

# MODÈLES DE PERFORMANCE DES ENTREPRISES DE SERVICES À LA PERSONNE

Ce qui suit est un recueil de bonnes pratiques et de facteurs clés de succès qui permettront de mieux aiguiller le créateur d'entreprise dans la concrétisation de son projet.



## CONNAÎTRE LE MARCHÉ DES SERVICES À LA PERSONNE

Le secteur des services à la personne comporte un certain nombre d'activités ayant des dynamiques très différentes. On compte 26 activités relevant du champ de l'article L. 7231-1 du code du travail. Elles sont définies à l'article D. 7231-1 de ce même code : de la garde d'enfants à l'assistance informatique en passant par l'entretien de la maison et le petit bricolage. Les services à la personne ne doivent concerner que des particuliers à **leur domicile\***, la législation excluant explicitement les services pour le compte d'entreprises au titre de la condition d'activité exclusive.

Les trois grandes familles d'activités des services à la personne décrites vers le site de la DGE-SAP <http://www.entreprises.gouv.fr/services-a-la-personne> représentent environ 80 % du marché en nombre d'heures produites. Elles peuvent être analysées de la façon suivante :

	Caractéristiques des marchés et principaux acteurs	Problématiques
<p><b>Services d'assistance et d'accompagnement aux personnes âgées et handicapées dans les actes quotidiens de la vie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Les associations constituent le plus gros producteur d'heures de services à la personne, mais elles doivent faire face à des problématiques économiques et financières importantes. Pour les associations autorisées et selon les départements, les coûts horaires peuvent être supérieurs à la tarification horaire fixée par les conseils départementaux.</li> <li>* Les entreprises privées se sont positionnées sur des segments de marché bien définis et gagnent des parts de marché chaque année.</li> <li>* Les financeurs de ces services sont les conseils départementaux au titre de l'APA et de la PCH, mais également la CNAV, la CRAM, les collectivités territoriales, les mutuelles et les assurances.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Vieillesse de la population française nécessitant un accompagnement croissant des personnes dépendantes, notamment pour le maintien à domicile.</li> <li>* Le coût moyen du maintien à domicile d'une personne dépendante est inférieur à un placement en établissement spécialisé.</li> <li>* Le financement des aides (notamment APA et PCH) est sous pression.</li> </ul>
<p><b>Services de la vie quotidienne (entretien de la maison, bricolage, jardinage ...)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sur cette famille d'activités sont majoritairement positionnées les entreprises privées.</li> <li>* L'accès à ces services est facilité par des dispositifs de solvabilisation, notamment le CESU préfinancé.</li> <li>* Les associations proposent aussi des prestations de ménage dans le cadre de l'accompagnement de personnes dépendantes. Elles développent de plus en plus des services ménagers aux particuliers non dépendants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Activité très compétitive compte tenu des faibles barrières à l'entrée (capitalistiques, mais aussi en termes de compétences).</li> <li>* Cette activité doit faire face à un turnover important et à un manque de formation des intervenants.</li> </ul>

	Caractéristiques des marchés et principaux acteurs	Tendances/problématiques
<b>Services à la famille (garde d'enfants et d'accompagnement)</b>	<p>* On distingue trois modes de garde principaux : les assistants maternels (garde au domicile de l'assistant maternel), la garde à domicile (au domicile de l'enfant), la garde collective (crèches, garderies, jardins d'enfants...). Seule la garde au domicile du particulier constitue une activité de services à la personne.</p> <p>* L'emploi direct (le particulier est l'employeur de la garde d'enfant, qui est dans ce cas salarié du particulier employeur) est souvent le mode privilégié pour des raisons de coût. L'embauche de la garde d'enfant se fait souvent à un niveau légèrement au-dessus du Smic horaire. Le volume horaire moyen est de l'ordre de 40 heures par semaine.</p>	<p>* Les coûts moyens d'une garde par un assistant maternel ou d'une garde à domicile sont inférieurs à une garde en crèche privée (coûts de structures importants).</p>

#### LES AIDES MISES EN PLACE PAR LES POUVOIRS PUBLICS (HORS EMPLOI DIRECT)

Les aides mises en place par les pouvoirs publics ont fortement contribué au développement des services à la personne au travers de deux mécanismes.

- Une solvabilisation de la demande en réduisant le coût total des services grâce aux aides fiscales (réduction ou crédit d'impôt) et, dans une moindre mesure, à l'exonération des aides financières accordées par les entreprises à leurs salariés (CESU préfinancé).
- Une réduction des coûts horaires à travers un taux de TVA réduit appliqué à certains services à la personne. À noter que les associations ne sont pas soumises à la TVA, mais doivent cependant s'acquitter d'une taxe sur les salaires. La hausse de la TVA (passage de 5,5 % à 7 %, puis à 20 %) impacte les services à la personne.

Les avantages fiscaux les plus importants	Cibles
<b>Crédit d'impôt de 50 %</b>	* Du montant des dépenses engagées en année n-1, au titre de l'emploi par les particuliers d'un salarié à domicile, ou en cas de recours à un organisme déclaré, avec un plafond limité à 12 000 € par an sauf pour : petit jardinage (plafond 5 000 €), assistance informatique (plafond 3 000 €), petit bricolage (plafond 500 €). (Article 199 sexdecies du code général des impôts).
<b>TVA à taux réduits et exonérations de TVA pour les associations</b>	* Pour les services rendus aux personnes physiques par les associations agréées (article 261-7-1 ter du CGI). Pour les services rendus aux personnes physiques par les associations intermédiaires conventionnées (article 261- 7-1 bis du CGI). Non-assujettissement à l'impôt de l'aide financière versée par l'employeur ou le comité d'entreprise en faveur des salariés pour financer des services à la personne (article 81-37 du CGI).
<b>Taux de TVA à 5,5 %</b>	* Pour les prestations de services exclusivement liées aux gestes essentiels de la vie quotidienne des personnes âgées et handicapées (article 278-0 bis-D et 279-i du CGI).
<b>Taux de TVA à 10 %</b>	* Pour les services d'aide à la personne nécessaires à la vie courante pour tout public sauf pour 5 activités (Cf. ci-dessous) (article 278-0 bis-D et 279-i du CGI).
<b>Taux de TVA à 20 %</b>	* Depuis le 1er juillet 2013 pour cinq activités de SAP (petits travaux de jardinage, cours à domicile, gardiennage et entretien de la maison, assistance informatique à domicile, activité de coordination et de délivrance de services) ainsi que pour les organismes opérant en mode mandataire. Le taux de TVA normal (au taux en vigueur) est applicable aux nouveaux contrats signés à partir du 1er juillet 2013.



## CONNAÎTRE LE SEGMENT DES SERVICES DE LA VIE QUOTIDIENNE

Il reste un potentiel de développement d'activité sur ce segment. À noter que, pour le créateur, la difficulté dépendra, d'une part, du niveau de concurrence existant et, d'autre part, de sa capacité à se différencier.

**1)** S'il existe une faible concurrence, le créateur peut envisager une création avec un porte-feuille de services « classiques » : services ménagers, petits travaux, jardinage ...

**2)** Si la concurrence est déjà forte, le créateur devra se différencier.

\* Montée en gamme : plusieurs projets de création ont réussi malgré une forte concurrence en jouant sur la qualité de service et l'autonomie des intervenants : ceux-ci étant capables de s'organiser et d'anticiper les besoins des clients. Les clients sont souvent prêts à payer un supplément par rapport aux tarifs horaires habituels.

\* Différenciation par le prix : souvent, cela signifie afficher un tarif horaire inférieur à la concurrence. Ce modèle est au final assez difficilement tenable à moyen terme, car il limite les ressources disponibles pour professionnaliser les intervenants (formation, fidélisation...). Ainsi, ce modèle se traduit la plupart du temps par un turnover important et donc par des difficultés pour maintenir un niveau de service satisfaisant.

\* Modèle de tarification varié : proposer, par exemple, de facturer au forfait par type de tâches (nettoyage de la maison, taille des haies ...).

**3)** S'adosser à une franchise de services à la personne : la franchise permet souvent une montée en charge plus rapide de l'activité et de bénéficier d'une marque et de méthodologies rodées (conseils financiers, étude de marché, recrutement...). Ainsi, cela permet :

- d'avoir un effet de réassurance vis-à-vis des clients et, ainsi, d'acquérir des parts de marché plus rapidement ;
- de mettre en place une réelle professionnalisation des intervenants à coûts maîtrisés pour garantir un niveau de service constant dans le temps.

En contrepartie, le franchiseur demandera une rémunération au franchisé, souvent sous la forme d'un pourcentage de son chiffre d'affaires. Attention, le créateur doit être exigeant concernant le potentiel d'activité que le franchiseur est capable de lui apporter, car les marges de ce métier sont faibles.

### A savoir

\* Pour les services de ménage, de bricolage et de jardinage, une clé de la rentabilité réside dans le volume : il sera difficile d'être rentable avec un volume d'heures inférieur à 1 500 heures/mois, compte tenu des frais fixes (emplacement, frais de transport ...).

\* L'essentiel des coûts sont des coûts salariaux.

### En pratique



\* Le créateur devait faire face à une concurrence existante déjà importante, car trois entreprises desservaient déjà son secteur géographique sur les services ménagers et les petits travaux.

Il s'est donc différencié en travaillant sur trois axes :

- un service impeccable : il assure personnellement pendant trois semaines la formation des nouveaux embauchés,
- une forte autonomie et polyvalence des intervenants : ils sont capables d'anticiper les attentes du client et de s'organiser seuls. Leur polyvalence leur permet de traiter une très large part des besoins (ménage, courses, cuisine ...),
- la simplicité tarifaire : un tarif horaire unique pour le ménage, le bricolage et les petits travaux.

\* Ce modèle est fortement dépendant de la capacité à recruter et à fidéliser des intervenants. Ainsi les intervenants ont des salaires supérieurs à la moyenne du marché et ont la garantie d'un quota d'heures minimal (rémunéré même si non travaillé).

\* Pour démarrer son activité, le créateur a souhaité avoir une approche de prix agressive avec un taux horaire dans la moyenne de la concurrence malgré un niveau de prestation supérieur.

\* Trois ans après, il envisage d'augmenter ses prix (en partie pour faire face à l'augmentation de la TVA).

\* La structure emploi désormais 35 salariés, facture 2 800 h/mois et dégage ses premiers bénéfices. De nouveaux clients continuellement acquis grâce au bouche-à-oreille.



## CONNAÎTRE LE SEGMENT SERVICES D'ASSISTANCE ET D'ACCOMPAGNEMENT

Ce secteur est aujourd'hui largement dominé par les associations, mais le vieillissement observé de la population offre toujours des opportunités de création selon deux axes.


**1) Création dans le segment d'activité sur lesquelles sont généralement positionnées les associations** assistance dans les gestes du quotidien, aide à la toilette...) : la demande est croissante sur ce segment. Les opportunités de création reposeront donc fortement sur la possibilité pour l'entrepreneur de trouver des personnes âgées ou handicapées n'ayant pas encore recours à ces services (capacité de développement commercial). L'accompagnement débutera dès la constitution du dossier de demande d'aide de la personne dépendante. En effet, c'est souvent le moment privilégié pour nouer une relation de confiance avec le client.

Cependant, les marges restent faibles sur ce segment. Les associations positionnées sur l'assistance de vie sont effectivement en très large partie financées par des fonds publics (de manière directe ou indirecte). Environ 80 % des paiements effectués proviennent des conseils départementaux (APA, PCH ...), environ 15 % des caisses régionales d'assurance maladie (CRAM) ou des caisses d'allocations familiales (CAF) et 5 % du paiement direct des bénéficiaires. Par conséquent, le niveau de prix est souvent déterminé par le montant des aides perçues. De plus, la personne dépendante dispose rarement des ressources financières nécessaires pour assumer un reste à charge plus important.

<b>A savoir</b>	Création sous forme d'entreprise : elle impliquera souvent un tarif horaire légèrement plus élevé que les associations (entreprise : la marge de l'entreprise + la TVA vs association : taxe sur les salaires + non-récupération de la TVA sur les investissements). Servir des personnes âgées en milieu rural nécessite souvent plusieurs passages de l'intervenant dans la journée. La rémunération horaire unique (tarifs des conseils départementaux) sera une problématique importante que le créateur devra prendre en compte.
-----------------	---

**2) Au delà du marché desservi habituellement par les associations**, les segments offrant des opportunités intéressantes concernent :

- les personnes âgées souhaitant un service très personnalisé : la nature de leurs besoins est à prendre finement en compte (dame de compagnie, personnel multilingue...);
- les services connexes au maintien à domicile : la livraison de repas à domicile, la livraison des courses et la préparation à domicile des repas. Ces services peuvent également être couplés avec d'autres services à la personne (assistance administrative, bricolage...) pour constituer un panier de services complémentaires à celui offert par les associations.

<b>En pratique</b> 	L'équipe de créateurs (alliant expérience des services à la personne et marketing) a souhaité développer l'idée d'apporter un service tel qu'ils le souhaiteraient pour leurs propres grands-parents. Consciente de la nécessité de se différencier des services offerts par les associations, l'entreprise a fait le choix de proposer un service haut de gamme basé sur trois principes : * Une étude à domicile des besoins du client tant en terme de service que de personnalité, * Une proposition personnalisée de services réalisés par un intervenant dont le profil correspond aux recommandations du client (volonté de créer une relation de confiance, "comme avec ses petits-enfants"), * Un suivi rigoureux de la qualité des interventions par des enquêtes de satisfaction régulières et un encadrement de proximité des intervenants, La difficulté réside dans la sélectivité des recrutements pour offrir ce niveau de prestation et dans le coût de la formation (de six mois à un an) qui aborde tous les sujets liés aux personnes âgées (pathologie, alimentation, manutention ...).
---	---

### **1) Loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement (ASV) du 28 décembre 2015:**

Depuis la réforme induite par la loi ASV, les prestations d'assistance aux personnes âgées et handicapées exercées uniquement en mode prestataire relèvent désormais de la procédure d'autorisation du conseil départemental. Il sera nécessaire de se mettre en relation avec les services du conseil départemental pour connaître leurs pratiques en matière de délivrance des autorisations.



## CONNAÎTRE LE SEGMENT SERVICES A LA FAMILLE

Avec de forts volumes horaires (au-delà de 30 heures par semaine), la garde d'enfants est actuellement dominée par l'emploi direct pour des raisons de coûts. Les assistants maternels et les assistants parentaux sont employés directement par les particuliers, respectivement sous les conventions collectives des assistants maternels et du salarié du particulier employeur. Les opportunités de création concernent essentiellement des modes de garde de courte durée ou une montée en gamme sur les prestations à domicile.

1) **La mise en place de gardes à domicile à forte valeur ajoutée** : projet pédagogique innovant, accompagnement des professionnels par un pédopsychiatre ou un psychomotricien pour favoriser l'éveil de l'enfant, prise en charge totale des démarches administratives.

2) **La mise en place de modes de gardes ponctuels (moins de 20 heures par semaine)** : ce segment de marché permet de répondre aux attentes des ménages ne souhaitant un mode de garde que ponctuellement (sortie d'école avec activités d'éveil post-scolaires, garde en soirée...). Ce segment permet de définir des tarifs horaires supérieurs aux gardes de longue durée.



## MODÈLES DE PERFORMANCE DES ENTREPRISES DE SERVICES À LA PERSONNE

### ÉLÉMENTS CLÉS POUR ÉVALUER UN PROJET DANS LES SERVICES À LA PERSONNE

#### 1) Les procédures de déclaration et d'agrément

\* Dans le cas de la déclaration, la procédure, simple et facultative, se fait en ligne.

Deux points de vigilance doivent être soulignés :

- sans la déclaration, le créateur ne pourra pas faire bénéficier ses clients des avantages fiscaux et se privera donc d'un argument commercial important ;
- le business plan présenté du créateur ne devra pas comporter de revenus provenant d'activités dédiées aux publics fragiles (personnes âgées, enfants de moins de 3 ans, personnes en situation de handicap ou atteinte de pathologies chroniques).

\* Dans le cas de l'agrément, la procédure de demande est plus lourde. A compter du dépôt du dossier, un délai d'instruction par les services déconcentrés de l'État est à prévoir. Par conséquent, les points de vigilance sont les suivants :

- le projet devra comporter une forte compétence dans les services proposés (formation, expérience professionnelle significative...). Ces compétences peuvent provenir de l'équipe dirigeante et pas forcément du seul créateur;
- l'investissement nécessaire sera généralement plus conséquent, puisque la réglementation impose que l'organisme agréé dispose d'un local garantissant des conditions d'accueil du public et des salariés satisfaisantes.

Depuis la réforme « ASV » de 2015 seuls les services d'assistance aux personnes âgées et handicapées exercées en mode mandataire relèvent de l'agrément.

#### 2) Le business plan

\* **Revenus** : les deux éléments clés pour estimer la pérennité du projet sont le volume d'heures et le prix de l'heure.

\* **Volume d'heures** : un projet de services à la personne (hors projet de création de son propre emploi) rencontrera des difficultés de viabilisation en dessous d'un volume d'heures mensuel moyen de 1 500 heures. Cependant, ce chiffre dépendra du modèle économique et de l'organisation choisis par le créateur.

\* **Coût d'une heure d'intervention, avant aides directes en 2013**

Personnes âgées non dépendantes*	Personnes dépendantes ou handicapées**	Garde d'enfants
De 16,4 € dans le cadre de l'emploi direct et du mandataire à 18,8 € dans le cadre d'un recours à un organisme.	De 14,1 € dans le cadre de l'emploi direct et du mandataire à 18,7 € dans le cadre d'un recours à un organisme.	De 14,2 € dans le cadre de l'emploi direct et du mandataire à 19,3 € dans le cadre d'un recours à un

Source : Enquête Revenus fiscaux et sociaux (ERFS) / Dares / 2013

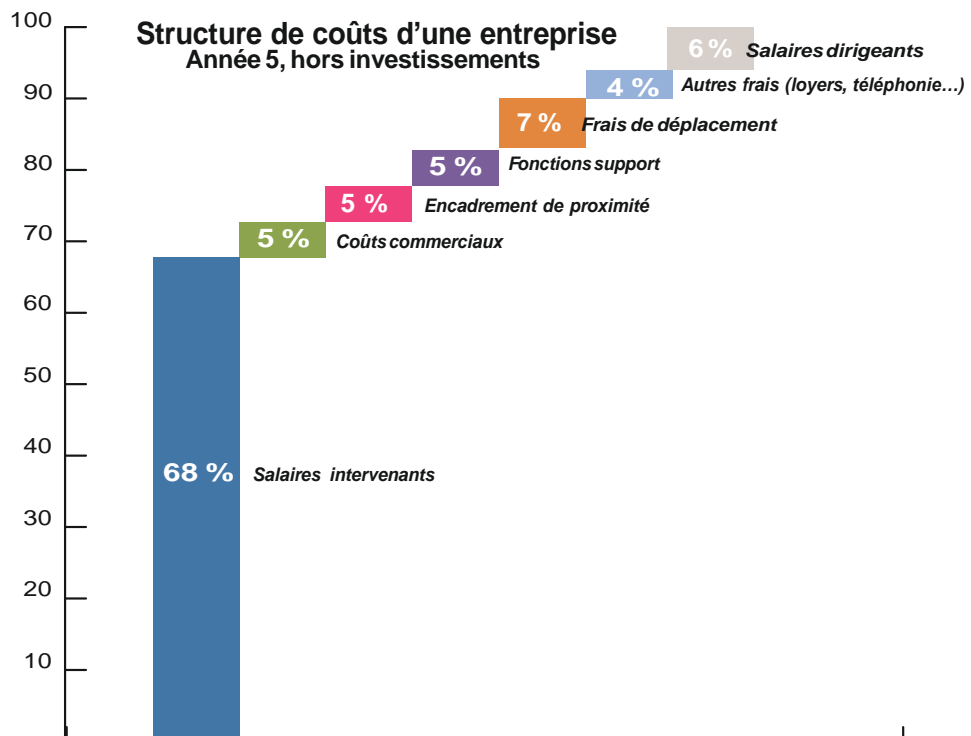
\* Un prix très supérieur à cette moyenne devra être justifié par des services de qualité sous peine de ne pas être compétitif. Un prix significativement inférieur (approche low cost) a souvent tendance à ralentir le développement de l'entreprise, voire à la mettre en péril par une dégradation de la qualité du service due à un taux de turnover important des intervenants.

\*\* Les prix contenus dans le business plan devront prendre en compte les niveaux de prise en charge par les conseils départementaux dans le cadre de l'APA et de la PCH. Un décalage trop important implique un reste à charge plus importants pour les clients, ce qui peut constituer un frein au recours à des prestations à domicile.

\* **Structure de coûts** : le graphique suivant donne une idée des principaux postes de coûts du projet ainsi qu'une estimation de ce qui est généralement rencontré dans les projets de services à la personne.

\* **Principaux postes de coûts** :

- le salaire de l'intervenant ;
- heures produites, heures non productives (réunions, coordination...) mais payées ;
- les congés payés ;
- les charges patronales et salariales ;
- la taxe sur le salaire pour les associations ;
- le salaire de l'encadrement de proximité ;
- le salaire des dirigeants ;
- les frais de déplacement ;
- les fonctions support (internes ou sous-traitées) ;
- l'assurance responsabilité civile ;
- les autres frais : loyer, télécommunications...



- \* Environ 84 % sont des coûts salariaux (intervenants, encadrements, support, dirigeants).
- \* Les coûts mutualisables sont les fonctions support et les achats (téléphonie, véhicules ...), soit une base d'environ 10 %.
- \* Les coûts d'encadrement de proximité peuvent varier significativement selon la politique de service de l'organisme (exemple : accompagnement systématique lors de la première intervention).

#### Principales difficultés identifiées et points de vigilance

<b>Connaissance de services à la personne et modèle économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Méconnaissance de l'environnement général des services à la personne.</li> <li>* Estimation des cibles de clientèle et du potentiel de développement.</li> <li>* Détermination de la trajectoire de développement.</li> <li>* Fonctionnement du modèle économique des entreprises de services à la personne.</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Matérialisation du contenu précis des services.</li> <li>* Définition des gammes de services à prix variés en tant que facteur de renforcement du modèle économique.</li> <li>* Calcul des prix de revient horaires.</li> </ul>
<b>Opérations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mise en place des systèmes de contrôle qualité.</li> <li>* Formalisation des processus de gestion.</li> <li>* Industrialisation des processus de recrutement.</li> <li>* Gestion des ressources humaines.</li> </ul>

#### Principaux besoins de financement

<b>Financement global</b>	* Le financement global dépend du type de structure créée, mais généralement il est compris dans une fourchette de 60 à 70 k€ dont environ 60 % de financement bancaire.
<b>Lancement d'activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Investissements initiaux (voiture, achats de matériel).</li> <li>* Installation et équipement informatique.</li> <li>* Investissements commerciaux et marketing.</li> <li>* Fonds de roulement pour financer les salaires et le paiement des charges sociales.</li> </ul>
<b>Phase de croissance</b>	* Le financement du fonds de roulement nécessaire aux recrutements (notamment du personnel administratif et/ou d'encadrement) et des investissements marketing.
<b>Phase de maturité</b>	* Les principaux besoins concernant les problématiques de rachat des structures existantes et du développement d'activité.

**Modes de paiement** : l'une des spécificités du marché des services à la personne est la possibilité d'encaisser les paiements en CESU.

#### Il existe deux types de CESU \* :

\* Le CESU déclaratif permet au particulier employeur de rémunérer et de déclarer son salarié. Ce type de paiement ne concerne que le marché de l'emploi direct.

\* Le CESU préfinancé permet de régler des prestations de services à la personne (tous statuts juridiques confondus) ou dans le cadre de l'emploi direct. Il se différencie du CESU déclaratif, car il est pour tout ou partie pris en charge par un financeur (entreprise ou comité d'entreprise, conseil général, caisse de retraite, mutuelle...). Son fonctionnement est proche de celui des titres restaurant avec une valeur faciale prédéfinie. Il est utilisé par les entreprises comme outil de gestion des ressources humaines et comme vecteur d'aide sociale par les collectivités territoriales.

Pour encaisser les CESU préfinancés, il faut faire une demande d'affiliation au CRCESU, centre de remboursement des CESU.

\* <http://www.entreprises.gouv.fr/services-a-la-personne/cesu>

Avantages	Inconvénients	Distributeurs de CESU
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Moyen de paiement sécurisé.</li> <li>* Argument commercial pour des clients qui en bénéficient de plus en plus largement et pour lesquels tout ou partie de la valeur du CESU est prise en charge par leur employeur (CESU préfinancé).</li> <li>* Possibilité pour le client de payer la prestation directement par Internet grâce au CESU dématérialisé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Impact sur le besoin en fond de roulement (BFR) à cause des délais de remboursement (7 à 21 jours suivant la formule choisie).</li> <li>* Commission d'encaissement perçue par l'émetteur (de 0,60 % à 1,97 % du montant des CESU préfinancés remis, suivant les délais de remboursement souhaités et la modalité d'encaissement).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Comme pour les titres restaurant, il existe différents émetteurs de CESU préfinancés : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Natixis Intertitres ;</li> <li>- Sodexo Solutions de Motivation France ;</li> <li>- Edenred France ;</li> <li>- Chèque Domicile ;</li> <li>- La Banque postale</li> <li>- Domiserve.</li> </ul> </li> </ul>

Les modèles de performance qui suivent ont été élaborés et validés par des entretiens avec des créateurs d'entreprise du marché des services à la personne. Ils sont inspirés de la réalité constatée sur le terrain grâce aux informations partagées par des entreprises accompagnées par quatre réseaux : ADIE, BGE Réseau, France Active et Initiative France. Le modèle de performance présenté n'est pas unique mais il est adapté aux trois services sur lesquels les plus grandes opportunités de création ont été identifiées :

- les services ménagers, le jardinage et le petit bricolage ;
- l'aide aux personnes âgées et dépendantes ;
- la garde d'enfants.

Pour chacun des services où des opportunités de création ont été identifiées, voici des modèles spécifiques tenant compte des particularités des métiers proposés.

#### LES MODÈLES DE PERFORMANCE

Grâce à l'étude menée auprès des entreprises du secteur des services à la personne, trois types de facteurs de réussite ont été identifiés.

<b>Les facteurs de base</b>	Éléments obligatoires dont l'absence génère un risque important pour la survie de l'entreprise.
<b>Les facteurs de performance</b>	Forte corrélation entre la présence de ces éléments et le fonctionnement optimal de l'entreprise.
<b>Les facteurs d'enthousiasme</b>	Services non obligatoires, mais dont la présence peut accélérer le développement et la réussite de l'entreprise.

Ces facteurs, dont le nombre et la répartition diffèrent en fonction du service étudié, sont les principaux enseignements de l'étude menée. Pour faciliter la lecture de ces facteurs de réussite, ils ont été ordonnés par grands domaines.

Conditions de création	Marché/ Positionnement/ Offre de services/ Commercialisation	Organisation/ Outils/ Ressources humaines	Gestion/ Finances
------------------------	---	--	-------------------

Ces grands thèmes représentent les diverses étapes et/ou fonctions essentielles pour appréhender la création d'une entreprise.

#### MODÈLE DE PERFORMANCE SERVICE MÉNAGER, BRICOLAGE ET JARDINAGE

##### Comment utiliser le modèle de performance ?

Le modèle de performance élaboré est un outil parmi d'autres pour apporter aux créateurs des réponses circonstanciées et adaptées au marché des services à la personne. Ce qui suit explique un certain nombre de bonnes pratiques mises en place dans les entreprises interviewées et ayant été identifiées comme efficaces et pertinentes.

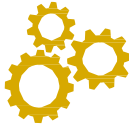


Conditions de création		
Facteurs de base	Facteurs de performance	Facteurs d'enthousiasme
* Étude de marché/business plan.  Implication personnelle dans la société.	* Expérience professionnelle antérieure. * Investissement personnel supérieur à 10k€. * Agence physique.	* Expérience antérieure dans les services à la personne. * Objectif de développement de l'emploi.


Marché/ Positionnement/ Offre de services/ Commercialisation		
Facteurs de base	Facteurs de performance	Facteurs d'enthousiasme
Diversité de commercialisation.	* Définition du marché et des cibles de clientèle. * Définition du contenu des services * Limitation du nombre de services proposés	* Définition du positionnement et de la vocation. * Structuration des services de gamme. * Politique de commercialisation à long terme. * Référencement auprès des apporteurs d'affaires.

Organisation/ Outils/ Ressources humaines		
Facteurs de base	Facteurs de performance	Facteurs d'enthousiasme
Permanence téléphonique.	* Outil de gestion dédié. * Gestion centralisée des plannings.  * Dispositif de contrôle qualité. * Contrôle des recrutements.	* Formalisation des processus de gestion. * Mise en place des outils de télégestion. * Formalisation des processus de recrutement. * Engagement de services. * Certification de services. * Mise en place des différents niveaux de qualification.

Gestion/ Finances		
Facteurs de base	Facteurs de performance	Facteurs d'enthousiasme
Diversité des modes de paiement.	* Encaissement de la majorité des paiements par prélèvement automatique. * Diversité des modes de facturation.	* Pilotage par la marge. * Calcul du coût de revient.

Conditions de création	
Base	Implication personnelle dans la société
<p><b>En pratique</b></p> 	<p>L'implication personnelle du dirigeant dans la vie de la société est un facteur de réussite parmi les plus importants.</p> <p>* Vis à vis de la clientèle, la rencontre du dirigeant de la structure est souvent un gage de confiance dans le marché des services à la personne. Il est de bon ton de conserver une relation de proximité avec ses clients, ce qui peut, le cas échéant, encourager un bouche-à-oreille positif.</p> <p>Il existe plusieurs moyens de montrer aux clients son implication dans l'entreprise. Certains créateurs appliquent l'une ou l'autre de ces propositions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prendre régulièrement contact par téléphone avec les clients pour s'assurer de leur satisfaction et de la bonne couverture des besoins (tous les deux mois). Ce type de pratique a en outre le bénéfice de maintenir le lien commercial avec le client ;</li> <li>- remettre les factures aux clients en main propre plutôt que de les envoyer par courrier.</li> </ul> <p>Cela permet également de contrôler sur place la qualité de travail des intervenants.</p> <p>* Vis-à-vis des employés cela permet de conserver un enthousiasme et une motivation collective. Plus la ligne hiérarchique est impliquée dans l'évolution de la société et dans les tâches quotidiennes, plus les intervenants s'investiront dans le développement de la société.</p>

Marché/ Positionnement/ Offre de services/ Commercialisation	
Base	Diversité des modes de commercialisation
<p>La stratégie commerciale des créateurs devra être menée à l'instar des services à la personne : une approche locale est la clé du succès (zone rurale ou urbaine, type de population, présence de commerces ou non...).</p> <p>* Mettre en place une communication de proximité et de masse pour les services ménagers et les services annexes. La réussite passe souvent par la combinaison de plusieurs modes de commercialisation. Aucun n'est par principe plus efficace : cela dépend du contexte local. Le créateur devra donc identifier celui qui lui semble le plus pertinent et éventuellement réaliser des tests grandeur nature pour déterminer sa stratégie de commercialisation.</p> <p>* <b>S'intégrer dans le tissu local est un facteur clé de réussite, notamment au démarrage</b> : en effet, trouver des clients dans un contexte local implique de se faire connaître (services, différenciation...) par les acteurs locaux.</p> <p>* <b>Une fois l'activité démarrée, la majorité des nouveaux clients est obtenue par bouche-à-oreille</b> : les clients satisfaits sont les meilleurs commerciaux des créateurs d'entreprise. Par conséquent, la qualité de service doit être au rendez-vous dès le démarrage. Selon l'adage, « un client satisfait peut en ramener un, un client insatisfait peut en faire fuir dix ». Un suivi sur le terrain dès le commencement permet de piloter concrètement la qualité des prestations chez les clients.</p>	

<p><b>En pratique</b></p> 	<p>* Mettre les véhicules d'intervention aux couleurs de l'entreprise renforce la notoriété locale. Lorsque l'utilisateur du véhicule travaille, cela peut déclencher du bouche-à-oreille, car les passants auront remarqué que telle entreprise réalise une prestation chez telle connaissance.</p> <p>* Si les employés utilisent leur véhicule personnel, il est possible de faire réaliser, à moindre coût, des autocollants magnétiques qu'ils pourront placer rapidement et aisément sur leur véhicule lorsqu'ils sont en intervention.</p>
---	---

Performance	Définition du contenu des services
<p>* <b>En milieu rural, une approche très personnalisée des services à la personne est nécessaire.</b> Afin de bénéficier d'un volume horaire croissant, le créateur doit proposer une gamme de services large, tout en ayant à l'esprit la rentabilité des prestations et du portefeuille clients (notamment en prenant en compte les temps de déplacement, parfois conséquents en milieu rural).</p> <p>Plus l'offre de service sera précise, plus le client sera confiant. En effet, lorsque l'entrepreneur propose un service de ménage, il doit clairement définir ce que cela comprend (lavage des sols, vitres, repassage...) et poser les limites d'intervention.</p> <p>Il est important de ne pas dépasser l'offre de service détaillée par le contrat. Ainsi, l'intervenant ne prend pas le risque de ne pas satisfaire les attentes du client lorsqu'il lui a demandé autre chose et que celle-ci a été acceptée. La réalisation de tâches pour lesquelles il n'est pas spécifiquement formé est un risque pour l'image de l'entreprise, puisqu'elle doit respecter la liste des activités de services à la personne pour laquelle elle est agréée, autorisée et/ou déclarée. Il est également important d'être vigilant aux risques professionnels encourus à domicile et donc de bien cadrer les interventions et pratiques professionnelles et les contenus des prestations.</p>	

Organisation/ Outils/ Ressources humaines	
Performance	Dispositif de contrôle de la qualité
<p>La qualité est un facteur essentiel de la réussite d'une entreprise de services à la personne. Les contrôles qualité des prestations peuvent prendre les formes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des enquêtes de satisfaction client par courrier réalisées à intervalle régulier (au moins une fois par an) ;</li> <li>- des points téléphoniques avec les clients ;</li> <li>- des contrôles sur place après et/ou pendant l'intervention.</li> </ul>	

<b>A savoir</b>	<p>Pour les entrepreneurs souhaitant demander l'agrément, ou l'autorisation il s'agit de définir les procédures de contrôle de la qualité qui seront mises en place, car elles font parties des dispositions réglementaires.</p>
-----------------	--

Enthousiasme	Engagements de service
<p>Afin de maintenir une pression constante sur la qualité des prestations, des engagements de service peuvent être signés avec les clients, mais aussi avec les intervenants. Un engagement de service doit être mesurable grâce à des critères précis. Pour mettre en place des engagements de service, l'entrepreneur doit impérativement avoir, auparavant formalisé les procédures d'intervention afin de limiter les risques encourus. Ces engagements peuvent prendre les formes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- engagement de service signé avec le client : la forme la plus traditionnelle est le « satisfait ou remboursé », qui peut se décliner en « satisfait ou refait ». Il peut prendre place au sein du contrat ou des conditions générales de vente ;</li> <li>- avec les intervenants, cela peut se concrétiser par une part variable de rémunération ou une prime tenant compte du nombre de réclamations des clients.</li> </ul> <p>L'engagement de services nécessite un traitement régulier et formalisé des réclamations S'il peut générer des risques pour l'entreprise (financiers ou d'image), c'est aussi un très bon argument de communication vis-à-vis de la clientèle et un excellent moyen de responsabiliser et de fidéliser le personnel.</p>	

Gestion/ Finances	
Enthousiasme	Piloter par la marge
<p>Dans les services à la personne, le poids de la masse salariale dans la structure de coûts ne permet pas d'avoir des modèles opérationnels variés, à l'inverse d'autres secteurs ou les modèles low cost, délocalisation, sous-traitance ... peuvent faire varier significativement les modèles opérationnels. Compte tenu de ces impératifs, il est essentiel de piloter son activité de façon à toujours contrôler et conserver la marge souhaitée.</p>	

## MODÈLE DE PERFORMANCE AIDE AUX PERSONNES ÂGÉES ET DÉPENDANTES

### Comment utiliser le modèle de performance ?

Il fait ressortir un certain nombre de bonnes pratiques mises en place dans les entreprises interviewées et ayant été identifiées comme efficaces et pertinentes.

Conditions de création		
Facteurs de base	Facteurs de performance	Facteurs d'enthousiasme
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Etude de marché/ business plan.</li> <li>* Implication personnelle dans la société.</li> <li>* Expérience professionnelle antérieure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Investissement personnel supérieur à 10k€.</li> <li>* Agence physique.</li> <li>* Expérience antérieure dans les services à la personne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Objectif de développement de l'emploi.</li> <li>* Vocation et engagement fort dans un projet à long terme.</li> <li>* Définition d'une approche militante.</li> </ul>

.BSDI/1PTJUJPOOFNFOU/0GGSE EF TFSWJDFT/\$PNNFSDJBMJTBUJO		
Facteurs de base	Facteurs de performance	Facteurs d'enthousiasme
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Définition du positionnement demande d'instruction et de la vocation.</li> <li>* Définition du marché et des cibles de clientèle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Construction d'une offre globale.</li> <li>* Référencement auprès des conseils départementaux et des autres apporteurs d'affaires privés ou publics.</li> <li>* Gestion d'un réseau de prescripteurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Personnalisation des services.</li> <li>* Définition des prestations par niveau de complexité de réalisation.</li> <li>* Développement des capacités de montage des dossiers de demande d'APA et PCH.</li> <li>* Capacité de répondre aux appels d'offres.</li> <li>* Outil de gestion des actions commerciales.</li> </ul>

Organisation/ Outils/ Ressources humaines		
Facteurs de base	Facteurs de performance	Facteurs d'enthousiasme
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Permanence téléphonique.</li> <li>* Outil de gestion dédié.</li> <li>* Personnel formé et diplômé.</li> <li>* Dispositif de contrôle qualité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Personnel expérimenté.</li> <li>* Contrôle des recrutements.</li> <li>* Formalisation des processus de recrutement.</li> <li>* Mise en place des différents niveaux de qualification.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacité de gestion des situations d'urgence.</li> <li>* Mise en place des outils de télégestion.</li> <li>* Engagement de services.</li> <li>* Certification.</li> <li>* Capacité de coordination et de réalisation des interventions complexes.</li> <li>* Organisation et suivi des parcours de formation.</li> <li>* Mise en place d'un système d'évaluations annuelles.</li> </ul>


Gestion/ Finance		
Facteurs de base	Facteurs de performance	Facteurs d'enthousiasme
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversité des modes de paiement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Encaissement de la majorité des paiements par prélèvement automatique.</li> <li>* Diversité des modes de facturation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Calcul du coût de revient par complexité de prestation.</li> <li>* Gestion du porte-feuille de prestations selon le niveau de complexité et le coût de revient.</li> </ul>

Conditions de création	
Enthousiasme	Vocation et engagement fort dans un projet à long terme
<p>Pour développer une activité sur le secteur des personnes âgées ou dépendantes, il faut que le créateur s'inscrive dans le temps. Car il faut du temps pour gagner la confiance d'une clientèle exigeante et peu encline à laisser n'importe qui entrer dans son intimité. Il faut garder à l'esprit que solliciter un professionnel pour accomplir des gestes de la vie quotidienne et le laisser entrer dans sa sphère privée n'est pas simple.</p>	

Marché/ Positionnement/ Offre de services/ Commercialisation	
Base	Référencement auprès de conseils départementaux, CAF et autres apporteurs d'affaires privés ou publics
<p><b>Les apporteurs d'affaires publics</b>  Il est essentiel de se faire référencer auprès de prescripteurs comme les Clic (centre local d'information et de coordination gérontologique) et autres organismes publics intervenant en faveur des personnes âgées et dépendantes.</p> <p><b>Les apporteurs d'affaires privés</b>  Ce référencement peut avoir plusieurs avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lors d'un démarrage d'activité, cela permet de réaliser ses premières prestations et de commencer à se créer une base clients ;</li> <li>- dans la phase de croissance de l'entreprise, cela peut permettre de s'implanter progressivement sur un marché visé (plus éloigné géographiquement, par exemple) sans réaliser d'investissements supplémentaires en matière de communication.</li> </ul> <p><b>A noter</b> : réaliser des prestations pour le compte d'enseignes nationales ou d'assistants, par exemple, pourra imposer à l'entreprise de respecter une tarification et un cahier des charges précis. Ces marges de liberté réduites seront le plus souvent complétées par le reversement d'une commission à l'organisme apporteur d'affaires. Attention : dans tous les cas, la prestation réalisée doit toujours être rentable pour l'entreprise.</p>	

Enthousiasme	Définition des prestations par niveau de complexité de réalisation
<p>Dans le domaine de l'aide aux personnes âgées, toutes les prestations n'ont pas le même coût de production. Une organisation des services en trois niveaux (par exemple : prestations simples, moyennes et complexes) peut être pertinente.</p> <p><b>Prestation simple</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Les horaires d'intervention ne sont pas liés aux besoins d'une personne. Les tâches peuvent être réalisées à n'importe quel moment de la journée. L'absence d'un salarié n'est pas obligatoirement remplacée aux mêmes horaires. Il est donc plus facile de "remplir" les plannings.</li> <li>* La durée des interventions réduit proportionnellement l'impact financier des kilomètres et le temps de trajet. Le niveau de qualification requis est moindre.</li> <li>* La responsabilité est moindre.</li> <li>* L'encadrement n'est sollicité que sur les questions techniques propres à l'intervention.</li> </ul> <p><b>Prestation moyenne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* L'organisation de la prestation nécessite de tenir compte de rythmes et d'horaires précis en fonction des actes assumés (aide au lever, à la prise des repas, au coucher).</li> <li>* La plupart des personnes sollicitent les mêmes horaires (nécessité de prioriser, d'expliquer ...).</li> <li>* Les remplacements doivent être assumés dans les mêmes créneaux horaires que ceux définis dans le planning habituel. La continuité de service doit être assurée par la structure. L'augmentation du temps de travail moyen ne permet plus de faire assumer les remplacements par les autres personnels en poste. Il devient donc nécessaire d'organiser des équipes de remplaçants.</li> <li>* Le niveau de qualification et/ou d'expérience requis est plus important.</li> <li>* Au delà de l'organisation et du suivi de l'intervention, l'encadrement doit gérer la coordination avec les autres services, éventuellement organiser des réunions de synthèse, rédiger des rapports ou des évaluations, solliciter l'évolution du plan d'aide ...</li> <li>* Si l'amplitude est importante (matin, midi et soir), il faut prévoir l'intervention de plusieurs intervenants et donc un dispositif de coordination entre ces intervenants.</li> </ul> <p><b>Prestation complexe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Il faut, en plus, prévoir les plannings de week-ends et de jours fériés. Pour répondre à l'exigence de continuité de service.</li> <li>* Il est donc nécessaire de "penser" les plannings des intervenants sur une très longue durée.</li> <li>* Les salariés qui ont travaillé le week-end ont droit à deux jours de repos la semaine suivante, ils doivent donc ensuite être remplacés sur les interventions qu'ils assument habituellement ces jours-là.</li> <li>* Le nombre d'intervenants peut être important, il faut organiser les liaisons, les transferts de clés ...</li> <li>* Les personnes aidées pendant le week-end et les jours fériés étant très dépendantes, la structure doit mettre en place des astreintes de l'encadrement. Elle pourra ainsi réagir en cas de difficultés pendant les périodes de fermeture de bureau, afin de prendre des décisions indispensables.</li> <li>* Une astreinte du personnel d'intervention doit être organisée pour suppléer les éventuelles absences des intervenants.</li> </ul>	

Organisation/ Outils/ Ressources humaines	
Performance	Formalisation des processus de recrutement
<p>Le personnel qualifié étant difficile à recruter, avoir des procédures claires, détaillées et faciles d'accès peut permettre, au créateur comme au candidat, de gagner du temps en ciblant mieux les profils. Cela peut s'illustrer par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des partenariats avec des entreprises de recrutement/intérim pour la transmission des candidatures ;</li> <li>- des critères de sélection fiables et stables dans le temps ;</li> <li>- une appréciation, voire une anticipation des besoins de recrutement la plus précise possible et pas uniquement à court terme ;</li> <li>- des tests relatifs aux compétences, savoir-faire et savoir-être standardisés.</li> </ul>	

<p><b>En pratique</b></p> 	<p>Pour faciliter le recrutement, certains créateurs vont créer une page « recrutement » sur leur site Web recensant les offres et conditions d'accès à celles-ci (compétences, expériences, véhicule, etc.). En général, il est également possible de déposer son dossier en ligne ou de l'envoyer par e-mail. Ce type de procédure permet de gagner du temps et de la réactivité.</p>
---	---

Enthousiasme	Capacité de coordination et de réalisation d'interventions complexes Facteurs d'enthousiasme
Le travail auprès des personnes âgées nécessite une gestion des plannings particulièrement rigoureuse. En effet, contrairement à d'autres services, l'heure d'exécution revêt une importance capitale (toilette, repas, etc.). Il est donc important d'avoir les outils nécessaires en termes d'organisation des prestations, de façon à coordonner au mieux les différents intervenants. Certaines personnes pouvant avoir besoin de plusieurs passages par jour, les tournées doivent être pensées de façon à maximiser le temps facturé (limiter les déplacements) et à optimiser les coûts. La définition de zones d'intervention peut être alors pertinente.	

Gestion/ Finance	
Enthousiasme	Gestion du portefeuille de prestations selon le niveau de complexité
La majorité des entreprises rencontre des difficultés à calculer le coût de revient horaire de ses prestations et ne met pas en place d'outils de suivi d'activité, de gestion. Cela peut amener une entreprise à accepter une prestation éloignée de sa zone d'activité et faire que les coûts de déplacements soient supérieurs à la marge générée. Compte tenu de la faible marge observée sur le secteur des services à la personne, il est important pour le créateur de connaître toute la structure de coût de sa prestation. Ainsi, il saura dans quelle mesure il peut utiliser tel ou tel levier pour augmenter sa profitabilité.	

### MODÈLE DE PERFORMANCE GARDE D'ENFANTS

#### Comment utiliser le modèle de performance ?

Il fait ressortir un certain nombre de bonnes pratiques mises en place dans les entreprises interviewées et ayant été identifiées comme efficaces et pertinentes.

Conditions de création		
Facteurs de base	Facteurs de performance	Facteurs d'enthousiasme
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Choix du type de prestations.</li> <li>* Étude de marché/business plan.</li> <li>* Implication personnelle dans la société.</li> <li>* Expérience professionnelle antérieure.</li> </ul>	Expérience antérieure dans la garde d'enfants.	Engagement fort dans un projet à long terme.

Marché/ Positionnement/ Offre de services/ Commercialisation		
Facteurs de base	Facteurs de performance	Facteurs d'enthousiasme
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Définition du projet pédagogique.</li> <li>* Définition du marché et des cibles de clientèle.</li> <li>* Référencement auprès de prescripteurs et financeurs.</li> </ul>	Construction d'une offre globale.	Vision décloisonnée des modes d'accueil pour en comprendre les complémentarités.

Organisation/ Outils/ Ressources humaines		
Facteurs de base	Facteurs de performance	Facteurs d'enthousiasme
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Permanence téléphonique.</li> <li>* Outil de gestion dédié.</li> <li>* Personnel formé et diplômé.</li> <li>* Dispositif de contrôle qualité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Personnel expérimenté.</li> <li>* Contrôle des recrutements.</li> <li>* Formalisation des processus de gestion.</li> <li>* Formalisation des processus de recrutement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Certification.</li> <li>* Organisation et suivi des parcours de formation.</li> <li>* Mise en place d'un système d'évaluations annuelles.</li> </ul>

Gestion/ Finance		
Facteurs de base	Facteurs de performance	Facteurs d'enthousiasme
Diversité des modes de paiement.	Financement par la CAF.	Mise en place des échanges automatisés avec la CAF.

<b>Conditions de création</b>	
<b>Base</b>	<b>Choix du type de structure</b>
<p>Il convient de rappeler la diversité des modes d'accueil du système français. Chacun de ces dispositifs obéit à des réglementations différentes en termes de réglementation (taux d'encadrement, normes sanitaires, projet pédagogique, etc.). Il convient de rappeler que le système français se caractérise par la très grande diversité des intervenants dans la régulation de l'offre, ce qui rend complexe pour les parents la compréhension de l'offre, les spécificités et le positionnement des activités de garde à domicile. Il est ici uniquement question de l'activité garde d'enfants du champ réglementaire des services à la personne.</p>	
<b>A savoir</b>	<b>Modes d'accueil et d'éducation du jeune enfant en France</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueil périscolaire,</li> <li>- Assistants maternels,</li> <li>- Crèches collectives,</li> <li>- Crèches d'entreprises,</li> <li>- Crèches familiales,</li> <li>- Crèches parentales.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garde à domicile (seule ou partagée).</li> <li>- Halte-garderie,</li> <li>- Jardins d'enfants.</li> <li>- Microcrèches.</li> </ul> <p>Multiaccueil.</p>
<b>Marché/ Positionnement/ Offre de services/ Commercialisation</b>	
<b>Base</b>	<b>Définition du projet pédagogique</b>
<p>En plus de l'étude de marché, dans le domaine de la garde d'enfants, il est nécessaire de travailler sur la définition du projet pédagogique. Il s'agit de dépasser le cadre strict de la garde d'enfants pour proposer des activités et des orientations qui participent au développement et à l'éveil des enfants.</p>	
<b>En pratique</b>	<p>Principales activités qui peuvent être proposés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités artistiques, sorties, cours,</li> <li>- Activités d'éveil.</li> </ul>
<b>Organisation/ Outils/ Ressources humaines</b>	
<b>Base</b>	<b>Dispositif de contrôle de la qualité</b>
<p>La qualité est un facteur essentiel de la réussite d'une entreprise de services à la personne. Il est donc important de réaliser des contrôles réguliers de la qualité des prestations réalisées, principalement lorsque l'entreprise compte plusieurs intervenants. Ces contrôles peuvent prendre les formes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– des enquêtes de satisfaction client par courrier réalisées à intervalle régulier (au moins une fois par an) ;</li> <li>– des points téléphoniques avec les clients ;</li> <li>– des contrôles sur place après et/ou pendant l'intervention.</li> </ul>	
<b>A savoir</b>	<p>Pour le secteur de la garde d'enfants de moins de 3 ans, où l'agrément est indispensable pour développer une activité, la mise en place d'un dispositif de contrôle qualité est l'une des dispositions du cahier des charges à respecter. Le créateur doit être en mesure de démontrer, lors des contrôles ou pour le renouvellement de l'agrément, que ces contrôles sont réguliers et réalisés de façon honnête et transparente vis-à-vis du client.</p>
<b>Gestion/ Finance</b>	
<b>Performance</b>	<b>Financement par la CAF</b>
<p>Pour les entreprises de garde d'enfants la CAF est (via la Paje et le CMG) la principale source de financement. Il est donc indispensable, pour les créateurs d'entreprise, de maîtriser parfaitement l'ensemble de ces problématiques de financement.</p>	



Enthousiasme	Décloisement des modes d'accueil
<p>Il existe une grande diversité des structures et des modes d'accueil des enfants. L'une des principales sources d'innovation et de performance consiste à décloisonner les modes d'accueil entre l'individuel au domicile des parents et le collectif afin de proposer un nouveau service plus en phase avec les besoins des parents et le rythme et les besoins des enfants. Il est alors important d'être vigilant sur la réglementation et les possibilités d'intervention d'une structure de services à la personne. Il est à noter que la garde partagée se développe de plus en plus.</p>	

<b>Glossaire</b>	
Acronyme	Significations
<b>APA</b>	Allocation personnalisée d'autonomie, gérée par les conseils départementaux.
<b>CAF</b>	Caisse d'allocations familiales.
<b>CCAS/CIAS</b>	Centre communal (intercommunal) d'action sociale : le CCAS met en œuvre la politique d'action sociale de la commune en liaison avec les institutions publiques et privées.
<b>CESU</b>	Chèque emploi service universel.
<b>CD</b>	Conseil départemental.
<b>CLIC</b>	Centre local d'information et de coordination : structure de proximité, pour les retraités, les personnes âgées et leur entourage, pour les professionnels de la gérontologie et du maintien à domicile.
<b>CMG</b>	Complément mode de garde : allocation gérée par les CAF.
<b>CNAM</b>	Caisse nationale d'assurance maladie.
<b>CNAV</b>	Caisse nationale d'assurance vieillesse.
<b>CARSAT</b>	Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail.
<b>CRAM</b>	Caisse régionale d'assurance maladie.
<b>CRCESU</b>	Centre de remboursement du CESU.
<b>PAJE</b>	Prestation d'accueil du jeune enfant : allocation gérée par la CAF.
<b>PCH</b>	Prestation de compensation du handicap : allocation gérée par les conseils départementaux.
<b>SAP</b>	Services à la personne.