

L'AUTORISATION POUR UNE FRANCHISE DE SERVICES A LA PERSONNE



GENERALE DES SERVICES

Agence de services aux particuliers

167 Avenue Jean Jaurès
72 100 LE MANS

Enseignant-conseil : Thierry JOLIVET

Maître de stage : Jérôme LEMARCHAND

Etudiante : Edlyne ARICIQUE

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier toutes les personnes qui ont participé à la réalisation de mon stage et qui m'ont aidé à la rédaction de ce mémoire. Sans leur soutien moral, leurs conseils et les informations précieuses fournies, ce stage se serait réalisé d'une toute autre manière.

En premier lieu, je remercie Monsieur Alain GROSMAN, dirigeant de la SARL MUNERYYS SERVICE ainsi que mon maître de stage sur la période d'avril à août 2015, sans qui je n'aurais pas pu réaliser ce nouveau stage au sein de la franchise Générale des Services du Mans.

Je tiens à remercier Monsieur Jérôme LEMARCHAND, dirigeant de la SARL ADS 72, mais aussi mon maître de stage, qui m'a accompagné tout au long de mon séjour au sein de cette entreprise et permis de réaliser cette expérience. Je le remercie également pour la confiance qu'il m'a apportée quant à mes compétences et mes capacités d'adaptation.

Je remercie également Mademoiselle Laetitia HOLLER, assistante psychologue et responsable de secteur de la SARL MUNERYYS SERVICE, et surtout, Mademoiselle Sophie TIREAU, assistante d'agence et responsable de secteur de la SARL ADS 72, qui m'ont toutes deux accompagné et enseigné tout au long de mes missions concernant l'opérationnel durant mes deux derniers stages au sein de ses structures.

Le domaine du service à la personne étant particulièrement chronophage, pour divers type de raisons tels que, les imprévus quotidiens des salariés ou encore une clientèle de plus en plus exigeante, je les remercie tous de m'avoir accueilli dans leurs agences afin de me transmettre leurs savoirs et de me permettre de mettre en pratique mes connaissances.

Je remercie Mademoiselle Léa JAMES, stagiaire également en tant que responsable de secteur qui m'a accompagné tout au long de ma mission principale.

Mes remerciements s'adressent spécialement aux intervenantes de l'agence qui ont su m'accueillir chaleureusement dès mon arrivée. Notamment Madame Alexandra PERELLI, déléguée du personnel et auxiliaire de vie aux familles, qui n'a pas hésité à me donner des conseils et à m'accompagner tout au long de ma mission au poste de responsable de secteur.

Ce stage m'a permis de découvrir de nouveaux aspects du métier de responsable de secteur et m'a conforté dans l'idée qu'être le plus polyvalent possible évite de se plonger dans une routine quotidienne. Je suis heureuse d'avoir choisi une entreprise comme celle-ci, où j'ai pu apprendre que la patience, le respect et la motivation sont des éléments incontournables afin de mener à bien les missions du quotidien au sein de petites structures telles que les agences franchisées du réseau Générale des Services.

Finalement, je remercie fortement, Monsieur Thierry JOLIVET, mon enseignant-conseil, qui a su me mettre dans la bonne direction concernant la rédaction de ce présent mémoire et qui a également répondu à mes interrogations.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
PARTIE 1 : PRESENTATION CONTEXTUELLE	3
1. LE CADRE LEGISLATIF POUR LES STRUCTURES DE SERVICES À LA PERSONNE	4
1.1. <i>La loi d'Adaptation de la Société au Vieillissement de la population</i>	4
1.2. <i>L'Agrément Simple et l'Agrément Qualité</i>	10
1.3. <i>Le passage à l'Autorisation</i>	12
2. LA SOCIETE GENERALE DES SERVICES	15
2.1. <i>Générale des Services – Le franchiseur</i>	16
2.2. <i>Générale des Services – L'agence du Mans</i>	18
2.3. <i>ADS 72 – Des prestations de services aux particuliers</i>	19
3. LES PRINCIPALES DEMARCHES QUALITES IMPOSEES PAR LE FRANCHISEUR	22
3.1. <i>L'Agrément Qualité</i>	22
3.2. <i>Le logiciel XIMI</i>	23
3.3. <i>La norme ISO 26000 et la certification QUALICERT</i>	24
PARTIE 2 : PRÉPARATION DU DOSSIER DE DEMANDE D'AUTORISATION	26
1. LA MISSION DE RESPONSABLE DE SECTEUR	27
1.1. <i>Les principales missions du responsable de secteur</i>	27
1.2. <i>Les motifs d'appels traités par le responsable de secteur</i>	30
1.3. <i>Les témoignages de responsables de secteur</i>	33
2. LA MISE EN PLACE DU DOSSIER DE DEMANDE D'AUTORISATION	37
2.1. <i>La composition du dossier de demande d'Autorisation</i>	37
2.2. <i>Le nouveau cahier des charges</i>	40
2.3. <i>La certification QUALICERT</i>	43
3. L'ELABORATION DU DOSSIER	47
3.1. <i>Constitution du dossier de demande d'Autorisation</i>	47
3.2. <i>Difficultés rencontrées</i>	53
3.3. <i>Constats et propositions d'amélioration</i>	54
CONCLUSION	60
GLOSSAIRE	61
BIBLIOGRAPHIE	62
ANNEXES	63

INTRODUCTION

Le secteur des Services À la Personne (SAP) vise tout type de publics, à travers des services de « confort » et « à caractère sociaux », et plus particulièrement, les publics fragiles représentés par des personnes âgées, dépendantes et handicapées nécessitant une aide dans la réalisation des actes essentiels de la vie quotidienne. De ce fait, diverses lois ont été adoptées afin d'améliorer le bien être des particuliers, mais surtout, afin de les protéger en vu de la multitude d'offres disponibles et du caractère atomique de ce marché.

En effet, une série de lois a permis d'accélérer l'évolution des métiers liés aux Services À la Personne. En 1991, sous le gouvernement d'Edith CRESSON, la loi a offert aux usagers des services à domicile, une réduction d'impôts de 50% sur les sommes engagées à ce titre. En 1996 sous le second gouvernement d'Alain JUPPÉ, une nouvelle loi a autorisé les entreprises à investir dans ce secteur (en plus des employés indépendants et des associations).

De plus, depuis 2000, la TVA appliquée aux entreprises du secteur des SAP est passée de 19,6% à 5,5%. Également, en 2005, la loi du 26 juillet n°2005-841 a créé l'expression « services à la personne » permettant une simplification des procédures administratives suivies par l'Agence Nationale des Services à la Personne (ANSP), mais également, un régime fiscal particulier, ainsi qu'un nouveau mode de paiement : le Chèque Emploi Service Universel (CESU).

Plus récemment, le secteur des Services À la Personne a été frappé par une nouvelle loi ; la loi d'Adaptation de la Société au Vieillessement de la population (loi ASV), modifiant réellement le mode de fonctionnement administratif de ces établissements de Services à la Personne dans le but d'accroître le maintien à domicile des personnes âgées, dépendantes et handicapées.

D'autre part, le marché des Services À la Personne est un marché très vaste qui se développe rapidement. En effet, selon une étude du Centre d'Analyse Stratégique (CAS), 600 à 825 mille emplois devraient être créés d'ici 2030.

Différents acteurs se regroupent dans ce secteur, tels que, les employeurs particuliers, les organismes spécialisés, les personnes morales, les entrepreneurs individuels, et même le travail dissimulé. La répartition du marché entre ces différents acteurs est en évolution constante et assez inégale.

Afin de se démarquer de la concurrence, mais aussi de faire face à une clientèle de plus en plus exigeante et de ce fait, la satisfaire, beaucoup d'organismes de Services À la Personne mettent en place des démarches qualité dans le but d'atteindre le meilleur fonctionnement possible en interne.

Au fil des années, de multiples démarches de recherche de la qualité ont vu le jour. Parmi elles, la certification a fait ses preuves. On retrouve actuellement une multitude de normes suivies par des organismes à la recherche de la certification qui a pour but principal d'assurer aux tiers une démarche qualité reconnue et approuvée par les professionnels de leur secteur et par les pouvoirs publics.

La SARL ADS 72, une agence de Services À la Personne, est une franchise du réseau Générale des Services. Aujourd'hui, certaines consignes lui sont transmises afin de s'aligner sur les techniques de son franchiseur dans le but d'harmoniser les pratiques de toutes les agences du réseau et d'assurer à la clientèle des prestations de qualité. Parmi les consignes transmises par son franchiseur, la certification au référentiel QUALICERT, certification relative au domaine des Services À la Personne, est primordiale pour le réseau.

Actuellement, comme toutes les autres entreprises et associations du secteur, l'agence se retrouve dans l'obligation de se conformer à la nouvelle réglementation qui prévoit que tous les organismes agréés souhaitant travailler auprès des publics fragiles devront, à présent, constituer un dossier de demande d'Autorisation répondant à ses exigences.

La certification représentant un fort intérêt pour le réseau Générale des Services dans le cadre de sa démarche qualité, il convient, dès lors, de poser la problématique suivante :

Quels sont les enjeux de l'Autorisation pour une structure de Services À la Personne franchisée et certifiée ?

—

Etude de cas de l'agence Générale des Services du Mans

Pour répondre à cette problématique, ce mémoire s'articulera en deux parties. Dans une première partie, nous présenterons l'environnement actuel auquel doivent se confronter les professionnels du Service À la Personne, et plus précisément en termes de législation. Dans une seconde partie, nous présenterons la mise en place du dossier de demande d'Autorisation réalisée par l'agence Générale des Services du Mans qui fera l'objet de notre étude de cas.

PARTIE 1 : PRESENTATION CONTEXTUELLE

Avant 1990, les structures de Services À la Personne vivaient uniquement de subventions allouées par leurs Communes et Conseil Généraux et n'était pas reconnues par les pouvoirs publics.

Après 1990, des lois ont permis de reconnaître ses organismes à travers la mise en place d'un Agrément dans un premier temps, pour les associations, puis quelques années plus tard, pour les entreprises (1996).

Les associations, considérant effectuer une mission d'action sociale et d'intérêt public, n'ont jamais accepté être régies par un dispositif du Code du travail. Celles-ci ont donc fait un lobbying¹ intense lors de la révision de la loi de 1975 relative à l'action sociale et médico-sociale dans le but d'être soumises au Code de l'action sociale et des familles.

L'action engagée, a donc permis aux associations travaillant avec les personnes âgées, grâce à la loi du 2 janvier 2002, d'être régies par le Code de l'action sociale et des familles et d'être rattachées à la réglementation du régime de l'Autorisation par le Conseil Général (désormais nommé Conseil Départemental).

Les entreprises, de leur côté, vivaient très mal la manière dont elles étaient traitées par les Conseils Départementaux, notamment sur le plan tarifaire. Des plaintes ont été déposées auprès des commissions de Bruxelles, par la Fédération du Service aux Particuliers (FESP) et le Groupement des Entreprises de Services À la Personne (GESP). La France fut donc contrainte de respecter les traités européens sur la liberté d'établissement et l'égalité de traitement entre les acteurs de l'économie, ce qui s'est traduit par la remise à plat totale de son dispositif (Agrément et Autorisation) à travers l'entrée en vigueur de la loi ASV.

Dans cette partie ayant pour but de nous immerger dans le contexte législatif du secteur du Service À la Personne, nous présenterons donc la loi d'Adaptation de la Société au Vieillessement de la population à travers son but, ses apports et ses limites pour l'ensemble des acteurs du secteur. Puis, nous présenterons la société Générale des Services, objet de notre étude de cas, qui se retrouve immergée dans l'instauration de cette nouvelle loi. Pour finir, nous aborderons les différentes démarches qualitatives imposées par Générale des Services à ses agences franchisées.

¹ Faire un lobbying consiste à « procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement l'élaboration, l'application ou l'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et plus généralement, toute intervention ou décision des pouvoirs publics ».

1. Le cadre législatif pour les structures de Services À la Personne

Récemment, le secteur des Services À la Personne a été touché par une nouvelle réglementation. En effet, l'entrée en vigueur de la loi d'Adaptation de la Société au Vieillissement de la population le 1er janvier 2016 a bouleversé un grand nombre d'établissements.

Les habitudes administratives et financières de toutes les structures intervenant auprès de personnes âgées, dépendantes et/ou handicapées se sont vues modifiées dans le but de l'obtention d'une certaine cohérence de l'offre sur le territoire français, mais également dans le but d'améliorer et d'accompagner les personnes en perte d'autonomie.

Cette loi, comme beaucoup d'autres, présente des avantages et des inconvénients pour tous les acteurs du domaine, et chacun a son avis sur la question : certains y voit un air nouveau tandis que d'autres n'y voient qu'un frein à l'activité.

Ce premier chapitre présentera donc ce qu'est la loi ASV, mais mettra également en lumière les changements engendrés sa promulgation pour l'ensemble des acteurs du secteur des services aux particuliers.

1.1. La loi d'Adaptation de la Société au Vieillissement de la population

La loi d'Adaptation de la Société au Vieillissement de la population, parfois appelée « loi Autonomie », a été imaginée par l'équipe de Michèle DELAUNAY, ministre délégué aux Personnes Âgées et à l'Autonomie. Cette loi a été instaurée afin de permettre aux professionnels du secteur des services à domicile de répondre à la demande de plus en plus importante des usagers de type « public fragile » et de soutenir les besoins financiers de ces derniers qui subissent une augmentation croissante des sommes engagées dans les services.

L'instauration de cette loi a été très attendue par les structures du domicile, les partenaires financiers et institutionnels, ainsi que les associations d'accompagnement des personnes en perte d'autonomie. Pourtant, la plupart de ces organisations ne la perçoivent pas comme un avantage. En effet, certains la qualifieraient comme étant une « usine à gaz ». Pour ceux-ci, les besoins des usagers ne seraient pas réellement mis en avant et les demandes spécifiques de cette loi freineraient le fonctionnement des structures.

Selon Jean-Noël LESELLIER, expert du secteur des Services À la Personne, « une vraie réforme en profondeur de l'aide à domicile aurait consisté à mettre le bénéficiaire² au cœur du dispositif, en responsabilisant chacune des parties concernées et non en privilégiant les règles administratives et financières auxquelles assujettir les structures intervenantes », ce qui pour lui, n'est pas le cas de la loi ASV et de ses réformes.

Il convient donc d'expliquer ce qu'est la loi Adaptation de la Société Vieillissement de la population, ses apports et ses limites.

² Usager des services d'aide à domicile.

1.1.1. Instauration du projet de loi relatif à l'adaptation de la société au vieillissement de la population

Un constat d'importance capital a été réalisé il y a quelques années : l'espérance de vie de la population française augmente au fil du temps. En effet, on estime aujourd'hui une moyenne d'espérance de vie de 80 ans contre 70 ans en 1960.

Une estimation de la présence de personnes (en nombre) pour 3 tranches d'âge différentes a été faite à la suite de ce constat :

- les personnes âgées de plus de 60 ans seront au nombre de 20 millions en 2030 et de 24 millions en 2060 (soit près d'un français sur trois), contre 15 millions aujourd'hui (23% de la population) ;
- les plus de 75 ans seront au nombre de 12 millions en 2060, contre 5,7 millions en 2012 ;
- celles de plus de 85 ans vont fortement s'accroître, passant de 1,4 million à 4,8 millions en 2050.

Un projet de loi relatif à l'adaptation de la société au vieillissement a donc été élaboré dans le but d'organiser cette prévision de transition démographique. Son objectif principal était d'offrir aux personnes âgées les moyens d'obtenir la plus large autonomie possible en termes physiques, psychiques et/ou financiers.

Le 3 juin 2014, ce projet de loi a été présenté au Conseil des Ministres. Après une première lecture, il fut adopté en vote solennel par le sénat. Suite à une seconde lecture à l'assemblée nationale le 16 septembre 2015, il fut de nouveau adopté par le Sénat le 29 octobre 2015. L'adoption définitive du projet fut réalisée par le Parlement le 14 décembre 2015.

Après cette acceptation, la loi d'Adaptation de la Société au Vieillissement de la population a été promulguée le 28 décembre 2015 et a été publiée au Journal Officiel du 29 décembre 2015.

1.1.2. Les enjeux de la loi ASV

La loi d'Adaptation de la Société au Vieillissement de la population a donc été publiée au Journal Officiel le 29 décembre dernier pour une application dès le 1er janvier 2016³. Comme nous avons pu le constater précédemment, c'est avant tout un texte très important qui devrait permettre d'anticiper l'accompagnement de l'allongement de la durée de vie et du vieillissement de la population.

Cette loi s'appuie donc sur trois piliers majeurs, tant espérés par Michèle DELAUNAY, l'ancienne ministre déléguée aux Personnes âgées :

- L'anticipation et la prévention de la perte d'autonomie ;
- L'adaptation globale de la société au vieillissement ;
- L'accompagnement des personnes en perte d'autonomie.

³ Normalement, la loi d'Adaptation de la Société au Vieillissement de la population sera entièrement mise en œuvre à partir de septembre 2016.

En réalité, la loi ASV a trois objectifs principaux. Elle mobilise l'ensemble des politiques publiques et tous les acteurs de la société (représentés par l'entourage familial, social et médical, les aidants familiaux, le personnel médical, etc.), elle permet une autonomie « de qualité » aux publics fragiles et favorise leur protection.

Mobilisation des acteurs

Premièrement, l'évolution de la démographie avec un plus grand nombre de personnes âgées a créé de nouvelles habitudes (demandes d'aide à la personne, de services de ménage ou encore d'aides financières) et donc, une nouvelle économie nommée la « Silver économie », l'économie au service des personnes âgées.

Le principe cette Silver économie est de permettre et d'encourager les innovations accompagnant l'avancée en âge et de faire reculer la perte d'autonomie de la population dans le but d'améliorer la qualité et le confort de vie, mais aussi d'augmenter l'espérance de vie sans incapacité des personnes âgées. Elle permet d'avancer de manière significative sur le plan sociétal en renforçant la prévention, en optimisant la prise en charge de la perte d'autonomie et en plaçant les personnes âgées au cœur de la société. Cette nouvelle économie est également porteuse de croissance et génératrice d'emploi. En effet, le secteur de l'accompagnement des personnes en perte d'autonomie est un secteur où les besoins en emploi sont déjà importants et le deviendront encore plus dans une vingtaine d'années⁴.

Ce premier principe de la loi ASV, en accord avec la Silver Economie, consiste à ce que l'ensemble des acteurs économiques, sociaux et sociétaux innove en proposant de nouveaux usages, de nouveaux services et des innovations technologiques au regard des attentes des seniors.

Soutien de l'autonomie

Deuxièmement, les personnes âgées, dépendantes et handicapées recherchent des solutions adaptées à leur mode de vie. C'est pourquoi l'adaptation de la société au vieillissement de la population est un enjeu majeur. Le principe est que les publics fragiles aient le choix du modèle d'habitat qui leur convient. Dans cette optique, la loi ASV a prévu une réévaluation de l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA)⁵ afin de leur permettre de répondre à leur souhait de vivre au sein de leur propre domicile.

Protection des publics fragiles

Pour finir, le troisième principe apporté par cette loi consiste à sécuriser et à respecter l'intégrité physique et morale de ces personnes, et ce, peu importe le lieu où elles logent.

La loi ASV traduit donc l'ambition d'une adaptation globale de la société au vieillissement. Pour cela, elle mobilise également l'ensemble des politiques publiques avec les transports, les aménagements urbains, les logements, etc. Elle donne toutefois la priorité à l'accompagnement à domicile, ce qui se traduit par la mise en place d'actions concrètes :

⁴ Selon la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES), 300 000 créations nettes d'emplois autour des besoins et des aspirations des aînés sont à prévoir d'ici à 2020. Également, selon les services prospectifs du Premier Ministre (France Stratégie) le potentiel d'emplois à créer dans le secteur du service à domicile représentera 1,2 millions d'embauches d'ici 2022.

⁵ L'APA est une aide financière allouée aux personnes en perte partielle ou totale d'autonomie ayant besoin d'aide humaine ou technique dans les actes de la vie quotidienne.

- création de nouveaux droits sociaux avec la réforme de l'APA se traduisant par l'augmentation du nombre d'heures d'aide à domicile accordé, ainsi que la diminution du coût de la participation financière : 454 millions d'euros seront financés par la Contribution Additionnelle de Solidarité⁶ pour la revalorisation de l'APA.
- soutien aux proches aidants⁷ dont le statut est désormais reconnu et qui peuvent bénéficier d'un droit au répit et d'une aide annuelle pouvant atteindre 500 euros maximum.
- soutien à la prévention de la perte d'autonomie des personnes âgées avec, pour chaque département, une conférence des financeurs de la prévention qui développera un programme coordonné de prévention pour toutes les personnes âgées de plus de 65 ans.
- amélioration de la gouvernance des politiques de l'âge, avec la création d'un Haut Conseil de la Famille, de l'Enfance et de l'Âge⁸ au niveau national et amélioration de la gouvernance au niveau local avec, notamment, la mise en place des conférences susvisées.

1.1.3. Les apports et les limites de la loi ASV

1.1.3.1. Les apports de la loi ASV pour les acteurs du secteur

En termes de bénéficiaires, la loi permettra des apports à tous les acteurs du secteur : les départements, les bénéficiaires, les professionnels, les proches aidants, ainsi que les organismes.

Pour les départements

Comme précisé ci-dessus, la mise en place des conférences de financeurs pour les départements leur permettra d'évaluer l'impact social et financier de la prévention. En effet, jusqu'à récemment, l'accompagnement des personnes âgées se faisait lorsque l'on constatait un certain niveau de perte d'autonomie. Les départements jouent, à présent, le rôle de chef de file de la politique gérontologique, ce qui leur permet de présider les conférences ayant pour missions de réaliser un diagnostic et de définir un programme de prévention de la perte d'autonomie (ces conférences feront l'objet d'un bilan annuel transmis à la Caisse Nationale afin d'analyser les programmes mis en œuvre par l'ensemble des acteurs de la prévention de la perte d'autonomie des départements).

Les départements pourront alors miser sur la prévention afin de favoriser le soutien à domicile et d'augmenter la dynamique locale grâce aux dispositifs mis en place. En effet, la présence de l'ensemble des partenaires financeurs pourra permettre de trouver des solutions face aux problèmes de financement pour les personnes susceptibles d'être dans le besoin (par exemple, la mise en place de dispositifs de téléassistance dans les hôpitaux pour les personnes hospitalisées pour la première fois pour cause de chute).

⁶ La Contribution Additionnelle de Solidarité pour l'Autonomie (CASA) est prélevée au taux de 0,3 % sur les revenus de personnes bénéficiant de retraites, de pensions d'invalidité et/ou d'allocations de préretraite.

⁷ Personnes qui accompagnent sur la durée, dans la vie quotidienne, une personne vulnérable. Aujourd'hui, plus de 4,3 millions de personnes aident une personne âgée à domicile. Ces aidants représentent environ 400 000 personnes, dont 62% de femmes.

⁸ Haut Conseil de la Famille qui a évolué courant 2016 : organisation composée de plus de 400 associations selon le modèle de l'association loi 1901. Ces associations sont regroupées en Fédérations départementales Familles de France sur tout le territoire.

D'autre part, afin de mieux se situer et de montrer un plus grand intérêt aux personnes dépendantes, les Conseils Départementaux regroupent leurs CODERPA (Comités Départementaux des Retraités et Personnes Âgées)⁹ et leurs CDCPH (Conseils Départementaux Consultatifs des Personnes Handicapées)¹⁰ en une seule et même instance nommée le Conseil Départemental de l'Autonomie, ce qui leur donne le rôle principal en termes de gouvernance et davantage de contrôle sur le sujet.

Pour les publics fragiles

L'adoption de la loi ASV va permettre aux personnes âgées, dépendantes et handicapées, dans chaque département, de vieillir dans des conditions de vie harmonieuses, en bonne santé tout en maintenant leur dignité ainsi que leurs projets de vie. Leur autonomie sera favorisée par le développement de l'accompagnement à domicile et le renforcement de leurs droits. Ce développement passe également par l'information exhaustive¹¹ de l'ensemble des dispositifs d'aide et de maintien à domicile (dans le territoire concerné) qu'il est désormais obligatoire de leur fournir en guise de prévention de l'autonomie, notamment dans les établissements de santé. Également, le plan national d'adaptation des logements des personnes en situation de perte d'autonomie instauré par la loi contribuera aussi au développement de cette autonomie.

Un autre apport pour les personnes dépendantes, est la révision à la hausse des plafonds mensuels de chaque GIR¹², et ce, quel que soit le degré de perte d'autonomie des personnes. Ceci permettra d'étendre les plans d'aides alloués et de réduire les coûts restant à leur charge. Cette augmentation des enveloppes des GIR (plus importante pour les GIR 1 et 2 : les plus faibles niveaux d'autonomie) va renforcer les accompagnements complexes, permettre de mieux prévenir les petites pertes d'autonomie et favoriser l'obtention d'heures d'aide supplémentaires. Cette disposition va permettre de réduire le reste à charge des bénéficiaires de plans d'aides les plus lourds.

Pour finir, la loi permet de renforcer de manière significative les droits des personnes accompagnées à travers la possibilité de nommer une personne de confiance lors de toute prise en charge dans un établissement ou service social ou médico-social (en plus des établissements de santé). Cette personne de confiance peut être consultée dans le cas où le bénéficiaire rencontrerait des difficultés dans la connaissance et la compréhension de ses droits et peut l'aider dans la prise de ses décisions.

Pour l'emploi

Comme précisé précédemment, un plan d'adaptation des logements a été instauré par la loi. Ce projet sera financé à hauteur de 40 millions d'euros, ce qui permettra de favoriser la création d'emplois.

⁹ Les CODERPA sont des instances consultées sur les projets d'application territoriale des textes réglementaires concernant les personnes âgées.

¹⁰ Les CDCPH sont des instances donnant des avis et propositions sur les orientations de la politique du handicap dans tous les domaines de la vie sociale et sur les mesures à mettre en œuvre des plans locaux.

¹¹ Mise en œuvre par la CNSA (Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie), les départements et les CLIC (Centres Locaux d'Information et de Coordination gérontologique)

¹² Les groupes iso-ressources (GIR) permettent de classer les personnes en fonction des différents stades de perte d'autonomie. Les GIR sont au nombre de six. Le classement dans un GIR s'effectue en fonction des données recueillies par une équipe médico-sociale à l'aide de la grille AGGIR (Autonomie Gérontologie-Groupe Iso-Ressources) qui permet de pondérer différentes variables (par exemple : la cohérence, l'orientation, la toilette, la communication).

De plus, la loi vise également les professionnels du milieu, et notamment les intervenants à domicile constitués majoritairement de femmes¹³ à travers un Plan Métier Autonomie. En effet, l'EDEC Autonomie (Engagement pour le Développement de l'Emploi et des Compétences) mobilise environ 2 millions d'euros dans le but de soutenir la fonction Ressources Humaines dans les établissements, ainsi que la professionnalisation et la prévention des risques professionnels.

D'autre part, un nouveau diplôme de niveau V (diplôme d'Accompagnement éducatif et social) a été mis en place afin de donner des perspectives aux intervenants à domicile et de les inscrire dans un parcours professionnel sécurisant et attractif. Ce diplôme a vu le jour dans le but de créer une passerelle entre les emplois à domicile et les emplois en établissement médico-sociaux.

Pour les proches aidants

L'avantage pour les proches aidants est que la loi remplace le « congé de soutien familial » par le « congé de proche aidant » en raison de l'apparition des risques de stress, de dépression, d'épuisement causé par ce fardeau et d'isolement social. Ce changement leur permettra de bénéficier du droit au répit indemnisé par une enveloppe de 500 euros par an au maximum, ainsi qu'un allongement du congé de proche aidant.

De plus, une palette de soutiens aux aidants va très certainement se structurer sur les territoires pour articuler le droit au répit avec l'accès à l'information pour mieux connaître leurs droits, l'accès à la formation pour leur permettre de mieux comprendre leur rôle et l'accès à un soutien psychologique pour les aider dans les épreuves traversées.

Pour les organismes

La Loi ASV ouvre la porte aux expérimentations, notamment celles des SPASAD (Services Polyvalents d'Aide et de Soins à Domicile) qui sont un regroupement entre les SAAD (Service d'Aide et d'Accompagnement à Domicile) et les SSIAD (Service d'aide et de Soins Infirmiers À Domicile). Ces deux acteurs étant fréquemment amenés à se croiser au domicile des personnes accompagnées, la loi AVS a donc permis la mutualisation entre ceux-ci dans le but d'améliorer la coordination entre les différents professionnels sanitaires, sociaux, et médico-sociaux d'un même département.

1.1.3.2. Les limites apportées par la loi ASV aux acteurs du secteur

Malgré tous ces avantages, beaucoup de professionnels voient la loi d'ASV comme un frein à leur activité et y voient un certain nombre de désavantages.

Pour les structures

Pour certains professionnels, au lieu de mettre les bénéficiaires au cœur du dispositif, la loi ASV se contente de privilégier les règles administratives et financières auxquelles assujettir les structures intervenantes. En effet, elle ne donne pas la parole aux personnes concernées, à savoir, les personnes âgées, dépendantes ou handicapées, ce qui ne permet pas de se faire une vision réelle de leur situation. Pour d'autres, ce nouveau dispositif transforme peu à peu les citoyens en assistés et les structures intervenantes en « obligées » des pouvoirs publics.

¹³ En fin 2015, les femmes représentaient 97% des intervenants à domicile.

De plus, la notion de prix de revient des structures n'apparaît nulle part dans cette nouvelle réglementation, ce qui montre que les difficultés économiques rencontrées par certains acteurs ne sont pas résolues. Également, les problèmes de la complexité de l'articulation entre aide, accompagnement et soins n'y sont pas traités puisqu'on ne retrouve aucune définition des frontières de ces différentes activités.

Un autre problème est représenté par le fait que malgré tous les efforts pour revaloriser le secteur des SAP et améliorer le niveau de vie des personnes dépendantes, les personnes non-professionnelles du secteur (qui ont appris par la pratique ou par reproduction familiale) n'ont toujours pas pris conscience que ce qu'elles ont fait gracieusement pour l'entretien de leur maison et de leur environnement de vie, a une valeur économique.

L'APA

On remarque toujours des distorsions dans la gestion de l'APA au vu du manque de cohérence entre les départements puisque certains sont mieux dotés que d'autres. On remarque également, au sein d'un même département, des incohérences dans la détermination du niveau de dépendances et donc, des plans d'aide. Cela s'explique par l'absence d'un corps unique d'évaluateurs formés spécialement pour cette activité.

De plus, l'évaluation de l'APA ne tient toujours pas compte de l'éloignement ou de l'isolement de l'habitation, ou encore du temps de déplacement des intervenants, ce qui pénalise les personnes les moins aisées et éloignées des centres-villes. Il semble donc nécessaire, pour la mise en place d'un plan d'aide optimal, de prendre en compte l'environnement de vie de la personne accompagnée.

Pour finir, à travers le souhait d'augmenter les plans d'aides, on peut constater que les retraités les plus aisés sont désavantagés avec une augmentation de 20% de la CASA (Contribution Additionnelle pour l'Autonomie). Ces fonds sont récoltés par la CNSA, puis répartis entre les départements qui versent l'APA aux personnes accompagnées.

1.2. L'Agrément Simple et l'Agrément Qualité

Avant l'apparition de la loi ASV les entreprises de services à domicile pouvaient obtenir deux types d'Agrément pour exercer certaines activités de Services À la Personne (Voir Annexe 3 : Les 21 services aux particuliers soutenus dans le cadre de la Loi Borloo¹⁴) et pour bénéficier d'avantages fiscaux.

1.2.1. L'Agrément Simple

Cet Agrément était facultatif, mais permettait d'avoir une certaine légitimité auprès des clients puisqu'il était garant de qualité et de sécurité. D'autre part, comme précisé ci-dessus, il permettait aux structures de déboucher sur certains avantages sociaux et fiscaux.

¹⁴ Le Plan Borloo a été créé par Jean-Louis Borloo (Ministre de la cohésion sociale entre mars 2004 et mai 2007) afin de soutenir et d'accompagner le développement du secteur des SAP. Ce plan a notamment créé l'ANSP (Agence Nationale des Services à la Personne) placée sous tutelle ministérielle afin de mettre en place une législation pour encadrer le secteur.

Parmi les activités relevant de l'Agrément Simple ne figuraient ni la garde d'enfant de moins de trois ans, ni le maintien à domicile de personnes âgées, dépendantes et handicapées.

Afin d'obtenir cet Agrément, les entreprises devaient adresser leur demande à la DIRECCTE par lettre recommandée avec accusé de réception ou par voie électronique et devaient répondre à divers engagements définis par celle-ci.

À compter de la réception du dossier de demande, la DIRECCTE compétente disposait d'un délai de 3 mois pour se manifester. Passé ce délai, son silence valait accord. La décision d'Agrément devait ensuite faire l'objet d'une publication au Recueil des Actes Administratifs de la préfecture et était communiquée à l'ANSP ainsi qu'à l'URSSAF.

L'Agrément Simple s'étendait à l'ensemble du territoire national et était obtenu pour une durée de cinq ans. Son renouvellement devait être déposé au plus tard trois mois avant son terme et dans le cas d'une entreprise certifiée, celui-ci se réalisait automatiquement à condition que l'ensemble des activités soit couvert par une certification reconnue.

Pour finir, grâce à l'Agrément Simple, les clients des entreprises agréées pouvaient bénéficier d'une réduction ou d'un crédit d'impôt de 50% des sommes engagées, ainsi que d'un taux de TVA réduit à 5,5%. De leur côté, les entreprises pouvaient bénéficier d'un allègement de 100% des charges patronales, dans la limite du SMIC brut (les charges salariales restant dues dans leur totalité).

1.2.2. L'Agrément Qualité

L'Agrément Qualité, pour sa part, était obligatoire pour certaines entreprises prestataires de SAP. En effet toutes les structures qui accueillait ou assistaient (à domicile) des enfants de moins de 3 ans, des personnes de plus de 60 ans, et des personnes handicapées, devaient obligatoirement être en possession d'un Agrément Qualité.

Afin d'obtenir cet Agrément, les entreprises devaient adresser leur demande auprès de la DIRECCTE. Le Préfet devait solliciter l'accord du président du Conseil Général afin de le délivrer et il disposait d'un délai de 2 mois pour se manifester, son silence signifiant un accord tacite à la suite des 2 mois.

Toute entreprise en possession de l'Agrément Qualité devait respecter la réglementation prévue par le Code du travail pour les activités de Services À la Personne pour lesquelles l'Agrément Qualité était nécessaire. Néanmoins, les structures de SAP avaient également la possibilité de suivre la réglementation prévue par le Code de l'action sociale et des familles dans le but d'obtenir une autorisation délivrée par le Conseil Général (juridiquement, l'obtention de l'Autorisation impliquait aussi la délivrance de l'Agrément Qualité par la DIRECCTE).

Contrairement à l'Agrément Simple, l'Agrément Qualité avait une validité d'ordre départemental. Toutefois, sa durée de validité, ainsi que sa procédure de renouvellement étaient identiques à celles de l'Agrément Simple et il en était de même en ce qui concerne les avantages fiscaux et sociaux pour les clients et les structures.

Pour finir, les établissements devaient respecter les mêmes engagements que pour l'Agrément Simple. Mais des conditions additionnelles devaient être respectées. En effet, comme pour l'Agrément Simple, l'entreprise devait s'engager à fournir des prestations de qualité et à mettre en œuvre des moyens « humains, matériels et financiers » pour garantir la qualité des prestations. Par ailleurs, l'activité devait obligatoirement s'exercer dans une

agence physique remplissant des critères d'accessibilité pour tous, y compris pour des personnes à mobilité réduite. Pour finir, les entreprises devaient se conformer à un cahier des charges rédigé par des Services l'ANSP.

1.2.3. Difficultés rencontrés sous l'Agrément et l'Autorisation

Selon Laurence ROSSIGNOL, Secrétaire d'État chargée de la Famille, de l'Enfance, des Personnes Âgées et de l'Autonomie, la double qualification des structures de SAP (au travers l'Autorisation pour celles souhaitant suivre le Code de l'action sociale et des familles et l'Agrément Qualité pour celles souhaitant suivre le Code du travail), constituait une source de difficultés, d'atomisation du secteur et d'illisibilité pour les personnes âgées et leurs familles qui ne connaissaient pas toutes leurs options.

Une autre difficulté rencontrée par les structures était représentée par des aides financières trop faibles en ce qui concerne l'APA. En effet, les personnes accompagnées n'ayant pas les moyens de financer le reste à charge se contentaient du minimum de temps de prestations possible. Au final, les personnes accompagnées ne pouvaient pas dépasser le nombre d'heures accordées par leur plan d'aide qui sous-valorisait leurs besoins en termes d'heures. Ce choix des personnes accompagnées, de ne pas financer le reste d'heures nécessaires, engendrait une mise en place de prestations de médiocre qualité ne répondant pas totalement aux besoins des personnes accompagnées du fait d'un plan d'aide insuffisant.

Pour finir, les associations qui avaient opté pour le régime de l'Autorisation avaient perdu la liberté de fixer leurs tarifs de prestation et d'intervention. Mais elles étaient également mises sous le contrôle et la tutelle administrative et financière du Conseil Général, ce qui entraînait des difficultés face aux budgets contraints des autorités départementales et aux charges de structures qui augmentaient.

1.3. Le passage à l'Autorisation

La Loi ASV prévoit, par son article 47, un régime unique pour l'ensemble des structures de services d'aide et d'accompagnement à domicile. Ce régime unique répond désormais aux exigences européennes. Celui-ci se caractérise par l'obtention d'une Autorisation, pour l'ensemble des structures de SAP, délivrée par les Conseils Départementaux.

1.3.1. Présentation de l'Autorisation

L'une des principales mesures de la loi ASV pour les structures de SAP est la fusion de l'Agrément Qualité fourni par les DIRRECTE, et le régime de l'Autorisation accordé par les départements. De ce fait, le régime de l'Autorisation retravaillée, simplifie le dispositif car il regroupe désormais les deux régimes adoptés par les associations qui remplissent une mission d'action sociale et d'intérêt public et les entreprises à but lucratif.

La raison principale de ce regroupement se caractérise par l'inacceptation des associations de l'autorisation donnée aux entreprises à but lucratif pour intervenir sur un secteur qu'elles considéraient être un secteur à but non lucratif de l'économie sociale et solidaire (aide et accompagnement de personnes âgées dépendantes et handicapées). Le statut quo étant inconcevable et ne pouvant pas ramener les associations sur le régime de l'Agrément, il a donc fallu trouver une autre solution qui est celle du mixe entre l'Agrément et l'Autorisation afin de mettre tout le monde sur un point d'égalité.

Ce nouveau régime de l'Autorisation représente donc une reconnaissance importante du travail d'un prestataire au niveau de l'action sociale et médico-sociale puisqu'il permet, à toute structure d'aide à domicile intervenant auprès de personnes bénéficiant de l'APA ou de la PCH (Prestation de Compensation du Handicap), d'être habilitées à exercer. Il reconnaît les compétences de ces structures et les considère désormais comme étant aptes à intervenir auprès des publics fragiles.

1.3.2. Les nouveautés de l'Autorisation

Un cahier des charges national du nouveau régime de l'Autorisation, entré en vigueur le 1^{er} juillet 2016, a été constitué pour tous les organismes de SAP souhaitant intervenir auprès des personnes en perte d'autonomie. Avant l'instauration de ce cahier des charges national, seules les entreprises agréées devaient répondre aux exigences d'un cahier des charges (celui de l'Agrément). De ce fait, ce nouveau cahier des charges constitue une contrainte pour les associations qui avaient pour seules obligations de réaliser un « projet de service », d'effectuer des évaluations internes¹⁵ et externes¹⁶ et de fournir leurs budgets aux Conseils Généraux. L'autre spécificité de cette Autorisation renouvelée est qu'en plus du cahier des charges, les entreprises anciennement agréées sont également soumises à la rédaction d'un « projet de services » tout comme les associations sous l'ancien régime de l'Autorisation.

Lors de l'entrée en vigueur de la loi ASV, tous les Services d'aide et d'accompagnement à domicile (Saad) déjà agréés, ont automatiquement été autorisés au 1^{er} janvier 2016 sans obtention de l'accord du président du Conseil Départemental. Pour ces structures, l'Autorisation est accordée sur une durée de 15 ans. Néanmoins, ce délai prend effet à partir de la délivrance de l'Agrément précédemment obtenu, ou de son renouvellement. De plus, elles ont l'obligation de réaliser une évaluation externe à la date où leur Agrément aurait dû arriver à échéance.

Pour finir, l'instauration de ce nouveau régime implique que les activités assurant l'aide à domicile ou l'aide à la mobilité dans l'environnement de proximité au bénéfice des publics fragiles, ne relèveront plus de l'Agrément Qualité, mais de celui de l'Autorisation.

Le régime de l'Agrément Qualité pour les activités réalisées auprès des publics fragiles a donc été supprimé pour laisser place au régime de l'Autorisation, mais il ne disparaît pas entièrement. En effet, il continue à être délivré par les DIRRECTE et perdure pour les activités relatives aux enfants de moins de 3 ans et au maintien à domicile pour le mode mandataire. Les structures seront donc, toujours soumises au cahier des charges en vigueur pour l'Agrément mais aussi à la déclaration (obtention de l'Agrément Simple) maintenue pour toutes les activités prestées auprès de publics non vulnérables ou en dehors d'une offre globale de « services autorisés ».

1.3.3. Bénéfice et difficultés rencontrées par les structures de SAP

La loi ASV constitue indubitablement une avancée sur de nombreux points. Elle insiste sur le changement de regard et la solidarité entre générations, avec une volonté de renforcer la participation sociale des personnes âgées et d'améliorer les aides dans le cadre d'un

¹⁵ Évaluation de l'activité et de la qualité des prestations délivrées, au regard notamment de procédures, de références et de recommandations de bonnes pratiques professionnelles validées.

¹⁶ Évaluation des activités et de la qualité des prestations délivrées par un organisme extérieur.

financement solidaire. Pourtant, à travers ces changements sur le plan administratif pour les structures intervenantes, celles-ci se voient avantagée par la mise en place du nouveau régime de l'Autorisation, mais également désavantagées.

1.3.3.1. Bénéfices de l'Autorisation pour les structures

L'une des principales plus-values de cette réforme est de donner aux Saad les moyens de structurer une offre de services de qualité sur l'ensemble du territoire et de réussir le rapprochement entre l'aide et les soins à domicile. Elle permet notamment la valorisation des métiers en s'adressant directement aux professionnels du secteur ; atout majeur dans la détection de la perte d'autonomie, dans l'aide et dans l'accompagnement de ces personnes.

De plus, les structures agréées avant décembre 2015 ont automatiquement été basculées dans le nouveau régime de l'Autorisation sans démarches particulières à accomplir. Elles sont donc directement réputées autorisées pour une durée de 15 ans à compter de la date d'obtention de leur Agrément. Elles n'ont, également, pas beaucoup de choses à changer dans leur mode de fonctionnement puisque le contenu du nouveau cahier des charges national du régime de l'Autorisation est très proche de celui du cahier des charges de l'Agrément.

De leur côté, les structures autorisées n'ont, elles aussi, pas eu à faire de demande pour obtenir le nouveau régime de l'Autorisation. L'avantage pour elles est que leur « projet de service » a déjà été mis en œuvre avant la promulgation de la loi.

1.3.3.2. Difficultés et limites rencontrées par les structures

La suppression de l'Agrément et son remplacement par l'Autorisation vont tout de même créer des barrières à l'entrée en rendant plus difficile l'accès à la création. En effet, pour effectuer une nouvelle demande d'Autorisation, le dirigeant d'une entreprise doit désormais détenir un diplôme Médico-social de niveau II ou I (licence ou master).

D'autre part, les structures souhaitant intervenir auprès des personnes âgées, dépendantes ou handicapées doivent obligatoirement être autorisées par les Conseils Départementaux.

Le nouveau régime de l'Autorisation rend obligatoire deux évaluations. Une évaluation externe à renouveler tous les 7 ans et une évaluation interne à renouveler tous les 5 ans. Malheureusement pour les organismes anciennement agréés, le fait de posséder une certification ne les dispense plus de réaliser ces évaluations. Pour ces établissements, la première évaluation externe doit être réalisée au plus tard avant l'arrivée à échéance de leur Agrément. Cette évaluation externe devra être réalisée en aval de l'évaluation interne par un évaluateur habilité par l'ANESM (Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-Sociaux).

Pour finir, le cahier des charges instauré oblige les Saad anciennement agréées à élaborer un dossier de demande d'Autorisation regroupant un certain nombre de pièces. Ce dossier a pour but de permettre aux Conseils Départementaux de s'assurer du respect des exigences du nouveau cahier des charges. Au final, ces organismes resteront dans l'incertain jusqu'à l'obtention d'une réponse des Conseils Départementaux qui devront les informer de la conformité ou non au cahier des charges afin qu'elles puissent se mettre à jour.

2. La société Générale des Services



Le groupe Générale des Services est un réseau de franchises constitué d'agences de Services À la Personne. Il convient donc de présenter succinctement le principe de la franchise.

Ce principe de la franchise consiste à ce que le franchiseur mette sa marque, ses produits, son savoir-faire ainsi qu'une assistance technique à la disposition de son franchisé moyennant une contrepartie directe ou indirecte.

Il existe trois formes de franchises. On retrouve la franchise de produit où le franchisé fabrique les produits en suivant les indications données par le franchiseur et les revend sous sa marque. On retrouve également, la franchise de distribution qui consiste à vendre les produits du franchiseur dans un magasin qui porte son enseigne. Pour finir, on retrouve la franchise de services, utilisée par le réseau de Générale des Services, où le principe est de proposer des services sous l'enseigne du franchiseur en se conformant à ses exigences.

Le contrat de franchise engendre des obligations pour les deux parties. Le franchiseur doit garantir au franchisé la libre utilisation de son enseigne, bien qu'il en reste le seul propriétaire. Il doit également lui transmettre son savoir-faire représenté par des informations pratiques résultant de son expérience, mais aussi lui apporter une assistance technique sous forme de formation, de prise en charge des campagnes de publicité, ou encore de conseils juridiques.

De son côté, le franchisé doit s'acquitter d'un droit d'entrée ainsi que d'une redevance (calculée à partir d'un pourcentage du Chiffre d'Affaires atteint) en contrepartie de l'aide apportée par le franchiseur. Celui-ci ne doit, également, pas divulguer le savoir-faire transmis par le franchiseur et doit respecter les normes mises en place par celui-ci (aménagement du local, techniques de commercialisation, actions publicitaires, etc.)

Le concept de la franchise ayant été présenté, il convient maintenant de présenter le réseau Générale des Services ainsi que l'une de ses sociétés franchisées, l'agence Générale des Services du Mans ; la SARL ADS 72, objet de ce mémoire.

2.1. Générale des Services – Le franchiseur

En 1999, Didier CHATEAU et Christophe DELAHAYE, salariés dans le domaine de la banque pour l'un et dans la grande distribution pour l'autre, se sont associés pour créer une entreprise de Services À la Personne dans la ville d'Angers. Du fait de leurs expériences respectives, ils ont pu constater de nombreuses problématiques se posant aux particuliers dans leur vie au quotidien. Ils mirent donc à leur avantage la potentialité économique de cette démarche visant à résoudre ces besoins à travers une multitude de services à domicile.

Ce constat les a donc poussés à créer une agence physique ; la première agence de réseau Générale des Services. Le caractère physique de cette première agence, leur permettait de rencontrer les clients et les salariés. Six ans plus tard ils ouvrirent une seconde agence afin de pouvoir toucher plus de particuliers possible dans la ville d'Angers.

En 2007, les deux créateurs ont ouvert leur propre centre de formation, l'IFM Dom (Institut de Formation des Métiers au Domicile), qui est à ce jour utilisé par l'ensemble de leurs franchisés.

En 2008, la société étant dotée d'une forte notoriété et dans le but de développer ses activités par le biais d'un réseau national, les créateurs de Générale des Services se sont ouverts au concept de la franchise avec 6 premières agences à Nantes, Ormesson-sur-Marne, Caen, Tours et Rueil-Malmaison. Puis en 2009, le réseau s'est encore agrandi avec 3 nouvelles agences à Dijon, Bordeaux, et Perpignan et 16 autres sur les années suivantes.

En 2012, les deux agences pilotes d'Angers ont obtenu la certification Qualicert. Au cours de cette année, le réseau comptait 29 agences en France, environ 1000 salariés embauchés en CDI et 700 artisans partenaires.

Etendue du réseau Générale des Services en juin 2016



Actuellement le réseau de franchises de Générale des Services s'est élargit et compte désormais à son actif 44 agences sous enseigne dont 36 en activité (Voir annexe 2 : Liste des agences du réseau Générale des Services).

Générale des Services est une entreprise fonctionnant principalement en mode prestataire. C'est-à-dire que les bénéficiaires des services sont clients de la structure et que celle-ci s'engage à exécuter les prestations demandées et se charge du choix des intervenants en fonction de la prestation, de leur remplacement en cas d'absence et de leur formation.

Les responsables des agences de la franchise priment leur adhésion à diverses organisations leurs permettant de démontrer à leur clientèle que Générale des Service est un réseau mettant l'accent sur la qualité des services proposés.

En effet, c'est le premier réseau de Services À la Personne et le premier réseau de courtage de travaux récompensé au 23^{ème} concours de l'IREF (Institut de Recherche Économique et Fiscal) avec le prix du « Meilleur Franchisé et Partenaire de France » en 2010.



D'autre part, Générale des Services est le premier franchiseur et la première entreprise de Services À la Personne à être certifié ISO 26000. Le réseau prône également être certifié par l'organisme SGS avec la certification QUALICERT qui est la norme la plus exigeante du secteur des Services À la Personne.



Le groupe affiche également son appartenance à la Fédération du Service aux Particuliers, qui est la principale fédération du secteur privé, mais également, à la Fédération Française de la Franchise (FFF).

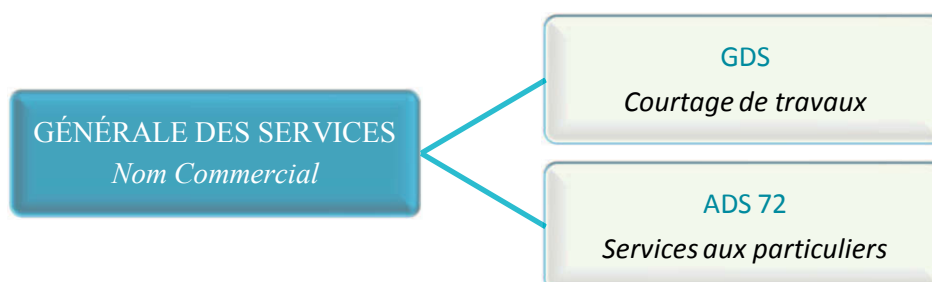


2.2. Générale des Services – L'agence du Mans

Dans le département de la Sarthe, il n'existe qu'une seule agence appartenant au réseau Générale des Services ; la SARL ADS 72. Cette agence est située dans la ville du Mans au 167 avenue Jean Jaurès depuis 2010. Toutefois, l'ouverture d'une seconde agence est prévue courant octobre 2016.

Sous l'enseigne de Générale des Services du Mans se trouvent deux SARL franchisées de Générale des Services. Ces deux SARL étant la SARL GDS et la SARL ADS 72.

Schéma de l'agence Générale des Services du Mans



GDS a pour activité le courtage de travaux qui se caractérise par des partenariats entre la SARL et des artisans agréés Qualité par le Conseil Départemental et choisis avec soin par

le dirigeant de l'agence, ce qui lui permet de répondre le plus efficacement possible aux besoins de ses clients. Cette structure permet de faciliter la prise de contact entre les clients contactant l'agence du Mans (pour du dépannage, des travaux et /ou rénovations¹⁷) et les artisans.

ADS 72 quant à elle, agit uniquement en mode prestataire de services et regroupe une multitude de services à domicile régis par la loi Borloo du 26 juillet 2005, donnant droit à une réduction ou à un crédit d'impôt de 50% des sommes engagées pour les clients imposables.

2.3. ADS 72 – Des prestations de services aux particuliers

Comme toutes les agences du réseau, l'agence du Mans est une agence de proximité ce qui lui permet d'avoir un relationnel optimisé avec ses clients qui sont des personnes actives, âgées et/ou handicapées. En effet, l'agence se situe sur un axe très passant, à proximité de deux arrêts de tramway, non loin d'un foyer-logement, d'une maison de retraite, de multiples maisons individuelles et de commerces de proximités (coiffeur, banque, fleuriste, boulangerie, ou encore supérette).

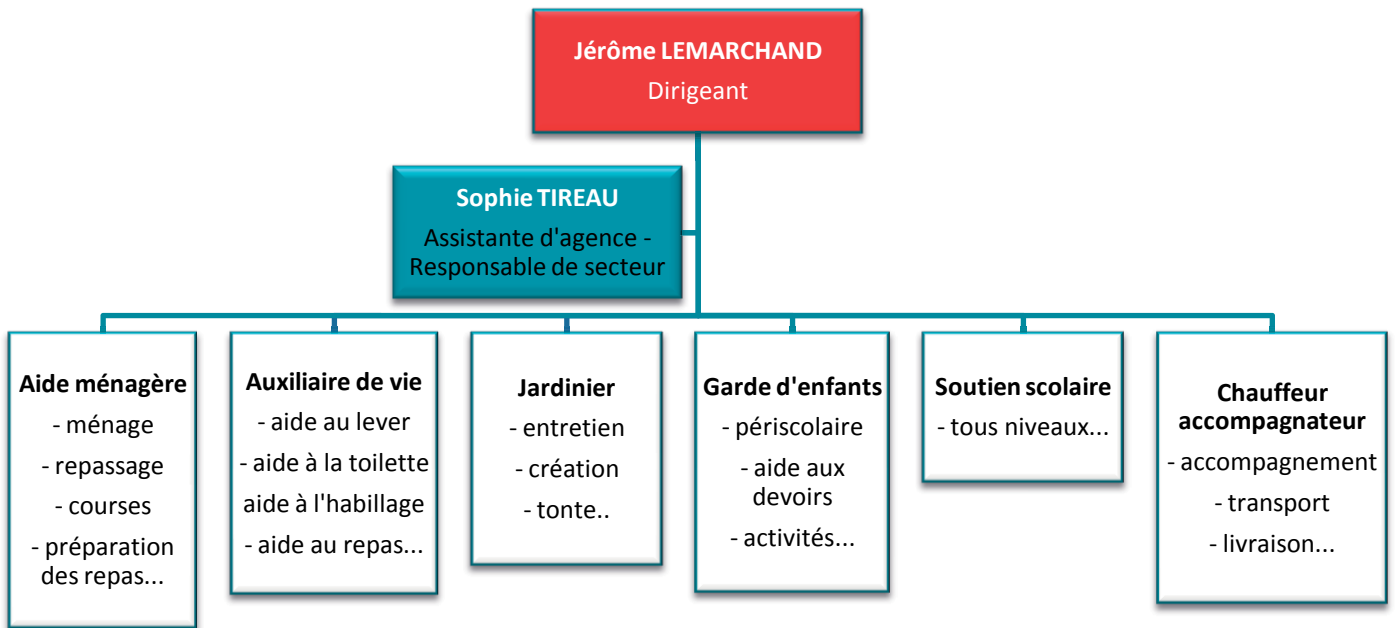
Un seul responsable de secteur est sur le poste d'accueil afin de rassurer les familles puisque celui-ci a plus de facilités à se rappeler ce qui c'est dit auparavant et à connaître les spécificités de chaque client.

La qualité étant au cœur du fonctionnement de l'agence qui met l'accent sur une professionnalisation poussée sur chacun de ses métiers, elle propose une grande diversité de postes permettant d'offrir une large gamme de services : chauffeur accompagnateur, installateur de téléassistance, jardinier, assistante de vie, aide-ménagère, responsable de secteur et gestionnaire courtier en travaux.

Actuellement, elle est composée de 34 intervenantes, toutes en contrat à durée indéterminé à temps choisi. En effet, les personnes embauchées déterminent en commun accord avec l'agence du nombre d'heures souhaitées qui pourra évoluer en fonction des besoins et des souhaits des salariés.

¹⁷ Les travaux et rénovations représentent les activités qui ne peuvent être réalisées par les agences de Générale des Services : plomberie, charpenterie, électricité, jardinage ne rentrant pas dans les offres de Générale des Services, ou encore maçonnerie.

Organigramme de la SARL ADS 72



Générale des Services se caractérise principalement par la diversité de son offre de services pour répondre aux multiples besoins des particuliers. En effet, la démarche qualité entreprise au sein du réseau de franchises a permis aux franchisés d'élargir leurs gammes de services tout en conservant des critères d'exigence en termes de procédure de recrutement du personnel.

L'agence du Mans s'adresse à deux axes de clientèles. D'une part, les personnes âgées de plus de 70 ans ou handicapées (les « séniors »), dont le besoin consiste essentiellement à demeurer plus longtemps chez eux. Les demandes inhérentes à ce besoin sont multiples et nécessitent une véritable ingénierie du service allant de la rencontre du prospect jusqu'à la réalisation des prestations. Pour cette cible, les différents services retrouvés sont le ménage et le repassage, l'entretien courant de la maison, les courses et préparation des repas, l'aide au lever, au coucher, à la toilette et à l'habillage, l'aide pour les documents administratifs, ainsi que la recherche de financements.

D'autre part, l'agence s'intéresse également aux actifs individuels (les « familles ») qui recherchent une certaine qualité de vie et un certain gain de temps (« Du temps pour vivre...¹⁸). Ceux-ci souhaitent sous-traiter les tâches ménagères les plus chronophages et les plus pénibles. Pour cette seconde cible, l'agence mets à disposition des services tels que le ménage et le repassage, la garde d'enfants de plus et moins de 3 ans, les cours à domicile, le jardinage et les petits travaux de bricolage, les travaux de rénovation, la livraison ainsi que la garde d'animaux à domicile.

L'agence procède aussi à la vente de services en « marque blanche », c'est-à-dire qu'elle vend des services d'apporteurs d'affaires sans faire valoir son identité commerciale. Par exemple grâce à son partenariat avec une plateforme de téléassistance, elle offre la

¹⁸ « Du temps pour vivre... : Slogan du réseau Générale des Services

possibilité à ses clients de se faire installer une téléassistance à domicile pour plus d'autonomie des personnes âgées et plus de sérénité pour leurs familles.

Elle offre également à ses clients des prestations de livraison et d'accompagnement pour faire des courses, aller à des rendez-vous médicaux, prendre le train, faire des démarches administratives ou encore rendre visite des proches. Cette dernière prestation est également offerte aux de personnes à mobilité réduite.

Pour finir, en fonction du besoin, elle met en relation ses clients avec ses partenaires artisans adhérents à la charte qualité en leur garantissant un retour rapide sous maximum 48h.

3. Les principales démarches qualités imposées par le franchiseur

Les services ont de nombreuses caractéristiques leur permettant de se différencier des produits, telles que l'impossibilité de se faire stocker, l'immatérialité, ou encore, la relation humaine qui se crée entre le producteur de services et sa clientèle. Certaines de ces caractéristiques peuvent représenter des points de force, mais aussi des points de faiblesses pour un organisme de service.

Ainsi, l'impossibilité de stocker un service rend sa production et sa livraison simultanées, ce qui va rendre le contrôle et la correction de celui-ci infaisable.

La non-matérialité, quant à elle, entraîne un besoin de sécurité et de confiance, ce qui rend difficile la fidélisation des clients qui vont sans cesse chercher à comparer les services proposés par l'organisme à ceux de la concurrence. Le coût de fidélisation des clients actuels est donc plus élevé que celui de l'acquisition des nouveaux clients.

Pour finir, les interactions entre les clients et le producteur de services sont réelles contrairement à celles des producteurs industriels et sont plus faciles lorsque le producteur de services est motivé et s'implique dans cette tâche.

Ces points communs entre les structures de services peuvent donc très rapidement se transformer en facteurs de différenciation stratégique face à un marché facilement concurrentiel. Générale des Services ayant compris ce principe a imposé certaines démarches à ses franchisés.

3.1. L'Agrément Qualité

Générale des Services fait partie des OASP (Organismes Agréés de Services À la Personne) regroupant les associations, entreprises et établissements publics ayant reçu un Agrément de la part d'un préfet.



En octobre 2010, la DIRECCTE des Pays de la Loire a accordé à la société ADS 72 l'Agrément Simple. L'agence offrant également une large gamme de services afin de toucher une grande partie de la population, a également obtenu l'Agrément Qualité en octobre 2010.

L'Agrément Qualité a permis à l'agence d'être reconnu et de travailler en partenariat avec divers organismes tels que la Caisse d'Allocation Familiale et le Conseil Général, permettant aux usagers de bénéficier d'aides financières déterminées et allouées selon leur situation personnelle.

Le Conseil Général allouait deux aides aux usagers d'un organisme agréé qualité. D'une part, l'APA qui est une d'aide financière pour les personnes dépendantes et âgées de plus de soixante ans. C'est une allocation mensuelle pour la prise en charge d'une aide à domicile ou d'une téléassistance. Et d'autre part, la PCH, qui est une aide financière délivrée aux personnes en situation de handicap et ayant moins de soixante ans à des fins d'aide humaine ou technique et de transport.

La PAJE (Prestation d'Accueil du Jeune Enfant), est la seule aide fournie par la Caisse d'Allocation Familiale aux usagers des organismes de Services À la Personne agréés qualité. Cette aide permet de faciliter la garde d'enfants à domicile avec un minimum de seize heures par mois pour les enfants de moins de 6 ans.

Les caisses de retraite privées peuvent également fournir des CESU (Chèques Emploi Service Universel) préfinancés par l'organisme SORTIR PLUS et destinés aux personnes âgées de plus de 80 ans qui souhaitent des services d'accompagnement dans leur vie quotidienne. Ces chéquiers d'une valeur de quatre cent cinquante euros et acquis pour la somme de cent cinquante euros sont fournis aux usagers ayant cotisé durant leur activité professionnelle.

Récemment, afin de garder l'ensemble de ses services l'agence a dû se conformer à la législation et passer d'Agrément à Autorisation. L'Autorisation n'est donc pas obligatoire pour les franchisés, mais fortement recommandée car sans elle, les agences perdraient leur identité.

3.2. Le logiciel XIMI

Jusqu'à mai 2015, trois logiciels étaient utilisés pour la gestion des agences franchisées de Générale des Services.

Le premier, Perceval, était utilisé afin de gérer les plannings des salariés et des usagers. Il permettait au personnel d'agence de se transmettre des informations et de prendre en note tous les appels, visites, mails et courriers des clients et salariés. Tout était notifié afin d'éviter les redites et pour répondre aux demandes le plus rapidement possible par les personnes n'étant pas en charge du dossier initialement.

Le second, Lancelot, consistait à stocker toutes les informations concernant les clients et les salariés. Chaque client et prospect y était enregistré, de manière à retrouver rapidement les coordonnées et l'objet de leur premier appel.

Le dernier, Korrigan, permettait d'effectuer la facturation de la clientèle et l'établissement des fiches de paie des salariés.



Depuis mai 2015, XIMI est le nouveau logiciel de SAP utilisé par les franchisés de Générale des Services. Ce logiciel regroupe l'ensemble des fonctionnalités des trois anciens logiciels.

En plus de ces fonctions, XIMI a été conçu de manière à faciliter la gestion de la planification en permettant aux responsables de planning de déterminer plus facilement l'intervenant disponible correspondant aux besoins d'un client. Il permet également de faciliter la relation entretenue avec les clients en ayant un suivi écrit dès sa première visite en tant que prospect.

De plus, XIMI étant un logiciel « 100% web », il est accessible de n'importe où et sur n'importe quel support pour bénéficier de toutes les informations en temps réel.

3.3. La norme ISO 26000 et la certification QUALICERT

Afin de satisfaire au mieux ses parties prenantes et de leur prouver son souci de la qualité, Générale des Services a imposé à l'ensemble de ses franchisés de se conformer au référentiels de la norme ISO 26000 et de la certification QUALICERT. La première étant relative à la responsabilité sociétale des organisations et la seconde, à la démarche qualité des organismes prestataires et mandataires de services.

3.3.1. La norme ISO 26000

La norme internationale ISO 26000, relative à la responsabilité sociétale des organismes, donne des lignes directrices aux structures afin d'agir de manière éthique et transparente, de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société. Elle permet de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les organismes à traduire les principes en actes concrets et de faire connaître les meilleures pratiques en ce qui concerne la responsabilité sociétale.

Contrairement à d'autres normes, l'ISO 26000 donne aux organismes des lignes directrices et non des exigences. Elle ne se prête donc pas à la certification. Munis de ses lignes directrices, les organismes peuvent alors s'auto-auditer par rapport à un référentiel interne.

Elle peut cependant donner lieu à des évaluations du degré de responsabilité sociétale par l'AFAQ 26000¹⁹, la fondation DNV (Det Norske Veritas) ou encore l'organisme BCS Certification. Elle peut également engendrer une labellisation par le label LUCIE (seul label existant en France) sur la base d'une évaluation préalable et suite à la prise d'engagements en matière de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

3.3.2. Le référentiel QUALICERT



La certification QUALICERT est la marque collective de certification de services de l'organisme certificateur SGS ICS. Elle est reconnue par l'ANSP, ce qui dispensait les franchisés de Générale des Services de la procédure de renouvellement de l'Agrément.

Le référentiel QUALICERT s'inscrit dans le cadre de la certification de services prévu par la loi N° 94-442 du 3 juin 1994 relative à la certification des produits industriels et des services et à la commercialisation de certains produits et par le décret d'application N° 95-354 du 30 mars 1995 relatif à la certification des produits industriels et des services.

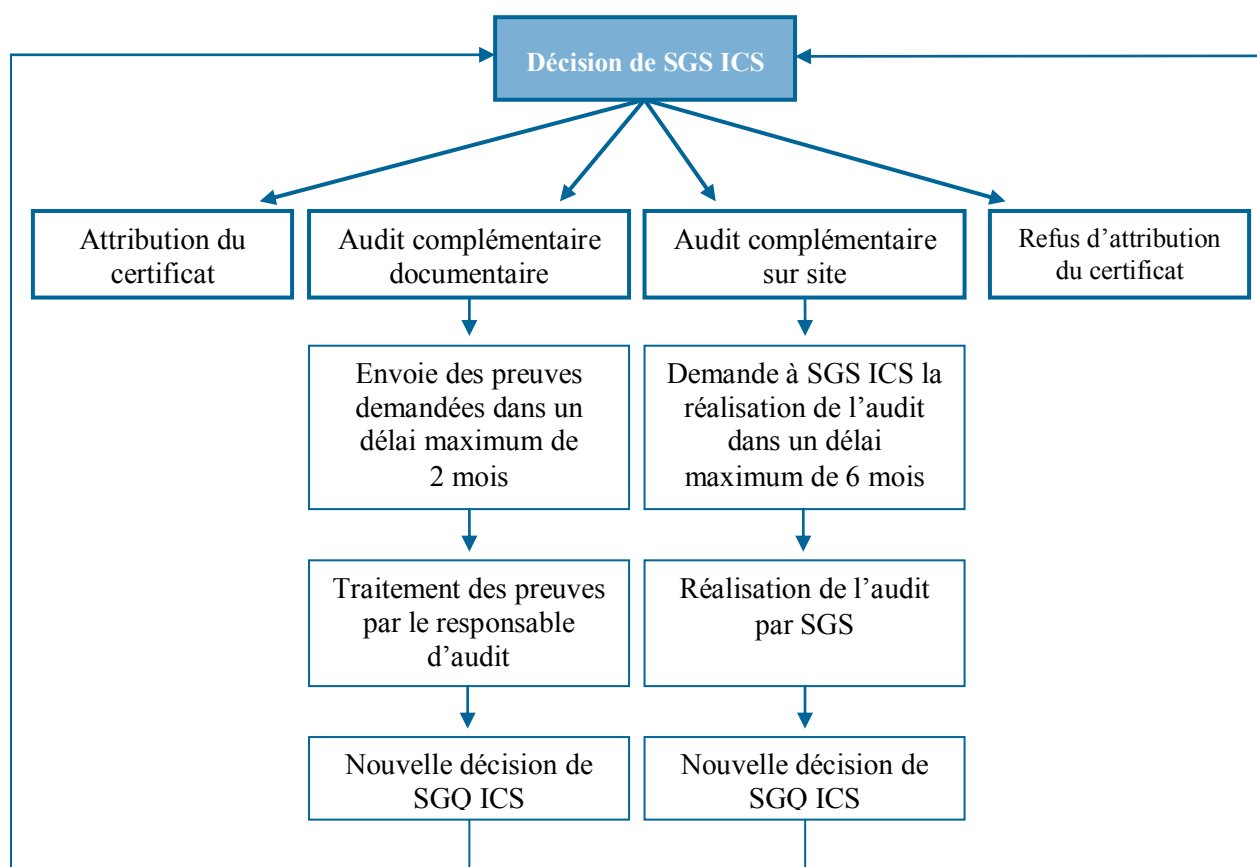
¹⁹ L'AFAQ 26000 est une méthode d'évaluation de la responsabilité sociétale proposée par AFNOR Certification.

Pour chaque chapitre de ce référentiel, sont précisés des engagements applicables aux organismes détenant un Agrément Simple ou un Agrément Qualité et pour chacun de ces engagements, sont précisés les modes de fonctionnement concernés (mode prestataire, mode mandataire ou mode de mise à disposition).

Dans le cas du réseau de franchise de Générale des Services, SGS procède à une certification multi-sites. Ce type de certification permet, si un réseau de franchise met en place une SCI (Structure de Contrôle Interne)²⁰, de minimiser le nombre de sites audités chaque année. Grâce à la création de cette SCI, SGS réalise des audits annuels sur un échantillon des sites du périmètre. Pour le réseau de Générale des Services, cet échantillon est composé de trois agences sélectionnées au hasard en plus de la SCI. Une fois le certificat obtenu, la certification est valable trois ans.

Lors de l'audit d'une des franchises, l'auditeur doit vérifier la conformité des procédures mises en place au référentiel à partir d'une check-list d'audit. L'audit se compose généralement de quatre parties : la vérification visuelle, la vérification documentaire, l'entretien avec le personnel et l'observation de l'activité sur le terrain.

Après cet audit, il y a trois solutions. Soit SGS ICS attribue le certificat à l'organisme, soit un audit complémentaire des documents ou un audit complémentaire sur le site est effectué afin de prendre une nouvelle décision, soit le certificat n'est pas attribué à l'organisme qui devra ré-effectuer une demande d'audit auprès de SGS ICS.



²⁰ Une Structure de Contrôle Interne nomme un Responsable des Audits Qualité Interne qui a la charge de contrôler la bonne application du référentiel en réalisant des audits internes sur l'ensemble des sites d'un réseau (réalisés avant les audits de certification). Elle est également chargée de la mise en place et du suivi des plans d'actions si des non-conformités sont détectées.

PARTIE 2 : PRÉPARATION DU DOSSIER DE DEMANDE D'AUTORISATION

L'apparition de la loi ASV a rendu obligatoire, pour les structures de Service À la Personne agréées, la constitution d'un dossier de demande d'Autorisation. En effet, ce basculement du régime de l'Agrément vers celui de l'Autorisation a engendré un changement d'autorité compétente pour les Saad anciennement agréés.

Grâce à ce dossier de demande d'Autorisation, le Conseil départemental va pouvoir s'assurer du respect des obligations qu'ont désormais les Saad face au nouveau cahier des charges national. Cette vérification va pouvoir être effectuée à l'aide de divers documents réclamés constituant le dossier de demande.

L'agence Générale des Services du Mans, ayant pris en considération le caractère chronophage de cette démarche, à travers la création ou la mise à jours de documents, a recruté deux stagiaires sur le poste de responsable de secteur afin de réaliser ce dossier.

L'objectif de ce stage fut, d'une part, de former les stagiaires au poste de responsable de secteur afin de mieux connaître les pratiques de l'entreprise et de pouvoir mettre à jour et créer les documents nécessaires à la constitution du dossier de demande d'Autorisation. Et d'autre part, d'apporter des idées d'amélioration des procédures suivies par l'agence.

Dans le but d'exposer les conditions de la réalisation de ce dossier et de mettre en avant les changements subits par l'agence suite à l'obtention de cette Autorisation, il convient donc de présenter les missions des deux stagiaires²¹.

Nous présenterons, pour cela, dans un premier temps, la mission de responsable de secteur qui a permis aux stagiaires de s'imprégner des pratiques et procédures de l'agence. Dans un second temps, nous exposerons la mise en place du dossier de demande d'Autorisation. Pour finir, nous listerons les difficultés rencontrées lors de cette dernière mission ainsi que des propositions d'amélioration du mode de fonctionnement de l'agence.

²¹ Première stagiaire : Léa JAMES arrivée en février 2016 ; Deuxième stagiaire : Edlyne ARICIQUE arrivée en avril 2016

1. La mission de responsable de secteur

La rédaction du dossier de demande d'Autorisation nécessite avant tout de connaître parfaitement les procédures mises en place et suivies au quotidien par le personnel de l'agence. C'est pourquoi, mettre les stagiaires chargées de cette mission au poste de responsable de secteur était le moyen le plus efficace de leur faire comprendre le mode de fonctionnement de l'agence.

En effet, le poste de responsable de secteur fait appel à une grande polyvalence du fait de la multitude de tâches constituant les fonctions du responsable de secteur ; un agent quasiment indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise et à sa survie.

Il convient donc de présenter les différentes tâches auxquelles est confronté le responsable de secteur de l'agence Générale des Services du Mans.

1.1. Les principales missions du responsable de secteur

1.1.1. Gérer des prospects

1.1.1.1. Accueil des prospects

Tout prospect peut prendre contact avec le responsable de secteur par téléphone, par courrier ou via internet. L'objectif de cette première mise en contact pour le responsable de secteur est de fournir de la documentation et de poser un rendez-vous pour les publics fragiles (enfants, personnes âgées, dépendantes ou handicapées).

Les étapes de ce premier entretien avec un prospect consistent à qualifier ses besoins, à argumenter (présenter la société et ses services), à répondre à ses questions et objections et à proposer de la documentation, un devis et/ou un rendez-vous.

1.1.1.2. Relance des prospects

Si, au bout d'une semaine après la première prise de contact, le prospect n'a toujours pas donné de nouvelles (acceptation ou refus), le responsable de secteur doit procéder à la relance téléphonique de celui-ci. Le principe est s'assurer de la bonne réception de la documentation, de lui rappeler qu'il a une demande en cours, mais également de lui démontrer l'importance que l'agence porte à sa demande. Cette démarche doit se réaliser par téléphone, par message vocal dans le cas où il ne décroche pas, ou par mail dans le cas où il n'aurait fourni que son adresse email.

Avant toute chose, le responsable de secteur se doit de vérifier s'il a un intervenant disponible régulièrement sur les créneaux horaires choisis par le prospect ou sur un créneau quelconque afin de lui faire une proposition.

1.1.1.3. Gestion des demandes d'interventions

Lorsqu'un prospect le contacte pour la mise en place d'interventions à son domicile, le responsable de secteur se doit de récapituler le mode de fonctionnement de l'agence avant toute prise de décision.

Puis, il peut prendre en compte la demande du prospect en tenant particulièrement compte des durées et fréquences souhaitées d'interventions et en prenant note de toute information susceptible d'être utile à l'intervenant.

Par la suite, il propose au prospect de le recontacter, dans un délai raisonnable par rapport au début souhaité des prestations, dès lors qu'il aura trouvé un intervenant attiré. Mais il a également la possibilité de convenir de la mise en place directe des prestations s'il a consulté au préalable son intervenant.

1.1.2. Gérer les clients

1.1.2.1. Organisation des interventions

Afin de sélectionner un intervenant et de le proposer au client, le responsable de secteur doit faire une sélection dans le panier d'intervenants qu'il possède à l'aide de critères sélectifs préalablement définis suite aux différentes prises de contact avec le client. Cette tâche peut être plus ou moins complexe en fonction des critères d'intervention donnés par celui-ci. En effet, en plus de prendre en compte les compétences des intervenants, le responsable de secteur doit également tenir compte de leurs disponibilités, mais également de leur secteur de travail.

Parfois, il peut arriver qu'aucun intervenant ne soit disponible sur le créneau souhaité du client. Le responsable de secteur doit alors proposer au client un autre créneau, ou encore, modifier les heures d'intervention d'autres clients avec leur accord, ce qui n'est pas toujours une tâche évidente.

Après avoir trouvé un intervenant, le responsable de secteur se doit de confirmer au client la mise en place de la prestation souhaitée.

Globalement, on peut dire que le rôle du responsable de secteur est d'être un médiateur entre le client et l'intervenant afin d'obtenir les meilleures conditions possibles pour ceux-ci.

1.1.2.2. Gestion des plannings

La mission du responsable de secteur consiste également à gérer les plannings après avoir mis en place des interventions. En effet, il doit constamment mettre à jour les plannings après chaque demande ou annonce. Il doit donc y inscrire les nouvelles prestations, les annulations des clients et des intervenants, les modifications de plannings, les absences des clients et intervenants, les demandes d'arrêt d'intervention, ainsi que les remplacements des intervenants absents lorsque les clients le souhaitent.

1.1.2.3. Evaluation de la satisfaction des clients

Dans un souci de qualité des prestations et de manière plus globale, de démarche qualité, le responsable de secteur doit également réaliser un suivi des premières interventions et transmettre un questionnaire de satisfaction trimestriel ainsi qu'une enquête de satisfaction annuelle aux clients. Tous ces éléments lui permettent de réaliser l'amélioration continue du service dans le but de le perfectionner, mais aussi, de montrer aux clients qu'ils sont réellement au centre de l'attention.

1.1.2.4. Traitement des réclamations

Le rôle du responsable de secteur est aussi d'être présent tout au long du contrat de prestation des clients. Il doit donc gérer toutes les réclamations de la manière la plus efficace possible ; ces réclamations pouvant être relative à la qualité du travail de l'intervenant, à son comportement, le vol ou encore la casse d'objets et même à l'accueil réalisé en agence.

1.1.3. Gérer les plannings

Le métier de responsable de secteur est lourd de responsabilités. On peut même dire qu'il joue un rôle prépondérant au bon fonctionnement de l'agence. En effet, être toujours à l'accueil et gérer les besoins des clients en répondant à leurs besoins et en gérant les plannings des intervenants par la même occasion est important. Mais cette liberté résulte d'une confiance absolue du dirigeant car en gérant les plannings, celui-ci va également participer à l'activité financière de l'agence.

En effet, les prestations n'ont pas toutes le même coût. Ainsi, se tromper entre une prestation de ménage pour un actif et une prestation de ménage pour un sénior n'aura aucune incidence sur la prestation en elle-même car l'intervenant saura faire le travail demandé, mais cette erreur aura une forte conséquence quant à la facture payée par le client et donc, sur le Chiffre d'Affaires, mais aussi, sur la confiance apportée par la clientèle (manque de crédibilité de l'agence à l'annonce de cette erreur pour la modification du montant à payer). Cette erreur sera d'autant plus grave si le client est en prélèvement automatique ou en difficultés financières. Le responsable de secteur est donc important dans le cheminement de la facturation.

Également, se tromper entre une prestation de garde d'enfant de moins de trois ans et une prestation pour un enfant de plus de trois ans aura de graves incidences sur la facturation, le Chiffre d'Affaires, la confiance apportée par le client, mais aussi sur la paie du salarié car une prestation pour un enfant de moins de trois ans sera mieux rémunérée qu'une prestation pour un enfant de plus de trois ans.

De plus, son rôle est également crucial lorsqu'il s'agit de prendre correctement en compte les plans d'aides alloués aux personnes aidées. En effet, un plan d'aide mal renseigné dans le logiciel aura une forte incidence sur la planification, mais aussi sur la facture du client qui paiera plus ou moins cher son reste à charge.

D'autre part, la confiance du dirigeant lui permet également de jugé nécessaire d'embaucher un nouvel intervenant lorsque le panier dans lequel il doit choisir ne suffit plus à combler la demande. Ce choix doit être judicieux, car sans un minimum de volonté et de professionnalisme, le risque est de recruter sans en avoir réellement besoin. Il est donc important de faire une comparaison entre le nombre d'heures de prestations et le nombre d'heures de disponibilités des intervenants tout en prenant en compte les plages horaires disponibles.

Pour finir, le responsable de secteur doit également se soucier de la bonne réalisation des interventions, et plus précisément des heures en validant les interventions réalisées dans le temps prévu, ajuster celles qui ont été écourtées ou prolongées du fait du client, supprimer celles qui n'ont pas eu lieu ou laisser une heure au planning s'il y a nécessité pour la facturation (le client n'a pas prévenu ou a prévenu moins de 48h à l'avance) ou encore, alerter l'intervenant qu'il a dépassé ou écourter la prestation et lui demander d'ajuster le tire pour la facturation (notamment pour les clients détenteurs de plans d'aide à respecter).

1.2. Les motifs d'appels traités par le responsable de secteur

Durant sa mission à l'accueil, le responsable de secteur va devoir répondre à divers types d'appels. Afin d'exposer les difficultés qu'il rencontre au quotidien, le tableau ci-dessous reprend globalement les sujets auxquels il peut être confronté tous les jours.

Planning		
Absence client injustifiée	Annulation client -48h	Hospitalisation client
Absence salarié injustifiée	Arrêt client des interventions	Demande d'information
Absence salarié	Arrêt salarié des interventions	Modification horaires ou jour
Accident travail	Demande changement intervenant	Refus d'intervention
Annulation client	Demande d'intervention	Retard Salarié
Travaux		
Demande d'intervention	Demande de devis	Problème sur dossier
Demande d'information	Demande de partenariat	
Facturation Client		
Attestation fiscale	Demande d'information	Problème de règlement
Contentieux	Relance facture	Problème facture
Demande de facture acquittée		
Relation Salarié		
Conditions d'intervention	Démission	Procédures disciplinaires
Courrier	Évolution disponibilités	Réclamation salaire
Demande d'information	Parrainage d'un client	Suivi absence
Demande d'acompte	Parrainage salarié	Suivi nouveau salarié
Relation Client		
Chèque Sortir + (CESU)	Insatisfaction agence	Relance prospects
Demande réévaluation APA	Insatisfaction qualité prestation	Relance transport
Demande de devis	Parrainage	Suivi trimestriel APA
Objet cassé	Questionnaire qualité	Suivi dossier de PEC financière
Disparition d'objets	Relance clients perdus	Suivi qualité intervention
Décès	Relance clients travaux inactifs	Visite client
Téléassistance		
Argumentation téléassistance	Démonstration téléassistance	Maintenance téléassistance

1.2.1.1. Les appels relatifs aux plannings

Tel que précisé précédemment, la gestion des plannings est la tâche principale du responsable de secteur. La majorité des appels reçus au cours de la journée vont influencer sur les plannings préalablement constitués des semaines, voire des mois, auparavant.

Lorsqu'un client appelle pour annuler une intervention en dessous de 48h sans motifs valable, le responsable de secteur doit laisser, au planning, une heure de prestation pour compenser le fait que l'intervenant aurait pu avoir une autre prestation à la place. Il doit ensuite penser à prévenir l'intervenant pour éviter qu'il ne se déplace pour rien.

Lorsqu'un client contacte l'agence pour modifier une intervention (déplacer, écourter ou allonger), le responsable de secteur doit vérifier la faisabilité de la modification, consulter l'intervenant pour obtenir son accord et valider ou non l'opération au client.

Un autre exemple, lorsqu'un salarié ne peut pas intervenir (congrés payés, accident de travail, arrêt maladie, etc.) le responsable de secteur se doit toujours d'assurer la continuité des interventions en prévenant les clients ayant une intervention sur la période d'absence et en leur demandant s'ils souhaitent remplacer, annuler ou déplacer leur(s) intervention(s). Si un client ne souhaite pas de remplacement et annule l'intervention, son planning doit être mis à jour. De même, si un client souhaite un remplacement de son intervenant, il faudra déterminer l'intervenant le plus apte à réaliser la prestation, le consulter pour avoir son accord et valider l'opération au client.

1.2.1.2. Les appels relatifs aux travaux

Le responsable de secteur d'ADS 72 doit également gérer les demandes de travaux, activité de la SARL GDS. De ce fait, lorsqu'il a une demande de devis ou d'interventions, il se doit de prendre contact avec l'artisan compétent et de lui transmettre les coordonnées et la demande du client. Un fichier Excel doit également être rempli pour toute demande et doit être transmis au gérant qui assure le suivi des interventions de travaux pour récupérer, par la suite, les commissions qui lui sont dues par les artisans contactés s'ils ont, effectivement, pu répondre aux demandes des clients.

De même lorsqu'un client contacte l'agence pour un problème survenu, le responsable de secteur doit gérer la situation en prenant en compte la réclamation du client, en cherchant à comprendre la situation auprès de l'artisan concerné et en transmettant l'information au gérant.

1.2.1.3. Les appels relatifs à la facturation

Le responsable de secteur, salarié à plusieurs casquettes, doit également être capable de renseigner les clients en ce qui concerne la facturation. Cette compétence lui permet de comprendre les réclamations des clients, de décrypter une facture et de chercher sa cohérence avec le planning du client afin de voir s'il y a des erreurs.

Son rôle est aussi de relancer un client en retard de paiement lorsqu'il consulte sa fiche client dans le logiciel XIMI et qu'il s'aperçoit que le solde est supérieur à zéro.

Pour finir, il doit pouvoir prendre des décisions seul (en fonction des situations). Par exemple si un client « Transport » l'informe qu'il ne peut pas payer de suite sa facture car il n'a toujours pas reçu ses CESU, en fonction de la situation, le responsable de secteur va pouvoir accepter de recevoir le paiement plus tard ou non. De même, si un client de garde d'enfant demande s'il y a possibilité de lui facturer 16 heures de prestation sur un mois pour qu'il obtienne l'aide de la CAF et puisse payer plus rapidement le mois suivant, le responsable de secteur va pouvoir lui accorder cette faveur.

1.2.1.4. Les appels relatifs aux salariés

La responsable de secteur actuelle a l'avantage d'avoir suivi une formation en ressources humaines. Cet atout lui permet de réceptionner seule les appels de candidats souhaitant avoir des informations sur les postes à pourvoir ou sur la manière de postuler. Il lui permet également de prendre des rendez-vous pour des entretiens de recrutement qu'elle peut effectuer seule en cas d'absence du dirigeant. Ayant à sa charge les stagiaires responsables de secteur, elle leur a permis de réaliser certaines tâches relatives à la relation salariée (très importantes également pour la gestion quotidienne de l'agence).

Les stagiaires ont donc pu gérer les appels des intervenants relatifs à l'évolution de leurs disponibilités en modifiant sur XIMI leurs plages de disponibilité et d'indisponibilité et en procédant à la modification de leur planning si des interventions ont été planifiées sur les nouveaux horaires d'indisponibilité. Elles ont également participé aux procédures disciplinaires, à la réalisation des bulletins de salaires et à des entretiens physiques.

Les limites des stagiaires ont néanmoins été caractérisées par l'impossibilité de gérer les procédures de démissions, les demandes d'acomptes transmises directement au gérant ou encore par la prise de décision finale de recruter ou non un candidat.

1.2.1.5. Les appels relatifs aux clients

Le responsable de secteur, à travers ses fonctions va également devoir s'occuper de la gestion des clients qu'il doit connaître le plus possible pour pouvoir répondre à leurs besoins. La relation client, pour le responsable de secteur va consister en une multitude de tâches.

Celui-ci va devoir renseigner les clients lorsqu'ils souhaitent obtenir des renseignements sur les moyens d'obtention des chèques « Sortir Plus » et effectuer dans un premier temps la demande d'éligibilité auprès de l'organisme Domplus.

Il prend en compte les réclamations des clients pour insatisfaction et réalise aussi un suivi qualité qui va permettre par la suite de déterminer le montant de la prime qualité donnée en mai et en décembre aux intervenants. Il va également pouvoir réaliser le suivi de la qualité des interventions en réalisant des visites qualité qui vont permettre de réajuster la mise en place des interventions et transmettre aux clients des questionnaires qualité pour mettre à jour les interventions et éventuellement, rencontrer les clients qui le souhaitent.

Lors de l'élaboration des plannings, il doit réaliser un suivi des plans d'aides alloués aux clients en comparant les heures planifiées et les heures accordées. Cette tâche va lui permettre de répondre aux interrogations des clients lorsqu'ils ne comprennent pas la répartition des heures planifiées.

D'autre part, le responsable de secteur va pouvoir effectuer les devis pour les clients et prospects qui le souhaitent ainsi que les relances des prospects qui n'ont pas donné suite à leur demande.

Pour finir, il va également devoir mettre à jour la base de données des clients qui le contacte pour modification de coordonnées, annonce de décès, obtention d'une aide financière, etc.

1.3. Les témoignages de responsables de secteur

Dans le but de montrer l'importance et la difficulté du métier de responsable de secteur, nous présentons, ici, les témoignages de différents professionnels du secteur des SAP.

1.3.1. La gestion de planning, une compétence avant tout humaine

1.3.1.1. Christine CANNELIÈRE

Christine CANNELIÈRE, coordinatrice au SIAD (Syndicat Intercommunal d'Aide à Domicile) d'Amplepuis (Auvergne-Rhône-Alpes - 69) gère les emplois du temps des auxiliaires de vie sociales, tandis que sa collègue gère ceux des aides à domicile. Christine CANNELIÈRE se charge des intervenants répondant à des « besoins élémentaires » à des heures fixes, tels que l'aide à la toilette, au petit déjeuner, ou encore au lever. Dans ces conditions il est quasiment impossible pour elle de ne pas remplacer une absence car les besoins auxquels les intervenants répondent sont des besoins quasiment vitaux. La gestion des plannings devient donc, dans ce type de cas, un réel casse-tête où prime la dimension humaine.

Selon elle, construire les plannings est une tâche très fatigante avec de nombreux problèmes à résoudre tels que l'ajout de dernière minute de prestations, la suppression de prestations lorsque qu'un client est hospitalisé d'urgence par exemple ou encore, le fait que les clients soient de plus en plus exigeants concernant les horaires d'intervention sans se préoccuper des autres clients dont s'occupe aussi leur intervenant. La création des plannings est également difficile lorsque les clients ou leurs familles font des réclamations car ils ne comprennent pas pourquoi les interventions sont légèrement décalées par rapport à ce qui était prévu.

Face à toutes ces difficultés, le responsable de secteur doit agir avec patience et humanité car, selon Christine CANNELIÈRE, cela demande de savoir expliquer calmement pourquoi il est impossible de répondre à la demande. Pour cela, il est nécessaire de rencontrer au moins une fois par an les familles et les bénéficiaires afin de mieux les comprendre et d'éviter de leur proposer des prestations qui ne leur conviennent pas.

Certaines fois, lorsqu'il faut remplacer un intervenant absent, les autres intervenants sollicités pour son remplacement répondent par la négative et il faut les comprendre lorsqu'ils sont indisponibles ou qu'ils ont déjà eu affaire au client en question et que ça c'est mal passé, et donc, chercher une autre solution. Les logiciels mis à la disposition des responsables de secteurs sont très bénéfiques car ils permettent d'avoir un regard rapide sur les solutions possible, « mais c'est avant tout la relation humaine qui permet de résoudre les situations ».

1.3.1.2. Timothée

Pour l'un des responsables de secteur de LogiVitae, un établissement médico-social situé en Île-de-France, l'accueil est comme une hotline où il y a des appels incessants et des mails où il faut résoudre des problèmes en début de semaines (des aides à domicile malades par exemple). Pour lui, le plus difficile dans le métier de responsable de secteur, c'est le lundi matin où la journée commence avec une multitude de messages du week-end à gérer et le vendredi où il prépare les plannings du week-end.

D'une part, en ce qui concerne les urgences, le plus difficile c'est que les bénéficiaires veulent des certitudes, alors qu'il est très difficile de leur garantir les choses car les responsables de secteur n'ont pas toujours réponse à tout. D'autre part, il précise que certains clients ne sont pas compréhensifs et que dans certains cas, il est nécessaire de connaître ses limites et de laisser faire un des ses collègues.

Un autre problème qu'il rencontre, c'est lorsqu'un intervenant se fait humilier par une personne accompagnée et qu'il ne souhaite plus y retourner. C'est le type de choses auquel doit penser un responsable de secteur au moment de choisir les intervenants.

Il précise tout de même que lorsqu'il y a une urgence, qu'immédiatement une idée de remplacement lui vient et que l'intervenant répond tout de suite positivement à sa requête, la gestion de planning n'est pas toujours un casse-tête.

1.3.1.3. Joëlle PRADINE

Pour finir, Joëlle PRADINE, directrice de l'association SERVICE A DOMICILE dans la région de Chambéry (73), précise que la difficulté de la gestion des planning réside dans le fait que tous les bénéficiaires souhaitent se coucher, manger et dormir à la même heure. En effet, toutes les auxiliaires de vie sociale ont généralement des clients à lever, nourrir ou laver ; plus il y a de nouveaux clients, plus il devient difficile de donner à un intervenant des clients qui souhaitent tous une heure plus ou moins modifiable. Le responsable de secteur se doit, pour autant, de traiter correctement ses salariés et de tenir compte de leurs indisponibilités.

1.3.1. La collaboration avec les autres acteurs du secteur

Selon David VELMONT, généralement la structure doit collaborer avec d'autres interlocuteurs intervenants au domicile²² qui ont chacun un rôle précis à jouer dans la prise en charge de la personne accompagnée. La coordination avec ces différents acteurs est donc capitale dans la cohérence du projet de vie de la personne aidée.

Par exemple, l'assistante sociale va analyser les besoins de la personne accompagnée et se charger du montage du dossier d'aide, les infirmières vont se charger des actes médicaux et/ou paramédicaux prescrits par le médecin, le kiné va veiller au maintien des capacités motrices de la personne accompagnée et le service d'aide à domicile va se charger des soins d'hygiène et des repas.

Finalement, pour lui, l'ensemble des acteurs du maintien à domicile peut être considéré comme un mécanisme d'horloge où les différents rouages travaillent les uns les autres, assurant ainsi le bon fonctionnement du dispositif : « si l'un des rouages cesse de se mouvoir en harmonie avec les autres, la machine risque de s'enrayer ».

Pour David VALMONT, la communication est très importante pour le responsable de secteur. En effet, il est primordial, lorsqu'une auxiliaire de vie constate par exemple une baisse d'appétit de la personne accompagnée ou encore des troubles du sommeil, que cette information soit transcrite sur le cahier de transmission présent au domicile du client et

²² Il peut s'agir de prescripteurs (Centres Locaux d'Information et de Coordination, Confédération Générale du Logement, assistantes sociales, etc.), d'agences de services à la personne, de médecins, de SSIAD, de CCAS, de kinésithérapeutes ou encore de réseaux de santé.

divulguée au responsable de secteur afin que celui-ci alerte la famille ou le médecin pour que le problème soit rapidement identifié et traité.

Dans le cas d'une évolution pathologique, le responsable de secteur va devoir demander à l'assistante sociale en charge du dossier de la personne accompagnée, une réévaluation de son état de dépendance afin de réajuster son plan d'aide. Cette démarche permettra, par la suite, à la structure de services à domicile, de mieux répondre aux besoins de son client.

Le cahier de transmission est important pour l'ensemble des acteurs intervenants au domicile de la personne aidée. C'est pourquoi il est important pour le responsable de secteur, de faire comprendre à ses intervenants qu'ils doivent, à chaque intervention, y inscrire tout ce qui s'est fait et tout ce qui a été remarqué afin que tous les acteurs intervenant au domicile du client soit informés de l'évolution de sa situation.

1.3.2. Témoignage de la responsable de secteur de l'agence du Mans

Suite à l'interview de la responsable de secteur de l'agence Générale des Services du Mans, nous pouvons montrer plus en détail l'importance du poste de responsable de secteur au sein de l'agence.

Selon Sophie TIREAU, un bon responsable de secteur doit pouvoir être polyvalent et s'avoir s'adapter car c'est un poste multitâche. Ce poste nécessite également une bonne organisation et beaucoup de méthodologie dans la manière de procéder lorsqu'on a plusieurs appels en même temps, pour ne pas oublier les choses et savoir mettre en avant ses priorités. Un bon responsable de secteur doit également savoir être à l'écoute, tout en gardant une autorité suffisante face aux clients et aux salariés pour ne pas se laisser dépasser par les événements, ce qui n'est pas toujours évident à gérer. Pour finir, un bon responsable de secteur doit pouvoir prendre du recul face à des clients désagréables afin de ne pas prendre les choses personnellement et nuire à la communication avec celui-ci.

La responsable de secteur d'ADS 72 fait face à différents types de difficultés. La difficulté principale de poste, nous l'avons-vu précédemment, est la présence d'une multitude de tâches qui engendre par moment une baisse de la concentration. Pour contrer ce problème il faut savoir se donner des priorités dans son travail. D'autre part, ce caractère multitâche représente une source de stress car il faut toujours penser à tout. De plus, la gestion des salariés peut par moment être difficile.

En termes de gestion des plannings, le problème est que tous les clients veulent les mêmes heures. Dans ce cas là, il faut pouvoir analyser les plannings de ses intervenants afin de leur proposer des créneaux disponibles. Cette capacité d'analyse vient avec le temps. C'est donc avec l'expérience que le responsable de secteur va donc pouvoir « développer l'œil » afin d'être capable de gérer la complexité de la planification.

Lors de ses débuts en tant que responsable de secteur à l'agence, Sophie TIREAU a du faire face au mépris de certains intervenants et clients qui n'acceptaient pas son autorité, la jugeant inférieure au dirigeant. Pour elle, le soutien du dirigeant a été très important car il a fait comprendre à ces derniers que ce n'était pas à lui de gérer les différents problèmes relatifs aux plannings.

Un dernier problème rencontré par la responsable de secteur, est représenté par les conflits entre clients et intervenants. Dans ce cas, il faut savoir écouter la version de tous sans oublier que le client est roi et que c'est lui qui paie les prestations.

La responsable de secteur d'ADS 72 ne pense pas être indispensable en tant que personne car tout le monde peut être remplacé. Elle admet tout de même qu'il serait difficile pour son successeur, et même le dirigeant, de reprendre les rênes directement car elle n'écrit pas tout ce qu'elle fait puisque certaines choses se font instinctivement, de manière naturelle.

En ayant du recul sur la question et en prenant le sujet au sens large, elle assure qu'un mauvais responsable de secteur pourrait nuire à l'agence. En effet s'il ne sait pas gérer les plannings des salariés, ceux-ci peuvent refuser de l'aider en cas de remplacement ou d'intervention d'urgence. De même, une mauvaise gestion peut également porter atteinte à la qualité de la structure car le responsable assure aussi le côté commercial face aux clients susceptibles d'aller voir la concurrence. En réalité, un responsable de secteur, selon elle, doit être souriant, compétent, rigoureux et doit avoir compris l'importance de la qualité des prestations afin que l'agence se développe.

2. La mise en place du dossier de demande d'Autorisation

Au cours du premier trimestre de l'année 2016, le Conseil Départemental de la Sarthe a transmis aux entreprises la composition du dossier de demande d'Autorisation. Le gérant de la SARL ADS 72 a donc réceptionné, en mars 2016, le nouveau cahier des charges national ainsi que la liste des pièces à fournir avant le 30 juin 2016 aux services du Département de la Sarthe (Voir Annexe 4 : Liste des pièces à fournir).

Suite à la réception de candidatures spontanées pour des stages de responsable de secteur, le gérant a donc pris la décision de recruter deux stagiaires plus ou moins qualifiées dans le domaine des Services À la Personne afin de les former avec l'aide de son assistante d'agence, également responsable de secteur. Le but étant de leur permettre, par la suite de réaliser le dossier de demande d'Autorisation en totale autonomie, tout en restant à l'écoute afin de leur fournir les renseignements et documents nécessaires.

Avant de passer à l'élaboration du dossier, les deux stagiaires ont donc dû réaliser la mission de responsable de secteur susvisée, puis prendre connaissance du document comportant les pièces constitutives du dossier et du nouveau cahier des charges national de l'Autorisation. Pour finir, elles ont dû rassembler l'ensemble des documents nécessaires à l'élaboration de ce dossier.

Avant de présenter la constitution du dossier de demande d'Autorisation de la franchise Générale des Services du Mans, il convient donc de présenter la liste des documents à fournir ainsi que le nouveau cahier des charges de l'Autorisation auquel sont dorénavant soumises toutes les structures de service d'aide et d'accompagnement à domicile.

2.1. La composition du dossier de demande d'Autorisation

Comme précisé ci-dessus, le dossier de demande d'Autorisation doit être constitué d'une certaine façon (imposée par le Conseil Départemental). Au total, trente-cinq pièces devaient être intégrées à ce dossier par les structures autorisées. La SARL ADS 72 n'étant ni une association, ni un Centre Communal d'Action Social, a pu se dispenser de la dernière pièce représentée par la liste actualisée des membres du conseil d'administration de la structure.

Afin de présenter cette liste, les pièces à fournir seront regroupées par catégories et non tel que présentées dans le document reçu par la structure pour une question de lisibilité. Entre parenthèse sera inscrit l'ordre de chaque pièce dans le document réceptionné.

Nous présenterons dans un même temps les documents qui ont été intégrés directement dans le dossier, ceux qui ont dû être retouchés et ceux qui ont été créés par les deux stagiaires.

2.1.1. L'agence

L'important pour le Conseil Départemental est de s'assurer que l'Autorisation soit accordée à des entreprises sûres dont l'identité est reconnue et qui répondent à un certain nombre de critères requis pour l'obtention de l'Autorisation.

Pour cela les pièces demandées par rapport à la structure peuvent être regroupées comme suit :

- Bail de location du local de la structure accueillant du public (1)
- Plan des locaux de la structure autorisée (2)
- Copie des statuts ou extrait du registre du commerce et des sociétés (32)
- Extrait Kbis (33)
- Document INSEE (34)
- Pour les associations et CCAS : liste du Conseil d'Administration actualisée (35)

Les documents récupérés pour cette première catégorie de pièces qui n'ayant pas été modifiés et ayant été directement intégrés dans le dossier sont le bail commercial, la copie des statuts, l'extrait Kbis et le document INSEE.

En revanche, le plan des locaux, ainsi que l'adhésion à la charte nationale qualité des SAP ont dû être retravaillé pour l'un et créé pour l'autre.

2.1.2. La communication

Le but de la loi AVS étant de protéger les personnes accompagnées, il s'est avéré important de vérifier les liens qu'entretiennent les structures avec leur clientèle. Il est donc logique de retrouver dans le dossier de demande d'Autorisation les pièces suivantes :

- Procédures de l'accueil téléphonique personnalisé et de gestion des messages téléphoniques (3)
- Information destinée au public relative aux financements et aux démarches à effectuer et aux recours possibles en cas de litige (7)
- Livret d'accueil remis à la personne accompagnée ou à son représentant l'égal (9)
- Nom et coordonnées de l'interlocuteur au sein de la structure chargé du suivi des prestations (16)

Pour cette seconde catégorie de documents, tous les documents étaient déjà existant au sein de la structure, mis à par les informations sur l'interlocuteur. Ces documents ont toutefois dû être repris car ils n'étaient pas actualisés.

2.1.3. La prestation

Le Conseil Départemental devait également s'assurer du respect de l'engagement pris par les structures en termes de prestations et s'assurer de l'égalité souhaitée entre les différentes structures en termes d'offre, mais également d'accessibilité de l'offre. C'est pourquoi les structures doivent ajouter au dossier de demande d'Autorisation les pièces suivantes :

- Liste des prestations proposées par la structure (4)
- Fiche des prix et frais annexes, taux horaires ou prix forfaitaire avec une mention pour les avantages fiscaux distinctement identifiée (5)
- Modèle de devis (6)
- Contrat type de prestation (10)
- Modèle type de facture (14)
- Modèle type d'attestation fiscale (15)

La fiche des prix a été le seul document retouché pour le dossier et la liste des prestations a été intégrée à l'identique. Quelques modifications ont dû être faites en ce qui

concerne la facture et l'attestation fiscale. Néanmoins, il fut impossible de réaliser les modifications souhaitées sur le devis et le contrat de prestation car cette manipulation devait impérativement être réalisée par le siège de Générale des Services qui n'était pas disposé à retoucher ces documents (documents disponibles uniquement en format PDF à partir de XIMI).

2.1.4. Le suivi des prestations

Également dans un souci de protection des personnes accompagnées à travers la garantie de prestations de qualité, le Conseil Départemental met au premier plan les procédures de suivi des prestations. Cette garantie peut être vérifiée en analysant les documents suivants :

- Fiche d'évaluation des besoins de la personne accompagnée (8)
- Protocole des interventions (11)
- Cahier de liaison (13)
- Signe de reconnaissance des intervenants à domicile (12)
- Procédure de suivi individualisé des prestations (17)
- Procédure de traitement des informations préoccupantes concernant la personne accompagnée (18)
- Procédure de traitement des réclamations des personnes accompagnées et de gestion des conflits entre les intervenantes et les personnes accompagnées (19)
- Procédure de traitement des situations de maltraitance, recueil, traitement, transmission et information (20)
- Procédure de remplacement dans le cadre de la continuité de service et de l'accompagnement continu (26)
- Procédure de gestion de l'urgence (27)
- Procédure de suivi des interventions (28)

Ici, tous ces documents nécessitaient impérativement de connaître le mode de fonctionnement et toutes les procédures de l'agence. Les stagiaires ont, grâce au temps consacré à la mission de responsables de secteur, pu mettre à jour ou créer tous les documents ci-dessus ; excepté le cahier de liaison scanné et intégré tel quel au dossier.

2.1.5. Le personnel

Un personnel qualifié est synonyme de qualité. C'est pourquoi il s'est avéré important de vérifier le bagage initial des intervenants, mais aussi les apports de la structure pour les rendre plus performants. Les pièces permettant au Conseil Départemental de vérifier leurs compétences sont les suivantes :

- Liste du personnel, qualification et diplômes du directeur, des encadrants et des intervenants (21)
- Procédure de recrutement (22)
- Modalités d'accompagnement des intervenants à domicile dans leur pratique professionnelle (23)
- Plan d'action de prévention de la maltraitance et de promotion de la bientraitance par des formations (24)
- Contrat type de travail des intervenants (25)

Pour cette catégorie de documents, les stagiaires, grâce à la liberté d'apprentissage qui leur a été délivrée par l'assistante d'agence ont également créé et modifier les documents déjà

existants dans l'entreprise. Seul le contrat de travail n'a pas été modifié en dehors de la suppression de l'identité de l'intervenant test²³.

2.1.6. L'amélioration continue

Pour finir, afin de s'assurer que les structures chercheront constamment à améliorer la qualité de leurs services dans le but d'obtenir la satisfaction des personnes accompagnées, les trois dernières pièces réclamées sont les suivantes :

- Adhésion à la charte nationale qualité des services à la personne (29)
- Modalités de contrôle interne de la qualité (30)
- Enquête de satisfaction auprès des personnes accompagnées portant sur leur perception de la qualité des interventions (31)

L'enquête de satisfaction ne changeant jamais et étant fournie par le franchiseur, il n'a pas été nécessaire de la modifier en dehors de sa mise en page. D'autre part, n'ayant pas à disposition de document explicatif des modalités internes de la qualité, un document a donc dû être créé.

2.2. Le nouveau cahier des charges

Le décret n° 2016-502 du 22 avril 2016 relatif au cahier des charges national des Saad et modifiant le code de l'action sociale, fixe, sous la forme d'un cahier des charges, les conditions techniques minimales d'organisation et de fonctionnement applicable aux Saad autorisés. Il s'applique, en effet, aux structures réalisant des « actions liées aux actes essentiels de la vie, au soutien à domicile, à la préservation ou restauration de l'autonomie et au maintien ou développement des activités sociales et des liens avec l'entourage des personnes accompagnées ».

Afin de passer à l'assemblage des différentes pièces, il a fallu étudier le cahier des charges national de l'Autorisation afin de mieux comprendre les attentes du Conseil Départemental vis-à-vis des structures. En effet, comme précisé précédemment, le cahier des charges national décrit les conditions techniques minimales d'organisation et de fonctionnement des services d'aides et d'accompagnement à domicile relevant désormais du Code de l'action sociale et des familles.

Le but ici n'est pas de décrire dans sa totalité ce cahier des charges, mais plutôt de mettre en avant les informations prises en compte pour l'élaboration du dossier. Bien entendu, ces informations seront regroupées de la même manière que les pièces à fournir.

2.2.1. L'agence

Les structures Autorisées doivent disposer de locaux situés dans la zone d'intervention. Ces locaux doivent être adaptés à l'accueil du public et au maintien de la confidentialité des échanges. L'accueil doit donc se faire de manière physique sur au moins deux demi-journées

²³ Le contrat de travail d'un intervenant a été pris plus ou moins au hasard. Les stagiaires ont choisi un contrat de travail comprenant le plus d'activité possible (garde d'enfants, aide et accompagnement des personnes âgées, ménage, transport, etc.)

par semaine, à date et heures fixes, avec une amplitude horaire de trois heures au minimum par demi-journée.

2.2.2. La communication

L'accueil téléphonique des structures autorisées doit être assuré 5 jours sur 7 et 7 heures par jour. Lorsqu'il n'est pas assuré, les organismes se doivent de mettre en place une procédure de gestion des messages téléphoniques.

Pour chaque nouvelle personne cherchant à contacter les Saad, celles-ci ont l'obligation de mettre à leur disposition les informations relatives aux financements possibles.

De plus, à la signature du contrat de prestation, un livret d'accueil doit être remis à chaque nouveau client. Ce livret doit comporter toutes les informations susceptibles de l'intéresser. À savoir, les coordonnées de la structure, sa localisation, ses heures et jours d'ouverture, les principales prestations proposées et leurs tarifs, les conditions générales de remplacement, les recours possibles en cas de litiges, la possibilité de recourir à une personne de confiance, ainsi que les coordonnées des services du Conseil Départemental compétent.

Pour finir, afin de toujours être à la disposition des clients et de répondre à toute interrogation supplémentaire de leur part, toutes les structures autorisées doivent mettre à leur disposition un interlocuteur compétent dont il devra leur communiquer le nom et les coordonnées.

2.2.3. La prestation

Les organismes doivent renseigner les prospects et clients sur les prestations, au titre de l'obligation générale d'information instaurée par le décret, et doivent les afficher, dans les locaux et sites Internet, accompagnées de leur prix et frais annexes (HT et TTC), sans oublier la mention d'un avantage fiscal possible. Également, un devis gratuit doit être élaboré pour toute prestation supérieure ou égale à cent euros et lorsque le client le souhaite, peu importe le prix. Cette information doit également être affichée de manière lisible au sein des locaux.

De plus, chaque prestation doit être précédée de la signature d'un contrat de prestation (en double exemplaire pour les deux parties). Ce contrat doit préciser la durée, la fréquence, le prix avant prise en charge (pour les personnes bénéficiant d'aides financières) ainsi que le montant restant à charge. Celui-ci leur permettant de formaliser l'accord de la mise en place des prestations par la personne accompagnée, voire son proche aidant.

Pour finir, une fois les interventions réalisées, une facture doit être délivrée avant tout paiement. Celle-ci doit être claire et préciser le détail des prestations réalisées.

2.2.4. Le suivi des prestations

En termes de suivi des prestations, les organismes se doivent de réaliser avec chaque personne accompagnée, voire son proche aidant, une évaluation globale et individualisée de ses besoins. À la suite de cette évaluation, l'encadrant doit s'assurer que l'intervenant soit informé des besoins spécifiques du client.

Un cahier de liaison doit être placé au domicile de la personne aidée de manière à ce que tous les acteurs intervenants puissent communiquer facilement et ce, pour toutes les prestations régulières.

Les structures doivent tenir à jour l'historique des prestations par tout moyen et un système de suivi individualisé des prestations doit être mis en place, de sorte que toute information remontée à la structure concernant la situation de la personne accompagnée soit conservée afin de procéder à tout réexamen nécessaire de sa situation.

Les Saad s'engagent également à remplacer les intervenants absents sans délai, dans le cas de public fragile, et doivent informer les personnes accompagnées, voire leur proche aidant, des conditions générales de remplacement de leurs intervenants habituels.

Pour finir, les structures doivent, sans exception, toujours être disposées à répondre aux situations d'urgence, notamment à travers une permanence téléphonique, ou encore la téléassistance.

2.2.5. Le personnel

Afin de réaliser les missions demandées, les structures doivent s'assurer qu'elles pourront garantir la qualité des prestations à travers leur fonction de direction (mise en œuvre et prescription du cahier des charges national), leur fonction d'encadrement (évaluation global des besoins, proposition d'interventions au regard des attentes et des besoins, etc.) et leur fonction d'intervenant auprès des personnes accompagnées (accompagnement personnalisé et adapté grâce aux compétences d'un personnel qualifié).

Pour cette dernière fonction, chacune des structures doit s'assurer des motivations, compétences, aptitudes, qualifications et expériences professionnelles de chaque candidat reçu à travers l'élaboration d'un processus de recrutement (entretien physique, fiches de postes, etc.). Ces candidats doivent être titulaires d'une certification professionnelle du secteur sanitaire, médico-social ou social, avoir une expérience professionnelle de trois ans dans ce domaine, bénéficier d'une formation dans les six mois suivant l'embauche ou recourir à la formation en alternance pour pouvoir exercer dans les Saad autorisés.

Après embauche, les intervenants doivent être soutenus et accompagnés par leur structure dans leur pratique professionnelle (formations, réunions d'échange d'informations et d'échange de bonnes pratiques professionnels, entretiens individuels, etc.).

Pour finir, les moyens personnels d'un Saad autorisé doivent lui permettre d'assurer la continuité des prestations pour lesquelles il s'est engagé dans la cadre du contrat de prestations signé, même en cas d'indisponibilité de l'intervenant attitré.

2.2.6. L'amélioration continue

Enfin, les Saad doivent, au moins une fois par an, réaliser des contrôles internes portant sur l'application du cahier des charges national et la mise en œuvre de la charte nationale qualité.

D'autre part, au moins une fois par an, une enquête qualité doit être réalisée auprès des personnes accompagnées. Celle-ci doit se faire dans le but d'évaluer et d'améliorer la qualité des prestations proposées.

2.3. La certification QUALICERT

L'agence Générale des Services du Mans, face à l'élaboration de ce dossier de demande d'Autorisation est avantagée par rapport aux structures non certifiées. En effet, afin d'obtenir la certification Qualicert, l'agence a dû se conformer à des caractéristiques très strictes en matière de qualité. Il a donc fallu connaître les procédures déjà suivies par l'agence afin de savoir sur quels aspects du cahier des charges il fallait mettre l'accent.

Nous allons donc présenter, de la même façon que nous avons présenté celles du cahier des charges national, les exigences du référentiel QUALICERT (document composé de 94 pages et fournis uniquement aux entreprises faisant l'objet de la certification QUALICERT) utiles à l'agence pour l'Autorisation.

2.3.1. L'agence

Le local destiné à l'accueil physique (même temps d'accueil prévu que pour l'Autorisation) doit être aménagé en conséquence et doit au minimum comporter un bureau ou un comptoir ainsi que deux chaises pour le public. Celui-ci doit présenter un affichage reprenant les jours et horaires d'accueil. En cas d'attente d'un client, des moyens doivent être prévus afin de le faire patienter (machine à café, sièges, revues, journaux, etc.). Concernant les personnes à mobilité réduite, un accès spécifique doit être prévu afin de les recevoir.

2.3.2. La communication

Un interlocuteur compétent, pour répondre aux demandes des clients, doit être joignable par téléphone au minimum 5 jours par semaine (7 heures par jour) et une messagerie téléphonique doit être mise à disposition en cas d'absence ; une procédure de gestion des messages téléphoniques doit donc être mise en place. En cas de problème majeur, l'interlocuteur assure une garde permanente en dehors des horaires d'ouverture d'accueil.

Le chargé d'accueil doit être capable de fournir une explication des différentes prestations de façon claire et précise. Il dispose d'un guide d'information comprenant des informations utiles pour renseigner les clients. Il doit notamment être capable de les orienter pour les démarches à effectuer pour l'obtenir des financements potentiels, mais également de les orienter vers d'autres services aptes à leur apporter une aide complémentaire.

Pour finir, un livret d'accueil doit être remis avec le contrat de prestation. Celui-ci comporte divers informations susceptibles d'intéresser les clients, notamment les recours possibles en cas de litige, ainsi que la charte des droits et libertés de la personne accompagnée.

2.3.3. La prestation

Les informations clés transmises aux clients et prospects doivent être contrôlables, traçables et exemptes d'erreur ou de tout élément susceptible de les tromper. Les brochures distribuées et le site Internet doivent comporter au minimum le prix des prestations, le type de services proposé ainsi que la liste de services disponibles et les conditions d'adhésion.

Un devis gratuit doit être réalisé pour toute personne qui le demande ou pour toute prestation dont le montant mensuel est supérieur à 100 € TTC. Ce devis peut être horaire, journalier, hebdomadaire, mensuel, annuel ou forfaitaire et doit comporter les coordonnées de

l'organisme et du client, la nature des prestations, le coût total détaillé, les modes de paiements possibles, les modalités de résiliation, ainsi que les dispositions fiscale en vigueur.

D'autre part, pour toute prestation, un contrat doit être établi avant la première prestation (sauf urgence). Celui-ci doit au minimum préciser les coordonnées de l'entreprise et du bénéficiaire et l'acceptation par ce dernier, des conditions générales de services de l'organisme (signature). Il précise aussi la durée, la fréquence et le type de prestation, mais également le prix avant prise en charge, le reste à charge s'il est connu, les conditions générales de remplacement et les modalités d'interruption/fin de contrat de part et d'autre.

L'organisme doit émettre une facturation détaillée et datée qui énonce au minimum les coordonnées de la structure et du client, le détail des heures et le prix des prestations. Une attestation fiscale doit également être délivrée au client dans le but de lui faire accéder aux dispositions fiscales en vigueur. Celle-ci doit au minimum comporter les informations sur la structure, les coordonnées du client, le récapitulatif des prestations, les sommes engagées et la part préfinancée des CESU le cas échéant, ainsi que la mention « Il est obligatoire d'identifier clairement auprès des services des impôts, lors de votre déclaration fiscale annuelle, le montant des CESU que vous avez personnellement financé, ce montant seul donnant lieu à avantage fiscal ».

2.3.4. Le suivi des prestations

Un support d'enregistrement des besoins des clients doit être mis à la disposition du chargé d'accueil afin qu'il puisse y inscrire l'identité du client, la date de prestation souhaitée, la nature de la prestation demandée, les horaires souhaités ainsi que les exigences particulières du bénéficiaire ; ces informations devant être intégrées au dossier du bénéficiaire. L'organisme doit également tenir à jour un historique administratif des interventions consultable sur support papier ou sur support informatique (nom du client, nature de l'intervention, date et durée, nom des intervenants, montants facturés et observations éventuelles).

Dans le cadre de prestations ponctuelles ou d'urgence, une rencontre au domicile du client doit être effectuée afin de définir précisément ses besoins. Lors de cette rencontre, doivent être précisées, les modalités d'utilisation du cahier de liaison, les conditions de remplacement, les modes d'évaluation de la prestation, les modalités de suspension ainsi que les modalités de résiliation. Dans le cadre de prestations régulières, une fiche mission doit être établie dans le but d'identifier les risques professionnels. Cette fiche doit être intégrée au dossier du client et doit être transmise à l'intervenant en charge de la prestation afin de le sensibiliser sur les risques potentiels.

En ce qui concerne les personnes dépendantes, lors du premier contact, une identification du niveau de dépendance du bénéficiaire doit être faite. S'il ne bénéficie pas de l'APA, le soignant habituel du bénéficiaire, ou son proche aidant doit être avertit. Dans le cas où la demande d'intervention ait été réalisée par l'entourage du bénéficiaire, les coordonnées de l'interlocuteur doivent être enregistrées.

Une évaluation totale des besoins doit être élaborée (type de dépendance, habitudes de vie, nature des tâches à réaliser, etc.) et le plan d'aide attribué doit être analysé. À la suite de l'évaluation des besoins, une transmission systématique de ceux-ci doit être faite aux intervenants avant le début des interventions pour la bonne réalisation de la prestation.

Les prestations régulières assurées auprès des publics fragiles doivent donner lieu à la mise à disposition, au domicile du client, d'un cahier de liaison, support d'information

utilisable par tous les acteurs susceptibles d'intervenir et consultables pour les informations à connaître. Les intervenants de la structure doivent donc y noter les heures d'arrivée et de départ, mais également, tous les faits marquants produits au cours de l'intervention.

Dans le but d'améliorer le service et de traiter les anomalies, l'organisme doit mettre en place un système de suivi après la première intervention. Dans le cas d'un avis général insatisfaisant du client, les causes de cette insatisfaction doivent être identifiées et des actions correctives doivent être mises en place. Ce système doit également traiter les situations de maltraitance afin de transmettre toute information nécessaire aux autorités compétentes. Dans le cas où un intervenant soit la source de la situation de maltraitance, l'organisme devra assurer un traitement disciplinaire du salarié de façon proportionnelle à la gravité de l'acte et conformément aux règles juridiques en vigueur.

En termes de suivi individualisé des prestations, pour toute prestation régulière de plus de six mois, une visite annuelle doit être réalisée au domicile du client dans le but de réactualiser la prestation. Les retours des intervenants peuvent également être utiles pour faire remonter les événements importants et les informations préoccupantes.

Pour finir, l'organisme doit garantir à ses clients la continuité des prestations. Pour cela, ses moyens en personnel doivent lui permettre d'assurer les prestations pour lesquelles il s'est engagé dans le cadre du contrat de prestation. De ce fait, sauf indication contraire dans le contrat, un remplacement est d'office proposé en cas d'absence de l'intervenant habituel et organisé sans délai dans le cas de publics fragiles.

2.3.5. Le personnel

Une politique de gestion de ressources humaines doit être définie par rapport au recrutement, à la formation et à l'évaluation annuelle. Pour cela, une liste de profils de postes doit être définie de manière à y retrouver la présentation du poste, sa finalité ainsi que les compétences requises. Ces éléments devront être vérifiés lors d'un entretien physique et inscrits sur une fiche d'évaluation conservée ensuite dans le dossier du candidat.

Les intervenants recrutés doivent soit être titulaires d'une certification professionnelle attestant de compétences dans le secteur sanitaire, médico-social, social ou des services à la personne, soit disposer d'une expérience professionnelle de trois ans dans ce même domaine, soit, bénéficier d'une formation en alternance ou d'une formation qualifiante dans ce secteur.

Un guide pratique doit être remis aux intervenants afin de les aider dans leurs missions. Ce dernier doit principalement rappeler les techniques minimales à respecter, donner des conseils pratiques pour la réalisation des interventions, rappeler les risques liés au métier et prévenir des actes de maltraitance.

Un plan de formation doit également être établi dans le but d'assurer le maintien et le développement des compétences des intervenants et des encadrants. Celui-ci porte notamment sur les sujets généraux relatifs à l'ensemble des activités, mais également sur des sujets ciblés telle que la maltraitance. L'organisme doit également proposer aux intervenants des réunions d'information et d'échanges sur les bonnes pratiques et le respect de la déontologie.

Pour finir, un entretien annuel avec chaque intervenants doit être réalisé dans le but de faire le point sur ses activités, de fixer des objectifs d'amélioration, de déterminer les besoins en formations et de valider le résultat des formations passées.

2.3.6. L'amélioration continue

L'organisme doit mettre en place des enquêtes de satisfaction annuelles (par tout moyen) auprès d'un échantillon représentatif de ses bénéficiaires afin d'évaluer la qualité perçue des interventions. Une synthèse de cette enquête, comprenant des pourcentages de satisfaction, doit être faite et transmise aux clients ayant répondu. Pour finir, pour tous les taux inférieurs à 80%, une action d'amélioration doit être envisagée afin d'éviter le renouvellement de l'anomalie.

D'autre part, l'organisme doit s'assurer de la prise en compte des recommandations de bonnes pratiques professionnelles validées par l'ANESM (Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux). Pour cela, un audit interne doit être réalisé chaque année.

3. L'élaboration du dossier

Les prescriptions du cahier des charges constituent des conditions techniques minimales d'organisation et de fonctionnement que les structures peuvent mettre en œuvre selon leurs propres choix d'organisation. La SARL Générale des Services du Mans a donc choisi de répondre à ce cahier des charges en prenant pour base les prescriptions de la certification QUALICERT déjà mises en œuvre et de les améliorer lorsque cela été nécessaire.

Cette certification lui permettait déjà de mettre en avant une organisation aboutissant à une réelle qualité des prestations. Grâce à l'analyse du cahier des charges national et du référentiel QUALICERT, nous pouvons remarquer qu'il a beaucoup de similitudes entre ces deux normes. Le référentiel étant, nous avons pu le constater, plus strict que le cahier des charges, l'agence n'a pas eu besoin de modifier son mode de fonctionnement. Ce n'est pas pour autant que la constitution du dossier de demande d'Autorisation a été rapide et facile à réaliser. En effet, mettre en application des caractéristiques ne signifie pas forcément de mettre par écrit la manière de faire, tâche qui a dû être réalisée par les deux stagiaires pour constituer le dossier.

Nous allons donc présenter la façon dont a été élaboré le dossier de demande d'Autorisation, constitué par les deux stagiaires de l'agence sur la période d'avril à mai 2016, mais également les difficultés rencontrées et les propositions d'amélioration pouvant être faites concernant le mode de fonctionnement de la structure face à ce nouveau cahier des charges national.

3.1. Constitution du dossier de demande d'Autorisation

Dans le but d'aller le plus rapidement possible des tâches ont été réparties entre les deux stagiaires en fonction de leur formation, mais également de leurs expériences respectives. Chacune d'entre elles a donc dû faire appel à ses connaissances afin de travailler seule, mais également en équipe sur les différents documents réclamés par le Conseil Départemental.

3.1.1. La répartition des tâches

La première stagiaire, ayant une formation de 2^{ème} année dans le domaine des Services À la Personne et ayant passé deux mois au poste de responsable de secteur, avait pour tâche de s'occuper de tous les documents relatifs aux procédures retrouvées en exerçant ce poste. Elle avait donc pour mission de rassembler, constituer ou modifier les documents suivants :

4	Liste des prestations proposées par la structure
6	Modèle de devis
7	Information destinée au public relative aux financements potentiels, et aux démarches à effectuer ainsi qu'aux recours possibles en cas de litige.
8	Fiche d'évaluation des besoins de la personne accompagnée
10	Contrat type de prestation entre la structure et la personne accompagnée ou son représentant légal
11	Protocole d'intervention (consignes, tâches à accomplir...)
13	Cahier de liaison
17	Procédure de suivi individualisé des prestations
18	Procédure de traitement des informations préoccupantes concernant la personne accompagnée

20	Procédure de traitement des situations de maltraitance, recueil, traitement, transmission et information
26	Procédure de remplacement dans le cadre de la continuité de service et de l'accompagnement continu
27	Procédure de gestion de l'urgence
28	Procédure de suivi des interventions
31	Enquête de satisfaction auprès des personnes accompagnées portant sur leur perception de la qualité des interventions

La seconde stagiaire, ayant une formation globale de cinquième année en management, ayant déjà effectué un stage de cinq mois au poste de responsable de secteur dans une autre franchise de Générale des Services et ayant passé un mois à ce poste dans l'agence, avait pour mission de rassembler, modifier ou constituer les documents relatifs à la structure et aux ressources humaines :

1	Acte de propriété ou bail de location du local de la structure accueillant du public
2	Plans des locaux de la structure autorisée
5	Fiche des prix et frais annexes éventuels, taux horaire ou le prix forfaitaire (en HT et en TTC) avec une mention pour les avantages fiscaux distinctement identifiée (fiche affichée dans vos locaux)
12	Signe de reconnaissance des intervenants à domicile (badges, cartes professionnelles...)
14	Modèle type de facture
15	Modèle type d'attestation fiscale
16	Nom et coordonnées de l'interlocuteur au sein de la structure chargé du suivi des prestations
21	Liste du personnel, qualifications et diplômes du directeur / de la directrice, des encadrants et des intervenants
22	Procédure de recrutement
23	Modalités d'accompagnement des intervenants à domicile dans leur pratique professionnelles (formation, réunions d'échange de pratiques, entretiens individuels)
24	Plan d'actions de prévention de la maltraitance et de promotion de la bientraitance par des formations
25	Contrat type de travail des intervenants
29	Adhésion à la charte nationale qualité des services à la personne
30	Modalités de contrôle interne de la qualité
32	Copies des statuts ou extrait du registre du commerce et des sociétés
33	Extrait Kbis
34	Document INSEE (avec le code APE et le numéro SIRET)

Pour finir, elles avaient également pour mission de s'entraider en ce qui concerne les trois derniers documents :

3	Procédure de l'accueil téléphonique personnalisé + procédure de gestion des messages téléphoniques
5	Livret d'accueil remis à la personne accompagnée ou à son représentant légal
19	Procédure de traitement des réclamations des personnes accompagnées et de gestion des conflits entre les intervenants et les personnes accompagnées

Toutefois, la réalisation du dossier ne s'est pas réalisée de la manière souhaité car d'une part, dans certains cas, l'une avait plus de connaissance sur un sujet attribué à l'autre et inversement, et d'autre part, car la responsable de secteur de l'agence ayant à charge deux autres stagiaires, des recrutements à réaliser ainsi que des transports, les deux stagiaires

devaient, en plus de la constitution du dossier, effectuer le rôle de responsable de secteur, qui, nous l'avons vu précédemment est très prenant. De ce fait, l'une effectuait le travail de l'autre afin de lui permettre de se concentrer sur le quotidien de l'agence.

Au final, la première stagiaire a travaillé seule, uniquement sur les pièces n°4, 6, 8, 10, 17, 20, 27, 28 et 31, tandis que la seconde a travaillé seule sur les n°1, 2, 3, 5, 13, 14, 15, 16, 24, 25, 29, 30, 32, 33 et 34. Bien entendu, les documents restants ont été travaillés par les deux stagiaires.

3.1.2. La constitution du dossier de demande d'Autorisation

N'ayant pas contribué au travail de la première stagiaire, nous présenterons ici les documents travaillés par la seconde stagiaire ainsi que ceux travaillés en binôme.

3.1.2.1. Documents non retouchés

Certains documents étaient déjà à la disposition des stagiaires au sein des locaux. Il a donc, tout simplement, fallu les regrouper et de les intégrer au dossier final. Ces documents étant les suivants :

- Bail de location du local, copie des statuts, Extrait Kbis et documents INSEE : documents fournis par le dirigeant de l'agence qui ont été scannés et intégrés au document ;
- Cahier de liaison : document disponible dans les locaux (page de garde scannée et contenu repris sur ordinateur) ;
- Modèle de facture et modèle d'attestation fiscale : documents disponibles dans XIMI choisis au hasard et les noms des clients ont été effacés avant de les intégrer au dossier ;
- Contrat de travail type : document disponible sur le réseau informatique de l'agence ; le contrat d'un intervenant très polyvalent (garde d'enfant, auxiliaire de vie, aide-ménagère, etc.) a été pris au hasard, les informations spécifiques ont été supprimées et remplacées par des points en gras avant de l'intégrer au document.

3.1.2.2. Pièces modifiées en individuel

Seuls trois documents étaient déjà disponibles au sein de l'agence. Ceux-ci n'étant pas à jour ou pas assez détaillé, il a donc fallu y apporter des modifications.

Plan des locaux

Au sein de l'agence, un plan des locaux a été réalisé par un ancien stagiaire. Néanmoins, ce plan ne suffisait pas à justifier l'accessibilité de la clientèle. En concertation avec le dirigeant de l'agence, il a donc fallu y ajouter quelques renseignements. Ces renseignements ont été récupérés dans le dossier d'Agrément de l'agence qui décrit explicitement, la localisation des locaux, l'aménagement, ainsi que les affichages obligatoires.

Procédure d'appel téléphonique et de gestion des messages

Un document, bien connu des franchisés de Générale des Services, habituellement appelé « la Bible », comportait une procédure de gestion de appels téléphoniques. En fait, ce document reprend en intégralité les pratiques du franchiseur. Malheureusement, cette

procédure étant illisible et pas assez complète, il a donc fallu la retravailler, notamment en y ajoutant des faits réels.

D'autre part, la procédure de gestion des messages téléphoniques était inexistante. Il a donc fallu en créer une en fonction des connaissances des pratiques de l'agence.

Fiche des prix et annexes éventuels

Une fiche des prix est bien entendu disponible à l'accueil afin que les clients et prospect puissent prendre connaissance des différents tarifs et prestations. Malheureusement, l'Autorisation réclament une fiche de prix en hors taxe et toutes taxes comprises, et la fiche présente à l'agence étant intégralement rédigée en TTC, il a donc fallu la modifier en y ajoutant les prix hors-taxes (taux de TVA récupéré dans les paramètres de XIMI).

3.1.2.3. Pièces modifiées en binôme

Seuls deux documents ont dû être modifiés par les deux stagiaires.

Livret d'accueil

La seconde stagiaire ayant déjà travaillé sur le livret d'accueil d'une autre agence de Générale des Service dans le cadre du renouvellement de la certification QUALICERT, le gérant de l'agence était d'accord pour récupérer le livret d'accueil sur lequel elle avait travaillé et le modifier pour l'adapter à l'agence du Mans.

Il a donc fallu que les deux stagiaires le relisent dans son intégralité afin de rechercher toute information ne concernant pas l'agence. Le but était également de réduire le volume de ce livret d'accueil au maximum car celui-ci était trop volumineux (31 pages).

Les prix des prestations ont donc été modifiés. De plus, avec les conseils de la responsable de secteur, les deux stagiaires ont résumé dans un tableau (1 page) les informations relatives aux aides financières qui y étaient intégrées (3 pages). Également, l'annuaire des services du Conseil Départemental compétent ont dû être changés (contact, numéro de téléphone et adresse mail le cas échéant). Pour finir, les coordonnées de l'agence ont également dû être modifiées. Le livret d'accueil atteignant dorénavant 17 pages.

Procédure de traitement des réclamations et de gestion des conflits

Une procédure de traitement des réclamations était déjà présente au sein de l'agence. La responsable de secteur a fait le choix de la conserver, sans rien y changer afin que les prochains stagiaires ou employés de bureau puissent s'y référer.

Toutefois, il n'y avait pas de procédure de traitement des conflits. Là encore, les stagiaires ont donc dû faire appel à leurs connaissances et se remémorer les différentes situations rencontrées afin de rédiger cette procédure.

3.1.2.4. Pièces créées en individuel

Seule, la seconde stagiaire devait créer certains documents, puisqu'aucun support n'était disponible. Parfois, un simple mixe entre divers documents était nécessaire. D'autre fois, il fallait faire appel à la mémoire, ou encore au dirigeant et à son assistante.

Nom et coordonnées de l'interlocuteur chargé du suivi des prestations

Afin de réaliser ce document, la photo de la responsable de secteur, située dans le trombinoscope de l'agence, a été reprise dans le dossier. Celle-ci fut accompagnée de son titre et de son nom, mais également de sa carte de visite (donnée à tous les prospects).

Plan d'action de prévention de la maltraitance et de promotion de la bientraitance

Afin de créer ce dossier, il a fallu rechercher différentes informations, notamment dans le dossier de certification de l'agence. Dans ce dossier, la responsable de secteur, qui a participé à une formation de prévention contre la maltraitance y avait laissé les diapositives qui lui avaient été remises ainsi que des notes qu'elle avait prises. Egalement, dans ce classeur se trouvait une explication de cette formation sur un document d'inscription.

En prenant en compte tous les documents qui étaient à portée de main, la procédure de prévention de la maltraitance et de promotion de la bientraitance par des formations a pu être construite.

Adhésion à la charte nationale qualité des Services À la Personne

N'ayant aucun document au sein de l'agence attestant de son adhésion à la charte nationale qualité des SAP, le gérant a donc donné accès, à la seconde stagiaire, à son espace privé « NOVA »²⁴ afin de faire une capture d'écran de l'onglet où il était notifié que l'entreprise était adhérente à cette charte. Un paragraphe a été ajouté à cette capture d'écran pour expliquer l'absence de pièce justificative.

Modalités de contrôle interne de la qualité

Les modalités de contrôle interne de la qualité ont été transcrites en fonction des documents retrouvés et des connaissances de la deuxième stagiaires par rapport aux obligations liées à la norme ISO 26000 et à la certification QUALICERT.

3.1.2.5. Pièces créées en binôme

Une grande partie des pièces restantes ont été créées par les deux stagiaires qui ont mis en commun leurs connaissances des pratiques de l'entreprise pour les rédiger.

Informations relatives aux financements et aux recours en cas de litige

Une introduction pour expliquer les différentes méthodes de divulgation de ces informations a été rédigée par les deux stagiaires. À la suite de cette introduction les informations qui avaient été améliorées dans le Livret d'Accueil Client ont été reprises.

Protocole d'intervention & Signe de reconnaissance des intervenants

Après avoir consulté le cahier des charges nationales, les deux stagiaires ont, là encore, mis en commun leurs expériences sur le poste de responsable de secteur afin de rédiger ces documents. En ce qui concerne les signes de reconnaissance des intervenants, aucune photo n'a été mise en dehors de la carte professionnelle qu'ils présentent aux clients pour chaque première intervention.

²⁴ Extranet pour les organismes de SAP déclarés et/ou agréés, permettant d'être référencés dans l'annuaire des organismes déclarés ou agréés, consultables par les personnes cherchant des services à domicile.

Procédure de traitement des informations préoccupantes

N'ayant jamais fait face à ce type de problème, les deux stagiaires ont dû se reporter à internet pour avoir plus de précisions sur les méthodes à entreprendre. La responsable de secteur n'ayant jamais eu à traiter d'informations préoccupantes, n'a pas réellement pu les aider. Néanmoins, recevant souvent des documents de la part de structures partenaires tels que le CLIC par exemple, elle a su retrouver un document relatif aux informations préoccupantes.

Ne souhaitant pas négliger cette partie du dossier de demande d'Autorisation qui semble être primordiale dans la protection des publics fragiles. La seconde stagiaire, avec l'accord de la responsable de secteur, a donc contacté directement le service compétent du Conseil Départemental de la Sarthe qui a pu la diriger et lui donner plus amples informations sur la procédure à suivre. Cette procédure a donc ensuite été retranscrite pour le dossier.

Liste du personnel, qualification et diplômes

Afin de constituer cette liste les deux stagiaires ont dû se relayer lorsque l'une ou l'autre était sur le poste de responsable de secteur. En effet, la constitution de ce document fut très longue car il leur a fallu reprendre un par un les documents des salariés afin de compter le nombre d'années d'expérience professionnelle dans le secteur et de reprendre les diplômes obtenus. Il leur a également fallu rechercher dans XIMI le nombre de temps passé au sein de l'agence pour faire un calcul final du temps d'expérience professionnel de chacune des intervenantes. Toutefois, le dirigeant et la responsable de secteur ont renseigné, seuls, les informations les concernant.

Procédure de recrutement & Procédure de remplacement

Également, la procédure de recrutement a été rédigée conjointement entre les deux stagiaires qui ont toutes deux eu l'occasion de procéder à la recherche de salariés de différentes manières.

En ce qui concerne la procédure de remplacement, elles ont pris la décision d'en réaliser deux, en fonction de s'il s'agit d'une simple prestation de ménage et/ou repassage ou d'une prestation auprès d'un public fragile.

Modalités d'accompagnement des intervenants dans leur pratique professionnelle

En collaboration avec le dirigeant de l'agence et après avoir consulté le cahier des charges national, les stagiaires ont listé les différents moyens utilisés par la structure dans le but d'accompagner et de soutenir ses intervenantes dans le cadre de leur travail.

3.2. Difficultés rencontrées

L'élaboration du dossier de demande d'Autorisation par les deux stagiaires n'a pas été aussi facile que le laisse croire le déroulement synthétisé précédemment. Il convient donc de présenter les difficultés rencontrées par les deux stagiaires lors de la rédaction de cette demande d'Autorisation qui leur avait été demandé.

3.2.1. Problèmes rencontrés par la deuxième stagiaire

3.2.1.1. Répartition des tâches incorrecte

Dans un premier temps, la répartition des tâches paraissait logique, mais avec du recul, elle ne l'était pas forcément. En effet, les parcours suivis par les deux stagiaires n'avaient aucun rapport avec la rédaction de ce dossier. En effet, seules leurs connaissances acquises au poste de responsable de secteur étaient nécessaires. Elles auraient donc dû se consulter afin de savoir ce qu'elles étaient capables de faire individuellement.

3.2.1.2. Temps accordé non respecté

Au bout de deux semaines de stage, une réunion a été faite avec les stagiaires. À l'issue de cette réunion, les deux stagiaires au poste de responsables de secteur devaient disposer de deux semaines pour réaliser le dossier de demande d'Autorisation. De son côté, la responsable de secteur devait s'occuper de l'accueil physique et téléphonique.

Malgré ce qui avait été dit durant cette réunion, les deux semaines suivantes n'ont pas servies à travailler sur le dossier d'Autorisation. En effet, la responsable de secteur ayant des rendez-vous chez des publics fragiles et devant réaliser des entretiens pour trouver une auxiliaire de vie, ainsi que qu'un jardinier, n'avait pas le temps de se charger de l'accueil. C'est donc la seconde stagiaire qui a dû assurer la continuité du poste.

3.2.1.3. Poste de responsable de secteur trop occupé

Les deux stagiaires n'ont pas réellement pu travailler simultanément. En effet, l'une devait occuper le poste à l'accueil et l'autre devait travailler sur le dossier de demande d'Autorisation. Après 4 semaines passées à l'accueil, la responsable de secteur a demandé à la seconde stagiaire de continuer à travailler sur ce poste car la première stagiaire avait un certain délai pour finir de travailler sur les tâches qui lui avaient été confiées puisque la fin de son stage approchait. Il était totalement impossible de réaliser les deux missions en même temps. En effet, le poste de responsable de secteur étant très complexe et faisant appel à la réflexion constamment, ne permettait pas de se concentrer sur la rédaction du dossier.

Le gérant ainsi que la responsable de secteur, ne comprenaient pas pourquoi le dossier n'était pas terminé. Lorsque la responsable de secteur a repris son poste deux semaines avant la remise du dossier (1^{er} juin 2016), il restait uniquement les tâches de la seconde stagiaires qui n'avait pas été prévenue par la première qui avait préféré rédiger son mémoire durant ses heures de travail au lieu de récupérer le poste de l'accueil.

3.2.1. Problèmes rencontrés par les deux stagiaires

Les deux stagiaires souhaitaient réaliser des modifications sur le devis et le contrat de prestation. Malheureusement ces deux documents sont réalisés de manière automatique par le logiciel XIMI et elles n'avaient pas accès à la base de données pour les modifier.

Plusieurs mails ont été envoyés au franchiseur pour effectuer ces modifications, sans succès. Elles n'ont reçu aucune aide du gérant et de son assistante qui auraient peut-être pu faire avancer les choses.

D'autre part, la rédaction de la liste des intervenants n'a pas été une tâche très facile, ni très agréable. En effet, le logiciel XIMI n'étant pas exploité dans la totalité de ses capacités, aucune information concernant les intervenants n'y était référencée. Le fait de devoir ouvrir une après l'autre les pochettes de salariés, pour ne rien déranger et ne rien mélanger, a été une réelle perte de temps. D'autre part, toujours par rapport à la liste des intervenants, il s'est avéré que les dossiers des intervenants n'étaient pas totalement complets puisqu'il a fallu contacter certaines intervenantes afin de leur demander de ramener leurs CV et parfois même leur extrait de casier judiciaire (obligatoire pour tout recrutement).

3.3. Constats et propositions d'amélioration

Créer ou mettre à jour les procédures de l'agence permet d'accroître sa réactivité face aux nouvelles demandes et de mieux planifier. Cela permet également d'augmenter la crédibilité de l'agence. Cependant, la base de la démarche qualité de l'entreprise ne nécessitait pas réellement de modification du fait de la certification déjà obtenue.

3.3.1. Les apports de l'Autorisation pour ADS 72

Les exigences de l'Autorisation ont apporté des avantages à l'agence, bien que ces avantages auraient pu être obtenus du simple fait de la présence des stagiaires qui avaient également pour mission d'améliorer les procédures et l'organisation de l'agence. En effet, différentes procédures ont été améliorées par les deux stagiaires qui ont su avoir un regard neuf sur la manière de fonctionner de l'agence. Il convient donc de présenter les initiatives prises par celles-ci.

3.3.1.1. La communication

Le support d'information, mis à la disposition du responsable de secteur afin de lui permettre de mieux répondre aux interrogations et objections des clients et prospect, a été mis à jour. En effet, celui-ci était basé sur l'activité du franchiseur qui ne fonctionnent pas totalement de la même façon que l'agence du Mans.

3.3.1.2. Suivi des prestations

Avant de passer l'amélioration de la procédure de gestions des appels et de messages téléphoniques. Durant leur mission de responsables de secteur, les deux stagiaires ayant rencontré des difficultés à récupérer les informations et besoins des clients avec la « Fiche prospect » à disposition, ont décidé d'en créer une nouvelle. Cette fiche a été réalisée dans l'optique de faciliter la retranscription des informations dans XIMI et d'avoir le maximum d'informations en cas de perte des données informatisées. Celle-ci pourra également

permettre aux futurs stagiaires de connaître les questions à poser aux prospects afin de n'oublier aucune information importante et nécessaire à la mise en place des interventions.

Dans cette optique, les « Fiches mission » et les « Guides de première visite » complétés par la responsable de secteur lorsqu'il rend visite aux publics fragiles pour l'analyse de leurs besoins ont été actualisés en conséquence et avec la collaboration de celle-ci.

D'autre part, afin d'harmoniser la communication interne entre les différentes personnes en poste de responsable de secteur, les deux stagiaires ont pris l'initiative de transcrire les différents contacts qu'elles recevaient au cours d'une journée. Auparavant, cette tâche était réalisée sur un simple cahier. Cela a donc permis d'une part, aux deux stagiaires et à la responsable de secteur de consulter les différents appels reçus dans la journée et de voir comment les demandes ont été traitées (une notification apparaît directement lors de l'enregistrement d'une demande sur la cession XIMI des autres membres de l'agence). D'autre part, cela a permis un meilleur suivi des demandes. En effet, lorsqu'un client contacte l'agence pour une demande faite ultérieurement ou un problème survenu, la personne à l'accueil n'ayant pas été en charge de celle-ci initialement, peut désormais savoir de quoi il s'agit, uniquement en écrivant le nom du client dans XIMI pour la retrouver. De plus, l'avantage de cette nouvelle mise en place est que lorsqu'une personne a pris en charge une demande sans la traiter, une autre peut tout simplement sélectionner la rubrique « à traiter » pour consulter les tâches restant à réaliser.

3.3.1.3. Le suivi prospects

Les stagiaires ont également pris l'initiative de trier les fiches prospect. En effet, toutes les fiches remplies étaient placées au même endroit sans les distinguer. Un dossier papier a donc été constitué avec un sous dossier pour les demandes à relancer, une autre pour les demandes en attente et un dernier pour les demandes annulées. Afin de tenir ce dossier à jour, il a donc fallu respecter le principe imposé de la relance prospect (à réaliser une semaine après le premier contact). Cette nouvelle démarche a permis d'avoir plus de réactivité face à la demande des prospects, mais aussi de se situer face aux demandes susceptibles d'être validées.

3.3.1.4. L'amélioration continue

Également, la mise en place du suivi qualité a été faite. Les stagiaires se sont engagées à contacter les nouveaux clients quelques jours après leur première intervention dans le but de savoir ce qu'ils ont pensé de la prestation. De nouveau, cette démarche a encore permis de montrer aux nouveaux clients à quel point l'agence leur portait de l'attention, ce qui à long terme lui permettra de fidéliser sa clientèle. En accord avec la responsable de secteur, les réponses des clients sont enregistrées dans une rubrique de XIMI prévu à cet effet, à la suite, le logiciel attribue une note à l'intervenant, ce qui permettra d'attribuer les prochaines primes qualités.

3.3.2. Ce qui reste inchangé au sein de la structure

En dehors des améliorations apportées par les deux stagiaires, l'agence n'avait rien à mettre en place en raison de la certification QUALICERT déjà très exigeante en termes de qualité des établissements de SAP.

3.3.2.1. L'agence

Le local commercial n'a pas été réaménagé. En effet, l'accueil comporte un bureau, deux chaises pour les clients, un fauteuil pour attendre et des brochures. D'autre part l'accès aux personnes à mobilité réduite a toujours été mis en place grâce à une double porte vitrée à ouverture automatique. Pour maintenir la confidentialité des clients, lorsqu'ils le demandent l'accueil de ceux-ci se réalise en salle de réunion ou dans le bureau de la responsable de secteur ou du dirigeant.

Pour finir, l'agence offre un accueil physique et téléphonique durant 8h par jour du lundi au vendredi et 3h le samedi matin. Également, un système d'astreinte téléphonique est mis en place (à tour de rôle, les personnes de l'agence se relayent pour assurer l'astreinte téléphonique en cas d'urgence) durant les week-ends et les jours fériés. Les intervenantes possèdent aussi le numéro du dirigeant en cas de problèmes survenus les soirs de semaine.

3.3.2.2. La communication

La procédure de gestion des messages consiste à écouter les messages laissés sur le répondeur de l'agence tous les matins et à recontacter par la suite les interlocuteurs, mais également à traiter tous les emails reçus. De plus, à chaque contact de prospect, le chargé d'accueil présente la structure et son mode de fonctionnement, informe sur les différentes démarches à effectuer pour obtenir une aide extérieure et répond de la manière la plus précise aux interrogations. Il en va de même lorsqu'un client cherche à obtenir des informations.

3.3.2.3. La prestation

Les prestations et leurs prix sont affichés aux murs de l'accueil et sont également disponibles dans un présentoir sur le bureau d'accueil. Les prestations et la mention de l'avantage fiscal sont également présentées sur la vitrine de l'agence et sur son site Internet.

Dès qu'un client émet son souhait d'avoir des précisions sur les prix des prestations souhaitées, un devis gratuit est réalisé et lui est transmis accompagné des brochures présentant les prestations susceptibles de l'intéresser. L'agence a été très créative car dans le but de ne pas oublier le devis et le contrat de prestation, ces deux documents ont été regroupés en un afin de créer le Devis-Contrat. Cette manière les prospects souhaitant réellement des prestations le font savoir en renvoyant le Devis-Contrat signé. Cette technique évite donc les redites sur les prestations souhaitées, le nombre d'heure et le prix (avec la prise en charge et le reste à charge en cas de plan d'aide) dans les deux documents.

3.3.2.4. Le suivi des prestations

Un classeur de liaison est toujours placé au domicile des publics fragiles de manière à ce que les intervenantes sur une même prestation, sachent ce qu'il leur reste à faire. Mais également dans le but d'informer les autres acteurs du domicile de tout événement anormal ou inhabituel survenu.

Lorsqu'un intervenant est absent, en cas de prestation de ménage uniquement, le client est consulté afin de déterminer s'il souhaite un remplacement ou non. En cas de prestation d'aide à la personne dans les actes de la vie quotidienne, le remplacement de l'intervenant est réalisé automatiquement en s'assurant que son remplaçant convienne à la prestation et en évitant de présenter un trop grand nombre d'intervenant pour ne pas perturber les clients. De

ce fait, l'agence s'efforce de créer des binômes d'intervenants afin que le remplaçant soit toujours le même. Cette information est précisée aux prospects dès le premier contact.

3.3.2.5. Le personnel

Afin de garantir des interventions de qualité à ses clients, les intervenants recrutés ont tous au moins trois ans d'expérience professionnelle, un diplôme dans le domaine ou un titre professionnel dans celui-ci. Certaines des intervenantes ont également pu bénéficier d'une formation en alternance débouchant pour chacune d'entre elle sur un CDI en tant qu'auxiliaire de vie aux familles. De plus, les motivations, aptitudes et compétences de tous les candidats sont analysées généralement par le gérant et la responsable de secteur (afin d'en débattre par la suite) au cours d'un entretien physique où des tests leurs sont transmis.

D'autre part, afin de soutenir et d'accompagner les intervenants, des formations sont mises en place, notamment sur la communication des informations ou encore sur la bientraitance et la maltraitance. Des réunions d'échange ont également lieu, certaines fois, entre les différentes intervenantes d'un même client, certaines fois avec un même corps de métier (la dernière en date étant une réunion des auxiliaires de vie). Pour finir, des entretiens individuels sont réalisés avec le dirigeant de l'agence.

3.3.2.6. L'amélioration continue

Enfin, une fois par trimestre, un questionnaire de satisfaction est transmis à l'ensemble des clients et une fois par an, une enquête qualité leur est adressée dans le but d'améliorer les prestations. Des contrôles internes sont également réalisés dans le cadre de la certification QUALICERT, par la SCI du réseau.

3.3.3. Remarques et propositions d'amélioration

De par l'élaboration de ce dossier, nous pouvons émettre certaines remarques négatives en y apportant des propositions d'amélioration. En effet, nous pouvons constater que l'élaboration de ce dossier au sein de l'agence Générale des Services du Mans aurait pu être fait de manière plus efficace, mais également que l'agence pourrait également améliorer son système de gestion en améliorant certaines procédures.

Différents points ont donc été observés au sein de l'agence du Mans. Un seul constat sera fait sur l'organisation de la mission ; les autres constats seront faits par rapport au respect du cahier des charges de l'autorisation.

Le déroulement de la mission

Au cours de l'élaboration du dossier de demande d'Autorisation, quatre stagiaires se situaient dans les locaux. Deux étudiantes avaient la charge de constituer le dossier et d'assurer le poste de responsable de secteur, une autre avait pour charge de réaliser une étude de marché pour l'agence et une dernière était en reconversion professionnelle et avait pour but d'observer les différentes tâches d'un responsable de secteur.

Ce surnombre de stagiaires a légèrement bouleversé l'organisation de l'agence et de ce fait, celle de l'élaboration du dossier. En effet, la stagiaire en charge de l'étude de marché était suivie par le dirigeant de l'agence qui avait également ses tâches à accomplir. Il n'avait donc pas beaucoup de temps à accorder aux autres stagiaires et a, de ce fait, délégué à la responsable de secteur.

La dernière stagiaire nécessitait une véritable attention car elle avait très peu de temps pour découvrir le monde d'un responsable de secteur. Il a donc fallu à la responsable de secteur, lui consacrer une grande partie de son temps ; l'autre partie étant consacrée aux impératifs de l'agence, notamment la recherche d'un nouveau jardinier et d'une nouvelle auxiliaire de vie, mais aussi aux visites à domicile de publics fragiles.

Cette situation bénéfique pour les deux premières stagiaires, du fait de l'autonomie qu'elles avaient sur la constitution du dossier, a également été négative. En effet, le dirigeant et la responsable de secteur n'avaient pas beaucoup de temps à consacrer aux apartés, ce qui est logique car, comme précisé précédemment, le poste de responsable de secteur est un poste très complexe à gérer et nous savons également que le poste de dirigeant l'est aussi.

La conséquence de cette indisponibilité a été le manque d'attention à la réalisation du dossier. En effet, le dirigeant de l'agence avait fait comprendre aux deux stagiaires que le but n'était pas de divulguer toutes les méthodes utilisées par l'agence et qu'il fallait, de ce fait, être très succinct concernant les procédures à suivre. Une fois le dossier terminé (les deux autres stagiaires ayant fini leurs missions), la responsable de secteur a pu consacrer du temps au dossier afin de le relire avant de transmettre au Conseil Départemental. Celle-ci a souhaité développer différents points afin qu'une personne amenée à intégrer l'agence puisse prendre connaissance des procédures dans le dossier constitué.

On peut observer dans cette situation un manque de communication au sein de l'agence, ce qui a eu pour résultante, une légère perte de temps. Afin de contrer à l'avenir ce frein au travail d'équipe et de travailler de manière plus efficace, nous pouvons recommander à l'agence de limiter le nombre de stagiaires au sein de la structure. Cette discussion a déjà été prise entre le directeur et son assistante qui en sont arrivés à la même conclusion.

Le livret d'accueil client

Le premier constat à faire est que, malgré l'obligation de fournir un livret d'accueil aux clients au moment de la signature du contrat de prestation, l'entreprise ne le fournit toujours pas, excepté aux clients qui le demandent.

Le fait est que l'adhésion à la Norme ISO 26000 consiste à respecter l'environnement. Il s'avère que les agences du réseau ont toutes pris l'habitude de redonner vie aux documents inutilisables en leur attribuant la fonction de brouillon. Au sein de l'agence du Mans, on pratique même le tri sélectif.

Les informations fournies dans le livret d'accueil étant quasiment toutes intégrées au contrat de prestation et dites à l'oral au moment du premier contact, il semble donc inutile d'imprimer autant de pages par clients. Cela est même considéré comme du gaspillage par l'agence.

Pourtant, il en va de son obligation et de ses engagements de remettre ce document à tous ces clients. Aucune remarque ne lui a encore été faite par les auditeurs, mais à présent, le Conseil Départemental étant particulièrement porté sur la protection et le droit des publics fragiles, cela pourra être négatif pour l'agence.

Afin de pallier à ce problème l'agence pourrait, dans un premier temps, transmettre ce document par mail à tous les clients en possession d'une adresse électronique. Dans un second temps, le livret d'accueil devrait encore être travaillé afin de le réduire au minimum de pages possibles (3 ou 5 pages) avec le minimum requis par le référentiel QUALICERT et le cahier des charges national de l'Autorisation.

Afin de faciliter la première solution et de le faire d'un simple clic, il serait intéressant d'intégrer ce livret d'accueil aux documents types de XIMI, ce qui permettrait de le transmettre directement à partir du logiciel.

Le suivi qualité

Les stagiaires ont pris l'initiative de réaliser les appels qualité à la suite des premières interventions. Cette tâche n'est pas toujours réalisée car l'activité très intense ne permet pas de le faire. De plus la multitude de clients et de prestations n'aident pas le personnel de l'agence à se rappeler des interventions de chacun. Pourtant cette tâche est primordiale dans l'amélioration continue car avec les compliments et mécontentement l'agence pourrait mettre en place plus d'actions correctives.

Deux solutions peuvent être proposées pour améliorer cette pratique. Premièrement, de la même façon que pour les interventions de transport, un rappel de suivi qualité peut être intégré dans l'agenda Outlook de l'agence. C'est un automatisme à prendre qui permettra un meilleur suivi des nouveaux clients (cette solution a été proposée par la responsable de secteur elle-même). Deuxièmement, la solution serait de demander à chaque intervenant en charge d'un nouveau client, de contacter l'agence pour donner son ressenti afin que, par la suite, elle contacte le client à son tour.

Le suivi des demandes

Un cahier a toujours été à la disposition des responsables de secteur dans le but de prendre en note toutes les conversations avec les correspondants. Il permet de ne rien oublier, mais aussi de retrouver ce qui a été dit auparavant. Sur ce cahier, une colonne permet de savoir avec qui est le correspondant, une autre permet d'inscrire l'objet de la correspondance et une dernière permet de voir si l'objet a été traité ou non (présence d'une croix si traitée).

Lorsqu'il y a un double appel, un second responsable de secteur a la possibilité de récupérer le sur un autre téléphone de l'agence. Ici, le cahier ne peut servir aux deux responsables de secteurs qui sont tous deux dans différentes pièces. Le second est obligé de prendre en note la demande sur une feuille. Cela représente un manque d'organisation, puisque la feuille en question peut être perdue et le premier responsable de secteur ne peut pas savoir l'objet de la discussion.

Les deux stagiaires ayant constaté ce problème, ont décidé de prendre en note toutes les demandes reçues dans la rubrique de XIMI prévue à cet effet. De cette manière, tous est répertorié au même endroit. Cette mise en place est très difficile pour le gérant et la responsable de secteur actuelle qui ont toujours pris l'habitude de noter à la main les différents objets des appels.

Pourtant, noter les objets dans XIMI constitue un gain de temps. En effet, lorsqu'un client contacte l'agence pour une communication précédente, il suffit uniquement de taper son nom et de voir le motif de la demande ; ce qui est plus pratique que de tourner les pages d'un cahier pour rechercher un nom parmi la multitude de lignes remplies au cours d'une même journée.

Nous pouvons donc conseiller au personnel de l'agence de se familiariser avec cette rubrique de XIMI, ce qui leur permettra de gagner du temps dans la gestion des demandes, à travers une recherche des anciennes demandes plus rapide, mais également la consultation de la solution apportée afin d'être le plus opérationnel possible en cas d'absence du collègue titulaire de celle-ci.

CONCLUSION

La Loi d'Adaptation de la Société au Vieillessement de la population, entrée en vigueur au 1er janvier 2016, permet d'anticiper la perte d'autonomie et de lutter contre l'isolement de la personne fragile. L'obtention de l'Autorisation, prévue par cette loi, pour l'ensemble des structures agissant au domicile des publics fragiles dans le but de conserver leur autonomie, a donc permis d'harmoniser leur mode de fonctionnement sur l'ensemble du territoire français.

Afin de répondre à la problématique de ce mémoire, consistant à connaître les enjeux de l'Autorisation pour l'agence Générale des Services du Mans, nous pouvons dire qu'en dehors du fait que le maintien de l'Agrément (pour les prestations de garde d'enfants de moins de trois et les prestations d'accompagnement) engendre un double régime pour l'agence, l'Autorisation n'a pas engendré de changements internes des processus préalablement mis en place par celle-ci. Toutefois, le recrutement des stagiaires a permis d'améliorer certaines démarches, ce qui reste dans la continuité du principe d'amélioration continue de l'agence.

En effet, dans notre étude de cas, le cahier des charges national de l'Autorisation ne représente pas la limite haute de la démarche d'amélioration continue des services dans laquelle s'est engagée l'agence du Mans ainsi que l'ensemble de son réseau. Il peut être défini comme étant le minimum requis à une excellente démarche qualité auprès des publics fragiles. De même, la certification QUALICERT, plus large et plus stricte que le cahier des charges, ne suffit pas à obtenir l'extrême position de la qualité des services rendus par l'agence. Les stagiaires recrutées ont, elles-mêmes, démontré ce fait en apportant un regard neuf à la structure et en procédant à l'amélioration de certaines procédures.

Néanmoins, l'agence du Mans a pu subir des changements d'ordre environnementaux. En effet, la fusion des régimes d'Agrément et d'Autorisation en un seul et même régime lui a permis de se positionner au même niveau que les associations, privilégiées par les Conseils Départementaux. De ce fait, nous avons pu constater que l'agence, depuis quelques mois, a souvent été sollicitée par des assistantes sociale pour lui proposer de mettre en place des interventions pour des publics fragiles possédant des plans d'aides. Cet accroissement récent de la sollicitation de l'agence par celles-ci résulte du fait qu'elles détiennent dorénavant, les mêmes critères de suivi des publics fragiles que les associations (reconnues par les Conseils Départementaux).

Il faut noter que les affirmations et préconisations faites dans ce mémoire sont uniquement valable et pour les structures similaires à l'agence du Mans, présentes dans un contexte bien précis. En effet, toutes les structures de Services À la Personne ne sont pas forcément certifiées QUALICERT et n'opèrent pas nécessairement de la même manière que l'agence du Mans. C'est pourquoi il pourrait être enrichissant de porter un plus regard plus étendu sur la question des effets l'Autorisation pour d'autres structures franchisées de Services À la Personne.

Pour finir, il aurait été intéressant de s'entretenir avec différentes structures du réseau Générale des Services, pour la rédaction de ce mémoire, afin de déterminer si les enjeux sont effectivement les mêmes pour l'ensemble des franchisés du réseau.

GLOSSAIRE

- ✓ **AGGIR** : Autonomie Gérontologie - Groupe Iso-Ressources
- ✓ **ANESM** : Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des entreprises et services Sociaux et Médico-Sociaux
- ✓ **ANSP** : Agence Nationale des Services à la Personne
- ✓ **APA** : Allocation Personnalisée d'Autonomie
- ✓ **CAF** : Caisse d'Allocation Familiale
- ✓ **CAS** : Centre d'Analyse Stratégique
- ✓ **CASA** : Contribution Additionnelle pour l'Autonomie
- ✓ **CESU** : Chèques Emploi Service Universel
- ✓ **CCAS** : Centre Communal Action Sociale
- ✓ **CDCPH** : Conseils Départementaux Consultatifs des Personnes Handicapées
- ✓ **CLIC** : Centres Locaux d'Information et de Coordination Gérontologique
- ✓ **CNSA** : Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie
- ✓ **CODERPA** : Comités Départementaux des Retraités et Personnes Âgées
- ✓ **DARES** : Direction de l'Animation, de la Recherche, des Études et des Statistiques
- ✓ **DIRECCTE** : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
- ✓ **EDEC** : Engagement pour le Développement de l'Emploi et des Compétences
- ✓ **FESP** : Fédération du Service aux Particuliers
- ✓ **FFF** : Fédération Française de la Franchise
- ✓ **GESP** : Groupement des Entreprises de Services à la Personne
- ✓ **GIR** : Groupes Iso-Ressources
- ✓ **IFM Dom** : Institut de Formation des Métiers au Domicile
- ✓ **IREF** : Institut de Recherche Économique et Fiscal
- ✓ **ISO** : International Organization for Standardization
- ✓ **Loi ASV** : Loi d'Adaptation de la Société au Vieillissement de la population
- ✓ **OASP** : Organismes Agréés de Services à la Personne
- ✓ **PAJE** : Prestation d'Accueil du jeune Enfant
- ✓ **PCH** : Prestation de Compensations du Handicap
- ✓ **RAA** : Recueil des Actes Administratifs
- ✓ **RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises
- ✓ **SAP** : Services À la Personne
- ✓ **SCI** : Structure de Contrôle Interne
- ✓ **SESP** : Syndicat des Entreprises de Services à la Personne
- ✓ **SIAD** : Syndicat International d'Aide à Domicile
- ✓ **SPASAD** : Service Polyvalent d'Aide et Services À Domicile
- ✓ **SSIAD** : Service d'aide et de Soins Infirmiers À Domicile

BIBLIOGRAPHIE

Documents internes :

- ✓ Dispositif de certification QUALICERT au sein du groupe Générale des Services
- ✓ Livret d'accueil salarié
- ✓ Livret d'accueil clients
- ✓ Référentiel QUALICERT
- ✓ La vision d'un responsable de secteur (extrait de DOC'Domicile N°32)
- ✓ Gestion du planning (extrait d'une revue scannée)

Mémoire :

- ✓ Les enjeux de la certification pour une structure franchisée des Services à la Personne, Année universitaire 2014-2015, Edlyne ARICIQUE

Sites consultés :

- ✓ **Google.fr** : Loi SAV
https://www.google.fr/search?q=loi+asv&num=20&cr=countryFR&newwindow=1&rlz=1C1ASUT_enFR517FR518&biw=1206&bih=570&tbs=ctr:countryFR,lr:lang_1fr&source=ln&lr=lang_fr&sa=X&ved=0ahUKEwjzi5av9uvMAhXE5xoKHdvYCN0QpwUIFA
- ✓ **Wikipedia.org** : Les services à la personne en France
https://fr.wikipedia.org/wiki/Services_%C3%A0_la_personne_en_France
- ✓ **Gouvernement.fr** : Loi ASV
<http://www.gouvernement.fr/action/l-adaptation-de-la-societe-au-vieillessement>
- ✓ **CCI-Paris-idf.fr** : Agrément
<http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation/activites-reglementees/sap/agrement-declaration>
- ✓ **L-expert-comptable.com** : Agrément Simple et Agrément Qualité
<https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/l-agrement-simple-pour-une-entreprise-de-services-la-personne.html>
<https://www.l-expert-comptable.com/a/52500-l-agrement-qualite.html>
- ✓ **Franchise-services.fr** : Le principe de la franchise
<http://www.franchise-service.fr/franchise-1.php>

ANNEXES

- [Annexe 1](#) : Adaptation de la Société au vieillissement, que prévoit la loi ?..... **64**

- [Annexe 2](#) : Liste des Agences du réseau Générale des Services..... **65**

- [Annexe 3](#) : Les 21 services aux particuliers soutenus dans le cadre de la loi Borloo **67**

- [Annexe 4](#) : Liste des pièces à fournir **68**

ANNEXE 1 : ADAPTATION DE LA SOCIÉTÉ AU VIEILLISSEMENT, QUE PREVOIT LE PROJET DE LOI ?



→ APPORTER PLUS DE JUSTICE SOCIALE ET DE PROTECTION AUX PERSONNES ÂGÉES.

700 millions d'€/an
ALLOUÉS AUX MESURES DU PROJET DE LOI

Accompagner les personnes âgées dans leur parcours de vie

Revalorisation de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA)

375 millions d'euros

consacrés à la revalorisation de l'APA



Augmentation du nombre d'heures d'aide à domicile

0€

Exonération de toute participation financière pour les bénéficiaires du minimum vieillesse (ASPA)

Réduction du niveau de participation financière



600 000 personnes bénéficiaires

Donner aux personnes âgées le choix du modèle de l'habitat qui leur convient

80 000 logements privés

renovés d'ici à 2017

40 millions d'euros

d'investissements de l'État pour des travaux de modernisation des résidences autonomie



Régulation du coût des EHPAD



300 millions d'euros

pour moderniser les établissements

Un forfait autonomie

pour financer les dépenses non médicales et préserver l'autonomie des résidents

Soutenir les proches aidants

Reconnaissance du statut de proche aidant avec une aide maximale de

500 euros /an et /aidé

pour financer ponctuellement un hébergement temporaire, un accueil de jour ou un renforcement de l'aide à domicile.

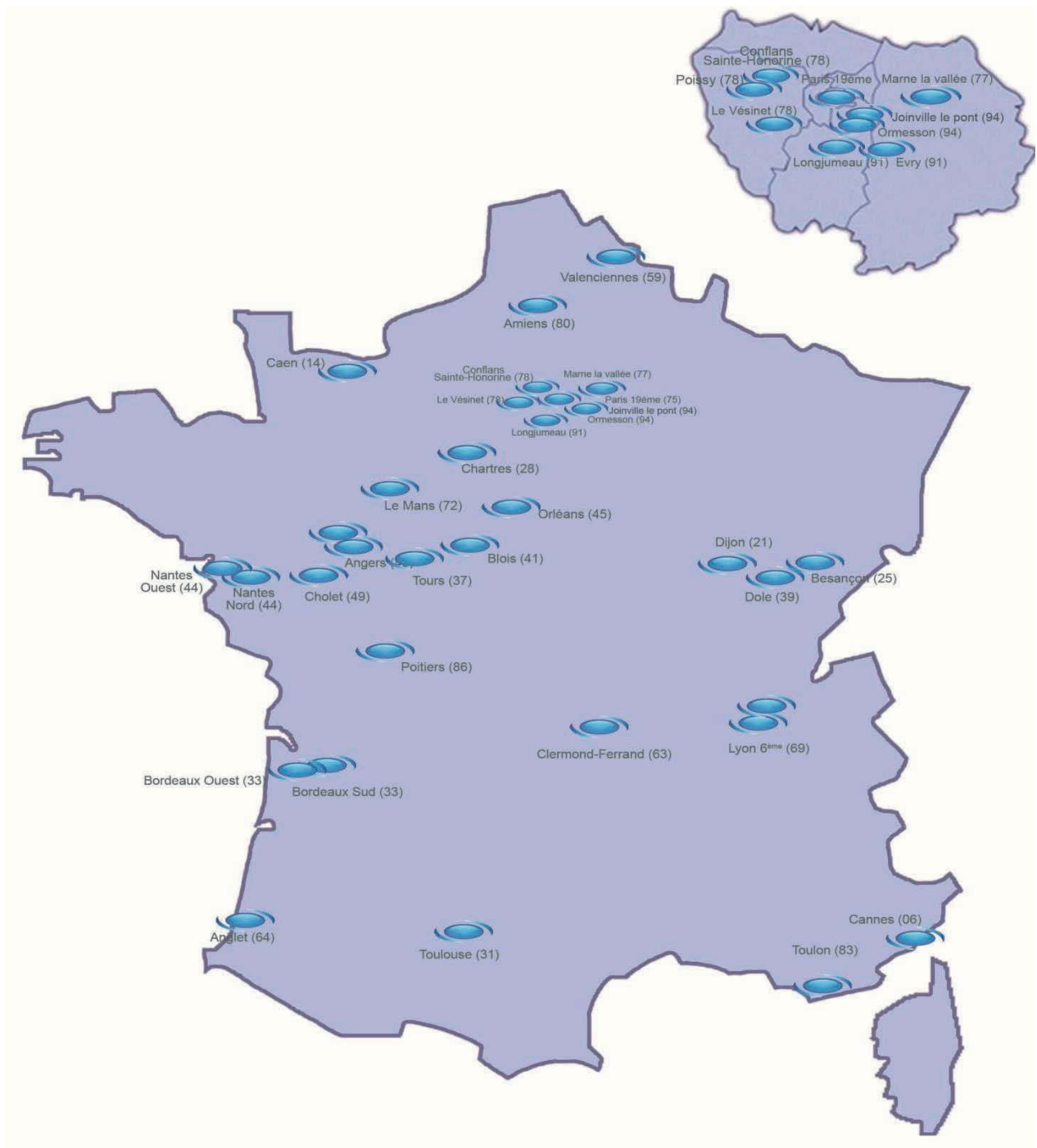
Droit au répit pour les aidants



Dispositif d'urgence en cas d'hospitalisation de l'aidant



ANNEXE 2 : LISTE DES AGENCES DU RÉSEAU GÉNÉRALE DES SERVICES



Le réseau Générale des Services au 27/05/2015 :

- Agence d'Angers (Grésillé) : Maine et Loire (49)
- Agence d'Angers (Saint-Michel) : Maine et Loire (49)
- Agence d'Ormesson sur Marne : Val de Marne (94)
- Agence de Nantes Est : Loire Atlantique (44)
- Agence de Tours : Indre et Loire (37)

- Agence de Caen : Calvados (14)
- Agence de Bordeaux Ouest : Gironde (33)
- Agence du Mans : Sarthe (72)
- Agence d'Anglet : Pyrénées Atlantiques (64)
- Agence de Longjumeau : Essonne (91)
- Agence de Marne la Vallée : Seine et Marne (77)
- Agence de Nantes Ouest : Loire Atlantique (44)
- Agence de Besançon : Doubs (25)
- Agence de Blois : Loir et Cher (41)
- Agence le Vésinet : Yvelines (78)
- Agence d'Amiens : Somme (80)
- Agence de Clermont-Ferrand : Puy-de-Dôme (63)
- Agence de Cholet : Maine-et-Loire (49)
- Agence de Conflans-Sainte-Honorine : Île-de-France (78)
- Agence de Lyon 6^{ème} : Rhône (69)
- Agence de Dijon : Côte-d'Or (21)
- Agence de Joinville-le-Pont : Val de Marne (94)
- Agence de Toulouse : Haute Garonne (31)
- Agence de Toulon : VAR (83)
- Agence de Lyon 3 Monplaisir : Rhône (69)
- Agence de Dole : Jura (39)
- Agence de POISSY : Île-de-France (78)
- Agence d'Orléans : Loiret (45)
- Agence de Chartres : Eure et Loire (28)
- Agence de Poitiers : La Vienne (86)
- Agence de Bordeaux Rive Droite : Gironde (33)
- Agence de Valenciennes : Nord (59)
- Agence de Cannes : Alpes - Maritime (06)
- Agence de Lyon Sud : Rhône (69)
- Agence de Lagny sur marne : (77)
- Agence de sceaux : Paris (92)
- Agence de Compiègne : (60)
- Agence de Saumur : (49)
- Agence de la Ciotat : (13)
- Agence d'Aix en PCE : (13)
- Agence de Saint Malo/dôle : (35)
- Agence de Niort : (79)
- Agence de la Flèche : (72)

ANNEXE 3 : LES 21 SERVICES AUX PARTICULIERS SOUTENUS DANS LE CADRE DE LA LOI BORLOO

1	Entretien de la maison et travaux ménagers	12	Aide à la mobilité et transport de personnes ayant des difficultés de déplacement lorsque cette activité est incluse dans une offre de service d'assistance à domicile
2	Petits travaux de jardinage y compris de débroussaillage	13	Prestation de conduite du véhicule personnel de personnes dépendantes du domicile au travail ou autre, à la condition que cette prestation soit comprise dans une offre de services incluant un ensemble d'activités effectuées à domicile
3	Prestations de petit bricolage dites « hommes toutes mains »	14	Accompagnement des enfants dans leurs déplacements et des personnes âgées ou handicapées en dehors de leur domicile (promenades, transports, actes de la vie courante) à condition que ces prestations soient comprises dans une offre de services incluant un ensemble d'activités effectuées à domicile
4	Garde d'enfants à domicile	15	Livraison de courses à domicile, à la condition que cette prestation soit comprise dans une offre de services comprenant un ensemble d'activités effectuées à domicile
5	Soutien scolaire ou cours à domicile	16	Assistance informatique et Internet à domicile
6	Préparation des repas à domicile	17	Soins et promenades d'animaux de compagnie à l'exclusion des soins vétérinaires et du toilettage, pour les personnes dépendantes
7	Livraison de repas, à la condition que cette prestation soit comprise dans une offre de services incluant un ensemble d'activités effectuées à domicile	18	Soins d'esthétique à domicile pour les personnes dépendantes
8	Collecte et livraison à domicile de linge repassé, à la condition que cette prestation soit comprise dans une offre de services incluant un ensemble d'activités effectuées à domicile	19	Maintenance, entretien et vigilance temporaires, à domicile, de la résidence principale et secondaire
9	Assistance aux personnes âgées ou autres personnes ayant besoin d'aide personnelle à leur domicile à l'exception d'actes de soins relevant d'actes médicaux	20	Assistance administrative à domicile
10	Assistance aux personnes handicapées, y compris les activités d'interprète en langue des signes, de technicien de l'écrit et de codeur en langage parlé complété	21	Activités qui concourent directement et exclusivement à coordonner et délivrer les services à la personne
11	Garde malade à l'exclusion des soins		

ANNEXE 4 : LISTE DES PIÈCES À FOURIR

- 1) Acte de propriété ou bail de location du local de la structure accueillant du public
- 2) Plans des locaux de la structure autorisée
- 3) Procédure de l'accueil téléphonique personnalisé + procédure de gestion des messages téléphoniques
- 4) Liste des prestations proposées par la structure
- 5) Fiche des prix et frais annexes éventuels, taux horaire ou le prix forfaitaire (en HT et en TTC) avec une mention pour les avantages fiscaux distinctement identifiée (fiche affichée dans vos locaux)
- 6) Modèle de devis
- 7) Information destinée au public relative aux financements potentiels, et aux démarches à effectuer ainsi qu'aux recours possibles en cas de litige.
- 8) Fiche d'évaluation des besoins de la personne accompagnée
- 9) Livret d'accueil remis à la personne accompagnée ou à son représentant légal
- 10) Contrat type de prestation (DIP) entre la structure et la personne accompagnée ou son représentant légal
- 11) Protocole d'intervention (consignes, tâches à accomplir...)
- 12) Signe de reconnaissance des intervenants à domicile (badges, cartes professionnelles...)
- 13) Cahier de liaison
- 14) Modèle type de facture
- 15) Modèle type d'attestation fiscale
- 16) Nom et coordonnées de l'interlocuteur au sein de la structure chargé du suivi des prestations
- 17) Procédure de suivi individualisé des prestations
- 18) Procédure de traitement des informations préoccupantes concernant la personne accompagnée
- 19)
- 20) Procédure de traitement des situations de maltraitance, recueil, traitement, transmission et information
- 21) Liste du personnel, qualifications et diplômes du directeur / de la directrice, des encadrants et des intervenants
- 22) Procédure de recrutement
- 23) Modalités d'accompagnement des intervenants à domicile dans leur pratique professionnelles (formation, réunions d'échange de pratiques, entretiens individuels)
- 24) Plan d'actions de prévention de la maltraitance et de promotion de la bientraitance par des formations
- 25) Contrat type de travail des intervenants
- 26) Procédure de remplacement dans le cadre de la continuité de service et de l'accompagnement continu
- 27) Procédure de gestion de l'urgence
- 28) Procédure de suivi des interventions
- 29) Adhésion à la charte nationale qualité des services à la personne
- 30) Modalités de contrôle interne de la qualité
- 31) Enquête de satisfaction auprès des personnes accompagnées portant sur leur perception de la qualité des interventions
-
- 32) Copies des statuts ou extrait du registre du commerce et des sociétés
- 33) Extrait Kbis
- 34) Document INSEE (avec le code APE et le numéro SIRET)
- 35) Pour les associations et CCAS : la liste des membres du CA actualisée