Etude-action sur l'évolution de l'offre des organismes de services à la personne en Haut-de-France

Diagnostic régional des services à la personne et recommandations

Septembre 2018

Rappel des enjeux et de la démarche

Accompagner la régulation de l'offre dans le secteur des services à la personne (SAP)

Enjeux dans la région Hauts-de-France	Objectifs de notre accompagnement

• Améliorer la visibilité de l'offre et des besoins dans le secteur des SAP sur la région Hauts-de-France.	• Analyser la répartition de l'offre de services sur le territoire :
	  ◦ Identifier les zones blanches sur le territoire
	  ◦ Quantifier l'offre SAP : volume d'activité, implantation
	• Identifier les spécificités territoriales propres à chaque département.

• Inscrire l'analyse de l'offre dans une vision prospective. • Définir une stratégie territoriale pour la région et les départements.	• Identifier les axes de développement des structures : mutualisation, évolution de l'activité, gestion des ressources humaines, leviers de croissance. • Projeter l'évolution de l'offre sur les besoins en emplois et en compétences. • Définir les orientations stratégiques pour chaque département, en cohérence avec les travaux préalablement réalisés.

Rappel des enjeux et de la démarche

Une étude composée de 3 phases

1 Diagnostic des organismes de SAP en région et par département

- → Qualifier l'offre du territoire en diffusant une enquête à 1200 SAP
- → Identifier les initiatives innovantes et les relais de croissance :
  - 12 entretiens avec les partenaires
  - Réalisation d'un état de l'art

2 Projection de l'offre et identification des relais de croissance

- → Identifier des scénarii d'évolution de l'offre
- → Echanger avec les acteurs du terrain sur l'existant et les évolutions possibles au travers de 3 groupes de travail portant sur la transformation :
  - De l'offre
  - Des métiers
  - De l'organisation

3 Définition des orientations stratégiques et des recommandations aux partenaires institutionnels

- → Etablir des recommandations aux acteurs institutionnels, en croisant :
  - Les études et travaux réalisés sur les départements
  - La revue de littérature
  - L'analyse de l'offre
  - La vision prospective des services et leurs expérimentations

DIAGNOSTIC DU TERRITOIRE

Sommaire - DIAGNOSTIC DU TERRITOIRE

1 Caractéristiques du panel..... Page 7

2 L'activité et les prestations proposées..... Page 16

3 La professionnalisation du secteur..... Page 24

4 Ancrage dans la transformation numérique..... Page 29

5 Synergie entre les acteurs..... Page 33

6 Analyse de l'activité par département..... Page 37

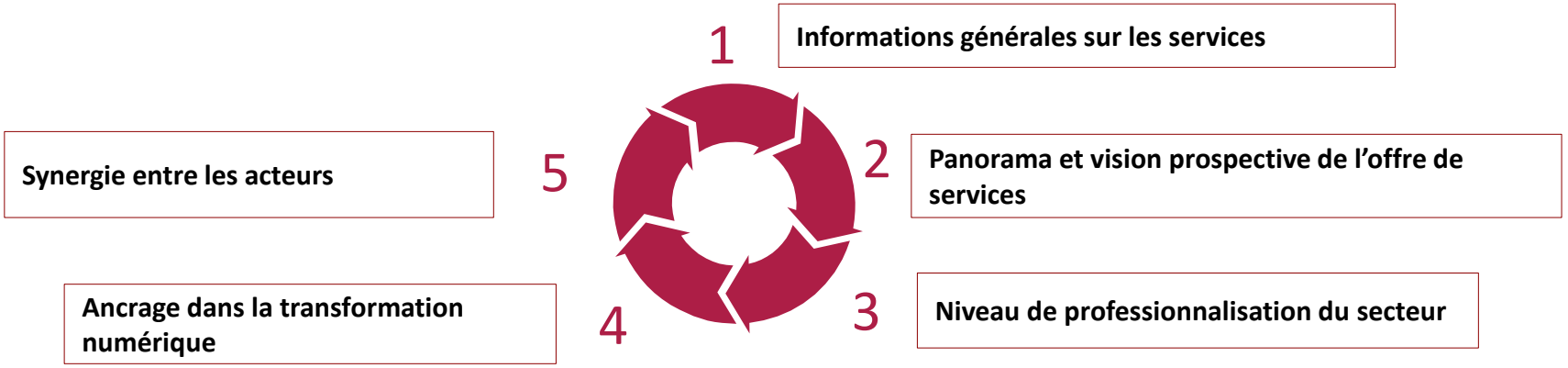
GROUPE ENEIS

C2RP ORIENTATION FORMATION EMPLOI Carif-Oref Hauts-de-France

Informations sur l'enquête diffusée aux services à la personne

Méthodologie et résultats

Une enquête en ligne articulée autour de 5 axes



338 questionnaires exploitables (28% de retour), représentant près de 20 000 000 d'heures travaillées dans le secteur des SAP en Hauts-de-France, soit près de 65% des heures identifiées en région dans la base NOVA en 2015

	Nombre de SAP	Taux de retour
Panel initial de SAP	**1 695**	
Panel final de SAP	**1 200**	
Questionnaires complétés	**389**	**32%**
Questionnaires réellement exploitables	**338**	**28%**

- Pour les SAP possédant plusieurs antennes, l'enquête a été remplie par le gestionnaire du siège et le périmètre des données porte sur l'ensemble des antennes (pour l'Adhap Services par exemple).
- **495 structures ont été sorties du panel initial** car elles ne correspondaient plus à des SAP ou parce qu'elles ont été créées au cours de l'année 2016 ou 2017.
- **48 questionnaires ont été écartés** car ils correspondaient à des micro entreprises ou à des auto entrepreneurs.

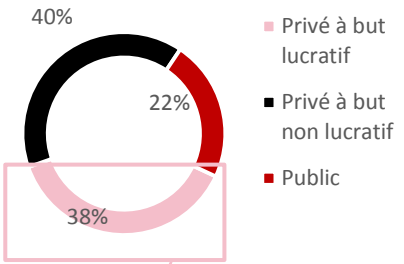
1. Caractéristiques du panel

Un panel globalement représentatif de la population mère : vision par statut juridique

Panel

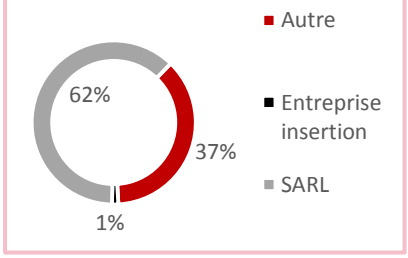
Statuts juridiques	Nombre de SAP	Part des SAP	Part des heures
Privé à but lucratif	128	38%	16%
Privé à but non lucratif	134	40%	56%
Public	74	22%	28%
Total général	**337**	**100%**	**100%**

Statut juridique



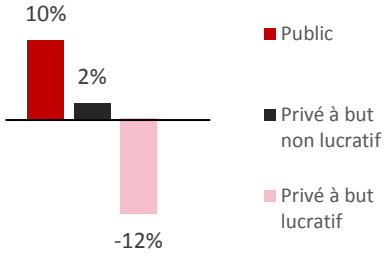
SAP Privés à but lucratif

Répartition des services privés à but lucratif



Comparaison à la population mère

Représentativité du panel par rapport à la base NOVA



Les services privés à but non lucratif représentent 40% des SAP et 56% des heures travaillées

- **Les services privés à but non lucratif et les services privés à but lucratif représentent chacun un peu plus d'un tiers du panel** avec respectivement 40% et 38% des répondants. Les services publics, représentent 22% du total de répondants.
- Les services privés à but lucratif sont principalement composés de SARL (62%). A noter que les micro entrepreneurs et entreprises individuelles ont été retirés de l'échantillon.

Le panel est représentatif de la population mère, en dépit d'une légère surreprésentation du nombre de SAP publics et sous-représentation des SAP privés à but lucratif

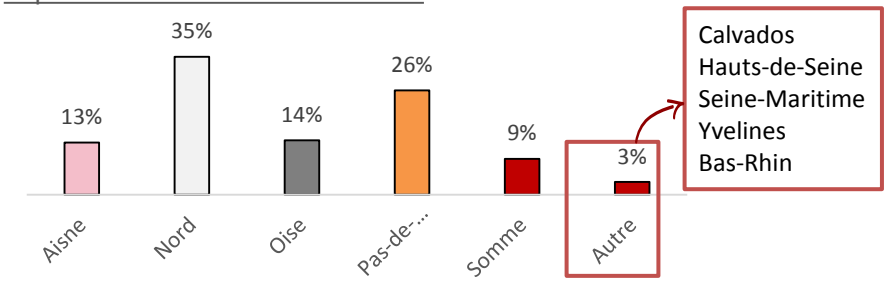
- Les services associatifs représentent 40% des SAP et 56% heures réalisées ce qui est presque identique à la population mère (base NOVA).
- Les SAP relevant du service public sont légèrement surreprésentés dans le panel de l'enquête (+10%) en comparaison de la population mère.
- Les SAP appartenant au secteur privé à but lucratif sont quant à eux légèrement sous-représentés (-12%) par rapport à la population mère.

1. Caractéristiques du panel

Un panel globalement représentatif de la population mère : vision par localisation

Panel

Répartition territoriale des services

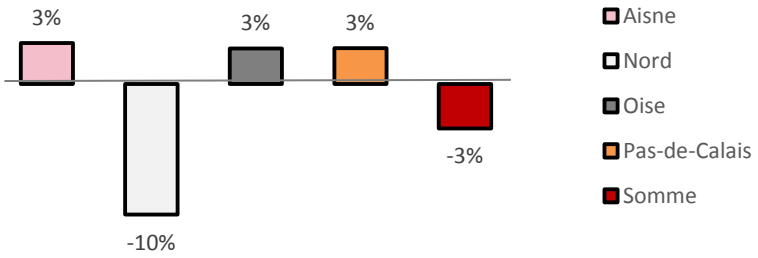


Le Nord, département le plus représenté de l'enquête (35%)

- Une **majorité de répondants déclarent le siège d'implantation de leur structure dans le département du Nord, soit 35% des répondants.**
- **Le Pas-de-Calais (26%) est représenté** par 90 services, tandis que l'Oise (14%) et l'Aisne (13%) sont respectivement représentés par 47 et 45 services. Avec 31 services ayant répondu, la Somme (9%) est le département le moins représenté.
- Enfin, quelques services ont leur siège situé hors de la région Hauts de France. Ainsi, l**e Calvados, les Hauts de Seine, la Seine Maritime ou encore les Yvelines** sont relevés parmi les autres départements cités.

Comparaison à la population mère

Représentativité géographique du panel de par rapport à la base NOVA



La répartition des services par localisation géographique est proche de celle observée dans la population mère (NOVA)

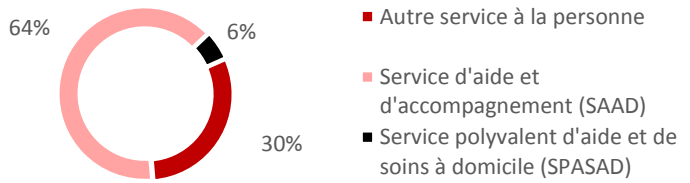
- La répartition géographique des services du panel est très proche de celle observée dans la base NOVA : 3% d'écart pour les départements de l'Aisne, de l'Oise, du Pas de Calais et de la Somme.
- On observe néanmoins une légère sous-représentation des SAP ayant leur siège dans le département du Nord (-10%)

1. Caractéristiques du panel

Des organisations spécifiques à la nature des services : Services d'Aide et d'Accompagnement à Domicile (SAAD), Service Polyvalent d'Aide et de Soins à Domicile (SPASAD) et autres services à la personne

Répartition du panel et de l'activité selon la nature des SAP	Nombre de structures		Volume d'activité	
	%	Nombre	%	Nombre
Données disponibles	100%	310	100%	18 200 785
Service d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD)	64%	199	64%	12 038 856
Autre service à la personne	30%	94	8%	1 493 480
Service polyvalent d'aide et de soins à domicile (SPASAD)	6%	17	28%	5 268 449

Répartition du panel selon la nature des services

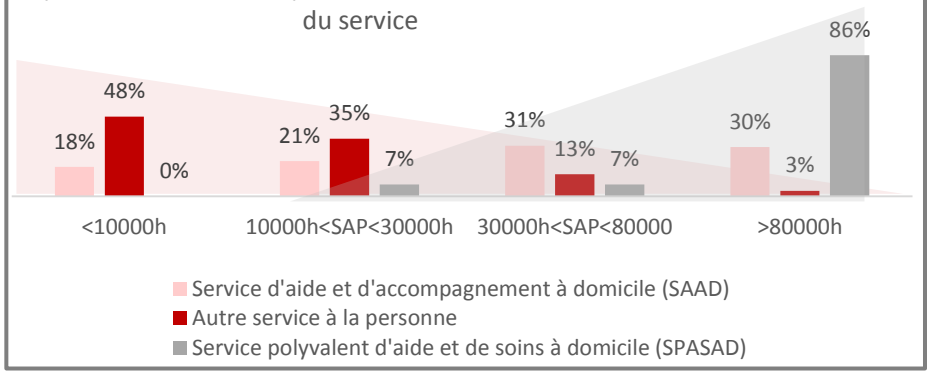


Les SAAD représentent près des 2/3 du panel et des heures réalisées

Le panel est principalement représenté par les heures d'aide à domicile. En effet, 64% des répondants et des heures réalisées sont portées par s**es services d'aide et d'accompagnement (SAAD).**

On distingue ensuite les SPASAD - qui comptent peu de structures (6%) mais réalisent près d'un tiers de l'activité (28%) - **et les « autres services à la personne » qui à l'inverse sont très présents en nombre (30%) mais réalisent une moindre part de l'activité (8%).**

Répartition des services par volume d'activité selon la nature du service



Des modèles de services différenciés selon la nature de la structure

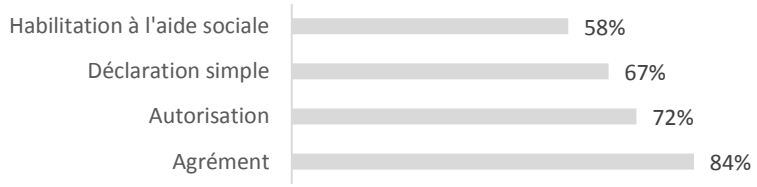
L'analyse croisée de la nature des services et de leur volume d'activité met en lumière la présence d'organisations spécifiques à la nature des services : SAAD, SPASAD et autres services à la personne.

- **Les SPASAD sont principalement des services de très grande taille,** réalisant plus de 80 000 heures pour 86% d'entre eux.
- **Les « autres services à la personne »,** sont à l'inverse plutôt des services de petite taille, réalisant moins de 30 000 heures pour près de 85% d'entre eux.
- **Les SAAD quand à eux,** constituent un sous ensemble à part représentant la majorité du panel en nombre de services et en volume d'activité et ils sont équitablement répartis entre les 4 classes de taille de services identifiées.

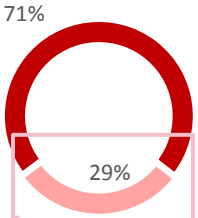
1. Caractéristiques du panel

Un tiers des services disposent d'une certification ou d'un label

Cadre règlementaire applicable aux services



Certification ou label



Certifications et labels
➔ 29% des services
➔ 49% des heures réalisées

Certifications et labels	Nbre	%
Afnor	47	47%
Qualicert	22	22%
Cap Handéo	13	13%
Charte Nationale Qualité	5	5%
Qualisap	4	4%
CGS	3	3%
ESS	3	3%
Autre	2	2%

Près des trois quarts des services disposent d'une autorisation permettant d'exercer auprès des personnes âgées ou handicapées

- Parmi les répondants, une large majorité de services dispose d'un agrément (84%) permettant **d'intervenir auprès des personnes fragiles** et 72% bénéficient d'une autorisation permettant de réaliser ces interventions en mode prestataire.
- Plus de la moitié des services sont habilités à réaliser les prestations relevant de **l'aide sociale (58%).**
- Les deux tiers des services disposent d'une simple déclaration permettant d'intervenir auprès des bénéficiaires.

Rappel du cadre règlementaire encadrant l'activité

La déclaration : Toutes les activités des SAP peuvent faire l'objet d'une déclaration. L'obtention d'une déclaration permet aux organismes et à leurs clients de bénéficier des avantages fiscaux et sociaux des SAP.

L'agrément est nécessaire pour exercer certaines activités de services à la personne auprès de publics fragiles (enfants de moins de 3 ans, personnes âgées ou handicapées uniquement en mode mandataire) et implique de se conformer à un cahier des charges.

L'autorisation permet d'intervenir auprès des personnes âgées et des personnes handicapées ou atteintes de pathologies chroniques en mode prestataire.

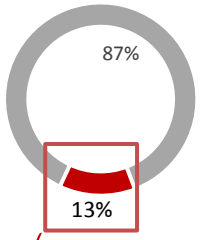
Près de la moitié de l'activité réalisée sur le territoire s'inscrit dans une offre certifiée ou labellisée

- 29% des répondants du panel disposent d'un label ou d'une certification ; leur activité représente 49% de celle observée dans le panel.
- Les labels et certifications les plus représentés sont : l'Afnor (47%), Qualicert (22%) et Cap Handéo (13%)
- La nature de la structure, la taille du service ou le statut juridique semblent ne pas avoir d'effet particulier sur l'adhésion à une démarche qualité.

1. Caractéristiques du panel

Les services franchisés représentent 13% du panel et moins de 10% des heures réalisées

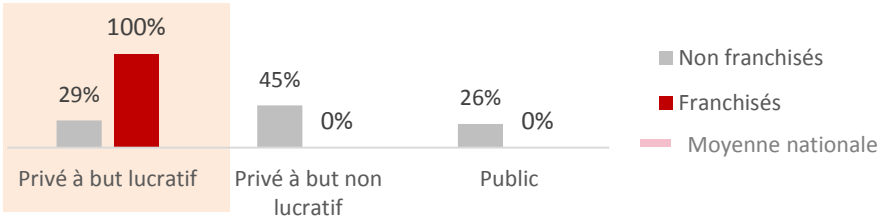
Services appartenant à une franchise



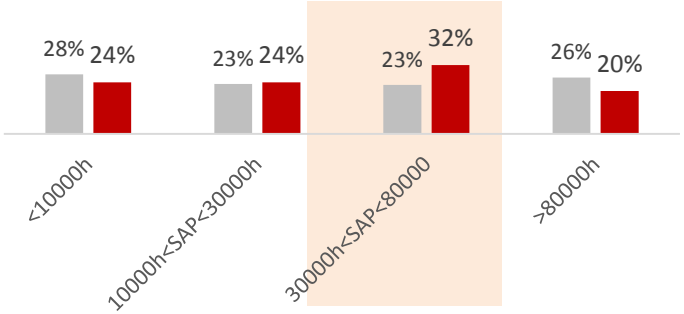
Services franchisés	SAP	Heures
Données disponibles	338	
Ensemble du panel	205	19 382 241
Franchisés	42	1 436 501
Part des franchisés	13%	7%

Caractéristiques des SAP franchisés

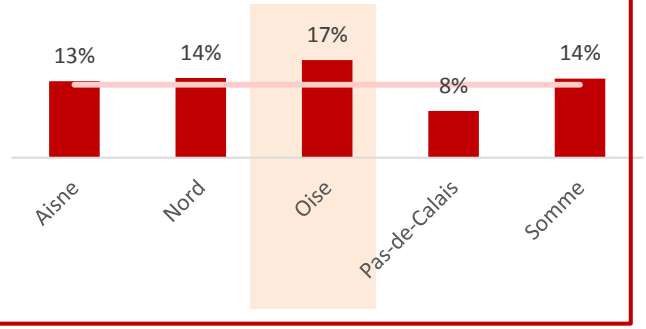
Répartition des SAP franchisés par statut juridique



Répartition des SAP franchisés par taille de services



Part des services franchisés par département



Les services franchisés présentent une répartition homogène entre les différentes tailles de services et entre les 5 départements de la région

- Parmi les répondants, 42 services sont franchisés. En proportion, ces services représentent 13% du panel mais leur activité ne couvre que 7% des heures reportées dans l'enquête.
- **La répartition des SAP franchisés est globalement homogène entre les différents quartiles de volume d'activité du panel**. Une légère surreprésentation de ces services est néanmoins observée dans le quartile compris entre 30 000 heures et 80 000 heures d'activité, qui comprend 32% des SAP franchisés, soit 10% de plus que les autres services.
- La part des services franchisés est relativement homogène entre les différents départements ; **l'Oise étant le département où ils sont le plus représentés** (17%).

1. Caractéristiques du panel

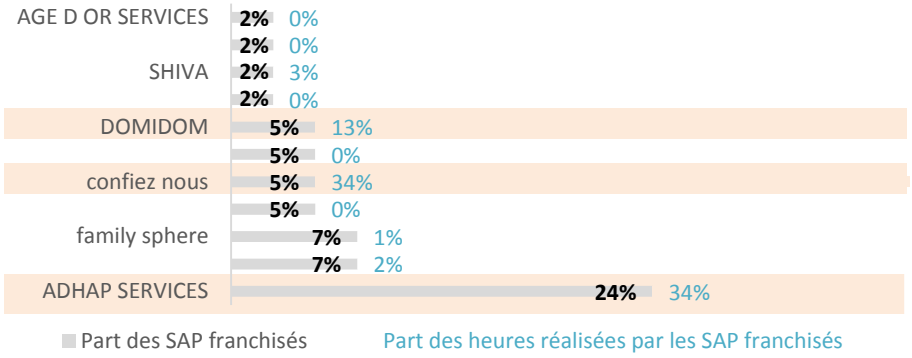
Un quart des services franchisés du panel appartiennent au réseau Adhap services

SAP Franchisés	Nbre SAP	%
ADHAP SERVICES	10	24%
AXEO SERVICES	3	7%
family sphere	3	7%
JUNIOR SENIOR	2	5%
confiez nous	2	5%
ADENIOR	2	5%
DOMIDOM	2	5%
GENERALE DES SERVICES	1	2%
SHIVA	1	2%
Age d'OrServices	1	2%
AGE D OR SERVICES	1	2%
ADHAP	1	2%
Kangourou Kids	1	2%
Générale des Services	1	2%
KIKAO	1	2%
ACADOMIA	1	2%

58% des services franchisés

Franchises	Nbre	%
MILLEPATTE BENFELD	1	2%
Les Petits Bilingues	1	2%
Essentiel et Domicile	1	2%
O2 DEVELOPPEMENT	1	2%
TOUT A DOM SERVICES	1	2%
SOLUTIA	1	2%
a2micile europe	1	2%
FREE DOM RESEAU	1	2%
Franchise Les Menus Services	1	2%

Répartition des services et de l'activité selon les 11 franchises les plus représentées



Les franchises sont représentées de façon inégale dans le panel, l'Adhap étant la plus fréquente

- Parmi les 42 services franchisés du panel, 25 franchises sont identifiées
- 18 franchises ne sont représentées que par un seul service
- 5 franchises sont représentées par 2 ou 3 services du panel : Axéo service, Family sphere, Junior sénior, Confiez-nous, Adénior et Domidom
- L'Adhap services se distingue des autres franchises car elle compte 10 services sur la région, un quart des services franchisés y sont rattachés.

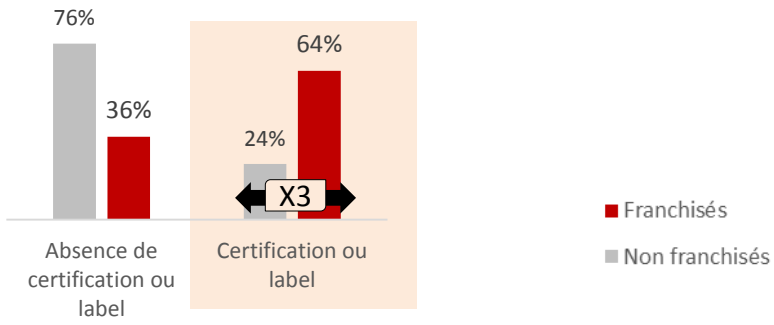
L'activité des services franchisés est concentrée autour de 3 enseignes : Adhap, Confiez-nous et Domidom

- Certaines franchises peuvent regrouper plusieurs antennes ou totaliser un volume d'activité important bien qu'elles ne soient représentées que par un ou deux services.
- 3 franchises totalisent 77% de l'activité couverte par les services franchisés :
  - **Adhap services** reste la franchise réalisant la plus importante part d'activité, en totalisant 34% des heures couvertes par les franchisés ;
  - **Confiez-nous** ne compte que 2 services mais totalise également 34% des heures réalisées par les services franchisés
  - **Domidom** ne compte également que 2 services et totalise 13% des heures

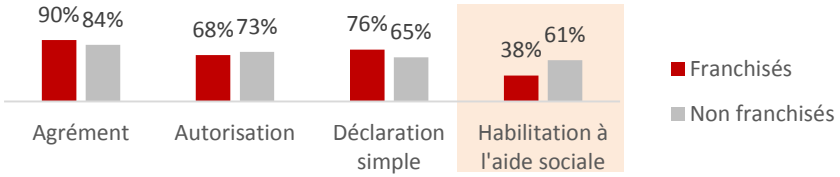
1. Caractéristiques du panel

Les services franchisés sont 3 fois plus engagés dans les démarches qualité

Engagement dans une démarche de certification de la qualité entre les SAP franchisés ou non



Cadre règlementaire applicable selon l'appartenance à une franchise



64% des services franchisés sont certifiées ou labellisées

- On observe une différence significative de recours aux certifications et aux labels entre les services franchisés et ceux qui ne le sont pas. En effet, 64% des services franchisés disposent d'une certification ou d'un label contre 24% pour les autres services.

L'Adhap service fait de la qualité l'une de ses priorités

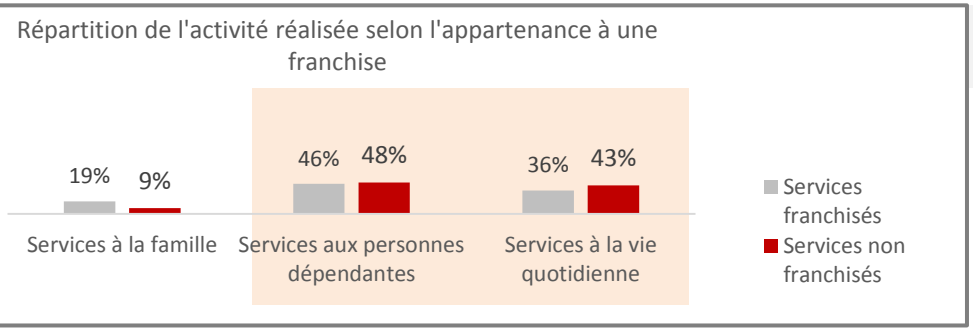
Au cours de l'entretien réalisé avec les représentants de l'Adhap services de la région, les gestionnaires ont souligné avoir mis en place un plan de modernisation et d'amélioration de la qualité en s'appuyant notamment sur la fédération Synerpa. Soutenu et cofinancé par la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie dans le cadre d'une convention de modernisation, ils ont pu développer le recours à la télégestion et déployer une démarche qualité auprès de leurs services.

Le cadre règlementaire encadrant l'activité des services franchisés est très proche de celui en vigueur pour les autres services

- On observe peu de différence entre les services franchisés et ceux qui ne le sont pas dans le recours aux agréments, aux autorisations et aux déclarations encadrant les prestations réalisées.
- Le recours à l'habilitation à l'aide sociale est le seul dispositif qui soit discriminant entre ces services. En effet, seuls 38% des services franchisés sont habilités à intervenir au titre de l'aide sociale contre 61% des services non franchisés.

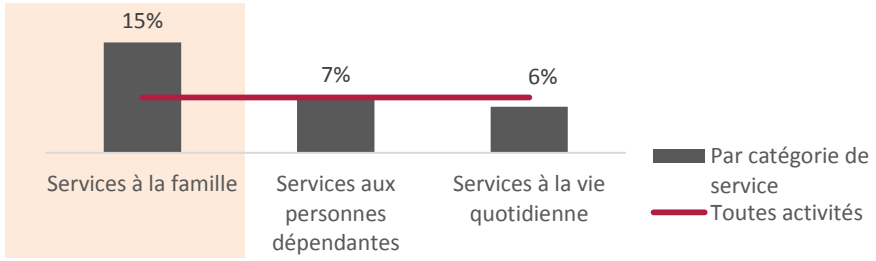
1. Caractéristiques du panel

Les services à la famille sont plus développés chez les services franchisés



La répartition de l'activité entre les 3 catégories de prestations est comparable, que les services soient franchisés ou non

- L'activité de services aux personnes dépendantes représente près de la moitié de l'activité observée pour les services franchisé (46%) comme pour ceux qui ne le sont pas (48%) ;
- L'activité de services à la vie quotidienne représente un peu plus d'un tiers de l'activité pour ces deux catégories de services : 36% pour les services franchisés et 43% pour les autres ;
- L'activité des services est minoritaire quel que soit le groupe de services franchisé ou non (inférieure à 20%).



Franchise	Total		Services à la famille		Services aux personnes dépendantes		Services à la vie quotidienne	
	Données	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Non	200	17 945 740	93%	1 558 958	85%	8 598 067	93%	7 788 715	94%
Oui	25[1]	1 436 501	7%	268 891	15%	655 094	7%	512 516	6%
Total	**225**	**19 382 241**	**100%**	**1 827 849**	**100%**	**9 253 161**	**100%**	**8 301 231**	**100%**

[1]Note méthodologique sur les données disponibles : seuls 25 des 42 services franchisés du panel ont renseigné la décomposition des heures réalisées nécessaire à la présente analyse

Les services à la famille représentent la catégorie pour laquelle la part d'activité réalisée par les SAP franchisés est la plus importante

- Les services franchisés réalisent 15% de l'activité des services à la famille. Bien que ce volume soit largement inférieur à celui couvert par les autres SAP (85%), cela représente une part d'activité nettement plus importante que pour les autres catégories de prestations.
- En effet, le volume d'activité couvert par les SAP franchisés ne représente que 7% de heures réalisées auprès des personnes dépendantes et 6% de celles des services à la vie quotidienne.

En synthèse : Les caractéristiques du panel

Un panel représentatif de la population mère, comprenant 13% de services franchisés

Présentation du panel

Représentativité du panel

- Le panel est représentatif de la population mère, en dépit d'une légère surreprésentation du nombre de SAP publics (+10%) et sous-représentation des SAP privés à but lucratif (-12%).
- La répartition des services par localisation géographique est très proche de celle observée dans la population mère (NOVA).

Caractéristiques du panel

- **Statut juridique** : les services privés à but non lucratif représentent 40% des SAP et 56% des heures.
- **Localisation** : le Nord, département le plus représenté de l'enquête (35%).
- **Nature des services :** les SAAD et les SPASAD représentent 70% du panel et 95% de l'activité observée.

Zoom sur les 42 services franchisés

- **Les services franchisés représentent 13% des répondants et réalisent moins de 10% de l'activité observée.**
- **Ils sont répartis de façon homogène entre les différentes tailles de services et entre les 5 départements de la région.**
- Bien que 25 franchises soient représentées dans le panel, **l'activité des services franchisés est concentrée autour de 3 d'entre elles : Adhap services, Confiez-nous et Domidom.**
- La formalisation des démarches qualité est la variable la plus discriminante entre les services franchisés ou non, **les services franchisés sont 3 fois plus certifiés et labellisés que les autres.**
- Bien que les services à la personne dépendante et à la vie quotidienne représentent près de 80% de l'activité pour les services franchisés ou non, **les services à la famille sont plus développés chez les services franchisés.**

2. L'activité et les prestations proposées

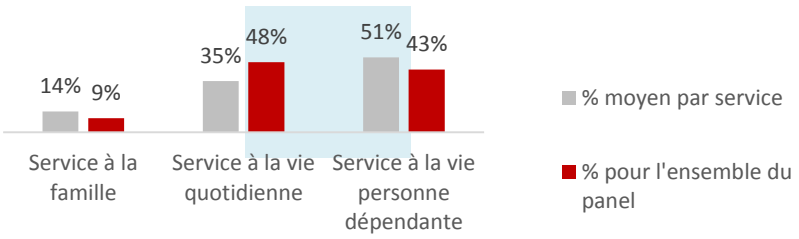
2.1 Hétérogénéité de l'offre de services

Les services à la personne dépendante et à la vie quotidienne représentent 90% de l'activité

	Ventilation des heures réalisées par type de prestation			
	Service à la famille	Service à la vie quotidienne	Service à la personne dépendante	TOTAL
Nombre de données disponibles	103	135	194	226
Moyenne	17 748	68 764	42 790	85 896
Médiane	1 037	32 893	14 107	30 867
% moyenne par service	14%	35%	51%	NA
Min	4	1	55	100
Max	171 273	1 261 000	1 261 000	2 522 000
Q1	227	9 025	6 091	9 942
Q3	20 000	62 225	33 358	83 250
TOTAL	1 828 039	9 283 161	8 301 231	19 412 431
% pour l'ensemble du panel	9%	48%	43%	100%

90% de l'activité

Part moyenne de l'activité par catégorie de prestation



Les écarts observés entre les heures moyennes et médianes témoignent de l'hétérogénéité du panel dans l'organisation des activités

- Tous domaines d'activités confondus, les services réalisent en moyenne près de 85 000 heures et le SAP médian réalise près de 30 000 heures. La moitié des services réalisent entre 30 867 heures et 83 250 heures.
- 3 quartiles de taille sont donc déterminés pour réaliser les analyses visant à observer l'effet de la taille du service sur une variable donnée :
  - Les services de très petite taille réalisant moins de 10 000 heures
  - Les services de petite taille réalisant entre 10 000 et 30 000 heures
  - Les services de grande taille réalisant entre 30 000 et 80 000 heures
  - Les services de très grande taille réalisant plus de 80 000 heures

Les services à la vie quotidienne représentent 48% de l'activité observée et en moyenne la moitié de l'activité réalisée par les SAP relève du service à la vie de la personne dépendante

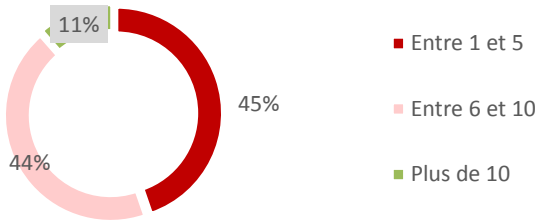
- Les deux types de services qui sont très majoritairement développés sont les services à la vie quotidienne et les services à la personne dépendante.
  - Les services à la vie quotidienne représentent près de la moitié de l'activité totale observée sur le panel (48%), les services à la personne dépendante comptent pour 43% de l'activité totale et les services à la famille sont très à la marge (9% seulement).
  - Lorsque ces prestations sont proposées, les services à la familles peuvent représenter une part importante de l'activité (14%), bien qu'ils restent globalement minoritaires en comparaison des deux autres catégories de prestation.
- Les SAP s'appuient majoritairement sur les services à la personne dépendante, qui représente en moyenne 51% de leur activité, puis sur les services à la vie quotidienne (35%).

2. L'activité et les prestations proposées

2.2 Diversité de l'offre de services

Les services réalisant plus de 30 000 heures diversifient davantage les prestations proposées

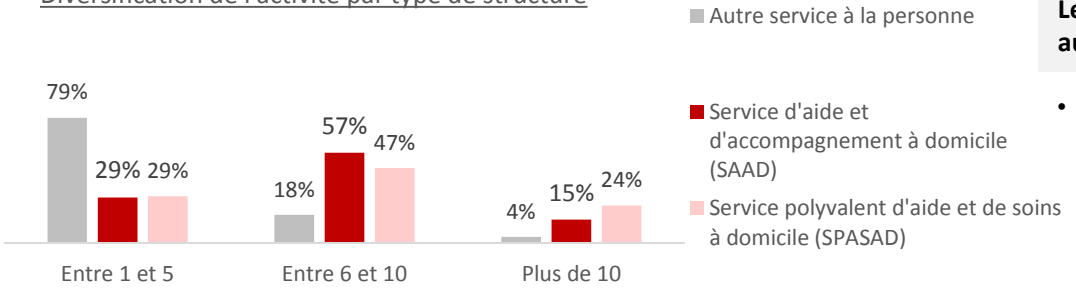
Répartition des services par nombre de prestations proposées



90% des structures du panel proposent moins de 10 prestations

- Près de 90% des services proposent entre 1 et 10 prestations.
- 45% des services répondants composent leur activité autour de 1 à 5 prestations. Les services comprenant entre 6 et 10 prestations sont représentés à 44%.
- Seules 11% des structures réalisent plus de 10 prestations

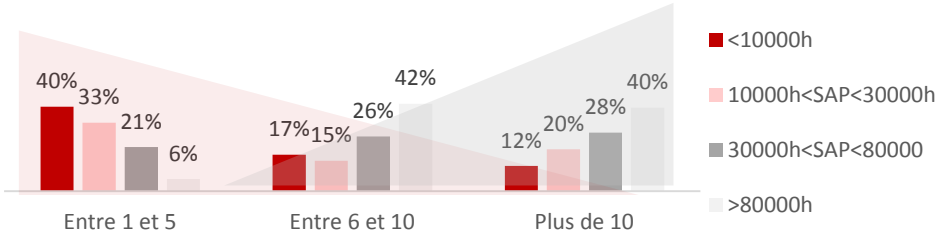
Diversification de l'activité par type de structure



Les SAAD et les SPASAD diversifient davantage leur activité que les autres services à la personne

- Les 2/3 des SAAD et des SPASAD proposent plus de 5 prestations alors que près de 80% des autres services à la personne recentrent leur activité sur moins de 5 prestations. On peut supposer que ces services relèvent de deux modèles organisationnels distincts.

Nombre de prestations proposées selon la taille du service



Les services de petite taille (< 30 000 heures) diversifient moins leur activité que les services de grande taille (> 30 000 heures)

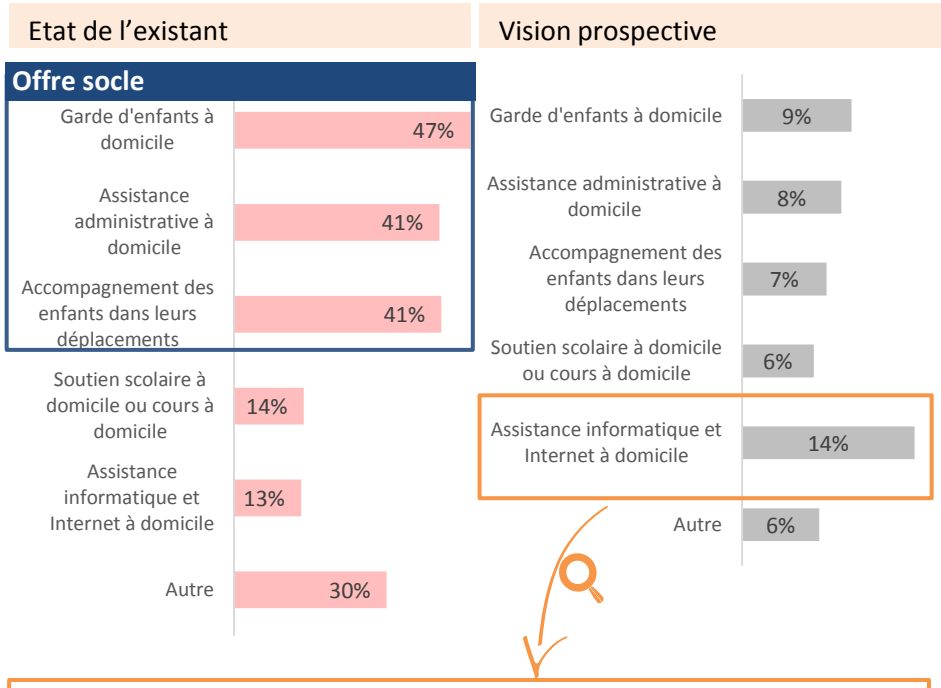
- La majorité des services réalisant moins de 5 prestations sont des services de très petite taille (<10 000 heures)
- La majorité des services réalisant entre 5 et 10 prestations ou plus de 10 prestations sont des services de très grande taille (42% et 40%).

2. L'activité et les prestations proposées

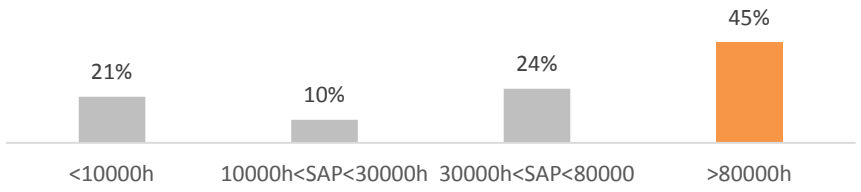
2.3 L'offre de services à la famille

3 prestations de services à la famille sont développées par près de la moitié des répondants

Prestations de services à la famille proposées ou en projet



Part des SAP ayant pour projet de développer l'assistance informatique à domicile selon la taille du service



3 prestations de services à la famille sont couramment proposées et les autres sont proposées par une minorité de services

- **Les prestations socles de service à la famille les plus proposées sont : la garde d'enfants à domicile (47%) l'assistance administrative (41%) et l'accompagnement des enfants dans leurs déplacements (41%).**
- Les prestations de soutien scolaire à domicile (14%) ou d'assistance informatique à domicile (13%) sont moins souvent proposés. Les services de grande taille (>30 000 heures) développent autant ces prestations que ceux de petite taille (<30 000 heures).
- La diversité des prestations proposées par les services à la famille traduit une volonté de proposer une offre diversifiée et complémentaire.
- Devant la faible proportion de services proposant du soutien scolaire, on peut émettre l'hypothèse que les compétences nécessaires à cette prestation sont moins mobilisables au sein des services ou moins demandés.

Les prestations que les SAP projettent de développer portent sur le numérique à domicile

- Globalement, peu de services se projettent dans le développement d'activités de services à la famille. Aucune des prestations proposées ne remportent l'adhésion de plus de 15% des répondants comme projet de développement.
- La prestation liée aux services à la famille que les SAP projettent le plus de développer est l'assistance informatique et internet à domicile.
- Les services qui projettent le plus de développer les prestations d'assistance informatique et d'internet à domicile sont les services réalisant plus de 80 000 heures (45%).

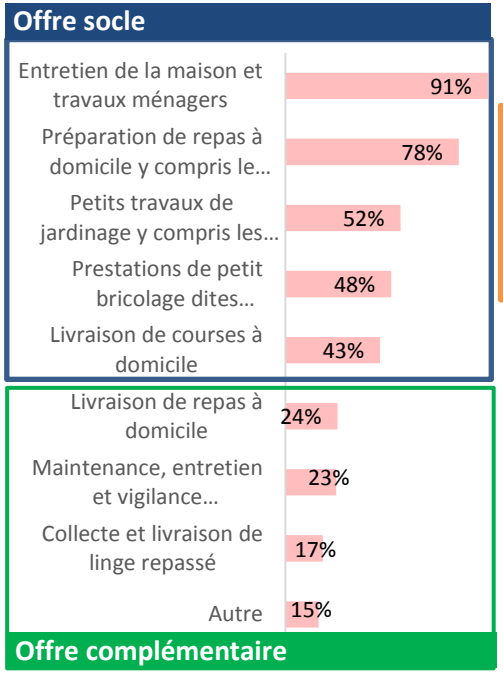
2. L'activité et les prestations proposées

2.4 L'offre de services à la vie quotidienne

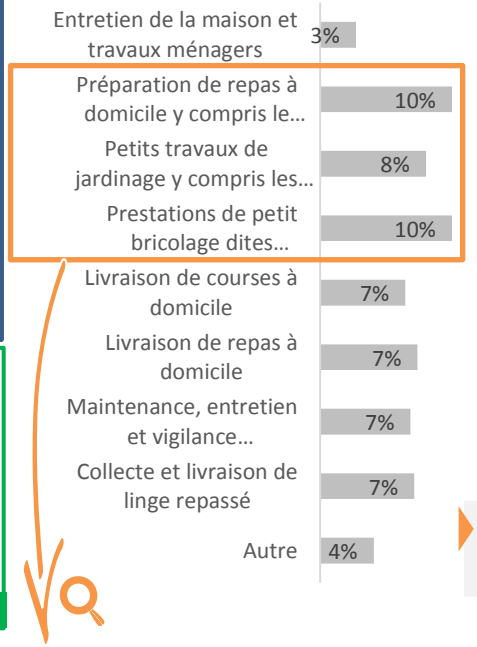
Une activité concentrée autour de l'entretien de la maison et la préparation des repas

Prestations de services à la vie quotidienne proposées ou en projet

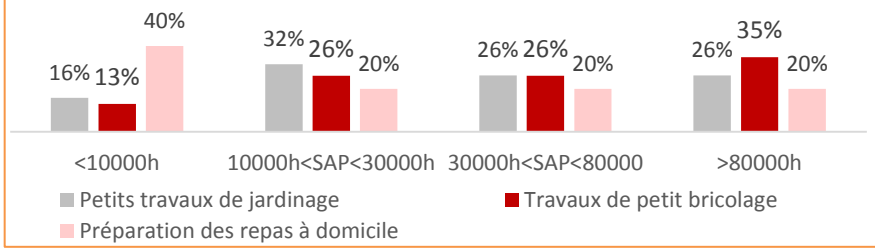
Etat de l'existant



Vision prospective



Répartition des SAP projetant de développer l'activité selon la taille des structures



91% des services à la vie quotidienne proposent une activité d'entretien de la maison et travaux ménagers

La quasi-totalité des SAP proposant un service à la vie quotidienne sont sur une prestation d'entretien de la maison et travaux ménagers (91%). La préparation de repas à domicile (78%) ainsi que les petits travaux de jardinage (52%) sont proposés par la majorité des services à la vie quotidienne répondants.

- Les prestations dites de petit bricolage (48%) et de livraison de courses à domicile (43%) sont fréquentes bien qu'elles ne soient pas proposées par une majorité de services.

Les prestations complémentaires sont davantage développées par les services réalisant plus de 30 000 heures, à l'exception de la blanchisserie :

- La livraison de courses à domicile est proposée par 24% des services, dont 63% réalisent plus de 30 000 heures ;
- La maintenance et la sécurité est proposée par 23% des services, dont 63% réalisent plus de 30 000 heures ;
- La blanchisserie est proposée par moins d'un quart des services, dont 35% réalisent moins de 10 000 heures.

Les SAP du panel projettent peu de développer les prestations relevant de l'offre de services à la vie quotidienne

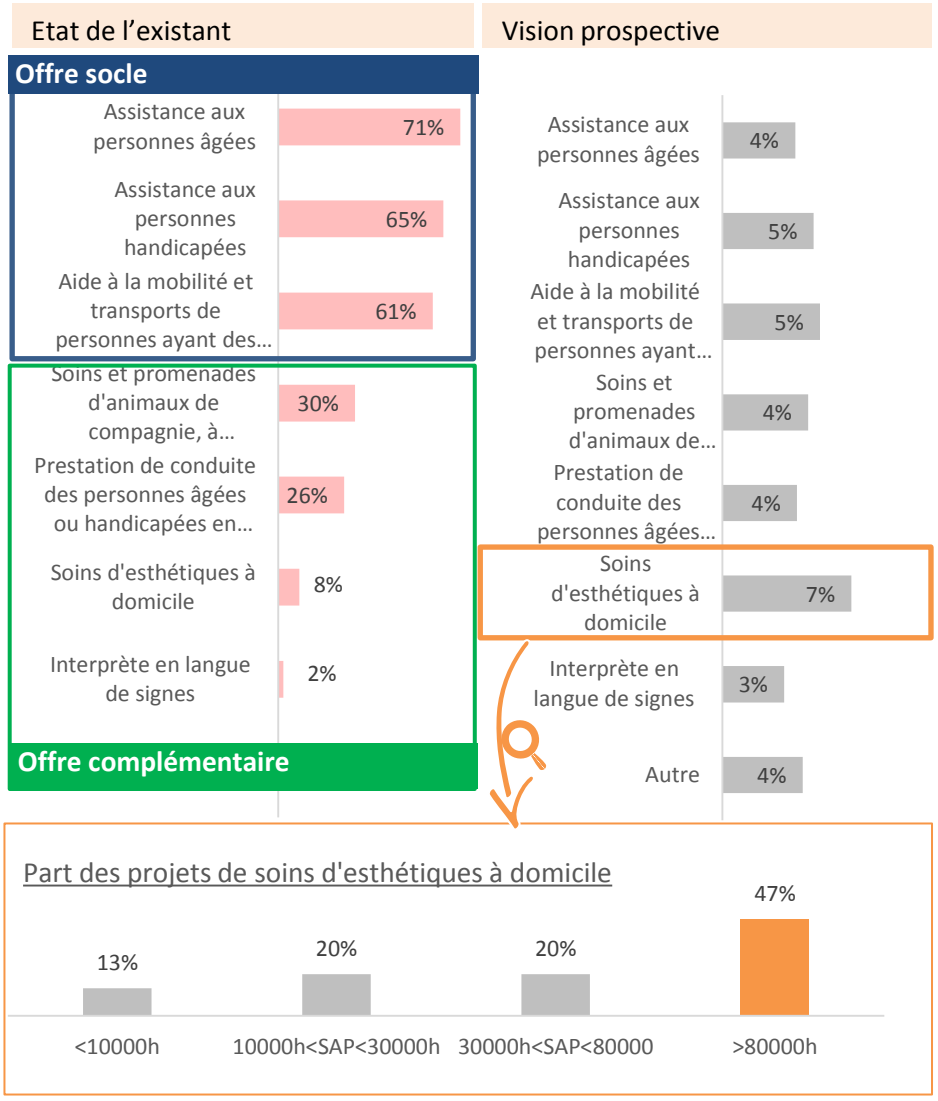
- Les SAP projettent peu de développer l'offre de services à la vie quotidienne.
- Globalement, les services projettent de développer l'activité des prestations qui sont les plus conséquentes : préparation des repas (10%) petits travaux de jardinage (8%) ; prestations de petit bricolage (10%).
- Les SAP qui projettent le plus de développer les prestations de repas à domicile sont les petites structures réalisant moins de 10 000 heures (40%)
- Les structures de moyenne et grande taille ont davantage l'ambition de développer les prestations de repas à domicile et de travaux de petit bricolage que les structures de petite taille.

2. L'activité et les prestations proposées

2.5 L'offre de services aux personnes dépendantes

Une activité portée par la majorité des services du panel et projetant peu de se développer

Prestations de services aux personnes dépendantes proposées ou en projet



71% de services proposent une assistance aux personnes âgées
7% projettent de développer les soins d'esthétiques à domicile

- Parmi l'offre socle de services aux personnes dépendantes, l'assistance aux personnes âgées est proposée par les deux tiers des services. De même, l'assistance aux personnes handicapées (65%) et l'aide à la mobilité et au transport de personnes ayant un handicap (61%) sont proposées par une majorité de SAP.

L'offre complémentaire destinée aux personnes dépendantes est davantage proposée par les services de grande taille (>30 000 heures) à l'exception des soins d'esthétiques

- Les prestations dédiées aux animaux des personnes dépendantes sont proposées par moins d'un tiers des services (30%) dont 66% réalisent plus de 30 000 heures ;
- Les prestations impliquant de conduire les personnes dépendantes sont proposées par près d'un quart des services (26%) dont 67% réalisent plus de 30 000 heures ;
- Les soins d'esthétiques sont proposés par une minorité de services (8%) quelle que soit leur taille

Les services projettent peu de développer les prestations liées aux services aux personnes dépendantes

- Si les soins d'esthétiques sont proposées par 8% des services, ils représentent en revanche le service aux personnes dépendantes que les SAP projettent le plus de développer (7%).
- Les SAP qui projettent le plus de développer les prestations de soins d'esthétiques à domicile sont les services réalisant plus de 80 000 heures (47%)

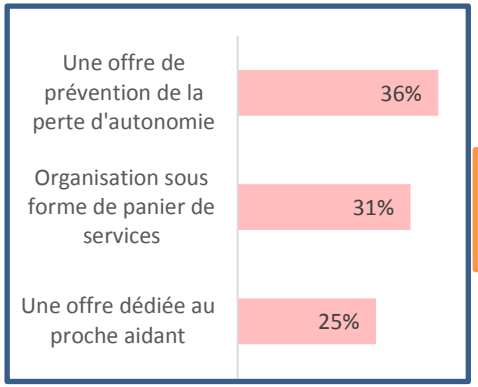
2. L'activité et les prestations proposées

2.6 L'offre de services aux personnes dépendantes

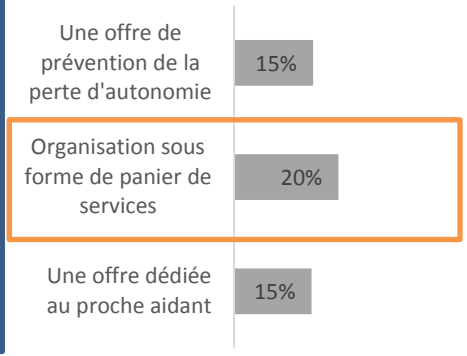
Des projets qui privilégient la réorganisation de l'offre plutôt que son développement

Une offre visant à favoriser le maintien à domicile des personnes âgées

Etat de l'existant



Vision prospective



20% des répondants souhaitent développer l'organisation des prestations sous forme de bouquet de services

- Près d'un tiers des services propose un offre de prévention de la perte d'autonomie (36%) et organise une partie des prestations sous forme de bouquet de services (31%).
- Les projets favorisant le maintien à domicile des personnes âgées sont les plus mentionnés par les services (entre 15% et 20%).
- L'organisation sous forme de bouquet de services est le projet de développement le plus fréquemment cité parmi les répondants (20%).
- Par ailleurs, l'offre de prévention de la perte d'autonomie ((notamment soutenue par la Conférence des financeurs et faisant l'objet de financements renforcés depuis la loi ASV - Adaptation de la Société au Vieillissement) est considérée comme un projet de développement par 15% des services.

Les bouquets de services permettent d'apporter une réponse plus souple et diversifiée aux besoins des personnes

Les bouquets de services ouvrent un accès diversifié à des prestations individuelles comme les aides humaines et les aides techniques, la lutte contre l'isolement social, la prise en compte de l'environnement de la personne, en particulier l'habitat, les conseils en prévention. Le bilan sur les expérimentations de bouquets de services souligne 4 avantages :

1. Ils favorisent le **développement de nouveaux services** et l'adaptation des prestations aux besoins de la personne ;
2. Ils cherchent à **anticiper les besoins** des retraités et permettent de développer les actions de prévention;
3. Ils renforcent **les synergies entres les parties prenantes** structurées autour du retraité ;
4. Ils **simplifient le processus de tarification et améliorent sa lisibilité**

Une évolution sous forme de bouquet de services

En croisant les informations collectées par l'enquête et par les entretiens partenaires, on peut émettre l'hypothèse que si peu de structures projettent de développer leur activité (tout type de service confondu), elles sont plus nombreuses à considérer une réorganisation de l'offre existante sous forme de bouquet de services (exemple du projet de bouquet de services porté par les trois fédérations « les inséparables » basé sur l'offre de la CARSAT).

En synthèse : L'activité et les prestations proposées

Panorama de l'offre de services

La diversification de l'activité est liée à la taille des services

Taille des services : le panel de répondants peut être décomposé en 4 catégories de taille, autour des jalons de 10 000 heures, 30 000 heures et 80 000 heures.

Organisation de l'activité

- **Les services à la vie quotidienne et les services à la personne dépendante** représentent 90% de l'activité des SAP
- Dans chaque catégorie de services (vie quotidienne, personnes dépendantes et famille), on peut distinguer **une offre socle,** partagée par une majorité de structures et une offre complémentaire, proposée par une minorité de services.
- **L'offre complémentaire** pour les services à la vie quotidienne et des services aux personnes dépendantes est davantage proposée par les SAP de grande taille (>30 000 heures), excepté pour les prestations de soins esthétiques et de blanchisserie.
- Les services réalisant plus de 30 000 heures **diversifient davantage leur palette d'activités** que les autres. Leur taille leur permet d'expérimenter de nouvelles prestations et de développer des prestations complémentaires à l'offre socle.

Développement de l'activité : les structures se projettent peu dans le développement de leur l'activité, en revanche ¼ d'entre elles souhaitent réorganiser l'offre existante autour de bouquets de services.

Une difficulté des services à inscrire leur activité dans une vision prospective

- Les services semblent avoir peu de visibilité sur le développement de l'offre. Deux pistes d'explications sont envisagées :
  - Soit les services n'identifient pas de perspective de croissance de la demande sur une prestation en particulier ;
  - Soit d'autres freins tels que le niveau de professionnalisation des équipes ou les tensions liées à leur modèle économique, questionnent fortement les projets de développement envisagés.

Les services souhaitent davantage réorganiser l'offre existante que la développer

Les structures ont l'ambition de réorganiser l'offre existante :

1. En développant des bouquets de services, car ils apparaissent comme une opportunité pour simplifier le processus de tarification, pour améliorer sa lisibilité pour les bénéficiaires comme pour les financeurs et enfin pour mieux répondre aux besoins du bénéficiaire, dans une logique de parcours d'accompagnement.

2. En développant des actions de prévention qui participent également à intégrer l'offre de services dans une logique de parcours.

Accompagner les services dans la réorganisation de l'offre

Ces deux axes impliquent de repenser l'organisation de l'offre pour anticiper le besoin, inscrire les prestations dans une logique de parcours (complémentarité et chainage entre les prestations), mais également développer une offre sur-mesure, plus souple et plus lisible.

En synthèse : L'activité et les prestations proposées

La réorganisation de l'offre de services

Les services à la vie quotidienne : segment de marché qui représente la plus forte opportunité de croissance et est peu accessible aux services de petite taille

L'offre de services est traditionnellement classée en 3 catégories

Catégorie de services	Services à la famille	Services à la vie quotidienne	Services aux personnes dépendantes
Caractéristiques du marché [1et2]	**Segment de marché minoritaire** (9% des heures SAP) **et opportunité de croissance**	**Segment de marché majoritaire** (48% des heures SAP) **et polyvalent** (bénéficiaires familles et/ou personnes fragiles)	**Segment de marché majoritaire** (43% des heures SAP) **et économiquement fragile**
Offre socle (Partagée par la majorité des services)	• Garde d'enfants à domicile • Assistance administrative à domicile • Accompagnement des enfants dans leurs déplacements	• Entretien de la maison • Prép. repas à domicile • Travaux de jardinage • Prestations petit bricolage • Livraison de courses à dom.	• Assistance aux PA • Assistance aux PH • Aide à la mobilité et au transport
Offre complémentaire (les plus identifiées)	• Soutien scolaire à domicile • Assistance informatique et internet à domicile	• Livraison de repas à domicile • Maintenance, entretien et vigilance • Collecte et livraison de linge	• Soins et promenades des animaux de compagnie • Prestations de conduite • Soins d'esthétiques à domicile • Interprète en langue des signes
Perspectives de développement de l'offre identifiées par les gestionnaires	• Assistance informatique et internet à domicile	• Préparation de repas à domicile • Travaux de jardinage • Prestations de petit bricolage	• Soins d'esthétiques à domicile

Légende : Effet de la variable « taille des services » observé

[1] **Périmètre** : panel de 340 SAP, représentatif de la région Hauts-de-France pour un total de près de 20 000 000 d'heures, réalisées soit près de 70% des heures totales identifiées sur la région par la base NOVA

[2] **Sources :** C2RP, *Etude sur les potentialités des SAP*, mars 2017
Eneis Conseil, Diagnostic des SAP de la région Hauts-de-France, 2018

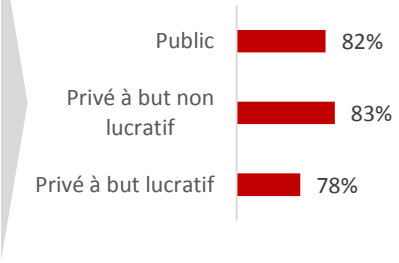
3. La professionnalisation du secteur

3.1 Gestion du personnel d'intervention

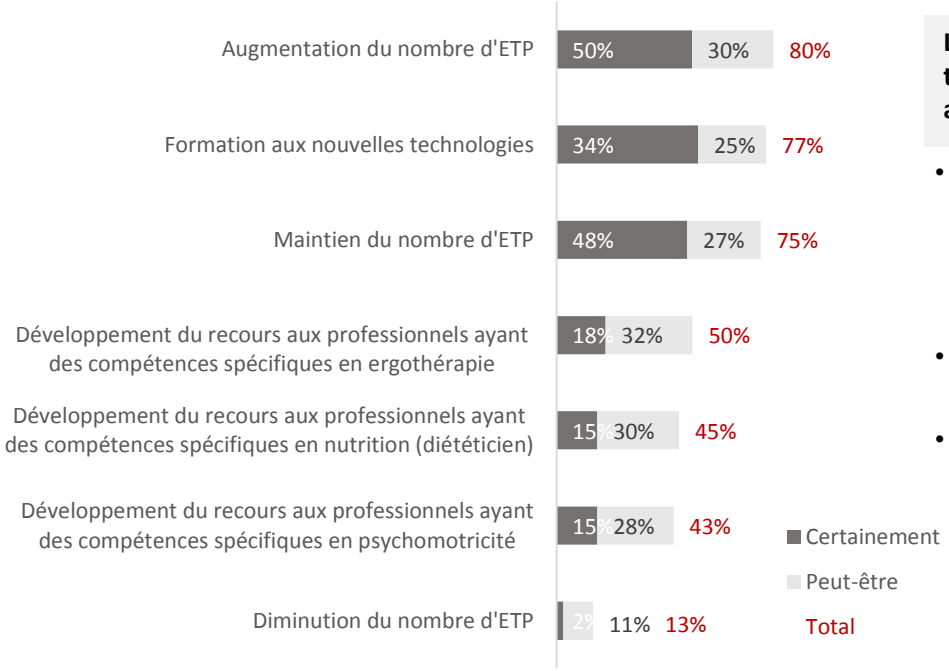
Il est nécessaire d'accompagner la dématérialisation des interventions

Répartition du personnel d'intervention	Part du personnel d'intervention
Données disponibles	303
Taux de retour	86%
Moyenne	73%
Médiane	84%
Min	0%
Max	100%
Q1	68%
Q3	90%

Part moyenne du personnel d'intervention



Projection des besoins sur le personnel d'intervention



Les ¾ du personnel interviennent à domicile, mais le recours possible au bénévolat influe sur les taux observés

- En moyenne, près de 75**% des ETP sont dédiés aux interventions sur site**. La moitié des répondants mobilisent entre 68% et 90% de leur personnel pour réaliser les prestations à domicile.
- Lorsque le taux de personnel d'intervention dépasse un certain seuil (80%), on peut supposer que le service s'appuie sur des personnes qui ne sont pas valorisées dans les effectifs (bénévoles, mutualisation du personnel avec d'autres entités sans refacturation associée, etc.).
- **Les services privés à but non lucratif sont ceux qui ont la part de personnel intervenant la plus élevée.** Leur possibilité de s'appuyer sur des bénévoles, notamment dans la réalisation des tâches administratives contribue à expliquer ce constat.

Les services ont besoin de former les intervenants aux nouvelles technologies et d'avoir davantage recours aux compétences spécifiques améliorant l'adaptation de la personne à son logement

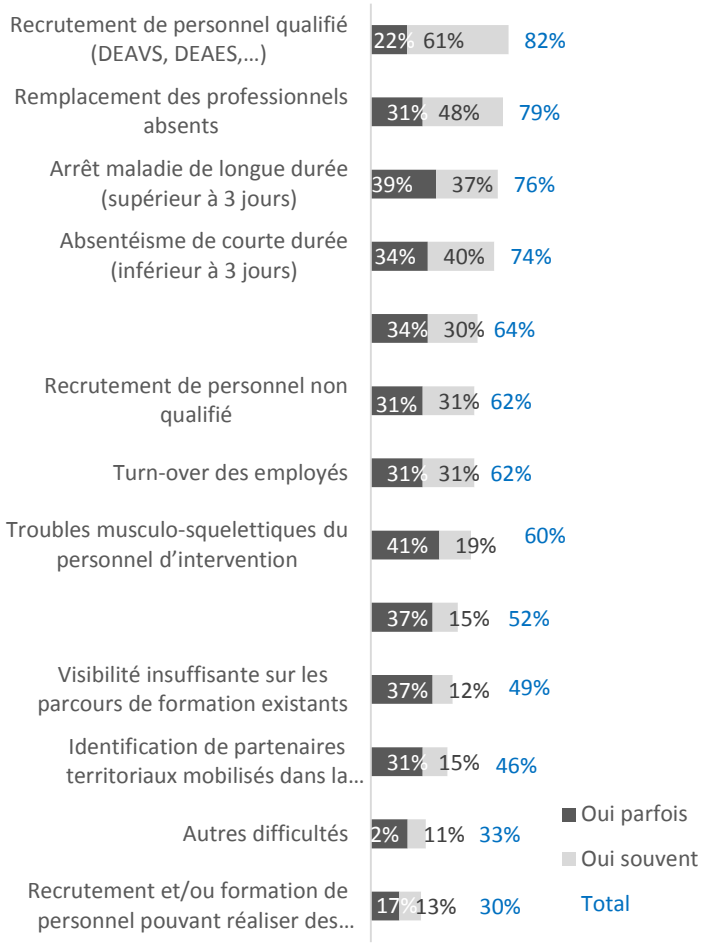
- Près de la moitié des structures projette de recruter du personnel intervenant au domicile (52%) et près de la moitié projette de rester à effectif constant (48%). Près d'un tiers des structures n'a pas de visibilité sur le développement ou le maintien du volume de personnes intervenant à domicile.
- Plus des 2/3 des structures envisagent de former le personnel d'intervention aux nouvelles technologies (77%).
- Près de la moitié des structures à l'ambition de recourir davantage aux ergothérapeutes (50%), aux diététiciens (45%) et aux psychomotriciens (43%). Il s'agit de professions appartenant aux « nouveaux métiers » et ayant vocation à développer des compétences spécifiques qui améliorent l'adaptation de la personne à son logement et favorisent ainsi leur maintien à domicile.

3. La professionnalisation du secteur

3.1 Gestion du personnel d'intervention

Accompagner les SAP à répondre aux enjeux de l'absentéisme et du recrutement

Difficultés rencontrées dans la professionnalisation du secteur



Des difficultés de recrutement et de remplacement

- Les 5 principaux enjeux liés à la professionnalisation du secteur sont :
  1. **Le recrutement de personnel qualifié** (82%),
  2. Le **remplacement de personnels absents** (79%)
  3. La gestion des **arrêts maladie de longue durée (76%) de courte durée** (74%)
  4. **La part du personnel qualifié au regard du total du personnel** (64%)
  5. **Le recrutement de personnel non qualifié** (62%)

Des leviers d'action pour transformer les métiers du domicile

Au cours des entretiens, plusieurs acteurs, (fédérations, acteurs institutionnels) ont évoqué les difficultés de professionnalisation du secteur notamment liées au manque d'attractivité du métier. **Plusieurs leviers sont mis en évidence par les acteurs interrogés** :

- Valoriser le secteur à travers la communication institutionnelle ;
- Favoriser les conditions de travail des intervenants (agir sur la Qualité de vie au travail) ;
- Développer les outils de formation à distance et les formations mobiles pour créer des conventions de formations entre les structures et échanger sur les connaissances intersectorielles ;
- Développer les compétences de coordination avec les autres professionnels du sanitaire (offre libérale de proximité et de premier recours) ;
- Faire évoluer le métier de l'intervention à domicile en responsabilisant les intervenants.

Les acteurs de l'emploi soulignent trois enjeux stratégiques :

1. Renforcer la stratégie d'insertion et de maintien dans l'emploi, notamment pour les personnes peu qualifiées ;
2. Encadrer le développement des nouvelles compétences (numérique ; adaptation au logement ; parcours de prestations)
3. Simplifier et fluidifier les procédures

3. La professionnalisation du secteur

3.2 Gestion du personnel administratif et technique

Soutenir la digitalisation des services en s'appuyant sur la formation professionnelle

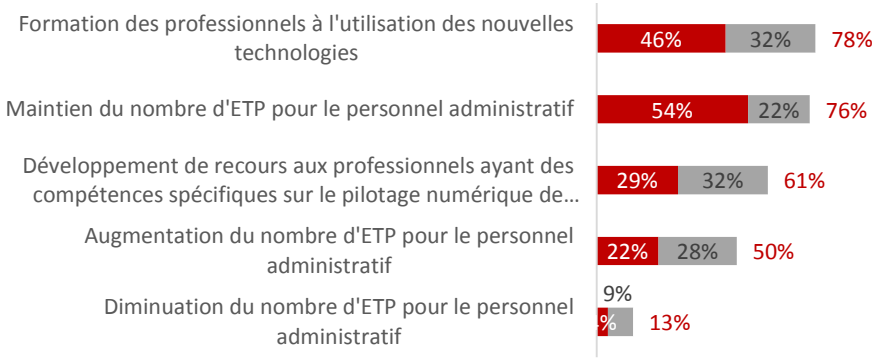
Répartition du personnel	Part du personnel administratif	Part du personnel de gestion des interventions
Données disponibles	303	303
Taux de retour	86%	86%
Moyenne	16%	14%
Médiane	10%	7%
Min	1%	1%
Max	100%	100%
Q1	6%	5%
Q3	18%	14%

L'organisation de la gestion administrative est très variable entre les services

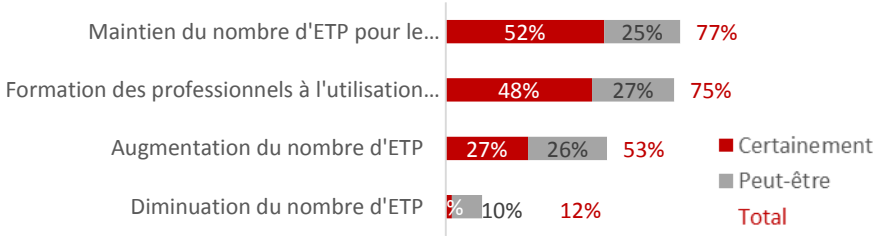
- En moyenne, près de 16**% des ETP sont dédiés à la gestion administrative**. La moitié des répondants consacrent entre 6% et 18% de leurs ressources humaines à la gestion administrative.
- La forte dispersion des données témoigne de la diversité des pratiques et des configurations d'organisation.

Vision prospective

Projection à 5 ans des besoins liés à la gestion du personnel administratif



Besoins projetés à 5 ans pour le personne de gestion des interventions



Des projets de formation du personnel à l'utilisation des nouvelles technologies et au pilotage de l'activité numérique dans les 5 prochaines années

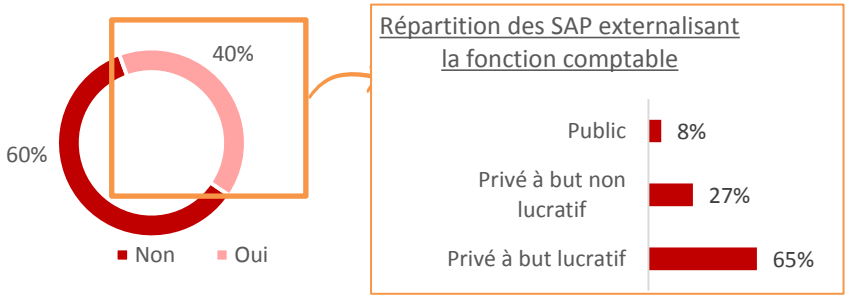
- Près de 80% des SAP souhaitent former le personnel dédié à la gestion administrative (78%) et à la planification des interventions (77%) à l'utilisation des nouvelles technologies
- Près des 2/3 des services interrogés ont l'ambition d'avoir davantage recours à des personnes disposant de compétences spécifiques sur le pilotage numérique de l'activité
- Près d'un quart des services prévoit d'augmenter le nombre d'ETP dédiés à la gestion administrative (22%) et à la planification des interventions (27%)

3. La professionnalisation du secteur

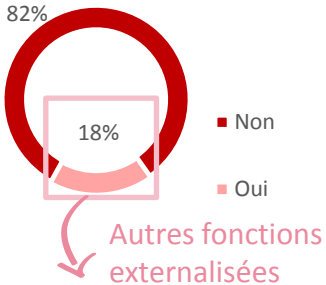
3.2 Gestion du personnel administratif et technique

L'externalisation de la fonction comptable peut représenter un levier de réduction des coûts

Externalisation de la gestion comptable

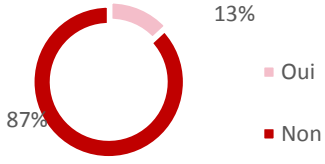


Externalisation d'autres fonctions



Paie	43%
Juridique	15%
Informatique	13%
Ressources humaines	9%
Nettoyage des locaux	7%
Formation	4%
Blanchisserie	2%
Repas à domicile pour personnes âgées	2%
Soins infirmiers	2%
Mutualisation réseau	2%

Externalisation de la gestion comptable pour les services franchisés



Moins de la moitié des structures externalisent la gestion comptable (40%)

- **Un peu moins de la moitié des services externalise leur gestion comptable (40%)** : cette pratique est particulièrement fréquente pour les **services privés à but lucratif** (près de 65% des services externalisant cette fonction relèvent du statut privé à but lucratif).
- **L'externalisation d'autres fonctions est moins courante** : seuls 18% des répondants déclarent externaliser une autre fonction.
- 18% des SAP ont recours à **l'externalisation pour d'autres fonctions**, parmi les plus fréquentes :
  - La gestion des paies (43%), l'accompagnement juridique (15%), l'informatique (13%), la gestion des ressources humaines (9%), le nettoyage des locaux (7%) …
- Concernant, les services franchisés, ils sont seulement 13% à externaliser la gestion comptable et d'autres fonctions.

En synthèse : La professionnalisation du secteur

Des organisations et des pratiques de gestion des ressources humaines très variables

Les pratiques de gestion observées sont très variables, elles dépendent notamment de la taille du service et de sa capacité à s'appuyer ou non sur du personnel bénévole.

Les services s'inscrivent dans le virage numérique

- Près des 2/3 des services interrogés ont l'ambition d'avoir **davantage recours aux compétences :**
  - **De gestion des outils numériques**, pour le personnel administratif comme pour les intervenants ;
  - **Issues des nouveaux métiers** pouvant favoriser le maintien à domicile dans le cadre de l'adaptation de la personne à son logement (ergothérapeute, psychomotricien).

La formation comme réponse aux enjeux de professionnalisation du secteur

Enjeux de recrutement du personnel d'intervention

- 82% des services répondants déclarent rencontrer des difficultés dans le recrutement de personnel qualifié, 79% dans le remplacement de personnels absents et plus de 70% dans la gestion des arrêts maladie de longue durée et courte durée.

Enjeux de formation

- **Pour soutenir la dématérialisation du secteur** : organisation et suivi des interventions, pilotage des données
- Pour élargir le champ de compétences disponibles favorisant le maintien à domicile des personnes dépendantes (pour le personnel d'intervention)
- Pour o**ptimiser l'externalisation de la gestion administrative** (notamment pour la gestion comptable)

Transformer l'organisation pour répondre aux défis de la professionnalisation du secteur

- Les acteurs de l'emploi identifient 3 chantiers pour répondre aux enjeux de professionnalisation du secteur :
  1. Renforcer la stratégie d'insertion et de maintien dans l'emploi, notamment pour les personnes peu qualifiées
  2. Encadrer le développement des nouvelles compétences (numérique ; adaptation au logement ; ingénierie des parcours)
  3. Simplifier et fluidifier les procédures

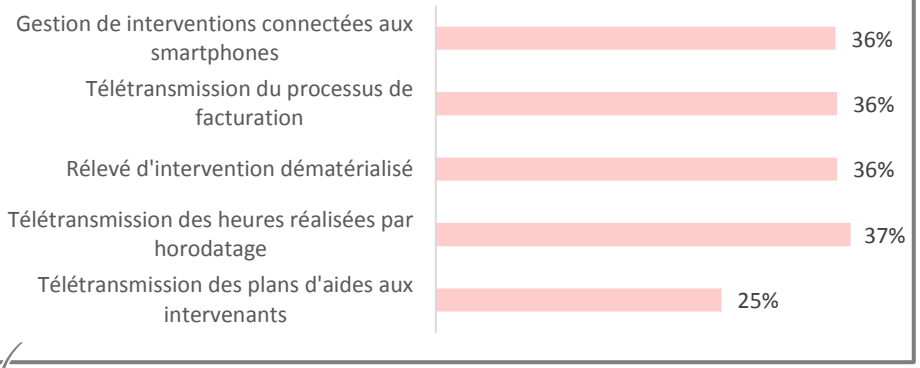
- Ces derniers impliquent de repenser l'organisation des services :
  - **Pour y intégrer les nouvelles compétences** (gestion des outils numériques ; nouveaux métiers ; ingénierie des parcours)
  - **Pour améliorer l'attractivité des métiers** du domicile et répondre aux défis du recrutement et du maintien dans l'emploi
  - **Pour développer l'ancrage des services** dans les territoires

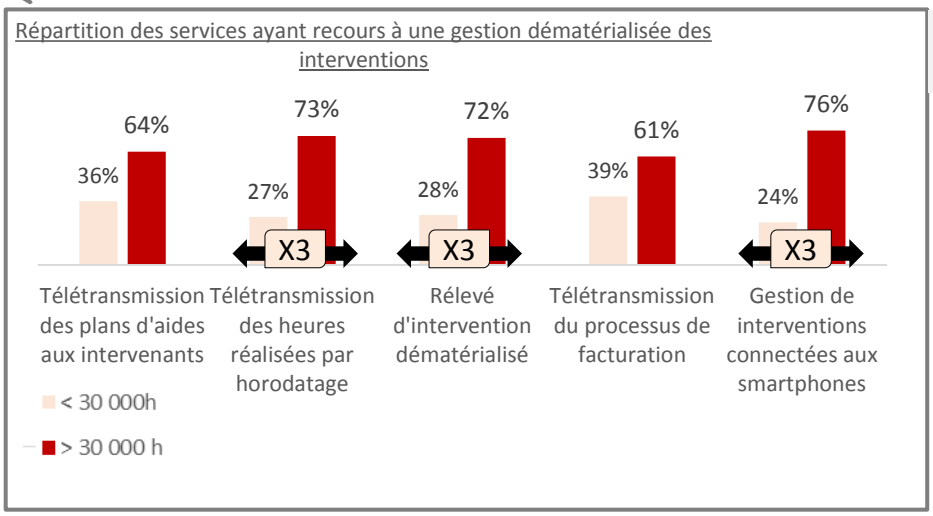
- **Le contrat de filière SAP** vise notamment à développer l'attractivité et l'emploi du secteur et à mettre en place une stratégie de qualité des interventions.
- **Le Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelle (CPRDFOP) 2017-2021** a l'ambition de développer l'accès à l'information et aux formations, en travaillant notamment sur la lisibilité de l'offre de formation et le développement des formations en alternance.
- **Le Plan Régional de Santé au Travail (PRST) 2016-2020 -** dont le service à la personne représente un secteur prioritaire - prévoit d'accompagner l'amélioration de la qualité de vie au travail, levier de maintien en emploi des travailleurs et de performance économique.

4. Ancrage dans la transformation numérique

Accompagner les 2/3 des services n'ayant pas franchi le pas de la dématérialisation

Etat de l'existant





La gestion dématérialisée des interventions est davantage ancrée dans les services de grande taille

Un peu plus d'un tiers des services dématérialise la gestion de ses interventions

- Près d'un tiers des services s'appuient sur des smartphones confiés aux intervenants (36%) ; ont recours à la télétransmission du processus de facturation (36%) et utilisent un relevé d'intervention dématérialisé (37%).
- Seuls un quart des services télétransmettent les plans d'aide aux intervenants.
- Entre 3% et 5% des répondants disent **n'avoir pas connaissance des dispositifs** ci-contre, ce qui représente environ 10 à 15 services pour chaque item. Il s'agit principalement de petits services, réalisant moins de 30 000 heures.

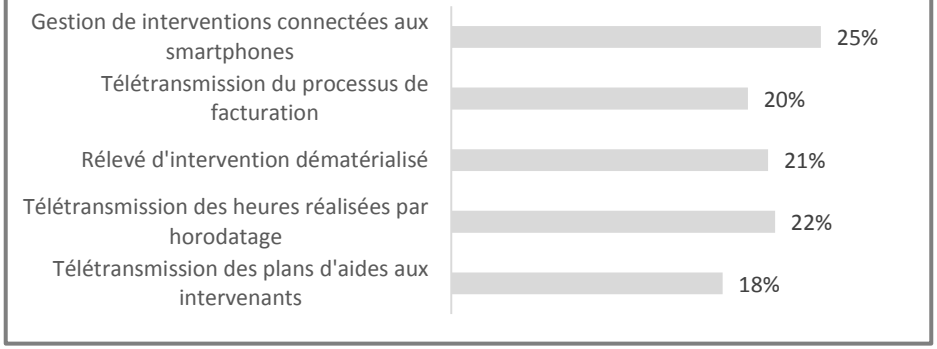
Les SAP réalisant plus de 30 000 heures d'intervention dématérialisent 3 fois plus la gestion de leurs interventions

- Les pratiques liées à la gestion dématérialisée des interventions sont nettement plus implantées dans les services réalisant plus de 30 000 heures.
  - Près des ¾ des SAP réalisant plus de 30 000 heures d'intervention dématérialisent la gestion de leurs interventions.
  - Seuls ¼ des SAP ayant dématérialisé la gestion de leurs interventions réalisent moins de 30 000 heures d'intervention.

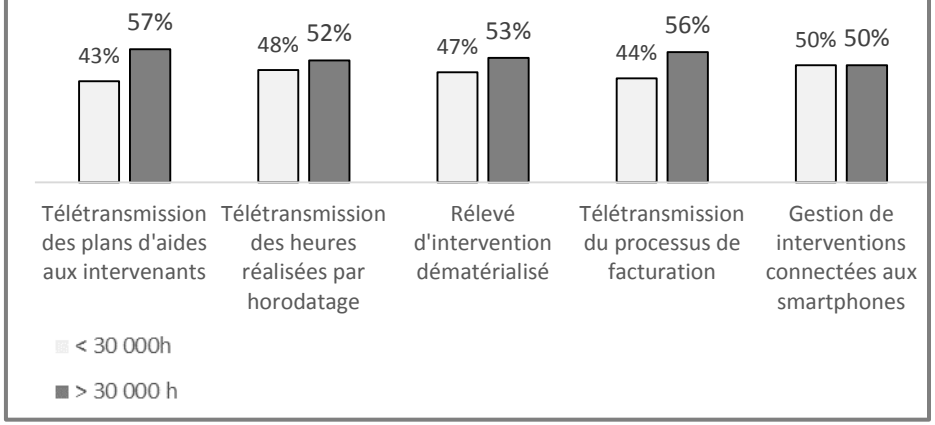
4. Ancrage dans la transformation numérique

Accompagner les projets de dématérialisation de la gestion des interventions

Vision prospective



Répartition des services ayant le projet de développer la gestion dématérialisée des interventions



Près d'un quart des services souhaitent développer la dématérialisation de la gestion

- Près d'un quart des services interrogés souhaitent développer les pratiques de gestion dématérialisées des interventions, en particulier celles impliquant de confier **des smartphones** aux intervenants.
- Les services qui souhaitent s'engager dans le virage digital sont aussi bien des structures de grande taille (>30 000 heures) que des services de petite taille (<30 000 heures).

Des difficultés pour les services évoluant en milieu rural

Au cours des entretiens, plusieurs acteurs, (fédérations, institutionnels) ont évoqué les difficultés des services dans le rapport au numérique en milieu rural, pointant notamment:

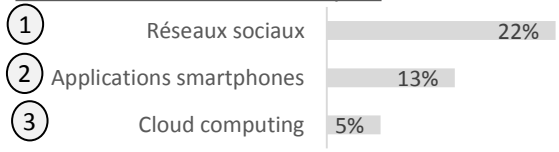
1. Le coût de mise en place des outils (financiers, déplacements)
2. La complexité de l'accès au numérique

L'adaptation au virage numérique sera déterminant pour l'avenir des services, notamment ceux situés en milieu rural, lorsqu'ils sont en difficulté face aux changements que cela représente.

4. Ancrage dans la transformation numérique

Le recours au numérique est privilégié pour améliorer la gestion et le pilotage de l'activité

Recours aux outils numériques



Les smartphones, l'outil numérique privilégié par les services

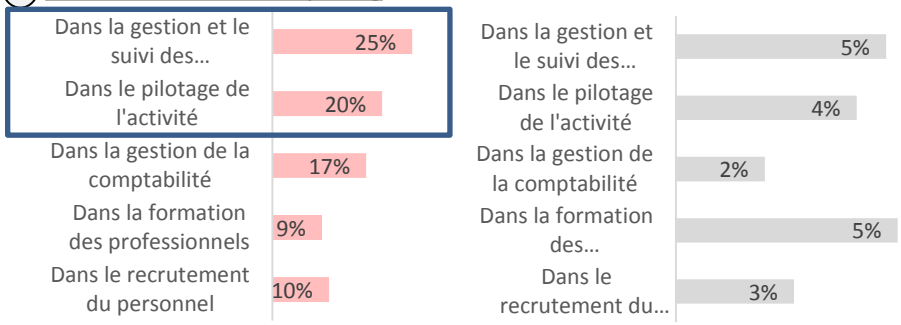
L'utilisation des outils numériques est globalement peu répandue parmi les SAP du panel. On observe à nouveau que moins de la moitié des structures s'appuient sur le numérique comme levier d'optimisation de la gestion du service et des interventions.

- Les structures ayant recours au cloud computing, aux applications smartphone et aux réseaux sociaux y voient une opportunité :
  - De simplifier et d'optimiser la gestion du service et des interventions (1&2)
  - De répondre aux enjeux de professionnalisation du secteur et de développement de l'activité (3)

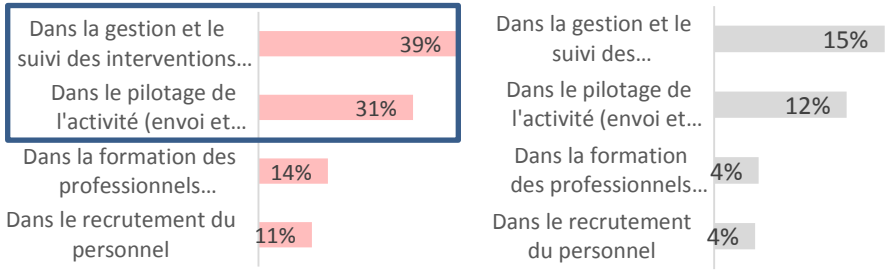
Etat de l'existant

Vision prospective

1 Recours au cloud computing



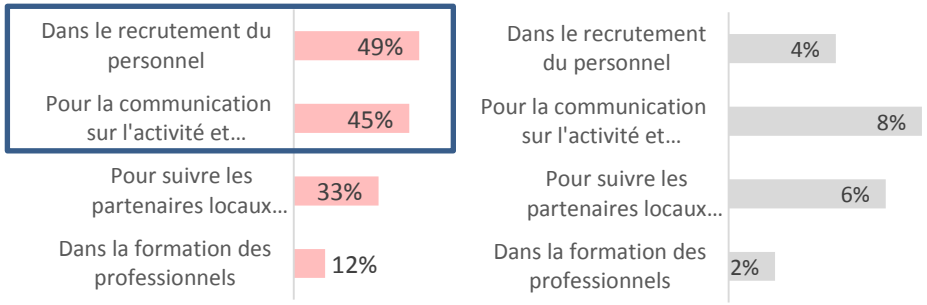
2 Recours aux applications smartphones



Etat de l'existant

Vision prospective

3 Recours aux réseaux sociaux



En synthèse : Ancrage dans la transformation numérique

Un faible ancrage numérique des services et un enjeu de développement pour les services éloignés

Moins de la moitié des services dématérialisent la gestion de leurs interventions

- Les services de grande taille se sont davantage engagés dans le virage numérique que les services de petite taille.
- Un quart des services projettent de développer davantage la gestion dématérialisée des prestations, quelle que soit leur taille.

Les pratiques dématérialisées les plus développées répondent aux enjeux de transformation du secteur

- **La dématérialisation du recrutement** apparait comme une réponse possible face aux difficultés observées pour près de la moitié des services.
- Lorsque les SAP intègrent les smartphones dans leurs pratiques de gestion, ils s'appuient sur ces outils pour simplifier la gestion des interventions et le pilotage de l'activité.

Les freins identifiés dans le déploiement du numérique sont :

- Le coût de mise en place (financiers, déplacements)
- La complexité liée à l'accès et l'utilisation
- L'adaptation des services à l'outil

Ces facteurs, et notamment le coût de mise en œuvre, participent à expliquer que les services de grande taille sont plus engagés dans le virage numérique que les structures de petite taille.

Accompagner l'outillage numérique des services

► **Les réseaux sociaux et les applications smartphones sont les portes d'entrée du virage numérique, les outils les plus plébiscités sont :**

- **Les réseaux sociaux** dédiés au recrutement du personnel et à la communication sur l'activité ;
- **Les applications smartphones** dédiées à la gestion des interventions et au pilotage de l'activité.

► **Il est nécessaire de permettre aux acteurs institutionnels :**

- **D'accompagner les services qui ne parviennent pas à s'inscrire dans la dématérialisation du secteur**, en particulier pour les services réalisant moins de 30 000 heures
- De soutenir les services qui ont l'ambition de dématérialiser davantage la gestion de leur activité

► **La dématérialisation du secteur transforme l'organisation car :**

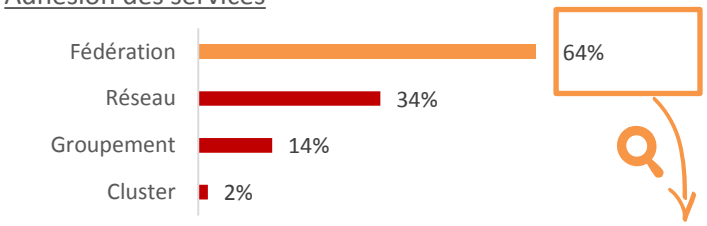
- elle modifie l'échiquier des compétences nécessaires ;
- elle implique de repenser les processus de gestion et le temps nécessaire aux actions qui les composent.

- **Le Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII)**, dans sa dynamique 4 « Génération S », place le virage numérique comme levier de modernisation du secteur.
  Le schéma appréhende l'innovation comme une opportunité d'amélioration de la qualité de services, de simplification de la gestion et de revalorisation de la professionnalisation du secteur.

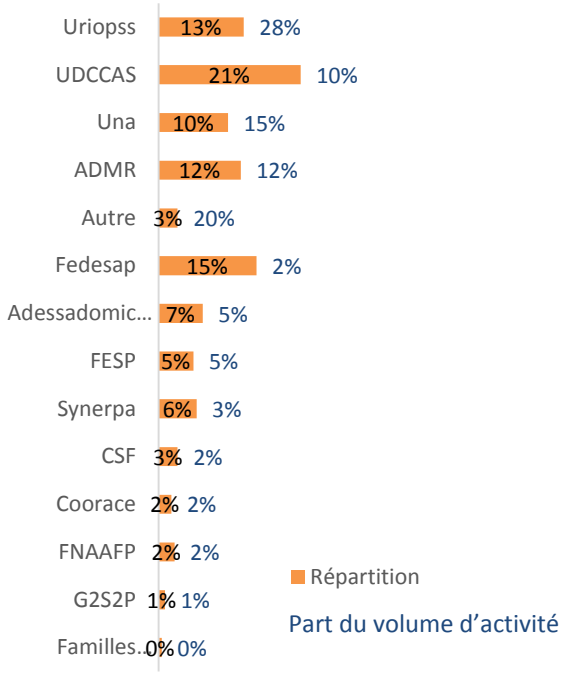
5. Synergie entre les acteurs

Les 2/3 des services s'appuient sur les fédérations

Adhésion des services



Représentation des fédérations et du volume d'heures



Note méthodologique de lecture des données : le total de l'activité (en bleu) est supérieur à 100% car un même service peut appartenir à plusieurs fédérations

64% des répondants adhèrent à une fédération

- Une **majorité de répondants déclare appartenir à une fédération** (64%).
- Les **fédérations les plus souvent citées sont l'UDCCAS et la Fedesap** (43 et 32 services). L'Uriopss, l'ADMR et l'Una sont également souvent citées avec respectivement 29, 26 et 23 services adhérents.

L'Uriopss, fédération représentant le plus important volume d'heures

- Si l'UDCCAS et la Fedesap sont majoritairement représentées parmi les répondants, l'Uriopss est la fédération dont l'activité horaire est la plus importante. Avec 28% du volume d'heures total des services, elle devance l'UNA et l'ADMR (15% et 10% du volume total d'heures).

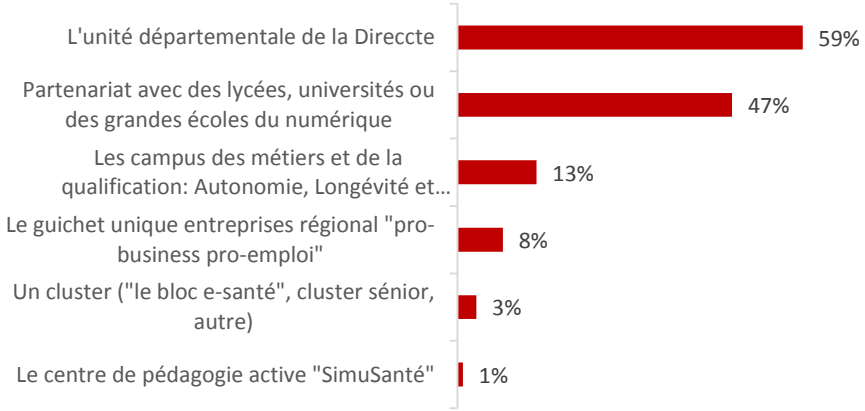
Les fédérations renforcent le maillage d'acteurs sur le territoire

Les fédérations qui accompagnent les structures leur proposent **des conseils stratégiques, organisationnels et juridiques** et peuvent les accompagner dans toutes les étapes de mise en œuvre d'un projet. Elles peuvent également **mettre à leur disposition des outils** (de gestion ou de pilotage) **et représenter la structure auprès des acteurs institutionnels**. Enfin, elles peuvent mettre en place **des espaces d'échange entre SAP** (groupe de travail) qui favorisent l'échange de pratiques et le rapprochement entre les structures.

5. Synergie entre les acteurs

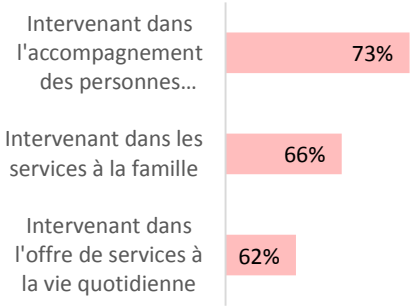
Renforcer les synergies avec les nouveaux acteurs de la formation professionnelle

Liens réguliers avec les acteurs de l'orientation et de la formation professionnelle du territoire

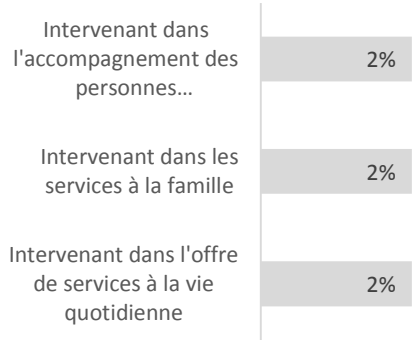


Liens réguliers avec les acteurs du territoire

Etat de l'existant



Vision prospective



Les partenariats entre les acteurs institutionnels et les services sont ceux qui sont le plus développés

- Les acteurs de l'orientation et de la formation professionnelle avec lesquels davantage de services entretiennent des liens réguliers sont : **l'unité départementale de la Direccte (59%) et les lycées, universités ou grandes écoles du numérique** (47%).
- Les services ont moins de liens réguliers auprès des nouveaux acteurs émergeant dans le champ de la formation professionnelle tels que les campus métiers (13%), le guichet unique (8%), les clusters (3%).

Des acteurs du territoire bien identifiés

- La majorité des répondants a des liens réguliers avec les acteurs du territoire intervenant dans le champ des services à la personne.

Deux tendances concernant les partenaires des SAP

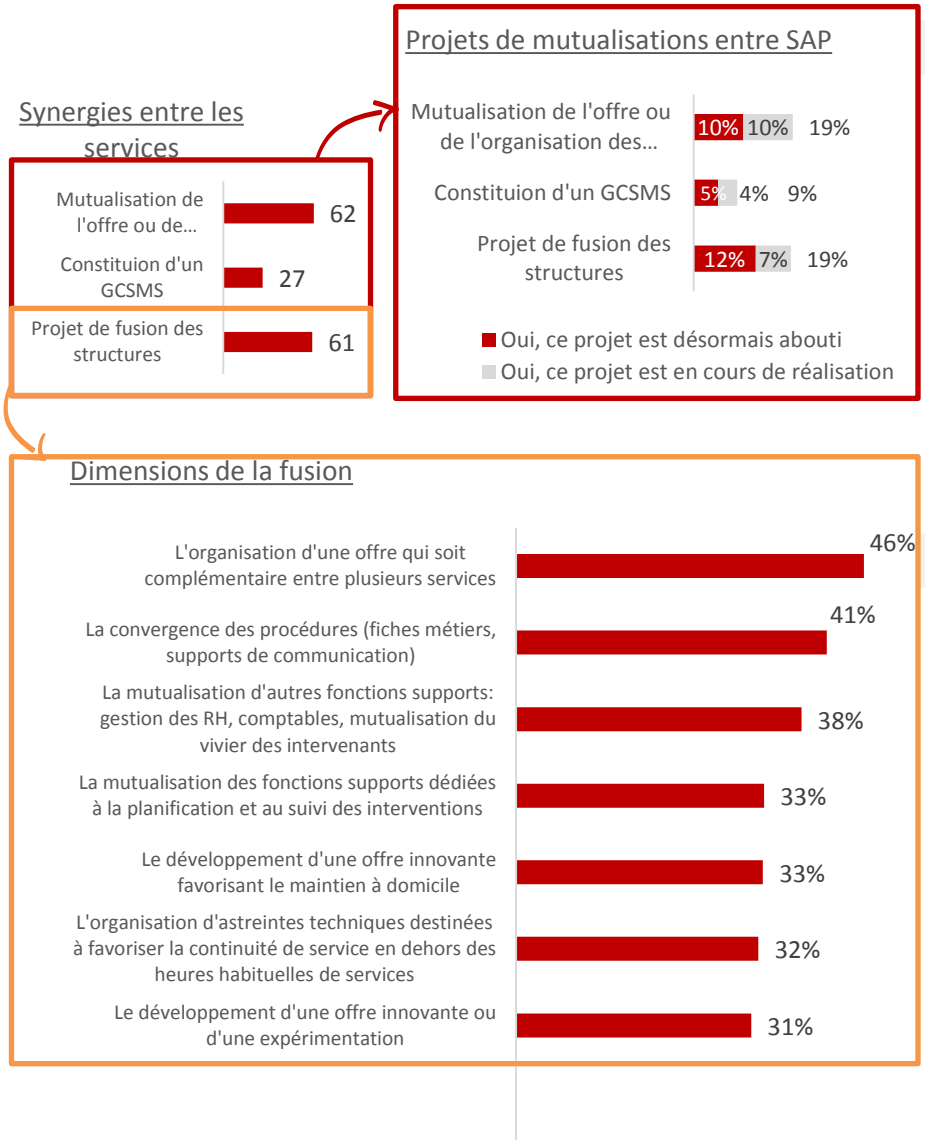
Au cours des entretiens, plusieurs acteurs ont évoqué des leviers d'amélioration pour renforcer les partenariats avec les acteurs du territoire et les acteurs institutionnels, notamment :

1. **Soutenir l'accessibilité financière aux services, pour les cluster notamment**
2. **Améliorer la lisibilité** sur le rôle de chacun des acteurs institutionnels

La qualité de la collaboration avec les acteurs de l'emploi agissant à l'échelle territoriale (Pôle emploi) a également été soulignée

5. Synergie entre les acteurs

Les projets de rapprochement entre les structures portent sur la convergence de procédures et la complémentarité de l'offre



Peu de projets de rapprochement entre les services

- **Les projets de groupements GCSMS sont les moins souvent cités par les répondants** : il s'agit d'un projet abouti ou en cours de réalisation pour seulement 9% des répondants soit 27 services.
- **Les projets de mutualisation sont plus fréquents** : parmi les 19% (62 services) de structures concernées, 10% déclarent avoir un projet de mutualisation, tandis que ce projet est abouti pour 9% d'entre elles.
- **Peu de projets de fusion sont mentionnés par les répondants**. Les projets de fusion sont aboutis ou envisagés pour 12% des services.
- A noter que **près de 95% des services ont répondu à cette question**

Des projets de fusion orientés vers la complémentarité de l'offre

- Parmi les services ayant réalisé ou ayant pour projet une mutualisation et/ou fusion entre SAP, 46% oriente(raient) la fusion autour de l'organisation d'une offre entre plusieurs services.
- Egalement cités, la convergence des procédures (41%) et la mutualisation d'autres fonctions supports (RH, comptable) pour plus des deux tiers des services concernés.

En synthèse : Synergie entre les acteurs

Des synergies existantes avec les fédérations et les acteurs de proximité

Partenariats

- **Des partenariats de l'orientation professionnelle** : l'unité départementale de la Direccte est citée par 59% des services.
- **Les acteurs du territoire** les plus identifiés sont les acteurs intervenant dans l'accompagnement des personnes dépendantes (73% des services) ; tels que les Départements, les Clic, les Maia, les professionnels libéraux.

Mutualisation

- La mutualisation est le vecteur de rapprochement le plus cité par les services : 10% déclarent avoir un projet de mutualisation et ce projet est abouti pour 9% d'entre eux.
- Près de 60% préconisent de mutualiser la gestion comptable ainsi que la communication

Des partenariats et regroupements globalement peu développés

Renforcer les synergies entre les acteurs

- Les collaborations avec les acteurs dit « de l'innovation » tels que le centre de pédagogie active Simu Santé et/ou un Cluster sont presque inexistantes (1% et 3% des services). Les coûts induits par ces partenariats et le manque de visibilité auprès des acteurs participent à expliquer ce constat.
- Les services se projettent peu dans le développement de ces partenariats, alors que l'amélioration de la coordination entre les acteurs est un axe central des politiques publiques
- Il serait nécessaire d'améliorer la visibilité sur les partenaires existants et de renforcer la coordination entre les acteurs à l'échelle territoriale, où les coopérations sont possibles et nécessaires

Peu d'initiatives de rapprochement entre les structures (<10%)

Impulser une dynamique partenariale et accompagner les projets de regroupement

Les orientations et les recommandations doivent permettre :

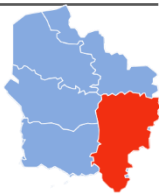
- De s'appuyer sur les partenariats existants avec les acteurs institutionnels pour impulser la transformation du secteur (organisation, offre) et développer des parcours de professionnalisation.
- Développer les synergies avec les acteurs de proximité :
  1. **Avec les « nouveaux acteurs »** (clusters, centre de pédagogie active) pour répondre aux enjeux de modernisation et de professionnalisation du secteur ;
  2. **Entre les services,** pour éviter les freins à la modernisation liés à un trop faible volume d'activité et organiser la complémentarité de l'offre.
- **Les fédérations** qui jouent un rôle central dans le soutien au développement des services pourront être un relais dans la déclinaison des politiques publiques et le transfert de bonnes pratiques

- **Le contrat de filière SAP** promeut notamment le développement des rencontres entre structures à travers l'organisation d'actions de communication à vocation interbranche, la construction de projets entre les acteurs de proximité (campus des métiers par exemple)
- **Le Groupement d'Employeurs pour l'Insertion par la Qualification SAP et Hauts-de-France** favorise la professionnalisation du secteur et stimule la dynamique partenariale

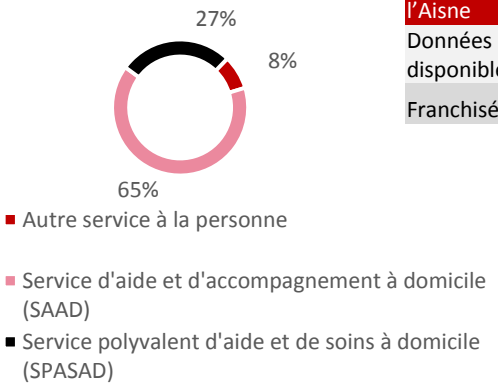
Analyse de l’activité par département

6. Analyse de l'activité par département : l'Aisne

Le Département regroupe près de 10% des services et de l'activité de la Région



Répartition des services dans l'Aisne

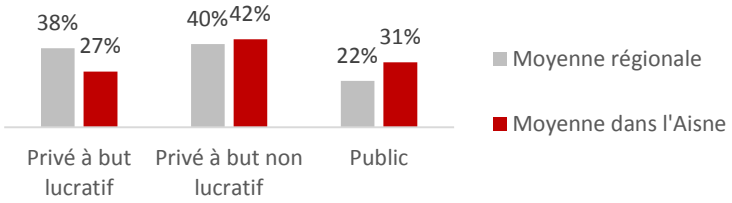


Services dans l'Aisne	SAP	Heures
Données disponibles	45 (13%)	2 425 416 (13%)
Franchisés	6 (1%)	183 691 (1%)

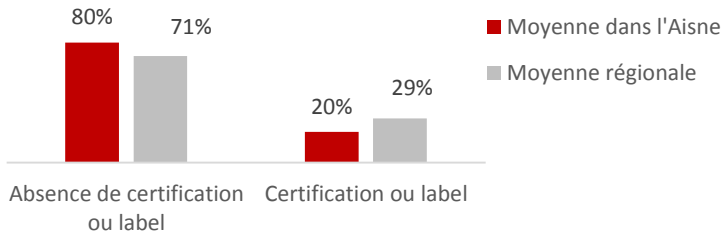
Une légère surreprésentation de services publics et une sous représentation des petits services (réalisant moins de 10 000 heures)

- Parmi les répondants, 45 services proviennent de l'Aisne. En proportion, l'activité de ces services couvre 13% des heures reportées dans l'enquête.
- Par ailleurs, les services de l'Aisne présentent des répartitions par statut juridique et par taille globalement proches de celle observée à la l'échelle régionale.
- **Enfin la démarche de certification est moins présente dans l'Aisne** que dans le reste de la région (20% contre 29% dans la région).

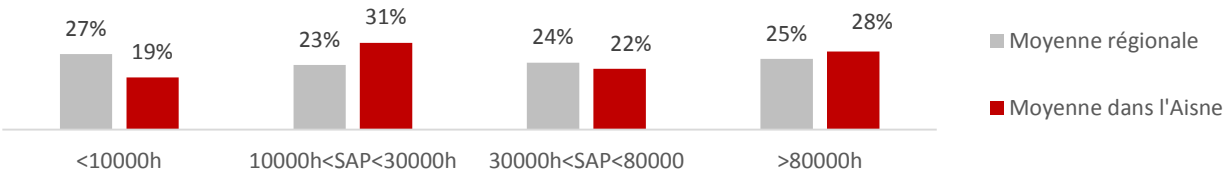
Répartition des services par statut juridique



La démarche de certification de la qualité

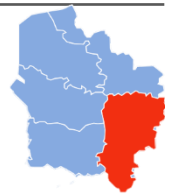


Répartition des services selon la taille

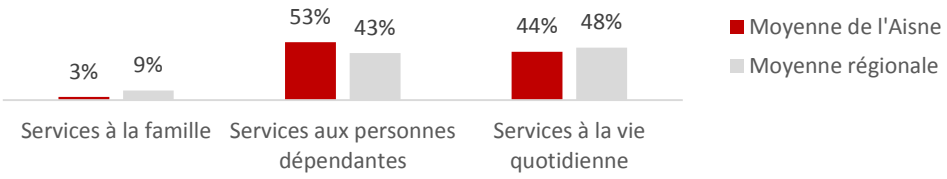


6. Analyse de l'activité par département : l'Aisne

La moitié de l'activité réalisée dans l'Aisne relève des prestations aux personnes dépendantes



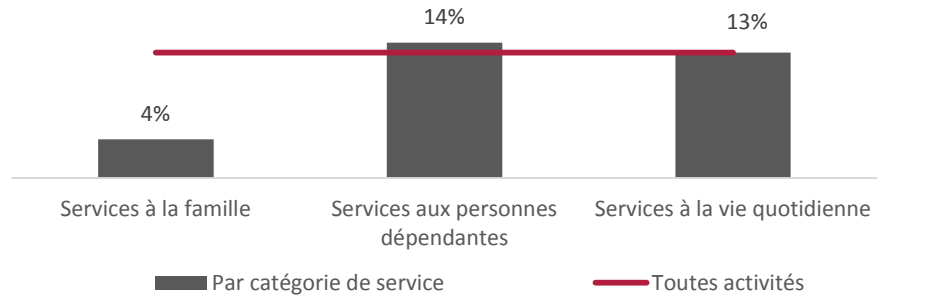
Répartition de l'activité départementale entre les catégories de prestation dans l'Aisne



La part de l'activité de services aux personnes dépendantes est plus importante dans l'Aisne (53%) que dans les autres départements ou qu'en moyenne régionale

- Les services aux personnes dépendantes représentent 53% de l'activité du département.
- Les services à la vie quotidienne représentent 44% de l'activité du département.
- Enfin, les services à la famille sont très faiblement représentés dans le département avec seulement 3% de part d'activité.

Part de l'activité régionale réalisée par le département de l'Aisne



Part de l'activité régionale réalisée par le département de l'Aisne

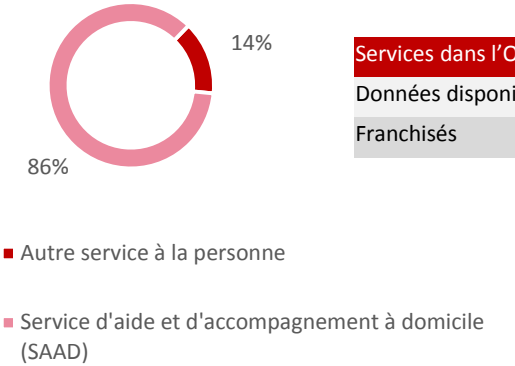
- Les services de l'Aisne réalisent 13% de l'activité totale des services du panel.
- Le volume d'activité couvert par les SAP de l'Aisne représente 14% des heures réalisées auprès des personnes dépendantes et 13% des heures réalisées des services à la vie quotidienne.
- Le volume des services à la famille est lui faible avec 4% de l'activité de la part des services du l'Aisne.

	Total		Services à la famille		Services aux personnes dépendantes		Services à la vie quotidienne	
Données	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Aisne	2 425 416	13%	7 1020	4%	1 283 206	14%	1 071 190	13%
Total 225	**19 412 431**	**100%**	**1 828 039**	**100%**	**9 283 161**	**100%**	**8 301 231**	**100%**

6. Analyse de l'activité par département : l'Oise

L'Oise regroupe près de 10% des services et de l'activité de la Région

Répartition des services dans l'Oise

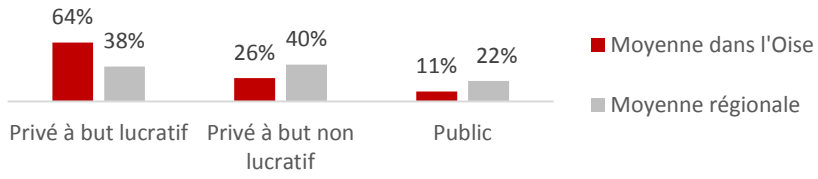


Services dans l'Oise	SAP	Heures
Données disponibles	47 (14%)	1 743 073 (9%)
Franchisés	8 (2%)	554 889

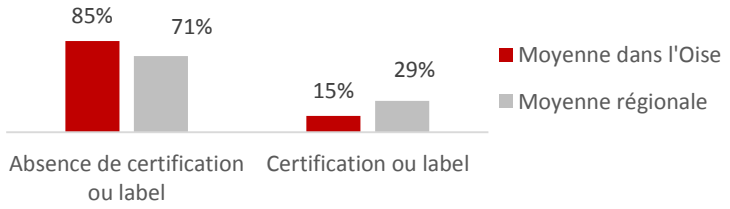
Les SAP privés à but lucratif réalisant moins de 10 000 heures sont plus nombreux dans l'Oise que dans les autres départements

- Parmi les répondants, 47 services proviennent de l'Oise : ce qui représente 14% des services du panel et 9% de l'activité totale observée sur la région.
- Par ailleurs, les services de l'Oise présentent une représentation de services privés lucratifs plus importante que dans la région (64% contre 38% dans la région). De même, les services publics sont moins présents dans le département (11% contre 22% à l'échelle régionale)
- **Les SAP de plus petite taille sont plus nombreux dans le département (56%) que sur l'ensemble de la région (27%)**.
- **Les SAP de l'Oise sont légèrement moins engagés dans une démarche de certification** (15%) que dans l'ensemble de la région (29%).

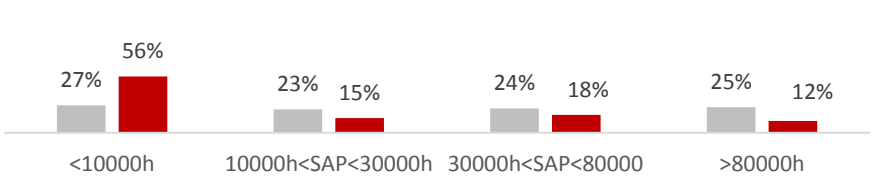
Répartition des services par statut juridique dans l'Oise



La démarche de certification de la qualité



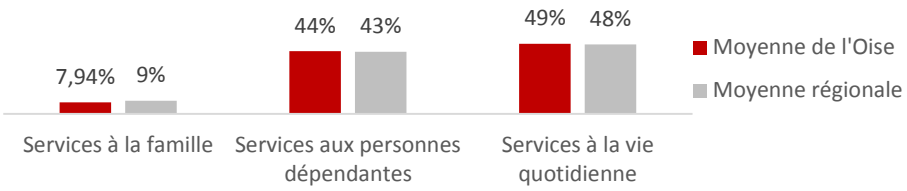
Répartition des services selon la taille



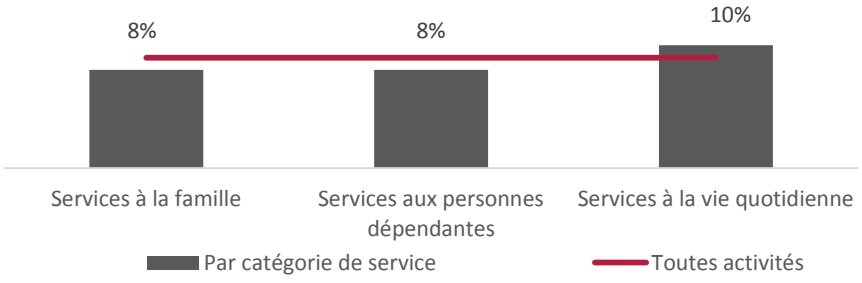
6. Analyse de l'activité par département : l'Oise

Une répartition des services relativement en adéquation avec la région

Répartition de l'activité départementale entre les catégories de prestation dans l'Oise



Part de l'activité régionale réalisée par le département de l'Oise



	Total			Services à la famille		Services aux personnes dépendantes		Services à la vie quotidienne	
Données		Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Oise		1743073	9%	138356	8%	758468	8%	846 249	10%
Total	**225**	**19 412 431**	**100%**	**1828039**	**100%**	**9283161**	**100%**	**8 301 231**	**100%**

La répartition de l'activité entre les 3 catégories de prestations dans l'Oise

La répartition de l'activité entre les catégories de services est quasiment similaire aux chiffres observés à l'échelle régionale.

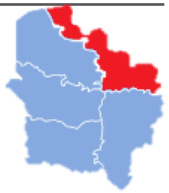
- Les services à la vie quotidienne représente près de la moitié de l'activité des SAP dans le département avec 49% d'activité.
- Les services aux personnes dépendantes représente également près de la moitié de l'activité observée pour les services de l'Oise (44%).
- L'activité des services à la famille est proche de la moyenne régionale (8%).

Part de l'activité régionale réalisée par le département de l'Oise

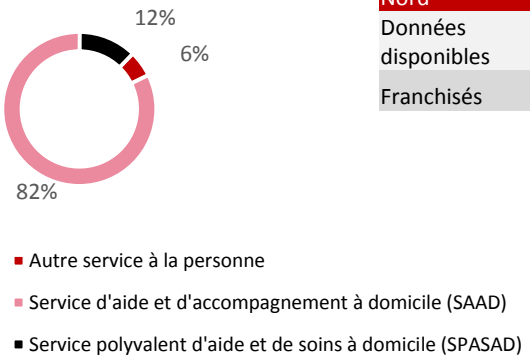
- Les services de l'Oise réalisent 9% de l'activité totale des services du panel.
- Le volume d'activité couvert par les SAP de l'Oise représente 8% des heures réalisées auprès des personnes dépendantes et 10% des heures réalisées des services à la vie quotidienne.
- Le volume des services à la famille est lui plus faible avec 8% des heures réalisées.

6. Analyse de l'activité par département : le Nord

Le Nord regroupe près d'un tiers de l'activité et des services de la région



Répartition des services dans le Nord

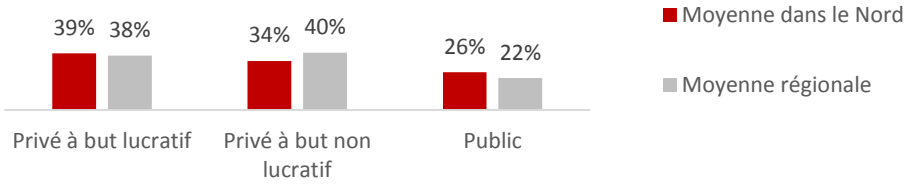


Services dans le Nord	SAP	Heures
Données disponibles	113 (33%)	5 931 330 (31%)
Franchisés	16 (5%)	459 758 (7%)

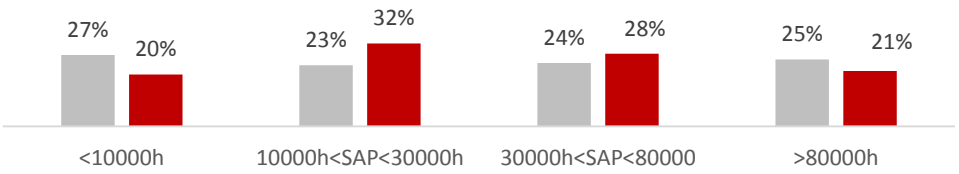
La répartition des services selon le statut juridique et le volume d'activité du Nord est quasiment la même que celle observée à l'échelle régionale

- Près d'un tiers des services identifiés sur la région proviennent du Nord (113 SAP).
- Egalement près **d'un tiers de l'activité identifiée à l'échelle régionale est localisée dans le département du Nord** (31%).
- La répartition de ces services selon le statut juridique et le volume d'activité est quasiment similaire à celle observée sur la région. Les services réalisant entre 10 000 et 30 000 heures d'activité sont néanmoins légèrement plus nombreux que dans les autres départements.
- Enfin la démarche de certification est légèrement moins présente dans le Nord que dans le reste de la région (23% contre 29% dans la région).

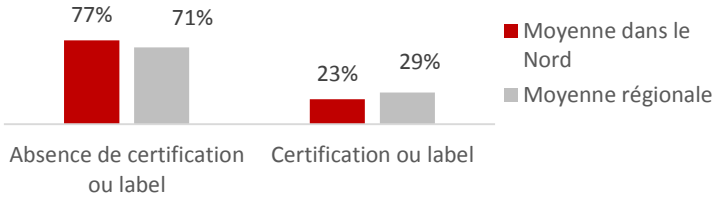
Répartition des services par statut juridique dans le Nord



Répartition des services selon la taille

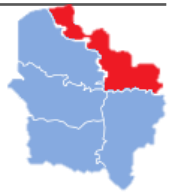


La démarche de certification de la qualité

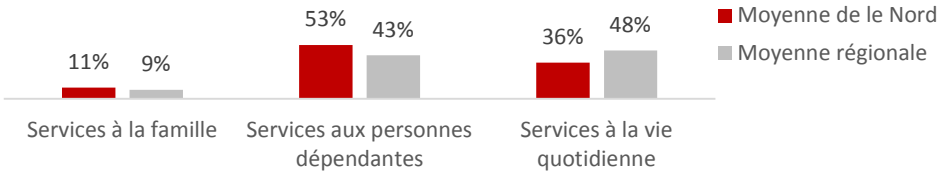


6. Analyse de l'activité par département : le Nord

Un tiers de l'activité régionale, principalement orientée vers les services aux personnes dépendantes



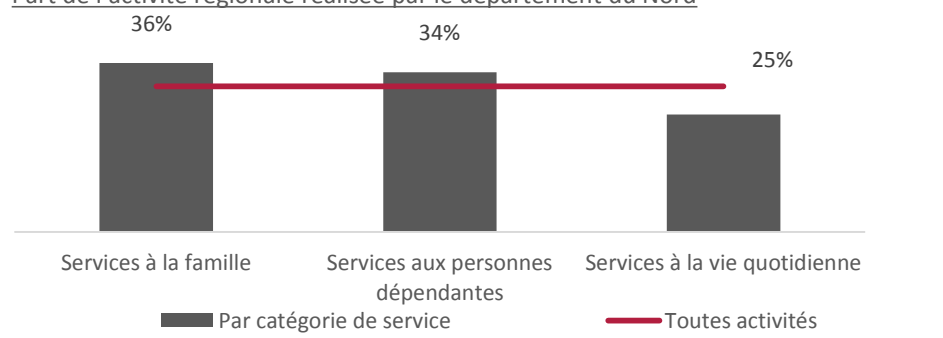
Répartition de l'activité départementale entre les catégories de prestation dans le Nord



L'activité de service aux personnes dépendantes est légèrement plus développée dans le Nord que dans les autres départements

- **En moyenne l'activité de services aux personnes dépendantes** est plus développée dans les services du Nord (53% de l'activité en moyenne) que dans les autres départements.
- L'activité de services à la vie quotidienne est légèrement moins développée que dans le reste de la région (36%).
- L'activité des services à la famille (11%) est légèrement supérieure à la moyenne régionale (9%).

Part de l'activité régionale réalisée par le département du Nord



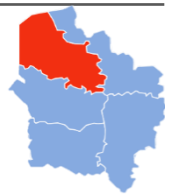
Globalement, l'activité des SAP du Nord représente près d'un tiers de l'activité régionale (plus ou moins 10%) quelle que soit la catégorie de service

- Les services du Nord réalisent 31% de l'activité totale des services du panel.
- Le volume d'activité couvert par les SAP du Nord représente 34% des heures réalisées auprès des personnes dépendantes et 25% des heures réalisées des services à la vie quotidienne.
- Le volume des services à la famille est le plus important avec 36% des heures réalisées.

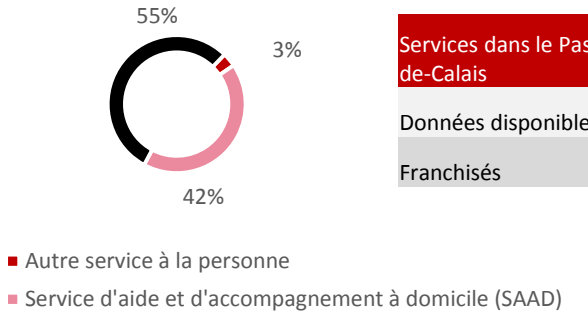
	Total			Services à la famille		Services aux personnes dépendantes		Services à la vie quotidienne	
	Données	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Nord	113	5 931 330	31%	656 238	36%	3 160 791	34%	2 114 301	25%
Total	**225**	**19 412 431**	**100%**	**1 828 039**	**100%**	**9 283 161**	**100%**	**8 301 231**	**100%**

6. Analyse de l'activité par département : le Pas-de-Calais

Le Pas-de-Calais regroupe un quart des services et concentre un tiers de l'activité de la région



Répartition des services dans le Pas-de-Calais

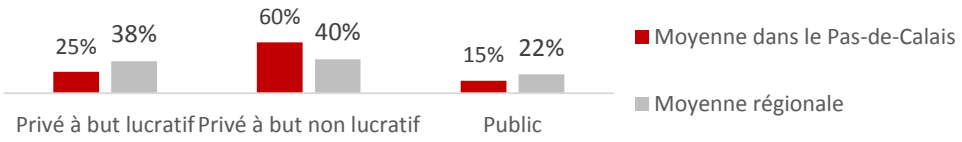


Services dans le Pas-de-Calais	SAP	Heures
Données disponibles	86 (25%)	7 096 258 (36%)
Franchisés	7 (2%)	144 485 (1%)

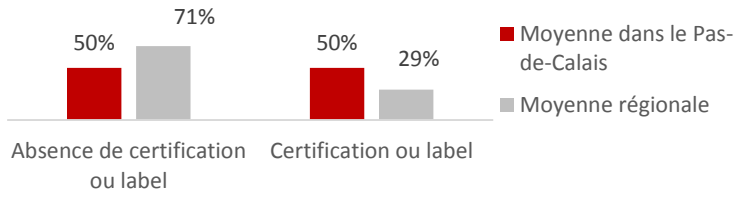
Les services associatifs et les services de grande taille (>80 000h) sont plus présents dans le Pas-de-Calais que dans les autres départements

- Parmi les répondants, 86 services proviennent du Pas-de-Calais. En proportion, l'activité de ces services couvre 36% des heures reportées dans l'enquête.
- Par ailleurs, les services du Pas-de-Calais présentent une proportion de services privés non lucratif plus importante qu'en région
- **La répartition des SAP du Pas-de-Calais par taille de service est également homogène entre les différents quartiles de volume d'activité du panel**. Une légère surreprésentation de SAP est néanmoins observée dans le quartile compris au-dessus de 80 000 heures d'activité.
- Enfin la **démarche de certification est plus importante dans le Pas-de-Calais que dans le reste de la région** (50% contre 29% dans la région).

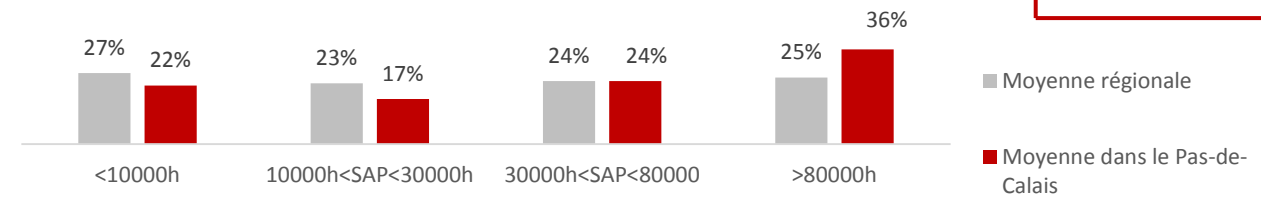
Répartition des services par statut juridique dans le Pas de Calais



La démarche de certification de la qualité

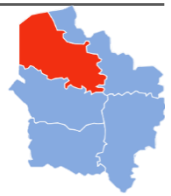


Répartition des services selon la taille

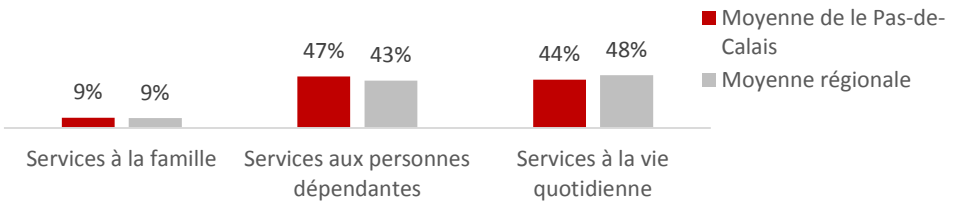


6. Analyse de l'activité par département : le Pas-de-Calais

Une homogénéité dans le volume d'activité des catégories de services



Répartition de l'activité départementale entre les catégories de prestation dans le Pas-de-Calais

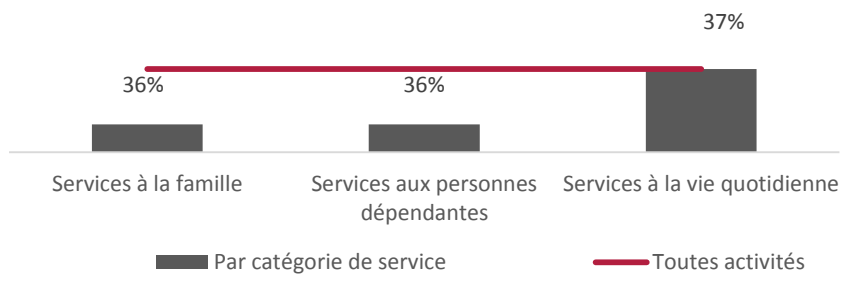


Plus de ¾ de l'activité dédiée aux personnes dépendantes et à la vie quotidienne

La répartition de l'activité SAP entre les 3 catégories de services est quasiment similaire à celle la région.

- L'activité de services aux personnes dépendantes représente près de la moitié de l'activité (47%).
- L'activité de services à la vie quotidienne représente 44% de l'activité des services du département.
- L'activité des services à la famille est également moins représentée (9%) ; ce qui correspond à la moyenne régionale.

Part de l'activité régionale réalisée par le Pas-de-Calais



Part de l'activité régionale réalisée par le département

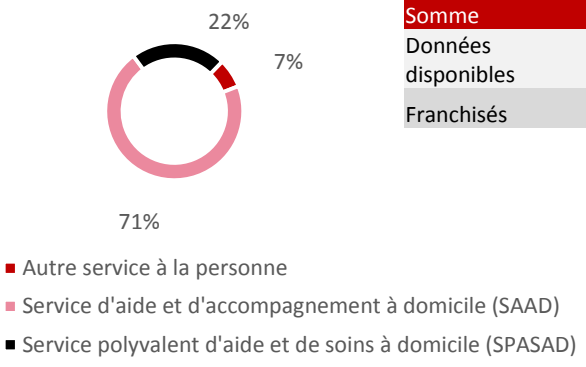
- Les services du Pas-de-Calais réalisent 37% de l'activité totale des services du panel.
- Le volume d'activité couvert par les SAP du Pas-de-Calais représente 36% des heures réalisées auprès des personnes dépendantes, de même que pour les heures réalisées par les services à la vie quotidienne.
- Le volume des services à la famille représentent 36% des heures réalisées.

	Total			Services à la famille		Services aux personnes dépendantes		Services à la vie quotidienne	
	Données	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Pas-de-Calais	867	7096258	37%	662713	36%	3323319	36%	3 110 226	37%
Total	**2251**	**19 412 431**	**100%**	**1828039**	**100%**	**9283161**	**100%**	**8 301 231**	**100%**

6. Analyse de l'activité par département : la Somme

La Somme regroupe près de 10% des services et de l'activité de la Région

Répartition des services dans la Somme

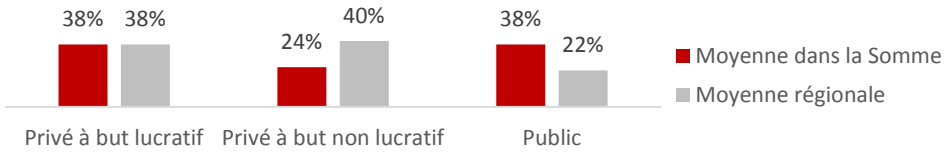


Services dans la Somme	SAP	Heures
Données disponibles	29 (9%)	2 046 026 (11%)
Franchisés	4 (1%)	117 436 (1%)

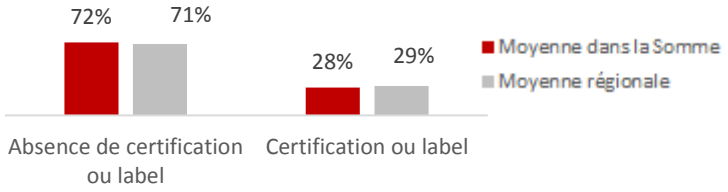
Les services associatifs et les services de grande taille (>80 000h) sont moins nombreux dans la Somme que dans les autres départements

- Parmi les répondants, 29 services proviennent de la Somme. En proportion, l'activité de ces services couvre 11% des heures reportées dans l'enquête.
- Par ailleurs, les services de la Somme présentent une représentation de services publics plus importante que la moyenne régionale.
- **La répartition des SAP de la Somme par taille de service est globalement homogène entre les différents quartiles de volume d'activité du panel**. Une légère surreprésentation de SAP est néanmoins observée dans le quartile compris au-dessus de 80 000 heures d'activité et une sous représentation pour les services réalisant entre 10 000 et 30 000 heures.
- Enfin la **démarche de certification est sensiblement similaire dans la Somme et la région** (28% contre 29% dans la région).

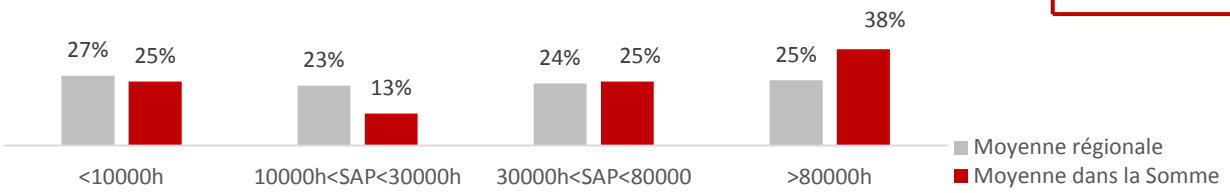
Répartition des services par statut juridique



La démarche de certification de la qualité



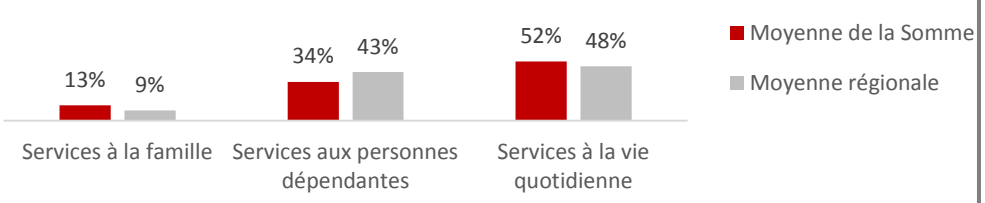
Répartition des services selon la taille



6. Analyse de l'activité par département : la Somme

Une répartition des services orientée en majorité vers les services à la vie quotidienne

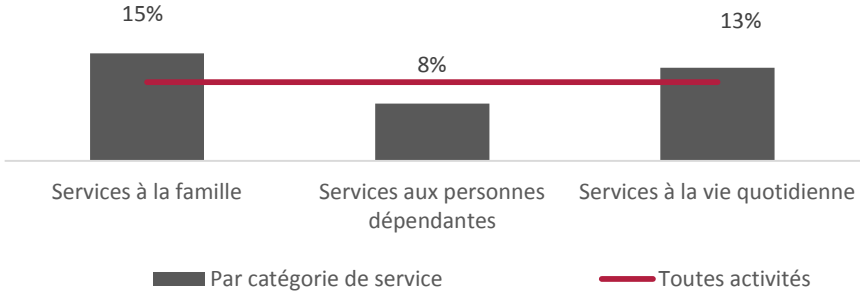
Répartition de l'activité départementale entre les catégories de prestation dans la Somme



Plus de la moitié de l'activité départementale dédiée aux services à la vie quotidienne

- L'activité de services à la vie quotidienne représente plus de la moitié de l'activité réalisée dans le département (52%).
- L'activité de services aux personnes dépendantes représente plus d'un tiers de l'activité du département (34%).
- L'activité des services à la famille est minoritaire avec 13% de l'activité du département. Elle est néanmoins légèrement plus importante que la moyenne régionale (9%).

Part de l'activité régionale réalisée par le département de la Somme



	Total			Services à la famille		Services aux personnes dépendantes		Services à la vie quotidienne	
	Données	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Somme	29	2046026	11%	275331	15%	700835	8%	1 069 860	13%
Total	**225**	**19 412 431**	**100%**	**1828039**	**100%**	**9283161**	**100%**	**8 301 231**	**100%**

Part de l'activité régionale réalisée par le département

- Les services de la Somme réalisent 11% de l'activité totale des services du panel.
- Le volume d'activité couvert par les SAP de la Somme représente 8% des heures réalisées auprès des personnes dépendantes. Ce volume atteint 15% pour les services à la famille et 13% pour les services à la vie quotidienne.

ORIENTATIONS ET RECOMMANDATIONS AU SECTEUR

Sommaire – ORIENTATIONS ET RECOMMANDATIONS AU SECTEUR

7

7.1 : Accompagner la transformation de l'offre ..... Page 50

7.2 : Accompagner le secteur dans le virage numérique ..... Page 53

7.3 : Développer l'ancrage territorial et les synergies entre les acteurs ..... Page 55

7.4 : Soutenir la professionnalisation du secteur ..... Page 57

8

8.1 : Développer la complémentarité de l'offre entre plusieurs SAP et soutenir les initiatives expérimentales et innovantes ..... Page 63

8.2 : Soutenir les initiatives expérimentales et innovantes et renforcer les synergies entre les acteurs de l'écosystème SAP ..... Page 65

8.3 : Désigner des bouquets de services ..... Page 67

8.4 : Accompagner les SAP dans les projets numériques en cours et la dématérialisation de leur gestion ..... Page 68

8.5 : Fluidifier les parcours d'accompagnement des personnes fragiles ..... Page 70

8.6 : Renforcer les synergies entre les acteurs de l'écosystème SAP ..... Page 73

8.7 : Améliorer les conditions de travail et valoriser les métiers des SAP ..... Page 74

8.8 Permettre aux services de disposer des compétences nécessaires ..... Page 77

7. Orientations et recommandations au secteur

7.1 : Accompagner la transformation de l'offre

Développer la complémentarité de l'offre entre plusieurs SAP

Synthèse

1 Développer la complémentarité de l'offre entre plusieurs SAP

Problématique : La diversification de l'offre de services participe à assurer l'équilibre économique des SAP, renforce l'ancrage territorial, favorise la mise en œuvre de parcours de professionnalisation et permet de répondre à l'évolution des besoins. Il est possible de diversifier l'offre **en s'appuyant sur la complémentarité d'acteurs partenaires**. Pour ce faire il est nécessaire de permettre aux services **d'identifier des partenaires potentiels,** en particulier ceux qui sont positionnés sur **un marché de niche répondant aux besoins observés**. Une attention particulière pourra être accordée aux **services de petite taille**, moins enclins à diversifier leur offre de services que les autres.

Acteurs

Départements ; Maia ; Fédérations ;

Indice de complexité

Evaluation des impacts

Impact sur l'offre ++

Pour les bénéficiaires : amélioration de la couverture des besoins de la population et de la continuité d'accompagnement entre les acteurs

Pour les services : levier de maitrise de l'équilibre économique ; élargir la palette d'offres proposées aux bénéficiaires

Impact sur l'emploi ++

- Participe à la flexibilité de la gestion des ressources humaines face aux fluctuations de la demande.
- Contribue au développement des parcours de professionnalisation.

Indicateurs de réussite

- Nombre de SAP proposant une offre complémentaire interservices

Liens avec les travaux réalisés

Stratégique

- Dares, Les services à la personne en 2014, février 2016 (en particulier p 5)

Opérationnels:

- Fiche action 1
- Fiche bonne pratique A

Recommandations aux acteurs

Recommandations	Acteurs	
	Régulateurs de l'offre	Acteurs de l'emploi
Recenser l'offre existante y compris celle proposée par les micro-entrepreneurs en s'appuyant sur les outils disponibles	Départements; Maia (outils)	
Encourager la création de partenariats entre les services en décloisonnant les espaces de rencontre entre les SAP et les SAAD ; entre les services de petites et grandes tailles et entre les statuts juridiques	Départements ; Fédérations (GT) ; Maia (tables tactique)	
Soutenir les actions de communication sur l'offre existante auprès des bénéficiaires potentiels	Départements ; Fédérations (conseils et moyens) Maia (outils)	

7. Orientations et recommandations au secteur

7.1 : Accompagner la transformation de l'offre

Soutenir les initiatives expérimentales et innovantes

Synthèse

2 Soutenir les initiatives expérimentales et innovantes

Problématique : A l'aune d'un changement de modèle des services à la personnes**, les initiatives expérimentales et innovantes sont le réacteur des évolutions attendues.** Elles peuvent être un levier dans la transformation de l'offre, des organisations et de la gestion des ressources humaines. Cependant**, de telles expérimentations sont souvent difficilement accessibles** pour les structures de moyenne et petite tailles (en raison du coût d'investissement notamment). Les structures **manquent également de visibilité** sur les opportunités, les financeurs potentiels et les acteurs ou partenaires pouvant les accompagner dans ces projets.

Acteurs

Départements ; Fédérations ; Direccte ; Région; ARS ; Maia

Indice de complexité

Evaluation des impacts

Impact sur l'offre ++
- Renouvellement des offres proposées et possibilité de répondre aux nouveaux besoins
- Offres plus souples pouvant s'adapter aux fluctuations de la demande
- Levier dans la mise en œuvre des politiques publiques (insertion, prévention)

Impact sur l'emploi ++
- Participe à la flexibilité de la gestion des ressources humaines face aux fluctuations de la demande
- Contribue au développement des parcours de professionnalisation
- Permet l'émergence des nouveaux métiers

Indicateurs de réussite
- Nombre d'initiatives expérimentales et innovantes par an

Liens avec les travaux réalisés

Stratégique
- SRDEII, dynamique 4
- Conseil Supérieur du Travail Social : *La dynamique de l'innovation et du changement dans les services de soins aux personnes âgées* (grille d'analyse des innovations) [1]
- PRS HDF 2018-2018, orientation 3

Opérationnels:
- Fichier de capitalisation des dispositifs innovants
- Fiches actions 1 et 2
- Fiche bonne pratique A

Recommandations aux acteurs

Recommandations	Acteurs	
	Régulateurs de l'offre	Acteurs de l'emploi
Recenser les initiatives existantes sur le territoire en distinguant les champs de l'offre, de l'organisation, des synergies avec l'écosystème SAP, de l'emploi	Départements ; ARS ; Maia (outils)	
Communiquer auprès des services sur les aides existantes pour accompagner le développement de ces initiatives : financeurs ; conseils juridiques et techniques ; gestion de projet ; communication	Départements ; Fédérations (GT) ; Franchises ; Financeurs (CFPPA)	Direccte Région
Favoriser l'essaimage des initiatives efficientes entre les services, par exemple : les tablettes favorisant la coordination entre les intervenants au domicile ; les plateformes numériques d'optimisation des trajets par géocodage[2] ; les sites de diagnostic des besoins dédiés aux bénéficiaires et les mettant en relation avec un SAP[3] etc.	Départements ; Fédérations et Franchises (conseils et moyens) ; Maia (outils)	Conseil supérieur du travail social

[1] Source : Fichier de capitalisation des dispositifs innovants, lien https://www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2004-3-page-137.htm
[2] Source : Fichier de capitalisation des dispositifs innovants, lien https://www.mapotempo.com
[3] Source : Fichier de capitalisation des dispositifs innovants, lien http://www.jesuisautonome.fr

7. Orientations et recommandations au secteur

7.1 : Accompagner la transformation de l'offre

Désigner des bouquets de services

Synthèse

3 Désigner des bouquets de services

Problématique : Les besoins d'accompagnement à domicile sont variés et l'offre à domicile **présente des opportunités de développement** : selon une étude C2RP, 6 actifs sur 10 ne recourent pas aux SAP et près d'1/3 seraient prêts à y consacrer un budget plus élevé. **Des obstacles persistent cependant, freinant le recours à cette offre**, parmi lesquels le manque de personnalisation des prestations et le coût horaire. **La mise en place d'un bouquet de service apparait comme une opportunité** pour répondre à la diversité des besoins d'accompagnement à domicile et proposer une offre plus souple, adaptée et lisible, tant en termes des gammes de services proposés qu'en ce qui concerne les tarifs pratiqués.

Acteurs

Départements, C2RP ; Maia ; Fédérations ; financeurs ; Région ; Direccte ; Pôle emploi : OPCA ; CARSAT

Indice de complexité

Evaluation des impacts

Impact sur le service +++

Permettre aux services de composer entre une offre économiquement pérenne et une offre accessible à tous.
Développer les prestations plus rentables pour équilibrer le financement des services et leur permettre par ailleurs d'accompagner les personnes ayant des difficultés financières sans mettre en risque la survie du service

Impact sur l'emploi +++

- Diversification des compétences nécessaires à encadrer : soit en développant la polyvalence des intervenants (parcours de formation) soit en développant des formations spécifiques (soutien des formations universitaires)
- Possibilité de développer des politiques d'insertion professionnelle

Indicateurs de réussite

- Nombre de SAP proposant des bouquets de services

Liens avec les travaux réalisés

Stratégique

- C2RP, diagnostic des SAP en région Hauts de France
- *Schéma Départemental Somme 2012-2016*

Opérationnel

Fiche action 3

Recommandations aux acteurs

Recommandations	Acteurs	
	Régulateurs de l'offre	Acteurs de l'emploi
Faire un bilan des initiatives existantes	Départements; C2RP ; Fédérations et Franchises ; Maia (outils) ;	
Accompagner les services qui s'inscrivent dans cette démarche : conseil et accompagnement à la formalisation du dispositif, identification des partenaires potentiels ; communication sur l'offre	Départements ; C2RP ; Fédérations et Franchises ; Financeurs (dont CFPPA) ; Maia (tables tactique) ; CARSAT	
Développer les relais avec les politiques de l'emploi au niveau régional et local : insertion, formation,	Départements ; C2RP ; Fédérations et Franchises ; CARSAT	Région ; Direccte ; Pôle emploi : OPCA

7. Orientations et recommandations au secteur

7.2 : Accompagner le secteur dans le virage numérique

Accompagner les projets numériques en cours

Synthèse

1 Accompagner les projets numériques en cours

Problématique : Un certain nombre de services sont **d'ores et déjà engagés dans des projets de dématérialisation** de leur gestion et des interventions et ils sont nombreux à être **conscients de l'importance de ces projets**. Plusieurs SAP **rencontrent cependant des difficultés** qui ne leur permettent pas d'appréhender et de bénéficier des avantages d'une telle démarche. Ces difficultés sont liées à l'utilisation des logiciels, à la non-utilisation des données collectées sur l'activité, ou encore à l'actualisation des informations (fiches missions). Les services rencontrent également des difficultés à mobiliser les intervenants dans un tel projet et à articuler la transmission des données avec les acteurs partenaires.

Acteurs

Départements;
Fédérations ;
Franchises

Indice de complexité

Evaluation des impacts

Impact sur l'organisation +++

Simplification à terme de la planification et du suivi des interventions
Amélioration de la qualité des données et simplification de la transmission des données avec les partenaires financeurs ou le siège des structures
Optimisation dans l'organisation des interventions : localisation, choix de l'intervenant

Impact sur l'emploi ++

- Meilleure adéquation entre les besoins de l'intervention et les compétences mobilisées (si pertinent)
- Proposer aux intervenants des formations adaptées au parcours et besoins des missions
- Développer et suivre des parcours d'insertion pour les nouveaux intervenants
- Former les professionnels à l'utilisation des logiciels

Indicateur de réussite

% des SAP ayant mis en place la télégestion

Liens avec les travaux réalisés

Stratégique

- Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), dynamique 4 « Génération S »,
- PRS Hauts-de-France 2018-2018, orientation, Action 2.1 de l'axe 2 (QVT)

Opérationnel:

Fiche action 4

Recommandations aux acteurs

Recommandations	Acteurs	
	Régulateurs de l'offre	Acteurs de l'emploi
Identifier les SAP en difficulté dans les projets de dématérialisation	Départements (suivi des SAAD) ; Fédérations et Franchises ; Maia (tables tactique)	ARACT
Accompagner les SAP pour lever les freins identifiés dans la mise en œuvre de la démarche	Départements (suivi des SAAD) ; Fédérations et Franchises ; Maia (tables tactique)	
Former les professionnels aux outils du numérique	Départements (suivi des SAAD) ; Fédérations et Franchises ;	Région ; Direccte ; Pôle emploi ; OPCA

7. Orientations et recommandations au secteur

7.2 : Accompagner le secteur dans le virage numérique

Accompagner les SAP n'ayant pas dématérialisé leur gestion

Synthèse

2 Accompagner les SAP n'ayant pas dématérialisé leur gestion

Problématique : Les services ont conscience de l'enjeu du virage numérique et de l'importance de dématérialiser la gestion des interventions. Pourtant, **plus de 50% des services interrogés dans le cadre du diagnostic ne se sont pas encore engagés dans la dématérialisation** et **les petits services** (moins de 30 000 h) **s'inscrivent trois fois moins dans de tels projets** que les autres. Les freins identifiés précédemment sont en effet d'autant plus marqués pour ces derniers, qui ne disposent souvent pas des moyens financiers et humains suffisants. Or il apparait important de lever ce type d'obstacles, afin que les services puissent répondre aux attentes de transmission de données, de plus en plus importantes.

Acteurs

Départements ;
Fédérations ;
Franchises ;
financeurs

Indice de complexité

Evaluation des impacts

Impact sur l'organisation ++

Simplification à terme de la planification et du suivi des interventions
Amélioration de la qualité des données et simplification de la transmission des données avec les partenaires financeurs ou le siège des structures
Optimisation dans l'organisation des interventions : localisation, choix de l'intervenant

Impact sur l'emploi ++

- Meilleure adéquation entre les besoins de l'intervention et les compétences mobilisées (si pertinent)
- Proposer aux intervenants des formations adaptées aux parcours et besoins des missions
- Développer et suivre des parcours d'insertion pour les nouveaux intervenants
- Former les professionnels à l'utilisation des logiciels

Indicateur de réussite

% des SAP ayant mis en place la télégestion

Liens avec les travaux réalisés

Stratégique

- SRDEII, dynamique 4 « Génération S »,
- PRS Hauts-de-France 2018-2018, orientation 3

Opérationnels:
Fiche action 4

Recommandations aux acteurs

Recommandations	Acteurs	
	Régulateurs de l'offre	Acteurs de l'emploi
Identifier les acteurs qui ne s'inscrivent pas dans la dématérialisation de la gestion des services	Fédérations et Franchises ; Départements (suivi des SAAD)	
Préciser les freins rencontrés par ces services et cibler les leviers d'actions permettant de lever ces freins	Fédérations et Franchises ; Départements (suivi des SAAD) ;	ARACT
Améliorer la visibilité sur les aides existantes auprès de ces services : soutien financier ; accès aux formations pour les services à effectifs réduits ; aide à la gestion de projet	Fédérations et Franchises ; Départements (suivi des SAAD) Financeurs (dont CNSA section IV, région –Département)	Région (financeur de l'innovation) ; Direccte ; Pôle emploi ; OPCA

7. Orientations et recommandations au secteur

7.3 : Développer l'ancrage territorial et les synergies entre les acteurs

Fluidifier les parcours d'accompagnement des personnes fragiles

Synthèse

1 Fluidifier les parcours d'accompagnement des personnes fragiles

Problématique : Les services aux personnes dépendantes représentaient en moyenne 51% de l'activité des services interrogés dans le cadre du diagnostic, et **cet accompagnement est amené à se renforcer** au vu du rôle central qu'occupent les SAP dans le maintien à domicile des personnes dépendantes. De par leur intervention régulière au domicile de ces personnes, les services sont aux premières lignes de la prévention et du repérage des fragilités. Afin d'éviter les ruptures d'accompagnement et d'assurer une prise en charge adaptée et fluide, **une coordination renforcée entre intervenants** du domicile, du soin et les établissements médico-sociaux est également nécessaire.

Acteurs

Départements ; Fédérations ; partenaires du champ sanitaire (libéraux ; MPS ; EPS ; CH ; établissements) ; CARSAT ; ARACT ; acteurs de l'emploi

Indice de complexité

Evaluation des impacts

Impact sur l'offre +++

Pour le SAP :
- Un positionnement et une visibilité renforcés du service dans son environnement, auprès des acteurs du soin, du médico-social, le Département etc.
- Une diversification de l'activité possible avec le renforcement du maintien à domicile;

Pour le bénéficiaire : une continuité dans l'accompagnement

Impact sur l'emploi +++
- La complexité des interventions auprès des personnes dépendantes donne des possibilités de professionnalisation des intervenants, avec la possibilité de suivre des formations qualifiantes (DEAVS…)
- Une passerelle avec le soin, notamment par le biais des SPASAD
- Une polyvalence plus importante des responsables comme des intervenants

Indicateur de réussite

Nombre de SAP ayant ciblé un poste dédié à l'ingénierie et/ou à la coordination des parcours

Liens avec les travaux réalisés

Stratégique
- PRS Hauts-de-France 2018-2018, orientations 2, 4 et 6
- Schéma départemental Aisne (2014-2019)

Opérationnels:
- Fiche action 5
- Fiches bonne pratique B et C

Recommandations aux acteurs

Recommandations	Acteurs	
	Régulateurs de l'offre	Acteurs de l'emploi
Favoriser la coordination entre les acteurs intervenant auprès des personnes fragiles à domicile	Fédérations et Franchises ; Départements (suivi des SAAD) ; Maia (tables tactique) ; CARSAT ; ARS ; structures de coordination ; PAERPA	Direccte (direction régionale et unités départementales; Départements; Conseil Régional
Renforcer et favoriser le rôle de prévention des services à la personne par le biais des instances existantes (CFPPA etc.)	Fédérations et Franchises ; CFPPA ; Départements ; ARS	
Mieux repérer et encourager les initiatives favorisant la fluidité de l'accompagnement des personnes dépendantes et de leur entourage (relayage, conventions avec les acteurs du soin, etc.)	Fédérations et Franchises ; Départements (suivi des SAAD) ; Maia (tables tactique) ; Partenaires (CH, libéraux ; MPS ; EPS ; établissements ; etc.)	

7. Orientations et recommandations au secteur

7.3 : Développer l'ancrage territorial et les synergies entre les acteurs

Renforcer les synergies entre les acteurs de l'écosystème SAP

Synthèse

2 Renforcer les synergies entre les acteurs de l'écosystème SAP

Acteurs	Indice de complexité
Partenaires locaux : cluster ; LAB; formation (campus métier) ; acteur de l'emploi (SPEL ; GEIQ); santé (MPS, EPS, libéraux) ; famille (UDAF ; autres associations) ; **Partenaires Financeurs**	★★

Problématique : Les services bénéficieraient d'une meilleure articulation avec la diversité d'acteurs intervenant à domicile ou dans des secteurs connexes (emploi, Silver économie, santé, etc.), **permettant de résoudre des problématiques communes, d'innover et d'élargir le champ d'interventio**n. Or si certains acteurs (formation professionnelle, dépendance) sont bien identifiés par les services interrogés**, les partenariats et collaborations restent peu développés**. L'investissement que représentent de tels partenariats, ainsi que le manque de visibilité sur les acteurs existants, mais aussi sur les modalités de rapprochement (groupements, conventions), font partie des principaux freins.

Evaluation des impacts

Impact sur l'offre ++

Capacité d'innovation et de diversification de l'activité

Réduction de l'intensité concurrentielle et meilleure cohérence de l'offre, au service de l'usager

Possibilité de réduire les charges en cas de mutualisation des moyens

Impact sur l'emploi ++

- Acquisition de nouvelles compétences dans le travail en lien avec des secteurs connexes
- Rôle potentiel de renforcement de l'attractivité des métiers de par la plus grande polyvalence (temps de coordination, etc.)

Indicateur de réussite

Nombre d'initiatives intersectorielles : clusters ; journées régionales type générations S

Liens avec les travaux réalisés

Stratégique

CPRDFOP, axe 2, plan d'action point 1

Opérationnels:

Fiche action 2

Fiche action 6

Recommandations aux acteurs

Recommandations	Acteurs	
	Régulateurs de l'offre	Acteurs de l'emploi
Identifier et analyser les initiatives existantes (clusters ; campus métier ; LAB SimuSanté ; etc.)	**Partenaires locaux** : acteurs de la silver économie; cluster ; LAB ; acteurs de la formation (campus métier) ; santé (MPS, EPS, libéraux) ; famille (UDAF ; autres associations) ; **Partenaires Financeurs ; Départements**	**Partenaires locaux** (acteurs des SPEL ; GEIQ); **Partenaires régionaux** Région ; Direccte ; Pôle emploi, ARACT
Favoriser les rencontres entre acteurs et améliorer la visibilité des rôles de chacun et des synergies possibles		
Elaborer une feuille de route pour favoriser les synergies à l'échelle territoriale		

7. Orientations et recommandations au secteur

7.4 Soutenir la professionnalisation du secteur

Améliorer les conditions de travail des intervenants

Synthèse

1 Améliorer les conditions de travail des intervenants

Problématique : Les branches professionnelles des services à la personne ont le taux d'accident du travail le plus élevé des branches professionnelles (sur-sinistralité du secteur). Les services à la personne sont donc identifiés comme **un secteur d'action prioritaire dans le Plan Régional de Santé au Travail**. La gestion de l'absentéisme, des troubles musculo-squelettique et le maintien dans l'emploi font partie des principaux enjeux. Les facteurs d'explications sont bien connus : **pénibilité physique** des prestations, charge croissante de la demande du bénéficiaire et de la famille, horaires de travail ciselés en début et fin de journées, sentiment d'isolement, rémunération peu attractive, perspectives professionnelles limitées, etc. Ce contexte peut **nuire à la santé des intervenants, à la qualité des prestations ainsi qu'au développement de l'activité** et peut également contribuer à l'accroissement du turn-over des salariés des structures.

Acteurs

Départements; Région ; Direccte ; acteurs de l'emploi local ; ARACT ; CARSAT

Indice de complexité

●★★

Evaluation des impacts

Impact sur l'offre +++

- Possibilité de répondre à la demande et de développer l'activité.
- Améliorer la continuité de services en limitant l'absentéisme et donc les remplacements.

Impact sur l'emploi +++

- Améliorer l'adéquation des compétences disponibles aux besoins
- Anticiper les besoins de recrutements dans les filières de formation professionnelle
- Favoriser le maintien dans l'emploi et développer des parcours de professionnalisation

Indicateurs de réussite

- Taux d'absentéisme annuel moyen par Département
- Turn-over annuel moyen par Département

Liens avec les travaux réalisés

Stratégique

- C2RP, *Les nouveaux salariés des Services à la Personne En région Hauts-de-France*, 2017
- Contrat de filière (axe 2 en particulier)
- CPRFOP, en particulier l'axe 2, plan d'action point 3
- PRST : expérimentation QVT axe 2 action 2.1

Opérationnels:

- Fiche Action 7
- Fiches bonnes pratiques D et E

Recommandations aux acteurs

Recommandations	Acteurs	
	Régulateurs de l'offre	Acteurs de l'emploi
Repérer et diffuser les bonnes pratiques participant à répondre aux enjeux de professionnalisation, par exemple : Absentéisme et horaires d'intervention : - Proposer des solutions adaptées pour chaque situation d'absentéisme régulier ; développer des solutions de garde pour les enfants des intervenant(e)s ; organiser des équipes matin / après-midi pour limiter le morcellement des interventions - Assurer une aide psychologique afin que l'intervenant puisse faire face aux situations critiques Pénibilité de l'emploi : - Refuser d'intervenir à domicile en l'absence de matériel adapté ; développer les formations à l'utilisation des aides techniques ; sécuriser les intervenants au moyen d'une charte du bénéficiaire en mentionnant le respect de cette dernière dans le contrat de prestation et en l'adossant également ; prendre en compte lieu de vie de l'intervenant dans l'organisation des déplacements ; confier plus de responsabilités aux intervenants qui le souhaitent après avoir réalisé une évaluation de leur degré d'autonomie sur le poste. - S'appuyer sur les bonnes pratiques des gestionnaires ayant élaboré des solutions ingénieuses pour **améliorer les conditions de travail**.	Fédérations et Franchises ; Départements (suivi des SAAD) ; CARSAT	Direccte, OPCA ; SPEL ; ARACT
Intégrer les intervenants dans la construction et le suivi des solutions adaptées, notamment en développant des démarches concertées en matière de conditions de travail visant à construire des plans d'actions / expérimentations (exemple des espaces de discussion autour de modèles de management alternatif, du développement du dialogue social, etc.).	Fédérations et Franchises ; Départements (suivi des SAAD) ;	ARACT
Croiser les initiatives opérationnelles (modèles innovants) **et les ambitions politiques proposées dans le CPRDFOP** (axe 2, point 3 du plan d'action) **et dans le contrat de filière** (axe 2)	Fédérations et Franchises ; Départements(suivi des SAAD)	Région ; Direccte ; SPEL

7. Orientations et recommandations au secteur

7.4 Soutenir la professionnalisation du secteur

Valoriser les métiers des SAP

Synthèse

2 Valoriser les métiers des SAP en externe

Problématique : Le recrutement est un problème quotidien dans la gestion des services et la qualité des interventions (absentéisme, accès aux compétences techniques, adaptation aux pics d'activité saisonniers), en lien avec les problématiques liées à la professionnalisation du secteur. Les services peinent souvent à trouver des candidats compétents. Pour cause, les **métiers du service à la personne sont peu attractifs**, souvent associés à des représentations négatives : précarité de l'emploi, rémunération, perspectives professionnelles limitées. Il est essentiel de valoriser ces métiers pour alimenter les viviers d'intervenants, favoriser le maintien dans l'emploi, limiter l'absentéisme et attirer les jeunes diplômés.

Acteurs

Départements ; Région ; Direccte ;acteurs de l'emploi local

Indice de complexité

●★★

Evaluation des impacts

Impact sur l'offre +++
- Répondre aux besoins des bénéficiaires
- Améliorer la continuité et la qualité de services en limitant l'absentéisme
- Diversifier l'offre proposée impliquant l'accès aux compétences techniques disponibles (habitat, services à la vie quotidienne, etc.)

Impact sur l'emploi +++
- Améliorer l'adéquation des compétences disponibles aux besoins des prestations
- Anticiper l'évolution des besoins en ressources humaines
- Améliorer les conditions de travail
- Saisir le potentiel de création d'emplois

Indicateurs de réussite
- Nombre de places en filières étudiantes orientées vers les SAP
- Taux d'absentéisme annuel moyen par département
- Turn-over annuel moyen par département

Liens avec les travaux réalisés

Stratégique
- C2RP, *Les nouveaux salariés des Services à la Personne En région Hauts-de-France*, 2017
- Contrat de filière (axe 2 en particulier)
- CPRFOP, en particulier l'axe 2, plan d'action point 3
- PRST : diagnostic axes 7.1.2 et 7.1.3

Opérationnels:
- Fiche Action 7
- Fiches bonnes pratiques D et E

Recommandations aux acteurs

Recommandations	Acteurs	
	Régulateurs de l'offre	Acteurs de l'emploi
Travailler sur la définition des métiers du SAP pour les rendre plus attractifs auprès des étudiants et des intervenants potentiels (ces métiers ont souvent une image un peu industrielle). Valoriser la formation en alternance.	Fédérations et Franchises ; Départements ; Maia (tables tactiques) ; fond d'appui de l'Etat (prévention des risques) ; CARSAT	Direccte ; Campus métiers
Valoriser les métiers et les intervenants dans les communications (réseaux sociaux, intranet, politiques)	Fédérations et Franchises ; Départements (suivi des SAAD) ; Maia (tables tactiques)	Région ; Direccte
Développer les ponts entre les filières de formation étudiantes et les métiers des SAP, en s'appuyant les initiatives locales (campus métier) et régionales telles que le contrat de filière et le CPRFOP (simplification de l'accès aux formations et lisibilité de l'offre ; processus de retour à l'emploi par exemple)	Fédérations et Franchises ;	Région ; Direccte ; campus métier

7. Orientations et recommandations au secteur

7.4 Soutenir la professionnalisation du secteur

Permettre aux services de disposer des compétences nécessaires

Synthèse

3 Permettre aux services de disposer des compétences nécessaires

Problématique : L'adéquation entre les compétences disponibles et celles nécessaires à la réalisation des interventions est un puzzle complexe pour les gestionnaires. La diversification des prestations et l'insuffisance du vivier de recrutement augmentent davantage cette problématique et conduisent souvent à limiter l'offre proposée ou à planifier des interventions réalisées par une personne qui peut être surqualifiée ou voire parfois sous-qualifiée. Le besoin d'améliorer l'accès aux compétences techniques spécifiques (aspirations endotrachéales, adaptation de l'habitat, utilisation des outils numérique) doit se développer et est particulièrement problématique pour répondre aux demandes de services d'aujourd'hui et de demain.

Acteurs

Départements ; Région ; Direccte ; OPCA ; Pôle emploi ; Filières universitaires ; campus métiers ; Maia ; Fédérations

Indice de complexité

Evaluation des impacts

Impact sur l'offre +++
- Répondre aux besoins des bénéficiaires
- Capter les opportunités de marché sur le segment des services à la vie quotidienne
- Diversifier l'offre proposée impliquant l'accès aux compétences techniques disponibles (habitat, services à la vie quotidienne, etc.)

Impact sur l'emploi ++
- Améliorer l'adéquation des compétences disponibles aux besoins des prestations
- Nourrir le vivier de compétences disponibles
- Saisir le potentiel de création d'emplois

Indicateurs de réussite
- Nombre de formations en interne / en externe / à distance

Liens avec les travaux réalisés

Stratégique
- **CPRDFOP,** axes 2 et 4
- C2RP, Transformation numérique, 2017

Opérationnels:
- Fiche Action 8
- Fiche bonne pratique E (Groupement Employeur pour l'Insertion par la Qualification GEIQ)

Recommandations aux acteurs

Recommandations	Acteurs	
	Régulateurs de l'offre	Acteurs de l'emploi
Construire des stratégies de formation : pour proposer des formations en interne ; trouver des modes agiles pour simplifier l'accès aux formations externes ; développer les formations à distance	Fédérations et Franchises ; Départements (suivi des SAAD) ; Maia (tables tactiques)	Région ; Direccte ; OPCA ; GEIQ
Développer des partenariats pour partager des compétences spécifiques : par exemple avec une pharmacie (partage du matériel médical, formation des intervenants à l'utilisation des aides techniques) ; avec des professionnels en EHPAD ou en CH (postes partagés ; vacations)	Fédérations et Franchises ; Départements (suivi des SAAD) ; Maia (tables tactiques)	Région ; Direccte ; filières universitaires
Développer l'accès au formations pour les intervenants sur les compétences techniques : métiers de l'habitat ; troubles cognitifs et psychiques ; maladies neurodégénératives ; utilisation des nouvelles technologies ; utilisation des aides techniques		Région ; Direccte ; OPCA ; campus métier ; filières universitaires

7. Orientations et recommandations au secteur

7.4 Soutenir la professionnalisation du secteur

Accompagner la transformation des métiers

Synthèse

4 Accompagner la transformation des métiers

Problématique : Les politiques accompagnant le virage ambulatoire, celles favorisant le maintien à domicile ainsi que les prévisions d'évolution démographique et le besoin de relais pour les tâches de la vie quotidienne **placent les SAP au cœur des besoins de demain**. La mutation du modèle actuel, économiquement fragile et parfois trop rigide pour s'adapter aux évolutions de la demande, parait inévitable. Les gestionnaires identifient l'évolution des métiers des SAP comme un enjeu central pour assurer la pérennité des services. Cela implique de **développer les compétences techniques** liées à l'utilisation des outils numériques et à la gestion des données, celles associées aux offres croissantes (habitat, esthétique, etc.) et à l'ingénierie de parcours

Acteurs

Départements ; fédérations ; Région ; Direccte ; emploi local ; OPCA ; Campus métiers ; filières universitaires

Indice de complexité

Evaluation des impacts

Impact sur l'offre +++
- Adapter le développement de l'offre aux besoins de demain (services à la vie quotidienne, maintien à domicile, habitat, numérique)
- Désigner une organisation souple capable d'être réactive face aux fluctuations de la demande
- Améliorer la qualité de l'offre pour les bénéficiaires

Impact sur l'emploi +++
- Saisir le potentiel de création d'emplois
- Revaloriser les métiers du SAP
- Créer des parcours professionnels

Indicateurs de réussite
- Nombre de formations aux compétences techniques numériques, liées aux offres croissantes et à l'ingénierie de parcours

Liens avec les travaux réalisés

Stratégique
- **CPRDFOP,** axe 4
- C2RP, Transformation numérique, 2017

Opérationnels:
Fiche bonne pratique D : Modèle d'organisation autonome des intervenants

Recommandations aux acteurs

Recommandations	Acteurs	
	Régulateurs de l'offre	Acteurs de l'emploi
Identifier et analyser les modèles innovants dans la définition et l'organisation des métiers des SAP	Fédérations et Franchises ; Départements (suivi des SAAD) ; Maia (tables tactiques)	Région et Direccte (politiques)
Simplifier les procédures susceptibles de freiner la transformation du modèle et le développement des nouveaux métiers	Départements (cahier des charges)	Région ; Direccte ; filières universitaires ; pôle emploi
Accompagner les services intéressés dans les projets de transformation des métiers (gestion de projet, accessibilité des formations, identification des partenaires financeurs)	Fédérations et Franchises ; Départements (suivi des SAAD) ; Maia (tables tactiques)	•Région et Direccte (politiques) ; •Campus métiers, filières universitaires, OPCA (formation)

Synthèse des recommandations et fiches action

Orientations	Objectifs opérationnels encadrant les recommandations	Fiches : action	Fiches : bonne pratique	Mise en œuvre : Facilité	Mise en œuvre : Rapidité	Impacts sur l'offre et l'emploi
1 Accompagner la transformation de l'offre	1 Développer la complémentarité de l'offre entre plusieurs SAP	1	A	●	★★	++
	2 Soutenir les initiatives expérimentales et innovantes	1 et 2	A	●	★★	++
	3 Désigner des bouquets de services	3		●	★	+++
2 Accompagner le secteur dans le virage numérique	1 Accompagner les projets numériques en cours	4		●	★★	++
	2 Accompagner les SAP dans la dématérialisation de leur gestion	4		●	★	+
3 Développer l'ancrage territorial et les synergies avec les secteurs connexes	1 Fluidifier les parcours d'accompagnement des personnes fragiles	5	B & C	●	★★	+++
	2 Renforcer les synergies entre les acteurs de l'écosystème SAP	2 ; 6		●	★★	++
4 Soutenir la profession-nalisation du secteur	1 Améliorer les conditions de travail au sein des structures	7	D & E	●	★★	+++
	2 Valoriser les métiers des SAP	7	D & E	●	★★	+++
	3 Permettre aux services de disposer des compétences nécessaires	8	E	●	★★	+++
	4 Accompagner la transformation des métiers		D	●	★	+++

Légende

Indice de complexité — Facilité ● ● ● Rapidité ★ Long ★★ Modéré ★★★ Rapide

FICHES ACTION

Orientation 1 : Accompagner la transformation de l'offre

8.1 Développer la complémentarité de l'offre entre plusieurs SAP et soutenir les initiatives expérimentales et innovantes

Fiche action 1

Phases / actions

- **Analyser les besoins** de la population en fonction du territoire et référencer l'offre existante
- **Cibler les opportunités** d'offre répondant à ces besoins et **caractériser le projet** (nature de l'offre, volume, gestion des compétences, organisation, etc.)
- **Expérimenter** cette offre dans un premier temps ;
- Définir l'organisation de la nouvelle prestation **en interne** ou en s'appuyant sur un partenaire relais (micro-entrepreneur)
- **Adapter la gestion des ressources humaines** à l'activité prévisionnelle (pour une offre déployée en interne)
- **Communiquer** en externe sur l'offre proposée
- **Suivre l'évolution** de cette activité et **évaluer** la satisfaction client

Quelles offres développer ?

Les opportunités sont situées principalement dans le segment de marché des « services à la vie quotidienne » pouvant bénéficier à tout type de public, fragile ou non.

Exemples de prestations complémentaires proposées : socio-esthétique; continuité de parcours ; santé mentale; accompagnement des aidants; prévention de la perte d'autonomie ; prestations pour les animaux ; nutrition

Acteurs

- **Intervenants**
  - ✓ Disposer des compétences nécessaires à la réalisation de la prestation
  - ✓ Repérer les besoins chez les bénéficiaires en amont du déploiement de l'offre
- **Partenaires financeurs** pour soutenir l'expérimentation de la nouvelle prestation
- **Partenaires opérationnels** pour repérer les besoins, éviter les doublons, organiser la complémentarité de l'offre et orienter les bénéficiaires
- **Partenaires favorisant la coordination des acteurs : ex** assistantes sociales CH et CARSAT ou dispositif (nuancier MAIA, ateliers de la fédération « Les inséparables »)

✓ **Prérequis**

- **Disposer d'une bonne connaissance** des acteurs présents sur le territoire et de leur offre
- **Former les professionnels** aux compétences nécessaires (exemple snoezelen, socio-esthétique)
- **Organiser la communication** en amont et en aval de l'élaboration de la nouvelle prestation.

Orientation 1 : Accompagner la transformation de l'offre

Fiche action 1

8.1 Développer la complémentarité de l'offre entre plusieurs SAP et soutenir les initiatives expérimentales et innovantes

Bonnes pratiques existantes

- Analyser les besoins de prestations qui varient en fonction des territoires, par exemple dans un secteur rural, les personnes âgées sont nombreuses à avoir besoin d'aide pour la coupe du bois. La diversification de l'offre doit se fonder sur une analyse des besoins réalisée à partir des caractéristiques du territoire et de sa population, et ne pas être guidée uniquement par un catalogue d'offres possibles.
- Caractériser l'offre : Différencier les prestations « exceptionnelles » liées à un état instable ou temporaire (animaux durant l'hospitalisation) des prestations régulières
- Organiser une offre complémentaire avec des autoentrepreneurs (cf fiche action suivante)
- Inscrire la diversification des prestations dans la construction des parcours professionnels

Recommandations

- SAAD : favoriser le développement des compétences spécifiques et la polyvalence des intervenants
- Financeurs : Apporter de la visibilité sur les financements existants
- Régulateurs de l'offre : Améliorer la visibilité sur l'offre existante, en particulier sur les micro-entrepreneurs

Bénéfices attendus

- Développement des parcours de professionnalisation pour les intervenants
- Continuité dans l'accompagnement des personnes accompagnées
- Elargir la palette de prestations proposées aux familles
- Renforcer l'ancrage territorial de l'offre et le maillage d'acteurs
- Saisir les opportunités de marché pouvant contribuer à l'équilibre économique du service

Orientation 1 : Accompagner la transformation de l'offre

Fiche action 2

8.2 Soutenir les initiatives expérimentales et innovantes et renforcer les synergies entre les acteurs

	Synthèse	Commentaires et points de vigilance
Phases / actions	• **Améliorer la visibilité** sur les acteurs existants et les places disponibles • **Cibler les vecteurs de synergie** : problématiques communes et enjeux communs entre les acteurs • **Elargir le spectre des acteurs mobilisés** au-delà du prisme des SAP (silver-éco ; emploi ; mutuelle) • **Organiser les espaces de rencontre** (cluster, programme de modernisation) • **Organiser les vecteurs de multi activité** dans le cadre d'une offre partagée sur 2 secteurs d'activité	• Investiguer les champs de l'innovation et de la création d'emploi • Les synergies avec les acteurs de la santé doivent permettre de développer les prestations qui sont à la frontière du médical et du médico-social
Acteurs	• **Emploi :** Maison de l'emploi (à Lille); organismes de formation; salariés multi-employeurs • **Direccte :** avec un relais vers les nouveaux « contrats aidés » (exemple : emplois francs, contrats d'apprentissage, etc.), sous condition • **Acteurs de l'innovation :** ex France silver-économie • **Acteurs du secteur de l'habitat** : Lopal, Saint-Gobain industrie (Aisne) bus de prévention • **Santé :** ARS (certification des médecins) ; maison de santé ; GHT (les ponts sont portés par les MAIA) ; CARSAT, MSA, notamment dans le cadre de la prévention • **Acteurs de la multi-activités** : La Poste (contrats partagés) ; Service Civique de Saint-Quentin pour l'aide aux courses ; tourisme (Airbnb, ménage) notamment sur le littoral ; relais assistantes vie	
Prérequis	• Libérer du temps pour investir les espaces de coordination proposés • Identifier et mobiliser les acteurs portant ces espaces • Identifier les acteurs et les dispositifs des secteurs connexes	
Bonnes pratiques existantes	• S'appuyer sur les clusters pour se rapprocher d'acteurs sur les secteurs connexes : habitat / emploi • Projet d'un cluster stratégique « sur le maintien à domicile en général » • Développer une plateforme telle que sur le modèle des Hauts-de-Seine (CD 92) • Exemple du « **programme de modernisation** » (UNA) en 2016 exemple handicap / RH / ressource et soins / qualité = GT	
Recom-mandations	• Offrir une meilleure visibilité aux services sur les acteurs existants, notamment ceux intervenant dans la multiactivité • Améliorer la visibilité sur les ponts entre les GHT et les structures médio-sociales • Favoriser la mise en place d'espaces qui rassemblent des acteurs de plusieurs secteurs (sanitaire, médico-social, silver économie, etc.)	
Bénéfices attendus	• Développer un réseau de professionnels pouvant favoriser la création de valeur • Partager et centraliser des informations • Etre source d'innovation • Favoriser la création d'emplois • Anticiper les évolutions du secteurs • Adapter la gestion des compétences et la gestion des organisations aux évolution du secteurs • Proposer un bouquet d'offres qui soit centré sur les besoins du bénéficiaire	

Orientation 1 : Accompagner la transformation de l'offre

Développer la complémentarité de l'offre entre plusieurs SAP et soutenir les initiatives expérimentales et innovantes

Bonne pratique A

ZOOM : Fiche opérationnelle de bonne pratique

Organiser la complémentarité de l'offre entre plusieurs acteurs en s'appuyant sur les autoentrepreneurs / associations intermédiaires pour proposer une offre expérimentale ou positionner sur un secteur de niche

Objectifs	• Elargir la palette d'offre proposée • Soutenir l'activité d'un partenaire • S'adapter à la flexibilité de la demande, notamment en termes de gestion
Modalités	• Identifier des acteurs qui proposent la prestation recherchée • Développer une convention de partenariat sur la / les prestations complémentaires • Organiser si nécessaire la convergence de pratiques nécessaire à la communication de l'offre, à son organisation ou à son suivi
Prérequis	• Disposer d'une bonne connaissance du secteur et des partenaires • Partager des valeurs communes (par exemple économie sociale et solidaire)
Bénéfices	• Possibilité de développer une offre innovante, d'expérimenter une prestation • Modalité de développement qui reste très flexible et n'a pas d'impact sur la gestion des ressources humaines • Elargir la palette de compétences techniques disponibles • Développer les synergies entre les acteurs et la logique de parcours

Orientation 1 : Accompagner la transformation de l'offre

8.3 Désigner des bouquets de services

Fiche action 3

Synthèse

Commentaires et points de vigilance

Phases / actions	• **Repenser le financement** par heures pour assurer la mise en place de bouquet de service • **Encourager la vision humaine** de l'intervention à domicile auprès du bénéficiaire : « acheter des moyens au lieu d'acheter des résultats » • **Développer des étapes intermédiaires** de financement et des missions complémentaires de service publics
Acteurs	✓ Départements : recueil des données / définition des lignes politiques ✓ ARS ✓ CNSA
✓ **Prérequis**	• **Interroger** les bénéficiaires sur leurs attentes et leurs besoins pour reconfigurer l'offre en conséquence • **Evaluer** des indicateurs de performance à l'échelle des départements : par exemple sur le taux d'hospitalisation, notamment dans les CDC du département • **Encourager** la compréhension de la dématérialisation: un outil et un moyen mais n'est pas une fin en soi • Capacité à trouver des financements, à coordonner des informations facilement

Bonnes pratiques existantes	• **Expérimenter** des nouveaux modes de financements ARS
	• **Encourager** le développement des politiques qui favorisent le développement des bouquets de services :
	  • Rapprocher des services dans une capacité de mise en réseau des acteurs
	  • Organiser de manière territoriale et complémentaire l'offre de service
	  • Développer des conventionnements qui qui soient flexibles (ex SPASAD avec HAD et EHPAD)

	• Des projets de vie parfois imposés par les services à la personne • La remontée d'information n'est pas facile à exploiter (plus de 200 services) • GCSMS: ne se fait qu'avec des acteurs associatifs en général

Orientation 2 : Accompagner le secteur dans le virage numérique

8.4 Accompagner les projets numériques en cours et accompagner les SAP dans la dématérialisation de leur gestion

Fiche action 4

	Synthèse	Commentaires et points de vigilance
Phases / actions	• **Détailler le projet :** objectifs stratégiques et opérationnels, impacts en termes de bénéfices attendus et contraintes, financements, prérequis, échéancier • **Accompagner la phase de mutation** : implémentation; formation des professionnels et coordination avec les partenaires ; • **Assurer l'adhésion des équipes** : intégrer les intervenants à la démarche dès la phase de projet et tout au long de la démarche • **Mettre en place un dispositif d'évaluation** des gains et de la satisfaction des clients	• **Le retour sur investissement de la télégestion n'est pas immédiat.** En particulier pour accompagner les petits services: des difficultés dans la synchronisation des plateformes SI avec les financeurs ; pilotage CD. **Des contraintes à anticiper dans la dématérialisation de certains outils** • Smartphones : besoin de renouvellement, risque d'obsolescence • Fiches de mission / réseaux sociaux : besoin d'actualisation, risque d'avoir d'informations erronées **Les participants partagent les constats avancés** sur les avantages de la dématérialisation : gain de temps, qualité des informations, opportunité de gestion
Acteurs	• **Partenaires financeurs** : mutuelles ; CD ; acteurs de la santé au travail ; CNSA ; Caisses de retraites ; Fédération (ex Adessa) ; FRAD (ARS) • **Partenaires formateurs :** OPCA pour accompagner la formation des professionnels ; ARACT des Régions • **Intervenant :** partenaires tout au long de la démarche	• **La dématérialisation peut permettre de repenser le métier de l'intervenant** qui peut être responsabilisé davantage, par exemple dans la gestion des heures, l'évaluation des besoins, etc.
✓ **Prérequis**	• **Anticiper** les coûts de fonctionnement liés à la mise en œuvre du projet (coût de montée en charge du projet et délai de retour sur investissement) • **Anticiper les impacts :** pour les bénéficiaires et les contraintes liées à la mise en œuvre du projet • **Anticiper les formations** nécessaires • **Anticiper les modalités d'évaluation** permettant de mesurer les bénéfices attendus • **Communiquer** auprès du personnel en amont et engager un dialogue social pour favoriser l'adhésion au projet • Disposer d'une bonne **visibilité sur les aides financières existantes** et sur les attentes des financeurs	• Tout au long de la démarche, l'anticipation est déterminante à tous les niveaux pour assurer la réussite du projet • **L'évaluation des bénéfices attendus est indispensable** pour favoriser l'adhésion des acteurs et objectiver l'atteinte des objectifs. En effet, il arrive que les initiatives de dématérialisation soient instaurées puis ne soient pas exploitées, comme cela peut être le cas avec les données issues de l'horodatage lorsqu'elles ne sont pas utilisées.

Orientation 2 : Accompagner le secteur dans le virage numérique

Fiche action 4

8.4 Accompagner les projets numériques en cours et accompagner les SAP dans la dématérialisation de leur gestion

	Synthèse	Commentaires et points de vigilance
Bonnes pratiques existantes	• **Inscrire la démarche dans un projet global** • **Aligner l'objectif du projet avec les attentes des financeurs et s'appuyer s**ur toutes les aides financières qui peuvent être proposées • **Impliquer les intervenants tout au long du projet** • Valoriser les bonnes pratiques observées auprès des intervenants • **S'appuyer sur les réseaux sociaux :** - Comme levier de recrutement (facebook, linkedin) - Pour communiquer positivement sur le secteur, l'offre, les métiers ; - Utiliser Whatsapp dans le cadre de la responsabilisation des équipes d'AAD, ce qui contribue à valoriser leur travail (« faire confiance »)	• **Avantages de la télégestion :** - Gain de temps sur la gestion des paies et sur la facturation aux bénéficiaires - Gestion quotidienne du service qui peut s'appuyer sur des données actualisées et fiables, optimisation de la gestion des planning - Mise en place de fiches missions au format numérique, qui améliorent l'adéquation tâche / compétence
Recommandations aux acteurs institutionnels	• **Renforcer l'accompagnement des SAP dans la phase de projet** (notamment sur la recherche de financements) et **dans la phase de déploiement** (appui technique ; formation des professionnels et coordination avec les partenaires) • **Renforcer les formations existantes** aux outils numériques • Poursuivre les réflexions sur la compatibilité des SI entre les acteurs	

Orientation 3 : Développer l'ancrage territorial et les synergies avec les secteurs connexes

Fiche action 5

8.5 Fluidifier les parcours d'accompagnement des personnes fragiles

Synthèse

Phases / actions	• **Identifier un professionnel** pouvant porter la coordination des acteurs dans le cadre du parcours patient • **Développer les actions** de prévention pour anticiper les ruptures de parcours (internes ou externes au SAP)
Acteurs	✓ SPASAD expérimentaux ✓ Financeurs : conférence des financeurs dans le cadre des actions de prévention ✓ Coordonnateurs et référents de parcours ✓ Des acteurs dédiés à la coordination des parcours de prise en charge extérieurs au SAAD ou les responsables de secteurs
✓ **Prérequis**	**Coordonnateurs des parcours** • Améliorer la visibilité sur les acteurs du territoire • Etre en capacité d'évaluer le besoin et de mobiliser les acteurs dans les espaces dédiés à améliorer leur coordination
Bonnes pratiques existantes	• **Développer la coordination** en amont et en aval des hospitalisations dans le cadre de l'accompagnement des personnes fragiles • Inclure les accueils de jour / de nuit / séquentiels dans les parcours et **développer les conventionnements** avec ces établissements • **Ex** de coordinatrices hospitalières qui assurent la coordination des acteurs en amont et en aval de l'hospitalisation (environ 3 pers pour 3500 hospi par an) (Adar)
Recommandations aux acteurs institutionnels	• Organiser la territorialisation des dispositifs participant à éviter les ruptures de parcours : ex de la garde itinérante de nuit • Permettre aux services de valoriser le temps engagé par les coordonnateurs de parcours.

Orientation 3 : Développer l'ancrage territorial et les synergies avec les secteurs connexes

Bonne pratique B

Fluidifier les parcours d'accompagnement des personnes fragiles

ZOOM : Fiche opérationnelle de bonne pratique
Projet de parcours patient dans le cadre du retour à domicile des personnes suite à une hospitalisation

Fiche action	• **Développer le projet de parcours patient dans le cadre du retour à domicile des personnes suite à une hospitalisation : MDSP** • **Implantation du siège** : Pas de Calais
Objectifs	• Organiser le retour à domicile en construisant une solution sur-mesure pour délivrer l'ensemble des prestations nécessaires au maintien à domicile de la personne • Coordonner l'ensemble des professionnels inclus dans le parcours de la PA • Anticiper les hospitalisations et les retours à domicile pour éviter les ruptures de parcours
Modalités	• Lister des acteurs intervenant dans la sortie d'hospitalisation (Se coordonner avec les hôpitaux dans le cadre du GHT, assistants sociaux des CH, référents sur les accueils temporaires, professionnels libéraux, etc.) • Mettre en places des conventions ou développer le dispositif de coordination de façon informelle • Cartographier les points d'entrées du patient dans le parcours • Formaliser les actions de coopération autour d'un cadre commun qui garantit le respect du volume d'activité de chacun, ici à travers la construction d'un collectif • Définir un parcours d'urgence
Prérequis	• Identifier les freins possibles liés au secret médical pouvant bloquer la transmission des informations entre les acteurs et identifier les solutions adaptées • Disposer d'une bonne visibilité sur les acteurs du territoire et sur les interlocuteurs relais • Cibler le périmètre des bénéficiaires du dispositif : toutes les personnes fragiles et / ou les personnes isolées et / ou présentant un risque spécifique
Bénéfices	• Anticiper les besoins et éviter les ruptures de parcours • Fluidifier la gestion des places sur le territoire • Instaurer une logique de chainage entre les acteurs intervenant dans la prise en charge qui soit adaptée aux besoins du patient • Construire une solution qui puisse suivre les évolutions de la situation du bénéficiaire : ex lors de absence de l'aidant

Orientation 3 : Développer l'ancrage territorial et les synergies avec les secteurs connexes

Bonne pratique C

Fluidifier les parcours d'accompagnement des personnes fragiles

ZOOM : Fiche opérationnelle de bonne pratique
Garde itinérante du soir

Fiche action	• **Mise en place d'une garde itinérante pour intervenir sur les horaires du soir** • **Périmètre d'intervention** : région hauts de France

Modalités	• Une voiture itinérante pouvant intervenir de 20h30 à minuit
	• Un AAD ayant la compétence d'intervenir sur la PCH
	• Assurer l'équilibre budgétaire des coûts liés à l'intervention :
	  • Durée de l'intervention sur site de 20 min mais payée 30 min
	  • Sécuriser que le rapport entre l'offre et la demande, c'est-à-dire anticiper le nombre de passages prévus, 5-6 personnes par nuit dans cet exemple

Bénéfices	• Assurer les prestations de services en dehors des heures classiques d'intervention

Orientation 3 : Développer l'ancrage territorial et les synergies avec les secteurs connexes

Fiche action 6

8.6 Renforcer les synergies entre les acteurs de l'écosystème SAP

	Synthèse	Commentaires et points de vigilance
Phases / actions	• Investiguer la **faisabilité du projet** (droit du travail, évaluation des impacts) • **Maitriser les risques juridiques**, financiers, organisationnels, gouvernance • **Cibler des objectifs** de convergence des procédures • **Segmenter les étapes** de convergences, par exemple d'abord autour des cas complexes puis élargir dans un second temps à l'ensemble des situations • **Communiquer** auprès des salariés	• Le risque juridique peut constituer un véritable frein dans la réalisation des initiatives de convergence entre les structures
Acteurs	✓ Ex de GCSMS (DomaSanté) ✓ Direccte : conseil sur le droit du travail ✓ Expert techniques : financiers, juridique ✓ Fédérations qui peuvent offrir un conseil technique	• GHT sollicitent les SAP (GHT Valenciennes) • Des liens se sont fait grâce aux MAIA • Réseau Cécilia (formations complémentaires)
Prérequis	• Disposer d'un bon niveau de formalisation des procédures, du financement • Engager une réflexion sur les niveaux de compatibilité des SI • S'assurer que le projet qui soit en adéquation avec celui attendu par les financeurs	• Bénéfices rencontrés: prise en charge globale pour l'usager. • Culturellement; difficulté de mise en place d'un SPASAD • Besoin de santé financière des services
Bonnes pratiques existantes	• Projet sur la permanence d'urgence (ASAD de Lens) mais abandonné par le risque • Mutualisation de l'offre entre des MTT négatifs et une demande croissance (SAAD2) mais frein juridique sur la mise en place de prestation de service	
Recommandations aux acteurs institutionnels	• Simplifier les conventionnements de mise à disposition de ressources entre les structures • Proposer un accompagnement juridique aux services pour leur permettre d'objectiver et de mesurer les risques • S'appuyer sur la Direccte pour répondre à des questions techniques liées au droit du travail : enjeu de faisabilité	
Bénéfices attendus	• Répondre aux enjeux d'une prise en charge globale de l'usager • Organiser des réponses de territoire (convergence des territoires d'intervention) • Mutualisation des coûts fixes dans un second temps, après la montée en charge nécessaire à la convergence des organisations	

Orientation 4 : Soutenir la professionnalisation du secteur

8.7 Améliorer les conditions de travail au sein des structures et valoriser les métiers SAP

Fiche action 7

Phases / actions

Améliorer les conditions de travail au sein des structures :
- **En construisant un parcours d'intégration** pour les nouveaux intervenants
- **En sécurisant le périmètre d'actions** pour éviter les glissements de tâches ou les temps non valorisés comme du temps de travail
- **En anticipant les périodes de besoins très supérieurs à l'offre** (noël, été) pour lesquelles il est possible de valoriser la présence des intervenants
- **En accordant plus d'autonomies aux intervenants qui le souhaitent** et en leur confiant de nouvelles missions valorisées en temps de travail

Valoriser les métiers des SAP en externe :
- Travailler sur la définition des métiers du SAP pour les rendre plus attractifs auprès des étudiants et des intervenants potentiels (ces métiers ont souvent une image un peu industrielle)
- Communiquer via les réseaux sociaux sur les projets menés et valoriser les métiers et les intervenants

Acteurs

✓**Intervenants** : au cœur des réflexions portant sur la valorisation des métiers
✓**Encadrants** dont le métier peut également évoluer et qui doivent s'inscrire dans cette mutation
✓**Partenaires financeurs** : CARSAT
✓**Partenaires formateurs** : qui n'interviennent pas sur certains secteurs du métier : dimension prévention, dimension gestionnaire, lien social. Besoin de s'appuyer sur des personnes ayant l'expérience du métier pour former
✓**Partenariats locaux** à mener notamment pour l'aménagement d'une garde d'enfants des intervenants (ex.: des expérimentations sur les horaires atypiques faites par la CAF)
✓**GEQ à domicile**: travailler sur le recrutement et professionnalisation (intégration, accompagnement pro, formation , contrat de tutorat); relai de pôle emploi, des mairies et acteurs locaux/ faciliter la disposition de véhicule

Prérequis

Accompagner la conduite du changement à travers la formation sur l'aspect relationnel du métier
- **Mobiliser les intervenants** pour être acteurs des transformations des métiers mais cela implique de prendre en compte les demandes émanant du terrain
- **Pouvoir évaluer** les bénéfices pour le service, pour les bénéficiaires et pour les intervenants
- **Communiquer sensibiliser** et expliquer les bénéfices et donner du sens au projet

Bonnes pratiques existantes

- **Intégrer :** formaliser un nuancier des bonnes pratiques pour favoriser l'intégration des nouveaux arrivants
- **Responsabiliser:** valoriser la liberté de travail des intervenants en développant le champ de leurs responsabilités
- **Flexibiliser : pouvoir adapter les interventions** aux impératifs de chacun (horaires de travail, niveau d'autonomie, etc.)
- **Accompagner les intervenants qui rencontrent des difficultés** personnelles conduisant à un cumul **de l'absentéisme** pour trouver des solutions, **notamment pour la garde d'enfants** : par exemple la mise en place de tournées sur le SSIAD (équipes matin / équipe soir) ; le projet d'une crèche SAP
- **Intégrer les intervenants dans la construction des solutions** : proposer par exemple aux intervenants des espaces de dialogue et de propositions
- Sécuriser les intervenants face aux demandes excessives des bénéficiaires, par exemple en formalisant une charte des bonnes pratiques

Recommandations aux acteurs institutionnels

- **Définir des lignes politiques** qui favorisent la souplesse dans la gestion des structures,
- **S'appuyer sur des formateurs** qui ont une expérience du métier et qui peuvent participer au changement de culture
- **Rendre lisible les offres permettant de répondre aux difficultés des intervenants** : garde d'enfant, mobilité
- **Renforcer les AMP** pouvant intervenir sur le champ du handicap
- **Favoriser le développement** d'une culture de financements complémentaires

Orientation 4 : Soutenir la professionnalisation du secteur

Améliorer les conditions de travail au sein des structures, valoriser les métiers SAP et accompagner la transformation des métiers

Bonne pratique D

Fiche bonne pratique
Modèle d'organisation autonome des intervenants

Fiche action	Développement d'un modèle d'organisation autonome des intervenants sur la base de l'expérience du service Vivat qui a effectué une transition vers ce modèle **Siège d'implantation** : Lille **Périmètre d'intervention** : région Hauts-de-France
Objectifs	• **Redonner du sens** au métier d'aide à domicile en en faisant un métier utile ET responsable • **Valoriser l'emploi** d'intervenant à domicile qui est replacé au cœur de son dispositif • **Améliorer les conditions de travail** en permettant aux aides à domicile de s'organiser, d'avoir du temps de travail moins exposé aux risques professionnels • **Améliorer la rémunération moyenne** en proposant des temps de travail plus importants • **Optimiser et assouplir** la gestion du service
Modalités	**Organisation du dispositif : construire l'accompagnement pour tous dans cette nouvelle organisation** • Organiser les intervenants par équipe de 4 à 12 personnes en fonction des secteurs et des besoins • Confier aux intervenants les pratiques de planification des interventions, d'évaluation des besoins, de gestion des remplacements, d'équilibre économique de l'activité, mais également la liberté de refuser un bénéficiaire • Solliciter les équipes pour intervenir près de chez eux • Accompagner les postes d'encadrant vers des fonctions de coaching des équipes, de coordination, de RH • Possibilité d'intervenir sur tout type de secteur, y compris rural **Implémentation du modèle** • **Durée de la bascule vers le modèle en 3 ans** : avec une 1ère année à +50% de turnover et ensuite diminution du turn-over • **Etapes de mise en œuvre** : Temps de diagnostic / Temps de formation et de transformation du terrain et de l'encadrement / temps de déploiement et de la prise de responsabilité
Prérequis	• **Interroger l'ensemble des collaborateurs, des dirigeants et des administrateurs sur l'intérêt de définir une nouvelle manière de travailler :** pour les collaborateurs? pour les clients? pour l'avenir économique de la structure ? • **Valoriser le temps non facturable** comme étant du temps de travail : temps d'appropriation des intervenants, temps de formation, de sensibilisation aux enjeux économique du secteur • **Définir des indicateurs de réussite** tel que l'évaluation de la satisfaction client • Utiliser les **outils digitaux** pour les mettre au service d'une nouvelle organisation • **Organiser la transformation et accompagner le changement**, assez simple au niveau technique mais plus difficile dans le changement de mentalités, en particulier pour le repositionnement des encadrants intermédiaires qui peut être un peu plus compliqué • **Obtenir des soutiens financiers** pour supporter le temps de transition vers le modèle
Bénéfices	• Renforcement des synergies avec les acteurs médico-sociaux par une formation plus complète des salariés • Valorisation du métier en soulignant les responsabilités qui sont données aux intervenants • Amélioration de la satisfaction client • Augmentation de la palette de missions et de prestations

Orientation 4 : Soutenir la professionnalisation du secteur

Améliorer les conditions de travail au sein des structures, valoriser les métiers SAP et permettre aux services de disposer des compétences nécessaires

Bonne pratique E

Fiche bonne pratique
Groupement Employeur pour l'Insertion par la Qualification (GEIQ)

Fiche action	**Groupement Employeur pour l'Insertion par la Qualification GEIQ** **Implantation du siège** : SOMME **Périmètre d'intervention** : région Hauts-de-France
Modalités	• Mise en place d'un contrat professionnel d'alternance sur 12-15 mois • Le GEIQ est l'employeur et refacture au service les aides affectives • Développement de modules de formation • Présentation d'un panel de 3 intervenants pour chaque demande de recrutement
Objectif	• Répondre aux enjeux de recrutement, favoriser le maintien dans l'emploi et la professionnalisation • Travailler sur la GPEC pour former la personne tout en l'accompagnant dans la formation et le tutorat
Prérequis	• La gestion du recrutement se fait en partenariat avec Pôle emploi (PE), les mairies, en lien avec les Missions locales • Souplesse en fonction des besoins des intervenants (dimension sociale) • Recherche de solutions pour répondre au besoin de mobilité -> partenariat en cours avec un système d'assurance spécifique, • Collaboration avec PE pour accompagner l'obtention des permis de conduire

Bénéfice	• Pour le service :
	  • Adéquation du profil au besoin du service, accompagner et encadrer la démarche de professionnalisation
	  • Visibilité à la fois qualitative et quantitative sur le profil de l'intervenant en formation
	• Pour le salarié :
	  • Disposer d'une formation diplômante rémunérée (CCP, ADVF)
	  • Possibilité de poursuivre le cursus de formation (DEAVS)

Orientation 4 : Soutenir la professionnalisation du secteur

8.8 Permettre aux services de disposer des compétences nécessaires

Fiche action 8

Phases / actions

- **Construire des stratégies de formation** : en interne / trouver des modes agiles pour simplifier l'accès aux formations externes / développer les formations à distance
- **Développer des partenariats pour partager des compétences spécifiques :** par exemple avec une pharmacie (partage du matériel médical, formation des intervenants à l'utilisation des aides techniques) ; avec des professionnels en EHPAD ou en CH (postes partagés ; vacations)
- **Développer l'accès au formations pour les intervenants sur les compétences techniques** : métiers de l'habitat ; troubles cognitifs et psychiques ; maladies neurodégénératives ; utilisation des nouvelles technologies ; utilisation des aides techniques

Acteurs

- **Le groupement employeur (GEIQ)** : relais pour le recrutement et pourrait être relais dans l'organisation des formations
- **Professionnels de la santé** avec lesquels il est possible de mutualiser les ressources (ex: pharmacie ; professionnels des CH ; libéraux)
- **Professionnels médico-sociaux** avec lesquels il est possible de mutualiser les ressources (ex: EHPAD ; professionnels des CH ; libéraux)
- **Formateurs et acteurs de la formation** : OPCA

Prérequis

- Améliorer la lisibilité sur les dispositifs, acteurs, pratiques du territoire
- Disposer des professions requises sur le territoire, en particulier pour les ergothérapeutes et psychomotriciens qui n'y sont pas toujours implantés
- Lever les freins à l'organisation des formations : coût, accessibilité, nombre seuil de personnes.
- Sensibiliser les bénéficiaires au besoin de formation du personnel impliquant la mise en place des doublons
- Former les intervenants à l'adaptation de l'habitat : personne qui doit être capable d'alerter sur les besoins des personnes dépendantes

Bonnes pratiques existantes

- **Développer des formations aux maladies neurodégénératives** et à ses conséquences (GEIQ , SPASAD)
- **Organiser un relais entre les SAP et les organismes formateurs** pour mutualiser les besoins (projet) : le GEIQ pourrait faire un relais vers l'organisation des formations
- **Assouplir le cadre logistique formations** : format 2-3 heures, sur lequel il est possible de ne détacher qu'un ou 2 salariés
- **Outiller les structures** pour leur permettre de développer leurs propres formations et favoriser le transfert de bonnes pratiques en interne / ou des formation de formateurs en interne (tutoriels)
- **Développer la culture de la formation** à distance qui soit adaptée aux besoins
- **Formaliser les pratiques pour favoriser l'acceptation et faire évoluer les cultures du domicile**
  - **Des doublons au domicile** (culture) : inclure dans les contrats de prestation la possibilité d'avoir une intervention en doublon ; inclure une dimension marketing au doublon (2h offertes)
  - Développer une **charte du bénéficiaire** pour changer les codes

Recommandations aux acteurs institutionnels

- **Renforcer la possibilité** de mutualisation notamment pour la formation (ex.: simulateur de vieillesse financée par un kiné à Lille)
- **Mettre à disposition** des structures des outils pour créer leur propre outil de formation, tel qu'une base de données (participant au transfert de compétences en interne)
- **Proposer un document d'engagement** de la part du département à destination du bénéficiaires pour faire respecter un certain nombre de choses
- Améliorer la visibilité des outils/acteurs/pratiques

Lexique des acronymes

APA	Allocation personnalisée à l'autonomie
ARACT	Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail
CARSAT	Caisse d'assurance retraite et de santé au travail
CCAS	Centre communal d'action sociale
CH	Centre hospitalier
DEAVS	Diplôme d'état d'auxiliaire de vie sociale
DEAES	Diplôme d'état d'accompagnant éducatif et social
EHPAD	Etablissement hébergeant des personnes âgées dépendantes
EPCI	Etablissement public de coopération intercommunale
GCSMS	Groupement de coopération sociale et médico sociale
MAIA	Maisons pour l'autonomie et l'intégration des malades Alzheimer
PCH	Prestation de compensation du handicap
SAAD	Service d'aide et d'accompagnement à domicile
SAMSAH	Service d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés
SAP	Services à la personne
SPASAD	Service polyvalent d'aide et de soins à domicile
SSIAD	Service de soins infirmiers à domicile
UDCCAS	Union départementale des centres communaux d'action sociale
UNA	Union nationale de l'aide et des soins et services aux domiciles
URIOPSS	Union régionale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux

Synthèse des recommandations et fiches action

Orientations	Objectifs opérationnels encadrant les recommandations	Fiches : action	Fiches : bonne pratique	Mise en œuvre : Facilité	Mise en œuvre : Rapidité	Impacts sur l'offre et l'emploi
1 Accompagner la transformation de l'offre	1 Développer la complémentarité de l'offre entre plusieurs SAP	1	A	●	★★	++
	2 Soutenir les initiatives expérimentales et innovantes	1 et 2	A	●	★★	++
	3 Désigner des bouquets de services	3		●	★	+++
2 Accompagner le secteur dans le virage numérique	1 Accompagner les projets numériques en cours	4		●	★★	++
	2 Accompagner les SAP dans la dématérialisation de leur gestion	4		●	★	+
3 Développer l'ancrage territorial et les synergies avec les secteurs connexes	1 Fluidifier les parcours d'accompagnement des personnes fragiles	5	B & C	●	★★	+++
	2 Renforcer les synergies entre les acteurs de l'écosystème SAP	2 ; 6		●	★★	++
4 Soutenir la profession-nalisation du secteur	1 Améliorer les conditions de travail au sein des structures	7	D & E	●	★★	+++
	2 Valoriser les métiers des SAP	7	D & E	●	★★	+++
	3 Permettre aux services de disposer des compétences nécessaires	8	E	●	★★	+++
	4 Accompagner la transformation des métiers		D	●	★	+++

Légende

Indice de complexité — Facilité ● ● ● Rapidité ★ Long ★★ Modéré ★★★ Rapide

Le C2RP, **Carif-Oref, Centre d'Animation de Ressources et d'Information sur la Formation (CARIF) et Observatoire Régional Emploi Formation (OREF)** remplit une mission d'intérêt public en faveur du déploiement des politiques publiques d'orientation, de formation et d'emploi.

www.c2rp.fr

Membre du Réseau des CARIF OREF