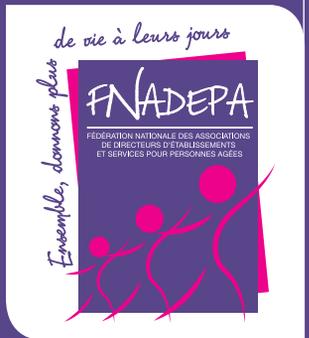




Livret FNAD (Fédération Nationale des Associations de Directeurs d'Établissements et Services pour Personnes Âgées) - Droits réservés

• LES LIVRETS

AUTO PORTRAIT ENGAGÉ DE L'AIDE À DOMICILE



SOMMAIRE

PRÉFACE

INTRODUCTION

I. LA PLACE DE LA PERSONNE ACCOMPAGNÉE DANS LE PAYSAGE DE L'AIDE À DOMICILE

1. Client ou personne accompagnée, un (faux) débat p.7
2. Reconsidérer la notion du maintien à domicile p.9
3. Le projet personnalisé : entre obligation réglementaire et quête de sens p.12
4. La dualité de la prise en charge des personnes handicapées vieillissantes p.14

II. LES CONDITIONS D'EXERCICE DES AIDES À DOMICILE : DIKTAT VERSUS RÉALITÉ

1. L'intérêt de recourir aux contrats aidés et au service civique p.20
2. Quand la parité tombe dans l'oubli ou presque p.22
3. Se former. Qui ? Pour quoi ? Comment ? p.24
4. Quand la professionnalisation veut tout et rien dire p.26
5. Les enjeux du travail en équipe p.28

III. TRAVAILLER ENTRE ACTEURS DE LA SANTÉ ET DU MÉDICO-SOCIAL

1. L'ancrage des Saad dans une logique territoriale p.32
2. Le Spasad : mariage ou concubinage ? p.35

IV. LA DÉMARCHE QUALITÉ, UN PEU, MAIS PAS TROP

1. Réaliser les incontournables évaluations internes et externes p.38
2. Appliquer l'utile cahier des charges national p.41
3. Choisir l'option certification p.43
4. S'approprier la Charte nationale Qualité p.45
5. Pour dire qu'il est joli mon label p.47

V. VERS UNE TRANSFORMATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DES SAAD

p.49

VI. L'AVENIR DES MÉTIERS DU DOMICILE

1. L'impact des ordonnances Macron dans la gestion des ressources humaines p.56
2. L'organisation du travail : un défi quotidien p.58
3. Nous recrutons, déposez votre CV ! p.60
4. Pénibilité, rémunération... à la recherche de l'attractivité p.62

CONCLUSION

p.65

GLOSSAIRE

p.66

BON DE COMMANDE

p.69

PRÉSENTATION DE LA FNADEPA

p.71

LE PROJET PERSONNALISÉ : ENTRE OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE ET QUÊTE DE SENS

Le projet personnalisé, qui est un outil destiné initialement au droit de la personne accompagnée, peut aussi être utilisé comme un outil de gestion des ressources humaines (GRH).

Le projet personnalisé (PP) est un concept issu du secteur social et médico-social introduit dans les Saad avec la loi du 2 janvier 2002¹. C'est un outil parmi d'autres, instauré afin de protéger la personne fragilisée et la mettre au centre du dispositif. Pour nos services, il s'est alors posé la question de son appropriation, tant sur le fond que la forme :

- Le projet personnalisé est-il le plan d'aide APA ?
- Comment élaborer un projet personnalisé avec des travailleurs pas forcément ancrés dans cette culture ni de projet, ni d'accompagnement personnalisé ?
- La satisfaction des besoins d'une personne âgée peut-elle être mesurée à l'aune d'un projet personnalisé ?
- Quelle différence entre projet personnalisé et projet individualisé ?
- Comment, en pratique, nos responsables de secteur allaient-ils pouvoir se saisir de cette question et en faire un vrai outil de négociation avec la personne âgée accompagnée, sur le sens de son maintien à domicile ?

Demandes exprimées et besoins réels

Dans la majorité des cas, les demandes exprimées par les personnes âgées elles-mêmes ou leur famille se situent autour de questions « basement » matérielles et domestiques. Nous savons cependant, que dans le temps et une fois la porte d'entrée franchie par nos aides à domicile, des

besoins autres apparaissent, laissant entrevoir des situations de détresse et d'isolement.

Force est de constater que, malgré les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ce projet personnalisé dans les Saad, nous étions proches de ce qui pouvait se pratiquer dans les autres établissements et services médico-sociaux — à savoir pas grand-chose.

Notre expérience

Aussi, dans notre association d'aide à domicile, nous nous sommes saisis de cet outil dès 2005, et nous avons voulu impliquer les intervenants en leur proposant une formation dédiée au projet personnalisé. Notre ambition : faire participer les aides à domicile à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du projet personnalisé.

Nous constatons, 13 ans après, que cet objectif n'a pas été atteint. Seules quelques aides à domicile y ont vu un intérêt pour s'impliquer dans leur mission et ont pu nous apporter des éléments pour fabriquer ce dit projet personnalisé. Parallèlement à cette formation pour les aides à domicile, nous avons initié des « réunions projet » hebdomadaires entre la direction et les quatre responsables de secteur qu'emploie notre association. Chaque responsable de secteur y évoque la situation d'une personne accompagnée prise en charge par notre service et propose un pré-projet à partir de l'évaluation faite lors de la visite à domicile. Ce pré-projet est, le cas échéant, amendé par l'apport des trois autres responsables de secteur et du directeur. Parfois, au regard de la situation présentée, il est émis l'idée d'orienter la personne vers tel ou tel service qui pourrait lui être bénéfique

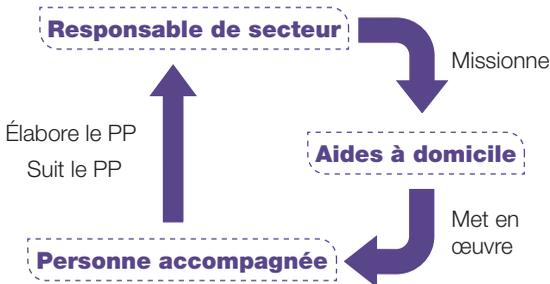
(ESA, Ssiad, téléassistance...) et complémentaire du nôtre.

Comment l'évaluer ?

Quand on parle de projet, on a l'ambition de se fixer des objectifs avec tout ce que cela suppose en matière d'indicateurs afin d'évaluer l'atteinte de ceux-ci. Dans nos Saad, quels objectifs pouvons-nous nous fixer ? Comment évaluer l'atteinte de ceux-ci ? Sommes-nous en mesure d'en fixer tout simplement ? Nous n'y sommes pas parvenus... La satisfaction est tellement complexe et interpersonnelle dans nos services, que de vouloir la mesurer serait illusoire. Alors quelle évaluation du projet personnalisé ?

Un outil de remobilisation

Face aux problématiques d'usure professionnelle des aides à domicile que nos services rencontrent, une orientation que je souhaiterais donner à cette question du projet personnalisé, est celle qui nous a animés en 2005 : « redonner la main » aux aides à domicile pour nous amener de la matière dans l'élaboration du projet personnalisé. Je réfléchis avec les équipes à la manière dont le projet pourrait être élaboré. Nous sommes dans une logique descendante à trois niveaux :



L'idée serait d'inverser la logique et de responsabiliser les aides à domicile afin que le projet dessiné par eux avec la personne accompagnée ne soit pas une réponse à une injonction administrative, mais trouve bien là un outil de gestion de ressources humaines. Alors que nous n'attendions pas ce projet personnalisé sur ce terrain-là des RH, je le conçois aujourd'hui comme un outil de GRH qui permettrait de remobiliser les intervenants à domicile, et de les investir d'une mission en donnant du sens à l'accompagnement qu'ils effectuent.

Perspectives d'avenir

Tout reste à mettre en œuvre. Nous nous posons beaucoup de questions sur la capacité des aides à domicile à élaborer des projets personnalisés. Cela nécessitera certainement de créer des outils, des trames afin de questionner et d'amener les aides à domicile les moins autonomes à produire d'elles-mêmes un vrai projet personnalisé correspondant aux besoins et attentes de la personne accompagnée.

La FNADEPA considère qu'il est important de « relativiser » la norme en admettant que chaque projet personnalisé prend une forme différente selon le Saad et le bénéficiaire. Les particularités du domicile font qu'il sera plus ou moins abouti, élaboré ou non par l'aide à domicile ; l'essentiel est qu'il transpose au plus juste les besoins et attentes — peut-être pas toujours les envies — de la personne âgée et cela autant que possible en lien avec le projet de soins. Libre ensuite à chaque service de se l'approprier, et pourquoi pas de s'en saisir pour valoriser les intervenants. ■

¹Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

QUAND LA PARITÉ TOMBE DANS L'OUBLI OU PRESQUE

Le secteur du domicile est étrange. Presqu'exclusivement composé de femmes, il n'a pourtant pas fait de la parité, de l'égalité des droits d'accès, son cheval de bataille. Comme les autres, il continue à reproduire les us et coutumes.

La parité dans les équipes des services à domicile? Nous ne donnerons aucun chiffre! Nous friserions le ridicule. Quoique, quelques chiffres nous permettraient de constater des disparités en fonction des métiers de la branche. Mais on le sait bien... Un homme qui intervient au domicile d'une personne, c'est rare. Un homme qui dirige un Saad, c'est plus fréquent. Une femme qui dirige, ça arrive. Une femme qui intervient, c'est moins que rare. C'est un sujet compliqué et un tantinet « casse figure » quand on est un homme. Mais comment parler de parité dans l'aide à domicile sans parler d'histoire, de culture, de répartition des tâches dans la société, de rôles...

Un mouvement naturel

Il ne s'agit pas de considérer comme juste ces éléments, seulement de se rendre compte qu'ils constituent encore trop souvent nos organisations.

Oui, les femmes s'occupaient de la maison; oui, elles s'occupaient des aîné(e)s, des malades, des enfants. Oui, les femmes préparaient le repas, nettoyaient les draps, repassaient les chemises... Est-il donc si incongru qu'elles soient dépositaires presque exclusives du secteur de l'aide à domicile? Le mouvement s'est fait naturellement : une femme, ça aide les autres ; une femme, ça comprend ce qu'il y a à faire

dans une maison ; une femme, quoi qu'on écrive, c'est fait pour ça!

Ne pas céder à la facilité

Et là, volée de bois de mes collègues, de mes amies, de ma femme, de mes filles, des aides à domicile du Saad que je dirige, de ma copine Catherine Ferraris¹... Je ressors de cette volée endolori, blessé, abîmé... Je cours chez ma mère, qu'elle me soigne. Ma chemise, rouge du sang des égratignures, mon pantalon troué au genou, ma joue gonflée par les coups, tout cela maman en prend soin. Elle reprend le pantalon, lave la chemise, panse les plaies. Et, en plus, elle me prépare un chocolat chaud avec des biscuits. Et je ne lui ai rien demandé! Alors...? Il y a quand même quelque chose de profondément culturel dans tout cela non? Peut-être, mais ce n'est pas une raison pour céder à la facilité.

« *Inventer un secteur
qui donne envie aux salariés
de s'y épanouir* »

Cette tendance existe, mais, dans un Saad, si on la subit, elle doit nous aider à penser — et donc à organiser — autrement. Bien sûr, un plan d'égalité professionnelle² entre les femmes et les hommes semble un plan décalé chez nous... Mais justement, quelles mesures doit-on mettre en œuvre pour accueillir des hommes sur les métiers de l'intervention? Comment doit-on ouvrir plus largement les métiers de cadre dirigeant aux femmes? Ces deux aspects méritent nos réflexions. Si le métier est réellement un

métier d'avenir, il ne peut être un secteur de relégation des ambitions personnelles.

Nous devons inventer un secteur qui donne envie aux salariés de s'y épanouir. Nous disons bien aux salariés, hommes et femmes. Aider les autres, les accompagner avec leurs difficultés, prendre en compte leurs fragilités... ce ne peut être le métier des femmes exclusivement.

Parce qu'il serait question de maison, d'aide aux autres, nous ne remettrions pas en question le modèle dominant ? Avec tous les effets pervers du modèle : comme c'est un métier de femmes, on pensera plus tard la revalorisation des salaires, l'aménagement des conditions de travail, la progression des carrières, la hausse du temps de travail...

10,40 € l'aide, 15 € le bricolage

En 2005, au moment du plan Borloo, quand on a inventé un nouvel agrément pour nos services avec 21 activités, nous avons assisté au comble de l'indécence en matière de respect des femmes qui interviennent. Certaines structures tentaient d'être sur plusieurs activités. Prenons deux exemples :

- l'aide aux personnes âgées et/ou handicapées,
- le petit bricolage.

Pour effectuer ces activités, d'un côté on pouvait embaucher des femmes, diplômées du DEAVS (niveau 5 du travail social) qu'on payait sans ancienneté 10,40 € de l'heure. De l'autre, pour le bricolage, des hommes bien sûr, sans qualification particulière (le bricolage, c'est inné pour la gente masculine) qu'on payait allègrement au même tarif au minimum. Et pour couronner le tout, on facturait pour aider les personnes âgées entre 15 € et 18 € pendant que pour bricoler, on facturait entre 20 € et 25 €... Reproduction, domination et habitus !

L'individu, et non le genre

La FNADEPA souhaite que les associations d'aide à domicile, si elles travaillent en majorité avec des femmes, ne participent pas à la reproduction de cette domination, visent à embaucher aussi des hommes dans les métiers d'aide, indifférencient la question du genre dans leurs décisions, mais continuent à prêter attention aux situations individuelles des salariés, femmes ou hommes. Elle considère que la valorisation des métiers du domicile, pour laquelle elle milite, passe aussi par cette démarche de parité. ■

¹ Avocate spécialiste des services à la personne, de l'insertion et du droit social.

² Article L.1143-1 du Code du travail.

OLIVIER DELRIEU

DIRECTEUR D'UN SERVICE D'AIDE À DOMICILE ASSOCIATIF

FRANCESCA ADUBRA

ASSISTANTE DE SECTEUR DANS UNE ASSOCIATION D'AIDE ET D'ACCOMPAGNEMENT À DOMICILE

L'ORGANISATION DU TRAVAIL : UN DÉFI QUOTIDIEN

Respecter la réglementation du droit du travail et de la convention collective, optimiser les déplacements des salariés, faire coïncider les interventions avec les besoins et habitudes des personnes accompagnées : bienvenue dans la planification, sur laquelle tout repose.

Le planning est probablement l'une des sources principales de contrainte pour l'intervenant à domicile. De 7 h à 20 h 30, du lundi au dimanche, parce que les usagers ont des besoins tous les jours. Le temps partiel — souvent subi — majoritaire chez les intervenants, participe de la précarité des salariés.

Pourtant, la question d'une augmentation du temps de travail doit préoccuper le directeur, y compris pour réduire les taux d'absentéisme importants du secteur. Autre question liée, celle des plannings morcelés, des journées de travail à rallonge, qui interroge aussi l'animateur d'une équipe. Il y a d'évidence un enjeu dans la qualité de vie au travail, donc dans la prévention de l'absentéisme et dans le *turn-over* dans les services.

Temps plein et plannings ?

Que faut-il faire ? Oser proposer des contrats de travail à temps plein et faire des plannings une préoccupation majeure des équipes de coordination pour les rendre les plus compatibles possible avec la vie personnelle des intervenants. Équation difficile, mais essentielle... Comme la plupart des directeurs ne fabriquent pas les plannings (savent-ils même le faire ?), le témoignage d'une assistante de secteur s'impose :

« Au départ, je ne me suis concentrée que sur un seul et unique point, le "planning". Toujours et encore. Mais j'avais pourtant le

sentiment qu'il manquait quelque chose. Et puis miracle ! Le déclic s'est produit. J'ai compris que le planning était effectivement central. Tout tournait autour. Et on pouvait y revenir sans cesse. Et pourtant... le planning, s'il n'avait vocation à en rester qu'un, n'avait aucune espèce d'importance. Il fallait donc l'amener à devenir autre chose en le déplaçant. Il ne pouvait prendre son véritable sens qu'une fois entré en interaction avec les sujets. Quand j'ai pu lire sur mes plannings autre chose que des heures d'interventions planifiées, j'ai compris l'intérêt de mon travail. »

Histoire de planning, planning d'histoires

« Au-delà du planning, on parle de personnes, de rencontres, de relations... J'ai découvert qu'un "bon" planning, c'était celui qui pouvait raconter une "histoire".

Celle d'une personne avec ses fragilités, ses peurs, ses inquiétudes, sa méfiance, son rythme. Mais aussi ses joies, ses satisfactions, ses désirs, ses espoirs.

Celle aussi d'une salariée. De sa fatigue, de la pénibilité de son poste, de ses angoisses. Mais aussi de son courage, de sa bienveillance, de sa fierté, de son dévouement.

Écrire un "planhistoire", ce n'est vraiment pas simple. Ça demande du temps, quelques heures sup' le soir et le samedi, ça exige des compromis. De la négociation, de la frustration, de l'agacement parfois. Mais heureusement, de nombreux sourires aussi.

Je me suis éclatée à écrire des histoires à travers mes plannings. Et j'espère avoir été fidèle à ce que les personnes ont pu me raconter. En tout cas, j'espère avoir participé un tout petit peu à améliorer leur quotidien. » ■