

Dossier Appel à projets
Enseignements de la crise -
SOLIDARITE DOMICILE
(00001399)

Frank NATAF : fnataf@auxilife.fr



La plateforme Solidarité Domicile : évaluation d'une coordination interservices

Axe thématique : tirer les
enseignements de la crise
COVID 19 pour améliorer
l'accompagnement des
personnes âgées ou en
situation de handicap

Rapport final

Table des matières

1. Introduction	3
2. Méthodologie	7
L'animation d'un comité de pilotage (COPIL)	7
La réalisation du bilan de l'outil SolidaritéDomicile.....	7
L'étude d'impact.....	7
3. Résultats du bilan.....	10
Les données sur l'activité de la plateforme	10
Les structures répondantes	10
L'inscription sur la plateforme Solidarité Domicile	11
L'utilisation de la plateforme	14
Conséquences de la crise sanitaire sur l'activité des SAAD	16
Utilisation de la plateforme post-crise.....	19
4. Les impacts de la coordination interservices sur la gestion de la crise sanitaire	22
Une valorisation du rôle et du métier des auxiliaires de vie.....	22
Un outil de gestion et de transformation de l'organisation de travail pour les SAAD	23
Un outil de pilotage de l'offre pour les Conseils départementaux.....	25
Un outil d'organisation de la réponse aux besoins pour les Groupes de protection sociale.....	25
Les freins à lever et les points de vigilance dans l'utilisation de la plateforme.....	26
5. Recommandations pour le développement de la coordination interservices	28
6. Conclusion.....	31

1. Introduction

Pendant la crise sanitaire, le problème du manque de personnel dans les services d'aide et de soins à domicile (El Khomri, 2019) est devenu particulièrement critique. En effet, la conjonction de multiples conséquences de la crise sanitaire ont placé les services dans une situation inédite. D'abord, des intervenants à domicile ont exercé leur droit de retrait ou bien ont été arrêtés suite à une contamination à la COVID-19, diminuant encore davantage la capacité d'intervention des services d'aide et de soins à domicile. Dans le même temps, des personnes accompagnées à domicile ont souhaité suspendre les interventions prévues pour mieux se protéger contre le risque de contagion. Et les hôpitaux ont dû organiser des retours à domicile en urgence, afin de libérer des lits pour recevoir des nouveaux malades contaminés par la Covid-19. Pris en tension par ces différents mouvements, les services d'aide et de soin à domicile se sont donc retrouvés à devoir gérer à la fois une carence en personnel, la réponse à des situations d'urgences et une réorganisation de leurs interventions afin d'assurer la continuité de service auprès des personnes les plus fragiles.

A l'initiative d'une personnalité influente du secteur de l'aide à domicile, Frank Nataf, PDG de Auxi'Life et vice-président de la Fédésap, une solution nouvelle a émergé. En utilisant les réseaux sociaux (Linkedin, Twitter et Facebook notamment), il a proposé de créer une coordination interservices pour mutualiser les ressources humaines et les capacités d'intervention des services. Immédiatement, cette initiative a suscité un grand intérêt. En quelques jours, une plateforme était mise en place pour permettre aux services d'aide et de soin à domicile de s'inscrire et de proposer la disponibilité de leurs salariés¹. En s'appuyant sur l'infrastructure d'un outil déjà existant (BIPSOIN) et en l'adaptant aux besoins des services à domicile, la plateforme Solidarité Domicile était devenue opérationnelle, simple et efficace. Les hôpitaux et les prescripteurs d'aide pouvaient l'utiliser pour rechercher des solutions d'accompagnement à domicile pour des personnes âgées ou en situation de handicap ayant besoin d'aide dans les actes de la vie quotidienne. Les principales fédérations du secteur de l'aide à domicile ont décidé de soutenir ce projet (Fédésap, Fesp, Synerpa), des Départements et des ARS en ont vu tout l'intérêt et ont proposé un soutien financier, et le développement s'est fait rapidement. Au moment du premier déconfinement en mai 2020, il y avait plus de 300 services d'aide et de soins à domicile présents sur 47 Départements qui étaient inscrits sur la plateforme Solidarité Domicile.

La question de la pérennisation de ce nouvel outil se pose très rapidement. S'agit-il d'une initiative qui a pu émerger dans les circonstances exceptionnelles de la crise sanitaire mais qui n'aura plus de raison d'être en dehors de la gestion de crise, ou bien la plateforme Solidarité Domicile peut-elle avoir un rôle durable, une utilité et des impacts positifs pour l'ensemble des acteurs du secteur de l'accompagnement à l'autonomie ? Cette interrogation conduit à répondre à l'appel à projet lancé par la CNSA « Tirer les enseignements de la crise Covid-19

¹ Cf. Hospimedia, Une plateforme de coopération permet aux services de mutualiser leurs ressources humaines, article publié le 08/04/20.

pour améliorer l'accompagnement des personnes », le projet d'étude proposé par la plateforme Solidarité Domicile étant retenu dans la seconde session de septembre 2020. Dans un premier temps, il convient de faire un bilan sur l'activité de la plateforme, pour comprendre quelles sont les demandes d'accompagnement qui ont été adressées aux services d'aide et de soin à domicile. Qui étaient les requérants, pour quelles personnes et pour répondre à quels besoins recherchaient-ils une solution ? De l'autre côté, qui sont les services d'aide et de soin qui se sont inscrits sur la plateforme ? Comment ont-ils mis en place et réalisé des accompagnements répondant aux demandes issues de la plateforme ? Comment les salariés volontaires et les personnes aidées ont-ils vécus ces remplacements issus d'une coordination interservices ? A partir de ce travail de bilan sur l'activité de la plateforme, il s'agit de mener une réflexion sur ses impacts, en interrogeant la pérennisation possible de la plateforme : dans quelle mesure un outil pensé et conçu pour une gestion de crise, peut-il évoluer et servir dans la fonctionnalité et la gestion quotidienne des services d'aide et de soins à domicile ? Comment une coordination interservices, rendue possible par les circonstances exceptionnelles d'une situation de crise, peut-elle se poursuivre au-delà en ouvrant de nouvelles possibilités d'accompagnement des personnes ? À quelles conditions le déploiement de la plateforme Solidarité Domicile sur l'ensemble des départements, serait-il possible ? Avec quel modèle économique la plateforme pourrait-elle continuer à fonctionner et à se développer ?

La mise en place de la plateforme Solidarité Domicile pendant la crise sanitaire, s'inscrit dans une ambition affirmée de décroiser les acteurs des secteurs sanitaires, médico-sociaux et sociaux, de favoriser l'intégration de l'aide et du soin, et de permettre aux personnes de réaliser leur choix de vivre chez soi dans les meilleures conditions possibles. Pendant la crise sanitaire, les services d'aide et de soin à domicile qui se sont inscrits sur la plateforme, ont démontré leur volonté de s'adapter à la situation, d'inventer des réponses qui n'existaient pas auparavant (par exemple : en prêtant du personnel d'intervention à un autre service afin qu'il soit en mesure de réaliser l'accompagnement attendu par une personne) et de dépasser des clivages existants (entre associations et entreprises, entre fédérations). L'objectif premier est donc de capitaliser cette coopération inédite entre les services. Alors que le secteur de l'aide à domicile apparaît comme fragmenté, composé d'une myriade de services qui entretiennent des rapports très concurrentiels, une situation exceptionnelle comme la crise sanitaire de coronavirus révèle l'importance de la coopération entre les acteurs. L'intérêt de la plateforme Solidarité Domicile est de porter et diffuser ces valeurs d'entraide et de partage, auxquelles de nombreux SAAD se sont identifiés. Dans quelle mesure la plateforme Solidarité Domicile constitue-t-elle une forme avancée de cette nouvelle économie du partage interentreprises (appelée « partage B2B ») qui est en train d'émerger², alimentée par la crise de conscience environnementale et sociale ainsi que par les nouvelles technologies ?

Le fonctionnement opérationnel de la plateforme Solidarité Domicile s'est appuyé sur le rôle des référents territoriaux (Cf. Annexes : Fonctionnement de la coordination Inter-Service). Tantôt assuré par des structures locales de coordination (CLIC, MAIA, PTA, etc.) ou bien directement par des SAAD, les référents territoriaux ont exercé un suivi sur les remplacements

² Terra Nova, La révolution du partage B2B, Navi Radjou, novembre 2021

effectués via la plateforme. Dans le cas des situations complexes, où plusieurs services pouvaient intervenir auprès d'une même personne, les référents territoriaux ont été déterminants pour veiller au partage des informations et coordonner la réalisation des aides et des soins. Ce rôle des référents territoriaux préfigure une fonction de care management qui pourrait être assurée par les SAAD. En s'appuyant sur un outil numérique tel que la plateforme Solidarité Domicile, qui offre la possibilité de développer des fonctionnalités avancées pour caractériser finement les besoins d'accompagnement de la personne aidée et rechercher des solutions adaptées dans une large palette de service (qui comprendrait par exemple l'aménagement du logement, l'accès aux aides techniques, du répit pour les proches aidants, en plus des prestations d'aide et de soins), les résultats de l'évaluation peuvent aussi éclairer les missions des care managers attendues par les différents partenaires des SAAD.

La plateforme Solidarité Domicile est un outil inédit. Il existe déjà des plateformes départementales de services à la personne qui favorisent la synergie entre les services et qui mutualisent certaines fonctions ou actions de formation. Mais ces plateformes n'offrent pas d'outils numériques d'intermédiation ou de mise en relation entre une demande et une offre. L'ambition de la plateforme Solidarité Domicile est de devenir à terme un guichet unique d'adressage vers les services d'aide et de soin à domicile, offrant à de multiples prescripteurs (hôpitaux, ESMS, professionnels de santé, Groupes de protection sociale, etc.) la possibilité d'avoir :

- une meilleure fluidité et coordination dans la gestion des demandes
- une neutralité vers les opérateurs publics, privés lucratifs ou associatifs
- une sécurisation des données
- des éléments de reporting sur le suivi des demandes
- une mutualisation des ressources
- une qualité de réponse

Pendant la crise sanitaire, différentes plateformes RH sont apparues dans le secteur médico-social et sanitaire, pour renforcer les effectifs des structures. La question de la complémentarité et de l'interopérabilité entre les différentes plateformes de partage des ressources humaines se pose aujourd'hui, et la plateforme RenfortRH proposée par le ministère des Solidarités et de la santé³ apparaît comme une solution possible pour l'appariement de ces différents outils. L'évaluation de la plateforme Solidarité Domicile vise ainsi à comprendre comment l'articuler pour offrir :

- une adaptation de la notion de renfort RH aux contraintes du domicile (en l'occurrence : la multiplicité de lieux d'intervention, le fait que les interventions soient plus courtes et nécessitent des coordinations départementales pour articuler la multiplicité d'interventions : livraison de repas, soins, aides techniques, téléassistance, répit pour les aidants, etc.)

³ Voir le site : <https://renfortrh.solidarites-sante.gouv.fr>

- une passerelle entre le domicile et l'EHPAD pour permettre une mise en commun des ressources
- une capacité de simplification du processus de mise à disposition de salariés par la contractualisation validée par la DGT sur le principe de sous-traitance
- une utilisation extrêmement simple et ergonomique comme renfort RH
- une utilisation des effectifs d'auxiliaires de vie permettant de répondre à la fois aux besoins en aide humaine des personnes âgées en perte d'autonomie et ceux des personnes en situation de handicap

Enfin, à la différence des autres plateformes numériques présentes dans le secteur des services à la personne, et qui s'adressent directement à des personnes aidées ou leurs proches aidants afin de leur donner la possibilité de choisir le type d'accompagnement ou même le profil d'un intervenant à domicile, la plateforme Solidarité Domicile est un outil qui s'adressent aux professionnels des établissements de soins ou des ESMS, et sur lequel s'inscrivent non pas des auxiliaires de vie mais des services prestataires. À l'inverse d'un mouvement sous qualifié d'« ubérisation » à l'œuvre dans le secteur des services à la personne, la plateforme Solidarité Domicile vise davantage à renforcer les entreprises et leur fonction d'employeur, l'attractivité des métiers de l'aide à domicile et leur diversification (care manager) et l'amélioration de la qualité des services proposés.

2. Méthodologie

L'étude de la plateforme Solidarité Domicile a été réalisée en 4 étapes.

L'animation d'un comité de pilotage (COPIL)

La gouvernance de l'association Solidarité Domicile est actuellement assurée par 3 fédérations de l'aide à domicile (Fédésap, FESP, Synerpa), les fédérations associatives UNA et ADMR présentes au lancement de la plateforme ayant souhaité se retirer après la situation de crise. Dans le cadre de l'évaluation qui a été réalisée, les fédérations associations UNA et ADMR ont été invitées à participer au COPIL, ainsi que ADEDOM et FNAAFP/CSF. Mais elles n'y ont pas participé. Pourtant, en les associant à la conduite de l'étude et à l'analyse des résultats, il s'agissait de leur proposer de discuter d'un projet commun, pour que la plateforme Solidarité Domicile devienne celle de l'ensemble du secteur de l'aide à domicile.

En plus des fédérations de l'aide à domicile, les partenaires institutionnels suivants ont été associés au COPIL : la CNSA, la DGCS, l'ARS Ile de France, la CNAV, l'Assemblée des Départements de France, le groupe de protection social Klésia.

Il a été organisé 3 réunions du COPIL :

- Le 26 mars 2021 au lancement de l'étude
- Le 25 juin 2021 pour la présentation des résultats du bilan
- Le 20 octobre 2021 pour la restitution des résultats de l'étude d'impact

La réalisation du bilan de l'outil SolidaritéDomicile

La plateforme Solidarité Domicile a été développée pendant la crise sanitaire. En quelques jours, 300 structures se sont inscrites, proposant ainsi des solutions de remplacement sur 47 départements. La première étape de l'étude a été de faire le bilan de l'utilisation de cette plateforme. À partir d'une exploitation des données enregistrées en ligne par l'hébergeur de la plateforme, un premier bilan a été réalisé sur différents indicateurs (nombre de structures utilisatrices, nombre de salariés inscrits, nombre de demandes de remplacements interservices, nombre de contrats de remplacements signés, etc.)

Pour compléter ce bilan et effectuer de façon plus approfondie un retour d'expérience sur l'utilisation de la plateforme, un questionnaire en ligne a été conçu et envoyé à l'ensemble des utilisateurs. Plus d'une centaine de réponses (107) ont été obtenues et analysées.

L'étude d'impact

La plateforme Solidarité Domicile a été conçue pour répondre à une situation de crise dans un contexte très particulier où l'état d'urgence sanitaire avait été déclenché. Pour comprendre

les usages de cet outil et saisir finement ses impacts, il s'agit de questionner les attentes, les contraintes et les besoins des différents utilisateurs.

Pour cela, il était prévu d'organiser une étude sur les 5 territoires ayant eu la plus grande activité sur la plateforme pendant la crise, à savoir : Paris, la Gironde, les Yvelines, l'Hérault et l'Essonne. Cette étude a été réalisée selon une approche qualitative, en articulant à la fois des entretiens individuels et des focus group (entretiens collectifs). Les entretiens individuels ont été réalisés par téléphone, les focus group ont été effectués en visio-conférence.

Il est prévu initialement d'effectuer une trentaine d'entretiens approfondis avec les acteurs suivants :

- les structures inscrites sur la plateforme
- les référents territoriaux
- les salariés ayant effectués des remplacements
- les établissements ayant eu recours à la plateforme (hôpitaux, EHPAD...)
- les partenaires médico-sociaux ayant participé ou contribué à faire connaître la plateforme (équipe médico-sociale des Conseils Départementaux, MAIA, CLIC, PTA, ARS...)

Malgré plusieurs relances, seulement 19 entretiens ont été réalisés. Cet écart peut s'expliquer par 3 raisons : d'une part le manque de disponibilité des personnes qui ont été contactées (septembre et octobre étant des mois très chargés), ensuite le fait qu'un certain nombre de personnes contactées avait changé de fonction (notamment des auxiliaires de vie), enfin le fait que les personnes contactées n'avaient plus utilisé la plateforme Solidarité Domicile depuis presque un an et ne disposaient pas d'une expérience suffisante pour participer à un entretien.

L'ensemble des personnes participantes aux entretiens ont été questionnées sur leurs visions de la plateforme, sur leurs attentes et sur leurs contraintes dans l'utilisation d'un outil de gestion des vacances, en interrogeant plus spécifiquement :

- qu'est-ce qu'une urgence ?
 - ⇒ *quelles sont les situations qui peuvent entrer dans la définition d'une urgence sur laquelle s'accorde toutes les parties prenantes ? Une intempérie ? Une grève des transports publics ? Un cas complexe ? ...*
- quand et comment y faire appel ?
 - ⇒ *quelles sont les situations qui permettent d'avoir recours à la plateforme ?*
 - ⇒ *faut-il une inscription préalable ou les structures peuvent s'inscrire uniquement au moment d'une urgence ?*
 - ⇒ *comment élargir le panel de structures participantes ?*
- qui peut y avoir recours ?
 - ⇒ *seulement les professionnels ou les particuliers aussi ?*
 - ⇒ *toutes les structures d'un département ou seulement celles autorisées voire seulement celles qui sont labélisées ?*
- selon quelles modalités ?
 - ⇒ *l'inscription sur la plateforme est-elle individuelle (par structure) ou départementale ?*
 - ⇒ *gratuite ? forfaitaire ? annuelle ?*

- ⇒ *quel est le tarif de contractualisation entre les structures ? Est-il fixe ou définit par chaque structure ?*
- qui en sont les acteurs garants de l'impartialité de son utilisation ?
 - ⇒ *quel est le fonctionnement local permettant d'assurer la juste répartition des prises en charge ?*
- quel est le modèle économique permettant de faire fonctionner la plateforme ?
 - ⇒ *outre l'adhésion à l'association, quel est le coût de son utilisation et par qui est-il assumé ?*

Pour discuter les résultats des entretiens, il était prévu initialement d'organiser un focus par territoire, afin de rassembler les services d'aide et de soin, les établissements utilisateurs de la plateforme et les partenaires médico-sociaux pour explorer collectivement toute l'étendue des usages possibles de la plateforme. En raison du nombre plus faible d'entretien réalisé et de l'impossibilité de réunir sur chaque territoire les différentes catégories d'acteurs, il a été convenu de modifier la méthodologie des focus group. Pour approfondir les entretiens et faire émerger des préconisations, les focus group ont été orientés sur 5 thématiques :

- Interfacer la plateforme Solidarité Domicile avec le SI des services à domicile
- Utiliser la plateforme Solidarité Domicile pour valoriser les métiers du domicile
- Faciliter les sorties d'hospitalisation
- Développer une stratégie territoriale
- Mettre la plateforme Solidarité Domicile au service des care manager

A la place des 5 focus group initialement prévu, il a été organisé 2 focus group auxquels une dizaine de personnes ont participé. Le faible nombre de participant explique cette diminution.

3. Résultats du bilan

Les données sur l'activité de la plateforme

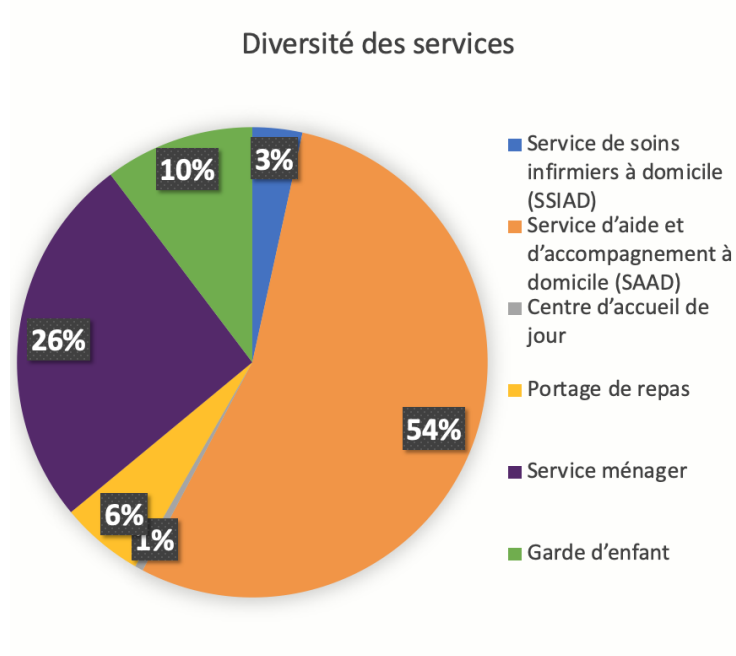
La plateforme Solidarité Domicile repose sur une infrastructure conçue et administrée par BIPSoin. Les données suivantes ont été transmises par BIPSoin concernant la période du 1^{er} avril 2020 au 1^{er} juillet 2020 :

- nombre de structures utilisatrices (SAAD, SSIAD, SPASAD) : 346
- nombre de salariés inscrits : 4701
- nombre de demandes de remplacements interservices : 9

Au regard du nombre important de services à domicile inscrits sur la plateforme, ainsi que du nombre de salariés inscrits pour effectuer des vacations, on observe qu'un nombre très restreint de remplacements a été réalisé. Pourquoi les services d'aide à domicile ont-ils décidé de participer à cette coordination interservices et pourquoi l'ont-ils peu utilisé ? Pour en connaître les raisons, un questionnaire en ligne a été adressé aux 346 structures utilisatrices.

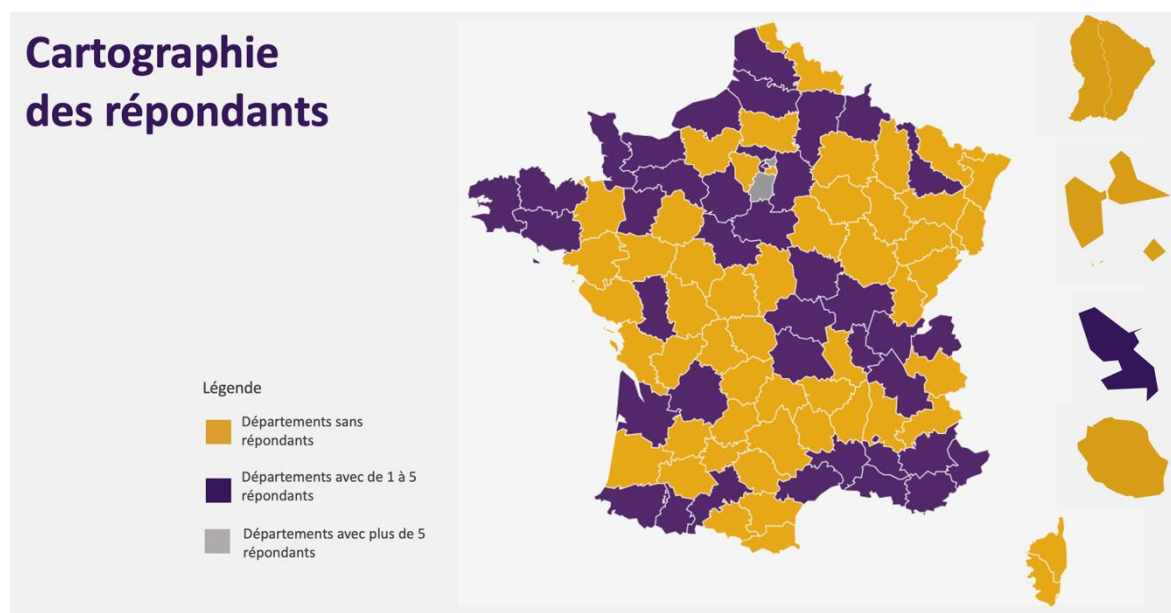
Les structures répondantes

Le questionnaire en ligne a été ouvert sur une période allant de mars à juin 2021, au cours de laquelle plusieurs relances ont été effectuées. Il y a eu 107 réponses sur les 340 structures auxquels le questionnaire était adressé, soit un taux de réponse de 31,5%.



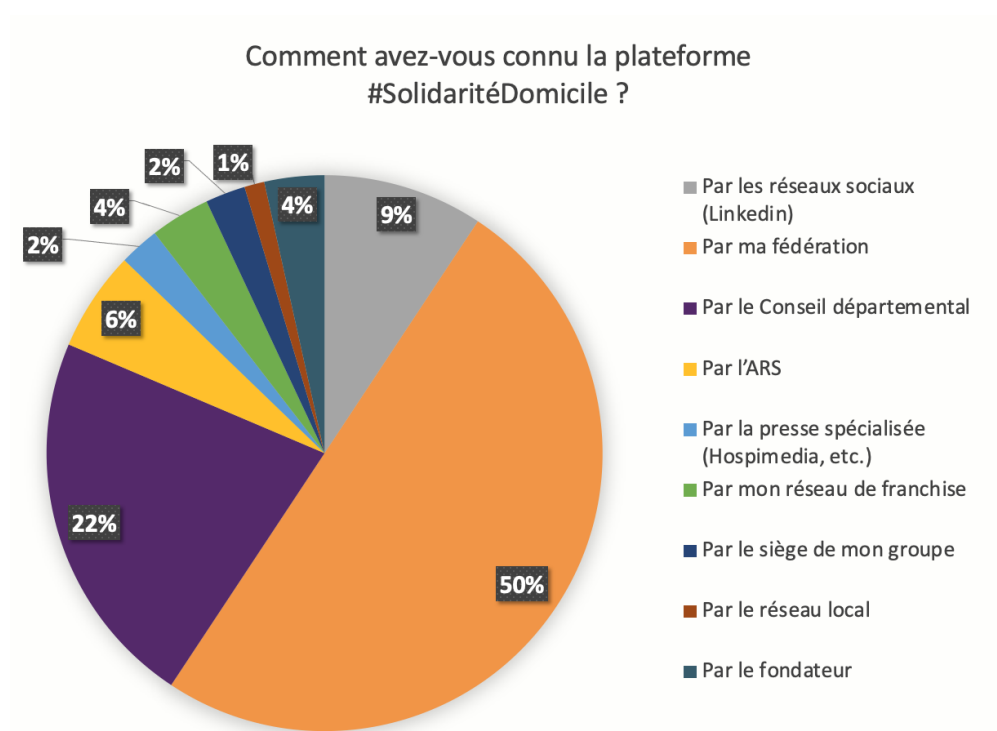
Il apparaît que plus de la moitié des structures répondantes sont des services d'aide et d'accompagnement à domicile (54%). Les autres structures inscrites sur Solidarité Domicile

proposent des activités d'entretien du logement (26%) et de garde d'enfant (10%). Les services de soins infirmiers à domicile (SSIAD) ne représentent que 3% des réponses au questionnaire.

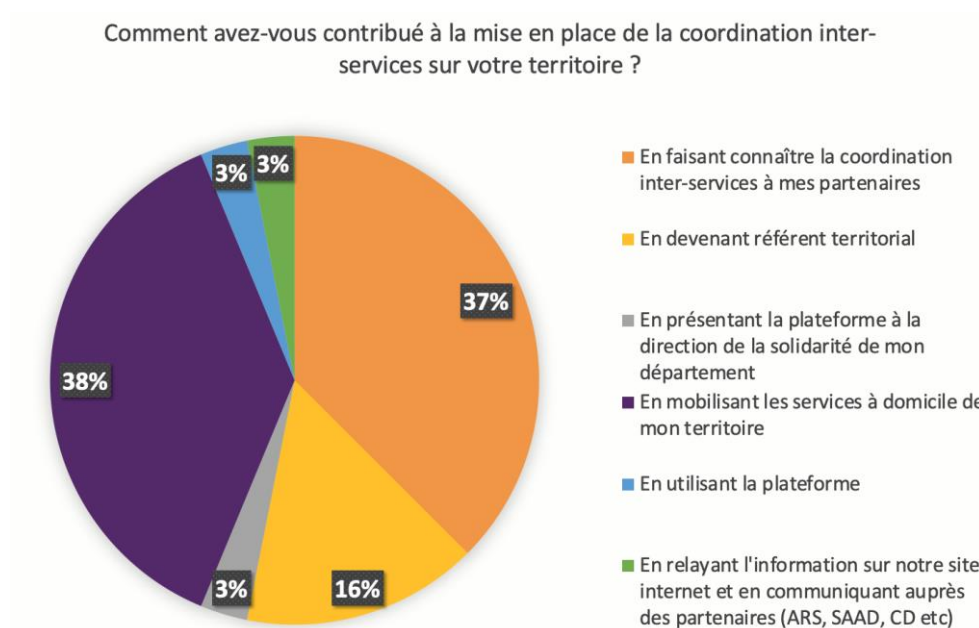


L'inscription sur la plateforme Solidarité Domicile

La plateforme Solidarité Domicile a été lancée début avril 2020, à peine 20 jours après le début de la crise sanitaire. Il s'agit alors d'un outil nouveau et inédit, dont la plupart des services à domicile ignore encore l'utilité. Comment ont-ils découvert ce nouvel outil ?

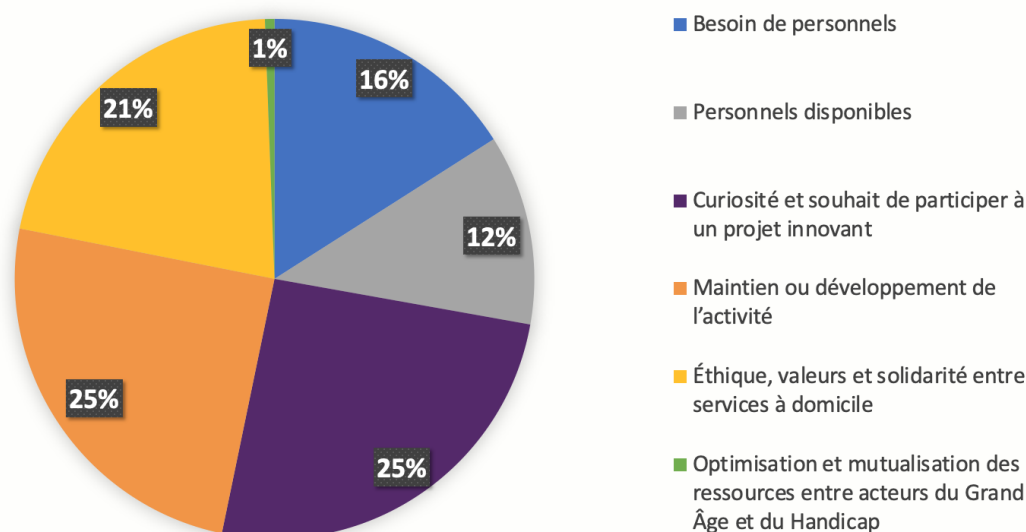


On observe que les fédérations jouent un rôle important puisque 50% des répondants indiquent qu'ils ont découvert la plateforme Solidarité Domicile par l'intermédiaire de leur fédération. Vient ensuite les Conseil départementaux dans près d'un quart des réponses. En revanche, les réseaux sociaux ne semblent avoir joué qu'un rôle marginal, puisque seulement 9% des répondants indiquent avoir découvert Solidarité Domicile sur des réseaux comme LinkedIn, Twitter ou FaceBook.



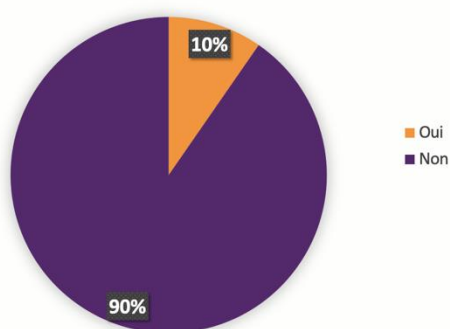
Il apparaît que les structures inscrites sur la plateforme Solidarité Domicile ont joué un rôle actif pour faire connaître ce nouvel outil, puisqu'un tiers (37%) l'ont fait connaître à leurs partenaires et un autre tiers (38%) l'ont fait connaître aux autres services d'aide à domicile présents sur leur territoire. On peut alors se demander qu'est-ce qui les a motivé pour participer à cette initiative.

Pour quelles raisons vous êtes-vous inscrit sur la plateforme ?

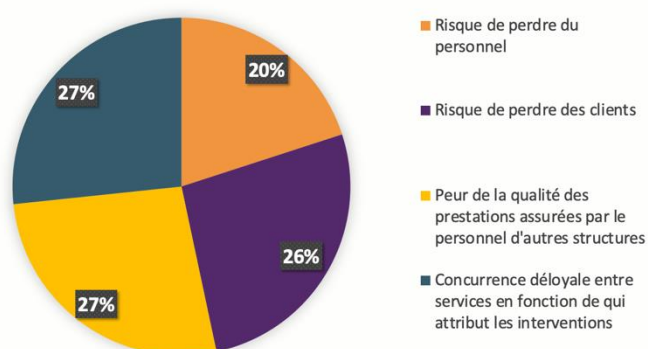


On observe que l'envie de participer à un projet innovant constitue une motivation égale à celle de préserver l'activité, dans un moment critique où tous les SAAD connaissent une diminution importante de leur volume d'activité. De plus, la réflexion éthique et la notion de solidarité entre services, dans un secteur que l'on caractérise souvent à travers les fortes relations de concurrences qui existent entre les différents acteurs, est aussi une motivation très importante dans l'engagement des services.

Aviez-vous des craintes en vous inscrivant sur la plateforme ?

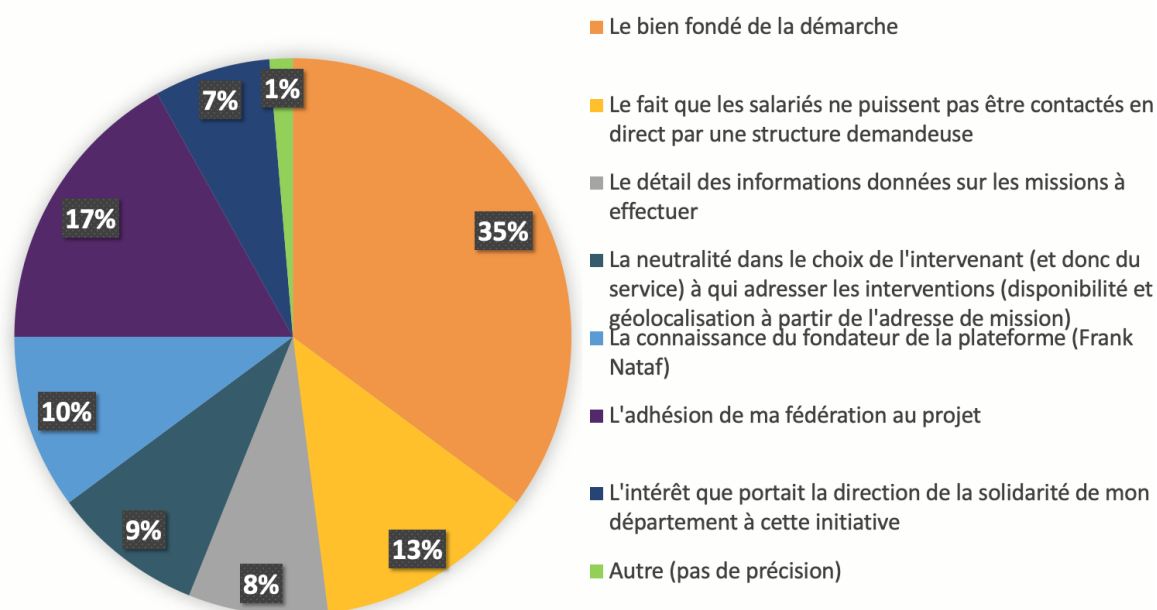


Quelles étaient vos craintes ?



La très grande majorité des répondants au questionnaire déclarent ne pas avoir craint que leur participation à une coordination interservices puisse les désavantager, et les motifs de craintes sont quasiment en proportion équivalente, ce qui signifie qu'il n'y en a pas une plus importante que les autres. Cependant, ce constat peut être nuancé par le fait que les structures inscrites sur la plateforme Solidarité Domicile ont encore très peu utilisé cet outil pour effectuer des remplacements.

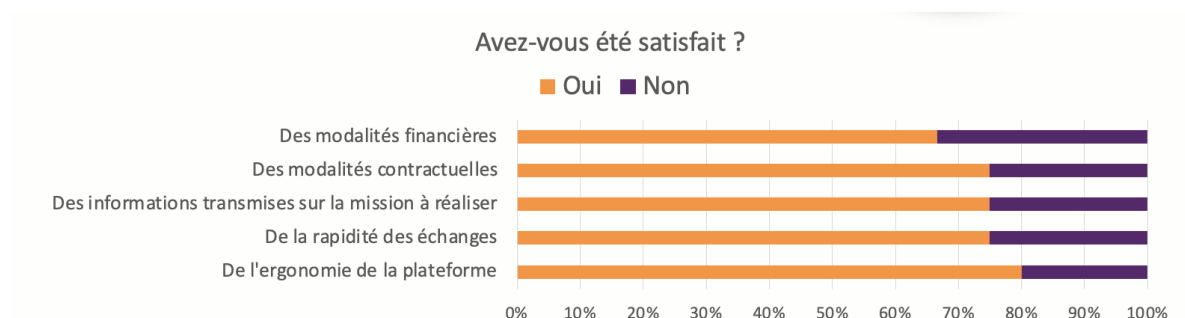
Quels sont les éléments qui ont gagné votre confiance ?



Parmi les principaux facteurs de confiance, on retrouve les valeurs de solidarité et d'entraide entre service, ainsi que le soutien des fédérations.

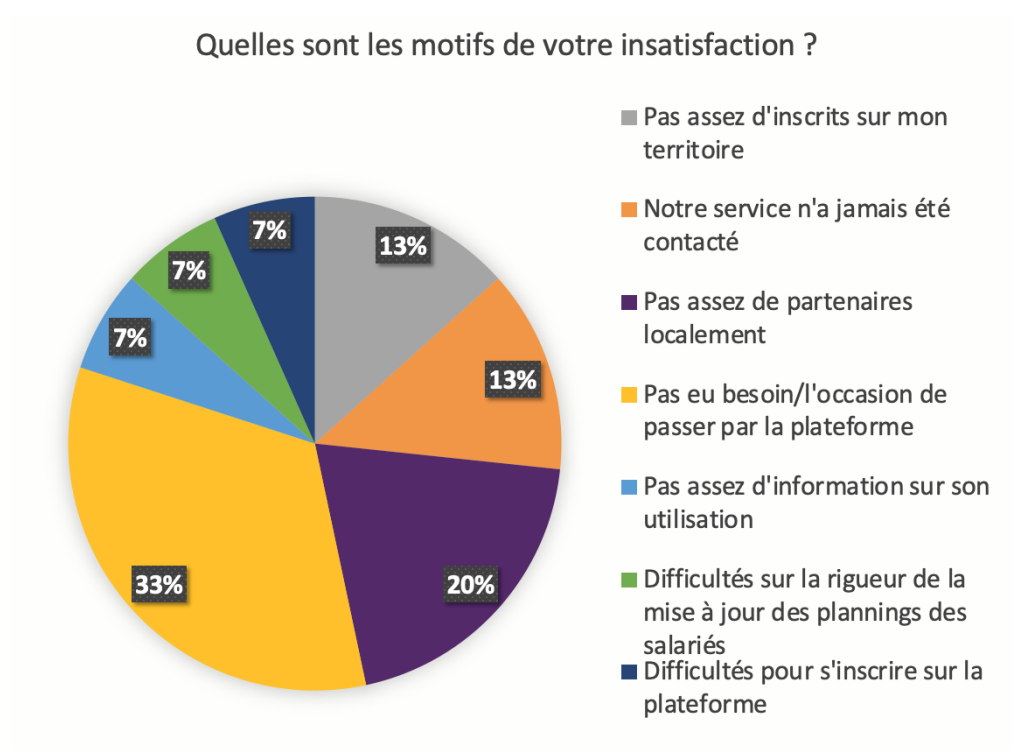
L'utilisation de la plateforme

Parmi les structures présentes sur la plateforme Solidarité Domicile, seulement un quart d'entre elles ont inscrits des salariés pour les mettre à disposition d'autres services. Cette proportion est faible, mais les structures qui ont mis leurs salariés à disposition se révèlent très satisfaites du service rendu.



C'est l'ergonomie de la plateforme qui apparaît donner le plus de satisfaction. En effet, l'utilisation de la plateforme Solidarité Domicile est extrêmement simple, ce qui répond aux attentes des gestionnaires de services. Même si une proportion relativement faible de structures ont proposé ou recouru aux salariés provenant d'autres structures, l'utilisation de la plateforme Solidarité Domicile apparaît très satisfaisante pour les utilisateurs.

Cependant, la plateforme Solidarité Domicile a encore de nombreuses limites et elle ne peut pas offrir une couverture territoriale complète ainsi que garantir la possibilité de recourir à des salariés à tout moment.



Un tiers des répondants au questionnaire indique ne pas avoir eu besoin de recourir à la plateforme. Les motifs d'insatisfaction correspondent principalement à la faible densité de structures inscrites sur un même territoire, ce qui limite considérablement la possibilité de de prêter des salariés, ainsi que le manque de connaissances des partenaires qui sont capables d'orienter les structures vers la plateforme, ou qui pourraient utiliser la plateforme pour recourir à des services d'aide à domicile.

Le questionnaire interrogeait également les structures inscrites sur la plateforme Solidarité Domicile, sur leurs propositions pour en améliorer l'utilisation.

Avez-vous des propositions pour améliorer l'utilisation de la plateforme ?

- Nous déléguer des missions
- Présenter la plateforme aux équipes opérationnelles (il faudrait un support pédagogique)
- Les disponibilités des intervenants varient très rapidement il est donc difficile de les mettre en ligne. Il faudrait un repérage géographique des structures volontaires
- Faire de la publicité auprès des Conseils Départementaux, Travailleurs sociaux, CLIC pour fluidifier les prises en charge et ainsi répondre rapidement aux besoins des personnes dépendantes. Et cela pas qu'en période de crise.
- Ouvrir la plateforme à plus de partenaires
- Une meilleure communication , en faire la promotion auprès des différents partenaires (SAAD, Conseils départementaux etc)

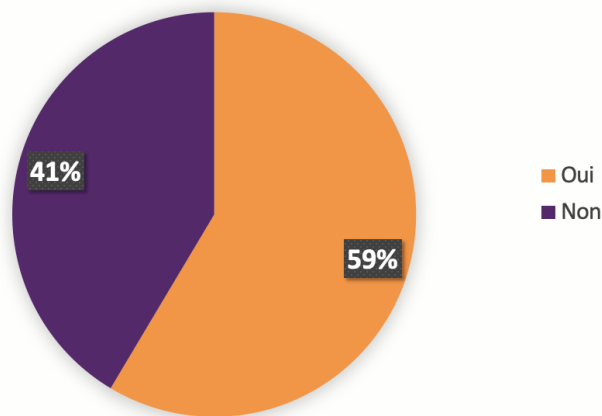
Il apparaît que les propositions d'amélioration des utilisateurs de la plateforme sont de trois ordres :

- la communication, pour faire connaître la plateforme Solidarité Domicile au plus grand nombre de service à domicile, en passant notamment par les Départements qui sont en capacité de s'adresser à l'ensemble des services présents sur leurs territoires
- l'augmentation du volume d'échanges, que ce soit pour proposer des salariés disponibles ou bien pour en solliciter afin d'effectuer une vacation
- le fonctionnement de la plateforme Solidarité Domicile, qui implique actuellement d'y inscrire chacun des salariés disponibles et de mettre à jour très régulièrement ces disponibilités, alors que cette opération pourrait être automatisée si les systèmes d'information (SI) utilisés par les services à domicile pouvaient être interfacés avec la plateforme Solidarité Domicile

Conséquences de la crise sanitaire sur l'activité des SAAD

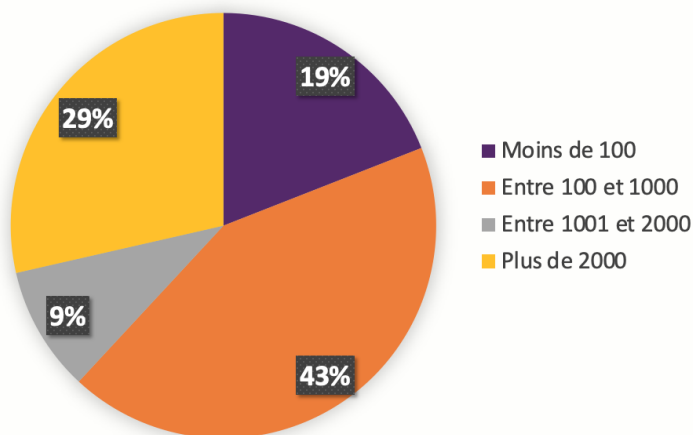
C'est dans un contexte de crise sanitaire que la plateforme Solidarité Domicile a été lancée. Dans quelle mesure les services se sont-ils inscrits afin d'économiser de l'argent, en limitant la perte d'activité causée par la crise sanitaire ?

À cause de la crise Covid, avez-vous eu, en 2020, une diminution de votre activité ?



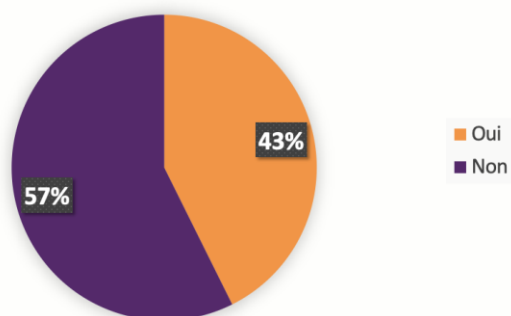
Presque 60% des répondants au questionnaire indiquent avoir subi une diminution de leur activité en raison de la crise sanitaire. Il s'agit donc d'une raison parfaitement logique pour s'inscrire sur une plateforme de partage des ressources humaines.

À combien estimez-vous le nombre d'heures improductives (heures payées non réalisées) pour l'année 2020 ?

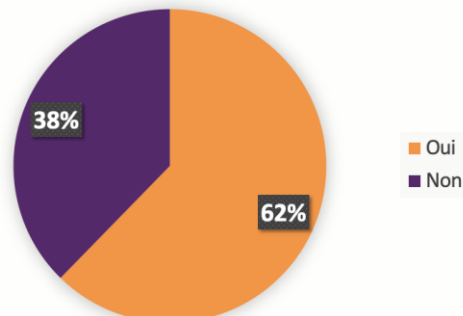


On observe que pour plus d'un tiers des répondants (38%), les heures improductives pour l'année 2020 sont supérieures à 1000. Ces heures dites « improductives » correspondent à de la modulation négative : elles ont été payées aux salariés mais elles n'ont pas été réalisées en tant que prestation, donc elles n'ont pas été facturées. C'est précisément pour permettre aux SAAD de réduire ces heures improductives qu'une plateforme de partage de ressources humaines comme Solidarité Domicile a été mise en place. Et au regard de l'importance des heures dites « improductives » dans l'aide à domicile, le développement potentiel de la plateforme Solidarité Domicile semble très important.

En 2020, en raison de la crise Covid, avez-vous des prestations que vous n'avez pas pu réaliser faute de personnels disponibles ?

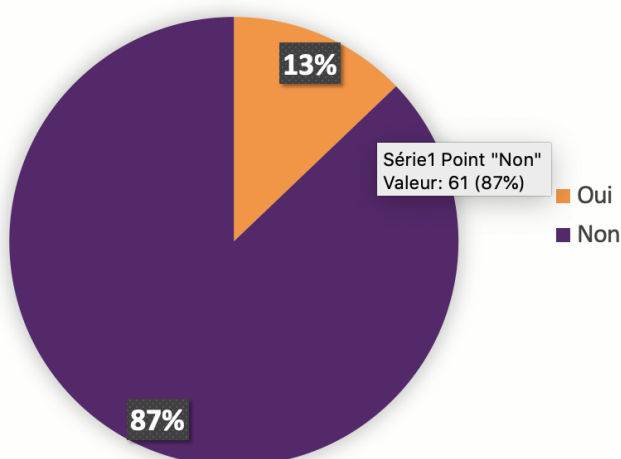


Depuis le début de la crise sanitaire, avez-vous assuré des interventions pour des retours d'hospitalisation de malades du Covid ?



Un peu moins de la moitié des répondants au questionnaire (43%) indique ne pas avoir été en mesure de réaliser certaines prestations, faute de personnel disponible. On peut alors supposer que si la plateforme Solidarité Domicile leur permettait de trouver un salarié à proximité du lieu d'intervention, les interventions prévues auraient été réalisées. De plus, on constate que près des deux tiers des répondants au questionnaire (62%) ont assuré des interventions pour des personnes malades du Covid après leur hospitalisation. Cela démontre une fois de plus le rôle essentiel joué par les SAAD dans le fonctionnement du système de santé, et donc que certaines prestations non réalisées correspondent en fait à des situations de rupture de soin.

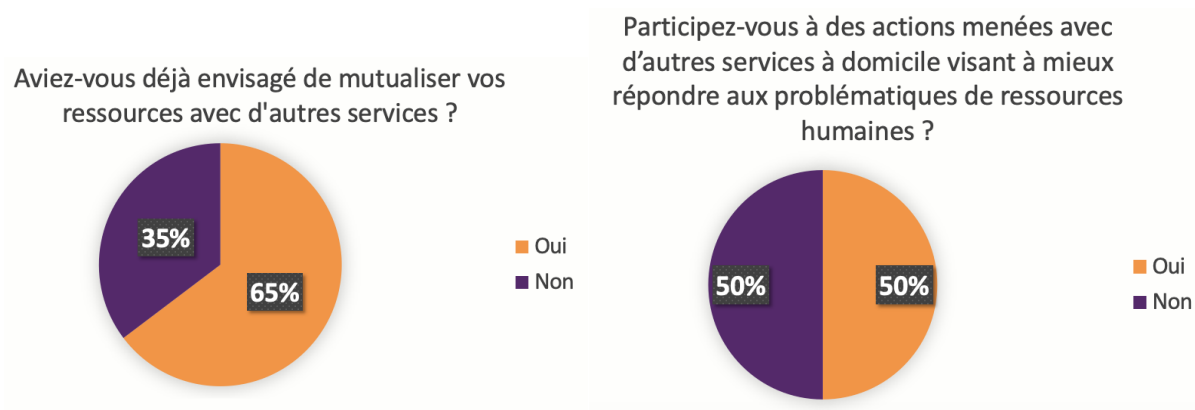
Avez-vous utilisé d'autres plateformes de Ressources Humaines ?



Il apparaît que la très grande majorité des répondants au questionnaire (87%) n'a pas utilisé d'autres plateformes de ressources humaines pendant la crise sanitaire pour pallier à leurs difficultés de personnels. Pour les 13% de services qui déclare avoir utilisé d'autres plateformes, on trouve : Pôle Emploi, Cap Emploi, les Missions Locales, le site ALADOM. Aucun répondant n'a indiqué RenfortRH, la plateforme mise en place pour le ministère des Solidarités et de la santé, outil qui semble peu connu des services à domicile.

Utilisation de la plateforme post-crise

Si la plateforme Solidarité Domicile a pu présenter un intérêt dans le contexte de crise sanitaire, en apportant une réponse possible à des besoins ponctuels en personnels pour réaliser des prestations (dont des retours d'hospitalisation pour des patients Covid), est-ce que les utilisateurs envisagent de recourir à ce nouvel outil à l'issue de la crise ?



Il apparaît d'abord que les deux tiers des utilisateurs (65%) avaient déjà des projets de mutualisation de leurs ressources avec d'autres services, et que la moitié d'entre eux participent déjà à des actions communes en lien avec les ressources humaines avec les autres services à domicile. Cela signifie que si la plateforme Solidarité Domicile est un outil nouveau, en revanche les services à domicile ont déjà une certaine habitude et une forte propension à mutualiser leurs ressources.

Pouvez-vous donner un exemple de ces actions ?

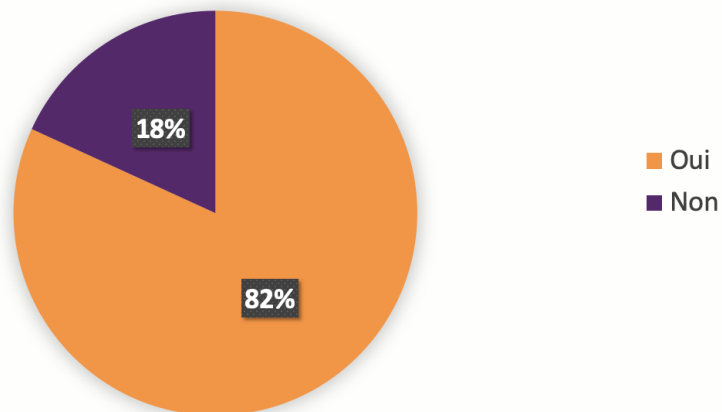
- Forums emploi, formations
- Formation de nouvelles recrues avec un centre de formation
- Plateforme SAP77
- Création GE
- Évolia 93
- En Sarthe, sur les sorties d'hospitalisation, travail en partenariat avec un autre SAAD pour plus de réactivité
- Mutualisation au sein du réseau des astreintes de week-end.
- Collaboration projets, SAAD pivots
- Collaboration pour prise en charge de patients dit "complexes"
- Formation commune
- Coopération avec notre réseau associatif
- Réflexions communes entre les SAAD et le Département
- Création du GEIQ Morbihan
- Plan d'aide partagé, partenariat entre SAAD
- Pole emploi job dating
- Campagne de recrutement coordonnées par le Conseil départemental
- POEC, FOREM

On observe que les actions communes auxquelles les SAAD participent sont nombreuses et diversifiées, et qu'une grande partie d'entre elles s'inscrit dans le périmètre des futures plateformes des métiers de l'autonomie⁴. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'association Solidarité Domicile s'est positionnée comme porteur d'une plateforme des métiers de

⁴ Cf. <https://www.cnsa.fr/grands-chantiers/plateformes-des-metiers-de-lautonomie>

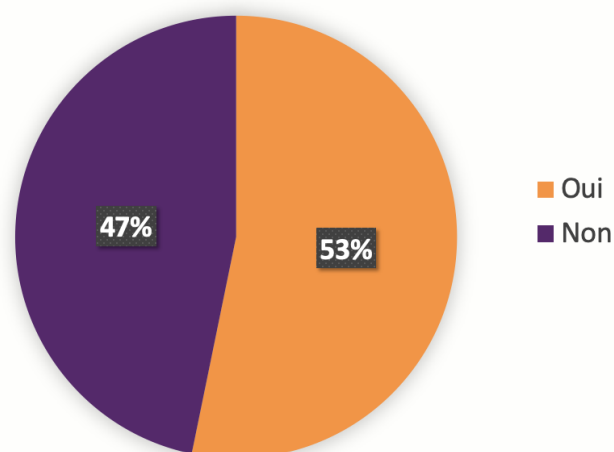
l'autonomie pour les Départements de Paris et de Seine Saint Denis, où il existait déjà une forte densité de SAAD utilisateurs de la plateforme Solidarité Domicile. Malheureusement, le projet proposé par Solidarité Domicile n'a pas été retenu, ce qui compromet les chances de pérennisation de cette innovation.

Voyez-vous un intérêt à utiliser la plateforme à l'issue de la crise sanitaire ?



Il apparaît que la plupart des utilisateurs (82%) souhaitent continuer à se servir de la plateforme Solidarité Domicile en dehors des périodes de crise.

Seriez-vous intéressé pour que la plateforme #SolidaritéDomicile propose de nouvelles fonctionnalités ?



Une majorité des utilisateurs (53%) souhaite que de nouvelles fonctionnalités soient développées sur la plateforme. Parmi ces nouvelles fonctionnalités attendues, on trouve :

- Recrutement et portage salarial
- Proposition de personnels avec expériences

- Recrutement de nouveaux candidats non intégrés dans le circuit du domicile : actions envers les établissements de formation et scolaire pour faire connaître les métiers du domicile ; agir sur les plans sociaux, reconversions professionnelles pour proposer des poursuites de carrière dans le domicile en mutualisant et en sécurisant les contrats de travail
- Mise en relations avec les assistantes sociales
- Un interface indiquant les disponibilités de chaque prestataire qui puisse être à la vue de tous
- Visibilité et rencontres entre acteurs du territoire
- Concevoir une interface avec notre CRM (Ximi) pour éviter les doubles saisies, historisation, etc.
- Création d'une interface avec les outils métiers, pour intégration automatique des plages de disponibilité des salariés
- Un lien avec les plateformes et partenaires de l'emploi
- Une mise en relation entre responsables : il est toujours plus facile de s'organiser lorsque l'on connaît la personne.
- Une aide juridique sociale

Le bilan sur l'utilisation de la plateforme Solidarité Domicile montre d'abord que l'intérêt d'un outil de partage des salariés entre services d'aide à domicile est validé par la crise sanitaire. En partageant leurs ressources humaines, les SAAD peuvent davantage répondre aux besoins, assurer des prestations pour des retours à domicile de patients Covid et ainsi venir renforcer le système de santé. Mais l'utilisation d'un outil de partage des ressources humaines peut aussi aider les SAAD à limiter les pertes financières liées aux heures dites « improductives », et donc améliorer la gestion financière de la structure. Cependant, on constate dans le bilan que ce n'est pas seulement dans cet objectif d'économiser de l'argent que les SAAD ont utilisé la plateforme Solidarité Domicile, mais leurs motivations relèvent aussi de la réflexion éthique sur leur rôle et sur leurs valeurs, et leur envie de coopérer et de mutualiser avec d'autres services, dans un secteur pourtant réputé comme très concurrentiel. Afin, il convient d'accueillir avec prudence ces premiers résultats très positifs, car les échanges de salariés réalisés sur la plateforme Solidarité Domicile restent encore très limités en nombre.

4. Les impacts de la coordination interservices sur la gestion de la crise sanitaire

Après avoir effectué un premier bilan sur l'utilisation de la plateforme Solidarité Domicile, il convient maintenant d'en examiner les impacts. Que se passe-t-il quand les SAAD partagent leurs salariés avec d'autres SAAD ou avec des EHPAD ?

Dans le cadre de l'étude d'impact, des entretiens ont été réalisés avec :

- 2 directions autonomes de Conseil Départementaux
- 1 directeur d'un groupe de protection sociale
- 1 directeur d'EHPAD
- 3 dirigeants de réseaux nationaux d'aide à domicile
- 8 directeurs d'agence d'aide à domicile
- 2 responsables de secteur ou coordinateurs
- 2 auxiliaires de vie

Les entretiens ont été réalisés par téléphone ou en visioconférence sur la période de juin à septembre 2021.

Une valorisation du rôle et du métier des auxiliaires de vie

Pour les auxiliaires de vie sur les vacations qu'elles ont effectuées en EHPAD, les entretiens mettent en évidence les impacts suivants :

- Une diversification des missions : *« j'ai des collègues qui ne veulent surtout pas travailler en EHPAD, mais moi j'aime bien, ça change, j'apprends des choses nouvelles, je trouve ça intéressant »*
- Une montée en compétence : *« ce qui était bien à l'EHPAD, c'est que je faisais des soins que je ne peux pas faire à domicile, par exemple le changement d'une poche de selle. J'étais contente de le faire, et au bout de 2 mois, la personne n'avait plus de rougeur cutanée, c'était super »*
- Une valorisation du travail : *« je me suis sentie utile, vraiment. Les filles de l'EHPAD étaient bien fatiguées, mais elles m'ont super bien accueilli, elles ne m'ont pas regardé d'en haut : elles savaient que je venais les aider »*
- Une demande de reconnaissance : *« Il faudrait une prime pour le salarié. Ça inciterait plus de collègues à effectuer ce genre de mission, et les intervenants se sentiraient valorisés. Ça les impliquerait davantage, ils se donneraient à fond, ils seraient plus vigilant... »*

Quand on questionne les gestionnaires d'EHPAD sur le recours à des auxiliaires de vie en renfort des équipes soignantes, on identifie les impacts suivants, tout à fait concordant avec le retour d'expérience des auxiliaires de vie :

- Un changement de représentations sur le secteur de l'aide à domicile : *« on avait une image plutôt négative des aides à domicile, on pensait qu'elles n'allaient pas tenir une semaine. Et en fait, elles ont assuré ! »*
- Une coopération renforcée entre EHPAD et SAAD : *« pendant les vacances, il y avait les infirmières qui supervisaient le travail des auxiliaires, des liens se sont créés entre elles. Et maintenant, les auxiliaires appellent les infirmières quand elles ont besoin d'une info ou d'un conseil ».*
- Une identification et un rapprochement entre les professionnels de l'accompagnement à l'autonomie : *« on a eu le sentiment qu'il n'y avait plus de différence entre les auxiliaires de vie et les soignants en EHPAD, qu'on faisait tous partie d'une grande famille »*

Les auxiliaires de vie ont également été questionnés sur les vacances qu'elles ont effectuées pour d'autres services à domicile. Mais ces missions présentent peu de différences avec celles qu'elles réalisent habituellement : *« c'est comme quand on me demande d'effectuer un remplacement chez un bénéficiaire que je ne connais pas. La responsable de secteur m'a appelé avant pour me donner des infos sur la personne aidée, sur ce qu'il fallait faire, et après on s'adapte. Tout ça, on sait déjà le faire ».*

Un outil de gestion et de transformation de l'organisation de travail pour les SAAD

Dans le fonctionnement des services d'aide à domicile, l'étude d'impact met d'abord en évidence des effets positifs pour les responsables de secteur. L'échange de salariés entre SAAD permet ainsi :

- Une amélioration de la gestion des plannings et des conditions de travail des salariés : *« comme il nous manque du personnel, les salariés sont sous pression, on leur demande de faire des remplacements sans arrêt, on diminue la durée des interventions, etc. Nos salariés sont épuisés ! Cet été, j'ai eu une salariée en plus pendant toute une semaine, ça a fait beaucoup de bien à toute mon équipe »*
- Une anticipation des risques RH : *« Cet hiver, à cause de la grippe, on risque d'avoir pleins d'arrêts. J'espère que je pourrais utiliser Solidarité Domicile pour avoir du personnel »*
- Une diversification des sources de recrutement : *« il y a beaucoup de personnes qui cherchent des petits contrats, pour avoir un revenu complémentaire. Par exemple les femmes de militaires, des jeunes retraités, des étudiants infirmiers. Il faudrait leur faire*

connaître Solidarité Domicile, pour que nous les services, on puisse leur donner du travail »

Au niveau des responsables d'agence, les impacts du partage des salariés sont les suivants :

- Un développement de l'entraide et de la mutualisation entre services : *« L'idée de se prêter du personnel, je trouve ça bien : on n'est pas seulement concurrent, on peut aussi être solidaire entre services à domicile. Ce n'est pas la guerre ! »*
- Un développement de l'activité : *« on a proposé nos intervenantes à un EHPAD qui était très touché par le Covid. Nos auxiliaires sont intervenues auprès de résidents qui étaient très isolés, qui souffraient de solitude. Des liens se sont créés et depuis, on continue à intervenir auprès de l'un des résidents, pour des temps de vie sociale ».*
- Une meilleure gestion de la planification : *« on a eu recours à Solidarité Domicile pour des remplacements de courte durée, c'est bien adapté. Et ça nous permet de nous concentrer sur la mise en place des nouveaux accompagnements pour les nouveaux clients, en y mettant nos propres salariés »*

Enfin, au niveau des dirigeants de réseaux nationaux, l'utilisation d'un outil de partage des salariés tel que Solidarité Domicile a eu les impacts effets suivants :

- Une solidarité interne entre agence : *« On a utilisé Solidarité Domicile pour que nos agences puissent se prêter des salariés, ça a bien fonctionné. D'habitude, elles ne font pas remonter leurs difficultés, car c'est risquer d'apparaître en échec. Alors que si elles peuvent se dépanner entre elles, elles sont capables de trouver des solutions »*
- Un partage des bonnes pratiques : *« on travaille sur des enquêtes de satisfaction dématérialisées et fréquentes, réalisées directement sur le mobile du bénéficiaire. On pourrait les utiliser pour évaluer la satisfaction des personnes quand un remplacement est effectué via Solidarité Domicile »*
- Une accélération des innovations : *« on vient d'être contacté par un start-up qui développe des capteurs de nouvelle génération pour la prévention des chutes et ils ont du mal à trouver des testeurs. On pourrait organiser des expérimentations sur certains territoires, avec tous les services inscrits sur Solidarité Domicile »*

Un outil de pilotage de l'offre pour les Conseils départementaux

Pour les conseils départementaux, l'utilisation d'un outil de partage de salariés entre les SAAD produit les impacts suivants :

- Le développement de la collaboration entre les SAAD : *« pendant la crise sanitaire, on a voulu créer un espace collaboratif avec les SAAD pour travailler sur la continuité de service. On avait commencé à faire un outil maison, mais on a découvert Solidarité Domicile, et on a décidé de ne pas doubler »*
- Le décloisonnement entre les acteurs du médico-social : *« Solidarité Domicile est un outil intéressant pour décloisonner les SAAD et les EHPAD »*
- La promotion des métiers de l'aide à l'autonomie : *« Solidarité Domicile serait un outil intéressant pour les plateformes métiers »*
- L'amélioration de la connaissance sur le secteur de l'aide à domicile : *« Il y a beaucoup d'informations qui pourraient être utiles pour le Département, par exemple la connaissance sur les horaires d'interventions des services, mais aussi sur ce qu'ils font en matière d'habitat partagé. On manque beaucoup de connaissances sur l'activité des SAAD, et les échanges de salariés qu'ils peuvent faire entre eux nous permettrait de mieux comprendre leurs difficultés, leurs limites, leurs besoins »*
- Développer des passerelles entre l'emploi direct et le prestataire : *« on pourrait orienter les aides à domicile en gré à gré vers la plateforme Solidarité Domicile, pour qu'elles y trouvent des solutions de remplacement en cas de congé ou d'absence. Et peut-être qu'à terme, elles viendront travailler dans un SAAD »*

Un outil d'organisation de la réponse aux besoins pour les Groupes de protection sociale

Pour les groupes de protection sociale, le recours à une plateforme d'échange de salariés comme Solidarité Domicile peut avoir les impacts suivants :

- Le rayonnement des valeurs autour de la solidarité : *« on a apprécié cette initiative engagée, qui exprime tout ce que les services à domicile portent comme valeur »*
- renforcer la continuité de services pour les personnes aidées à domicile : *« ce qu'on a vu, c'est l'efficacité de la plateforme dans sa mise sa place, sa réactivité, sa capacité à générer des réponses concrètes »*
- organiser sur les territoires les réponses aux besoins : *« on sait qu'il y a des trous dans la raquette et que certains services vers qui on oriente les personnes, ne sont pas en capacité d'assurer toutes les réponses. Avec une plateforme comme Solidarité*

Domicile, on pourrait adresser des demandes d'intervention, et ensuite les services y répondent en fonction de leurs capacités actuelles, de leurs disponibilités »

- Accélérer la digitalisation des services d'aide à domicile : *« la crise Covid l'a bien montré : il faut y aller à fond ! Dans les services d'aide à domicile, le numérique reste très peu développé, et si on arrive à digitaliser l'offre, tout le monde va y gagner. Les plateformes téléphoniques, ça ne suffit plus »*

Les freins à lever et les points de vigilance dans l'utilisation de la plateforme

De façon plus transversale, les entretiens ont permis de soulever plusieurs freins et points de vigilance sur le développement de la plateforme Solidarité Domicile :

- La participation d'un nombre limité de service :
 - *« il y a un problème de représentativité du secteur. Les fédérations associatives n'en font pas partie, c'est ennuyeux »*
 - *« Il faut recommuniquer sur la plateforme et faire adhérer tous les acteurs, pas que les privés ! Il faut y associer tous les acteurs ! »*
- Les exigences de qualité : *« il faudrait une charte qualité à laquelle les services inscrits s'engagent »*
- Le modèle économique : *« aujourd'hui c'est gratuit, mais ça va forcément devenir payant »*
- La digitalisation des échanges : *« Attention : le numérique n'est pas la solution à tout. Il faut y ajouter toutes les actions à mettre en place autour pour que ça fonctionne, toutes les collaborations entre les institutions, entre les structures... »*
- La temporalité du déploiement : *« on développe un projet, Ma boussole aidant⁵, ça fait depuis 2017 qu'on y est. Ça prend du temps ; le plus long c'est de convaincre les gens. Pour Solidarité Domicile, il ne faut pas se décourager et ça va finir par décoller. Il faut être persévérant, continuer à communiquer, dans les salons, etc. Mais ça prend beaucoup de temps ».*

L'étude des impacts montre que les effets positifs sont nombreux. Pour les intervenants à domicile, les missions ponctuelles réalisées en EHPAD ou dans d'autres SAAD produisent une diversification des tâches et un enrichissement de leurs parcours professionnels et de leur métier. Dans le fonctionnement des services d'aide à domicile, l'utilisation d'un outil d'échange de salariés permet d'optimiser la gestion et la capacité à assurer la continuité de

⁵ Cf. <https://www.maboussoleaidants.fr>

service. Pour les Départements, une plateforme d'échange de salariés entre dans la palette des outils qui permettent de piloter le déploiement de l'offre et ainsi de mieux couvrir la réponse aux besoins des personnes accompagnées à domicile. Enfin, du point de vue des groupes de protection sociale, il apparaît que la plateforme Solidarité Domicile pourrait aussi être utilisée pour faciliter la mise en relation entre les personnes ayant besoin d'une solution d'accompagnement à domicile et les services prestataires présents et disponibles pour intervenir chez elles. Mais la plateforme Solidarité Domicile est un outil récent, encore fragile, né dans la crise sanitaire et géré bénévolement par les fédérations du secteur de l'aide à domicile (Fédésap, FESP, Synerpa Domicile). L'absence de modèle économique interroge radicalement sa pérennisation : comment soutenir et développer cette coordination inédite entre les services à domicile pour éviter qu'elle ne s'efface aussi vite qu'elle est apparue ?

5. Recommandations pour le développement de la coordination interservices

La crise sanitaire a permis de valider l'utilité et le mérite du modèle de partage des salariés entre les SAAD et se pose maintenant la question : comment garantir et assurer le développement de cette coordination interservices ? Comment faire pour qu'un outil d'échange de salariés comme Solidarité Domicile, se déploie pour faciliter la gestion quotidienne et ordinaire de tous les services à domicile, y compris les SSIAD ?

Pour explorer ces questions et faire émerger des recommandations visant à pérenniser le développement de la coordination interservices, deux focus group ont été organisés. Une dizaine de participants ayant des profils différents (dirigeants de SAAD, pilote d'un dispositif d'appui à la coordination, responsable de la direction autonomie d'un Département) ont réfléchi ensemble et formuler les 10 propositions suivantes :

- 1) Interfacer la plateforme Solidarité Domicile avec les systèmes d'informations (SI) des services à domicile. Avec le programme ESMS numérique⁶ qui vise à généraliser l'usage du numérique y compris dans les SAAD, l'interopérabilité entre les différents SI proposés par les éditeurs informatiques est devenue la clé. Les leviers de financement sont actuellement fléchés (dossier usager informatisé, messagerie sécurisée, etc.) et ne concernent pas les solutions RH. Pourtant, l'échange de données de santé avec des auxiliaires de vie, peut être un moyen de construire une interface entre les SI et la plateforme Solidarité Domicile, afin que les salariés réalisant des vacations aient accès au dossier informatique de l'utilisateur. De plus, le Conseil du Numérique en Santé⁷ a récemment ouvert un chantier médico-social qui vise à développer les coopérations et mutualisation de compétences entre les ESMS
- 2) Développer une stratégie territoriale en conventionnant avec les Départements. Dans le cadre de l'élaboration des CPOM, les Conseils départementaux pourraient inciter les SAAD à s'engager dans la coordination interservices, en réalisant ou demandant des vacations ou des remplacements, via l'utilisation de la plateforme Solidarité Domicile. L'inscription à la plateforme et son utilisation pourrait alors être financée par les Départements, qui auraient en contrepartie une garantie supplémentaire sur la continuité de service et des remontées d'informations précises sur l'activité des SAAD.

⁶ Cf. <https://www.cnsa.fr/grands-chantiers/virage-numerique-du-medico-social-le-programme-esms-numerique/le-programme-esms-numerique>

⁷ Cf. <https://esante.gouv.fr/conseil-du-numerique-en-sante-cns>

- 3) Faciliter les retours à domicile après une hospitalisation. Face à des sorties d'hôpital réalisées souvent en urgence et en orientant les patients vers des services à domicile connu par l'hôpital, le recours à la plateforme Solidarité Domicile permettrait de trouver des réponses plus complètes à l'ensemble des besoins des patients, en recourant à un plus grand nombre de SAAD, en fonction de leurs disponibilités actuelles. Les ARS pourraient ainsi inciter les centres hospitaliers, les établissements de santé ainsi que les CPTS, à conventionner avec la plateforme Solidarité Domicile pour organiser les retours à domicile.
- 4) Valoriser les métiers de l'accompagnement à l'autonomie. Pour les futures plateformes des métiers de l'autonomie que la CNSA va financer, la plateforme Solidarité Domicile pourrait être utilisée pour construire des parcours de professionnalisation dans le secteur, qui permettent de diversifier les expériences de travail en EHPAD et aux domiciles, et ainsi améliorer l'attractivité des métiers. La CNSA pourrait ainsi communiquer auprès de l'ensemble des futures plateformes des métiers de l'autonomie sur l'intérêt que présente la coordination interservices.
- 5) Accompagner la montée en compétence des salariés des SAAD. La plateforme Solidarité Domicile pourraient ainsi aider les SAAD à repérer les besoins en formation de leurs salariés et leur permettre d'obtenir des financements pour organiser des formations interservices. En conventionnant avec les OPCO, la plateforme Solidarité Domicile pourrait ainsi assurer un rôle de veille sur les besoins en compétence et faciliter l'accès des salariés aux formations.
- 6) Positionner la plateforme Solidarité Domicile comme un outil au service du care management. Le déploiement actuel des Dispositifs d'appui à la coordination⁸ (DAC) marque actuellement un tournant dans le travail de coordination des situations complexes d'accompagnement à domicile. La plateforme Solidarité Domicile pourrait apporter un levier d'action nécessaire aux DAC pour renforcer les accompagnements à domicile, notamment quand les plans d'aide ne sont pas réalisés en globalité et laissent des besoins non couverts, qui sont des risques de rupture pour les personnes accompagnées.
- 7) Élaborer une charte qualité. Les SAAD participants à la coordination interservices pourraient s'engager à respecter un certain nombre de principes et de valeurs quand ils proposent ou qu'ils recourent à des vacations, par exemple à ne pas

⁸ Cf. <https://solidarites-sante.gouv.fr/professionnels/gerer-un-etablissement-de-sante-medico-social/cooperations/DAC>

absorber la totalité d'un plan d'aide quand ils sont sollicités pour en effectuer qu'une partie.

- 8) Soutenir l'innovation dans les SAAD et les SSIAD. En raison de leur petite taille et du manque de ressources humaines ou de compétences, les services ne sont souvent pas en capacité de s'engager dans des projets innovants ou dans la réponse à des appels à projets. La plateforme Solidarité Domicile pourrait leur offrir un appui technique et technologique, à la fois pour s'engager dans des projets innovants de grande ampleur et aussi pour y inclure une brique numérique, afin de développer la digitalisation des échanges d'information.
- 9) Expérimenter de nouvelles modalités d'associer les prestations d'accompagnement à l'autonomie avec des services numériques. Sur certains territoires, la plateforme Solidarité Domicile pourrait ainsi expérimenter des modèles pour assembler une offre de service pluriels (soins, aide, téléassistance, portage de repas, répit pour les aidants, etc.). Les groupes de protection sociale et de nombreuses start-up élaborent actuellement de tels projets et Solidarité Domicile pourraient se positionner comme un partenaire qui offre l'accès à des territoires où de multiples services sont implantés.
- 10) Investir dans la coordination interservices. Les pouvoirs publics ont besoin qu'il se développe en France de nouveaux outils de coordination entre les services et plutôt que de recourir à des outils étrangers, ils ont la possibilité d'investir dans le développement d'un outil français, dont le modèle pourrait ensuite s'exporter dans d'autres pays.

6. Conclusion

Le bilan et l'étude d'impact de la plateforme Solidarité Domicile montrent qu'une innovation majeure a pu émerger dans un contexte de crise sanitaire et en recourant aux nouvelles technologies pour proposer une mise à disposition des salariés des services d'aide à domicile à grande échelle. Malgré une utilisation encore faible, l'apparition de cette coordination interservices, initiative totalement inédite, démontre déjà des impacts très positifs sur la valorisation des métiers de l'accompagnement à l'autonomie, sur la gestion et la transformation de l'organisation des services ou encore sur le pilotage de l'offre de service sur les territoires. Ce que la crise sanitaire a fait émerger comme dispositifs nouveaux et comme changements de représentation, doit maintenant pouvoir se développer pour ne pas se perdre.

On peut constater que ce sont principalement des entreprises qui se sont engagés dans cette nouvelle économie du partage. Les acteurs historiques du secteur de l'aide à domicile que sont les associations, ont peu adhéré à la coordination interservices et les fédérations associatives, présentes au lancement de la plateforme Solidarité Domicile, se sont très vite retirées du projet quand l'association qui gère la plateforme leur a proposé de participer à la gouvernance. Les entreprises démontrent ainsi que dans les rapports de concurrence si forts qui existent entre les SAAD, elles sont capables de volontaires pour construire des formes nouvelles de coopération et partager davantage. Aussi, il serait important que les associations ne manquent pas ce rendez-vous avec le développement de l'économie du partage, et que les fédérations associatives reviennent pour participer à la gouvernance de ce nouvel outil, dont l'ambition affirmée est d'être au service de tous les acteurs de l'accompagnement à l'autonomie. Au fur et à mesure que les SAAD progressent, ils gagnent en assurance et apprennent à faire confiance à leurs pairs. Cela les encourage à prendre plus de risque, à partager des ressources de plus grande valeur et à établir des partenariats plus stratégiques. C'est un changement d'état d'esprit des dirigeants des SAAD qui est nécessaire, et qui ne peut pas s'effectuer immédiatement.

En France, il est encore rare que des entreprises partagent leurs ressources humaines entre elles, alors que cette économie du partage B2B avancé se développe partout ailleurs dans le monde (Tera Nova, 2021). L'économie de partage B2B entre SAAD peut largement contribuer à renforcer notre système de soins, dont les finances ont été mises à rude épreuve en raison de la crise Covid, et qui s'efforce de fournir les meilleurs soins au plus grand nombre de patients et à moindre coût. Une nouvelle dynamique s'est mise en place et les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle essentiel et proactif dans la promotion de l'économie du partage au sein du secteur de l'aide à domicile, en investissant pour le développement d'outil tels que la plateforme Solidarité Domicile. Tout l'enjeu maintenant est de pérenniser une pratique de partage entre SAAD qui a vu le jour pendant la crise sanitaire et qui a permis d'y faire face, en lui donnant les moyens de se développer dans le temps et de grandir pour passer à une plus grande échelle.