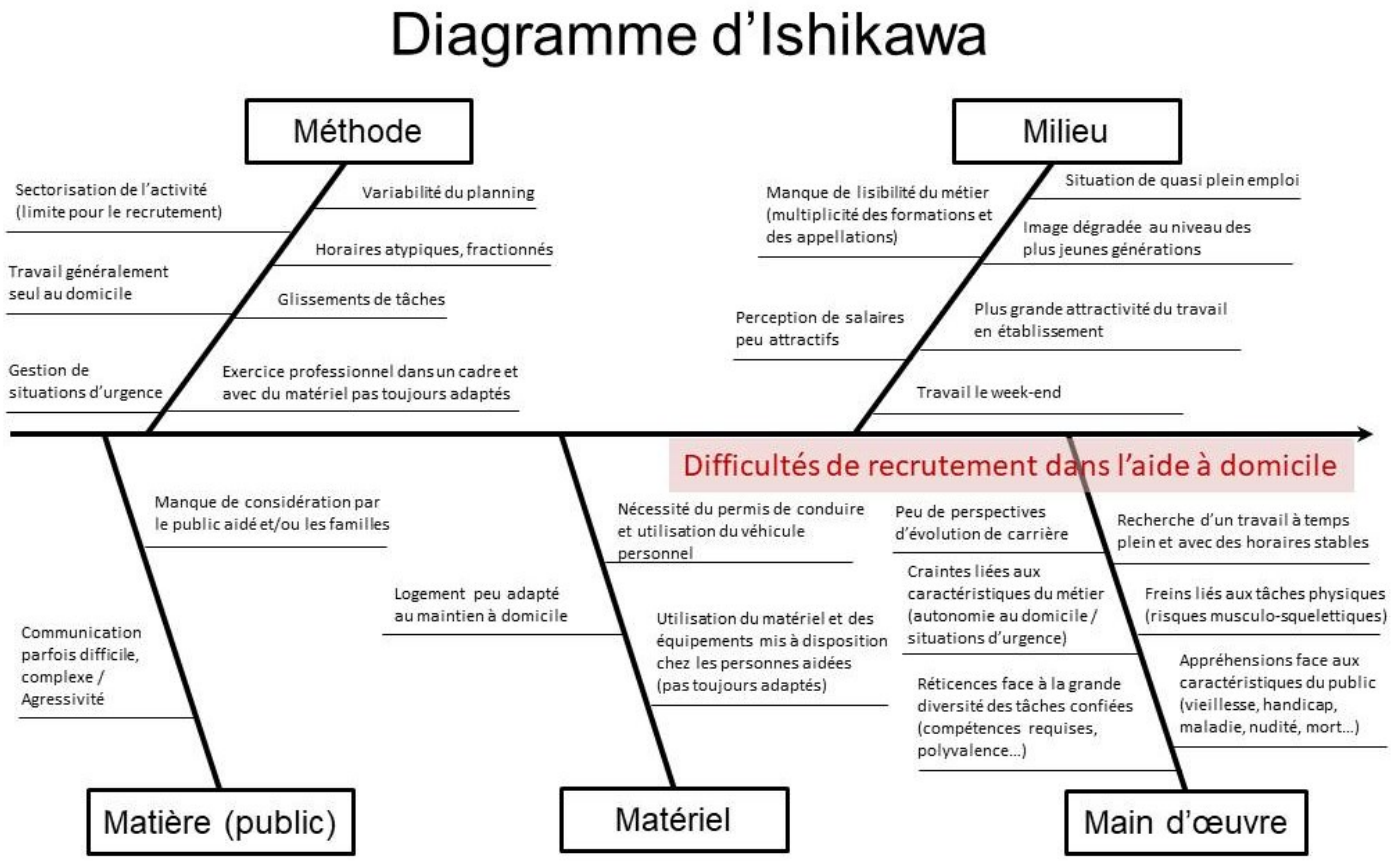
Dossier
L'aide à domicile et son environnement

De multiples causes au manque de main d'œuvre
Difficultés de recrutement dans l'aide à domicile

Les constats sont connus : manque de main d'œuvre et difficultés de recrutement. L'analyse est déjà plus rare. Comment expliquer ces difficultés ? Le diagramme d'Ishikawa est un outil méthodologique qui stimule la réflexion pour identifier et visualiser les causes d'un problème. Le schéma permet ensuite à chaque acteur de hiérarchiser ces causes et de choisir celles sur lesquelles il peut intervenir.



CÉAS de la Mayenne – Février 2024

CÉAS de la Mayenne, 29 rue de la Rouillère, 53000 Laval
Tél. 02 43 66 94 34 – Mél. ceas53@orange.fr – Site internet : www.ceas53.org

L'expérience néerlandaise d'auto-gouvernance est-elle transférable ?

Et si l'attractivité du métier passait par l'auto-gouvernance et la responsabilisation des professionnels ? Ce n'est pas du « management-fiction »… Aux Pays-Bas, un ancien infirmier, Jos de Blok, a créé en 2006 une organisation à but non lucratif de soins infirmiers à domicile : **Buurtzorg**. Des équipes de soins de proximité sont composées de cinq à douze infirmiers. Dans leur territoire d'intervention, ils prennent en soins de quarante à soixante patients. Ce système se caractérise par un rejet du fonctionnement pyramidal et… des actes chronométrés. Les équipes bénéficient d'une totale autonomie pour la gestion des demandes de soins et des plannings, les relations avec les prescripteurs, etc. Des conseils s'échangent avec les autres équipes au moyen de l'intranet de l'organisation…

Pour Hugues de Jouvenel, fondateur et rédacteur en chef de la revue *Futuribles*, *« ce n'est certainement pas la panacée, mais un témoignage de plus que l'innovation au niveau des formes d'organisation et de management, en libérant l'intelligence collective des parties prenantes, s'avère plus performante que le seul contrôle de gestion »* (*Les Échos*, 7 février 2017).

Ce qui est possible avec plus de 10 000 infirmiers aux Pays-Bas est-il transférable avec les aides à domicile ? En aucun cas, il ne s'agit de modéliser une réponse, mais bien de l'adapter pour rendre le métier plus attractif, améliorer la qualité de vie au travail et accroître la qualité des prestations.

Une étude de la Dares sur les risques psychosociaux
Travail d'*« intensité modérée »*, mais *« très morcelé »*

La Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), qui relève du ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion, a réalisé une étude sur les risques psychosociaux chez les salariées de l'aide à domicile [(1)].

Les auteures insistent tout d'abord sur le temps de travail très morcelé : *« Les emplois du temps sont très fragmentés et les temps de repos réduits, alliant morcellement de l'activité professionnelle, horaires atypiques et temps partiel »*. Plus précisément, 76 % des aides à domicile sont à temps partiel ; 51 % n'ont pas les mêmes horaires tous les jours et 15 % ne connaissent pas leurs horaires une semaine à l'avance ; 40 % ont des horaires coupés avec deux périodes de travail espacées de trois heures d'interruption ou plus. En outre, 57 % des salariées de l'aide à domicile sont amenées à travailler, même occasionnellement, le samedi, le dimanche ou les jours fériés.

À la proposition suivante : *« Mes proches me disent que je ne suis pas assez disponible à cause de mon travail »*, 50 % des salariées de l'aide à domicile répondent par l'affirmative, contre seulement 36 % pour l'ensemble des salariées. De fait, le morcellement de l'activité conduit à des journées longues, même si le temps de travail est partiel, ce qui rend difficile la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale ou personnelle, et qui augmente le risque d'épuisement.

Par contre, le travail génèrerait une moindre charge psychologique car les salariées de l'aide à domicile doivent moins souvent travailler très vite ; leur travail ne nécessite pas de longues périodes de concentration intense. Cependant, elles ont à porter une attention particulière au respect des horaires, d'autant plus que des outils numériques permettent aujourd'hui de les enregistrer, et donc de les contrôler.

Il y a la théorie… et la pratique !

Les aides à domicile sont moins concernées que les autres salariés par des tensions avec les personnes qu'elles accompagnent. Seules 9 % signalent avoir été victimes d'au moins une agression de la part du public dans le cadre de leur travail au cours des douze derniers mois (contre 16 % pour les autres salariées). Par

(1) – Sarah Memmi, Élodie Rosankis, Marion Duval (Dares) et Martine Léonard (Inspection médicale du travail), « Quels risques psychosociaux chez les salariées de l'aide à domicile ? », *Dares Analyses* n° 53 d'octobre 2021 (8 pages). Cette étude s'appuie sur les données d'une enquête de 2017. Elle porte sur les « aides à domicile, aides ménagères et travailleuses familiales » – hors salariées employées par des particuliers, qui représenteraient un tiers des salariées de l'aide à domicile. Les métiers étant essentiellement féminins, seules les femmes sont retenues pour l'analyse.

contre, les salariées de l'aide à domicile sont concernées par une forte charge émotionnelle : 65 % déclarent être en contact avec des personnes en situation de détresse ; 39 % disent devoir cacher leurs émotions ; 18 % reconnaissent être souvent bouleversées, secouées, émues.

Les salariées de l'aide à domicile ne sont que 12 % à considérer que leur travail ne permet pas de prendre des décisions par elles-mêmes. Et 21 % déclarent ne pas avoir la possibilité d'influencer le déroulement de leur travail. Malgré tout, objectivement, les salariées de l'aide à domicile ont davantage de latitude décisionnelle que les autres salariées. De plus, le travail permet une certaine créativité, du moins exige une adaptabilité permanente.

L'enquête révèle la perception d'un réel isolement professionnel : 24 % regrettent de ne pas pouvoir discuter avec leurs collègues pour faire correctement leur travail ; 15 % disent ne pas pouvoir échanger avec leurs supérieurs hiérarchiques lorsqu'elles rencontrent une difficulté pour faire le travail correctement.

Globalement, 74 % des salariées de l'aide à domicile estiment qu'au travail, elles bénéficient d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles. Elles se considèrent comme plutôt bien reconnues dans leur travail. Tout de même, vu tous leurs efforts, elles ne sont que 24 % à considérer leur salaire comme étant satisfaisant (mais la formulation de la question induisait la réponse).

Les auteures soulignent que les conflits de valeurs sont importants chez les salariées de l'aide à domicile. Ainsi, pour effectuer correctement leur travail, 40 % pensent ne pas avoir le temps suffisant ; 26 % ne pas avoir des moyens matériels adaptés et suffisants ; 26 % également, ne pas avoir une formation suffisante et adaptée ; 22 % ne pas avoir des informations claires et suffisantes.

De plus, 36 % reconnaissent qu'au cours des douze derniers mois, il leur est arrivé de devoir faire des choses qui heurtaient leur conscience professionnelle.

Enfin, toujours au cours des douze derniers mois, 22 % déclarent avoir interrompu ou refusé une tâche pour préserver leur santé ou leur sécurité.

C'est pratique d'être à la fois documentariste et député !

Tous pour François Ruffin ! Debout les femmes…

Le 16 octobre 2022, à l'Avant-Scène (Laval), l'Association pour la promotion de l'économie sociale et solidaire (Apess 53) et la Ligue de l'enseignement ont organisé un « ciné-débat » autour du film documentaire *Debout les femmes*, écrit et réalisé par Gilles Perret et François Ruffin (octobre 2021). Arnaud Affagard, directeur de la Fédération ADMR de la Mayenne, et Claude Guioullier, chargé de mission au CÉAS, étaient les deux invités pour le débat.

Le film est censé porter un regard objectif sur la précarité des femmes exerçant les métiers d'aide à domicile ou encore d'accompagnante d'élèves en situation de handicap, voire des femmes qui font le ménage au Palais Bourbon…

Pour le CÉAS, le film est intéressant car il donne à voir le travail d'enquête des parlementaires – bien loin des « clowneries » si récurrentes en séance publique au sein de l'hémicycle. Certes, le député n'est pas sociologue et, à partir de ce film, il y aurait beaucoup à redire sur la conduite des entretiens avec des questions qui induisent les réponses. Le documentaire reste un modèle de démagogie politique.

Pouvait-on attendre autre chose de François Ruffin (La France insoumise), journaliste, essayiste, documentariste et homme politique, lequel se met ici continuellement en scène ? Alors qu'il est en mission parlementaire, rémunéré par les contribuables, on le voit plus à l'écran que les aides à domicile !

Faire d'une pierre deux coups : rédiger un rapport parlementaire et réaliser un film documentaire…

Les deux députés préconisent de mettre fin à l'emploi direct et au mode mandataire pour les personnes fragiles

Pour notamment être aidées dans les actes de la vie quotidienne, les personnes âgées de 60 ans ou plus peuvent recourir à l'Allocation personnalisée d'autonomie (Apa), et les personnes en situation de handicap peuvent bénéficier de la Prestation de compensation du handicap (PCH). Souvent, de par leur âge, leur(s) handicap(s), leur(s) maladie (s), leur isolement, ces personnes sont quelque peu fragilisées. Or, le système français fait que le bénéficiaire de l'Apa ou de la PCH peut être lui-même l'employeur de la personne qui intervient chez lui.

C'est un paradoxe : être fragilisé et assurer malgré tout une fonction d'employeur. Par exemple, procéder à un licenciement en cas d'hospitalisation d'une durée telle qu'il est impossible de continuer à salarier un intervenant. C'est une mise en danger psychologique pour la personne aidée qui peut tout ignorer du droit du travail et se retrouver un jour au conseil des prud'hommes… C'est aussi une mise en danger physique car, dans ce modèle, il manque un tiers employeur qui saura évaluer les compétences, faire bénéficier d'une formation, contrôler les pratiques, s'assurer d'une bonne maîtrise des limites professionnelles.

Certes, un salarié peut apprécier d'être « indépendant » pour pouvoir choisir ses « clients », imposer ses tarifs, mais c'est aussi accepter de se retrouver bien seul en cas de situation complexe.

Les deux députés, Bruno Bonnell et François Ruffin, avaient donc mille fois raison, en 2020, de proposer la suppression de la possibilité pour les personnes physiques de bénéficier de l'Apa ou de la PCH si elles emploient directement (ou à travers le mode mandataire) un salarié pour l'assistance aux actes de la vie quotidienne.

Le film joue sur la corde sensible du spectateur : des femmes exploitées, sous-payées, pourtant si dévouées, si utiles à la société… Les constats sont superficiels ; l'analyse quasi inexistante ; les propositions absentes, ou alors irréalistes.

Pourtant, le rapport parlementaire (juin 2020, 148 pages) que François Ruffin rédige avec Bruno Bonnell (La République en marche), n'est pas inintéressant. Les deux députés ont raison d'observer que les politiques publiques ont échoué à structurer ces métiers – quand elles ne les ont pas déstructurés davantage. En particulier, on pense à l'œuvre de l'ancien ministre Jean-Louis Borloo à l'origine notamment du chèque emploi-services.

La solution de l'immigration serait à abandonner…

De fait, comment le métier d'aide à domicile peut-il être attractif puisque n'importe qui peut l'exercer sans aucune qualification et, dans certains cas, en dehors de toute structure garantissant des critères de qualité pour les prestations ?

À une époque, il faut croire que l'essentiel était de lutter contre l'emploi non déclaré et de créer de l'emploi, donc de réduire le chômage. La qualité est exigée… mais uniquement de la part des services prestataires.

Présentement, l'environnement a complètement changé : les difficultés de recrutement n'incitent pas à introduire des exigences de qualification préalables au recrutement.

Pour faire face à la demande croissante, il n'y a pas d'autres solutions que de sélectionner les personnes à accompagner. Et pour disposer des ressources humaines indispensables à l'activité, les services tendent à réduire les temps de formation. Tout cela alors même que le nombre de personnes parmi les plus âgées va connaître une augmentation inédite d'ici quelques années et durable pendant plusieurs décennies.

Que faire ? Bruno Bonnell et François Ruffin n'abordent pas frontalement cette problématique. L'immigration professionnelle ? Au moins leur point de vue a-t-il le mérite d'être clair : pour eux deux, c'est *« une solution inacceptable pour répondre aux forts besoins de main-d'œuvre »* (page 50 du rapport).

Ils considèrent que la solution passe par la revalorisation des revenus et des statuts. Autrement dit, nous avons affaire à un serpent qui se mord la queue… La situation de pénurie de personnel n'incite pas à élever le niveau de recrutement, et il demeure ainsi très difficile d'œuvrer à rendre plus attractifs ces « métiers du lien ».

Le rapport parlementaire contient néanmoins des propositions tout à fait pertinentes si l'on fait abstraction de leur faisabilité légale.

Ainsi, la proposition n° 3 est forte symboliquement : les deux députés préconisent que seul un service prestataire autorisé par le Conseil départemental puisse assurer les interventions financées au titre de l'Allocation personnalisée d'autonomie (Apa) ou de la Prestation de compensation du handicap (PCH), et en aucun cas un salarié dont l'employeur est la personne accompagnée (emploi direct ou en mode mandataire) – par définition, fragilisée.

En outre, ils proposent qu'auprès des publics fragiles, les interventions soient d'au moins une heure (une demi-heure, cela constituerait déjà un progrès). Par ailleurs, ils suggèrent que les rémunérations augmentent automatiquement en suivant proportionnellement celles du Smic.

Le 29 septembre 2020, dans la foulée de leur rapport, Bruno Bonnell et François Ruffin ont déposé une proposition de loi « Reconnaissance des métiers du lien », renvoyée à la Commission des affaires sociales. Le texte a dû apparaître très « fragile » : il n'avait aucune chance d'arriver à l'ordre du jour d'une séance plénière. En commission, la proposition de loi est tellement détricotée que François Ruffin lui-même a voté contre ! Mais, dans le documentaire, cela donne l'occasion au député d'extrême gauche de piquer une de ces colères dont il est assez coutumier. C'est censé le rendre sympathique.

Les aides à domicile et autres professionnelles du « lien », mises en scène dans le documentaire, ont-elles maintenant pris conscience de la façon dont elles ont été instrumentalisées ? Ce film donne-t-il envie de devenir aide à domicile ? Sûrement pas, en tout cas pas à court terme. Donne-t-il envie de faire de la politique ? Pourquoi pas ? C'est un métier sûrement bien payé qui permet de se promener dans toute la France, d'ouvrir des portes, de rencontrer plein de gens et de leur faire croire qu'on va améliorer leur sort…