

# Le travail dans le secteur de l'aide à domicile

Les activités de service réalisées au domicile d'un(e) bénéficiaire se développent.

Elles visent à :

- Favoriser le maintien à domicile des personnes âgées, y compris de celles qui connaissent des situations de dépendance plus forte.
- Répondre à des besoins nouveaux d'accompagnement des familles, notamment celles dont les parents travaillent, pour la réalisation d'activités diversifiées (ménage, jardinage, maintenance informatique, soutien scolaire...)
- Favoriser la création d'emplois en développant des aides aux utilisateurs de services à domicile visant à stimuler une demande solvable.

500 000 emplois nouveaux sont attendus dans ce secteur pour les prochaines années.



**Quels sont les enjeux en termes d'organisation du travail, de professionnalisation ?**

**Quelles réponses aux besoins d'accompagnement des structures et des salariés du secteur ?**

**Organisation, management, qualité pour tous... comment progresser ?**

# Le secteur de l'aide à domicile, de quoi s'agit-il ?

Historiquement, le secteur de l'aide à domicile s'est développé en deux temps :

- Des initiatives associatives orientées vers l'aide à la personne, aux publics en difficulté. Il s'agit d'aider ceux qui en ont besoin dans la réalisation des actes essentiels de leur vie. De nombreuses communes développeront des services équivalents dans une logique de services sociaux.
- Ce mouvement est enrichi par l'émergence de structures associatives plus récentes, ayant pour double vocation l'insertion professionnelle de publics sensibles et la réalisation de services à la personne.

Ces différentes familles de structures assurent, parallèlement à leur mission d'aide directe aux personnes, des missions connexes comme : un rôle de maintien du lien social, l'aide au maintien à domicile des personnes âgées, la réinsertion par l'emploi de publics en difficulté...

Depuis peu, le secteur privé a pris pied sur ce qui devient le «marché des services à la personne». Dans certaines zones géographiques, il entre en concurrence avec un secteur associatif souvent moins bien structuré et dépendant de financeurs institutionnels.

Outre les formes juridiques et les valeurs portées par les structures, les modalités d'intervention peuvent varier d'une structure à l'autre, voire au sein d'une même structure d'un bénéficiaire à l'autre. Par ailleurs, deux modalités de gestion de l'activité coexistent : l'activité «mandataire» (le bénéficiaire est le véritable employeur) et l'activité «prestataire» (c'est la structure qui est l'employeur du personnel).

Pour les salarié(e)s, généralement occupé(e)s à temps partiel par ces structures, s'ajoutent régulièrement des activités négociées de gré à gré avec un bénéficiaire employeur. Ils sont ainsi confrontés à un cumul d'emplois, avec plusieurs employeurs et un cumul de statuts d'emploi. Cette situation a des incidences fortes sur l'organisation et les conditions de la réalisation de leur travail. Elle rend plus difficile l'accès à la formation professionnelle.

Le secteur de l'aide à domicile fait actuellement face à de nombreux changements touchant à la fois l'environnement réglementaire, l'organisation des structures et l'activité de travail.

Plusieurs textes clefs structurent les changements en cours : la loi du 2 janvier 2002 qui marque l'entrée du secteur de l'aide à domicile dans le secteur médico-social, la Convention nationale pour le développement des services à la personne du 22 novembre 2004 qui pose la première définition reconnue des «services à la personne» et envisage la constitution progressive d'enseignes nationales, le Plan de développement des services à la personne avec la constitution d'un pôle d'excellence national dans le secteur des services à la personne, la loi n° 2005-841 du 26 juillet 2005 relative

au développement des services à la personne et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale. Cette dernière prévoit notamment la création du chèque emploi service universel (CESU), la simplification des agréments, des mesures sociales et fiscales à destination des particuliers employeurs et des structures prestataires de services à la personne agréées, la création de l'Agence Nationale des Services à la Personne (ANSP), l'aménagement du régime du temps partiel.

Ces évolutions réglementaires modifient progressivement le paysage de ce secteur en développement. Les enjeux de qualité sont plus prégnants. Ils favorisent les évolutions structurelles dont témoigne la constitution progressive d'enseignes nationales. Ils invitent à traiter de la pérennisation des emplois, de l'évolution des organisations du travail, de la professionnalisation des salariés, de l'évolution de leurs conditions de travail et de la prévention des risques professionnels.



# La prévention des risques professionnels et la santé des salariés

Les intervenantes à domicile sont confrontées à la fois à des risques physiques et à des risques psycho-sociaux spécifiques.

Si l'autonomie et l'utilité sociale sont citées au titre des sources de satisfaction des professionnels du secteur, les fréquents changements de lieux d'activité et de bénéficiaires des services multiplient les risques et génèrent une charge psychique importante pour ces salariés dont 99 % sont des femmes avec une moyenne d'âge de 45 ans.

La réalisation de l'activité s'effectue dans des environnements différents, avec des outils et des produits chaque fois différents et suivant des consignes elles mêmes différentes. Les savoir-faire de prudence sont d'autant plus difficiles à développer que ceux-ci doivent être adaptés à chaque situation spécifique de travail.

La multiplicité des lieux de travail introduit deux autres éléments à prendre en compte :

- le risque routier présent dans les zones urbaines comme dans les zones rurales
- des temps de déplacements pouvant devenir importants dans les zones rurales et qui posent régulièrement la question de leur rémunération.

L'ergonomie des lieux, l'hygiène et l'équipement des bénéficiaires vont jouer un rôle important en terme de pénibilité et de charge de travail : exigüité, escaliers, présence d'un aspirateur, d'un lave-linge, d'un lave-vaisselle, rapport à l'hygiène corporelle... Ces multiples configurations appellent des compétences et une organisation du travail adaptées aux différentes situations.

Le port de charges est fréquent dans le cas d'une activité auprès des personnes âgées à mobilité réduite : la réalisation de l'habillage ou de la toilette nécessite des efforts physiques qui ne peuvent que rarement se réaliser à l'aide d'appareils d'aide à la manutention et qui appellent des compétences spécifiques et des savoir faire de prudence adaptés.

L'intervention, en particulier auprès des personnes âgées, se réalise dans la sphère privée du bénéficiaire : il s'agit des activités telles que les tâches ménagères classiques, l'écoute et la compagnie, l'habillage qui sont réalisés au domicile de la personne. Un « saut » dans la sphère intime du bénéficiaire est opéré avec des tâches comme la toilette voire l'accompagnement en fin de vie. A la pénibilité physique vient alors s'ajouter la pénibilité psychique pouvant potentiellement renvoyer à des expériences vécues avec des proches. Confronté(e)s à des situations complexes, devant arbitrer de nombreux dilemmes au cœur de la relation interpersonnelle, les intervenant(e)s font régulièrement mention d'un sentiment d'isolement qui expose fortement.

Ce type de situations de travail et les risques professionnels liés sont amenés à se multiplier pour plusieurs raisons :

- le vieillissement général de la population
- la montée en puissance de l'allocation personnalisée d'autonomie
- la volonté de développer le maintien à domicile des personnes âgées

Enfin, les intervenantes peuvent être soumises à des remarques humiliantes, voire racistes ou sexistes : l'aide à domicile est encore très souvent considérée comme une domestique corvéable à merci et traitée en conséquence par les bénéficiaires ou leurs familles.

Chacune de ces dimensions appelle une attention particulière et des dispositions adaptées pour s'inscrire dans une démarche de prévention des risques professionnels construite avec l'ensemble des intéressés.

# L'organisation du travail en question

## L'organisation du travail prend ici plusieurs dimensions :

- l'organisation générale de la structure : ressources humaines, professionnalisation des salariés, développement de la qualité de service, relations avec les financeurs, les administrateurs, les bénévoles,...
- l'organisation et la coordination de l'activité des intervenant(e)s : relations avec les intervenant(e)s, les bénéficiaires et les familles des bénéficiaires, mise en place et suivi des services, des plannings, répartition des zones d'activités...
- l'organisation (les organisations ?) de l'activité dans chacun des lieux d'intervention par les intervenant(e)s en lien avec les coordinateurs, les attentes des bénéficiaires et de leur famille, les outils mis à disposition, les déplacements entre les lieux d'activité...



Ces trois niveaux de réflexion sur l'organisation du travail sont interdépendants. Une bonne organisation générale favorise l'organisation efficiente du travail de chaque intervenant(e) qui pourra exercer son activité dans de meilleures conditions.

Chaque dysfonctionnement d'un de ces niveaux d'organisation impactera les conditions de travail des intervenant(e)s (pénibilité, usure, stress, multiplication des déplacements, amplitude horaire quotidienne, difficultés à lier vie au travail et vie hors travail, ...) et par conséquent, la qualité du service rendu aux bénéficiaires, l'image de la structure, son efficacité économique, la pérennité des emplois.

Nos expériences d'accompagnement de structures du secteur de l'aide à domicile montrent que ces trois niveaux sont rarement appréhendés de manière globale, et leurs interactions sont dans les faits peu prises en compte.

## L'organisation générale du travail

Ce niveau appelle à s'interroger sur le projet de la structure et son mode de gouvernance, sur son véritable métier et celui des différents professionnels. Cela facilite la prise d'initiatives en matière d'organisation, de gestion des ressources humaines et de conditions de travail, pour tendre vers l'atteinte des objectifs stratégiques, la réalisation du projet associatif de la structure ainsi que des objectifs en matière de qualité des services.

Quelques questions complémentaires :

- comment se répartit le financement de l'activité ?
- comment sont gérés les dysfonctionnements de divers ordres ?
- comment prend-on en compte l'évolution du niveau de dépendance des personnes aidées ?
- comment accompagne-t-on les salarié(e)s confronté(e)s aux accidents de la vie des personnes aidées ? ....

## Mieux coordonner l'activité

Le niveau de l'organisation et de la coordination de l'activité des intervenantes renvoie aux modalités de mise en œuvre et de suivi du service : qui définit les tâches à réaliser ? selon quelles modalités et quelle formalisation ?

Quelques questions complémentaires :

- comment s'apprécie la qualité du service réalisé ?
- comment évolue la prescription des tâches à réaliser ?
- comment se réalise le planning des intervenant(e)s ?
- permet-il de tenir compte des contraintes et aspirations des salarié(e)s ?
- comment suit-on les salariés dans leurs projets, formations, parcours professionnels ?
- comment repère-t-on les salarié(e)s confrontés à un problème spécifique ?

## La multiplicité des lieux de travail

L'organisation du travail de chacun(e) mérite une attention d'autant plus soutenue que l'activité de travail se réalise dans un lieu particulier : le domicile de la personne aidée. Le lieu de travail des uns est l'espace intime de l'autre. La rencontre de ces deux réalités ne s'improvise pas. Le travail s'effectue dans une relation humaine intense faisant appel à des compétences techniques et relationnelles individuelles, devant prendre appui sur des compétences et des règles collectives et organisationnelles, sans nier l'importance de l'interaction avec le bénéficiaire.

# Compétences, professionnalisation et reconnaissance

Aide ménagère, auxiliaire de vie sociale, aide familiale, technicienne en intervention sociale et familiale,... les appellations des intervenant(e)s à domicile sont nombreuses, tout comme les diplômes et les formations qui conduisent à ces métiers. Avancée récente, certains diplômes sont, depuis peu, accessibles par la VAE (validation des acquis de l'expérience).

Nous ne sommes pour autant pas sortis du «maquis de la formation» du secteur, certains titres n'étant pas délivrés ni reconnus par l'ensemble des opérateurs (Education Nationale pour le BEP sanitaire et social, Agriculture pour le BEPA sanitaire et social, Ministère des affaires sociales pour le DEAVS).

Ces difficultés sont renforcées par les difficultés d'accès à la formation professionnelle continue liées à la multiplicité des formes et statuts d'emploi ainsi que du nombre d'employeurs.

Les métiers de l'aide à domicile sont encore souvent connotés négativement. En effet, le parallèle est très souvent fait soit avec les métiers d'employés de maison qui renvoie à une image de «domesticité», soit avec les activités «domestiques» que les femmes sont censées maîtriser «naturellement». Dans les deux cas, les effets en matière de prise en compte insuffisante des enjeux de la formation et de la reconnaissance des compétences professionnelles requises, acquises et mises en œuvre sont notables.

Les compétences techniques et relationnelles, individuelles et collectives, sont souvent sous-estimées. Ce phénomène est renforcé par le lieu de réalisation de l'activité : le domicile du bénéficiaire. La spécificité liée au fait que généralement le bénéficiaire est dans l'incapacité de réaliser les tâches attendues de l'aide à domicile, avec son corollaire de charge relationnelle induite, est généralement niée.

Ainsi, la reconnaissance du service fourni est insuffisante dans de nombreux cas, l'activité d'aide à domicile n'étant pas considérée et appréciée comme un métier à part entière qui nécessite des compétences spécifiques multiples.

Cette conception largement répandue ne peut perdurer dans la mesure où le secteur est dans l'obligation de se professionnaliser pour :

- répondre aux exigences de qualité de service demandée par les référentiels de qualité qui lui sont imposés,
- faire face à l'augmentation de son volume d'activité,
- faire face à la concurrence croissante,
- répondre aux attentes des salariés et développer son attractivité auprès des futurs salariés.

La professionnalisation, le développement des compétences des salariés du secteur, leur reconnaissance ne s'entendent pas uniquement à travers la professionnalisation des intervenantes, mais bien de l'ensemble des salariés contribuant à la réalisation de l'activité de la structure.

Conception de plans de formation, reconnaissance des compétences, reconnaissance du métier sont à l'ordre du jour et à construire au sein des structures comme du secteur.



# Quelles formes d'appui du Réseau ANACT ?

En pleine croissance et en phase de structuration rapide, le secteur de l'aide à domicile est concerné par des enjeux de qualité des services proposés, d'attractivité des emplois, de professionnalisation et de stabilisation de ses salarié(e)s. Des progrès supposent, pour chaque organisation concernée, d'aborder des questions multiples ayant trait à l'organisation du travail dans ces diverses dimensions pour une réalisation efficiente de cette activité de service, à la question de la professionnalisation de la gestion des ressources humaines, à celle la prévention des risques professionnels. Au total, par une approche globale, c'est d'action pour une amélioration des conditions de la réalisation du travail dont il s'agit.

Dans cette perspective, les structures de l'aide à domicile, les organisations professionnelles (au niveau national, régional ou départemental), les organisations représentatives des salariés, mais encore les collectivités qui s'engagent par leur contribution financière (aux structures ou aux bénéficiaires) peuvent souhaiter un appui externe. Dans cette perspective, le réseau ANACT propose à ces acteurs différentes modalités d'appui :

- Informations ou conseils aux différents acteurs du secteur de l'aide à domicile.
- Diagnostic court : prestation pour les PME permettant d'éclairer, par une intervention dont la durée varie de 5 à 10 jours, la situation de la structure pour identifier des pistes d'action.
- Action collective, modalité d'accompagnement d'une groupe de structure de petite taille, permettant aux participants de profiter des apports d'un collectifs et de temps d'accompagnement individualisés, dans une logique d'action à réaliser dans chacune des entreprises participantes, mais encore à l'échelle d'une branche ou d'un territoire.
- Intervention longue afin d'accompagner des structures de taille plus importante dans l'analyse vers la conception de plans d'action.
- L'ANACT et les ARACT organisent de nombreuses manifestations locales et nationales, souvent en présence d'autres partenaires. Des informations sur les problématiques énoncées au fil de ces quelques pages sont disponibles sur les sites de l'ANACT et des ARACT et dans les publications périodiques (dossiers et articles de Travail & Changement).



Agence Nationale  
pour l'Amélioration des  
Conditions de Travail

4, quai des Etroits  
69321 Lyon cedex 05  
tél.: 04 72 56 13 13

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

Adresse de l'ARACT  
de votre région :