



# Printemps des SAAD

Contribution de  
l'UDCCAS du Nord

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION .....	3
I - QUALITE.....	4
1.1. Qualité de prise en charge : propositions - réflexions .....	4
1.2. Qualité de vie au travail : propositions - réflexions .....	4
1.3. Qualité : expériences inspirantes .....	5
II - ORGANISATION DU TRAVAIL.....	7
2.1. Innovation dans le management : propositions - réflexions.....	7
2.2. Les nouveaux modes d'organisation de travail : propositions - réflexions.....	7
2.3. Organisation du travail : expériences inspirantes .....	8
III - EMPLOI .....	8
3.1. Accompagner les allocataires du RSA sur les métiers du SAAD : propositions - réflexions .....	8
3.2. Tutorat : propositions - réflexions.....	9
3.3. Optimiser le recrutement : propositions - réflexions.....	9
3.4. Emploi : expériences inspirantes.....	9
IV - DIVERSIFICATION DE L'ACTIVITE : .....	11
4.1. Diversification de l'activité : propositions - réflexions .....	11
4.2. Diversification de l'activité : expériences inspirantes .....	11

## INTRODUCTION

Le « Printemps des SAAD », proposé par le Département du Nord, s'est traduit par des réunions de concertation territoriales, avec les services d'aide à domicile et les têtes de réseaux, en mars 2019. L'objectif de ces rencontres était de recueillir des **propositions concrètes d'amélioration du secteur et de valoriser des pratiques inspirantes** mises en place localement, sur les thèmes de :

- La qualité,
- L'organisation du travail,
- L'emploi,
- La diversification de l'activité.

L'Union Départementale des CCAS du Nord rassemble 207 CCAS adhérents, représentant 80% de la population du Nord. Parmi les adhérents, 36 CCAS gèrent un service d'aide à domicile, huit dans le Valenciennois, dix sur la Métropole lilloise, cinq sur le territoire de Roubaix et Tourcoing, trois dans le Cambrésis, quatre sur le Douaisis, cinq en Flandre intérieure et un en Flandre maritime.

A la demande du Département, et dans le cadre de ses missions de représentation des CCAS adhérents, l'UDCCAS du Nord a contribué au « Printemps des SAAD », en assistant à plusieurs rencontres territoriales et par le biais du présent document.

Il s'appuie sur des expériences recueillies par **sondage auprès des adhérents**, sur les propositions émises par l'UDCCAS du Nord à l'occasion de la **Concertation « Grand'Âge et Autonomie »**, ainsi que sur des réflexions partagées lors d'un **groupe de travail** avec les services d'aide à domicile publics, le 08 mars 2019.

En préambule de cette contribution et compte tenu des nombreux échanges que nous avons pu avoir avec les adhérents, **nous tenons à préciser que les propositions et bonnes pratiques déclinées ci-après peineront à se concrétiser ou à se pérenniser, si les moyens alloués aux SAAD ne sont pas en adéquation avec leurs besoins.**

En effet, le souhait de tous les services est de proposer une offre de qualité, délivrée par du personnel valorisé, accessible à tous (en termes de coût et de territoire), facilitant l'innovation.

Dans l'ensemble du département du Nord, ce niveau de qualité n'est possible que si les ressources allouées aux services sont en corrélation avec leur coût de revient (incluant notamment les frais liés aux formations, à la coordination, aux frais de structures, aux déplacements, etc.).

Conscients que ces enjeux dépassent l'échelle départementale, nous espérons qu'un retour des préconisations et recommandations effectuées dans le cadre du « Printemps des SAAD » pourra être porté à l'échelle nationale, notamment auprès de la CNSA. L'UDCCAS du Nord effectuera par ailleurs un retour auprès de l'UNCCAS.

Le présent document aborde, pour chacun des thèmes évoqués ci-dessus, des réflexions ou des préconisations, ainsi que des expériences inspirantes très pragmatiques mises en place par les CCAS adhérents, sur différents territoires.

## I - QUALITE

### 1.1. Qualité de prise en charge : propositions - réflexions

- **Les temps d'intervention inférieurs ou égaux à trente minutes sont insuffisants pour assurer les interventions de geste au corps auprès des personnes les plus dépendantes.** Ils ne permettent pas de garantir une intervention bienveillante, de qualité et prévenir la maltraitance. Il en va de même pour la préparation des repas.
- **L'intervention de deux aides à domicile pourrait être prévue et prise en charge dans les plans d'aide,** pour assurer les prestations à destination des personnes très dépendantes (atoniques ou alitées par exemple).
- **Les délais d'instruction de dossier APA, lors des aggravations,** entraînant une modification de plans, pourraient être réduits.
- Une réflexion quant à **la prise en charge des temps de coordination et de suivi du plan personnalisé** pourrait être développée (hors intervention à domicile).
- **Le suivi et la réponse aux signalements d'évènements indésirables pourraient être renforcés.** Il s'agit par exemple du signalement de rupture d'accompagnement suite à des agressions graves sur le personnel (droit de retrait).
- **Utiliser les évaluations internes /externes comme un outil d'amélioration de la qualité de service (suivi des plans d'actions),** en faveur de l'amélioration de la prise en charge des personnes.
- Apporter des ressources et un soutien aux auxiliaires (modalités de travail partenarial avec le secteur médical ou les EMS à définir par exemple) au vu de l'augmentation des interventions au domicile de **personnes souffrant de pathologies psychiatriques,** ou ayant leur entourage à domicile touché par ce type de pathologie.

### 1.2. Qualité de vie au travail : propositions - réflexions

- **La fragmentation des temps de travail au domicile** contribue à accentuer la pénibilité du travail et les risques psycho-sociaux pour les professionnels.
- **La prise en charge de l'intervention de deux intervenants du SAAD, ou du SAAD/SSIAD, est préconisée lorsque le domicile comporte des risques d'agressivité** (exemple : enfants en situation d'addiction au domicile ou troubles psychiatriques).
- Les temps de coordination avec les équipes et/ou les parties prenantes du plan d'aide constituent du travail effectif, contribuant à la qualité de vie au travail. Il paraît pertinent d'intégrer ces temps de coordination et de régulation, **au même titre que les frais de fonctionnement du service, les frais de matériel (gants, sabots etc...), les frais de formation régulière, les temps de présence aux réunions, dans les moyens alloués aux SAAD.**
- **La mise en place de procédures** pour permettre aux agents de proposer des améliorations de conditions de travail, ou signaler des situations de violence (réponse systématique), participe à l'amélioration de la qualité de vie au travail et à la valorisation des agents.
- **L'organisation d'un temps convivial annuel mobilisant** les agents du SAAD et les bénéficiaires, constitue une initiative positive pour agir sur la qualité de vie au travail.

### 1.3. Qualité : expériences inspirantes

#### Territoire de Valenciennes :

##### Valenciennes :

**Processus** : en cas de **difficulté relationnelle** ou professionnelle (soit par un bénéficiaire, soit par un agent), une prise de contacts avec les personnes concernées est organisée et une recherche de solutions est engagée. Une réponse systématique est donnée.

**Coordination** : le SAAD anime une **réunion de service** d'une durée de 2 heures, une fois par trimestre. Un compte-rendu est systématiquement remis aux agents. Cette réunion de travail **renforce le sentiment d'appartenance à un service** et contribue à éviter le sentiment d'être considéré comme un « travailleur isolé ». Elle permet aussi de faire passer toutes les informations utiles sur l'organisation du service, sur les difficultés rencontrées lors des interventions et donne la possibilité aux agents de faire des suggestions pour l'amélioration des conditions de réalisations des prestations à domicile.

**Valorisation** : les **résultats de l'enquête de satisfaction** sur la qualité du service, menée en direction des bénéficiaires, sont **présentés en réunion de service** aux agents, pour valoriser leur réelle implication dans la réalisation de leurs missions de service public.

#### Territoire de Douai :

##### Sin le Noble :

**Coordination** : les réunions d'équipe permettent d'échanger sur les pratiques et les difficultés rencontrées, toutes les 6 semaines par demi-groupe. L'écoute, la valorisation des intervenants lors des réunions d'équipe est essentielle dans le management des SAAD.

#### Territoire de Lille :

##### Loos :

**Transversalité** : le SAAD travaille en **transversalité** avec d'autres services du CCAS, et notamment le SSIAD.

##### Ronchin :

**Processus** : organisation d'un processus d'alerte permettant de signaler au CCAS une personne en perte d'autonomie ou une **dégradation de son autonomie**, via une fiche « évènement ». Ce signalement déclenche une visite à domicile de l'assistante sociale du CCAS, pour évaluer la situation.

**Valorisation-responsabilisation** : implication des auxiliaires de vie dans **l'écriture du règlement intérieur** commun à tous les services du CCAS.

**Cohésion** : organisation d'un **moment convivial** à l'occasion de la fin d'année (hors temps de travail).

**Coordination** : Organisation de **réunions tripartites** avec les différentes auxiliaires intervenant sur une même situation et le chef de service (réunions organisées à l'EHPAD).

##### Marcq-en-Barœul :

**Repères éthiques** : travail commun sur la **bienveillance** avec les auxiliaires de vie du service.

## Territoire de Roubaix – Tourcoing :

### Wasquehal :

**Repères éthiques :** participation des auxiliaires de vie aux groupes de travail organisés par le Département, sur le thème de la bientraitance.

**Qualité de vie au travail :** les temps partiels des agents sont choisis et non contraints. Les agents sont sollicités en amont de toute décision impliquant un changement.

### Roubaix :

#### Qualité de vie au travail :

- Participation des auxiliaires de vie à l'élaboration des « fiches pratiques **Vieillesse Plurielles** », illustrant des situations bousculant leurs pratiques et proposant à la fois un cadre d'analyse et une méthodologie de résolution de problèmes. Ces fiches ont été transmises au cabinet **SOCRATES**, pour inspirer la réalisation de fiches synthétiques pour promouvoir la bientraitance, suite aux groupes de travail sur le thème, initié par le Département.
- Chaque agent peut saisir le **collège de déontologie** mis en place au sein du service.
- Possibilité pour les agents du SAAD de **faire remonter toutes propositions d'amélioration des conditions de travail au CHSCT**, ainsi que les **incidents violents** : réponse systématique apportée.
- **Temps convivial mobilisant, sur leur temps de travail, les professionnels du SAAD et du SSIAD**, réunissant professionnels et usagers avec organisation du transport pour les usagers.

#### Formation :

- Trente-six auxiliaires de vie ont été sensibilisées **aux notions d'interculturalité, en participant à la formation « Accepter la différence, s'adapter à la diversité : que dire que faire ? »**, utilisant comme support les fiches repères Vieillesse Plurielles. Elle a permis aux auxiliaires d'expérimenter des outils d'analyses et de résolutions de problèmes pour accompagner les personnes âgées dans leur diversité.
- En 2019, une formation à l'approche « **Carpe diem** » est prévue pour tous les encadrants des services aux personnes âgées.

**Coordination :** une réunion d'équipe de deux heures est organisée tous les deux mois.

### Tourcoing :

**Coordination :** entretiens de coordination mensuels de 30 minutes prévus entre chaque agent et le responsable de secteur (échanges sur les situations des bénéficiaires, interventions) et **réunions d'équipe trimestrielles**.

**Qualité de vie au travail :** participation des auxiliaires de vie au jury DEAVS de leurs futures collègues (participation actuellement suspendue).

## Territoire de Cambrai :

### Cambrai :

**Qualité de vie au travail :** depuis 2013, le CCAS propose aux agents du service un **code de déontologie co-construit avec des auxiliaires de vie**, définissant les pratiques recommandées et celles non autorisées.

**Coordination :** points mensuels individuels sur l'activité, d'une durée de 30 minutes, à la remise des plannings.

### **Caudry** :

**Qualité de vie au travail** : co-construction avec les auxiliaires de vie **d'un recueil de « principes éthiques »** intégré au livret d'accueil de chaque salarié.

**Coordination** : **réunions d'équipe mensuelles** avec l'ensemble du service (1 heure).

### **Territoire de Flandre intérieure** :

#### **Houplines** :

**Qualité de vie au travail** : réalisation **d'un guide pour les aides à domicile** (projet de direction, projet de service, préconisations sur des protocoles d'urgence - élaboration des protocoles en lien avec l'ISFI : chutes, exposition au sang, canicule). Dans le cadre de leur cursus à l'IFSI, les étudiantes infirmières sont invitées à piloter des actions de prévention santé (diagnostic et mise en place d'une ou deux actions concrètes, durant 15 jours de stage).

## **II - ORGANISATION DU TRAVAIL**

### **2.1. Innovation dans le management : propositions - réflexions**

- La volonté d'impliquer davantage les agents dans les réflexions concernant les projets de service, l'organisation du travail (amplitude horaire, planning) et dans la transmission des savoirs à leur retour de formation, contribuent à encourager les managements collaboratifs et participatifs.
- Souhait des encadrants des SAAD publics d'en savoir davantage sur les innovations managériales promouvant les organisations autonomes, pouvant être applicable dans les SAAD : formations sur les nouveaux modèles inspirés du Buurtzorg.

### **2.2. Les nouveaux modes d'organisation de travail : propositions - réflexions**

- Permettre aux équipes **de SAAD et SSIAD d'avoir un regard partagé sur les plannings des deux services**, lorsque le CCAS gère les deux services, et **favoriser les liens entre le SAAD et les autres services du CCAS** (service social, SSIAD) pour **optimiser la coordination des interventions**.
- Promouvoir **des études de faisabilité sur les évolutions possibles des rythmes de travail des agents**, afin de faciliter **l'équilibre vie privée / vie professionnelle** (amplitude horaire, week-end, rythmes) des agents du service.
- Accompagner au changement et à la modernisation (télégestion).
- La mutualisation de fonctions supports entre services (conventions déterminant le rôle de chacun).

## 2.3. Organisation du travail : expériences inspirantes

### Territoire de Douai :

#### Sin le Noble :

Depuis un an, les intervenants du service sont associés dans les réflexions des changements liés à la mise en place prochaine de la télégestion (accompagnement au changement).

### Territoire de Lille :

#### Ronchin :

Organisation du service en partenariat avec d'autres services du CCAS : sollicitation des assistantes sociales dans les mises en place des plans d'aide chez les usagers acceptant difficilement l'accompagnement.

### Territoire de Cambrai :

Caudry : organisation d'une réunion annuelle avec les usagers (retour sur les questionnaires de satisfaction et présentation des projets du service).

## III - EMPLOI

### 3.1. Accompagner les allocataires du RSA sur les métiers du SAAD : propositions - réflexions

- **Question éthique** : envisager l'intervention de personnes vulnérables auprès d'un public vulnérable n'est pas aisé. Par ailleurs, le métier d'auxiliaire, de par ses caractéristiques, s'exerce par vocation.
- **Un accompagnement socio-professionnel préalable** semble indispensable auprès des allocataires du RSA pour évaluer leur motivations, les sensibiliser aux contraintes du métier. Cet accompagnement, associé à des sessions d'immersion dans les structures, lors de stages ou de missions de remplacement pendant les congés des auxiliaires, permet une mise en situation et une confrontation aux réalités de l'exercice du métier. Il mérite d'être poursuivi durant l'emploi pour **lever les freins éventuels liés aux problèmes de mode de garde, d'avance des frais de garde, de cantine, d'essence, de mobilité, d'avance de salaire, etc.**
- Ce type de cursus pourrait faire l'objet de projet d'accompagnement spécifique, soutenu par le Département et/ou la Région.
- Lorsque le CCAS est doté d'un service « insertion » ou de référents RSA, **travailler en partenariat avec les référents socio-professionnels sur les prérequis et les exigences de postures professionnelles**, afin d'envisager d'éventuelles mises en relation.
- Organiser des actions de « job dating » ou actions multi-partenariales associant les acteurs de l'emploi et de l'insertion.



### 3.2. Tutorat : propositions - réflexions

- S'agissant de la planification, l'accueil d'un stagiaire demeure compliqué : les stages sont prévus sur un accueil à temps plein, alors que certaines auxiliaires sont à temps partiel.
- Le tutorat est souvent difficile à faire accepter aux bénéficiaires qui refusent régulièrement d'avoir des stagiaires en présence de leur intervenant.
- Former les agents à la fonction de tutorat.
- Le tutorat pourrait s'envisager comme un suivi personnalisé (méthode de coaching).

### 3.3. Optimiser le recrutement : propositions - réflexions

- **Valorisation** : valoriser les salaires (trop peu attractifs par rapport à la pénibilité du travail), l'indemnisation du kilomètre et l'image du métier.
- **Campagnes de communication** : présentation du métier au niveau des écoles et assurer une information dans les différents lieux accueillant du public, sur les besoins des SAAD en personnels.
- **Partenariats** : collaborer avec les organismes de formations (accueil en stages, puis missions de remplacement).
- **Qualification** : solliciter l'accompagnant à l'écriture de la VAE proposée par le CNFPT, pour rendre cette démarche de qualification plus accessible aux auxiliaires de vie.
- **Mobilité** : proposer la mobilité professionnelle au sein des CCAS qui gèrent plusieurs services et établissements (logique de parcours, possibilité de reclassement).
- **Explorer la possibilité de constituer un** Groupement d'Employeurs et ou Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification. En attente des conclusions de l'expérimentation du GEIQ de Chambéry.

### 3.4. Emploi : expériences inspirantes

#### Territoire de Valenciennes :

##### Saint Amand :

- En 2018, le CCAS a fait l'expérience de **recruter 5 personnes bénéficiaires** du RSA. Aujourd'hui, aucune de ces personnes n'est encore en poste. L'accompagnement du CCAS a néanmoins permis de tenter l'expérience en levant de nombreux freins.
- Le CCAS accueille régulièrement des stagiaires et leur propose ensuite un contrat.

#### Territoire de Douai :

Sin le Noble : le CCAS propose des immersions ponctuelles au sein du SAAD.

## Territoire de Lille :

### Marcq-en-Barœul :

#### Actions en réseau avec d'autres acteurs :

- Une expérience associant plusieurs CCAS, pôle emploi, le CNFPT et l'AFPA, « **JOB Rotation** », a eu des effets très positifs sur le recrutement et l'embauche d'auxiliaires de vie. Cette action avait pour objectif de repérer des agents employables, pendant les périodes de remplacements des auxiliaires lors des vacances d'été. Ils étaient ensuite orientés à l'AFPA, dans le but de valider le diplôme « d'Assistant de vie » tout en réalisant leur stage de formation au SAAD, permettant ainsi à l'agent remplacé de partir en formation CNFPT. Les assistantes de vie, une fois diplômée, étaient embauchées par le CCAS.
- Participation à des « job dating » et réunions collectives.

### Ronchin :

**Partenariat avec les services du CCAS :** quand cela est possible, le lien est fait entre le SAAD et les allocataires du RSA. Mais les réussites d'insertion au sein du SAAD sont limitées, car le CCAS accompagne les allocataires du RSA les plus éloignés de l'emploi (de nombreux freins sont à lever au préalable).

## Territoire de Cambrai :

**Caudry :** suite au rejet de l'action dans le cadre de l'appel à projet « insertion » du Département, le CCAS a déposé une demande de subvention auprès de la Région Hauts-de-France, afin de mettre en place un **programme de formation et de découverte des métiers de l'aide à domicile** auprès de ce public, suivi d'une immersion ou une embauche.

- 1<sup>ère</sup> étape : former les AVS à être formateur (formation de formateur occasionnel aux fonctions d'aide-ménagère).
- 2<sup>ème</sup> étape : information collective pour sélectionner les candidats.
- 3<sup>ème</sup> étape : formation de 70h théoriques avec le formateur AVS, sous forme de ½ journée de 3h au sein de l'espace multi activité.
- 4<sup>ème</sup> étape : immersion de 15 jours au domicile avec un tuteur.
- 5<sup>ème</sup> étape : proposition de CDD de remplacement l'été.
- 6<sup>ème</sup> étape : embauche ou orientation vers la formation AVS.

**Cambrai :** une convention a été signée entre **Cambrésis Emploi** et 10 SAAD sur l'accompagnement à la GPEC. Un job dating est prévu en avril pour repérer les profils, puis proposer aux personnes recrutées une immersion de 3 jours. Suite à l'évaluation de cette immersion, une entrée en formation de deux mois sera proposée, afin de valider un Certificat de Compétences Professionnelles du diplôme « assistant de vie ».

## IV - DIVERSIFICATION DE L'ACTIVITE :

### 4.1. Diversification de l'activité : propositions - réflexions

- Les CCAS gérant à la fois un SAAD et un SSIAD fonctionnent en **coordination** selon les modalités d'un SPASAD.
- L'offre de **paniers de services** de la CARSAT permettra aux SAAD de diversifier leurs activités. Il sera donc possible, à termes, de proposer aux habitants, dans le cadre de l'APA, les prestations mises en place dans le cadre des paniers de services.
- Mettre en place des actions collectives de **prévention de la perte d'autonomie**.

### 4.2. Diversification de l'activité : expériences inspirantes

#### Territoire de Lille :

##### **Ronchin :**

**Actions collectives sur le thème de la nutrition :** les auxiliaires de vie repèrent les bénéficiaires à domicile et les convient à un temps collectif au centre social. L'auxiliaire de vie et les bénéficiaires préparent collectivement un repas en présence d'une nutritionniste.