



RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

CENTRE DE GESTION
DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
DES PYRÉNÉES-ATLANTIQUES

**CONCOURS EXTERNE
SUR TITRES AVEC EPREUVES
D'EDUCATEUR TERRITORIAL DE JEUNES ENFANTS
MOUGUERRE, LE MARDI 7 FEVRIER 2012**

Epreuve écrite d'admissibilité : « rédaction d'un rapport établi à partir d'un dossier portant sur une situation en relation avec les missions des éducateurs territoriaux de jeunes enfants, et notamment la déontologie de la profession (durée : 3 heures - coefficient 1) ».

SUJET

Educateur territorial de jeunes enfants employé(e) par une commune périurbaine de 20 000 habitants, vous venez d'être désigné(e) **chef de projet** dans le cadre d'une **démarche qualité**. On vous demande en particulier de proposer une meilleure organisation des services petite enfance pour **l'accueil des parents**.

Cela concerne deux structures multi-accueil de trente et vingt places et un relais assistantes maternelles (quarante assistantes maternelles).

Actuellement, chaque structure a sa propre direction et vous êtes responsable du relais assistantes maternelles.

Vous présenterez les **valeurs et les objectifs de votre mission** et soumettrez des **propositions concrètes pour améliorer les services aux familles**.

Votre document devra **impérativement** se limiter à quatre pages.

DOCUMENTS :

DOCUMENT 1 : Extrait de Rencontres Petite Enfance " Accueillir les parents à partir d'un projet ? " – Conférence du 17 novembre 2010 Martinet / Notari – 5 pages.

DOCUMENT 2 : Extrait du guide pratique " La démarche qualité dans les services à la personne " – Agence Nationale des services à la personne et Ministère de l'emploi et de la santé – 20 pages.

DOCUMENT 3 : Compte-rendu de la première séance du Conseil d'établissement de la crèche POMME – mercredi 4 février 2009 – 3 pages.

Extrait de Rencontres Petite Enfance

Accueillir les parents à partir d'un projet ?

Conférence du 17 novembre 2010

Intervenants :

Monsieur Martinet Julien, Educateur de Jeunes Enfants
Madame Notari Arlette, Educatrice de Jeunes Enfants

Depuis le décret d'août 2000 concernant les lieux d'accueil de la petite enfance, la nécessité de penser et d'intégrer le travail avec les parents dans le projet de l'Institution sont inscrites dans la loi.

En matière de travail avec les parents nous sommes ainsi confrontés à une situation particulièrement complexe et dans laquelle circule toute une série de vérités, « d'allant de soi », plus ou moins paradoxales, qui envahissent les discours mais qui souvent, ne sont pas de nature à nous aider réellement à élaborer nos pratiques.

Reconnaître par exemple la place éducative et la participation des parents dans les Institutions d'accueil sont, en soi, une avancée, mais peut-on demander aux professionnels d'aller au devant des parents, de les soutenir dans leurs difficultés, de les impliquer dans le lieu d'accueil, sans leur en donner toujours les moyens, et tout en leur demandant de faire constamment la preuve de leur efficacité et de leur rentabilité ?

A l'inverse, pointer les parents comme seuls responsables des problèmes, ce qui est de plus en plus fréquent, invoquer la démission des parents, leur manque d'autorité, leur attitude de consommateur des lieux de garde, sont peu propices à l'instauration d'une relation constructive.

De même, nous pouvons tous citer les vœux pieux, les dix commandements de notre temps du travail avec les parents « il faut construire une relation de confiance avec le parent, il ne faut pas le juger, il ne faut pas le culpabiliser, il faut le respecter avec son histoire, il faut le reconnaître comme premier éducateur, surtout ne pas lui prendre sa place, mais en même temps il faut soutenir sa fonction parentale, l'aider à être parent, le responsabiliser, etc... ».

Mais en définitive, il semble que ces questions de fond, ces « allant de soi », qui, en réalité, ne vont évidemment pas de soi, ne soient jamais assez travaillées. Au point qu'ils peuvent même être à l'origine de bien des confusions, et que l'on en arrive à ne même plus savoir, au bout du compte, pourquoi le travail avec les parents est si important, pourquoi faut-il absolument une relation de confiance avec les parents, et puis qu'est-ce qu'une relation de confiance ?

Or, précisément, notre expérience nous pousse à penser que ces questions de fond, c'est-à-dire qui fondent le sens même de notre intervention, devraient être travaillées en permanence dans un effort de clarification des places de chacun et du sens de nos actions.

Nous l'avons dit, nous le répétons, nous ne répondrons évidemment pas aujourd'hui à l'ensemble des problèmes soulevés par ce tour d'horizon très probablement incomplet d'ailleurs, des questions relatives au travail avec les parents.

Nous allons plutôt vous exposer comment nous avons tenté de nous approprier ce travail, et comment nous avons tenté de répondre à un certain nombre de problématiques entraperçues précédemment à partir de notre pratique.

Pour ce faire, nous avons dégagé trois axes de travail qui sont pour nous les grandes lignes de force, qui donnent du sens au travail avec les parents et autour desquels nous pouvons penser et articuler nos projets.

Ces trois axes sont :

- Le travail avec les parents dans le but de mieux accueillir l'enfant. C'est tout le travail de coopération avec le parent qui va permettre d'élaborer et de mettre en œuvre la prise en charge éducative de l'enfant, dans les meilleures conditions possibles.
- Le travail avec le parent dans le but de construire un espace commun qui relie parents et professionnels, au lieu de les séparer. C'est tout le travail qui peut être fait pour donner une place aux parents dans l'Institution, pour créer les conditions d'un échange constructif parents/professionnels, pour clarifier les places et rôles de chacun au sein de l'institution, et donc rendre possible une coopération.
- Enfin, le travail auprès du parent quand des difficultés surviennent. C'est tout le travail de prévention et de ce que l'on appelle soutien à la parentalité.

Nous sommes tous d'accord pour dire que l'intérêt évident pour l'enfant dans le travail avec les parents est celui d'une continuité éducative c'est-à-dire de pratiques éducatives non pas similaires mais mises en lien, en cohérence.

Si le parent est reconnu et valorisé cela aura un impact sur le développement harmonieux de l'enfant, cela renforcera l'estime de soi et l'aidera dans sa construction identitaire.

Nous avons tout d'abord repensé la période d'adaptation, car nous avons réalisé et compris que chaque famille a des contraintes et des demandes spécifiques.

Aucune famille n'a les mêmes besoins, il y a celles qui travaillent, celles qui veulent se reposer, celles qui recherchent un lieu qui socialise l'enfant ...

Se rajoutent aux besoins, l'histoire, le vécu personnel, les idéologies et nous avons donc admis qu'aucun protocole ne peut prévoir tout cela.

Les premières rencontres ne peuvent se résumer autour d'une organisation prévue à l'avance de façon rigide.

Aujourd'hui, la période d'adaptation est pensée autrement. Elle se construit avec les familles, selon leurs besoins, leurs disponibilités :

- Inscription,
- Echanges administratifs, règlement intérieur, projet éducatif,
- Visite de la crèche, rencontre avec le personnel, les enfants,
- Possibilité de venir à la crèche avec son enfant, en observation.

Nous ne considérons plus la séparation comme une perte, mais une rencontre avec d'autres personnes. Elle est centrée sur l'écoute et l'échange plutôt que sur le questionnement systématique.

La culture familiale, extérieure à la culture professionnelle, trouve ainsi sa place au sein de l'Institution, à travers une posture de compromis intelligente et sensible. Ce positionnement professionnel nous permet de reconnaître et de respecter la diversité des familles, puisqu'il invite à la confrontation des normes et des valeurs éducatives.

Pour l'enfant, être reconnu dans ses particularités et ses habitudes est nécessaire pour que le bébé prenne existence dans la tête des accueillantes, dans les projets du milieu d'accueil. Les soins sont donc abordés.

Les premières heures de l'enfant à la crèche sont programmées et fixées avec les parents, le respect de ce cadre est demandé car une personne référence est détachée pour être au plus près des besoins de l'enfant.

Tous ces temps permettent à la confiance et à la détente de s'installer.

Mais il y a bien sûr des familles qui n'ont pas le temps : ce sont alors aux professionnels de s'adapter à la situation et de trouver des petits temps où l'échange est possible pour essayer de, malgré tout, créer le lien.

Nous avons repensé les transmissions : Ce qui a été décidé :

- fiche rythme chez les bébés,
- les anecdotes positives,
- en cas de difficultés passagères, rencontre des parents dans le bureau (respect, discrétion).

Nous avons repensé notre place.

Parce que nous sommes différents, nous avons construit un espace commun :

- aménagement pour inviter, inciter le parent à rentrer dans la crèche en nous appuyant sur notre projet,
- existence d'un conseil local de gestion : la mise en lien des différents partenaires,
- les panneaux d'affichage : uniquement des rappels, des préconisations, ou alors également des invitations, des remerciements, des demandes de matériels, d'aide ponctuelle, des photos des parents, du quotidien des enfants ?
- les rencontres mensuelles,
- diaporama pour la réunion de rentrée : la vie à la crèche,
 - DVD personnalisé en fin de chaque année.

Aujourd'hui ce sont les parents qui demandent à participer à la vie de la crèche et enfin le travail auprès des parents pour faire face à des difficultés.

C'est le travail de prévention et de ce que l'on appelle soutien à la parentalité.

Le risque : le soutien à la parentalité avec la notion de prévention, met l'accent sur le rôle que le parent doit jouer, et peut supposer pour certains qu'il y a d'un côté les professionnels qui savent et de l'autre les parents qui ne savent pas éduquer leurs enfants (là encore un travail de déconstruction de représentation est à réaliser).

Ce qui est important de comprendre : c'est parce que l'on considère les parents légitimes dans l'accueil et parce ce qu'ils ont une place pour participer au projet qu'il est plus facile de parler avec eux des difficultés que nous pouvons rencontrer avec leurs enfants. Qu'est-ce que l'on peut faire ensemble ? L'important est de penser ensemble ce que l'on peut faire pour l'enfant.

CONCLUSION :

Je terminerai en disant qu'avoir pour projet de travailler avec les familles ne va pas de soi.

Cela demande une méthodologie. La relation avec les parent se pense, se discute, s'agit.

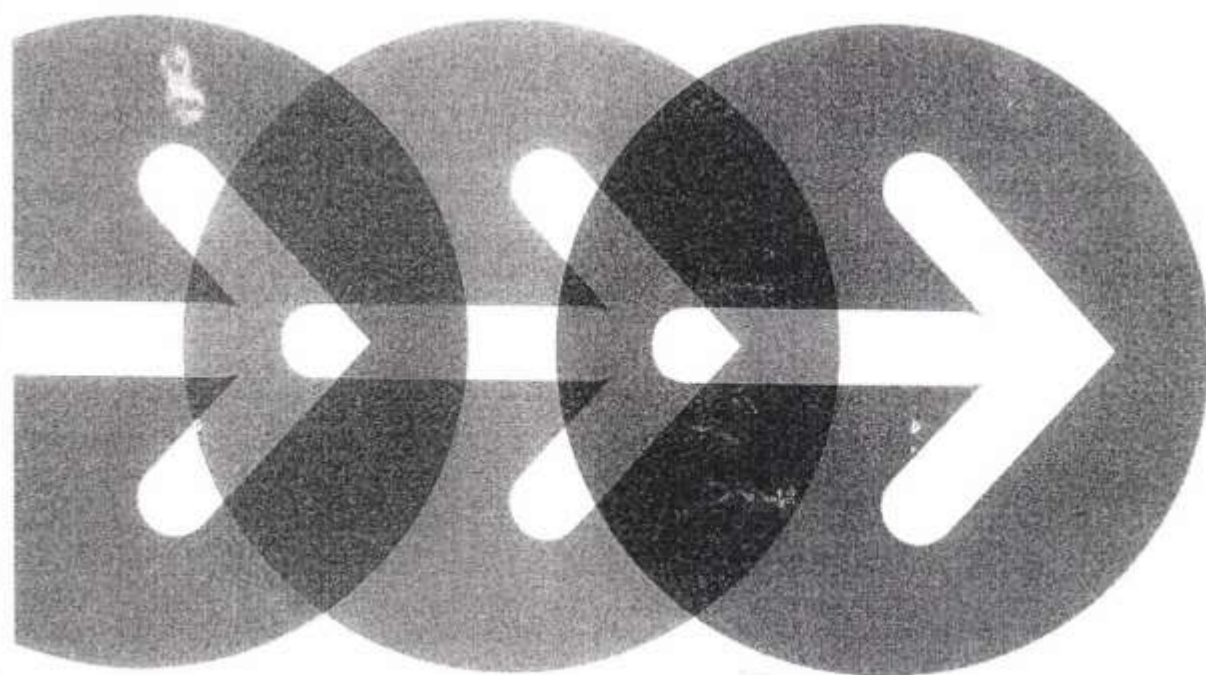
Ce n'est pas n'importe quoi et surtout c'est fragile. Le travail en équipe est primordial, demande du temps, des réunions régulières, des questionnements quotidiens.

Et même temps, lorsqu'une équipe est engagée dans ce « avec », il y a toujours des déceptions, des rencontres ratées.

Il importe alors de saisir ces difficultés pour se remettre en question et chercher à comprendre ce qui n'a pas permis au lien de s'installer.

Dans tous les cas ne pas oublier qu'il faut parfois peu de chose pour contenir ou fragiliser.

La démarche qualité
dans les services à la personne



GUIDE PRATIQUE

**services à
la personne**
Agence nationale

La démarche qualité en 4 étapes incontournables

1

Réaliser un état des lieux

de son fonctionnement, de son organisation, de sa relation clientèle.

2

Identifier et définir ses priorités

puis élaborer un plan d'action.

3

Appliquer les actions

de progression.

4

Mesurer les progrès réalisés

puis conforter ses points forts et corriger ses points faibles.



Les clés de réussite d'une démarche qualité

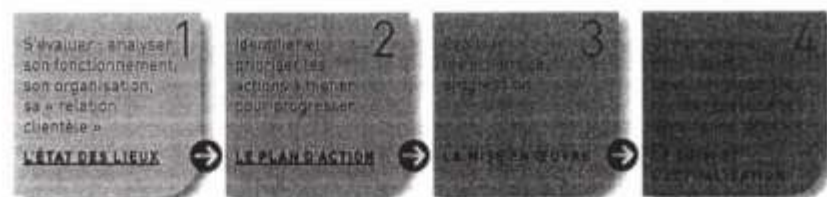
- Une volonté partagée de l'encadrement et des salariés de s'engager dans la démarche ;
- L'animation et le suivi rigoureux de la démarche ;
- La prise en compte des attentes et de la satisfaction des clients, des collaborateurs et des partenaires ;
- La capacité à faire évoluer ses pratiques.

Quelques exemples de questions à se poser

- ⊗ Faites-vous un point régulier avec votre équipe sur le fonctionnement de votre structure ?
- ⊗ Interrogez-vous régulièrement vos clients sur leur satisfaction ?
- ⊗ Vos nouveaux salariés sont-ils accompagnés dans leur prise de poste ?
- ⊗ Avez-vous porté une attention particulière au rôle et aux missions de l'encadrement intermédiaire ?
- ⊗ Avez-vous pensé à mettre en place des actions de communication sur la qualité de vos prestations ?

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](#)]. L'outil d'auto-diagnostic est un des supports de l'état des lieux : mis en place par l'ANSP, il est destiné à aider les organismes titulaires de l'agrément qualité à se préparer au renouvellement de leur agrément à partir de l'Extranet nOva.

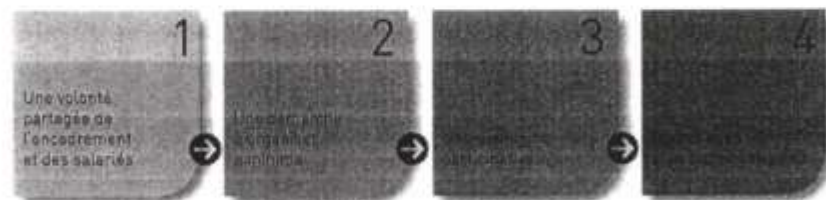
De clients (ou de bénéficiaires) : La démarche qualité recherche une plus grande satisfaction de la clientèle. Si on parle généralement de « clients », il s'agit aussi des personnes âgées ou handicapées « bénéficiaires » de l'aide à domicile cofinancée par les collectivités (Allocation personnalisée 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 ?](#)]. La certification par un organisme certificateur renforce la dynamique engagée par la démarche qualité.

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 de 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 à 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*)
- 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,...).

ILLUSTRATIONS...

• Dans cette petite entreprise de garde d'enfants, le gérant s'est organisé avec l'une de ses intervenantes à domicile, très intéressée par la démarche qualité. Cette professionnelle est en quelque sorte la « référente qualité » de la structure. Pendant près d'un an, le gérant a aménagé son planning pour qu'elle puisse consacrer de son temps à la démarche : réunions avec les autres intervenantes, écriture des procédures indispensables, traitement de l'enquête de satisfaction...

• Au sein de ce centre communal d'action sociale (CCAS), la démarche qualité est pilotée par la responsable du service d'aide à domicile. Son engagement dans la démarche est soutenu par le directeur du CCAS et le maire (président du CCAS) avec qui elle fait le point régulièrement.

• Dans cette association qui gère un service d'aide à domicile, des bénévoles du conseil d'administration se sont portés volontaires pour participer à un « comité de pilotage » sur la démarche qualité. Ils se réunissent tous les trois mois environ avec le directeur et avec 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 ?

- Quelle sont nos modalités d'organisation ?

AVEC QUOI ?

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

Ce planning est un fil rouge, qui permet au(x) piloté(s) de s'organiser et qui permet à toute l'équipe de se situer dans la démarche. En général, la mise en œuvre de la démarche 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 son quotidien. 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.



RENDEZ-VOUS DANS LA BOÎTE À OUTILS !

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

3

Une démarche participative

Au-delà de l'engagement des responsables, la démarche qualité repose aussi 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 qualité et les services sociaux et médico-sociaux (« Cahier des charges » de l'agrément qualité, arrêté du 24 novembre 2005, 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 de 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 signés 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.

ILLUSTRATIONS...

- Ce service d'aide à domicile a réalisé des entretiens téléphoniques auprès de ses principaux partenaires (services sociaux, services gériatriques, équipe médico-sociale du conseil général...). L'agent administratif chargé de cette enquête s'est appuyé sur le questionnaire de satisfaction diffusé auprès des bénéficiaires. Les résultats étaient enrichissants par rapport à l'image de marque du service, sa capacité à se coordonner avec d'autres intervenants...
- Dans cette région, la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) et de la Caisse des dépôts et consignation (CDC) organisent des rencontres annuelles à destination des organismes de services à la personne. Portant sur la « stratégie territoriale », ces rencontres permettent aux structures de mieux se positionner dans le contexte concurrentiel, mais aussi de développer des partenariats (plateforme de services pour gérer les situations d'urgence ou les absences des intervenants, par exemple).

Coopération et accompagnements

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 de :

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

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 à la démarche qualité.

ILLUSTRATIONS...

- Cette chambre de commerce et d'industrie propose aux entreprises de participer à un « audit croisé ». Une équipe d'audit, composée d'entreprises différentes, réalise une évaluation du fonctionnement de chaque structure. Un rapport est remis par cette équipe à chaque entreprise auditée. Les participants bénéficient du soutien méthodologique de la chambre de commerce, ils s'engagent, à travers la signature d'une charte, à respecter la confidentialité des informations recueillies lors des audits et à faire preuve d'objectivité lors des audits.
- Cette méthode permet un réel échange sur les pratiques et le développement des partenariats.

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)...
- 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 régional d'innovation et de développement économique et solidaire (PRIDES)...
- Les chambres de commerce et d'industrie, chambres des métiers et de l'artisanat...

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 projet¹, et ce, dans des délais déterminés.

¹ La même procédure 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, ...).



EXERCICE 1001

Vos interlocuteurs locaux ou de réseau peuvent vous renseigner et vous accompagner. Des contacts vous sont proposés à la fin du guide...

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 PRIDES développe des actions « RSE » (responsabilité sociale 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, ...

Faire appel à un prestataire :

Un prestataire en conseil ou en formation apporte 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.

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, son fonctionnement, ses ressources, 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^{er} 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 point 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 construit à différentes 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 (parternarial, concurrentiel...) et ses évolutions ?
- Dans quel cadre juridique s'inscrit l'activité ? Quelles sont ses grandes missions ?

Selon les organismes de services à la personne, le projet stratégique peut se situer à deux niveaux complémentaires :

- 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 21 novembre 2005, Circulaire du 15 mai 2007, 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...). La déclaration d'agrément qualité ou l'arrêté d'autorisation donne un descriptif des activités, du public visé et de la composition de l'équipe.

➡ CONSULTER LA FICHE PRATIQUE
"Définir ses objectifs stratégiques et ses principes d'intervention (le projet de service)" ?

➡ SI VOUS ÊTES DANS LA NOUVEAU DÉPART
 Un plan de projet de service vous est proposé dans notre boîte à outils

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 (membre de l'équipe formé, consultant ou formateur extérieur) peut constituer un appui pour identifier les référentiels disponibles et adaptés.

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.

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 stra-

tégiques 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 référence²⁾ 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.

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 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 » (plaque 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...)
 - ...

²⁾ *Par cadre de référence, on entend les éléments structurels et les missions d'organisation propres à chaque organisme.*

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 changements) ... 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 pas 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 ?

CONSULTEZ LA FICHE PRATIQUE

Les fiches pratiques vous aident à vous poser les « bonnes » questions lors de l'état des lieux et à envisager quelques pistes d'amélioration. Elles traitent de l'ensemble des thèmes à aborder dans l'état des lieux (parcours client, gestion des ressources et de l'organisation, définition de sa stratégie et communication). Elles peuvent donc vous aiguiller dans la manière d'analyser votre fonctionnement...

2 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 de progression ?

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 de progression 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 de progression sont validés par la personne ou l'instance pilote. Les critères de validation consistent à 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...) ? Cette validation « politique » peut donc impliquer d'autres personnes ou instances que le seul responsable du service (comme le conseil d'administration d'une association ou d'un CCAAS, par exemple). Ces axes de progression 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.

► ENVOI / 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 de progression 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.

► ENVOI / 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).

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 de progression 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 cette 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...

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 l'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 qualité 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 s'évaluer ?

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

• Quel est le niveau de satisfaction des «clients» et des tiers (four-nisseurs, 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 qualité :** arrêté du 24 novembre 2005 fixant le cahier des charges de l'agrément qualité (obligations en matière d'accueil, d'information, d'affichage, information sur les aides, les recours...), Circulaire du 15 mai 2007 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 au 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 AGRÉMENT QUALITÉ

• 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](#)

LES OUTILS A MOBILISER

- 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»

Télécharger
la fiche en pdf

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 (plaque commerciale, notice d'information, livret d'accueil)
 - Si nécessaire, réorienter la demande vers les services compétents
- Évaluer 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.
 - Évaluer 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'utilisateur (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 qualité)
 - 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 :
 - Établir 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 s'évaluer ?

- 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 qualité : Arrêté du 24 novembre 2005, fixant le cahier des charges de l'agrément « qualité » (obligations en matière d'accueil, d'information, d'affichage, information sur les aides, les recours...), Circulaire du 15 mai 2007

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 D0AS 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 dans 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 AGRÈMENT QUALITÉ 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 qualité précise le contenu minimal des devis, des contrats de prestations 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 leurs transmettre un livret d'accueil (article L311-3 et L311-4 de l'action sociale et familiale).

EN SAVOIR PLUS...

• Outils d'évaluation des besoins des personnes âgées : grille AGDIR.

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

• CNAV (PAP = Plan d'aide personnalisée).

• 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)

LES OUTILS À MOBILISER

- 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

 Télécharger la fiche en pdf

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 contraintes 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.

2 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...).

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.

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 réclame est-il désigné ?

• Un contrôle a posteriori 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).

4 Comment s'évaluer ?

• Combien de plaintes et réclamations ont été enregistrées ces trois derniers 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 ayant été traitées et résolues par un apaisement de la situation ?

• Combien de plaintes ont débouché sur une poursuite judiciaire ?

• 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 provisoire limitant un délai prévisible de traitement de la réclamation.

• Identifier une évaluation 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.



Anticiper pour un recrutement de qualité

Télécharger
la fiche en pdf

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 (les) profil(s) de(s) post(e)s et avoir un premier échange avec les candidats présélectionnés (10-15 personnes maximum).

- Informez 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 s'évaluer ?

- 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 24 novembre 2005 et Circulaire du 15 mai 2007 (agrément qualité).
- ### SPÉCIFICITÉS
- Organismes agréés qualité : les diplômes requis sont fixés dans le cahier des charges de l'agrément qualité (chapitre VIII - Sélection et qualification des personnes mettant en œuvre l'activité, Annexe de l'arrêté du 24 novembre 2005).

- Selon les activités, des diplômes spécifiques sont parfois recommandés (préconisation du référentiel. Qualifier 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)
- Pôle emploi
- Inspection du travail
- Syndicats employeurs

LES OUTILS À MOBILISER

- Profils de poste, annonces Pôle emploi
- Procédure de recrutement
- Grille d'évaluation et test de recrutement
- Bilan social

Bien accueillir et intégrer les intervenants

Télécharger la fiche en pdf

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.

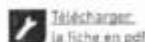
4 Comment s'évaluer ?

- 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] ?

LES OUTILS À MOBILISER

- 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)

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 mes-

sage 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 alter-

nance (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 (CCQP).
- Depuis 2004, le droit individuel à la formation (DIF) est instauré.
- Les services soumis au régime de l'agrément qualité 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 œuvre 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.

Suivre et accompagner l'équipe

➔ Télécharger la fiche en pdf

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 plannings 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 s'évaluer ?

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)

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (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)

LES OUTILS À MOBILISER

- Plan de formation
- Grille d'entretien annuel d'évaluation
- Tableaux de compétences des salariés
- Fiches de poste et fiches de fonction
- Document unique d'évaluation des risques professionnels
- Enquête « climat social »

Communiquer sur l'offre de service et valoriser sa qualité

3

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 prospect 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 ?
- Connaît-on « le média » qui a permis aux « clients » existants d'accéder au service ?

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.

Télécharger la fiche en pdf

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
- 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 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... »
- 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...)

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

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

- 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 s'évaluer ?

- Combien de contacts téléphoniques liés à tel ou événement de communication ?
- Combien de plaquettes sont diffusées par mois ?
- Combien de nouveaux prospects par mois ?
- Quelles sont les pages du site Internet les plus visitées ?
- Combien de clic sur le site Internet par mois ?

- Quelles sont les pages les plus visitées ?

5 Pour aller plus loin...

SPÉCIFICITÉS AGRÈMENT QUALITÉ

- L'arrêté du 26 novembre 2005 fixant le cahier des charges relatif à l'agrément « qualité » 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.

LES OUTILS À MOBILISER

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

**Compte rendu de la première séance du Conseil d'établissement
de la crèche POMME**

Mercredi 4 février 2009

Présent(e)s :

Personnel : Chantal xxxxx (directrice de la crèche pomme), Isabelle ttttt(auxiliaire de puériculture), et Isabelle Ccccc (éducatrice de jeunes enfants).

Parents : Sonia L, , Marc Mm, Dominique R, Anne Ssss.

Absent(e)s : Anne-Claire xxx Nicolas yyyyyyy

Présentation des parents élus et des membres du personnel de la crèche présents à la première séance.

Sonia et Marc ont été désignés secrétaires de séance à l'unanimité.

- Présidence du Conseil d'établissement

Le Conseil a renouvelé l'expérience du précédent conseil en choisissant d'élire deux présidents du Conseil : xxx et yyyyyy ont été élu à l'unanimité co-président du Conseil d'établissement.

- Questions soulevées

L'assemblée a évoqué un certain nombre de points :

Faire preuve de transparence : pour atteindre cet objectif et améliorer les échanges entre les membres du conseil et les parents des différentes sections, le conseil a décidé de mettre en place un blog.

Toutes les informations concernant la crèche seront ainsi mises en ligne et seront accessibles aux parents.

Offrir des activités variées permettant au jeune enfant d'explorer ses compétences :

Les sorties à l'extérieur de la crèche nécessite l'encadrement d'un adulte pour 2 enfants.

Actuellement elles sont impossibles en raison du plan vigipirate.

Les parents de la crèche Pomme ont de nombreux savoirs : musique, chant, théâtre ...ne serait il pas possible de leur permettre d'animer des ateliers auprès des enfants. Cette démarche permettrait l'inscription des parents dans la dynamique pédagogique. Cela requière de s'informer sur la faisabilité, les questions d'assurance et un échange avec l'équipe pour être cohérent sur les valeurs de la crèche.

Le conseil va sensibiliser les parents sur le pliage des poussettes afin de faciliter l'accès à tous.

Les problèmes de sécurité ont été évoqués :

Le digicode de la grille d'entrée est en dérangement depuis de nombreux mois. Les portillons des paliers ont un système de fermeture défectueux.

Mme la directrice a fait des démarches auprès de son gestionnaire et le Conseil entend interpeler au plus vite Mme C , chargée de la petite enfance auprès de la Mairie pour accélérer les travaux.

L'encadrement des enfants. Mme la directrice déclare que tous les postes de la crèche sont pourvus. Elle entend toutefois faire la demande d'un poste supplémentaire d'auxiliaire de puériculture afin de préserver la sécurité des enfants au regard de l'architecture du bâtiment.

Le Conseil souhaiterait lire le compte rendu de journées pédagogiques.

Connaître le travail réfléchi par les professionnelles favoriserait une meilleure communication sur les objectifs pédagogiques fixés par l'équipe. Cette demande ne pose aucun problème si les thèmes travaillés sont centrés sur nos pratiques afin d'améliorer la réponse au besoin du jeune enfant et l'accueil de son parent. La dynamique institutionnelle exige d'être menée uniquement par l'équipe pluriprofessionnelle.

- Première séance du Conseil des parents du 10 février 2009

SL représentera le Conseil d'établissement lors de la première séance du Conseil des Parents qui se tiendra le 10 février à la mairie en présence de Mme C, chargée de la petite enfance.

- Projet de fresque

Un petit point a été fait sur le projet de fresque mis en place par la précédente équipe du Conseil. Un débat sur sa réalisation est prévu entre les parents membres du Conseil, lors d'une prochaine réunion. Le conseil devra notamment trancher entre un projet participatif encadré par des professionnels et la réalisation de la fresque exclusivement par des professionnels.