
- ➔ ...

Cette analyse permet notamment d'identifier si les causes des écarts ou des dysfonctionnements sont les mêmes ou si elles sont particulières... et surtout d'envisager des axes de progression !

Il est donc préférable de synthétiser les résultats de cette analyse dans un document. Ce résumé facilitera la définition des actions d'améliorations ([le plan d'action](#)).

Le rôle du [pilote](#) (dirigeant, référent qualité ou comité de pilotage) est ici important, en termes de vérification technique : les affirmations sont-elles fondées ? Les sources d'information sont-elles précisées ? Les constats négatifs peuvent-ils se traduire en actions d'amélioration ? La réglementation est-elle prise en compte ?

## Construire un plan d'action

**Comment exploiter les résultats de l'état des lieux? Comment conforter et valoriser les points positifs? Comment transformer les lacunes constatées en axes d'amélioration?**

En fonction des différents constats établis par l'état des lieux, un inventaire des axes d'amélioration est réalisé. Ces axes sont des points stratégiques à développer pour répondre aux écarts et dysfonctionnements constatés.

- Ces axes d'amélioration sont classés par thèmes, puis par ordre de priorité.

**Cette priorisation entre les différents axes dépend de:**

- ➔ leur importance (nombre d'écarts, fréquence des dysfonctionnements, gravité)
- ➔ les liens existants entre l'axe d'amélioration et les retours exprimés par les « clients » (résultats de l'enquête de satisfaction)
- ➔ la capacité du service à mettre en œuvre cet axe d'amélioration (faisabilité au regard des moyens disponibles).

- Les axes d'amélioration sont déclinés en actions concrètes, réalistes, facilement réalisables et acceptables par l'équipe.
- Les résultats et les effets attendus sont précisés. Les moyens permettant une appréciation de l'efficacité de l'action peuvent être fixés (indicateurs...).
- Les personnes à solliciter et les ressources nécessaires (équipement, budget, données d'information) sont indiquées.
- Un calendrier indicatif précise les différentes étapes de réalisation et leurs échéances.
- Les documents, outils ou données d'information à prévoir qui permettront de laisser une « trace » des actions menées, des problèmes rencontrés, des évolutions constatées.

Ces axes d'amélioration sont validés par [la personne ou l'instance pilote](#) de la démarche qualité ou d'autres instances comme le conseil d'administration d'une association ou d'un CCAS en fonction du degré de décision concerné. Pour valider ces axes d'amélioration, on peut se poser les questions suivantes: les actions d'amélioration sont-elles réalistes? Les propositions sont-elles représentatives de la « culture interne » (choix des dirigeants, volonté de l'équipe...)?

Ces axes d'amélioration validés sont répertoriés dans un document appelé « plan d'action » ou « plan d'amélioration ». Ce support sert de fil conducteur pour la suite de la démarche qualité.



RENDEZ-VOUS DANS LA BOÎTE À OUTILS!

**Une trame « plan d'action » vous est proposée dans notre boîte à outils. D'autres modèles existent, renseignez-vous ! Des [contacts](#) vous sont proposés à la fin du guide, ainsi qu'une [bibliographie](#)...**

## Concrétiser les améliorations

**Comment transformer le plan d'action en actions concrètes? Comment mettre en œuvre ces actions?**

A partir du plan d'action, les actions d'amélioration sont mises en œuvre, en mobilisant les ressources nécessaires, selon les étapes et échéances définies. De la réorganisation du planning des intervenants à la diversification des prestations ou encore à l'installation d'un nouveau territoire d'intervention, le chemin à parcourir n'est pas le même. Certaines actions nécessiteront davantage de ressources et de vigilance. Dans tous les cas, les actions définies doivent être réalistes, faisables et acceptables par les professionnels comme par les « clients » ou les partenaires.

Pour avoir une vision globale de la mise en œuvre de chaque action (ses étapes, ses modalités, les personnes concernées, les ressources nécessaires...), il est utile de concevoir des « fiches actions ». Ainsi, le « mode d'emploi » de l'action est résumé en quelques lignes ! Selon les fiches actions, [des aides et des accompagnements extérieurs](#) sont peut-être à envisager.



RENDEZ-VOUS DANS LA BOÎTE À OUTILS !

**Une trame de « fiche action » est mise à votre disposition !**

Ces changements sont à soutenir : la démarche qualité amène à porter un regard nouveau sur l'activité. Les actions d'amélioration induites peuvent ainsi se traduire par de nouvelles manières de travailler qui peuvent générer des inquiétudes, voire des résistances au sein de l'équipe. Afin de minimiser ces résistances, faciliter l'apprentissage collectif et l'adhésion de tous, l'engagement des responsables et la mobilisation de l'équipe sont primordiales.

**La personne ou l'instance pilote joue ici un rôle capital de validation et de suivi :**

- elle valide le plan d'action et les différentes fiches actions
- elle coordonne la mise en œuvre (mobilisation des ressources, bilans intermédiaires, information régulière de l'équipe).

**4**

**Mesurer les améliorations**

**Comment savoir si la progression est en marche ?  
Comment mettre en valeur les progrès réalisés ?  
Comment se rendre compte que les actions menées sont pertinentes ?**

Les axes d'amélioration initialement retenus sont mis en perspective par tous les changements intervenus depuis la validation du plan d'action.

**Il revient en particulier à la personne ou l'instance pilote de mesurer les progrès réalisés, de les mettre en valeur, de corriger les erreurs, toujours dans une même dynamique d'évaluation-action :**

- Les ressources prévues sont-elles mobilisées ? Sinon pourquoi ?
- Les activités sont-elles réalisées comme prévu ? Sinon pourquoi ?
- Les effets attendus se produisent-ils ? Sinon pourquoi ?
- D'autres effets sont-ils constatés ? Sont-ils souhaités ou négatifs ?
- D'autres effets sont-ils constatés ? De quelle nature ? Sont-ils souhaités ?

Ces questions constituent des points d'étapes et éventuellement d'alerte en cas de dérive du plan d'action. Elles peuvent conduire à faire évoluer le plan d'action et le contenu des fiches actions.

Les réponses apportées s'appuient là encore sur des données objectives, des preuves apportées sur les actions menées et leurs premiers résultats. Par exemple : documents élaborés (compte-rendu d'une réunion, demande de subvention pour un projet...), données statistiques établies, nombre et qualité des réunions organisées pour cette action, résultats d'une nouvelle enquête de satisfaction, utilisation et appropriation d'un nouvel outil par l'équipe, ... Cette mesure des avancées réalisées montre la capacité d'adaptation et de progression de son organisme, de son équipe.

Cette progression est à valoriser, à communiquer à l'équipe, aux « clients » et aux partenaires : panneaux d'affichage, courrier/mail d'information, présentation publique...

# Pour poursuivre la démarche... pourquoi pas la certification ?

La certification de service est une attestation délivrée par un organisme certificateur, accrédité par le Comité français d'accréditation (COFRAC), qu'un service est conforme à des exigences fixées dans un référentiel. Trois référentiels de certification sont reconnus par l'ANSP :

Certification NF Service aux personnes à domicile délivrée par [AFNOR Certification](#)

Certification Qualicert Services aux particuliers délivrée par [SGS-ICS](#)

Certification Qualisap « Qualité de services des organismes exerçant des activités de services à la personne » délivrée par [Bureau Veritas Certification](#)

## → TÉMOIGNAGES...

### Regards croisés sur les retombées de la certification pour deux CCAS.

Les CCAS d'Antibes Juan les Pins et de Nice se sont lancés dans une démarche de certification pour leurs services à domicile respectivement en 2006 et 2007. Les principaux apports observés sont énoncés ci-après.

La certification apporte la reconnaissance, par un acteur

extérieur impartial, de la qualité de l'organisation et des prestations rendues par les services d'aide à domicile. Le renouvellement automatique de l'agrément du fait de la certification est mis en avant par les deux CCAS. D'autres retombées sont notables : la plus grande professionnalisation de l'équipe administrative et des intervenants à domicile grâce notamment

à des actions de formation, d'accompagnement au DEAVS ou la mise en place de groupes de parole. Du point de vue des usagers, la certification a permis de « replacer » leurs attentes et leurs besoins au centre des préoccupations des services notamment par l'exploitation des résultats des questionnaires de satisfaction et par l'analyse des motifs d'insatisfactions.

Témoignage recueilli auprès de Nicolas Nardin-Guichard et d'Amandine Rollant (respectivement directeur adjoint et coordinatrice du pôle maintien à domicile) du CCAS d'Antibes Juan les Pins et de Nicolas Vallicioni (assistant démarche qualité) du CCAS de Nice.

**La certification est un acte volontaire qui s'inscrit dans la continuité de la démarche qualité. En effet, la certification représente un prolongement pertinent à la démarche qualité, car :**

- elle valorise la démarche qualité mise en œuvre et apporte la preuve de l'engagement de la structure dans cette démarche ;
- elle consiste en une reconnaissance du professionnalisme de l'équipe ;
- elle valide les améliorations réalisées et les objectifs affichés, et montre leur cohérence avec les références du secteur ;
- elle traduit et confirme la volonté de la direction de s'inscrire dans une démarche d'amélioration permanente.

La structure certifiée obtient le droit d'usage d'un signe de qualité reconnu et reconnaissable par sa « clientèle » et son environnement (partenaires, financeurs et autres acteurs locaux...). Ce signe de qualité représente une garantie pour le consommateur et permet au service certifié de se différencier et de consolider son image.

**La certification est aussi un outil pour maintenir la dynamique d'amélioration :**

- elle donne de nouvelles échéances pour maintenir la dynamique, le rythme de la démarche (auto-diagnostic, audits annuels, contrôles documentaires...);
- elle offre un regard extérieur, celui de l'organisme certificateur qui peut suggérer des pistes d'amélioration ;
- elle est facteur de motivation du personnel et renforce le sentiment d'appartenance à l'organisme. Elle amène à être encore plus rigoureux dans son organisation, dans son activité, dans sa relation avec la « clientèle ».

... Elle implique aussi un engagement financier.

Le coût relatif à votre mise en conformité avec le référentiel de certification dépend de l'écart entre vos pratiques quotidiennes et le niveau d'exigences fixé dans le référentiel. Le présent guide a vocation à vous aider dans cette mise à niveau. Le coût d'obtention de la certification (à payer au certificateur en vue de l'audit de votre structure) dépend de la taille et de l'activité de celle-ci. Pour le connaître, demandez un devis aux organismes certificateurs.

RENSEIGNEZ-VOUS !

**... Et retrouvez dans notre rubrique « Contacts » les 3 organismes certificateurs dont les référentiels sont reconnus par l'ANSP !**







## FICHES PRATIQUES THÉMATIQUES

3

# Les fiches pratiques

Les fiches pratiques reprennent les principaux « engagements qualité »<sup>3</sup> du secteur des services à la personne. Elles doivent permettre à un service, à une équipe, à un encadrant de s'interroger sur sa pratique, à un moment donné et de lui proposer des pistes d'amélioration. Ces fiches n'ont pas la prétention de définir « la bonne pratique » mais ont vocation à donner des idées, des suggestions et des pistes d'évaluation concrètes.

Pour chaque fiche, vous retrouverez 5 rubriques :



- 3) Les principales sources des « engagements qualité » du secteur :
- [le cahier des charges relatif à l'agrément qualité \(arrêté du 26 décembre 2011\)](#)
  - la norme NF X 50-056 « Services aux personnes à domicile »
  - les référentiels de certification de service (NF Service, Qualicert, Qualisap)

## Les thématiques des fiches pratiques :

### Gérer le parcours « client »

- Accueillir et informer le « client »
- Répondre à la demande du « client »
- Assurer la prestation : anticiper les aléas, gérer les imprévus
- Satisfaire ses « clients »
- Traiter les conflits et les réclamations

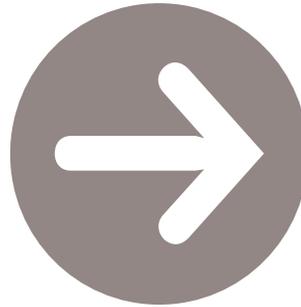
### Gérer ses ressources et son organisation

- Anticiper pour un recrutement de qualité
- Bien accueillir et intégrer les intervenants

- Former les salariés
- Suivre et accompagner l'équipe
- Évaluer et prévenir les risques professionnels
- Organiser, encadrer et déléguer

### Définir sa stratégie et communiquer

- Définir ses objectifs stratégiques et ses principes d'intervention (le projet de service)
- Communiquer sur l'offre de service et valoriser sa qualité
- Formaliser et partager ses méthodes de travail



## **GÉRER** LE PARCOURS CLIENT

# Accueillir et informer le «client»

## 1 De quoi parle-t-on ?

- Accueillir le «client» renvoie à l'accueil physique et téléphonique : la situation du local, les indications pour y parvenir, l'agrément du lieu, son accessibilité, les horaires d'ouverture, l'amabilité, l'efficacité et la réactivité du personnel d'accueil... L'image de marque de l'organisme est directement liée à la qualité de l'accueil. La première impression laissée conditionne largement la suite de la relation avec le «client» et la confiance que l'on va pouvoir générer. C'est également l'occasion du premier recueil d'information concernant le «client». Une bonne écoute du «client» permet ainsi d'adapter au mieux la prestation à sa demande, c'est-à-dire à ses besoins et à ses attentes.
- L'information englobe toute information de nature à éclairer le «client» sur l'offre de service, les prestations, leurs modalités de réalisation et les tarifs pratiqués.
- Les services soumis au régime de l'agrément et de l'autorisation connaissent des obligations particulières en matière d'accueil et d'information des «clients».

## 2 Quelles questions se poser ?

- Comment l'offre de service est-elle communiquée auprès des «clients» (temps et moyens adaptés, supports, mise à jour...)?
- Les locaux d'accueil du public sont-ils signalés, adaptés ?
- Quelles sont les actions mises en place pour assurer un accueil physique de qualité ?
- Comment l'accueil téléphonique est-il organisé ?
- Les professionnels sont-ils sensibilisés/formés à la qualité de l'accueil téléphonique et physique ?
- Des dispositions spécifiques sont-elles prises pour assurer une réponse et un suivi en cas d'absence ou d'urgence ?
- L'organisme respecte-t-il ses obligations en matière d'information des «clients» ?

## 3 Comment s'améliorer ?

- Définir une conduite à tenir pour l'accueil : présentation du service, de la personne qui répond...
- Sensibiliser les professionnels en charge de l'accueil aux enjeux et techniques d'accueil physique et téléphonique
- Mettre en place une signalétique externe et interne adaptée
- Afficher toutes les informations relatives aux prestations, aux prix, aux aides possibles, aux démarches à effectuer et aux modalités de recours dans les locaux du service.
- S'assurer régulièrement de l'affichage dans les locaux des informations légales (prix des prestations, établissement d'un devis gratuit).
- Permettre l'accès au service aux Personnes à Mobilité Réduite (PMR) (et développer les visites à domicile)
- Développer un plan d'amélioration des conditions d'accueil des personnes : ambiance et esthétique des locaux (décoration, rangements, disposition des locaux, sonorisation, éclairage, etc...)
- Construire et diffuser aux «clients» des supports d'information adaptés, complets et actualisés.

- Utiliser différents supports de communication : livret d'accueil, plaquettes, flyers, site internet, référencement professionnel, presse locale.

- Mettre en place un registre d'appel avec un suivi des réponses données, éventuellement informatiser les enregistrements des contacts

- Définir ce qu'est un appel urgent, savoir gérer les appels urgents,

- Constituer un registre comportant les coordonnées des principaux services et organismes pour réorienter les demandes si elles ne correspondent pas.

4

## Comment mesurer ses progrès ?

- Les « clients » trouvent-ils facilement les locaux ?

- Quel est le niveau de satisfaction des « clients » et des tiers (fournisseurs, partenaires) concernant l'accueil et l'information donnée ?

- Combien de nouveaux contacts ont été enregistrés (en comparaison du nombre de nouvelles demandes) ?

- Tous les contacts sont-ils traités ?

5

## Pour aller plus loin...

### CADRE JURIDIQUE

- **Organismes agréés :** [arrêté du 26 décembre 2011, fixant le cahier des charges de l'agrément](#) (obligations en matière d'accueil, d'information, d'affichage, information sur les aides, les recours...), relative à l'agrément des organismes de services à la personne.

- **Organismes autorisés :**

- Décret n° 2004-1274 du 26 novembre 2004 relatif au contrat de séjour ou document individuel de prise en charge prévu par l'article L. 311-4 du Code de l'Action Sociale et des Familles (information sur les recours)

- Circulaire n° 138 DGAS du 24 mars 2004 relative à la mise en place du livret d'accueil prévu à l'article L 311-4 du code de l'action sociale et des familles

- Décret du 14 novembre 2003 relatif au règlement de fonctionnement

### SPÉCIFICITÉS AGRÈMENT

- Préciser les recours en cas de litige

- Assurer un accueil téléphonique personnalisé au moins 5 jours sur 7 sur une plage de 7 heures minimum

- Disposer d'une documentation

complète sur l'offre, les tarifs, les financements potentiels, les aides publiques

- Informer le « client » qu'un devis gratuit, systématique pour toute prestation supérieure à 100 € par mois ou pour toute personne le demandant.

- En cas de prestation délivrée auprès de publics vulnérables, garantir aux bénéficiaires la possibilité de joindre un interlocuteur du service, sur le temps d'intervention.

### EN SAVOIR PLUS...

- [Accéder aux textes de référence sur le site de l'ANSP](#)



### DES OUTILS MOBILISABLES

- Procédure d'accueil des clients
- Registre des appels
- Livret d'accueil, plaquette d'information
- Charte Marianne (service public)
- Annuaire des partenaires

# Répondre à la demande du «client»

1

## De quoi parle-t-on ?

- La réponse à la demande du «client» comprend l'ensemble des étapes allant du premier contact à la mise en œuvre effective de l'intervention. C'est le processus dit «cœur de métier» de tout organisme de services à la personne.
- Cela suppose pour l'organisme d'être en capacité de recevoir cette demande (parfois de manière immédiate, comme lors d'une sortie d'hospitalisation), de l'analyser, d'évaluer le besoin, et de mettre en œuvre une réponse adaptée. L'intervention préparée et suivie est la garantie d'un bon niveau de satisfaction du «client» mais permet également au service d'optimiser ses moyens.
- Il existe des aspects contractuels dans la relation qui lie l'organisme à son «client». L'organisme doit produire un certain nombre de documents (devis, contrat, proposition d'intervention, traçabilité des interventions et de l'évolution de la situation du «client»), prévus par le Code de la consommation.

2

## Quelles questions se poser ?

- Les propositions d'intervention sont-elles personnalisées, basées sur une évaluation des besoins ?
- La proposition d'intervention prend-elle en compte les souhaits du «client» et éventuellement de son entourage ?
- Les modalités de coordination avec d'autres intervenants sont-elles prises en compte ? Comment ?
- Les possibilités de financement de la prestation proposée sont-elles expliquées au «client» ?
- Les interventions sont-elles suffisamment préparées ?

3

## Comment s'améliorer ?

- Recevoir et enregistrer la demande initiale :
  - Enregistrer toute demande de contact (fiche contact, cahier des contacts...)
  - Procéder à l'évaluation des besoins et au recueil des attentes (le cas échéant, en lien avec les partenaires dans le cas de l'aide et du maintien à domicile)
  - Vérifier que la demande correspond aux compétences du service
  - Transmettre tout document d'information éclairant sur les prestations de l'organisme (plaquette commerciale, notice d'information, livret d'accueil)
  - Si nécessaire, réorienter la demande vers les services compétents
- Evaluer et analyser la demande avec le «client»
  - Réaliser une évaluation des besoins et des attentes de la personne à l'aide de supports propres au service (documents d'enregistrement). Il est recommandé de favoriser le plus possible les visites au domicile du «client», surtout pour les personnes vulnérables.
  - Evaluer le besoin sur les plans quantitatif (fréquence, durée d'intervention) et qualitatif (type, modalités d'intervention)
  - Analyser la demande du «client» et recueillir ses attentes

- Informer le « client » sur les financements potentiels et les démarches à effectuer pour les obtenir

● Formuler une proposition d'intervention :

- Proposer systématiquement un devis puis un contrat après l'acceptation du devis

- Transmettre une liste des pièces nécessaires à l'ouverture du dossier « client »

- Désigner un interlocuteur ou référent au sein de la structure pour chaque « client » et transmettre ses coordonnées au « client » (nom, téléphone, horaires...)

● Contractualiser l'intervention :

- Proposer un contrat avec un bordereau de rétractation

- Faire signer le contrat

● Préparer l'intervention :

L'offre de service est acceptée, il faut maintenant :

- Définir le cadre d'intervention (rechercher les intervenants compétents et disponibles, planifier les interventions et remplacements prévisibles, définir les moyens nécessaires à la réalisation de l'intervention, effectuer les démarches administratives liées à la prestation prévue, identifier les autres intervenants à domicile, etc.)

- Informer l'usager (date de début d'intervention, durée, plages horaires, identification de l'intervenant, nom du référent)

- Transmettre à l'intervenant les informations (humaines, logistiques, techniques) nécessaires au bon déroulement de l'intervention

● Réaliser l'intervention

- Rappeler au « client » le nom de l'intervenant, si possible accompagner l'intervenant lors de la première intervention, mentionner sa qualification (dans le cas de l'agrément)

- Faire le point régulièrement avec le « client » et l'intervenant (en visite d'évaluation annuelle par exemple)

- Réajuster la prestation autant que de besoin

● Facturer et recouvrer :

Etablir une facturation claire et détaillée mentionnant notamment : nom et coordonnées de la structure, numéro et type d'agrément, identification des intervenants, coordonnées du « client », décompte du temps de prestations, taux horaire TTC, montant total des sommes acquittées...

Pour la bonne information du « client », il est préférable que cette facture soit précédée d'un devis, même si ces deux documents peuvent paraître répétitifs.

4

## Comment mesurer ses progrès ?

● Tous les « clients » ont-ils reçu un devis ? un contrat ?

● Combien de contacts « clients » se concrétisent en intervention (taux de conversion) ?

● Tous les « clients » ont-ils bénéficié d'une évaluation formalisée de leurs besoins et d'un plan d'intervention ?

● Le bordereau de rétractation est-il présent dans chaque contrat établi par démarchage ?

● Chaque intervenant est-il présenté au « client » par l'organisme (par courrier, téléphone, au domicile) ?

5

## Pour aller plus loin...

### CADRE JURIDIQUE

● **Organismes agréés :** [arrêté du 26 décembre 2011, fixant le cahier des charges de l'agrément](#) (obligations en matière d'accueil, d'information, d'affichage, information sur les aides, les recours...)

● **Organismes autorisés :**

- Décret n° 2004-1274 du 26 novembre 2004 relatif au contrat de séjour ou document individuel de prise en charge prévu par l'article L. 311-4 du code de l'action sociale et des familles (information sur les recours)

- Circulaire n° 138 DGAS du 24 mars 2004 relative à la mise en place du livret d'accueil prévu à l'article L. 311-4 du code de l'action sociale et des familles.

Le contenu du livret d'accueil prévoit notamment la charte des droits et libertés de la personne accueillie, les organigrammes de la structure, les horaires d'ouverture, les modes d'intervention possibles, les conditions de facturation, les interdictions de dons ou legs, les recours possibles en cas de litiges....

- **Pour tous les organismes**, le Code de la consommation s'applique. Conformément aux articles L. 121-1 et suivants dudit code, lorsqu'une structure d'aide à domicile établit un contrat au domicile du « client », cela est considéré comme du démarchage. Il est donc nécessaire de permettre au « client » de pouvoir se rétracter dans les sept jours suivant la date de signature.

### SPÉCIFICITÉS AGRÉMENT ET AUTORISATION

- Il y a obligation de désigner pour chaque bénéficiaire un référent de prise en charge au sein de la structure.

- L'évaluation des besoins devra se faire dans le cadre d'une approche globale du « client » et en prenant en compte les évaluations des équipes médico-sociales du Conseil général ou des CLIC par exemple.

- Le cahier des charges de l'agrément précise le contenu minimal des devis, des contrats à domicile, indique que les factures doivent être détaillées et l'obligation d'envoyer annuellement une attestation fiscale au « client ».

- Le devis doit obligatoirement être gratuit pour toutes prestations dont le montant mensuel est égal ou supérieur à 100 € TTC. Et/ou pour tout bénéficiaire qui en fait la demande.

- Le gestionnaire doit faire connaître au « client » les différents financements mobilisables et les démarches à suivre.

- Le gestionnaire garantit aux « client » l'exercice de leurs droits et libertés et doit leur transmettre un livret d'accueil (article L311-3 et L311-4 de l'action sociale et des familles).

### EN SAVOIR PLUS...

- Outils d'évaluation des besoins des personnes âgées : grille AGGIR,

- Démarche DESIR (Démarche d'évaluation d'une situation individuelle et de réponse, développée par le réseau UNA)

- CNAV (PAP = Plan d'aide personnalisé),

- GEVA (Guide d'évaluation multidimensionnelle) pour les personnes handicapées

- ANESM - Les attentes de la personne et le projet personnalisé (Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, 2009)



### DES OUTILS MOBILISABLES

- Grille de recueil/d'analyse de la demande
- Plan d'intervention individualisé correspondant à la proposition d'intervention
- Fiches/cahier des contacts
- Devis prestataire ou devis mandataire
- Contrat de prestation à domicile
- Liste des pièces nécessaires à l'ouverture du dossier client
- Feuille, lettre, ordre de missions
- Plannings salariés et bénéficiaires
- Feuilles d'heures
- Outils d'évaluation spécifiques



# Assurer la prestation : anticiper les aléas, gérer les imprévus

**1**

## De quoi parle-t-on ?

- Assurer la prestation nécessite une bonne organisation (mise en tension par les aléas : absence, retard, ...) et est indispensable à la bonne image du service.
- La régularité du service s'entend comme la capacité de l'organisme à assurer les prestations telles qu'elles avaient été prévues avec le « client ». Des aléas peuvent survenir : retards, absences, arrêts de travail, etc.
- Utilisée pour les services agréés ou autorisés, la notion de continuité du service va plus loin. Elle demande qu'un service soit en capacité d'intervenir au moment où le soin, ou l'aide, est requis(e). La structure doit définir l'organisation en amont de l'intervention, en particulier lors de l'évaluation des besoins, pour parer à toute éventualité. C'est pourquoi il est nécessaire d'envisager des astreintes permettant de couvrir les périodes d'intervention des salariés en dehors des heures d'ouverture des locaux de façon :
  - à réagir si un incident se produit au domicile de la personne aidée ;
  - à permettre à l'intervenant de prévenir la structure s'il ne peut se rendre au domicile du bénéficiaire et de prévoir ainsi un remplacement ;

- à autoriser tout « client » à joindre un interlocuteur pour savoir par exemple pourquoi l'intervenant n'est pas encore arrivé.

- L'organisme engage ses responsabilités dans certaines situations d'urgence avérée. Dans certaines situations, notamment celles qui concernent l'aide aux personnes vulnérables, il existe des obligations réglementaires spécifiques.

## Quelles questions se poser ?

- Comment informe-t-on les « clients » des aléas relatifs aux interventions ?
- Le service a-t-il mis en place une organisation particulière pour gérer les aléas ?
- Quelles sont les actions entreprises pour assurer une régularité du service ?
- Le « client » est-il informé des engagements du service relatifs à la continuité du service ?
- Comment assurer une continuité de service auprès des « clients » fragilisés et vulnérables, et jusqu'où ?

**3**

## Comment s'améliorer ?

- Désigner un interlocuteur ou référent au sein de la structure pour chaque « client » et en informer le « client » (nom, coordonnées téléphoniques).
- Prévoir des modalités de remplacement en cas d'absence ou de changements en définissant des priorités.
- Prévenir le « client » des changements le plus en amont possible et lui proposer une alternative.
- Organiser un appel systématique voire la visite d'un responsable en cas de situations délicates (évolution de la situation du « client », relations conflictuelles entre un intervenant et un « client », suspicion de maltraitance...).
- Mettre en place une procédure de gestion des remplacements prévisibles ou imprévisibles de l'intervenant.
- Prévoir un avenant au contrat de prestation à domicile intégrant le nouveau projet d'intervention auprès du « client » en cas de changements conséquents par rapport à l'intervention prévue initialement.

- Mettre en place un document permettant le suivi et la transmission des événements journaliers survenus (cahier de liaison, rapport téléphonique...).

## 4

### Comment mesurer ses progrès ?

- Quel est le degré de satisfaction exprimé des « clients » quant à la régularité de service ?
- Combien de réclamations concernent la régularité de service ?
- Quels sont les aléas rencontrés (nature et fréquence) ?
- Combien de prestations n'ont pas été réalisées suite à des aléas ?
- Combien de prestations ont été décalées suite à des aléas ?

## 5

### Pour aller plus loin...

#### SPÉCIFICITÉS AGRÉMENT OU AUTORISATION

- **Pour les structures agréées, l'arrêté du 26 décembre 2011** fixant le cahier des charges relatif à l'agrément prévoit des dispositions spécifiques en matière de continuité :
  - Nomination d'un référent pour chaque bénéficiaire
  - Numéro d'appel en cas d'urgence
  - Accueil téléphonique 5 jours sur 7 et 7 heures par jour
  - Le gestionnaire garantit la continuité des interventions y compris, le cas échéant, les samedis, dimanches et jours fériés et garantit également leur bonne coordination.
  - Information du bénéficiaire sur les conditions générales de remplacement.
  - Un remplacement est systématiquement proposé en cas d'absence de l'intervenant habituel y compris pendant les congés annuels.
  - Le gestionnaire assure lui-même ou, le cas échéant, fait assurer, par une structure dûment agréée ou autorisée, les activités prévues.

- **Pour les structures autorisées,** le décret n°2004-613 du 25 juin 2004 relatif aux conditions techniques d'organisation et de fonctionnement des services de soins infirmiers à domicile, des services d'aide et d'accompagnement à domicile et des services polyvalents d'aide et de soins à domicile, définit la continuité de service : « Afin de garantir la continuité des soins et la bonne coordination, les SSIAD assurent eux-mêmes, ou font assurer, les soins quel que soit le moment où ceux-ci s'avèrent nécessaires ».



#### DES OUTILS MOBILISABLES

- Grille de visite à domicile
- Procédure de gestion de la continuité de service
- Procédure de traitement des situations d'urgence avérées
- Dossier client
- Cahier de transmissions/liaisons
- Enquête de satisfaction

# Satisfaire ses « clients »

1

## De quoi parle-t-on ?

• Le «client» est au centre de l'activité de l'organisme de services à la personne : il est le destinataire de la prestation, la prestation est délivrée dans son lieu de vie (domicile, lieu de travail...) dans la plus grande proximité avec son mode de vie, ses habitudes, son intimité. De plus, ce «client» est parfois en situation de fragilité (liée à un handicap, une incapacité...) et a besoin d'une attention particulière (disponibilité, écoute, «bientraitance»...). L'intervenant est identifié comme un interlocuteur privilégié car il est les «yeux et oreilles» de l'organisme au domicile du «client» et l'ambassadeur de l'organisme auprès du «client». Le personnel d'encadrement (responsable de secteur, coordinateur de soins...) constitue le référent du «client».

Les services à la personne se caractérisent donc par la spécificité du mode d'exercice à domicile, de la relation de confiance à garantir à la «clientèle», des savoir-faire et des compétences professionnelles.

Par conséquent, la satisfaction des «clients» est primordiale. Elle dépend de la capacité de l'organisme à assurer des prestations de qualité en prenant en compte cette dimension de proximité.

• S'assurer de la satisfaction du «client», c'est à la fois répondre à sa demande, suivre la réalisation de la prestation, mais aussi sonder l'ensemble des «clients» quant à leur perception de la qualité des interventions (cf. «Une démarche participative»). On parle généralement de «mesure de la satisfaction», d'«évaluation de la qualité perçue», d'«écoute client».

• «Un client satisfait est un client fidèle», qui recommandera l'organisme à son entourage. De même, sonder régulièrement les «clients» permet d'identifier des besoins non satisfaits (par exemple, un organisme spécialisé dans l'aide à la vie quotidienne peut développer une prestation de portage de repas, compte tenu de la demande de sa «clientèle» âgée). Un organisme soucieux des avis et des suggestions de sa «clientèle» est un organisme qui peut mieux identifier et remédier aux dysfonctionnements.

• Il existe différents niveaux de consultation et de participation, qui se traduisent par différents modes d'expression, de consultation des «clients»: enquête de satisfaction, outils multimédia - forum, newsletter, espace réservé - rencontre organisée... ponctuellement ou régulièrement, «comité des usagers» ou «conseil de la vie sociale», invitation à l'assemblée générale de l'organisme ou à d'autres événements annuels... Compte tenu des spécificités du

secteur des services à la personne, l'enquête annuelle de satisfaction est généralement privilégiée. La consultation régulière est obligatoire pour les organismes agréés (enquête annuelle de satisfaction) et pour les organismes autorisés (conseil de la vie sociale ou autres formes de participation des usagers).

## → TÉMOIGNAGES...

### **L'intégration des usagers dans la démarche qualité par Madame Pavageau, directrice Adap Proxim'Services de la Roche-sur-Yon :**

#### **Comment avez-vous mis en œuvre la démarche qualité au sein de Proxim' Services, association d'aide à domicile ?**

*Nous avons créé des groupes de travail au sein desquels des usagers sont présents. En 2007, un groupe d'expression des usagers a été élu pour la première fois. Ils sont 4 usagers mandatés pour 2 ans.*

#### **Quel est l'objectif de cette démarche ?**

*Les usagers élus, se voulant représentatifs de la société (2 personnes âgées, 1 personne handicapée et 2 parents d'une famille) participent aux démarches d'amélioration de la qualité de l'association en exprimant leurs satisfactions, insatisfactions et idées nouvelles. L'idée de «développer des services pour les familles» lancée par un des participants a par exemple été reprise par l'association à travers la mise en place de gardes d'enfants.*

## 2

## Quelles questions se poser ?

- Les « clients » sont-ils régulièrement consultés sur leur perception de la qualité des prestations (enquête de satisfaction) ?
- Le mode de consultation choisi est-il organisé (choix d'un mode d'enquête adapté à sa taille et à sa « clientèle », définition des méthodes de recueil et d'analyse des résultats, identification des membres de l'équipe mobilisés) ?
- Qui se charge de l'analyse et de l'exploitation des diverses consultations des « clients » ?
- Les résultats de cette consultation se traduisent-ils par des actions concrètes pour remédier aux dysfonctionnements relevés par les « clients » ?
- Les membres de l'équipe sont-ils associés à la réflexion sur les résultats de l'enquête et les actions « correctives » ?
- Les « clients » sont-ils informés des résultats de l'enquête et des actions « correctives » mises en place ?

## 3

## Comment s'améliorer ?

- Un chapitre du Guide méthodologique est dédié à l'implication des « clients » (Cf. « [Une démarche participative](#) », p.19) Un modèle de questionnaire est également proposé dans la boîte à outils. Des conseils sont apportés pour construire le gestionnaire et exploiter les résultats.
- Organiser un mode de consultation régulier (annuel de préférence), adapté à son organisme (enquête ? réunion ?...) et à sa « clientèle » (profil, capacités de compréhension et d'expression, etc...).
- Dans la mesure du possible, diversifier les modes de consultation : enquête annuelle, rencontre organisée ponctuellement ou « groupe participatif » plus régulier (appelé « Conseil de la vie sociale » dans le secteur social et médico-social), livre d'or ou boîte à idées... Cette diversité nécessite souvent d'expérimenter différentes méthodes avant d'identifier la forme de consultation la plus appropriée.
- Organiser la consultation à des temps adaptés (par exemple, pour une enquête auprès des nouveaux « clients », entre le premier contact et la première intervention).

- Définir en amont la méthode de recueil et d'analyse des résultats ;
  - comment aider les « clients » à saisir le sens et le contenu de l'enquête (soutien de l'intervenant au domicile ? d'un accueillant ? d'un autre professionnel désigné ?...)
  - test éventuel de l'enquête sur quelques « clients »
  - outils utilisés (support informatique de préférence) et professionnels mobilisés pour le recueil et le traitement des résultats.
- Si l'on choisit de consulter seulement un panel de « clients », s'assurer que cet échantillon est représentatif de la « clientèle » [proportion de « clients », représentativité de la diversité de la « clientèle » (âges, sexes, catégories socioprofessionnelles...), nouveaux/ anciens « clients », etc...].
- Analyser les résultats et définir les actions d'amélioration correspondantes, qu'elles concernent un « client » en particulier (cf. Fiche pratique « Traiter les conflits et les réclamations ») ou plusieurs « clients ».
- Associer l'équipe à la réflexion autour des résultats de l'enquête.
- Informer les « clients » des résultats de l'enquête et les actions menées en conséquence.

## 4

### Comment mesurer ses progrès ?

- Evolution du nombre de plaintes et des réclamations
- Evolution du nombre de « clients » participant aux enquêtes ou autres modes de consultation
- Qualité des actions « correctives » mises en place à la suite de l'enquête, compte-tenu des nouveaux résultats obtenus

## 5

### Pour aller plus loin...

#### SPÉCIFICITÉS AGRÉMENT ET AUTORISATION DE FONCTIONNEMENT

- **Organismes agréés :**  
« Le gestionnaire fait procéder au moins une fois par an à une enquête auprès des bénéficiaires sur leur perception de la qualité des prestations » [cf art. 47 du Cahier des charges relatif à l'agrément, [arrêté du 26 décembre 2011](#)].

- **Organismes autorisés :** « Afin d'associer les personnes bénéficiaires des prestations au fonctionnement de l'établissement ou du service, il est institué soit un conseil de la vie sociale, soit d'autres formes de participation » [Cf. art. L311-6 du Code de l'action sociale et des familles]. Les usagers du service sont également obligatoirement consultés sur le règlement de fonctionnement et le projet de service (articles L311-7 et L311-8). Les décrets n°2004-287 du 25 mars 2004 et du 2 novembre 2005 précisent les modalités d'organisation du conseil de la vie sociale et des autres formes de participation. Ces dispositions sont des textes d'application de la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale.



#### DES OUTILS MOBILISABLES

- Guide d'entretien en cas d'enquête face-à-face ou téléphonique.
- [Enquête de satisfaction annuelle](#) à laquelle peut s'ajouter un questionnaire de satisfaction à remettre à chaque nouveau client après les premières interventions afin de mesurer l'évolution de la satisfaction.
- Courrier d'information à destination des clients, voire lettre d'information mensuelle mettant en avant l'offre de service proposée et des « zooms » sur des sujets d'actualité du secteur pouvant intéresser le client.
- Synthèse des résultats de l'enquête.

# Traiter les conflits et les réclamations

1

## De quoi parle-t-on ?

- Chaque organisme de services à la personne a pour but de faire converger les intérêts de sa structure (orientations stratégiques, objectifs économiques), de son personnel (conditions de travail, épanouissement professionnel) et de ses « clients » (attentes et besoins exprimés). Pour autant, des situations de conflit peuvent naître et des réclamations peuvent être exprimées.
- Les réclamations peuvent être exprimées par les membres de l'équipe, les « clients » bénéficiaires, leur entourage, les autres professionnels intervenant au domicile ou les collectivités participant au financement de la prestation (notamment les services du Conseil général concernant l'APA, l'allocation personnalisée d'autonomie). Elles peuvent être exprimées de manière verbale ou écrite.

- Les plaintes, les réclamations ou les conflits témoignent souvent d'une défaillance ou d'un dysfonctionnement dans l'organisation de la structure. Elles peuvent être le fait d'un manque d'information ou de communication (entre les membres de l'équipe durant la mise en place de la prestation par exemple), ou d'un fait grave (constat d'une situation de maltraitance au domicile par exemple). Elles sont parfois le signe d'une « relation clientèle » compliquée (situation familiale complexe, client « difficile »...). Le « client », comme l'intervenant, sont en droit d'attendre une réponse des responsables en cas de conflit ou de réclamation.

- [L'enquête de satisfaction](#) et les modalités de suivi de chaque prestation (par exemple par un bilan avec le « client » dans les 6 mois suivants le début de la prestation) permettent de prévenir ces situations de tension. De même, des rencontres régulières entre les intervenants à domicile et les responsables d'encadrement peuvent permettre de faire le point sur les prestations, d'identifier des [situations où l'intervenant est en difficulté](#), de trouver des réponses aux problèmes rencontrés.

2

## Quelles questions se poser ?

- Les intervenants sont-ils informés de la nécessité de transmettre à leur responsable toute réclamation ou incident ? Cette transmission, cette remontée d'information est-elle organisée au sein de la structure ?
- Les réclamations exprimées sont-elles toutes recueillies de la même manière ? Existe-t-il un document ou un outil qui permet de recueillir les réclamations et les plaintes ?
- Comment répond-on aux réclamations ? Par téléphone, par courrier, lors d'un entretien au domicile du « client », lors d'un entretien dans les locaux de l'organisme ? Un interlocuteur référent est-il désigné ?
- Un contrôle inopiné ou sur rendez-vous est-il réalisé après la constatation d'un manquement par le personnel ?
- Dans quels délais la réponse est-elle apportée ?

### 3

#### Comment s'améliorer ?

- Décrire dans un document synthétique la manière de traiter les réclamations et de gérer les conflits (procédure) :
  - transmission des informations entre les membres de l'équipe, remontée aux responsables du service
  - modes d'enregistrement et d'analyse des plaintes, historique des interventions (il est important de garder une trace des événements, notamment en cas de litiges judiciaires)
  - modes et délais dans lesquels la réponse est apportée, tenant compte de la gravité de la situation
  - désignation d'un interlocuteur référent
- Informer le personnel et les « clients » de cette procédure (il s'agit du « mode d'emploi » des plaintes et réclamations.

- Traiter toutes les réclamations, quelle que soit la manière dont elles ont été exprimées et quelle que soit leur provenance. Mettre en place des actions « correctives » ou d'amélioration du fonctionnement, à la suite de la réclamation ou du conflit : apaisement à travers un dialogue, modification de la prestation, changement d'intervenant, réorientation du « client » vers un autre organisme plus adapté, évolution de l'organisation interne, amélioration de la communication interne...
- Informer les personnes concernées des suites de la plainte exprimée. A défaut d'une réponse immédiate, proposer une réponse provisoire (mentionnant un délai prévisible de traitement de la réclamation).
- Identifier une institution ou une personne ressource pouvant jouer un rôle de médiateur en cas de conflit non résolu. Pour les organismes autorisés, la liste des « personnes qualifiées » désignées par la Direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) est à communiquer aux bénéficiaires.

### 4

#### Comment mesurer ses progrès ?

- Combien de plaintes et réclamations ont été enregistrées ces trois dernières années ? Ces situations sont-elles en baisse ou en augmentation ?
- Quel est le délai moyen de réponse et de traitement des réclamations ?
- Combien de réclamations ont été traitées et résolues par un apaisement de la situation ?
- Combien de plaintes ont débouché sur une poursuite judiciaire ?

5

Pour aller plus loin...

### SPÉCIFICITÉS AGRÉMENT ET AUTORISATION DE FONCTIONNEMENT

- **Organisme agréé :** « Le gestionnaire organise le traitement des réclamations, tient à jour leur historique et gère les éventuels conflits entre les intervenants et les bénéficiaires » (cf art. 25 du cahier des charges de l'agrément. [Arrêté du 26 décembre 2011](#)).
- L'organisme autorisé ou agréé contribue à la prévention et au traitement de la maltraitance (obligations du Code de l'action sociale et des familles et du Cahier des charges de l'agrément).

### EN SAVOIR PLUS...

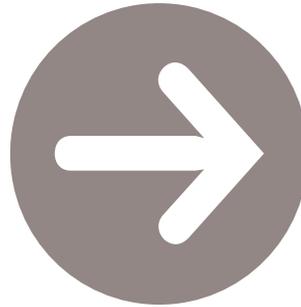
- [ANESM](#). Mission du responsable de service et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance à domicile. 2009
- [Ministère de la Santé et de la Solidarité](#). Gestion des risques de maltraitance pour les services d'aide, de soins et d'accompagnement à domicile. 2009



### DES OUTILS MOBILISABLES

- Procédure(s) de traitement des réclamations et de gestion des conflits
- Courriers de réclamation conservés
- Cahier de suivi des réclamations et des plaintes
- Dispositif de traitement et de signalement de faits de maltraitance à domicile (en particulier pour les organismes intervenant auprès de personnes vulnérables)





**GÉRER**  
SES RESSOURCES  
ET SON ORGANISATION

# Anticiper pour un recrutement de qualité

## 1 De quoi parle-t-on ?

- Le recrutement est un acte essentiel :
  - Les besoins du service et des « clients » sont à définir
  - Ces besoins impliquent des profils, des compétences, voire des diplômes spécifiques
  - Le savoir-être est au centre de l'intervention à domicile. L'employeur doit alerter le candidat sur la spécificité du métier au domicile du particulier.
  - Les candidats doivent être informés des conditions de travail (déplacements, temps d'intervention...) et des conventions collectives en vigueur.
  - La procédure de recrutement se doit d'être respectueuse du droit et des candidats à l'embauche.
- Recruter c'est bien plus que choisir un candidat ! Il s'agit de préserver l'image de marque de l'organisme en garantissant un recrutement de qualité et en limitant le turn-over. Des précautions juridiques sont à prévoir aux différentes étapes du recrutement : renseignez-vous auprès des institutions concernées (Pôle emploi, etc...) et des syndicats employeurs.

• L'accueil et l'intégration du nouvel intervenant sont également des facteurs de réussite du recrutement (cf. Fiche pratique thématique « [Accueillir et intégrer les nouveaux intervenants](#) »).

## 2 Quelles questions se poser ?

- Les obligations juridiques et les droits des candidats sont-ils connus et respectés ?
- Les profils des intervenants sont-ils définis ?
- Parvient-on à anticiper les recrutements ?
- Rencontre-t-on des difficultés pour recruter ? Si oui, de quelle nature ?
- La sélection des candidats est-elle organisée ? Par qui et comment ? Cela est-il formalisé ?

## 3 Comment s'améliorer ?

- Décrire dans un document synthétique la procédure de recrutement (le mode d'emploi interne) et préciser les rôles de chacun dans le processus de recrutement.
- Impliquer et former les personnels d'encadrement (responsable de secteur, chef d'équipe, etc...) au processus de recrutement.
- Avant de procéder à un recrutement, définir les profils de poste des intervenants comme pour les personnels d'encadrement :
  - champ d'action, missions
  - compétences relationnelles (écoute, posture professionnelle...) et techniques requises (diplômes/formation/expérience, permis de conduire/possession d'un véhicule...)
  - savoir-faire et savoir-être nécessaires
  - liste des tâches
  - lieux d'exercice (communes ou quartiers d'intervention) et conditions de travail (plages horaires, nombre d'heures hebdomadaires, type de contrat, taux horaire, période d'essai...)

- Diffuser l'offre d'emploi :
  - dans le respect des obligations juridiques et des droits des candidats (Code du travail, convention collective, dispositions relatives à la fonction publique...)
  - en interne (par voie d'affichage par exemple)
  - en externe, en lien avec les administrations compétentes (Pôle emploi, Mission locale, etc...).
- S'assurer que les candidats potentiels justifient des références nécessaires (CV, attestations de formation et de diplôme...) et effectuer une première sélection sur la base des candidatures reçues (spontanées ou déposées suite à l'annonce publiée).
- Recevoir les candidats retenus à l'issue de cette première sélection, pour un [entretien](#) en face à face (au minimum par un représentant de la direction ou de l'encadrement), pour échanger sur ses références, sa motivation, sa compréhension du poste à pourvoir.

Des [tests écrits](#) ou un essai professionnel peuvent également être mis en place. Au minimum, lors de l'[entretien](#), il est conseillé de s'appuyer sur une grille d'évaluation reprenant les points essentiels du profil de poste. Certaines structures organisent en amont des réunions d'information collective pour préciser le(s) profil(s) de(s) poste(s) et avoir un premier échange avec les candidats présélectionnés (10-15 personnes maximum).

- Informer ces candidats de la suite du processus de recrutement.
- Constituer un dossier du personnel pour chaque nouveau salarié avant sa première intervention (pièces d'identité, références (CV, éventuellement la copie des diplômes et des attestations de formation), [grille d'évaluation](#) (renseignée lors de l'entretien). Actualiser ce dossier et conserver les différentes pièces dans le respect des délais fixés juridiquement (6 ans pour les arrêts maladies, 10 ans pour les éléments de salaire, toujours pour les bulletins de salaire...).
- S'assurer que les obligations juridiques relatives à l'embauche sont respectées (déclaration unique d'embauche, formulaire à renseigner sur le nouvel intervenant, contrat de travail, période d'essai, visite médicale d'embauche,...).
- Anticiper les besoins en recrutement en fonction de la pyramide des âges du personnel, des besoins en qualification, des besoins en remplacement, de l'évolution prévue des besoins des personnes aidées.
- S'appuyer sur le partenariat avec les écoles et centres de formation, proposer des stages.

## 4

### Comment mesurer ses progrès ?

- Combien de nouveaux intervenants ont-ils été recrutés ces deux dernières années ?
- Les mouvements de personnels constatés sont-ils liés à des dysfonctionnements dans le processus de recrutement ?
- Combien de contrats ont été rompus ces deux dernières années avant la fin de la période d'essai ?
- Combien de « clients » ont rompu leur contrat à la suite de l'intégration de nouveaux intervenants ?

5

Pour aller plus loin...

**CADRE JURIDIQUE**

- Code du travail
- Conventions collectives, selon les branches professionnelles (particulier employeur, aide à domicile, entreprises privées d'aide à la personne – en cours)
- Dispositions spécifiques à la fonction publique
- [Arrêté du 26 décembre 2011](#).

**SPÉCIFICITÉS**

- Organismes agréés : les diplômes requis sont fixés dans le cahier des charges de l'agrément.
- Selon les activités, des diplômes spécifiques sont parfois recom-

mandés (préconisation du référentiel Qualicert pour les intervenants pédagogiques dans le cadre du soutien scolaire par exemple).

- Il peut être important pour l'organisme de disposer de l'extrait n°3 du casier judiciaire pour le recrutement intervenant auprès de publics vulnérables.

**EN SAVOIR PLUS...**

- Site Internet de l'ANSP
- Fiches pratiques relatives à l'embauche et aux offres d'emploi sur le site du Ministère du Travail ([www.travail-emploi-sante.gouv.fr](http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr))
- Pôle emploi
- Inspection du travail
- Syndicats employeurs

**DES OUTILS MOBILISABLES**

- Profils de poste, annonces Pôle emploi
- Procédure de recrutement
- [Grille d'évaluation et test de recrutement](#)
- Bilan social

# Bien accueillir et intégrer les intervenants

**1**

## De quoi parle-t-on ?

- L'arrivée d'un nouvel intervenant dans le service est un moment clé où il va falloir à la fois :
  - lui communiquer les valeurs et les usages de l'entreprise,
  - lui transmettre les connaissances et le savoir-faire dont il aura besoin,
  - l'intégrer dans une équipe de travail, et cela dans un objectif d'efficacité, d'opérationnalité et de fidélisation.
- L'accueil concerne les intervenants nouvellement engagés.
- L'intégration est une période non définie dans le temps mais qui est limitée à la période pendant laquelle l'intervenant prend ses marques, ses repères.
- Il est important que l'employeur organise l'accueil, l'intégration, voire le tutorat du nouvel intervenant.

**2**

## Quelles questions se poser ?

- Comment sont accueillis les nouveaux intervenants ?
- Bénéficient-ils d'un accompagnement particulier les premiers temps ?
- Existe-t-il des protocoles d'intervention ? Des documents, instructions de travail leurs sont-ils remis ?
- Les « clients » sont-ils informés de l'arrivée d'un nouvel intervenant, dans le cadre d'un remplacement notamment ?

**3**

## Comment s'améliorer ?

### AU MOMENT DE L'ACCUEIL, PAR UN RESPONSABLE

- Préparer l'arrivée : prévoir un temps d'accueil physique pour présenter les attentes et objectifs de l'employeur (dont les valeurs et principes), remettre les documents nécessaires, visiter les locaux, vérifier les aspects matériels (équipements, plannings, adresse du « client »).
- Accueillir l'intervenant :
  - Présenter l'entreprise, ses attentes et celles des « clients » : objectifs, délais, qualité, etc.
  - Expliquer le poste et l'environnement de travail aux nouveaux intervenants lors de l'entretien d'accueil : remise et explication de la [fiche de poste](#) présentant la mission, les activités, les compétences
  - Situer le rôle de chacun dans l'organisation du travail : définir la relation au sein de l'équipe (avec les autres au quotidien)
  - Expliquer les consignes de sécurité
  - Lui remettre et commenter le contenu du guide du salarié ou du livret d'accueil (s'ils existent, et à ne pas confondre avec le livret d'accueil des bénéficiaires)

- Présenter le salarié :
  - Le présenter aux personnes clés de l'organisation, à l'équipe (expliquer ce que fait chacun) et aider le nouveau salarié à se présenter
  - Organiser une visite du service
  - Accompagner les intervenants chez les premiers « clients », le présenter

### PENDANT LES PREMIÈRES SEMAINES

- Organiser systématiquement un tutorat, une référence : un temps d'accompagnement par un autre intervenant ou encadrant est prévu lors des premières interventions.
- Informer le personnel de l'arrivée d'un nouvel intervenant dès son recrutement, ne serait-ce que par mail ou appel téléphonique.
- Prévoir un entretien systématique avant la fin de la période d'essai, y compris pour ceux qui choisissent de rompre la période de leur propre initiative, pour évaluer ensemble l'intégration, les difficultés éventuelles, les points de satisfaction, et préciser les attentes réciproques.

## 4

### Comment mesurer ses progrès ?

- Pourcentage de nouveaux intervenants ayant été reçus par un responsable avant de démarrer leur activité ?
- Combien de nouveaux intervenants ont été reçus par un responsable avant la fin de leur période d'essai ?
- Tous les nouveaux intervenants ont-ils été présentés à l'équipe, aux « clients » ?
- Quel est le degré de satisfaction exprimé par les « clients » quant aux nouveaux intervenants embauchés ?
- Les réclamations liées à l'intervention de nouveaux intervenants sont-elles en baisse ?
- Combien de fin de contrats avant de fin période d'essai, 6 mois, à 12 mois (indicateur turn-over) ?



### DES OUTILS MOBILISABLES

- Procédure d'accueil et d'intégration des nouveaux intervenants
- Guide d'entretien « fin de période d'essai »
- Livret d'accueil du nouveau salarié (plan)
- Règlement intérieur quand il existe (dès lors que l'entreprise comporte 20 salariés et plus)
- Exemple d'enquête de satisfaction auprès des salariés
- Trame d'entretien d'évaluation professionnelle

# Former les salariés

1

## De quoi parle-t-on ?

- La formation est une obligation pour l'employeur. C'est également un investissement pour l'organisme. L'employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail, notamment par la formation, et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.
- La formation participe au développement de la qualité, à la reconnaissance d'un métier et de compétences. Elle offre une évolution de carrière aux salariés, de promotion. Elle permet d'impliquer les salariés dans leur travail, de prendre du recul. Elle est également un message envoyé par l'employeur quant à

l'importance qu'il accorde au salarié et permet de se projeter avec lui dans l'avenir.

- Les formations diplômantes : il existe 62 diplômes ou titres professionnels, du niveau V (CAP/BEP) au niveau I (Master). Ces diplômes et titres correspondent à trois familles de métiers des services à la personne : les métiers pour la famille, les métiers de la vie quotidienne et les métiers d'encadrement et de direction. Ces diplômes et titres couvrent donc tous les niveaux de responsabilité, permettant des parcours professionnels satisfaisants. Ces diplômes sont proposés par des ministères publics, des branches professionnelles, des organismes publics et privés de formation. Ces diplômes et titres, évolutifs, sont régulièrement mis à jour. Ils sont notamment accessibles par alternance (apprentissage, contrat de

professionnalisation), ou par la validation des acquis de l'expérience (VAE).

- La formation professionnelle continue permet aux salariés d'acquérir ou d'approfondir des compétences métiers (ergonomie, techniques de jardinage, manutention, management d'équipe, petite enfance, ...). Des modules de formations sont proposés par les branches professionnelles et peuvent aboutir à des certificats de qualification professionnelle (CQP).
- Depuis 2004, le droit individuel à la formation (DIF) est instauré.
- Les services soumis au régime de l'agrément connaissent des obligations particulières en matière de formations des professionnels.



## ZOOM SUR LE DIF

Il a pour objectif de permettre à tout salarié de se constituer un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur six ans dans la limite de 120 heures. L'initiative d'utiliser les droits à formation ainsi acquis appartient au

salarié, mais la mise en oeuvre du DIF requiert l'accord de l'employeur sur le choix de l'action de formation. La formation a lieu hors du temps de travail sauf disposition conventionnelle contraire ; elle est prise en charge par l'employeur

selon des modalités particulières. Le DIF étant un droit reconnu au salarié, celui-ci est libre ou non de l'utiliser. S'il décide de ne pas l'utiliser, il ne peut pas demander de compensation financière à son employeur au titre des heures acquises et non utilisées.

## 2

## Quelles questions se poser ?

- Comment sont choisies les formations proposées ?
- Les professionnels sont-ils encouragés dans des démarches de VAE ou d'acquisition d'une certification professionnelle ?
- Comment l'organisme informe-t-il les salariés sur les droits et possibilités de formation ?
- Comment les compétences des salariés sont-elles évaluées ?
- Comment les salariés expriment-ils leurs souhaits de formation ? Y a-t-il des entretiens professionnels permettant cette expression ? si oui, à quelle fréquence ?
- Comment sont choisies les formations proposées ? Le plan de formation est-il soumis aux représentants du personnel (IRP, CE) ?
- L'encadrement intermédiaire (responsable de secteur, chef d'équipe...) maîtrise-t-il les compétences nécessaires en termes de pilotage technique et stratégique (management d'équipe, « relation clientèle », gestion des ressources...) ?

## 3

## Comment s'améliorer ?

- Recenser les besoins en formation dans l'entreprise et en déterminer leur coût.
- Elaborer des fiches métiers pour l'ensemble des salariés.
- Evaluer les compétences des salariés en fonction des fiches emplois-métiers (répertoire ROME et CNCP)
- Accompagner les salariés dans leurs parcours de formation.
- Déterminer un plan de formation pluriannuel intégrant des formations qualifiantes, diplômantes et des formations aux risques professionnels.
- Impliquer les salariés dans les choix de formation possibles.
- Etablir le bilan du plan de formation précédent (bilan des actions de formation menées, réellement suivies par les salariés, coût, conditions d'organisation, catégories de salariés concernées, organismes de formation, satisfaction des salariés, montée en compétence).
- Organiser des sessions de formation en interne permettant le partage de l'expérience et des savoirs sur des thématiques telles que les gestes et postures, les risques professionnels, le travail en équipe.

## 4

## Comment mesurer ses progrès ?

- Comment le taux de turn-over évolue-t-il ?
- Comment le nombre de démissions évolue-t-il ?
- Quel est le degré de satisfaction exprimé par les salariés et les « clients » ?
- Quel est le nombre d'heures de formation par salarié et par an ?
- Quel est le taux de qualification des professionnels (en adéquation avec les métiers) ?
- Comment les compétences et qualifications ont-elles évoluées depuis 5 ans ?
- Quel est le taux de réalisation du plan de formation ?



## CADRE JURIDIQUE

- La liste des actions de formation qui entrent dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle continue est donnée par l'article L. 6313-1 du Code du travail.
- La loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie crée, entre autres mesures, un droit à l'information, à l'orientation et à la qualification professionnelle afin de permettre à tout salarié de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle.

## SPÉCIFICITÉS AGRÉMENT

- L'arrêté du 26 décembre 2011 fixant le cahier des charges relatif à l'agrément prévoit une liste détaillée des diplômes, certificats ou titres obligatoires pour occuper certains emplois de l'aide à domicile.

## EN SAVOIR PLUS...

- Consulter la rubrique dédiée aux métiers et formations sur le site de l'ANSP.
- Site de la Commission nationale de certification professionnelle (CNCP).
- Se renseigner sur les possibilités de financement des formations et sur les formations organisées pour les adhérents auprès de son OPCA ou du CNFPT (collectivités territoriales).
- Se renseigner auprès des fédérations d'employeurs des métiers des services à la personne sur les aspects réglementaires et financiers. Elles organisent fréquemment des actions de formation à destination de leurs adhérents.
- Sur le DIF
- Sur les formations et les diplômes du secteur des services de la personne (Guide parisien).



## DES OUTILS MOBILISABLES

- Plan de formation
- Grille de recueil des souhaits de formation des salariés
- Formulaire de suivi des formations réalisées
- Grilles de compétence par salariés
- Grilles de besoins de prise en charge par client
- Bilan social

# Suivre et accompagner l'équipe

## 1 De quoi parle-t-on ?

- Le suivi et l'accompagnement des salariés comprennent l'ensemble des actions mises en œuvre par l'employeur pour soutenir son équipe, favoriser l'épanouissement professionnel du salarié dans son travail et sa performance.
- Le suivi et l'accompagnement sont individuels et collectifs et se traduisent par des rencontres formelles ou non, des réunions d'échange sur les pratiques professionnelles ainsi que sur le fonctionnement du service, par des entretiens individuels et collectifs, par un soutien ponctuel en cas de difficulté...
- La relation de service induite par l'intervention à domicile impose une vigilance forte des responsables du service. L'encadrement repère les points à risque et peut les prévenir ou les traiter. La gestion du temps de travail des intervenants à domicile est également l'une des clés de succès dans l'atteinte d'une qualité de service car elle dépend essentiellement des besoins des « clients ».

## 2 Quelles questions se poser ?

- Comment valoriser et reconnaître les compétences de l'équipe ?
- Comment prendre en compte les contraintes professionnelles et extra-professionnelles relatives aux différents métiers de l'aide à domicile ?
- Chaque salarié bénéficie-t-il tous les deux ans (convention collective) d'un ou de plusieurs entretiens professionnels avec sa direction ou avec son supérieur hiérarchique direct ? Dans quelle mesure et pour quelle catégorie de professionnels cette fréquence est-elle la plus soutenue ?
- Quelles sont les actions permettant de « rassurer » les professionnels dans le cadre de la mise en place de leurs interventions ?
- Des espaces, des temps, des modalités d'écoute des personnes sont-ils proposés par le service aux professionnels ?
- Comment gérer le temps de travail des équipes en prenant en compte les besoins des « clients » (vacances, hospitalisation, décès, ruptures de contrats...) ?

## 3 Comment s'améliorer ?

- Désigner, en interne, un référent par salarié comme interlocuteur privilégié de l'intervenant et de ses « clients », comme interface entre les responsables et les intervenants (par exemple, des responsables de secteur peuvent être les référents des intervenants à domicile de leur secteur géographique).
- Remettre un document écrit (souvent appelé ordre de mission) aux salariés pour toute nouvelle mission, s'assurer de la bonne compréhension des consignes en donnant une explication orale.
- Transmettre à l'intervenant toutes les informations nécessaires à la mise en place de la prestation (horaires, tâches à réaliser, consignes d'accès, éléments techniques...) et vérifier la bonne compréhension de ces consignes (contact téléphonique avant la mission, accompagnement lors de la première mission...).
- Effectuer des visites à domicile en début et au cours de la mission.
- Réaliser des points réguliers avec le salarié sur le déroulement de la mission, a minima lors d'un entretien annuel.

- Prévenir les difficultés en repérant les signaux d'alerte (insatisfaction du «client», absence, silence...).

- Organiser des retours d'expérience: analyse du travail, compréhension des succès ou échecs, résolution de problèmes, traitement pédagogique des erreurs.

- Organiser des retours et partage d'expérience en collectif: groupes de travail, groupes de parole, analyse de la pratique.

- Reconnaître et prendre en compte les contraintes professionnelles et extra-professionnelles de ses salariés: prise en compte dans les planings des disponibilités des salariés (jours ou plages horaires de non disponibilité), possibilité d'aménager occasionnellement ses horaires et ses jours de travail.

- Fournir l'équipement professionnel (blouse, chaussures...).

- Aménager les locaux dédiés au personnel (repas...).

- Maîtriser la gestion du temps de travail des équipes d'intervenants à domicile en proposant des contrats à temps partiels choisis par les salariés.

- Réaliser une enquête «climat social» permettant d'établir un diagnostic de la perception de l'organisation et du cadre de travail par les salariés.

4

#### Comment mesurer ses progrès ?

- Combien de réunion d'équipe et quelle fréquence ?

- Quelle est la fréquence des points individuels avec les salariés ?

- Quelle est l'évolution du turn-over ?

- Existe-t-il une planification des entretiens individuels d'évaluation ?

5

#### Pour aller plus loin...

##### EN SAVOIR PLUS...

- Fiches pratiques sur le site du Ministère du Travail ([www.travail-emploi-sante.gouv.fr](http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr))

- Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail ([ANACT](http://ANACT))

- ANESM. Mission du responsable de service et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance à domicile. 2009 (disponible sur Internet: [www.anesm.sante.gouv.fr](http://www.anesm.sante.gouv.fr)).



#### DES OUTILS MOBILISABLES

- Plan de formation
- Tableau de compétences des salariés
- Fiches de poste et fiches de fonction
- Document unique d'évaluation des risques professionnels
- Exemple d'enquête de satisfaction auprès des salariés
- Trame d'entretien d'évaluation professionnelle

# Évaluer et prévenir les risques professionnels

## 1 De quoi parle-t-on ?

- Les risques professionnels sont liés aux conditions générales de travail, ils font peser sur les salariés la menace d'une altération de leur santé qui peut se traduire par une maladie ou un accident.
- Dans le secteur des services à la personne, ils sont très variés : risques de troubles musculo-squelettiques, psychosociaux, liés aux manutentions, aux trajets, aux ambiances thermiques (chauds/froids), à la violence, à l'utilisation d'outils, au manque d'hygiène, au bruit, etc...
- L'employeur doit supprimer ou réduire ces risques afin d'assurer la sécurité physique et mentale des salariés et de protéger leur santé.
  - C'est une obligation morale et réglementaire pour l'employeur, il peut engager sa responsabilité civile et pénale (faute inexcusable, infractions aux dispositions du Code du travail, infractions au Code pénal (blessures ou homicide involontaires...)).
  - L'amélioration des conditions de travail est un investissement. Le coût d'un accident de travail se mesure directement (assurances, indemnités...) et indirectement (dévalorisation, difficultés de reclassement, perte de compétences en interne). Le coût de l'absentéisme de courte

durée liée aux conditions de travail (stress, démotivation, valorisation) est également à prendre en compte.

- Les conditions de travail ont un impact sur la fidélisation des salariés.
- La démarche d'évaluation des risques professionnels est un levier fort pour améliorer la qualité et la sécurité des interventions auprès des « clients ».

## 2 Quelles questions se poser ?

- Y a-t-il eu des accidents du travail ou des maladies professionnelles ?
- Quand le document unique a-t-il été mis à jour ?
- Un livret d'accueil sensibilisant les nouveaux embauchés sur les risques au domicile a-t-il été prévu ?
- Le médecin du travail a-t-il prononcé des avis d'inaptitude ?

## 3 Comment s'améliorer ?

- Réaliser l'évaluation des risques professionnels par étape :
  - Préparer la démarche en y associant les salariés
  - Evaluer les risques
  - Définir et mettre en œuvre des actions de prévention
  - Ré-évaluer et corriger au moins annuellement
- Regarder ce qui peut conduire à un risque dans le secteur des services à la personne :
  - Appareils électroménagers : risque électrique...
  - Etat du logement (humidité, ventilation, éclairage...) : risque d'allergie, de chute...
  - Disposition spatiale, exigüité, manutentions : risque de maux de dos...
  - Tabagisme passif : risque d'allergie, d'irritations...
  - Déplacements professionnels : risque de chute, d'accident de la circulation
  - Isolement (à plus fortes raisons avec une personne vulnérable) : risque de stress...
  - Produits utilisés : risque d'irritations, de brûlures...

- Exemples d'actions de prévention
  - Informer les salariés sur les risques identifiés dans le document unique et les mesures pour les prévenir. Par exemple, informer les salariés sur la dangerosité des produits d'entretien et la signification des étiquettes.
  - Dispenser la formation à la sécurité aux salariés en leur indiquant les précautions à prendre pour assurer leur propre sécurité. Par exemple, prévoir des formations spécifiques en fonction des risques identifiés (manutention, port de charge, bruit, stress...).
  - Fournir des équipements de protection individuelle et vêtements professionnels (blouse, gants...)
  - Mettre en place une organisation et des moyens adaptés. Par exemple, prévoir des espaces, des temps d'écoute des salariés et/ou de soutien interne ou externe, sensibiliser les « clients » aux enjeux des risques professionnels, adapter les plannings...
- Aides au repérage des risques
  - Entretiens avec les salariés, les instances représentatives du personnel, le médecin du travail
  - Visites sur les lieux d'intervention
  - Grille de repérage des risques professionnels

4

## Comment mesurer ses progrès ?

- Suivi des indicateurs d'accident du travail, de leur gravité, du taux d'absentéisme pour maladie hors maternité

5

## Pour aller plus loin...

### CADRE JURIDIQUE

- Santé et sécurité au travail : L.4111-1 et suivants et R.4121-1 et suivants du Code du travail

### EN SAVOIR PLUS...

- [Site internet ANACT](#)
- [Brochures et dépliants disponibles sur le site internet de l'ANSP](#)
- [Fiches Repères du domicile](#) disponibles sur le site internet de l'ANSP
- [Site internet de l'INRS](#) – Sécurité et santé au travail
- [Site de l'Assurance maladie dédié aux risques professionnels](#)

- [Site de la Coordination nationale de prévention et de sécurité du CNRS](#) (document unique et programme annuel)
- Guide pour prévenir les risques professionnels dans les services à la personne, ARACT de la Réunion
- Brochure INRS sur les obligations des employeurs prestataires
- Se rapprocher de vos fédérations professionnelles
- Améliorer les conditions de travail dans [les services à la personne](#), ARACT de Basse Normandie



### DES OUTILS MOBILISABLES

- Règlement intérieur
- Rapport et programme annuel de prévention des risques professionnels établis par l'employeur
- Rapport annuel d'activité du médecin du travail
- Comptes-rendus de réunions du CHSCT (si existant)
- Bilan social (pour les structures d'au moins 300 salariés)

# Organiser, encadrer et déléguer

1

## De quoi parle-t-on ?

- L'organisation traite de la répartition des missions, des activités et des tâches. Elle répond à des questions simples :
  - Qui fait quoi ?
  - Avec qui ?
  - Qui décide de quoi ?
  - Que rendre compte ? A qui ?
- L'encadrement est une expression du pouvoir hiérarchique et contractuel. L'encadrant est la personne identifiée comme responsable pour fixer les objectifs permettant de renforcer les compétences professionnelles ou relationnelles.
- La délégation permet de clarifier les responsabilités, de sécuriser la prise de décisions, de faire évoluer les collaborateurs.

• Tant pour les salariés que pour les « clients » ou même les tiers, l'employeur doit favoriser la formalisation d'une organisation claire, cohérente et connue. La coordination des interventions évite les redondances ou a contrario permet que les choses soient faites. Cet enjeu de coordination dépend tout autant de la compétence de l'intervenant que de celle du responsable. Les responsables de secteur, chef d'équipe ou autres cadres intermédiaires ont un rôle primordial dans les organismes de services à la personne, tant dans l'encadrement du personnel d'intervention, que dans la qualité du service rendu.

2

## Quelles questions se poser ?

- Les responsabilités des différents salariés (en particulier de l'encadrement intermédiaire) sont-elles définies, formalisées et connues de tous ?
- Les attendus de chaque fonction sont-ils formalisés ?
- Les circuits d'information sont-ils organisés au sein de la structure ?
- Le circuit de prise de décision est-il clair pour les salariés ?
- L'encadrement est-il en mesure d'exercer son autorité ?
- Des délégations sont-elles définies, sont-elles souhaitables ?

### 3

#### Comment s'améliorer ?

##### DÉFINIR LES CHAMPS D'ACTION, LES MISSIONS ET LES TÂCHES DE CHAQUE PROFIL DE POSTE

- Etablir des fiches de postes suffisamment claires et détaillées qui déterminent : le rattachement hiérarchique, les missions de la personne, les activités liées à ces missions, l'environnement du poste (contacts fréquents, lieux d'exercice, équipements), les champs de compétences nécessaires, les capacités requises, le degré d'autonomie et les liens de subordination entre les postes et les profils de poste.
- S'appuyer sur le règlement intérieur pour informer sur le cadre de travail (horaires, temps de pause, délais à respecter, disponibilité...).
- Formaliser, diffuser et expliquer l'organigramme.
- Elaborer un livret d'accueil du personnel.
- Formaliser précisément les délégations.
- Définir les modalités pour rendre compte (point téléphonique, rencontres individuelles, cahier de transmission...).

- Former les responsables au management d'équipe.

- Elaborer des lettres de mission pour les personnes en situation d'encadrement.

### 4

#### Comment mesurer ses progrès ?

- Les fiches de poste sont-elles définies pour tous les métiers ?
- Un organigramme à jour est-il disponible ?
- Les délégations sont-elles formalisées ?



#### DES OUTILS MOBILISABLES

- Organigramme (hiérarchique et fonctionnel)
- Règlement intérieur
- Fiches de postes
- La lettre de mission
- La délégation de pouvoir
- Exemple d'enquête de satisfaction auprès des salariés
- Trame d'entretien d'évaluation professionnelle



**DÉFINIR**  
SA STRATÉGIE ET  
COMMUNIQUER



# Définir ses objectifs stratégiques et ses principes d'intervention (le projet de service)

**1**

## De quoi parle-t-on ?

- Les pratiques d'une équipe se basent sur [des principes d'intervention et sur des objectifs stratégiques](#), propres à chaque organisme :
  - valeurs, principes d'intervention : place et importance accordée aux « clients », conception de « l'intervention à domicile » et des missions.
  - projet stratégique : stratégie poursuivie, positionnement par rapport à l'environnement (territoire d'intervention, environnement concurrentiel...) et à ses évolutions.

Ils constituent la « politique interne » propre à chaque organisme. C'est à partir de ce cadre que se dessine la manière de s'organiser et de fonctionner.

Ils positionnent l'organisme dans son environnement local (« clientèle », concurrence, partenaires, organismes financeurs...) et fédèrent l'équipe autour d'un projet commun (« pourquoi on existe et ce que l'on envisage de faire »).

Dans le cas d'une gestion associative, communale ou intégrée dans un réseau d'entreprises, ce cadre est souvent préalablement défini (projet associatif, projet municipal, projet d'entreprise de la « maison mère »).

Ces principes sont généralement écrits, formalisés lors de la création de l'organisme. L'élaboration d'un « projet de service » est d'ailleurs obligatoire pour les organismes soumis à autorisation (article L 311-8 du CASF).

- Décrire ses activités, c'est aussi faire périodiquement le bilan, de manière quantitative (données chiffrées et statistiques) et qualitatives pour constater des évolutions (positives ou négatives), faire le point sur les objectifs réalisés... Ce bilan d'activité est d'ailleurs obligatoire pour les organismes agréés ([arrêté du 26 décembre 2011](#)).

**2**

## Quelles questions se poser ?

- Le cadre de l'intervention est-il défini (objectifs stratégiques, principes déontologiques, valeurs...) ?
- Ce cadre est-il formalisé par écrit ? Ce cadre est-il communiqué aux membres de l'équipe ? Aux « clients » ? Aux partenaires ?
- Ce cadre a-t-il été actualisé depuis la création de l'organisme ? Des perspectives d'évolution et de développement sont-elles envisagées pour l'avenir ?

- Les activités proposées sont-elles clairement identifiées par les acteurs du territoire d'intervention (« clientèle », concurrence, collectivités, partenaires...)?

- Les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM sont-elles prises en compte par l'organisme (obligation réglementaire pour les services agréés et autorisés) ? Si oui, comment ?

- L'évolution des activités est-elle régulièrement analysée ?

- Cette analyse est-elle synthétisée dans un bilan interne ?

- Les décisions stratégiques (nouvelle prestation, nouveau métier, nouveau territoire d'intervention par exemples) tiennent-elles compte de cette analyse ?

**3**

## Comment s'améliorer ?

- Définir ses principes d'intervention : sa conception de la « relation clientèle », sa vision de l'intervention à domicile et sa traduction concrète au quotidien. Aborder en particulier les questions du respect du « client », de la discrétion professionnelle et de la

confidentialité des échanges, de la prévention et du traitement de la maltraitance (obligatoire pour les organismes agréés et autorisés).

- Définir ses orientations stratégiques en fonction de ses atouts et de ses faiblesses par rapport à l'environnement concurrentiel : les opportunités et les menaces en présence sur son territoire d'intervention, les risques à prendre en compte. Cette démarche est appelée communément « étude de faisabilité » ou « étude de marché » des « facteurs clé de succès ». Pour définir ses points forts / points faibles, il s'agit de bien connaître les caractéristiques de son territoire : quels sont les besoins de la population locale non satisfaits en termes de prestations à domicile ? quelles sont les prestations pour lesquelles les « clients » manifestent le plus d'intérêt ? quelle est la politique de prix des concurrents ? ...

- Elaborer un document reflétant les principes d'intervention et les objectifs stratégiques, selon une méthode définie (proche de la méthode d'évaluation présentée dans ce guide) :
  - désignation d'un rédacteur ou mise en place d'un comité de rédaction
  - proposition d'un échéancier fixé
  - recueil des informations disponibles
  - information et association de l'équipe et de la « clientèle »
  - information et consultation de la « clientèle » (obligatoire pour les

organismes autorisés)

- validation – le cas échéant – par le gestionnaire (conseil d'administration d'une association, siège d'un réseau d'entreprise...)

- Traiter dans ce document de l'ensemble des thématiques incontournables :
  - Les références de l'organisme, ses missions, ses finalités
  - Les principes de l'organisme, les conceptions partagées par l'équipe
  - L'offre de services de l'organisme (plus-value des activités proposées et de l'équipe d'intervenants)
  - Les perspectives d'évolution et de développement, les orientations stratégiques

- Animer son projet :
  - présentation et diffusion à l'équipe, communication externe (à la « clientèle », aux partenaires...)
  - suivi et actualisation (actualisation obligatoire tous les 5 ans pour les organismes autorisés)

- Prendre en compte les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM (obligation réglementaire pour les services agréés et autorisés).

- Organiser le recueil des informations nécessaires à l'élaboration d'un bilan d'activité (mouvement de personnel, nombre d'heures facturées, chiffre d'affaire annuel global et selon les prestations proposées...).

- Elaborer un bilan d'activité (annuel de préférence) permettant d'analyser les évolutions de l'activité d'année en année (évolution de la composition de l'équipe, évolution du profil de la « clientèle », apports des nouveaux équipements utilisés, prestations les plus demandées...). La connaissance de ces évolutions facilite la définition des orientations stratégiques (par exemple, concernant le choix d'une prestation à développer ou au contraire à abandonner, l'étendue de l'activité à un nouveau quartier, ...).

- Diffuser le bilan à l'équipe et aux autorités compétentes (agrément).

## 4

### Comment mesurer ses progrès ?

- Si on aborde les thèmes de la « relation clientèle », du respect du « client », de la « fonction sociale » de l'organisme (agrément), etc., avec l'équipe, l'ensemble de ses membres partage-t-il une vision commune de ces principes ? Les principes évoqués correspondent-ils aux valeurs de l'organisme ? Si un document interne existe à ce sujet, est-il connu de tous les professionnels ?

- Les objectifs stratégiques ont-ils été actualisés il y a moins de 5 ans ?

- Le projet du service est-il transmis par le responsable (dirigeant ou cadre intermédiaire) à tout nouveau salarié ? Est-il présenté, explicité ?
- Combien de nouveaux « clients » sont orientés par les acteurs locaux (collectivités, partenaires, ...) ?

5

Pour aller plus loin...

### SPÉCIFICITÉS AGRÉMENT ET AUTORISATION DE FONCTIONNEMENT

- **Organismes autorisés :** le projet de service est un document obligatoire, à soumettre pour avis aux usagers (enquête de satisfaction par exemple) et à actualiser tous les 5 ans (article L.311-8 du Code de l'action sociale et des familles).
- L'organisme autorisé ou agréé contribue à la prévention et au traitement de la maltraitance (obligations du Code de l'action sociale et des familles et du Cahier des charges de l'agrément).

### EN SAVOIR PLUS...

- **Trame pour un projet stratégique (ou un projet de service)**
- **APCE** (Agence pour la création d'entreprise), vidéos et documents sur l'étude de marché (disponible sur Internet)
- **ANESM** (Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux). Elaboration, rédaction, et animation du projet d'établissement ou de service. 2010
- **ANESM** Mission du responsable de service et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance à domicile. 2009
- **ANESM** La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre. 2008
- **ANESM** Le questionnaire éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux. 2010
- **Ministère de la Santé et de la Solidarité.** Gestion des risques de maltraitance pour les services d'aide, de soins et d'accompagnement à domicile. 2009



### DES OUTILS MOBILISABLES

- Projet d'entreprise, projet associatif
- Projet de service
- « Etude de faisabilité » ou « étude de marché »
- Bilan annuel d'activité (agrément)
- Politiques locales développées auprès des personnes vulnérables (personnes âgées, personnes handicapées) et de la petite enfance : projets municipaux, schéma départemental spécifique...
- Recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM (organismes autorisés en particulier), guides sectoriels, référentiels métiers...
- Charte des droits et libertés de la personne accueillie

# Communiquer sur l'offre de service et valoriser sa qualité

## 1 De quoi parle-t-on ?

- La communication externe vise à faire connaître son offre, ses prestations de service auprès d'interlocuteurs multiples (« clients », partenaires institutionnels, partenaires financiers, organismes de protection sociale, etc.) dans un environnement réglementaire, administratif, financier complexe.
- On parle de communication institutionnelle lorsqu'il s'agit de se faire identifier par les mairies, les chambres de commerce, les conseils généraux par exemple.
- La recherche de nouveaux « clients » (ou prospects dans un premier temps) s'apparentera plutôt à un plan marketing en lien avec sa politique commerciale.
- La notoriété d'un service, y compris auprès des partenaires institutionnels est un levier pour accéder à des informations, des appels à projets, des financements, des formations, des expériences innovantes.

## 2 Quelles questions se poser ?

- Comment le service se fait-il connaître auprès du public, des partenaires institutionnels, des prescripteurs ou personnes ressources ?
- Les partenaires institutionnels et prescripteurs sont-ils recensés ?
- Font-ils l'objet d'une information régulière sur l'organisme, son offre et ses évolutions ?
- Quels sont les supports utilisés pour communiquer ? Comment l'organisme s'assure que ces supports sont à jour ?
- Connait-on « le média » qui a permis aux « clients » existants d'accéder au service ?

## 3 Comment s'améliorer ?

### LES OUTILS ET SUPPORTS

- Elaborer un site internet et s'assurer de sa bonne indexation (référencement)
- Elaborer une plaquette, un dépliant présentant le service (différent du livret d'accueil)
- Elaborer un livret d'accueil pour les « clients »
- Organiser des événements à thème, des réunions d'information ouvertes à tous
- Disposer d'une charte graphique déployée sur l'ensemble des supports (papier, local, voitures...) et d'une gestion documentaire permettant de ne diffuser que les supports actualisés

### ZOOM : LE MESSAGE DANS LA COMMUNICATION

L'accent peut être porté sur la qualité des références et des expériences auprès des parents (aide aux devoirs ou garde d'enfants) sur les aspects innovants d'une offre (garde de nuit, de week

end pour des personnes âgées...). Dans tous les cas, il est important d'être vigilant sur la question de la confiance et du professionnalisme, à plus fortes raisons vis-à-vis de populations vulnérables.

- Réaliser des communiqués de presse pour annoncer des événements, une nouvelle prestation innovante, etc.
- Avoir recours à la presse locale pour présenter l'activité de la structure et les avantages apportées à la population
- Mettre en place un outil de gestion de la « relation client » (CRM, voir précision ci-dessous)

### LES BONNES PRATIQUES

- Se faire référencer dans les annuaires papiers et internet (pages Jaunes, annuaires professionnels)
- Figurer sur les sites internet des communes
- Se faire référencer auprès de plateformes ou d'enseignes
- Organiser des opérations commerciales : « test gratuit, parrainage... »



### ZOOM : UN LOGICIEL DE GESTION DE LA RELATION CLIENT (CRM)

Il existe des solutions logicielles ou directement à partir d'Internet (full web) qui permettent de dynamiser sa gestion commerciale, suivre ses

clients, ses devis, ses prospects, sa facturation. Historiquement réservés aux grosses entités, ces solutions tendent à se démocratiser.

- Participer aux grands événements portés à l'échelle départementale (journée d'informations, tables rondes, groupe de travail schémas...) ou à l'échelle communale (réunion d'information sur l'aide à domicile auprès des différents publics, semaine bleue, forum, salons...)
- Envoyer des lettres personnalisées à l'ensemble des professionnels de santé, des hôpitaux, des mairies, des CCAS, des CLIC, des commerces de proximité...

4

### Comment mesurer ses progrès ?

- Combien de contacts téléphoniques liés à tel événement de communication ?
- Combien de plaquettes sont diffusées par mois ?
- Combien de nouveaux prospects par mois ?

- Combien de clic sur le site Internet par mois ?
- Quelles sont les pages les plus visitées ?

5

### Pour aller plus loin...

### SPÉCIFICITÉS AGRÈMENT

- [L'arrêté du 26 décembre 2011](#) fixant le cahier des charges relatif à l'agrément prévoit des dispositions spécifiques en matière d'information du public :
  - obligation de réaliser et remettre un livret d'accueil
  - obligation d'affichage dans les locaux des tarifs
  - obligation vis-à-vis de la signalisation du local



### DES OUTILS MOBILISABLES

- [Plan de communication](#)
- Plaquette commerciale
- Application de gestion de la relation Client (CRM)
- Livret d'accueil pour les clients

# Formaliser et partager ses méthodes de travail

**1**

## De quoi parle-t-on ?

- Savoir qui fait quoi, comment et avec quels outils permet au dirigeant de l'organisme de faire connaître ses décisions et de s'assurer que les pratiques de ses intervenants sont cohérentes. La description des activités participe donc à la bonne marche du service.
- Ces documents synthétiques n'ont pas pour vocation d'alourdir le fonctionnement du service, au contraire. Par leur vocation visant à clarifier l'organisation, ils facilitent la réalisation des prestations et le suivi administratif. Ces outils peuvent aussi permettre d'améliorer les relations de l'organisme avec les acteurs extérieurs (« clients », fournisseurs...). Par exemple, par la constitution d'un répertoire partagé.

- Il s'agit de traiter de tout ce qui concoure de près ou de loin, indirectement ou directement, au bon fonctionnement du service... Autrement dit, les différentes étapes du « parcours client » : l'accueil du « client », le traitement de la demande, la préparation de la prestation, le déroulement et le suivi de la prestation... On parle généralement de « processus », c'est-à-dire de l'enchaînement des activités qui concourent à la prestation proposée au « client ».
- Des documents internes servent ainsi de « modes d'emploi » pour ces différents processus. Ces documents sont des supports pour l'organisation interne : ils décrivent les façons de faire (les procédés) lorsque plusieurs professionnels sont concernés et qu'ils ont à se coordonner entre eux. On parle généralement de « procédure », d'« instruction de travail », de « mode opératoire ».

**2**

## Quelles questions se poser ?

- La réalisation des prestations proposées (jardinage, maintenance informatique, portage de repas...) s'appuie-t-elle sur des supports spécifiques (instructions de travail, manuels liés à l'utilisation des équipements...)?
- Ces supports sont-ils formalisés dans des documents internes ?
- L'équipe a-t-elle connaissance de l'ensemble des décisions prises par les responsables de l'organisme ?
- Les instructions sont-elles respectées par tous les membres de l'équipe ?
- Les interventions des différents membres de l'équipe sont-elles cohérentes et coordonnées ?
- La mise en place de nouvelles activités est-elle organisée entre les différents professionnels concernés ?

### 3

#### Comment s'améliorer ?

- Identifier les grands processus liés à la réalisation de la prestation. Par exemple : l'accueil et l'information du «client», le traitement de la demande, la préparation de la prestation, le déroulement et le suivi de la prestation...
- Pour chaque processus :
  - déterminer les attendus (par exemple, le traitement de la demande vise à ce que la prestation soit la plus adaptée possible aux attentes et besoins du «client»)
  - identifier les professionnels concernés
  - déterminer les liens de coordination nécessaires à la réalisation de leurs tâches respectives (par exemple, entre le responsable du service et l'intervenant à domicile, pour préparer une première intervention chez un nouveau «client»)
  - définir les manières de faire et de se coordonner
  - formaliser ces procédés dans un document synthétique (modalités de travail et éventuellement de coordination)

- Diffuser les instructions de travail, les procédures et autres supports de l'organisation aux professionnels concernés
- S'assurer que les professionnels ont pris connaissance de ces documents (courrier électronique avec accusé de lecture, émargement sur le document diffusé...) et qu'ils respectent les nouvelles dispositions organisationnelles
- Conserver les instructions de travail, procédures et autres supports organisationnels dans un espace accessible aux membres de l'équipe (lieu d'affichage, classeur, espace informatique...).
- Actualiser les instructions de travail, procédures et autres supports organisationnels dès que cela est nécessaire (nouvelle prestation, nouvel équipement, nouvelle organisation...).

### 4

#### Comment mesurer ses progrès ?

- Analyser les derniers incidents rencontrés par l'équipe (problème de coordination, manque de communication, mauvaise utilisation d'un nouveau produit...), compte tenu de l'existence ou non d'une procédure spécifique, de son mode de diffusion...
- Analyser quelques documents internes existants (instructions, procédures...) pour évaluer si ces indications sont appliquées et restent d'actualité.
- Demander si le personnel se réfère spontanément aux procédures internes et s'il souhaite les voir évoluer, et si oui comment.

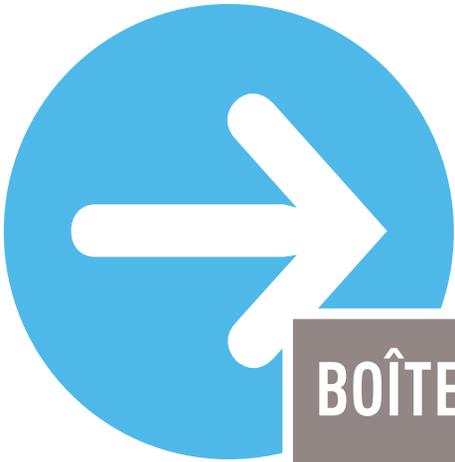


#### DES OUTILS MOBILISABLES

- Modes opératoires, manuels d'utilisation du matériel, instructions de travail, procédures, notes de services...
- Système documentaire (démarche de certification engagée)







## BOÎTE À OUTILS

4

Vous trouverez dans cette boîte à outils des supports très concrets, mobilisables par un simple téléchargement. L'objectif est d'illustrer le guide « La démarche qualité dans les services à la personne » par des exemples d'outils ou de trames permettant une prise en main opérationnelle immédiate. Ces outils sont à considérer comme des exemples, des possibilités, mais dans tous les cas, ils méritent d'être contextualisés, d'être adaptés à la réalité de votre fonctionnement et de vos objectifs.

## Les thématiques des fiches pratiques :

### Gestion de projet

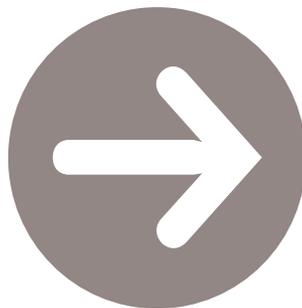
- Plan pour un projet stratégique (ou projet de service)
- Exemple de planning projet
- Trame de plan d'action
- Trame de fiche action
- Trame de plan de communication

### Ressources humaines

- Trame de fiche de poste
- Trame d'entretien de recrutement
- Trame de test de recrutement
- Plan pour un livret d'accueil du salarié
- Trame d'entretien d'évaluation professionnelle

### Amélioration continue

- Trame et conseils pour l'enquête de satisfaction
- Exemples d'enquête de satisfaction auprès des salariés
- Trame de procédure
- Trame de compte-rendu
- Arbre des causes visant à prévenir ou comprendre les causes d'un dysfonctionnement



## **GESTION DE PROJET**

# Plan pour projet stratégique (ou projet de service)

Les valeurs et les orientations stratégiques d'une structure constituent le socle de son action.

Selon les organismes de services à la personne, la stratégie est parfois préalablement définie par l'association ou le réseau d'entreprise dont on dépend (projet associatif ou d'entreprise). D'autres organismes ont écrit un projet lors de leur création, qui précise leurs objectifs et leurs modalités d'organisation et de fonctionnement. Ce projet est d'ailleurs obligatoire pour les services sociaux ou médico-sociaux («projet de service»).

Certains textes juridiques peuvent servir de référence pour rédiger son projet (cahier des charges

de l'agrément...). Il existe également des guides et des recommandations publiées par des institutions nationales (ANSP, ANACT, ANESM, ...). Enfin, la déclaration, la procédure d'agrément ou l'arrêté d'autorisation constitue une bonne base pour le descriptif des activités, du public visé, de la composition de l'équipe.

Il est généralement recommandé d'associer son équipe à l'élaboration de son projet (la consultation des bénéficiaires est obligatoire pour les services autorisés).

Le projet est à actualiser périodiquement (tous les 5 ans pour les services sociaux ou médico-sociaux).

PROJET STRATÉGIQUE (ou projet de service)	
<b>PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre de l'intervention : missions, cadre juridique (prestataire / mandataire, agrément / autorisation, ...)</li> <li>• Rapide historique (circonstances de la création, projet initial et ses évolutions)</li> <li>• Public cible (et place de l'entourage pour les structures intervenant auprès de publics vulnérables), évolutions de ce public</li> <li>• Périmètre d'intervention (secteur géographique) et ancrage sur le territoire (positionnement de la structure par rapport aux concurrents)</li> <li>• Modes de coopération (partenariats obligatoires et stratégiques), appartenance à un réseau (syndicat, fédération, union...).</li> </ul>
<b>PRINCIPES D'INTERVENTION (VALEURS PARTAGÉES PAR L'ÉQUIPE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception de la relation clientèle et des spécificités de l'intervention à domicile (le cas échéant, valeurs de son organisme gestionnaire [association, réseau d'entreprise...]).</li> </ul> <p>La prévention et le traitement de la maltraitance est à traiter dans le projet des structures intervenant auprès de publics vulnérables.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traduction concrète, au quotidien, des notions de ces principes (respect du client et de ses attentes, discrétion et confidentialité, ...)</li> </ul>
<b>OFFRE DE SERVICES (LES ACTIVITÉS DE LA STRUCTURE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nature des activités de services à la personne</li> <li>• Composition de l'équipe, compétences mobilisées, stratégie d'adaptation à l'emploi (recrutement, accueil et intégration des nouveaux intervenants), politique de formation...</li> <li>• Plus-value du service rendu par rapport aux concurrents</li> <li>• Gestion des ressources et choix financiers (équipements, points clés de la situation budgétaire, matériels disponibles, ...)</li> </ul>
<b>ORIENTATIONS STRATÉGIQUES</b>	<p>Perspectives d'évolution, de progression et de développement (objectifs, résultats attendus, échéances). Ces perspectives peuvent être rédigées sous la forme de fiches actions ou plan d'actions [consulter nos outils !].</p>
<b>ANNEXES</b>	<p>Illustrations, graphiques ou autre support interne (procédures, instructions de travail, contrat type, devis type...) à la structure qui peut pertinemment compléter le propos.</p>

NB: Cet outil est proposé comme support à la réflexion des professionnels des organismes de services à la personne. Ce n'est ni une norme, ni un modèle. Il s'inspire d'outils existants. Il peut être amélioré et adapté à chaque structure (se référer aux publications spécialisées et notamment, la recommandation de l'ANESM sur l'élaboration, la rédaction et l'animation du projet de service (2010)).

# Exemple de planning projet

En planifiant son projet, on peut davantage le concilier avec la vie quotidienne de sa structure. Programmer un projet dans le temps, c'est aussi faciliter sa mise en œuvre : on dispose d'un fil conducteur, permettant à toute l'équipe de se situer dans la démarche. Le planning proposé correspond à la mise en œuvre d'une démarche qualité (cf. Guide méthodologique de l'ANSP). Cette planification peut se faire en jours, en semaines, en mois.

NB : Cet outil est proposé comme support à la réflexion des professionnels des organismes de services à la personne. Ce n'est ni une norme, ni un modèle. Il s'inspire d'outils existants. Il peut être amélioré et adapté à chaque structure (se référer aux publications spécialisées : ouvrages, guides, recommandations, référentiels ...).

	mois 1	mois 2	mois 3	mois 4	mois 5	mois 6	mois 7	mois 8	mois 9	mois 10	mois 11	mois 12
<b>PHASES</b>												
<b>PHASE 0 : SE PRÉPARER</b>												
ETAPE 1 : ETABLIR UN PLAN DE TRAVAIL	■											
ETAPE 2 : SENSIBILISER SON PERSONNEL		■	■									
<b>PHASE 1 : S'AUTO-ÉVALUER</b>												
ETAPE 1 : ANALYSER SON ORGANISATION ET SON FONCTIONNEMENT				■	■							
ETAPE 2 : CONSTRUIRE UN PLAN D'ACTIONS						■						
<b>PHASE 2 : CONCRÉTISER LES ACTIONS DE PROGRESSION</b>												
ETAPE 1 : PRÉCISER LE PLAN D'ACTIONS (FICHES ACTIONS)							■					
ETAPE 2 : MOBILISER SON PERSONNEL SELON LES FICHES ACTIONS								■	■			
<b>PHASE 4 : CONFORTER LES ACTIONS</b>												
ETAPE 1 : MESURER LES PROGRÈS RÉALISÉS, CORRIGER LES ERREURS										■	■	
ETAPE 2 : COMMUNIQUER SUR LES PROGRÈS RÉALISÉS...												■
... SE FAIRE CERTIFIER ?												



# Trame de plan d'actions

1

## Le plan d'actions c'est...

- l'inventaire des axes d'amélioration que l'on veut mettre en œuvre (compte-tenu des résultats de son évaluation)
- l'outil qui va servir de fil conducteur pour passer à l'action, concrétiser et suivre ces améliorations. Ce suivi se fait dans la durée (de quelques mois à plusieurs années par exemple). Cette progression peut être appréciée par des indicateurs.

2

## Quelques conseils pour construire votre plan d'actions

- Classer vos axes de progression par thèmes, puis par ordre de priorité
- Pour chaque axe de progression :
  - identifier les membres de l'équipe à solliciter et les ressources à mobiliser (équipement, budget, documents ou données d'information)
  - préciser une échéance pour la réalisation de cette action (cette indication est une balise utile pour rester mobiliser).

PLAN D' ACTIONS	
<b>AXE D'AMÉLIORATION N°1</b>	Intitulé
	Référent
	Membres de l'équipe concernés :
	Moyens nécessaires :
	Suivi (points d'étape, indicateurs de progression) :
	Echéance :
<b>AXE D'AMÉLIORATION N°2</b>	Intitulé
	Référent
	Membres de l'équipe concernés :
	Moyens nécessaires :
	Suivi (points d'étape, indicateurs de progression) :
	Echéance :
<b>AXE D'AMÉLIORATION N°3</b>	Intitulé
	Référent
	Membres de l'équipe concernés :
	Moyens nécessaires :
	Suivi (points d'étape, indicateurs de progression) :
	Echéance :



# Trame de plan de communication

Un plan de communication se construit en fonction d'une stratégie de développement et de ses avantages concurrentiels.

Il concerne une action particulière : par exemple, l'engagement de la structure dans une démarche qualité, la mise en place de nouvelles prestations, la couverture d'une nouvelle zone géographique... Quelle que soit l'action mise en place, elle constitue une plus-value qu'il convient de valoriser : qualité,

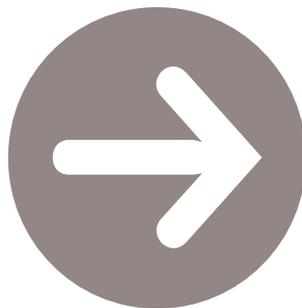
originalité, proximité, solidarité, disponibilité, références clients, rapport qualité – prix,...

Selon les enjeux de cette action, la cible, le contenu du message, les supports de communication varient. Ces modalités évoluent selon les étapes de l'action : par exemple, entre l'officialisation d'un projet et sa mise en place effective. Pour vous aider à organiser votre communication, voici une trame de plan de communication.

NOM – LOGO DE LA STRUCTURE	INTITULÉ DE L'ACTION : Quelle est l'action qui fait l'objet du plan de communication ?		DATE D'APPLICATION : DATES DE MISES A JOUR :		
OBJECTIFS	Quels sont les objectifs et les résultats attendus de cette communication ? Informé ? Vendre ? Convaincre ? Se faire connaître ? Rénover son image ?				
MODALITÉS	Quels sont les supports et procédés utilisés pour ce plan de communication (dans son ensemble) ?				
BUDGET	De quel budget dispose-t-on pour cette action de communication ?				
PLAN DE COMMUNICATION					
ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION	PUBLIC CIBLE	ÉCHÉANCE	MODALITÉS DE COMMUNICATION ET SUPPORTS	QUE DOIT PENSER OU RETENIR LA CIBLE ?	QUELLES IDÉES
	Par exemple, clients, partenaires institutionnels ou financiers, grand public, etc.	Quelle occasion ? Quels délais ?	SUPPORTS : mailings, plaquettes, publicité médias, logos sur les véhicules, ...  RESEAU DE DIFFUSION : zone géographique, lieux, relais...	Par exemple, la qualité des références de l'entreprise, le caractère innovant des services proposés, le souci de l'amélioration de la qualité...	Par exemple, dans le cadre d'un plan marketing, les valeurs de la structure seront mises en avant, pour donner une image fidèle et attractive de l'entreprise.
ÉTAPE 1					
ÉTAPE 2					
ÉTAPE 3					

NB: Cet outil est proposé comme support à la réflexion des professionnels des organismes de services à la personne. Ce n'est ni une norme, ni un modèle. Il s'inspire d'outils existants. Il peut être amélioré et adapté à chaque structure (se référer aux publications spécialisées : ouvrages, guides, recommandations, référentiels ...).





## **RESSOURCES HUMAINES**

# Trame de fiche de poste

La fiche de poste définit la mission, les activités, les compétences requises à l'exercice d'une fonction.

Elle est remise au nouveau salarié lors du recrutement ou à son arrivée dans la structure. Elle sert également de base à l'échange entre le salarié et son responsable hiérarchique lors de l'entretien de professionnalisation (évolution du salarié selon les possibilités de l'entreprise) ou lors de l'entretien

annuel d'évaluation (évaluation des objectifs fixés au salarié).

Pour vous aider à renseigner vos Fiches de poste, consulter le site de l'ANSP, des Fiches métiers sont proposées (rubrique « Côté professionnels – Les métiers ». [http://www.servicesalapersonne.gouv.fr/les-metiers-\(89300\).cml](http://www.servicesalapersonne.gouv.fr/les-metiers-(89300).cml))

## FICHE DE POSTE

NOM - LOGO DE LA STRUCTURE	INTITULÉ DU POSTE :	DATE DE CRÉATION : DERNIÈRE MISE A JOUR :
PRÉSENTATION DU POSTE	<b>TITULAIRE :</b> Nom, prénom	
	<b>DATE DE PRISE DE FONCTION :</b>	
	<b>STATUT / GRADE :</b>	
	<b>LIEU DE TRAVAIL :</b>	
MISSIONS	<b>MISSION PRINCIPALE :</b> objectifs, finalités du poste	
	<b>ATTRIBUTIONS :</b> description des tâches et activités	
CONTEXTE PROFESSIONNEL	<b>RELATIONS PROFESSIONNELLES FRÉQUENTES :</b> préciser le champ relationnel en interne (dans la structure) et en externe (partenaires, clientèle...).	
	<b>CONTEXTE MATERIEL :</b> équipement, matériel, outils nécessaires à l'exercice du poste. Préciser si ces supports sont mis à disposition par l'employeur, les clients...	
PROFIL	<b>FORMATIONS :</b> Formation initiale et complémentaire	
	<b>EXPERIENCES PROFESSIONNELLES :</b>	
	<b>COMPETENCES :</b> savoir-faire (compétences techniques) et savoir-être (compétences relationnelles)	

NB : Cet outil est proposé comme support à la réflexion des professionnels des organismes de services à la personne. Ce n'est ni une norme, ni un modèle. Il s'inspire d'outils existants. Il peut être amélioré et adapté à chaque structure (se référer aux publications spécialisées : ouvrages, guides, recommandations, référentiels ...).

# Trame d'entretien de recrutement

L'entretien est une étape incontournable du processus de recrutement. Après une première sélection des candidatures reçues, l'organisation des entretiens permet d'approfondir son évaluation. Lors d'un entretien, on évalue de manière plus approfondie :

- les références du candidat (son parcours, ses compétences et ses connaissances),
- sa motivation à rejoindre la structure,
- sa compréhension du poste à pourvoir,
- ses compétences relationnelles.

Il s'agit de recueillir les informations manquantes pour décider ou non de l'embauche. L'outil ici proposé permet d'avoir une trame des questions à poser et des éléments à recueillir... et ainsi synthétiser les points essentiels de l'échange avec le candidat et faciliter la prise de décision de l'employeur !

Pour vérifier la qualification et les aptitudes du candidat, un test écrit ou un essai professionnel peuvent également être mis en place.

TRAME D'ENTRETIEN RECRUTEMENT		
POSTE :	DATE D'ENTRETIEN .../... /... ENTRETIEN N°...	PROFESSIONNELS AYANT CONDUIT L'ENTRETIEN (noms et fonctions)
PRÉSENTATION DU CANDIDAT	Nom - Prénom Parcours Diplômes	
PARCOURS PROFESSIONNEL	<b>Dans le secteur d'activité :</b> expériences, formation...	
	<b>Hors secteur d'activité :</b> expériences, formation...	
MOTIVATION	Intérêt pour le secteur d'activité ? Représentations du candidat sur la structure, l'activité, la clientèle, le poste ? Posture adoptée face à l'intervention à domicile (discrétion, respect des habitudes...)? Représentations du travail d'équipe, de la communication interne au service ? Le cas échéant, posture adoptée face à un public vulnérable (personnes âgées, personnes handicapées, jeunes enfants) ?	
CONTRAINTES PERSONNELLES	Déplacement, transports... Garde d'enfants, aide apportée à un proche âgé ou malade... Autres engagements professionnels ou extraprofessionnels	
POINTS FORTS DE L'ENTRETIEN	<b>Atouts :</b>	
	<b>Faiblesses :</b>	
	<b>Points de vigilance</b> (à approfondir lors d'un autre entretien, d'un test écrit ou d'un essai professionnel)	
CONCLUSION	<b>Candidat retenu / Candidat à revoir / Mise en situation / Candidat non retenu</b>	
REPONSE DONNÉE	<b>Positive / Négative / En attente</b> <b>Ecrite / Orale / Autre (préciser)</b> <b>DATE DE LA REPONSE :</b>	

NB : Cet outil est proposé comme support à la réflexion des professionnels des organismes de services à la personne. Ce n'est ni une norme, ni un modèle. Il s'inspire d'outils existants. Il peut être amélioré et adapté à chaque structure (se référer aux publications spécialisées : ouvrages, guides, recommandations, référentiels ...).

# Trame de test de recrutement

Un test écrit peut utilement compléter l'entretien de recrutement : il s'agit de mettre le candidat en situation à travers quelques questions concrètes. Ce test permet de mieux percevoir comment le candidat se positionne par rapport aux spécificités du poste de

travail (d'un point de vue technique comme d'un point de vue relationnel).

A titre d'exemple, voici quelques questions qui peuvent être posées à un candidat dans le cadre d'un test écrit :

## TEST DE MISE EN SITUATION PROFESSIONNELLE

POSTE A POURVOIR :	DATE DU TEST :	NOM ET PRENOM DU CANDIDAT :
<b>PRESENTATION AU CLIENT</b>	Lors de votre première intervention, comment vous présentez-vous au client ? Selon vous, quels sont les éléments essentiels lorsqu'on se présente pour la première fois chez un client (son parcours personnel, sa mission, son service...)?	
<b>QUALITE DE LA PRESTATION</b>	<p>Vous intervenez pour la première fois chez ce client. Vous avez un ordre de mission qui précise le cadre de l'intervention (jours et heures d'intervention, ...). Des questions complémentaires sont-elles à poser au client ?</p> <p>Vous ne disposez pas de l'équipement nécessaire pour réaliser convenablement votre intervention. Que faites-vous ?</p> <p>De manière générale, que faut-il vérifier concernant son équipement ?</p> <p>Comment vous-y prenez-vous ?</p> <p>Vous terminez plus tôt que prévu votre intervention, que faites-vous ?</p> <p>Il existe un cahier de liaison. Remplissez-le à chaque intervention ou selon les événements ?</p> <p>... D'autres questions peuvent être liées à l'organisation du travail (priorité des tâches par exemple), l'hygiène, les situations d'urgence, la prévention de la maltraitance (publics vulnérables), etc.</p>	
<b>POSTURE PROFESSIONNELLE</b>	<p>Ce client vous propose de le tutoyer, que faites-vous ?</p> <p>Une heure avant d'aller travailler, vous constatez que votre enfant est malade et personne ne peut le garder. Que faites-vous ?</p> <p>Vous intervenez chez cette personne handicapée pour faire ses courses. Le client vous donne une liste des courses et de l'argent en liquide. A votre retour des courses, que faites-vous ?</p> <p>Vous intervenez chez cette personne âgée pour préparer son repas. Le client vous invite à déjeuner avec elle, que faites-vous ?</p> <p>Lors d'une intervention, vous endommagez un objet appartenant au client. Que faites-vous ?</p>	

NB: Cet outil est proposé comme support à la réflexion des professionnels des organismes de services à la personne. Ce n'est ni une norme, ni un modèle. Il s'inspire d'outils existants. Il peut être amélioré et adapté à chaque structure (se référer aux publications spécialisées : ouvrages, guides, recommandations, référentiels ...).

# Plan pour un livret d'accueil du nouveau salarié

L'arrivée d'un nouveau salarié nécessite de veiller à son accueil dans l'équipe et à son intégration dans son nouveau poste de travail. Le contrat de travail et le règlement intérieur mentionnent certes les droits et obligations, la fiche de poste définit la fonction, mais un document d'accueil remis au nouveau salarié peut l'aider à mieux identifier la structure qu'il intègre, son contexte, son organisation.

Ce document est généralement appelé «Livret d'accueil» (à ne pas confondre avec le livret remis obligatoirement à tout client bénéficiaire d'un service social ou médico-social).

Contrairement au règlement intérieur dont la loi fait obligation dès lors que l'entreprise comporte 20 salariés et plus (article L.122-34 du Code du travail), le livret d'accueil ne fait l'objet d'aucune règle quant à son existence ou son élaboration.

La trame ci-dessous présente les éléments essentiels qui peuvent figurer dans ce livret d'accueil. Elle peut également servir de base pour un document d'accueil à l'attention des stagiaires.

NOM – LOGO DE LA STRUCTURE	LIVRET D'ACCUEIL DU NOUVEAU SALARIE
INTRODUCTION	Mot de bienvenue par le dirigeant de la structure Présentation du document.
PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mission de la structure, activités, compétences</li> <li>• Cadre de l'intervention (prestataire / mandataire, agrément / autorisation, ...)</li> <li>• Rapide historique de la structure</li> <li>• Localisation géographique – horaires d'ouverture</li> </ul>
PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter les personnes clés de l'organisation, l'équipe (expliquer ce que fait chacun)</li> <li>• Situer le rôle de chacun dans l'organisation du travail, définir la relation au sein de l'équipe au quotidien</li> <li>• Contact d'un interlocuteur privilégié en cas de problèmes ou de questions particulières</li> </ul>
PRÉSENTATION DU POSTE	En l'absence de Fiche de poste, présenter la fonction (mission, tâches).
DROITS ET OBLIGATIONS CONSIGNES ESSENTIELLES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En l'absence de règlement intérieur (entreprise de moins de 20 salariés), préciser les droits et obligations du salarié</li> <li>• Rappeler les consignes en matière de relation à la clientèle (discrétion, ponctualité...), hygiène, sécurité, prévention et traitement de la maltraitance (numéro d'appel national 3977) ...</li> </ul>
DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citer les documents auxquels le salarié peut se référer (contrat de travail, règlement intérieur, convention collective, procédures et instructions internes...).</li> <li>• Citer les documents de travail du salarié (qu'il va être amené à renseigner ou à utiliser).</li> </ul>

NB: Cet outil est proposé comme support à la réflexion des professionnels des organismes de services à la personne. Ce n'est ni une norme, ni un modèle. Il s'inspire d'outils existants. Il peut être amélioré et adapté à chaque structure (se référer aux publications spécialisées : ouvrages, guides, recommandations, référentiels ...).

# Trame d'entretien d'évaluation professionnelle

## Avant-propos

L'entretien d'évaluation professionnelle est d'abord et avant tout un acte managérial et volontaire qui permet d'instaurer un dialogue régulier et constructif entre l'employeur, ou par délégation les cadres hiérarchiques, et chaque salarié. La finalité est de valoriser le travail réalisé, d'ajuster l'exercice des activités professionnelles et de proposer des objectifs partagés pour une période déterminée.

Il est recommandé de s'informer sur la « conduite d'entretien » avant tout entretien avec le personnel. Ainsi, dans le cadre de votre politique de gestion des ressources humaines, nous vous proposons un modèle de trame d'entretien d'évaluation professionnelle comme base de votre réflexion sur le sujet et qui reste à adapter à votre contexte et à vos besoins. Cet exemple de trame peut vous permettre de construire votre propre outil. Il s'agit d'une base de départ.

### 1) PRÉSENTATION DES PERSONNES PRÉSENTES

<b>Organisme :</b>
<b>Date de l'entretien d'évaluation :</b>
<b>Nom, Prénom du professionnel évalué :</b>
<b>Poste :</b>
<b>Ancienneté dans le poste :</b>
<b>Nom, Prénom du hiérarchique évaluateur :</b>
<b>Titre du responsable hiérarchique évaluateur :</b>
<b>Si différent, nom et titre du responsable hiérarchique direct :</b>

### 2) DESCRIPTION DE POSTE ET ÉVOLUTIONS

<b>Description du poste au regard de la fiche de poste du point de vue du professionnel :</b>
<b>Évolution intervenue dans le poste depuis la prise de poste (points essentiels, missions annexes) :</b>

### 3) ÉVALUATION PARTAGÉE

**Proposition de thèmes à aborder lors de l'entretien (à adapter en fonction du poste):** compétences techniques, qualité des méthodes de travail, orientation client, planification et organisation du travail, aptitude à résoudre les problèmes, communication écrite et orale, capacités relationnelles, respect des exigences qualité-sécurité, autres thèmes spécifiques au poste et au service...

Point de vue du professionnel	Point de vue du responsable hiérarchique
Satisfactions:	Satisfactions:
Difficultés:	Difficultés:
Evènement, mission ou projet spécifique:	Evènement, mission ou projet spécifique:
Commentaires:	Commentaires:

**4) BILAN DES FORMATIONS DEMANDÉES ET SUIVIES SUR L'ANNÉE**

Formations suivies	Objectifs poursuivis	Résultats (les acquis, mise en pratique...)

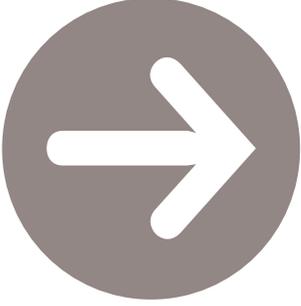


#### 4) DÉFINITION DES OBJECTIFS

##### Objectifs pour l'année à venir

Amélioration des compétences	Contribution aux objectifs du service	Moyens à disposition

Signature et qualité des personnes présentes :



## AMÉLIORATION CONTINUE

# Trame et conseils pour l'enquête de satisfaction

Les clients contribuent à l'amélioration de l'organisation et des prestations. Leur avis est à prendre en compte. Des textes juridiques font d'ailleurs référence à des enquêtes de satisfaction ou à d'autres

formes de consultation des bénéficiaires, pour les organismes agréés et les services sociaux ou médico-sociaux (Cahier des charges de l'agrément qualité – Arrêté du 26 décembre 2006, Loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale).

TRAME DE QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION	
<b>OBJECTIF DE L'ENQUETE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préciser le sujet de l'enquête (la qualité de l'accueil, l'avis du client après quelques semaines d'intervention à son domicile...), les modalités de recueil du questionnaire (par exemple, par un retour par courrier avec le règlement par un retour par mail...), les modalités de restitution des résultats de l'enquête.</li> <li>Rassurer le client : ça n'est pas un contrôle mais un moyen d'améliorer le service, la confidentialité est respectée, nom d'un interlocuteur pouvant aider à la compréhension du questionnaire, mot de remerciement...</li> </ul>
<b>PROFIL DU CLIENT</b>	Par exemple, « l'ancienneté » du client au sein du service, le volume d'heures mensuel, la localité du domicile, l'âge, le sexe, la catégorie socioprofessionnelle...
<b>QUALITE DE SERVICE</b>	<b>ACCUEIL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Orientation vers l'organisme</b> Qui ? Comment ?</li> <li><b>Accueil physique et téléphonique</b> Horaires, amabilité, disponibilité, interlocuteur adéquat, personnalisation...</li> <li><b>Qualité de l'information</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sur les prestations, les modes d'intervention, les tarifs, le rôle des différents membres de l'équipe...</li> <li>Qualité des documents transmis (plaquette, contrat, facturation...)</li> </ul> </li> <li><b>Compréhension des besoins, de la demande</b></li> </ul>
	<b>PRESTATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Attitude de service</b> Ecoute, amabilité, disponibilité, initiative, ponctualité, discrétion, respect des habitudes, personnalisation</li> <li><b>Compétences professionnelles</b> Qualité de la prestation effectuée, efficacité, posture...</li> <li><b>Régularité du service</b> Absences/remplacement de l'intervenant Evolution des besoins du client</li> <li><b>Coordination du service</b> Liens entre les intervenants et le personnel administratif...</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Traitement et gestion des réclamations</b> Connaissance des modalités de réclamation, Evénements indésirables vécus, Réponses apportées...</li> </ul>
	<b>AVIS GENERAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Avis général sur le service</b> Améliorations prioritaires à apporter</li> </ul>

L'enquête peut être organisée au moment de la mise en place de l'intervention (15 jours après par exemple) et/ou quelques temps après (au bout de trois ou six mois). Une enquête annuelle est généralement recommandée : elle permet de repérer régulièrement ce que l'on peut améliorer, identifier les dysfonctionnements. Les thèmes proposés ici peuvent servir de base à une enquête annuelle.

NB : Cet outil est proposé comme support à la réflexion des professionnels des organismes de services à la personne. Ce n'est ni une norme, ni un modèle. Il s'inspire d'outils existants. Il peut être amélioré et adapté à chaque structure (se référer aux publications spécialisées : ouvrages, guides, recommandations, référentiels ...).

- Le questionnaire est construit en fonction de thématiques clés : la qualité de l'accueil et de l'information, la mise en place de l'intervention, l'organisation du remplacement de l'intervenant... L'objectif est de mieux connaître les attentes, les besoins, les préférences, les priorités, les motifs d'insatisfaction des clients.
- Les questions sont formulées de manière précise et concrète, avec des mots simples, pour que les résultats puissent facilement être établis et intégrés dans la réflexion de l'équipe. Certaines questions seront fermées (choix de réponses imposé du type oui / non), d'autres seront plus ouvertes (place laissée aux clients pour exprimer des idées, des opinions, proposer des points d'amélioration...).
- L'objectif de l'enquête est précisé, dans un courrier d'accompagnement ou en introduction du questionnaire : expliquer que l'enquête s'inscrit dans une

recherche d'amélioration de la qualité de service encourage le client à y participer, voire le rassure. Le respect du droit à la confidentialité des informations transmises par le client peut également être mentionné.

Selon les questions posées, des éléments d'explications seront peut-être aussi à apporter. S'il le souhaite, le client doit pouvoir contacter un membre de l'équipe pour être accompagné dans sa compréhension du questionnaire (souvent le référent qualité). Cette personne sera mentionnée dans le questionnaire (nom, fonction, coordonnées).

- Un échantillon peut être constitué (cibler les clients à interroger) : selon les thèmes choisis, certains clients ne seront peut-être pas concernés (durée de l'accueil, prestations délivrées...). Pour les services sociaux et médico-sociaux, une enquête à destination de l'entourage des bénéficiaires, souvent très impliqué dans la relation de service (proches, représentants légaux...), est à envisager. Pour dresser un profil des clients, les premières questions peuvent porter sur « l'ancienneté » du client au sein de l'organisme, le volume d'heures mensuel, l'âge, le sexe, la catégorie socioprofessionnelle...
- La forme visuelle est attractive, ludique, aérée. Elle facilite la compréhension et favorise la participation. C'est aussi limiter le nombre de questions (pour ne pas lasser le répondant).

- Le questionnaire est éventuellement testé sur quelques clients pour vérifier la lisibilité du document, améliorer la formulation, pour ajouter des questions auxquelles on n'avait pas pensé initialement...
- Le mode de diffusion du questionnaire et de recueil des résultats est organisé, pour l'adapter au mieux à l'activité du service, à ses ressources et au mode de vie des clients: (courrier, remis en mains propres, courriel...).

## 2

### Quelques conseils pour exploiter les résultats et... pour la suite :

- Les questionnaires sont recueillis et traités par des membres de l'équipe désignés, selon une méthode définie au préalable (traitement Excel, recours à un prestataire...).
- Un travail de réflexion est organisé avec des membres de l'équipe pour analyser ces résultats et déterminer les actions possibles d'amélioration.
- Les résultats sont diffusés assez rapidement (à l'équipe et aux clients), dans un délai d'une quinzaine de jours à un mois.
- Un bilan est réalisé autour des conditions de l'enquête: aspects à améliorer, questions posées, mode de diffusion du questionnaire, ... Analyser la manière dont s'est déroulée l'enquête permet de se perfectionner pour la prochaine fois!

# 4 Exemples d'enquête de satisfaction auprès des salariés

## Avant-propos

Cet exemple d'enquête, adapté aux services à la personne permet de sonder les salariés sur la qualité perçue, sur l'image qu'ils ont du fonctionnement du service, sur leur « satisfaction ». Elle n'a pas vocation à mesurer les risques et les besoins individuels de chaque salarié. Elle constitue le pendant d'une enquête de satisfaction des clients, et permet également de montrer l'intérêt que vous portez à vos salariés. En ce sens, elle est un outil de la politique de ressources humaines et s'inscrit en complément des fiches thématiques et outils concernant le management et la gestion des ressources humaines.

Une analyse des résultats de cette enquête est requise afin de proposer aux salariés des orientations de travail sur les points faibles détectés ou pour le moins sur leurs perceptions. Un retour d'information aux salariés sur les résultats agrégés de l'enquête est indispensable. Il vous appartient de déterminer une fréquence (annuelle par exemple) pour établir des comparaisons dans le temps. De même, si l'échantillon est significatif, il est possible d'analyser outre les évolutions des résultats dans le

temps, l'évolution des résultats par catégorie de salariés, par ancienneté, par lieu de travail... à condition d'avoir prévu de recueillir les données nécessaires dans le questionnaire.

Cet exemple est à ajuster et à amender autant que de besoin, en fonction de votre contexte et des spécificités de votre organisation.

Nous préconisons l'anonymat des enquêtes, même si dans des services de petite taille, il est plus difficile à assurer.

## Exemple de message d'accompagnement à l'attention des professionnels

«En réalisant cette enquête, nous souhaitons vous associer à la dynamique d'amélioration de la qualité dans et de notre service. Votre participation est précieuse.

Merci d'accepter de participer à la démarche et de consacrer quelques minutes à ce questionnaire. A l'issue de l'enquête, nous vous présenterons les résultats pour l'ensemble du service.»

Cochez la réponse qui vous paraît la plus appropriée.

### 1) PERCEPTION DE L'IMAGE DU SERVICE

Q.1	<b>Mon service a une bonne image à l'extérieur.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q2	<b>Mon service communique suffisamment avec la population du territoire.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q3	<b>Je suis fier de travailler dans mon service.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q4	<b>Je suis optimiste sur l'avenir de mon service.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord

### 2) QUALITÉ PERÇUE DE LA PRISE EN CHARGE

Q5	<b>Mon service est fortement attaché à satisfaire les clients.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q6	<b>J'ai une bonne image de la qualité de prise en charge proposée par mon service.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q7	<b>Mes horaires de travail sont adaptés à la prise en charge des clients.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord

## 3) ORGANISATION ET CADRE DE TRAVAIL

Q8	<b>L'organisation du travail est adaptée à la prise en charge des clients.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q9	<b>Les conditions d'hygiène et de sécurité sont satisfaisantes.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q10	<b>Les équipements et matériels utilisés permettent de répondre aux besoins des clients.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q11	<b>Mon travail quotidien correspond à ce qui est décrit dans ma fiche de poste.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q12	<b>La coordination entre les équipes est satisfaisante.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q13	<b>L'existence de procédures m'aide à la réalisation de mes tâches professionnelles.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord





#### 4) MANAGEMENT, AMBIANCE DE TRAVAIL

Q14	<b>Les personnels d'encadrement sont fortement impliqués dans la recherche de la satisfaction des clients.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q15	<b>Les personnels d'encadrement sont à l'écoute des remarques que je leur transmets.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q16	<b>J'ai la possibilité de m'exprimer pour améliorer mes pratiques professionnelles.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q17	<b>J'ai suffisamment de marge de manœuvre pour répondre aux besoins des clients.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q18	<b>L'ambiance de travail est bonne.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q19	<b>Mon travail est reconnu de manière appropriée.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q20	<b>Mon service prend en compte le mieux possible la conciliation vie professionnelle et vie personnelle.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q21	<b>Je dispose d'espaces identifiés où je peux échanger librement.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord

## 5) FORMATION ET INTÉGRATION DES SALARIÉS

Q22	<b>Je dispose des compétences et connaissances requises pour mon poste.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q23	<b>Je suis satisfait des formations proposées par mon service.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q24	<b>L'intégration du personnel nouveau est satisfaisante.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord

## 6) INFORMATION, PARTICIPATION ET COMMUNICATION INTERNE

Q25	<b>Les informations que je reçois me permettent de savoir ce qui se passe dans mon service.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q26	<b>Je suis informé des orientations, des projets de mon service.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q27	<b>Je connais mes droits et mes obligations.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord

## QUESTIONS FINALES

Q28	<b>En résumé, toutes les conditions sont réunies dans mon service pour que je puisse satisfaire les clients.</b>	
	<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord
	<input type="checkbox"/> Plutôt d'accord	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord
Q29	<b>Avez-vous des remarques, des suggestions ou des commentaires à effectuer ?</b>	

# Trame de procédure

Une procédure c'est un «mode d'emploi» interne à sa structure :

- Elle concerne une activité en particulier (par exemple, le recrutement ou le traitement des conflits et la gestion des réclamations).
- Elle précise les étapes à respecter et les tâches à accomplir.

- Elle décrit le rôle des différents membres de l'équipe.

Elle est validée par le responsable de la structure et actualisée régulièrement (par exemple, en cas de nouvel équipement, d'une nouvelle organisation, ...). On parle aussi parfois de «protocole» (qui définit un compte-rendu écrit de toutes les étapes d'une opération).

PROCEDURE		
NOM - LOGO DE LA STRUCTURE	INTITULÉ	DATE D'APPLICATION : DATES DE MISES A JOUR :
OBJET	De quelle(s) activité(s) traite cette procédure ?	
DESTINATAIRES	<b>Responsable(s) :</b> professionnel qui a validé la procédure, professionnel(s) qui vérifie(nt) son application.	
	<b>Membres de l'équipe concernés :</b> professionnels impliqués dans l'application de cette procédure.	
DEFINITIONS	Préciser les sigles ou abréviations Définir quelques notions clés, selon le thème de la procédure.	
PROCESSUS DE REALISATION	Qui ? Quoi (étapes) ? Comment (tâches) ?	
DOCUMENTS DE REFERENCE	Quelles sont les sources sur lesquelles s'appuie cette procédure (textes juridiques, référentiels, ...) ? Quels sont les documents internes associés à cette procédure (les autres procédures, notes de service ou instructions de travail en lien avec le thème) ?	
ANNEXES	Les formulaires, outils ou autre document intégrés à la procédure. Par exemple, une procédure concernant la facturation peut comprendre un modèle de facture en annexes.	

NB : Cet outil est proposé comme support à la réflexion des professionnels des organismes de services à la personne. Ce n'est ni une norme, ni un modèle. Il s'inspire d'outils existants. Il peut être amélioré et adapté à chaque structure (se référer aux publications spécialisées : ouvrages, guides, recommandations, référentiels ...).

# Trame de compte-rendu

Le compte-rendu permet d'avoir une synthèse écrite des échanges survenus au sein de l'équipe, d'avoir une trace des réflexions et des décisions prises. Il est validé par le «président de séance» (celui qui anime, celui qui est responsable du thème traité).

Il a vocation à être diffusé aux participants et à l'ensemble des membres de l'équipe concernés (un émargement peut être prévu sur le document pour s'assurer de sa bonne diffusion).

COMPTE-RENDU		
NOM - LOGO DE LA STRUCTURE	INTITULÉ DE LA REUNION	REUNION N° ... DATE DE LA REUNION :
OBJET	De quoi traite cette réunion ? Quel est son ordre du jour ?	
PARTICIPANTS	Qui préside et/ou anime cette réunion ? Qui assure le secrétariat de la séance (la rédaction du compte-rendu) ? Quelles sont les personnes présentes ? Quelles sont leurs fonctions ? Des participants sont-ils absents (feuille d'émargement) ?	
RELEVÉ DE DECISIONS	Quels sont les points essentiels des échanges ? Quelles sont les décisions prises ? Quelles sont les prochaines échéances ?	
PROCHAINE(S) RÉUNION(S)	Quelles sont les prochaines dates de réunions sur ce sujet ? Quelles sont les tâches à accomplir avant la prochaine réunion ? Qui est concerné ? Quel est l'ordre du jour de la prochaine réunion ?	
ANNEXES	Quels sont les supports et documents associés à cette réunion ? Par exemple, si la réunion concerne la mise en place d'une enquête de satisfaction, le modèle de questionnaire de satisfaction utilisé peut être mis en annexes du compte-rendu.	

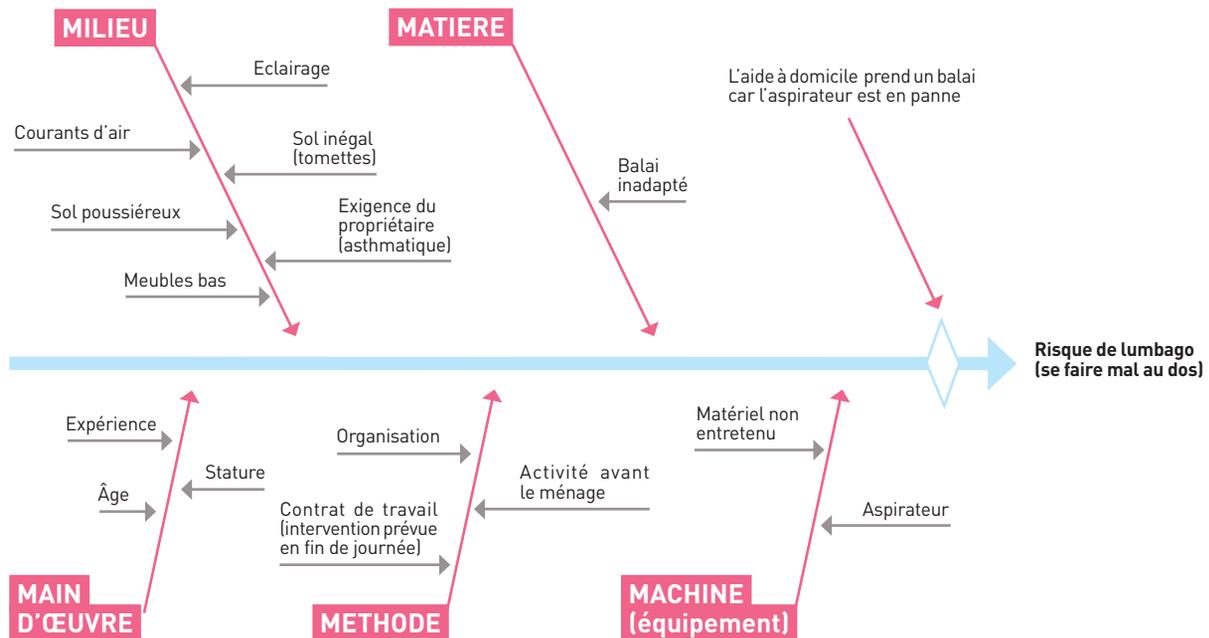
NB: Cet outil est proposé comme support à la réflexion des professionnels des organismes de services à la personne. Ce n'est ni une norme, ni un modèle. Il s'inspire d'outils existants. Il peut être amélioré et adapté à chaque structure (se référer aux publications spécialisées : ouvrages, guides, recommandations, référentiels ...).

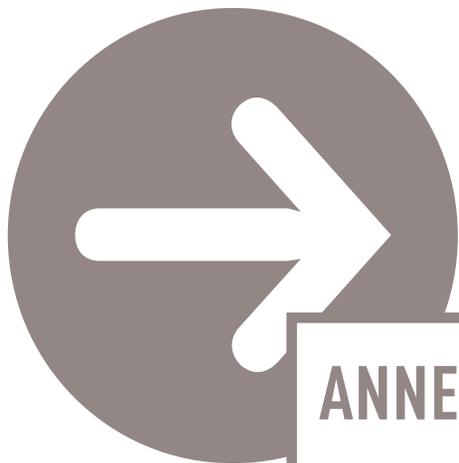
# 4 Arbre des causes visant à prévenir ou comprendre les causes d'un dysfonctionnement

Un arbre des causes vise à prévenir ou comprendre un accident de travail. La méthode 5 M ou « arbre des causes » est une démarche collective d'analyse d'un problème. Elle est souvent utilisée pour comprendre un accident du travail. A partir de l'accident, un tra-

vail collectif associant employeurs et salariés essaie de remonter à toutes les causes possibles.

Par exemple : Il faut passer le balai sous les meubles. Cela ne peut attendre car le client est asthmatique. Risque : mal de dos.





## ANNEXES



## Les acteurs publics nationaux

- [Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé](#)
- [Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie](#)
- [ANSP](#), Agence nationale des services à la personne
- [ANACT](#), Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
- [INRS](#), Institut national de recherche et de sécurité
- [CNAMTS](#), Caisse nationale d'Assurance maladie, Accidents du travail et Maladies professionnelles
- [APCE](#), Agence pour la création d'entreprises
- [ANESM](#), Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux
- [ANAP](#), Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux
- [Legifrance](#), Service public de l'accès au droit

## Les fédérations professionnelles et réseaux nationaux

- [FEDESAP](#), Fédération française des services à la personne de proximité
- [FESP](#), Fédération du service aux particuliers
- [SESP](#), Syndicat des Entreprises de Services à la Personne
- [FEPPEM](#), Fédération des particuliers employeurs de France
- [ACFCI](#), Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie
- [UNA](#), Union nationale de l'aide, des soins et des services à domicile
- [ADMR](#), Association du service à domicile
- [ADESSADOMICILE](#), Réseau des entreprises associatives et des structures à but non lucratif d'aide, de soin à domicile et de services à la personne
- [UNCCAS](#), Union nationale des centres communaux et intercommunaux d'action sociale
- [UNEAD](#), Union nationale des entreprises d'aide à domicile

## Les organismes certificateurs

- [AFNOR Certification](#) - Marque NF Services aux personnes à domicile
- [SGS ICS](#) - Certification Qualicert
- [Bureau Veritas](#) - Certification Qualisap

## Les relais territoriaux

- [Délégués territoriaux de l'ANSP](#)
- [DIRECCTE](#), Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
- [DLA](#), Dispositifs locaux d'accompagnement (aux structures d'utilité sociale)
- Pôle services à la personne [PACA](#)



Pour aller plus loin... cette bibliographie vous propose quelques documents de référence

### Cadre législatif et réglementaire encadrant les organismes de services à la personne

- Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, Plan 2 de développement des services à la personne (2009-2012), 24 mars 2009.
- Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, Plan de développement des services à la personne (2005-2009), «Pour la constitution d'un pôle d'excellence nationale dans le secteur des services à la personne», 16 février 2005.
- L'article 31 de la loi du 23 juillet 2010 (régime de déclaration, CESU...) et ses décrets d'applications
- Décret n° 2011-1132 du 20 septembre 2011 et Décret n° 2011-1133 du 20 septembre 2011
- [L'arrêté du 26 décembre 2011](#) fixant le cahier des charges relatif à l'agrément, prévu à l'article R.7232-7 du Code du travail.

### Recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM destinées aux services sociaux et médico-sociaux, qui peuvent intéresser tout organisme de services à la personne

- Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi
- Conduite et mise en œuvre de l'évaluation interne
- Elaboration, rédaction et animation du projet de service
- Mission du responsable de service dans la prévention et le traitement de la maltraitance à domicile
- La conduite de l'évaluation interne dans les services à domicile

### Référentiels de certification de services reconnus par l'ANSP

- Certification NF Service «Services aux personnes à domicile» (Afnor Certification), fondée sur la norme NF X 50-056
- Certification Qualicert «Services à la personne» (SGS-ICS) et son référentiel «Services aux particuliers»
- Certification Qualisap (Bureau Veritas Certification) et son référentiel «Qualité de services des organismes exerçant des activités de services à la personne».

## Guides, fiches pratiques, enquêtes

- ANSP, Baromètre de la qualité et de la professionnalisation des emplois de services à la personne
- ANSP, L'outil d'auto diagnostic, 2010
- ANSP, Etude sur les certifications professionnelles, l'offre de formation et les besoins en recrutement pour les postes d'encadrement intermédiaire dans les services à la personne, 2010
- ARACT Languedoc-Roussillon, Pléiades Emploi Services Hérault, RSP 34, DIRECCTE LR, Guide d'autodiagnostic de la qualité de l'emploi dans l'aide à domicile, 2010
- AFNOR. NF EN ISO 9000. Systèmes de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire. 2000
- Conseil national de l'évaluation sociale et médico-sociale. L'évaluation interne. Guide pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux. Septembre 2006.
- Direction générale de l'action sociale. Démarche qualité - Evaluation interne dans un établissement ou service médico-social ou social et recours à un prestataire, Guide méthodologique, DGAS, mars 2004.
- Espace régional de santé publique de Rhône-Alpes. L'évaluation en 9 étapes. Document pratique pour l'évaluation des actions santé et social. 2008
- Institut national de prévention et d'éducation pour la santé. Comment améliorer la qualité de vos actions en promotion de la santé ? Guide d'autoévaluation construit par et pour des associations. Septembre 2009
- Ministère de la Santé et de la Solidarité. Guide de la gestion des risques de maltraitance. Janvier 2009.
- IDAP, Axiome C. Guide pratique de certification des services à la personne. AFNOR, Date
- PRIDES, Pôles services à la personne PACA, Le guide emplois, qualifications et compétences, 2009
- PRIDES, Pôles services à la personne PACA, Le guide stratégies de coopération, 2009
- PRIDES, Pôles services à la personne PACA, Action collective RSE « qualité de service, qualité d'emploi et qualité de vie », 2009

## Ouvrages

- Agence pour la création d'entreprises (APCE). Créer une entreprise des services à la personne. Eyrolles, 2009
- ASSOULINE M. MOROU F. Les recommandations de bonnes pratiques professionnelles dans les services à la personne. Réussir une étape incontournable pour l'évaluation. Afnor Editions, 2010
- DEBONS P. Les services à la personne : Règlementation, financement, organisation. Juris Editons, 2006
- DESHAIES J.-L. Réussir l'amélioration continue de la qualité en action sociale et médico-sociale, Dunod, 2006
- DJAOUI E. Intervenir au domicile. EHESP, 2004
- DUMALIN F., RAHOU N. Services à la personne. Evolutions, organisation et condition de travail. Anact, 2008
- HERMEL L., LOUYAT G., 100 questions pour comprendre et agir. Les services à la personne, Afnor Editions, novembre 2006.
- LEDUC F. Guide de l'aide à domicile : champs et définitions, structures et dispositifs, métiers et perspectives. Dunod, 2001
- LOUBAT J.-R. La démarche qualité en action sociale et médico-sociale, Dunod, 2009
- PELLETIER C. Le management de la qualité dans les services à la personne. Dunod, 2010

Ce Guide méthodologique a été élaboré par l'ANSP et le cabinet EQR CONSEIL, grâce à la mobilisation d'acteurs du secteur des services à la personne.

### Equipe ANSP

- Monique BOSQUAIN, Responsable de la professionnalisation
- Emilie PARNIERE, Responsable du développement de la qualité

### Equipe EQR

- Julien MARCELLE, Directeur EQR Formation
- Samuel BOTTARO, Directeur associé EQR Conseil
- Maud MOREL, Consultante EQR Conseil

### Comité de pilotage

- Alice BATAILLE, Responsable formation, ADMR
- Valérie BOUVET, Animatrice réseau, Maison et services
- Mireille CAYET, Directrice, Association RE-SOURCE
- Anne-Sophie DE POULPIQUET, Responsable recrutement et ressources humaines, ADMR
- Perrine DESBUREAUX, Responsable Projet Certifications de services et Labels, Bureau Véritas
- Françoise DUPONT, Chargée de mission emploi et formation, FEDESAP
- Frédéric DUVIGNAUD, Responsable Projets, SGS-ICS
- Nathalie GREGOIRE, Ingénieur certification, AFNOR Certification
- Sandra KÜNTZMANN-BURGO, Présidente, SESP
- Sylvie NOUAILLE, Chef de projet Services, Direction Appui aux Entreprises, ACFCI
- Francine LEMONNIER, Directrice, SESP
- Christophe PELLETIER, Responsable Qualité, UNA
- Karima PERROT, Cadre de secteur, Association RE-SOURCE
- Véronique ROGER BREARD, Chef de service, Département Développement Durable et Certification de Services, Bureau Véritas

### Groupe « Test »

- Cécile BENDAOU, Gérante, Seniors @venue, Groslay
- Valérie BOUVET, Animatrice réseau, Maison et services
- Mireille CAYET, Directrice, Association RE-SOURCE
- Jean Paul CHAUVET, Gérant, Les Compagnons du Jardin, Gières
- Sylvain CHERRÉ, Responsable du service, CCAS d'Angers
- Anaëlle DIEP, Psychologue, La Bambinerie, Ile-de-France et Ile-et-Vilaine
- David FERRY, Directeur adjoint, A.GA.B.C, Hauts-de-Seine
- Edith GILBERT, Gérante et fondatrice, La Bambinerie, Ile-de-France et Ile-et-Vilaine
- Gilles HERANVAL, Gérant, Atribac, Versailles – Le Chesnay
- Yann HOUDYER, Gérant, Maisons et services, Longjumeau
- Marie-Pierre LETERRIER, Responsable du service, CCAS de Chartres
- Catherine RAGAIGNE, Gérante, Atout services, Louhans
- Philippe SANCHEZ, Gérant, Alliance Services Ardennes, Charleville-Mézières

### Groupe « Personnes ressources »

- Sandie BADEL, Directrice, Pôle Services à la personne, PRIDES, Provence-Alpes-Côte d'Azur
- Guilaine DAVID, Déléguée territoriale de l'ANSP, DIRECCTE de La Réunion
- Valérie DE LA VILLE FROMOIT, CCI des Ardennes
- Patrice DENIAU, Fondateur de Maison et Services, Président de la CCI de la Mayenne, en charge des SAP pour l'ACFCI
- Carole GAYET, Chargée de projets, Département Etudes, veille et assistance documentaires, Institut National de Recherche et de Sécurité - INRS
- Rémy OUDART, Unité territoriale DIRECCTE de la Marne
- Catherine REQUIN, Responsable qualité, ADESSA A DOMICILE
- Claude-Lise TREMOLIERES, Déléguée territoriale de l'ANSP, Unité territoriale DIRECCTE des Alpes-Maritimes

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



**Services à  
la personne**  
Agence nationale