



## PRIDES SERVICES A LA PERSONNE EN PACA

### EMPLOIS, QUALIFICATIONS & COMPÉTENCES DANS LES SERVICES À LA PERSONNE

Transfert de connaissances  
et capitalisation d'expériences en région PACA



- Ce guide est le fruit d'une démarche collective d'accompagnement à la GPEC de près de 20 entreprises de services à la personne en région PACA.



Retrouvez, en fin de guide,  
le « **Plan d'action GPEC Services à la Personne** »

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une démarche prospective des emplois, des qualifications et des compétences. L'objectif est d'intégrer un processus d'adaptation et d'anticipation de l'entreprise à son environnement et à sa stratégie, notamment en matière de gestion des ressources humaines.

Au-delà de l'intérêt propre à chaque organisation de s'investir dans ce type de démarche, la GPEC dans les services à la personne prend un sens particulier.

Les métiers de services à la personne sont porteurs de proximité, de lien social. Ils sont au cœur d'enjeux de société majeurs : prise en charge des personnes dépendantes, conciliation vie familiale et vie professionnelle, attractivité des territoires, création d'emplois non délocalisables.

Les démarches de développement de l'emploi, des qualifications et des compétences, la reconnaissance de ces métiers, l'amélioration des conditions de travail et du dialogue social, sont autant de conditions à la structuration d'une véritable branche professionnelle porteuse de qualité de services et d'emplois.

C'est pourquoi depuis un an, en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, fédérations d'employeurs, syndicats de salariés, OPCA, PRIDES Services à la Personne, Act Méditerranée... se sont mobilisés, avec le soutien de l'Etat et du Conseil Régional Paca pour mettre en œuvre des démarches d'accompagnement collectif à la GPEC auprès d'une vingtaine d'entreprises de services à la personne.

Ce guide en est le résultat. De l'ensemble des démarches engagées, nous avons souhaité extraire une matière concrète et utile pour l'ensemble de la filière. Vous y trouverez des témoignages, des analyses sur les problématiques du secteur, un appui méthodologique à la construction d'un plan GPEC, des contacts pour aller plus loin.

Nous souhaitons que cet outil vous permette une meilleure appropriation des démarches de GPEC et vous aide à concrétiser vos projets en la matière.

Michel Vauzelle  
Président du Conseil Régional  
Provence-Alpes-Côte D'Azur

DRTEFP

André Arnaudy  
Président du Pôle Services à la Personne

1. PAGE DE COUVERTURE
2. EDITO
3. SOMMAIRE
4. AVANT PROPOS
5. VRAI – FAUX
6. TEMOIGNAGES
7. ETAT DES LIEUX
8. ENJEUX GPEC / Des enjeux interdépendants
9. SYNTHESE DE LA METHODOLOGIE
10. SYNTHESE DE LA METHODOLOGIE
11. METHODOLOGIE
12. METHODOLOGIE
13. METHODOLOGIE / PLAN D'ACTION
14. ELEMENTS D'ANALYSE TRANSVERSALE
15. ELEMENTS D'ANALYSE TRANSVERSALE
16. ELEMENTS D'ANALYSE TRANSVERSALE
  
17. PAGE COUVERTURE VERTE : LE PLAN D'ACTION
18. ENJEUX DE PERFORMANCE DIRECTION / CONSEIL D'ADMINISTRATION+ ADMINISTRATIF
19. PLAN GPEC DIRECTION / CA + ADMINISTRATIF
20. ENJEUX DE PERFORMANCE RESPONSABLE DE SECTEUR
21. PLAN GPEC RESPONSABLE DE SECTEUR
22. ENJEUX DE PERFORMANCE INTERVENANTES A DOMICILE
23. PLAN GPEC INTERVENANTES A DOMICILE
24. PLAN GPEC INTERVENANTES A DOMICILE
25. PLAN GPEC INTERVENANTES A DOMICILE
26. ENJEUX DE PERFORMANCE INTERVENANTES A DOMICILE GARDE D'ENFANT / SOUTIEN SCOLAIRE
27. PLAN GPEC INTERVENANTES A DOMICILE GARDE D'ENFANT / SOUTIEN SCOLAIRE
28. ENJEUX DE PERFORMANCE BRICOLAGE / JARDIN
29. PLAN GPEC BRICOLAGE / JARDIN
30. CONTACTS UTILES
  
31. REMERCIEMENTS
32. DOS COUVERTURE

Depuis 2007, trois démarches d'accompagnement à la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) portées par les OPCA et labellisées par le PRIDES Services à la Personne ont été réalisées sur la Région PACA .

Sur une période de 7 à 10 mois, elles ont consisté à conduire une série d'actions au sein des entreprises volontaires. L'accompagnement s'est décliné en 3 phases opérationnelles :

- réunion de sensibilisation auprès des entreprises agréées,
- pour les entreprises volontaires, un diagnostic individuel de 5 jours, trois ateliers collectifs et la co-construction d'un plan d'action GPEC
- des séminaires de formation

### **Action d'accompagnement à la GPEC Alpes Maritimes par AGEFOS PME**

Auprès de BRIN DE SOLEIL - A PETITS PAS - AIDOM SERVICES- 2A2S – ADRIS – ADORAM - BA BAC -FEDERATION ADMR DES ALPES MARITIMES

### **Action d'accompagnement à la GPEC sur le Var par OPCALIA**

Auprès de PRESENCE CŒUR ADMR – DOM'EMPLOIS - ADAFMI

### **Action d'accompagnement à la GPEC sur les Alpes de Haute Provence et le Vaucluse par UNIFORMATION**

Auprès de la FEDERATION ADMR DES ALPES DE HAUTE PROVENCE ET FEDERATION ADMR DU VAUCLUSE, AIDE AUX MERES (VALREAS), PRESENCE ACTIVE DU VAUCLUSE, PRESENCE A DOMICILE, LA POPULAIRE, LE POINT D'APPUI

Ces actions collectives ont été réalisées en partenariat avec ACT MEDITERRANEE (représentation régionale de l'ANACT). Elles ont été financées par l'Etat et le Conseil Régional PACA.

A l'occasion de ces actions, 36 jours de formation auprès de 140 salariés ont été organisés sur le recrutement, la santé au travail, les entretiens professionnels, la modulation du temps de travail et la gestion des âges. De ces expériences, est né ce guide « **emplois, qualifications et compétences dans les services à la personne** » en région PACA. Présentant un plan d'action GPEC « idéal » dans les services à la personne, il se veut un outil pratique à destination de l'ensemble des entreprises agréées services à la personne.

Il couvre les principales activités du secteur :

Aide à domicile auprès des personnes dépendantes et des familles

Garde d'enfants

Soutien scolaire / Bricolage, jardinage

Les services à la personne qui ne font pas l'objet d'une analyse spécifique pourront être étudiés au cours d'autres démarches d'accompagnement. Les résultats seront alors présentés sur le site dédié.....

**I. La GPEC demande un investissement important en temps : Vrai**

La GPEC a pour finalité d'améliorer le fonctionnement de la structure au niveau de son organisation interne en premier lieu en posant un diagnostic, en interrogeant les points critique mais surtout en permettant la réalisation d'actions concrètes et prospectives.

Le plan d'action GPEC doit être partagé et mis en œuvre avec les Instances Représentatives du Personnel (IRP) et l'ensemble des salariés.

Cet investissement conséquent au démarrage représentera un gain considérable à l'avenir.

On parle d'anticipation pour pallier à l'urgence souvent mise en exergue dans ce secteur.

**II. La GPEC ne répond qu'aux enjeux des grosses structures : Faux**

La GPEC peut être abordée par étapes et surtout échelonnée dans le temps.

On multipliera les catégories professionnelles dans une grande entreprise alors que dans une plus petite, on ne trouvera que 2 ou 3 unités avec une multiplicité de tâches pour chacune d'elles.

La GPEC sait s'adapter à la taille de l'entreprise mais aussi à son statut, à ses activités, à son projet et aux années d'activité dans le secteur.

L'approche GPEC adoptée dans cette action se veut concrète, opérationnelle et elle répond à des problématiques quotidiennes.

**III. La GPEC est une action ambitieuse : Vrai**

La GPEC interroge la stratégie de l'entreprise au travers de son organisation du travail, sa gestion des ressources humaines, son management, sa communication et aussi ses conditions de travail. Il s'agit d'une analyse stratégique qui s'intéresse à toutes les interactions existantes et potentielles toujours dans le sens d'une amélioration de la qualité des emplois, de la qualité de service, de la pérennité et du développement économique de la structure.

**IV. Le plan GPEC est un plan de formation : Faux**

Le Plan GPEC dans les services à la personne impacte généralement le plan de formation des entreprises pour répondre aux enjeux de qualité de services et de recrutement voire de maintien dans l'emploi.

Il s'agit d'une mise en dynamique de ce plan de formation au regard de toutes les catégories professionnelles et de leurs enjeux spécifiques (évolution de carrière, départs à la retraite, nouveaux entrants...).

Mais la GPEC va bien au-delà du plan de formation. Elle permet de mettre en place des outils simples à la fois en terme d'organisation (échange de pratique, visite ponctuelle...), de management (tutorat, cahier de liaison...) et de communication (livret d'accueil, fiche de mission...).



## ETAT DES LIEUX

### L'anticipation : une nécessité pour faire face aux nombreux enjeux des services à la personne

---

Le secteur des services à la personne regroupe « l'ensemble des métiers contribuant au mieux-être des personnes sur leurs lieux de vie, qu'il s'agisse de leur domicile, de leur lieu de travail ou de leurs modes de loisirs ». Cette définition très large fait écho à ce secteur très diversifié qui se traduit par une grande variété des prestations (avec des métiers plus « anciens », liés aux soins ou à l'aide aux publics vulnérables et des nouvelles activités axées davantage sur le confort) mais également des statuts juridiques des organismes, des modalités d'agrément, ou encore des statuts des salariés.

#### ↳ **Croissance, concurrence et repositionnement des acteurs**

Depuis quelques années, le secteur a beaucoup évolué et surtout deux lois ont participé à le modeler profondément : la loi de janvier 2002 (rénovation du secteur social et médico – social) et la loi Borloo de juillet 2005. Dans un contexte de croissance, les évolutions réglementaires et la montée d'une nouvelle concurrence obligent les opérateurs historiques de l'aide à domicile à s'interroger quant à leur positionnement stratégique face à de nouveaux acteurs (entreprises, enseignes...) tant au niveau des clients que des salariés.

#### ↳ **Des besoins grandissants et des budgets incertains pour la dépendance**

Depuis 2002, avec le développement de l'APA (Allocation Personnalisée d'Autonomie), le secteur constate une augmentation des besoins et des demandes d'aide à domicile, et parallèlement une augmentation du niveau de dépendance des personnes âgées. Cette évolution accentue les besoins de professionnalisation des intervenants à domicile.

Les incertitudes sur l'avenir des prises en charge des personnes dépendantes font peser le risque de sous-financement des services de maintien à domicile et interrogent les entreprises de services à la personne sur leur développement : vers quel type de service se diversifier ? services de confort vers les familles ?

#### ↳ **Difficile équilibre entre développement des emplois et réponse aux besoins sociaux**

Les structures de services à la personne s'adressent à des publics diversifiés (actifs, familles en difficulté...) et doivent donc composer avec de multiples modalités de financement (mandataire, prestataire), et différents interlocuteurs institutionnels (Conseil Général, CRAM, CAF, caisses de retraite) ayant chacun des objectifs qui vont directement impacter leur fonctionnement : rationalisation des coûts, développement de l'emploi, renforcement de la qualité des prestations, équité d'accès aux services quel que soit le type de territoire (rural / urbain). Ces objectifs sont parfois contradictoires.

De fait, les structures de services à la personne sont sans cesse à la recherche du point d'équilibre entre qualité de service et d'emploi et contraintes économiques inhérentes au secteur.

#### ↳ **Nécessaire professionnalisation du secteur**

Sur un plan microéconomique, le secteur présente une dynamique de création d'emplois soutenue mais les conditions de travail sont difficiles et peu attractives (temps de travail et salaire horaire faibles, manque de reconnaissance du travail, risques physiques et psychologiques, isolement, manque de perspective d'évolution...). Pourtant la professionnalisation est une nécessité pour assurer des prestations de services de qualité et de plus en plus complexes, pour valoriser les métiers et attirer de nouveaux entrants.

### Pourquoi une entreprise de services à la personne aurait-elle intérêt à anticiper ses besoins en compétences ?

#### Des enjeux interdépendants...

##### Des enjeux économiques et de qualité

Les évolutions du marché et le contexte social conduisent les entreprises du secteur à modifier leur organisation du travail, à renforcer leurs compétences humaines, à faire évoluer leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

L'enjeu central pour elles est de faire progresser la qualité de service et d'intervention, de prendre en compte les besoins des usagers et les exigences des financeurs et de diversifier les prestations.

Pour cela, anticiper les besoins de compétences est une démarche indispensable pour maintenir l'entreprise dans une dynamique de développement.

##### Des enjeux sociaux

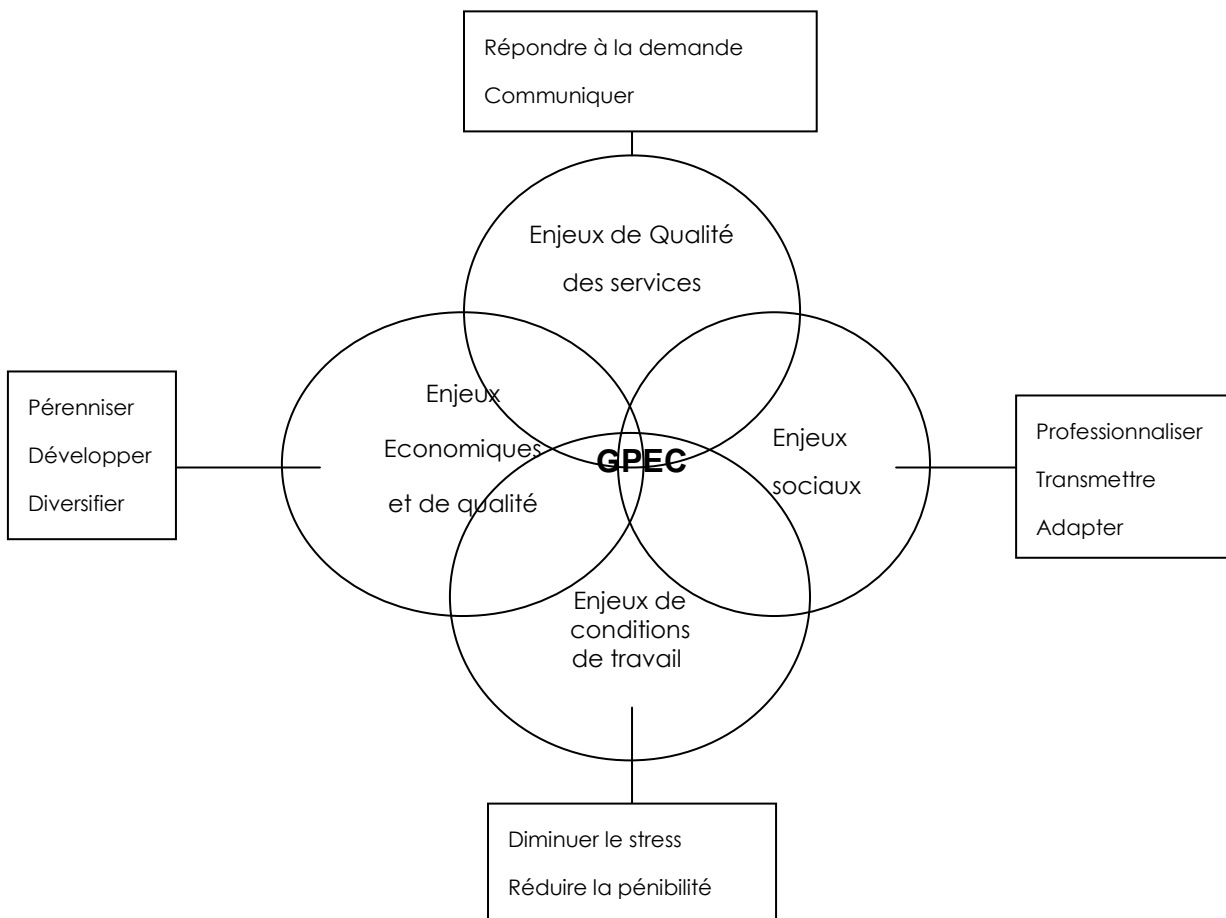
Anticiper les besoins en compétences permet d'apporter des réponses à d'autres réalités auxquelles les entreprises sont confrontées, comme la gestion des effectifs ou encore la gestion des carrières. Concrètement, cela permet de :

- Préparer les départs en retraite de salariés expérimentés
- Répondre à des difficultés de recrutement
- Fidéliser les salariés en proposant aux nouveaux un parcours d'intégration adapté et en offrant aux salariés expérimentés des perspectives d'évolution
- Travailler sur la gestion des carrières pour disposer des bonnes compétences au bon moment et donner l'opportunité à chacun de développer ses potentialités.

##### Des enjeux en termes de conditions de travail

Un lien direct est établi entre le besoin d'anticiper les changements organisationnels, les évolutions d'activités, de métiers, de compétences et la question des conditions de travail. En effet, ne pas prendre en compte ces évolutions et les connaissances à acquérir pour maîtriser un nouveau processus de travail peut conduire un salarié à être en grande difficulté pour tenir son emploi.

Les conséquences sont connues : mal être au travail, stress, démotivation... qui peuvent conduire à une dégradation de la santé, à une augmentation de l'absentéisme, ou à des départs rapides ...





## Prendre en compte les enjeux et évolutions du secteur et définir la stratégie de l'entreprise

À partir de la prise en compte des enjeux et de l'évolution du secteur, la stratégie de l'entreprise se décline en objectifs concrets, opérationnels :

- > Objectifs de positionnement sur le marché
- > Objectifs en termes d'activités à développer...

### Faire le lien entre objectifs stratégiques et compétences

Les compétences actuelles de mes salariés sont-elles en phase avec mes objectifs de développement ?  
 Est-ce que les développer peut m'aider dans le fonctionnement et la performance de la structure ?  
 Comment un travail sur les compétences peut m'aider à développer la valeur dans ma structure ?  
 Que puis-je y gagner ?

## Et traduire les besoins de la structure en dynamique de développement des compétences des salariés

Évolutions de l'environnement	Objectifs stratégiques	Évolution des compétences pour qui ?
Évolutions réglementaires et arrivée de nouveaux acteurs sur le marché	Définir une stratégie pour la structure (objectifs de développement) et la mettre en oeuvre	Direction
Évolution du niveau de dépendance des clients	Adapter les compétences des salariés confrontés à des situations difficiles : accompagnement fin de vie, pathologies de type Alzheimer, prise en charge de personnes handicapées,...	Intervenant(e)s à domicile
Accroissement des exigences des clients et de leur famille	Renforcer la présence sur le terrain et assurer un suivi des interventions	Responsables de secteur

## Mesurer les écarts entre les ressources humaines actuelles et les ressources nécessaires dans l'avenir

... Et impliquer les salariés dans ces changements Une démarche qui suppose la réalisation d'un diagnostic et qui doit se traduire par un plan d'action

Quelle perception de la part des salariés ?  
 Quelles sont leurs attentes ?  
 Quels sont leurs souhaits d'évolution ?

**Définir un plan d'action associant les enjeux de performance et les attentes des salariés**

## 1/ La phase de diagnostic

> Une **réflexion globale** sur l'entreprise :

- Son projet, sa stratégie
- Son organisation
- Son management
- Ses ressources humaines

> Une **démarche participative** impliquant les salariés et leurs représentants, afin de favoriser le **dialogue social** :

- Information des Instances Représentatives du Personnel en amont
- Implication du personnel : entretiens individuels et collectifs, observation de situations de travail
- Restitution des informations à la direction, aux salariés concernés et à leurs représentants

> Un **état des lieux du fonctionnement et de l'organisation du travail**, au cours duquel une attention particulière est portée sur :

### - **Les conditions d'emploi et de travail dans l'entreprise :**

Analyse de la répartition des effectifs par :

- Statuts (cadre, agent de maîtrise, employé, ouvrier,...)
- Ancienneté dans l'entreprise, dans le poste
- Type de contrats (CDI, CDD, temps plein ou temps partiel...)
- Niveaux de qualification
- Pyramide des âges (identification des populations seniors, projection des départs en retraite.....)
- Répartition des hommes et des femmes par fonction et par statut
- Niveaux de formation initiale....

Analyse des conditions de travail :

- Contraintes liées à l'environnement et à l'organisation du travail (déplacements, amplitude journalière,...),
- Pénibilité et usure professionnelle,
- Évolution du contenu des emplois (étendue des connaissances à maîtriser, conditions d'apprentissage,...),
- Indicateurs liés à la santé ou au comportement des salariés : absentéisme, Accident du Travail, maladies professionnelles, inaptitudes, turn-over...

→ **Identification des emplois sensibles : emplois les plus exposés aux conséquences des évolutions économiques et réglementaires** (emplois dont le contenu doit évoluer ; emplois dont les effectifs vont être réduits ; emplois clés ou émergents pour le développement des activités ; emplois stratégiques : cœur de métier...)

- **Les ressources offertes par l'entreprise pour mobiliser les compétences :**

- Accès à la formation professionnelle par catégorie de salariés (statut, fonction, sexe, âge, ancienneté,...)
- Formes d'organisation du travail permettant le développement des compétences (travail en équipe, en binôme, tutorat,...),
- Modalités de reconnaissance (salaire, accès à la formation et la mobilité interne, responsabilités accordées,...)

→ **Examen des possibilités d'évolution**

> Une analyse de l'organisation en fonction d'**unités de travail** :

Les évolutions de l'environnement vont faire évoluer le contenu des emplois ; leur impact sera différent selon les salariés de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle, la structure va être « décomposée » en unités de travail, afin de mieux analyser sur chacune d'entre elles les conséquences de ces évolutions, du point de vue des compétences.

Par unité de travail, on entend un ensemble de salariés - qui peut être une famille professionnelle - soumis à un enjeu de performance similaire. La notion d'unité regroupe à la fois l'**activité de travail** et la **localisation** des salariés :

- Direction
- Responsables de secteur
- Intervenants à domicile (personnes dépendantes)
- Intervenants à domicile (garde d'enfants)
- Intervenants à domicile (soutien scolaire)
- Intervenants à domicile (bricolage, jardinage,...)
- Services généraux, administratifs, RH, Qualité

> L'identification des « **risques compétences** » par **unité de travail** :

Les **évolutions externes** (environnement réglementaire, commercial, technique,...) et **internes** (évolution de la pyramide des âges, pratiques GRH, organisation du travail,...) appelées « **points critiques** », vont impacter les métiers, les profils de compétences et la performance de l'entreprise.

**Les conséquences de ces évolutions sont des « risques » compétence.**

Autrement dit, en quoi les salariés et l'entreprise peuvent-ils être mis en difficulté s'ils n'ont pas acquis ou développé certaines compétences ?

*Exemple : l'évolution du niveau de dépendance des clients (évolution / point critique) a une conséquence possible (risque) sur l'unité de travail aide à domicile : l'inadaptation des compétences des intervenant(e)s aux besoins de ce public, s'ils ne sont pas formés en amont. Et pour la structure, le risque est de perdre des dossiers clients.*

> La mesure des **écarts entre les ressources actuelles de la structure** (en effectifs et en compétences) **et ses besoins futurs**, en effectifs et en compétences.

**Deux niveaux d'analyse :**

- **Niveau collectif** : Le **diagnostic** et le découpage en unités de travail permettent d'identifier les conséquences collectives des évolutions sur les métiers (les emplois et compétences requis par les nouveaux besoins de l'entreprise),
- **Niveau individuel** : Dans un second temps, l'**entretien individuel** permettra lui, d'analyser les compétences de chaque salarié, ses besoins (compétences à acquérir) et ses souhaits d'évolution dans la structure.

## 2/ Le plan d'action GPEC

> La définition de **mesures d'adaptation, de développement et de transfert des compétences : le plan d'action GPEC.**

Le plan d'action GPEC n'est pas un plan de formation, il propose différents leviers d'action en fonction du risque identifié.

À titre d'exemple, ces actions peuvent être de l'ordre de :

### La Gestion des Ressources Humaines :

- Actions de formation dans le cadre du plan de formation,
- Bilan de compétences, Validation des Acquis de l'Expérience,
- Congé Individuel de Formation, Droit Individuel à la Formation,
- Formalisation des compétences requises par métier (référentiels de compétences....),
- Professionnalisation du processus de recrutement,
- Mise en place des entretiens professionnels,
- Formalisation du parcours d'intégration....

### L'organisation du travail :

- Mise en œuvre de la modulation du temps de travail,
- Rotation sur différents postes de travail,
- Répartition de la charge de travail entre les salariés (dossiers les plus lourds),
- Augmentation du nombre d'heures de travail mensuelles,
- Affectation des dossiers dans une logique de sectorisation,
- Organisation du travail en équipes,
- Tutorat,
- Travail en binôme,
- Reclassement d'intervenants à domicile reconnus inaptes,
- Accueil et encadrement de stagiaires....

### Du management :

- Mise en place de groupes de travail, de réflexion, d'échanges de pratiques en interne,
- Renforcement de la présence du supérieur hiérarchique sur le terrain (évaluation des besoins, présentation de l'intervenant au client visites régulières)....

### La communication :

- Systématisation des réunions de service,
- Information des salariés sur les filières d'évolution interne,
- Systématisation des fiches de mission, des fiches de suivi,
- Envoi d'un questionnaire de satisfaction aux clients
- Formalisation d'outils de communication (affichage...)....

### L'amélioration des conditions de travail :

- Adaptation de l'équipement des logements (lève personnes, siège de baignoire, lit médicalisé...),
- Aménagement des horaires de travail,
- Mise en œuvre d'une démarche de prévention des risques professionnels,
- Identification de risques spécifiques (chimique, TMS, RPS,...\*) liés aux évolutions de l'organisation des postes de travail,
- Communication sur la dangerosité de certains produits présents au domicile....

\* TMS : Troubles Musculo Squelettiques / RPS : Risques Psycho Sociaux

- **Les enjeux de professionnalisation**

Le secteur des services à la personne connaît une forte croissance dans un contexte concurrentiel accru. Face, par ailleurs à un niveau d'exigence croissant du législateur et des financeurs (institutionnels et privés), les entreprises du secteur ont vocation à se développer dans le sens de la meilleure rigueur de gestion, mais surtout par la qualité des prestations. Activité dite « de main d'œuvre » à forte valeur ajoutée humaine, c'est par la professionnalisation des structures et des parcours que passera l'évolution du secteur.

De fait, nombre de structures ont modifié leur organisation, ou conduisent des chantiers d'organisation majeurs (modulation, refonte informatique, démarche qualité...). Le constat actuel est que coexistent souvent des salariés recrutés sur des critères très différents de motivation et de diplômes, dont l'implication dans l'entreprise et la projection dans le métier sont variables. Cette diversité se traduit chez les salariés par des statuts et des employeurs multiples comme par une implication variable dans les programmes de formation.

Une des réponses à cette problématique est la promotion par les employeurs d'une offre de contrats de travail plus denses en heures, plus prévisibles en volume, s'adressant à des salariés mieux formés.

- **Les conditions de travail des intervenants à domicile**

Un travail morcelé, de nombreux déplacements, une amplitude journalière et/ou hebdomadaire importante, des prestations dans des domiciles qui ne sont pas équipés pour être de lieux de travail, un travail isolé, la manutention, la manipulation des personnes dépendantes, les gestes répétitifs.... la pénibilité physique du travail dans le secteur de l'aide à domicile est évidente.

Par ailleurs, la pénibilité psychique est une réalité : la spécificité même de la relation avec le client induit un engagement affectif fort :

- la confrontation à des situations de maladie, de fin de vie, de dépression, d'agression
- l'adaptation permanente à des environnements différents (client, logement, matériel à disposition...)
- l'isolement du travail
- 

Ces aspects sont souvent renforcés par le manque de présence de l'encadrement sur le terrain et l'absence ou l'insuffisance de moments d'échanges.

Pourtant, le travail à domicile est aussi synonyme de liberté et d'autonomie. Le travail « prescrit » étant faible, les intervenants possèdent de réelles marges de manœuvre qu'ils apprécient fortement : ils ont la possibilité d'organiser leur travail (priorité des tâches....) tout en tenant compte des besoins du client.

Les contraintes de temps sont réelles, mais ce secteur permet encore aujourd'hui, comparativement à d'autres, de concilier vie privée/vie professionnelle : choix des horaires, des jours travaillés....

Et surtout, d'autres éléments influencent ce choix : l'aide aux personnes, la richesse des échanges, le sentiment d'utilité.... Beaucoup d'intervenants trouvent alors un vrai sens à leur métier à travers la reconnaissance des usagers.

- **La gestion des âges dans le secteur des Services à la Personne**

On observe un paradoxe par rapport à la question de l'emploi des seniors dans ce secteur : d'une part, on fait le constat d'une réelle pénibilité du métier d'intervenant à domicile ; d'autre part le secteur est l'un des rares secteurs d'activité qui recrute « volontairement » des personnes de 45 ans et plus.

En effet, d'après les entreprises rencontrées, ces personnes possèdent des compétences recherchées et appréciées des clients : des savoir-faire techniques liés à l'entretien du domicile et un sens de l'organisation qui leur permet de gérer les priorités dans un temps d'intervention qui se réduit. Elles possèdent également des aptitudes personnelles comme la patience, la maturité, l'écoute et l'adaptabilité, qui, ajoutées à un parcours de vie, facilitent la prise en compte de la dimension relationnelle du métier.

Autrement dit, les salariés « seniors » auraient développé des stratégies, des savoir-faire de prudence grâce auxquels ils peuvent mieux faire face que les plus jeunes à la pénibilité (physique et psychique) du métier, à condition toutefois que l'organisation du travail leur laisse suffisamment de marges de manœuvre et que la structure adapte leur charge de travail en l'allégeant progressivement à l'avancée dans l'âge. Ce serait donc davantage l'expérience que l'âge en lui-même qui influencerait le maintien dans l'emploi.

Pour autant, l'âge moyen des salariés du secteur est élevé et les structures doivent se préoccuper de leur pyramide des âges car les départs en retraite vont être massifs à terme. L'enjeu pour elles est donc de recruter et de fidéliser des jeunes qui sont aujourd'hui peu attirés par ces métiers. Cela suppose notamment une réflexion sur les critères de recrutement, les modes d'intégration et d'accompagnement en interne et les conditions de travail.

### **Dialogue social et GPEC**

Les collectifs de travail éclatés et le manque d'identité collective ne contribuent pas toujours au développement d'un dialogue social constructif dans les entreprises du secteur. Cependant, leur fort développement exige, de leur part, de s'intéresser à ces questions et de mettre en place les fondements du dialogue social (Délégué du Personnel, Comité d'Entreprise, Comité d'Hygiène, de Santé et de Conditions de Travail- CHSCT). Les expériences de GPEC se réduisent trop souvent à des démarches de direction, accompagnées par des experts. Ne prenant pas en compte les attentes et les enjeux des salariés, **elles restent alors unilatérales**, ne laissant aux salariés qu'une alternative : soit se retirer dans une passivité apparente face à ce qui peut être vécu comme le projet de la direction, soit se lancer dans un mouvement de protestation visant à contrecarrer le projet.

La conception et la mise en place d'une démarche compétence intéresse les différents acteurs : direction, encadrement, salariés et représentants de salariés.

Il faut **favoriser l'expression d'enjeux à la fois économiques, sociaux et organisationnels et construire un compromis durable et acceptable par tous** : performance pour la direction, efficacité au quotidien pour l'encadrement, légitimité pour les représentants du personnel et reconnaissance pour les salariés.

### • **Equilibre entre professionnalisation et réalité économique**

La réalité économique du secteur peut être un frein aux démarches de professionnalisation engagées par les entreprises de services à la personne.

Les coûts liés au plan d'action GPEC :

- qualification et formation des salariés,
- investissements dans la communication interne,
- renforcement de l'encadrement,
- multiplication des temps improductifs (réunions de régulation, échanges de pratique...)
- ...

sont importants au regard des marges dégagées dans le secteur et peuvent fragiliser les entreprises s'ils ne sont pas maîtrisés. De plus, la question de la rémunération des salariés reste au centre des enjeux portés par la GPEC et de la même façon, la latitude d'action est faible.



## PRIDES SERVICES A LA PERSONNE EN PACA

EMPLOIS, QUALIFICATIONS & COMPÉTENCES  
DANS LES SERVICES À LA PERSONNE

### LE PLAN D'ACTION GPEC DU SECTEUR



- Une base d'analyse et de travail pour créer votre plan d'action GPEC Individuel.





## Enjeux de performance / Direction / Conseil d'Administration

- **Enjeux**

- Définir une stratégie et une offre de services dans un contexte complexe et en pleine évolution (arrivée de nouveaux entrants sur le marché : entreprises, enseignes et acteurs existants : CCAS, particuliers employeurs, gré à gré...)
- Assurer la rentabilité et la pérennité de la structure en rationalisant les coûts, dans un contexte de maîtrise des dépenses publiques (financement de l'APA...)
- Répondre aux exigences qualité croissantes des partenaires financeurs, comme des clients et des familles par l'accroissement du niveau général des compétences, l'harmonisation des pratiques et des procédures et le développement de fonctions support (RH, finance, qualité,...)
- Maîtriser la croissance et stabiliser l'organisation : assurer une communication efficace et renforcer la présence de l'encadrement sur le terrain, professionnaliser la gestion financière et la Gestion des Ressources Humaines
- Construire une culture commune, développer un sentiment d'adhésion des salariés à l'entreprise dans des métiers majoritairement isolés
- Assurer un temps de travail compatible entre la stratégie de l'entreprise qui souhaite éviter le multi-emplois et les souhaits du salarié.

- **Nouvelles compétences / axes de progrès**

- Connaître les offres et atouts des concurrents (benchmarking) pour mener une réflexion sur la stratégie et le positionnement de l'entreprise
- Développer des compétences en « entrepreneuriat classique » (gestion financière, Gestion des Ressources Humaines,...) et en méthodologie de projet sur le développement de nouvelles activités, nouveaux publics, nouveaux territoires.....
- Rechercher des complémentarités : travail en réseau avec d'autres entreprises sur des activités complémentaires comme le bricolage, le jardinage ou pour fournir un nombre d'heures suffisant aux intervenants employés à temps partiel

DIRECTION / CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)					
POINTS CRITIQUES	RISQUES	ACTIONS	DISPOSITIFS / OUTILS	ACTEURS A MOBILISER	DELAIS
Environnement complexe (réglementation, multiplicité des acteurs concurrence,...) et prise de recul difficile	Manque de visibilité sur la stratégie de la structure et positionnement difficile	<p><b>M</b> : Formaliser la stratégie, définir des objectifs opérationnels et les communiquer</p> <p><b>O</b> : Mettre en place des séminaires de repositionnement stratégique direction / CA</p> <p><b>O</b> : Adhérer à une fédération (conseils et services divers, participer aux réseaux professionnels locaux , s'inscrire à des actions collectives (réflexion sur la stratégie...))</p>	Séminaires	CA  CA  Fédérations, plateformes, PRIDES PSP	6 mois  6 mois  Immédiat
Positionnement majoritaire sur le « marché » (APA)  Financements publics (marges faibles)	Mise en danger de la structure (pérennité)	<p><b>M</b> : Mener une réflexion sur la diversification de l'activité</p> <p><b>M</b> : Etre en veille permanente sur les aides potentielles, notamment pour des créations de poste (chargé développement ...)</p> <p><b>M</b> : Envisager (si ce n'est pas le cas ) le passage au régime de l'autorisation du Conseil Général</p>	<p>Actions collectives portant sur la stratégie</p> <p>Aide du Conseil régional (recrutement d'un chargé(e) de développement)</p>	Fédérations, plateformes, PRIDES PSP  Prides PSP, Conseil Régional	1 an
Forte croissance de la structure	Non maîtrise du développement	<b>M</b> : Mettre en place des indicateurs financiers et sociaux pour anticiper les évolutions	Tableaux de bord	RH	
Mode de gouvernance associative (renouvellement du CA difficile,...)	Marges de manœuvre insuffisantes par rapport à l'élaboration de la	<b>O</b> : Mettre en place des séminaires de repositionnement stratégique direction / CA	Séminaires	CA	6 mois
Gestion des Ressources Humaines insuffisamment prise en compte	Démotivation du personnel, turn-over, inadéquation des compétences	<p><b>GRH</b> : Recruter un(e) chargé(e) de RH</p> <p><b>GRH</b> : Former la direction et le CA à l'importance de la GRH et aux techniques de base (entretien d'évaluation, fixation d'objectifs, management motivationnel...)</p> <p><b>GRH</b> : Former l'encadrement à l'importance de la GRH et à ses principaux outils</p>	<p>Aide du Conseil régional (recrutement d'un chargé(e) de développement)</p> <p>Plan de formation, DIF, période de prof....</p> <p>Plan de formation, DIF, période de prof....</p>	<p>Prides PSP, Conseil Régional</p> <p>RH, OPCA, organisme de formation</p> <p>RH, OPCA, organisme de formation, RS</p>	1 an  1 an
Obligation d'emploi de travailleurs handicapés, de maintien dans l'emploi et/ou de reclassement de salariés	Paiement de pénalités (de 400 à 1 500 x SMIC horaire / travailleur handicapé manquant)	<p><b>GRH</b> : Prendre conseil auprès d'organismes pour connaître les publics éligibles et les aides mobilisables</p> <p><b>GRH</b> : Vérifier le statut de travailleurs handicapés des salariés présents</p>		CAP EMPLOI, AGEFIPH, SAMETH	6 mois à 1 an
Mauvaise appréhension des limites de responsabilité du métier d'intervenant	Conséquences d'un point de vue juridique	<p><b>GRH</b> : Former sur les responsabilités dans le cadre de l'intervention</p> <p><b>C</b> : Sensibiliser le personnel aux limites d'intervention et responsabilités</p>	<p>Plan de formation, DIF, période de prof....</p> <p>Réunions, formations internes</p>	RH, OPCA, organisme de formation, fédération	6 mois
Relations sociales dégradées et/ou absence de représentants du personnel	Dialogue social difficile	<p><b>C</b> : Communiquer sur la stratégie, l'activité et les projets</p> <p><b>GRH</b> : Former au management social (conduite de réunions, connaissance des partenaires sociaux, droit du travail)</p> <p><b>GRH</b> : Organiser les élections des représentants du personnel</p> <p><b>M</b> : Mettre en place des projets participatifs pour impliquer les salariés dans une dynamique de changement (démarche certification, démarche GPEC, ...)</p>	<p>Réunions</p> <p>Plan de formation, DIF, période de prof....</p> <p>Action collectives, réunions...</p>	<p>Partenaires sociaux</p> <p>RH, fédération, OPCA</p> <p>RH</p> <p>Direction</p>	1 an
Communication interne insuffisante	Non adhésion des salariés à la structure, démotivation...	<p><b>C</b> : Renforcer la communication écrite</p> <p><b>M</b> : Mettre en place des projets fédérateurs, lancer des événements</p>	<p>Journal interne, notes d'information,...</p> <p>Réunions</p>	<p>Chargé de développement</p> <p>Chargé de développement</p>	

- **Enjeux**

- Assurer un rôle de manager de proximité : être présent et accompagner pour favoriser le sentiment de reconnaissance, créer du collectif à travers des réunions d'échanges pour développer le sentiment d'appartenance à la structure et contribuer ainsi à réduire le turn-over et l'absentéisme, évaluer l'adéquation de l'intervenant au poste....
- Renforcer la dimension « relation client » de la fonction pour veiller à la qualité de service rendu aux clients : effectuer les visites d'évaluation des besoins, un suivi régulier, assurer le lien entre l'entreprise et le client (présentation de l'intervenant, gestion des réclamations...)
- Répondre aux enjeux de qualité et à l'évolution des prestations : croissance des interventions 7 jours sur 7 qui complexifient la gestion des plannings, exigence de réactivité, gestion des imprévus, remplacements dans l'urgence et dans le respect de la législation du travail, gestion de la charge de travail des intervenants en tenant compte de leurs compétences, formation, expérience, capacités physiques, mobilité géographique et souhaits,...
- Être attentif aux conditions de travail des intervenants et inscrire la structure dans une démarche de prévention des risques professionnels (physiques comme psychiquement)

- **Nouvelles compétences / axes de progrès**

- Développer ou acquérir des compétences en Gestion des Ressources Humaines, droit du travail, management, gestion des conflits, relation client...
- Maîtriser les outils de gestion pour optimiser la gestion des plannings et mettre en oeuvre la modulation du temps de travail

RESPONSABLES DE SECTEUR					
POINTS CRITIQUES	RISQUES	ACTIONS	DISPOSITIFS / OUTILS	ACTEURS A MOBILISER	DELAIS
Marché de l'emploi tendu et faible attractivité du secteur	Difficultés de recrutement, turn-over des intervenants Inadaptation des profils recrutés aux besoins Perte de dossiers clients (concurrence)	<b>GRH</b> : Définir précisément les critères de recrutement <b>GRH</b> : Former aux techniques de recrutement <b>O</b> : Effectuer les visites d'évaluation des besoins chez les bénéficiaires <b>C</b> : Améliorer l'image du métier en communiquant positivement <b>GRH</b> : Embaucher un(e) responsable des ressources humaines	Dossier de recrutement à créer  Plan de formation, DIF, période de professionnalisation...  Visites  Supports écrits existants  Aide du Conseil régional (recrutement d'un(e) chargé(e) de développement)	RH  RH, OPCA, organisme de formation  RS  Fédération, direction, OPCA, organisme de Prides PSP, Conseil Régional PACA	6 mois
Recrutement de salariés "seniors"	Des départs à terme et des recrutements massifs en conséquence	<b>GRH</b> : Anticiper les départs en analysant la pyramide des âges	Indicateurs sociaux	RH	
Evolution du niveau d'exigence et de dépendance des bénéficiaires et de leur famille (nécessité d'interventions 7j/7, délais de réaction réduits .....	Gestion des plannings qui se complexifie Isolement des intervenants lors des interventions le week end	<b>GRH</b> : Former à la gestion des plannings <b>O</b> : Anticiper les périodes d'absence prévisibles dans la gestion des plannings  <b>O</b> : Mettre en place un système d'astreinte et des outils de gestion permettant la mise en relation	Plan de formation, DIF, période de professionnalisation...   Outils de gestion	RH, OPCA, organisme de formation   Direction, RH	1 an
Rôle essentiellement gestionnaire et administratif (faible présence sur le terrain)  Mode de management non adapté	Mauvaise prise en compte des besoins des bénéficiaires  Mauvaise estimation des besoins en compétences  Mauvaise appréciation de la qualité du travail effectué  Difficulté à se positionner en tant que manager	<b>O</b> : Renforcer sa présence sur le terrain (visites préalables, présentation de l'intervenante, visites régulières)  <b>GRH</b> : Former au management d'équipe, à l'organisation du travail et aux relations aux bénéficiaires  <b>GRH</b> : Former aux techniques de recrutement  <b>GRH</b> : Définir précisément les compétences attendues pour le poste de RS  <b>O</b> : S'appuyer sur le responsable RH	Visites  Plan de formation, DIF, période de professionnalisation...  Plan de formation, DIF, période de professionnalisation...  Référentiels, fiches de fonction	  RH, OPCA, organisme de formation  RH, OPCA, organisme de formation  RH  RH	1 an  1 an
Prise en compte insuffisante des conditions de travail (déplacements des aides à domicile trop importants, risques spécifiques à chaque domicile...)	Pénibilité physique, maladies, Accidents du Travail, inaptitudes et turn-over des intervenants	<b>GRH</b> : Former à la gestion des plannings <b>O</b> : Anticiper les périodes d'absences prévisibles dans la gestion des plannings <b>O</b> : Respecter une logique de sectorisation  <b>O</b> : Utiliser un logiciel spécifique de la profession  <b>GRH</b> : Former aux risques professionnels : devenir acteur de la prévention  <b>M</b> : Mettre en place des échanges de bonnes pratiques	Plan de formation, DIF, période de professionnalisation...   Logiciel  Plan de formation, DIF, période de professionnalisation...  Réunions	RH, OPCA, organisme de formation   Direction  RH, OPCA, organisme de formation  RS	1an   1 an  6 mois

RESPONSABLES DE SECTEUR					
POINTS CRITIQUES	RISQUES	ACTIONS	DISPOSITIFS / OUTILS	ACTEURS A MOBILISER	DELAIS
Évolution du métier de responsable de secteur (élargissement des besoins en compétences : commerciales et managériales) Candidats sur le marché du travail n'ayant pas la formation initiale correspondante	Inadaptation des compétences face aux évolutions et difficultés à assurer son emploi	<b>GRH</b> : Former au management d'équipe, à l'organisation du travail et à la relation aux bénéficiaires	Plan de formation, DIF, période de professionnalisation...	RH, OPCA, organisme de formation	1 an
		<b>GRH</b> : Mettre en place les entretiens professionnels et les entretiens d'évaluation	Entretiens, guides d'entretiens	Direction, RH	1 an
		<b>GRH</b> : Identifier les formations continues existantes <b>M</b> : Mettre en place des projets participatifs pour impliquer les salariés dans une dynamique de changement (démarche certification, démarche GPEC...)	Formations collectives Action collectives, réunions...	Fédération, OPCA, plateformes, Prides PSP Direction, fédérations, plateformes, Prides PSP	
Un positionnement de la fonction peu lisible avec la RH	Difficultés à comprendre les limites de son rôle en management	<b>GRH</b> : Définir précisément les compétences attendues pour le poste de RS	Référentiels, fiches de fonction	RH	
Isolement dans le travail	Baisse de la performance Démotivation	<b>M</b> : Réunir les RS entre eux	Réunions, entretiens, fixation d'objectifs...	Direction, RH	
Conflits avec les intervenants et les bénéficiaires Charge de travail importante et diversifiée (nb élevé d'intervenants, de dossiers et de services à gérer)	Stress, dégradation des conditions de travail	<b>GRH</b> : Former à la gestion des conflits	Plan de formation, DIF, période de professionnalisation...	RH, OPCA, organisme de formation	
		<b>O</b> : Clarifier les tâches et la charge de travail	Entretiens, fiches de fonction	Cellule administrative	
		<b>O</b> : Déléguer une partie des tâches au personnel administratif		RH	
		<b>O</b> : Utiliser un logiciel de télégestion pour conforter le comptage des heures	Logiciel télégestion	Direction	

- **Enjeux**

- Se professionnaliser et développer des compétences spécifiques, compte tenu de l'évolution du métier liée au niveau de dépendance des usagers (prise en charge de personnes atteintes de pathologies neurodégénératives, ayant un âge avancé...), ainsi que des exigences de qualité croissantes
- Faire reconnaître le métier dans toutes ses dimensions : technique (aide aux travaux ménagers, à la préparation des repas, à la toilette...) et relationnelle (accompagnement social et soutien de la personne)
- Appréhender les limites d'intervention dans des contextes de travail très différents :
  - l'influence de l'usager et de sa famille en situation de travail isolée (attentes, besoins, état de santé, isolement, exigences, investissement affectif,...) ;
  - des domiciles ayant leurs caractéristiques spécifiques (aménagement, matériels, produits, présence d'animaux domestiques,...)
- Parvenir à s'investir durablement dans le métier grâce à des conditions d'emploi (type de contrat, rémunération, nombre d'heures de travail,...) satisfaisantes et à la possibilité de construire un projet professionnel, de se projeter dans une évolution interne ou externe
- Acquérir des notions de prévention des risques pour préserver sa santé :
  - dans des domiciles non configurés comme de véritables lieux de travail,
  - dans une organisation du travail contraignante (déplacements, remplacements dans l'urgence, temps d'intervention courts, amplitude horaire importante,...),
  - face à des situations difficiles (maladie, mort, dépression...)

- **Nouvelles compétences / axes de progrès**

- Développer ou acquérir des compétences dans les domaines suivants : gestes et postures, premiers secours, accompagnement à la fin de vie, pathologies neurodégénératives (Alzheimer, Parkinson,...) accompagnement social, prise en charge des personnes handicapées, limites dans la relation au bénéficiaire (« distance professionnelle »),....

INTERVENANTS A DOMICILE AUPRES DES PERSONNES DEPENDANTES ET DES FAMILLES					
POINTS CRITIQUES	RISQUES	ACTIONS	DISPOSITIFS / OUTILS	ACTEURS A MOBILISER	DELAIS
Conditions de travail difficiles (déplacements, trajets ; pénibilité physique ; pénibilité psychique ; employeurs multiples...)	Fatigue, turn-over, Absentéisme, Inaptitudes, maladies professionnelles, Accidents du Travail, accidents de trajet,	<p><b>O</b> : Renforcer la présence du RS sur le terrain</p> <p><b>CT</b> : Mettre en œuvre une démarche de prévention des risques et faire une étude précise des indicateurs santé</p> <p><b>CT</b> : Sensibiliser les bénéficiaires/familles à la dangerosité de certains produits d'entretien</p> <p><b>GRH</b> : Former aux gestes et postures et au risque routier</p> <p><b>CT</b> : Adapter l'équipement des logements</p> <p><b>O</b> : Affecter les dossiers bénéficiaires dans une logique de sectorisation et laisser un temps de battement entre deux interventions</p> <p><b>O</b> : Stabiliser les plannings au mois</p> <p><b>O</b> : Prendre en compte les caractéristiques physiques et psychiques des salariés pour l'affectation des dossiers (âge, grossesse, pathologies -mal au dos,...)</p> <p><b>O</b> : Mener une réflexion avec d'autres structures sur les possibilités de travail en réseau et la mutualisation des ressources</p> <p><b>O</b> : Expérimenter la mise en place d'une équipe d'intervenants "volants" pour les remplacements dans l'urgence</p> <p><b>O</b> : Organiser des réunions d'échanges de pratiques</p>	<p>Visites</p> <p>Démarche PRP FACT, indicateurs santé</p> <p>Visites et diffusion de supports écrits</p> <p>Plan de formation, DIF, période de professionnalisation</p> <p>Matériels</p> <p>Bilan social (indicateurs)</p> <p>Réunions</p>	<p>RS</p> <p>Consultant, IRP, RS, direction, médecin du Travail</p> <p>RS, médecin du Travail</p> <p>RH, OPCA, organisme de formation, CRAM</p> <p>RS, ergothérapeute, RS, direction</p> <p>RS</p> <p>RH</p> <p>Direction, réseau de partenaires</p> <p>Direction, réseau de partenaires</p> <p>RS</p>	<p></p> <p>6 mois</p> <p>6 mois</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>
		<p><b>O</b> : Mettre la modulation du temps de travail en place pour garantir un nombre d'heures et une rémunération</p> <p><b>C</b> : Informer sur le mode de calcul des salaires et les remboursements de déplacements</p> <p><b>O</b> : Renforcer la présence du RS sur le terrain</p> <p><b>GRH</b> : Mettre en place une démarche GPEC et informer sur les parcours professionnels en interne</p> <p><b>GRH</b> : Mettre en place les entretiens professionnels</p> <p><b>C</b> : Communiquer en interne et en externe sur une image positive</p>	<p>Accord de modulation du temps de travail</p> <p>Réunions, notes écrites</p> <p>Visites</p> <p>Réunions d'information sur la démarche GPEC et restitution du plan</p> <p>Entretiens, guides d'entretien</p> <p>Tous supports écrits existants, participation aux salons (stands)</p>	<p>RH, fédération</p> <p>RH, direction</p> <p>RS</p> <p>RH, direction</p> <p>RH, RS</p> <p>Direction, RS, resp. qualité</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>

INTERVENANTS A DOMICILE AUPRES DES PERSONNES DEPENDANTES ET DES FAMILLES					
POINTS CRITIQUES	RISQUES	ACTIONS	DISPOSITIFS / OUTILS	ACTEURS A MOBILISER	DELAIS
Isolement dans le travail Processus d'intégration insuffisant	Pas de coopération entre intervenants et pas de développement de nouvelles compétences	<p><b>O</b> : Mettre en place des équipes de travail chez un même bénéficiaire</p> <p><b>O</b> : Mettre en place des groupes de parole</p> <p><b>O</b> : Proposer un accompagnement des nouveaux par des intervenants expérimentés</p> <p><b>C</b> : Systématiser les fiches de mission et veiller à leur mise à jour régulière</p> <p><b>C</b> : S'assurer que le circuit de l'information passe toujours par la structure</p> <p><b>C</b> : Renforcer la communication écrite sur les pathologies</p> <p><b>C</b> : Mettre des blouses portant le sigle de la structure à disposition des intervenants</p> <p><b>M</b> : Mettre en place un cahier de liaison</p> <p><b>M</b> : Faire un "lancement" d'intervention à 3 (RS, AD, bénéficiaire) pour fixer le cadre de la mission. Utiliser si nécessaire les livrets d'accueil</p>	<p>Equipes, binômes...</p> <p>Groupes de parole</p> <p>Tutorat</p> <p>Fiches de mission</p> <p>Notes de service, journal interne</p> <p>Vêtements de travail</p> <p>Cahier de liaison</p> <p>Visites, livret d'accueil, fiches de mission</p>	<p>Intervenants</p> <p>RS, psychologue</p> <p>Intervenants</p> <p>RS</p> <p>Direction</p> <p>Direction, resp. qualité</p> <p>Direction, IRP</p> <p>RS</p> <p>RS, resp. qualité</p>	9 mois
Manque de qualification à l'embauche	Interventions limitées aux prestations de base Possibilités d'évolution réduites	<p><b>GRH</b> : Systématiser les entretiens annuels d'évaluation</p> <p><b>GRH</b> : Renforcer le plan de formation</p> <p><b>GRH</b> : Encourager la VAE</p>	Entretiens annuels formalisés, Plan de formation, VAE	Direction, RH, RS, OPCA, organisme de formation, organisme certificateur	
Pas d'évaluation qualitative du travail	Qualité de service non conforme aux attentes des bénéficiaires Perte de dossiers clients (concurrence)	<p><b>O</b> : Systématiser les visites préalables du RS</p> <p><b>GRH</b> : Mettre les entretiens individuels d'évaluation en place</p> <p><b>O</b> : Organiser des visites ponctuelles (fréquence à déterminer en fonction du type de prestation)</p> <p><b>C</b> : Réaliser des enquêtes de satisfaction auprès des bénéficiaires</p>	<p>Visites</p> <p>Entretiens, guides d'entretien</p> <p>Visites</p> <p>Questionnaire</p>	<p>RS</p> <p>RS, RH</p> <p>RS, resp. qualité</p> <p>Resp. qualité, direction</p>	1 an
Évolution du niveau de dépendance des bénéficiaires (âge, handicap, pathologies spécifiques...)	Inadaptation des compétences face aux évolutions et difficultés à assurer son emploi	<p><b>GRH</b> : Former aux pathologies (Alzheimer, Parkinson...), aux premiers secours, à la fin de vie,...</p> <p><b>GRH</b> : Mettre en place les passeports formation</p> <p><b>GHR</b> : Mettre en place les entretiens professionnels</p>	<p>Plan de formation, DIF, période de prof...</p> <p>Entretiens, guides d'entretien</p>	<p>RH, OPCA, organisme de formation</p> <p>RH</p> <p>RS, RH</p>	3 ans



INTERVENANTS A DOMICILE AUPRES DES PERSONNES DEPENDANTES ET DES FAMILLES					
POINTS CRITIQUES	RISQUES	ACTIONS	DISPOSITIFS / OUTILS	ACTEURS A MOBILISER	DELAIS
Mauvaise appréhension des limites de responsabilité du métier d'intervenant Absence de fiches de fonction	Réalisation de tâches qui ne devraient pas l'être et inversement	<p><b>GRH</b> : Former sur la "distance professionnelle" et la communication avec la personne aidée</p> <p><b>GRH</b> : Mettre en place les entretiens individuels</p> <p><b>O</b> : Renforcer la présence du RS sur le terrain</p> <p><b>O</b> : Organiser des réunions d'échanges de pratiques</p> <p><b>GRH</b> : Réaliser les fiches de mission</p> <p><b>C</b> : Mettre en place un livret d'accueil bénéficiaire et le présenter</p> <p><b>GRH</b> : Mettre en place un livret d'accueil salarié et le présenter</p>	<p>Plan de formation, DIF, période de prof...</p> <p>Entretiens, guides d'entretien</p> <p>Visites</p> <p>Réunions</p> <p>Fiches de mission</p> <p>Livret d'accueil</p> <p>Livret d'accueil</p>	<p>RH, OPCA, organisme de formation</p> <p>RH, RS</p> <p>RS</p> <p>Intervenants, consultant pour animation</p> <p>RS, RH</p> <p>RS, direction, resp. qualité</p> <p>RH, resp. qualité</p>	6 à 9 mois
Evolution du niveau d'exigence des bénéficiaires et de leur famille	Qualité de service non conforme aux attentes Remplacements difficiles Dépassement des limites d'intervention	<p><b>C</b> : Envoyer un questionnaire de satisfaction aux bénéficiaires et prendre en compte les réclamations</p> <p><b>O</b> : Organiser des visites régulières du RS</p> <p><b>M</b> : Communiquer collectivement ou individuellement auprès des salariés sur ces aspects</p>	<p>Questionnaire</p> <p>Visites</p> <p>Réunions, entretiens</p>	<p>RS, resp. qualité</p> <p>RS</p> <p>Direction</p>	6 mois
Spécificité de la relation avec le bénéficiaire	Résistance au changement (remplacements difficiles) Surinvestissement affectif et charge mentale	<p><b>O</b> : Mettre en place des équipes de travail par bénéficiaire</p> <p><b>GRH</b> : Former sur la "distance professionnelle"</p>	<p>Equipes, binômes...</p> <p>Plan de formation, DIF, période de prof...</p>	<p>Intervenants</p> <p>RH, OPCA, organisme de formation</p>	
Incompréhension des critères d'affectation des dossiers bénéficiaires aux intervenants	Revendications	<b>C</b> : Communiquer sur les exigences du métier d'aide à domicile, les compétences demandées et expliquer les critères d'affectation	Réunions et entretiens	RS, RH	
Incompréhension du principe et des conséquences de la modulation du temps de travail	Sentiment d'injustice lié aux périodes de baisse d'activité ; stress pendant les périodes de "rattrapage"	<b>C</b> : Communiquer en amont de la mise en place sur les avantages et inconvénients, sur les changements induits	Réunions, notes écrites	Direction, RH	
Organigramme de la structure peu lisible/non diffusé	Méconnaissance des interlocuteurs internes ; non adhésion à la structure et à son projet	<b>C</b> : Diffuser l'organigramme via le livret d'accueil	Organigramme	Direction, RH	
Pas de reclassement ou de maintien dans l'emploi des salariés susceptibles d'être déclarés inaptes	Licenciement ; perte de compétences	<b>O</b> : Etudier les possibilités en s'informant sur les dispositifs existants	Aides diverses	Direction, RH, Cap Emploi, AGEFIPH, SAMETH	

- **Enjeux**

- Parvenir à s'investir durablement dans le métier grâce à des conditions d'emploi (type de contrat, rémunération, nombre d'heures de travail,...) satisfaisantes et à la possibilité de construire un projet professionnel, de se projeter dans une évolution interne ou externe
- Se former afin d'obtenir la qualification requise pour la prise en charge d'enfants de moins de 3 ans
- Accéder à un bon niveau de maîtrise de la langue française (écrite et orale)
- Tendre vers le plein temps, alors que la demande des usagers n'y incite pas ; ce qui induit de rechercher le multi-emplois, dans ou hors l'activité de garde d'enfants
- Intégrer l'amplitude horaire et le principe d'une journée discontinue (garde d'enfants de plus de 3 ans)
- Eviter d'exécuter d'autres tâches (ménage, repassage) que celles liées à l'enfant et à son développement
- Gérer la relation systématique et quotidienne avec les parents des enfants gardés
- S'adapter à l'exigence croissante des parents et à la diversité des postures éducatives demandées par les parents, ainsi que des « consignes » données par ces derniers
- Maîtriser la diversité des fonctions, au-delà du soin au jeune enfant (attention portée à l'état physiologique, cognitif et mental de l'enfant ) et spécifiquement concernant les plus de 3 ans (accompagnement aux activités extérieures, supervision des devoirs scolaires...)

- **Nouvelles compétences / axes de progrès**

- Se former à la prise en charge des jeunes enfants handicapés (qui peut être une activité nouvelle pour des structures développant une stratégie de « filière »)
- S'agissant d'enfants de plus de 3 ans évoluant dans une école primaire, développer la capacité à faire évoluer la supervision des devoirs vers de l'aide aux devoirs
- Accompagner les enfants dans leurs activités extérieures, au-delà de la fonction d'accompagnement physique créer un lien avec les intervenants extérieurs pour faire des retours conséquents aux parents

GARDE D'ENFANTS A DOMICILE					
POINTS CRITIQUES	RISQUES	ACTIONS	DISPOSITIFS / OUTILS	ACTEURS A MOBILISER	DELAIS
Conditions d'emploi moins attractives qu'en établissement (rémunération faible/nombre d'heures travaillées réduit ; amplitude horaire ; accès difficile à la formation... ). Manque de perspectives d'évolution	Démotivation, manque de professionnalisme, d'engagement dans le métier.	<b>O</b> : Mettre la modulation du temps de travail en place pour garantir un nombre d'heures et une rémunération <b>O</b> : Développer la filière garde d'enfants pour multiplier les opportunités d'emploi (aide aux devoirs, garde d'enfants handicapés,....)	Accord sur la modulation Aides à la création de nouveaux services	RH, fédération PRIDES PSP, Conseil régional PACA	
Evolution du niveau d'exigence des parents	Qualité de service non conforme aux attentes Perte de dossiers clients (concurrence)	<b>C</b> : Envoyer un questionnaire de satisfaction aux bénéficiaires et prendre en compte les réclamations	Questionnaire	RS, resp. qualité	
Spécificité de la relation avec l'enfant	Résistance aux principes éducatifs diversifiés d'une famille à l'autre	<b>GRH</b> : Former à la pédagogie propre à l'éducation des jeunes enfants	Plan de formation, DIF, période de prof...	RH, OPCA, organisme de formation	
Profil des intervenants (garde d'enfants de plus de 3 ans) sans exigence en termes de qualification	Limitation de la prestation proposée à de la garderie	<b>GRH</b> : Systématiser les entretiens annuels d'évaluation <b>GRH</b> : Renforcer le plan de formation <b>GRH</b> : Encourager la VAE	Entretiens annuels formalisés, Plan de formation, VAE	Direction, RH, RS	
Demande de certaines familles d'effectuer des tâches allant au-delà du soin à l'enfant (tâches ménagères disproportionnées....)	Frustration des intervenants Souhait de changer de cadre d'exercice de l'activité	<b>O</b> : Formaliser davantage le "cahier des charges" des prestations <b>C</b> : Mettre en place un livret d'accueil parents et le présenter <b>GRH</b> : Informer les intervenants sur les limites de l'intervention <b>GRH</b> : Réaliser les fiches de postes	Livret d'accueil Fiches de mission Fiches de poste	Resp. qualité RS RH	
Qualité de la relation avec les parents	Altération de l'image de la structure	<b>O</b> : Renforcer la présence du supérieur hiérarchique sur le terrain	Visites	RS, direction	
Maîtrise de la langue française (orale et écrite)	Echanges difficiles avec les parents et les enfants	<b>GRH</b> : Former aux savoirs de base <b>GRH</b> : Formaliser le parcours d'intégration (en incluant l'acquisition de ces connaissances de base)	Plan de formation, DIF, période de professionnalisation....	RH, OPCA, organisme de formation	

- **Enjeux**

- Parvenir à s'investir durablement dans la structure grâce à des conditions d'emploi (type de contrat, rémunération, nombre d'heures de travail, négociation collective dans le cadre d'une convention,...) et de travail (jours et heures d'intervention,...) satisfaisantes
- Élargir ses domaines de compétences (disciplines enseignées) de manière à développer son champ d'intervention, augmenter le nombre d'heures de travail et assouplir la gestion des effectifs de l'entreprise
- Harmoniser les méthodes de travail (procédures, moyens pédagogiques...) entre répétiteurs à travers des échanges pour développer une compétence collective et apporter une qualité de prestation homogène
- Procéder à l'évaluation de la progression de l'élève grâce à des outils (questionnaires, entretiens...) pour avoir une évaluation de son propre travail

- **Nouvelles compétences / axes de progrès**

- Développer ou acquérir des compétences techniques pour accéder à des profils de professeurs pluridisciplinaires (généraliste niveau primaire, collège...)
- Développer des compétences en pédagogie
- Harmoniser les pratiques de travail au niveau de la structure

INTERVENANTS A DOMICILE - SOUTIEN SCOLAIRE					
POINTS CRITIQUES	RISQUES	ACTIONS	DISPOSITIFS / OUTILS	ACTEURS A MOBILISER	DELAIS
Pas d'évaluation initiale systématique du niveau et des besoins de l'élève	Mauvaise identification des besoins de l'élève	<b>O</b> : Effectuer un bilan pédagogique préalable	Bilan, entretien, tests	Conseiller pédagogique	
Evolution des besoins de l'élève due à une spécialisation	Inadaptation des compétences	<b>GRH</b> : Former sur différentes disciplines pour accéder à un niveau d'enseignant pluridisciplinaire (généraliste lycée, collège, primaire....)	Plan de formation, DIF, période de professionnalisation...	RH, OPCA, organisme de formation	
Manque d'homogénéité dans les méthodes d'apprentissage Isolement dans le travail	Pas de savoir-faire collectif	<b>GRH</b> : Former à la pédagogie et la méthodologie (techniques d'enseignement) pour harmoniser les méthodes de travail individuellement et collectivement	Plan de formation, DIF, période de professionnalisation...	RH, OPCA, organisme de formation	
Spécificité de la relation enseignant/élève	Résistance au changement (difficultés de remplacement)	<b>C</b> : Mettre en place des remontées d'information à double entrée (parents, enseignant)	Supports écrits	Service administratif, resp. qualité	
Conditions d'emploi peu attractives (nombre d'heures et rémunération faible, type de contrat...) Isolement dans le travail	Manque d'implication et de motivation, turn-over	<b>O</b> : Organiser des réunions d'échanges de pratiques <b>O</b> : Inciter l'enseignant à rendre son emploi du temps compatible avec celui de ses élèves (optimiser les emplois du temps)	Réunions	Direction, RH, service administratif	
Manque de suivi de la part des parents	Elèves en difficulté ou non autonomes Lien minime entre la structure et la famille	<b>O</b> : Renforcer la présence du directeur ou du conseiller pédagogique auprès des parents <b>C</b> : Systématiser les fiches de mission et veiller à leur mise à jour régulière <b>C</b> : Transmettre les bilans pédagogiques aux enseignants <b>O</b> : Définir des règles et un cadre de travail (installation dans le salon, devoirs à contrôler, interdiction de MSN,...) à faire respecter <b>C</b> : Renforcer la communication écrite et développer les supports à destination des parents et enseignants sur les méthodes et objectifs	Visites ponctuelles Fiches de mission Bilans Supports écrits	Direction, conseiller pédagogique RH Resp. qualité Direction, resp. qualité Resp. qualité	
Pas d'évaluation qualitative du travail	Qualité de service non conforme aux attentes des clients Perte de dossiers clients (concurrence)	<b>GRH</b> : Mettre les entretiens individuels en place <b>C</b> : Réaliser des enquêtes de satisfaction auprès des clients	Entretiens, guides d'entretien Questionnaire	RH, direction Resp. qualité	
Manque de motivation ou lassitude de l'élève	Mauvais résultats, abandon...	<b>GRH</b> : Former les enseignants aux approches psychologiques <b>O</b> : Organiser des épreuves collectives (bacs blancs...) <b>O</b> : Prévoir le remplacement de l'enseignant au bout d'un certain délai	Plan de formation, DIF, période de prof...	RH, OPCA, organisme de formation, direction Direction Direction, RH	2 ans

- **Enjeux**

- Développer des compétences techniques larges permettant d'offrir un panel de services et de faire face à la diversité des demandes (jardinage, gros travaux de nettoyage, peinture, électricité,...)
- Parvenir à s'investir durablement dans le métier grâce à des conditions d'emploi (type de contrat, rémunération, nombre d'heures de travail,...) satisfaisantes et à la possibilité de construire un projet professionnel, de se projeter dans une évolution interne ou externe
- Maîtriser les limites concurrentielles (par rapport au secteur du bâtiment ou à celui des espaces verts) et les règles de sécurité inhérentes à ces activités
- Appréhender cette fonction technique dans sa dimension relationnelle (respect de la personne, relations avec entourage, compréhension, bienveillance...)
- Apprendre à évoluer dans des contextes de travail très différents (domiciles de particuliers)

- **Nouvelles compétences / axes de progrès**

- Acquérir des notions de prévention des risques pour préserver sa santé :
  - Gestes et postures,
  - Prévention des risques électriques (1 niveau),
  - Prévention des risques incendie et chimiques (1 niveau),
  - Usage de matériels et produits dangereux
- Développer ou acquérir des connaissances spécifiques :
  - Compréhension et appréhension de la personne dépendante
  - Initiation au travail en milieu non aménagé et au respect du mode de vie du client

INTERVENANTS A DOMICILE - BRICOLAGE, JARDINAGE...					
POINTS CRITIQUES	RISQUES	ACTIONS	DISPOSITIFS / OUTILS	ACTEURS A MOBILISER	DELAIS
Activité émergente pour la structure	Volume d'heures insuffisant et non projection dans le métier	<b>C</b> : Développer des actions de communication pour faire connaître ces services	Supports écrits, prospection téléphonique...	Direction	
Etendue des besoins des clients	Inadaptation des compétences	<b>GRH</b> : Former à différentes techniques et matériels spécifiques <b>M</b> : Inciter les RS à promouvoir ces services auprès des clients existants	Plan de formation, DIF, période de professionnalisation...	RH, OPCA, organisme de formation	
Spécificité de la relation avec le client	Non prise en compte de la dimension relationnelle	<b>GRH</b> : Former à la psychologie de la relation client	Plan de formation, DIF, période de professionnalisation...	RH, OPCA, organisme de formation	
Activités de travail spécifiques (électricité, matériels ou produits potentiellement dangereux) / Profils non spécialisés	Intégrité physique	<b>GRH</b> : Former aux gestes et postures, à l'usage de matériels, aux risques électriques, incendie et chimiques....	Plan de formation, DIF, période de professionnalisation...	RH, OPCA, organisme de formation	

- **Enjeux**

- Harmoniser les procédures internes, développer les supports écrits à destination des salariés comme des usagers pour fixer le cadre des prestations et les engagements réciproques, et contribuer à assurer une qualité de service
- Répondre aux exigences de gestion de l'activité par :
  - le suivi rigoureux des différents indicateurs et ratios pour une meilleure maîtrise des coûts
  - l'utilisation d'outils adaptés (postes de travail en réseau, liens entre les applications informatiques de planification, de paie et de facturation des prestations)
- Optimiser les pratiques de gestion des ressources humaines pour tendre vers l'adéquation des ressources humaines aux besoins : mise en oeuvre de la modulation du temps de travail, gestion des statuts différents et du temps de travail des salariés, formalisation des compétences requises, mise en place des entretiens individuels, utilisation des dispositifs de formation et de VAE,.....
- Professionnaliser la procédure de recrutement pour recruter les profils répondant aux besoins de l'entreprise et sortir de la logique de recrutement dans l'urgence

- **Nouvelles compétences / axes de progrès**

- Développer ou acquérir des compétences en gestion administrative et financière, en gestion des ressources humaines (droit du travail, paie, modulation du temps de travail, formation, techniques de recrutement,...)
- Maîtriser les outils informatiques (logiciels de gestion spécifiques)



SERVICES ADMINISTRATIFS / GÉNÉRAUX / RH / QUALITÉ					
POINTS CRITIQUES	RISQUES	ACTIONS	DISPOSITIFS / OUTILS	ACTEURS A MOBILISER	DELAIS
Environnement complexe (réglementation, multiplicité des acteurs concurrence,...)  Complexité des financements de la formation	Modes de gestion inadaptés  Limite du budget de formation	<b>O</b> : Professionnaliser la gestion de l'activité par l'utilisation de logiciels adaptés  <b>GRH</b> : Former à la gestion administrative et financière <b>GRH</b> : Prendre conseil auprès de l'OPCA sur les financements disponibles hors plan <b>GRH</b> : Former à l'ingénierie de formation	Logiciels de gestion  Plan de formation, DIF, période de professionnalisation Réforme de la Formation Professionnelle Continue Plan de formation, DIF, période de professionnalisation	RH, OPCA, organisme de formation OPCA RH, OPCA, organisme de formation	
Marché de l'emploi tendu et faible attractivité du secteur Manque de professionnalisme dans le recrutement	Difficultés de recrutement, turn-over des intervenants Inadaptation des profils recrutés aux besoins Perte de dossiers clients (concurrence)	<b>O/ CT</b> : Mener une réflexion sur l'organisation du travail (durée, amplitude, sectorisation....) et la pénibilité des emplois  <b>GRH</b> : Etudier la possibilité de d'octroyer certains avantages (mutuelle, primes....) <b>GRH</b> : Elargir le sourcing des candidatures <b>GRH</b> : Former aux techniques de recrutement	Accord de modulation, convention collective, diversification des tâches  Partenaires sociaux, Commission Nationale d'Agrément, financeurs  Plan de formation, DIF, période de professionnalisation	Direction, RS, chargé de développement  Direction, CA, IRP  Ecoles, ANPE, formation RH, OPCA, organisme de formation	
Recrutement de salariés "seniors"	Des départs à terme et des recrutements massifs en conséquence	<b>GRH</b> : Anticiper les départs en analysant la pyramide des âges	Indicateurs sociaux		
Mise en œuvre de la modulation du temps de travail complexe	Inadaptation des compétences et difficultés à assurer son emploi	<b>GRH</b> : Former à la mise en œuvre de la modulation	Plan de formation, DIF, période de prof...	RH, OPCA, organisme de formation	
Organisation interne non efficiente	Rentabilité amoindrie et baisse de motivation	<b>O</b> : Lancer une démarche de certification pour revoir les procédures et l'organisation et fédérer les salariés autour d'un projet	ISO, NF, QAULICERT	Direction	
Absence des fiches de fonction	Chevauchement des tâches Frustration	<b>GRH</b> : Réaliser les fiches de fonction	Fiches de fonction	RH	

## CONTACTS UTILES

---

ACT MEDITERRANEE – [www.anact.fr/aract/actmed/](http://www.anact.fr/aract/actmed/)

UNIFORMATION – [www.uniformation.fr](http://www.uniformation.fr)

AGEFOS PME – [www.agefos-pme-paca.com](http://www.agefos-pme-paca.com)

OPCALIA – [opcalia-paca.com](http://opcalia-paca.com)

PSP PACA – [www.psppaca.fr](http://www.psppaca.fr)

ORM – [www.orm-paca.org](http://www.orm-paca.org)

CARIF – [www.carifpaca.org](http://www.carifpaca.org)

CENTRE INFFO – [www.centre-inffo.fr](http://www.centre-inffo.fr)

URIOPSS PACAC – [www.uriopss-pacac.asso.fr](http://www.uriopss-pacac.asso.fr)

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

UNA – [www.una.fr](http://www.una.fr)

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

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

A DOMICILE – [www.fede-adomicile.org](http://www.fede-adomicile.org)

FESP – [www.sesp.asso.fr](http://www.sesp.asso.fr)

DOM'INNO

CQFD

POLE D'ACTIVITES DE SERVICES DU PAYS D'AIX

QUALIDOM SUD

MEDITERRANEE SERVICES DEVELOPPEMENT

C2RA ET DLA

CONSEIL REGIONAL PACA – [www.regionpaca.fr](http://www.regionpaca.fr)

DRTEFP – [www.sdtefp-paca.travail.gouv.fr](http://www.sdtefp-paca.travail.gouv.fr)

Retrouvez sur le site [des informations complémentaires sur les outils GPEC, les dispositifs de formation professionnelle, le cadre conventionnel....](#)

## Remerciements

---

Ce guide est le fruit d'un travail collectif. Il convient de remercier l'ensemble des partenaires - opérateurs, entreprises et membres du comité de pilotage - qui ont participé à l'élaboration de ce document.

AGEFOS PME

OPCALIA

UNIFORMATION

Pôle Services à la Personne PACA

ACT Méditerranée

AB Consulting

Elie Gallon consultant

ABC Consultants

Dom'Inno

ORM

Brin de Soleil, A petits pas, Aidom Services, 2A2S, ADRIS, ADORAM, BA BAC, Fédération ADMR DES Alpes Maritimes, Présence Cœur ADMR, Dom'Emplois, ADAFMI, Fédération ADMR des Alpes de Haute Provence, Fédération ADMR du Vaucluse, Aide aux Mères (Valréas), Présence Active du Vaucluse, Présence à Domicile, La Populaire, Le Point d'Appui

La DRTEFP (Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) et les DDTEFP 04, 84, 83, 06

L'Agence Nationale des Services à la Personne

Le Conseil Régional Provence-Alpes-Côte-D'azur

Les Conseils Généraux 04, 84, 83, 06

UNA PACA Corse

Union Régionale ADESSA PACA

Comité Régional ADMR PACA

A Domicile Fédération

Syndicat des Entreprises de Services à la Personne

Comité Régional CGT PACA

URI CFDT PACA

Union Régionale Force Ouvrière

Union Régionale CFTC

Union Régionale CFE CGC

Le guide est publié par **Act Méditerranée (réseau ANACT) et le Pôle Services à la Personne PACA, PRIDES Services à la Personne**. L'action du PRIDES est soutenue par l'Union Européenne, la Caisse des Dépôts, l'Agence Nationale des Services à la Personne et le Conseil Régional PACA.

## Dernière de couverture

---

Logos partenaires sociaux

**UNA - ADESSA - ADMR - A Domicile Fédération - Syndicat des Entreprises de Services à la Personne**

**CGT - CFDT - Force Ouvrière - CFTC - CFE-CGC**

Logos OPCA

**AGEFOS**

**OPCALIA**

**UNIFORMATION**

Pour aller plus loin et trouver l'ensemble des coordonnées, rendez-vous sur site internet.

Demandez le DVD du film ....