

En 2006, le C2RA Centre, en partenariat avec des DDTEFP, a commandé une étude sur la thématique suivante :

Identifier les conditions du développement du marché pour les associations des services aux personnes en tenant compte notamment de la mise en place du Cesu et autres modifications apportées par le PCS.

Pour consultation : <http://www.alfacentre.org/c2ra/html/accueil.htm>

Cette étude a abouti à la mise en oeuvre de plans d'accompagnement sectoriels, conduits par les DLA, en partenariat étroit avec les membres des comités d'appui et les acteurs de l'accompagnement concerné.

En parallèle le **CNAR social/médico social/ santé**, a confié à l'**Uriopss Centre** une action dite de ciblage sur le thème suivant :

« La situation des emplois dans le secteur associatif des services à la personne : appropriation du contexte actuel en région Centre afin de faire émerger une réflexion pour favoriser la consolidation et la valorisation des emplois ».

Dans le cadre de cette action, le C2RA Centre a participé à la rencontre sur le diagnostic partagé du 18 septembre, animé par l'Uriopss

Suite à celle ci, le C2RA a proposé de renforcer le « diagnostic partagé » **par des études de cas** visant à répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi y a t il un nombre important de temps partiels avec faible taux d'heures, dans certaines structures ?
- Pourquoi, à l'inverse certaines structures arrivent à organiser des temps de travail à temps plein ou à temps partiel non subi ?
- Le temps partiel est il pour la structure une organisation du travail participant de la qualité du service ?
-

En effet , lors de la rencontre du 18 septembre, les débats et l'étude de l'Uriopss ont montré des disparités importantes à ce niveau sans que les raisons en soient réellement éclairées.

A travers des études de cas, il s'agit d'apporter une vision qualitative éclairant les données statistiques pour renforcer et objectiver les débats et produire, des éléments de réflexion visant à **dégager des axes de progrès et des pistes d'accompagnement**.

CECI A FAIT L'OBJET D'UNE COMMANDE A UN PRESTATAIRE. C'est le cabinet Associandi qui a été retenu pour réaliser ces études de cas.

Ces études de cas ont été présentées lors d'une journée de travail initiée par l'Uriopss centre (20 novembre) avec des associations du secteur, les partenaires sociaux , les autorités de contrôle et en présence des DLA de la région.

Pour le Dispositif Local d'Accompagnement, l'objectif de cette action est de faire émerger, à partir du diagnostic partagé, **des propositions d'accompagnement pour aider à la réalisation des évolutions en matière de Gestion des Ressources Humaines et de qualité de service.**

Suite à la journée du 20 novembre, nous souhaitons donc que l'action de ciblage du CNAR aboutisse à un plan sectoriel d'accompagnement co construit avec l'Uriopss sur la thématique identifiée .



Etude de cas de gestion du temps partiel dans les services à la personne

Éléments de synthèse

L'échantillon ne se voulait pas représentatif et surtout la démarche du groupe de travail n'est pas normative. Il a cependant semblé utile à Associandi pour guider la lecture des monographies et alimenter les débats de dégager quelques éléments transversaux apparaissant sur l'ensemble.

1. Poids important du temps partiel

On relève les indicateurs principaux suivants dans les monographies de chacun des cas :

	cas n° 1	cas n° 3	cas n° 4
Durée du travail moyenne (en heures par semaine)	10 h ¹	27,2 h	23,5 h
Part des emplois à temps complet en prestataire	0.6 %	31 %	19 %
Part des emplois prestataires inférieurs à un mi-temps	84 %	11 %	28 %

¹ Dans le cas n°1 la durée moyenne indiquée est l'estimation de la durée en agrégeant prestataire et mandataire, qui sont gérés de manière largement intégrés. Dans le cas n° 3 et 4, la durée moyenne est celle en mode prestataire, principal objet de l'étude et géré de manière largement autonome par rapport au mode mandataire chez ces deux acteurs.

La durée de travail moyenne la plus élevée dans notre échantillon est bien celle du cas N° 3, avec une durée de 27,2 heures par semaine (ce qui correspond à 78 % d'un temps plein). Mais on observe que cette situation se traduit aussi par une proportion de salariées à temps plein qui n'est que de 31%.

La situation est moins favorable dans le Cas N° 4 (durée moyenne hebdomadaire de 23,5 heures et proportion de temps complets égale à 19%). Mais elle correspond pourtant sans doute à une qualité d'emploi nettement supérieure à la moyenne du secteur au niveau régional, tel que le décrit l'étude de fond sur les conditions de développement du secteur dans la région commandée par le C2RA et les DDTEFP en 2006 et réalisée par le cabinet Brigitte Croff. Rappelons que cette étude citait aussi le constat fait lors des assises de la professionnalisation à partir de statistiques nationales de la DARES selon lesquelles la durée de travail moyenne dans les associations et autres organisations est de l'ordre de 15 heures par semaine.

Dans notre Cas N° 1, la durée de travail hebdomadaire moyenne est d'environ 10 heures, en agrégeant prestataire et mandataire qui sont gérés de manière largement intégrée dans cette structure (la gestion des activités prestataire et mandataire sont au contraire largement autonomes dans les cas n°3 et 4). La part des temps complets en prestataire est marginale (0,6 %). Les durées de travail inférieures à un mi-temps en prestataire dans le cas n°1 sont même largement prédominantes, avec une part de 84 % (cette part n'est que de 11 % dans le cas n°3 et de 28 % dans le cas n°4).

La part des salariées à temps partiel souhaitant bénéficier de plus d'heures de travail est par ailleurs partout significative. Et d'une manière générale les employeurs ont sans doute tendance à surestimer le poids du temps partiel choisi.

Dans le cas N° 1 où il se trouve que la responsable de secteur avait une vision détaillée et fiable de l'ensemble des activités professionnelles de ses salariées, cette part est estimée à 33% de l'effectif total et à 50% des salariées à temps partiel. S'il est vrai que pratiquement la moitié des salariées de l'association à temps partiel complètent avec d'autres emplois et arrivent à un temps plein, l'autre moitié n'y parviennent pas et ne travaillent pas globalement à temps partiel par choix.

Les représentants des associations du cas N°4, et dans une moindre mesure celles du cas N° 3, conviennent que la part du temps partiel choisi est modeste.

Leur niveau de revenus et donc leur temps de travail sont des préoccupations fortes des deux salariées interrogées au titre du cas N° 2. C'est donc également vrai pour l'aide à domicile travaillant pratiquement à temps complet en agrégeant ses emplois à travers l'association et ses relations en gré à gré : un changement chez un des bénéficiaires l'oblige à rechercher des heures pour remplacer le manque-à-gagner, voire comme dans son cas à s'inscrire pour les permanences du week-end.

2. Projet associatif et politique des ressources humaines

La part des temps complets est dans une mesure non négligeable la conséquence d'un choix politique, où en tout cas le poids du temps partiel ne baissera pas sans une telle volonté politique.

Tant l'association du cas N° 3 que celle du cas N° 4 – où le temps partiel a un poids moindre - expliquent leur parcours par une décision politique de se soucier de la qualité des prestations mais aussi de celles des emplois, et de considérer que cette dernière est une des conditions de leur développement. L'association du cas N° 1 considère quant à elle que c'est l'intérêt des bénéficiaires qui doit primer (et empêcher par exemple qu'on bouscule leurs rythmes de vie pour concilier les contraintes de plannings) et

que la contribution sociale du secteur en matière d'emploi n'est que secondaire par rapport au cœur de son projet associatif.

C'est donc ce facteur politique qui prime par rapport aux deux autres explorés à travers le questionnaire (différences de perception sur le lien entre qualité des prestations et qualité des emplois d'une part et impacts des outils de gestion et/ou des contraintes opérationnelles d'autre part). Les structures du cas N° 1 et du cas N° 4 ont présenté leur politique en matière de gestion des temps de travail comme directement lié à leur projet associatif.

Ces études de cas valident donc une des hypothèses formulées dans l'étude régionale 2006 (page 25) : « *La politique GRH : il s'agit de la variable principale qui explique les différences notables entre deux structures de même type. [...] Loin d'être une fatalité, la précarité liée à la faiblesse des temps de travail est donc avant tout un construit des structures elles-mêmes, à travers les options choisies par leurs dirigeants et leurs encadrants. D'où la nécessité de travailler sur l'accompagnement des structures dans leur politique GRH. C'est d'ailleurs un des axes de travail que s'est donné l'ANSP pour améliorer la professionnalisation* »

3. Incidence limitée du territoire et notamment de la ruralité

L'impact du caractère rural ou non des territoires était naturellement abordé dans le détail et sous différents angles dans le questionnement des structures. **Il joue en effet de diverses manières : rythmes de vie des bénéficiaires, étroitesse du marché de l'emploi, impact des distances**, etc. Mais globalement ce facteur n'apparaît pas primordial ou en tout cas pas déterminant en ce qui concerne le poids du temps partiel. C'est d'ailleurs ce qu'estime la représentante du cas N° 4 qui fédère des associations couvrant tant des zones rurales et que des zones urbaines sur tout un département). **Avancer une relation de cause à effet entre ruralité du territoire et poids du temps partiel est injustifié ou en tout cas réducteur.**

4. Fort impact de l'exigence de flexibilité

Les 3 associations, quelle que soit leur politique, considèrent que le temps partiel a le mérite de donner de la flexibilité et que ce facteur est précieux voir indispensable compte tenu des **contraintes financières fortes** qui pèsent sur le secteur. Dans le cas N°4, on privilégie aujourd'hui clairement les contrats à 30 heures hebdomadaires dans cet esprit. On prévoit d'augmenter leur part et donc la durée de travail hebdomadaire moyenne, mais pas la part des temps complets.

Mais en parallèle, les représentants de chacun des trois mouvements associatifs sollicités signalent qu'il y a un facteur qui peut peser très concrètement pour qu'on propose aujourd'hui un temps complet plutôt qu'un temps partiel à une salariée (au détriment de la flexibilité qu'autoriserait le temps partiel) : **c'est la concurrence**. Cela joue clairement partout aujourd'hui **en faveur des salariées qualifiées** (d'autant qu'elles peuvent aussi opter pour un poste dans un établissement) : la titulaire d'un DEAVS risque peu pour sa part d'être à temps partiel si elle ne le souhaite pas.

5. Limites de l'apport de la diversification

Les structures correspondant aux cas N° 3 et 4 - qui sont aussi celles chez qui la durée de travail moyenne et la part des temps complets sont les plus élevées – ont une activité importante tant en prestataire qu'en mandataire. Mais ces deux volets sont largement séparés dans leur organisation. Les salariées en mode prestataire, sur lesquels il était convenu de focaliser l'étude, ne bénéficient que de très peu de complément d'activité en mode mandataire.

On comprend que ceci est dû à l'intérêt d'une spécialisation des modes de gestion, qu'il est possible d'organiser quand les volumes sont importants². Ce n'est donc pas l'existence d'une autre activité que le prestataire qui a permis à ces deux structures de développer la part des temps complets (même si elles l'intègrent à certains plannings, pour les petits contrats chez l'une, et en zone rurale et le week-end chez l'autre).

Inversement, la structure du cas N° 1 – chez qui gestions prestataire et mandataire sont largement intégrées en tout cas sur le terrain – est celle chez qui le temps partiel est la règle générale. Ce n'est qu'au niveau des salariées et de leurs activités annexes en gré à gré que la diversification a joué en faveur de compléments vers un temps complet.

De la même façon, **aucune des 3 structures ne nous a indiqué développer la polyvalence, ou prévoir d'élargir la gamme des interventions de leurs salariées avec de nouveaux services comme ceux que développent souvent les entreprises cherchant à pénétrer le marché (travaux ménagers divers auprès des familles, garde d'enfants, soutien scolaire, etc.)**

6. Perspectives aux yeux des associations

Les associations des cas N° 1 et N° 4 prévoient une augmentation de la durée hebdomadaire de travail moyenne de l'ordre de 10% d'un temps plein sur les 3 à 5 années qui viennent. L'association du cas N° 3 (où la proportion des temps complet est plus forte à 31%) est plus prudente parce qu'elle observe un fléchissement de la demande au moins dans certaines zones, dû sans doute à la concurrence qui pourrait prendre des parts de marché.

D'une manière générale la période qui s'ouvre sera moins propice, du fait de la concurrence en milieu urbain et parce qu'on ne verra plus la très forte croissance de la demande qu'a générée sur quelques années la mise en place de l'APA. Par contre on verra chez certains l'incidence de la clause de réajustement automatique des durées de travail que propose l'accord de branche de 2006, ou de mécanismes similaires intégrés dans des accords d'entreprise. En augmentant la durée de travail contractuelle d'un certain nombre de salariées sur la base du temps de travail réel observé, ces mécanismes réduisent en effet progressivement le poids global du temps partiel.

7. Contribution du dialogue social

Le dernier facteur pertinent est d'ailleurs le dialogue social. On voit bien en effet que, sauf pour les aides à domicile les plus qualifiées, les salariées du secteur sont en situation de faiblesse : c'est leur temps de travail et donc le niveau de leurs revenus qui est une des variables d'ajustement clés de l'ensemble du système.

Permettre à des représentants des salariés de peser au niveau régional pour l'amélioration de la qualité de l'emploi - comme cela a été le cas au niveau national lors de la refonte de la convention collective au début des années 2000 - n'est-il pas dans l'intérêt bien compris de toutes les parties prenantes, y compris celui des collectivités territoriales qui tiennent maintenant en main une partie des financements pour le secteur ?

Très concrètement, les entretiens avec les deux aides à domicile interrogées pour le Cas N° 2 montrent bien que les salariées non qualifiées ne sont pas individuellement en situation de peser, dans un secteur

² Les 3 cas retenus ne correspondent d'ailleurs qu'à celui de grosses associations ou d'associations locales mais dont la gestion administrative de l'activité est centralisée par une fédération

où flexibilité et qualité de l'emploi ne convergent que dans une faible mesure et où le recours à des temps complets induit un risque financier supplémentaire pour les employeurs.

8. Intérêt d'élargir l'étude et de bâtir un référentiel

Sans doute serait-il utile en tout état de cause de dresser un état des lieux détaillé sur cette question du temps partiel, s'appuyant sur une base d'observation plus large et représentative et sur des indicateurs homogènes.

Ceci permettrait à chaque structure de mieux se situer sur les principales dimensions quantitatives et qualitatives abordées par l'étude et le questionnaire, et donc aussi de se fixer un cap.



Etude de cas sur la gestion du temps de travail dans le secteur des services à la personne

Monographie du Cas N° 1 (faible proportion de temps complets)

1. Rappel du contexte

- Le Centre national d'appui et de ressources (**CNAR**) social, médico-social et santé du dispositif local d'accompagnement (**DLA**) conduit un diagnostic partagé sur la situation des emplois dans le secteur associatif des services à la personne (aide à domicile). Cette action est portée par l'URIOPSS Centre.
- Le **C2RA** de la région - porté par **GIP Alfa Centre** - a proposé de renforcer ce diagnostic par des **études de cas permettant d'apporter une vision qualitative afin de produire des éléments de réflexion visant à dégager des axes de progrès et des pistes d'accompagnement**.
- Ces études de cas ont été réalisées par le **cabinet Associandi** pour le compte du C2RA GIP Alfa Centre. Elles ont été présentées par le C2RA le 20 novembre 2007 lors d'une rencontre de travail entre les associations et leurs partenaires institutionnels, organisée par l'URIOPSS Centre.
- **Ce cas N° 1 correspond à celui d'une association perçue comme faisant un large recours à des emplois à temps partiel.**
- Voir aussi monographie sur les deux salariées de cette structure interviewées au titre du Cas N° 2.

2. Présentation de la structure

Il s'agit d'une fédération départementale regroupant l'ensemble des associations locales opérant au niveau des communes rurales du département. Les services à la personne sont assurés dans ce département par deux grands opérateurs : celui du cas N° 1 et un autre acteur associatif couvrant les zones plus urbaines. Les services à la personne ne sont qu'un des volets des activités du réseau.

L'ensemble des associations fédérées a réalisé environ 1 Millions d'heures en 2006, réparti approximativement à égalité entre service prestataire et service mandataire.

Ont été rencontrés d'une part le président et le directeur de la fédération départementale, et d'autre part une responsable de secteur gérant notamment directement le planning des interventions sur une commune de 3.000 habitants. En sus de cette monographie anonyme, un « verbatim » de l'entretien réalisé a été mis à la disposition de l'URIOPSS et du GIP Alfa Centre (C2RA).

3. Situation des emplois

Le temps complet n'occupe qu'une place très faible. La répartition des emplois en prestataire selon la durée de travail est en effet la suivante au niveau départemental :

- **Temps plein : 0.6 %**
- Temps partiel au dessus de 80 % : 2.4 %
- Temps partiel entre 50% et 80% : 13 %
- **Moins d'un mi-temps : 84 %**

Les statistiques ne sont pas disponibles sous cette forme en mandataire, ou l'on suit plutôt le nombre de contrats. On peut cependant estimer à 70% la part des aides à domicile prestataires qui interviennent aussi en mandataire et la structure évaluée à 10 heures la durée moyenne de travail hebdomadaire, en agrégeant prestataire et mandataire.

Il se trouve que la responsable de secteur rencontrée a une bonne connaissance de l'ensemble des activités professionnelles des aides à domicile employées par l'association sur son territoire. Cela lui permet en effet de connaître leurs disponibilités. La ventilation, identifiée dans ce cadre, serait la suivante :

	En ne tenant compte que des emplois prestataire ou mandataire à travers l'association	Tous emplois confondus
Temps Plein	17%	58%
Temps partiel 80% ou plus	12%	21% dont 8% ayant un temps partiel choisi
Temps partiel 50 à 80%	21%	4%
Temps partiel moins de 50%	50%	17%
Total	100%	100%

Au total pour cette association locale en milieu rural - dont il n'est pas dit qu'elle soit représentative - les deux tiers des salariées auraient un temps complet ou un temps partiel choisi. Un tiers souhaiterait par contre travailler plus.

A noter que les responsables de la fédération imaginent une importance égale pour le temps partiel choisi, les temps complet consolidé par ailleurs, et le souhait de travailler plus. Or dans le cas de l'association locale étudiée, le temps partiel choisi ne représente que 10% des situations de temps partiel, alors que temps partiel consolidé et souhait de travailler plus représentent respectivement 50 % et 40 %.

L'essentiel des autres emplois occupés par les aides à domicile sont des emplois de gré à gré dans les services à la personne. Tout se passe comme si l'association avait une place importante dans les services aux personnes âgées fragilisées, et que les salariées complétaient une part significative des emplois ainsi créés par du gré à gré sur des tâches ménagères auprès de personnes plus jeunes ou autonomes.

4. Politique de l'emploi : dimensions et contraintes

4.1. Projet associatif

Dans son activité de services à la personne, la fédération objet de ce Cas N° 1 poursuit trois objectifs :

- Favoriser et promouvoir le soutien à domicile des personnes âgées et handicapées
- Assurer un service de qualité basé sur l'écoute des personnes âgées et sur la formation des personnels employés
- Accompagner les responsables bénévoles des associations locales dans l'exercice de leur fonction.

Les responsables fédéraux considèrent que c'est l'intérêt des bénéficiaires qui doit primer, et empêcher par exemple qu'on bouscule leurs rythmes de vie pour concilier les contraintes de plannings des aides à domicile. La contribution sociale du secteur en matière d'emploi n'est que secondaire par rapport au cœur de son projet associatif.

4.2. Influence du territoire

L'association considère que les deux contraintes principales dans la gestion des plannings tiennent au caractère rural de l'activité :

- A cause des rythmes de vie, auxquelles les personnes âgées sont très attachées à la campagne : il n'est en effet envisageable qu'exceptionnellement de confier à une même salariée l'accompagnement de deux personnes pour le déjeuner. De même, on ne peut pas prévoir plus de 2 couchers pour une même salariée et/ou 2 à 3 levers. Les bénéficiaires acceptent cependant des horaires plus contraignants en période de congés.
- A cause de la proportion de cas lourds (dépendance complète) : ils nécessitent des équipes de 3 voire 4 salariées en roulement pour assurer un accompagnement 7 jours sur 7. La fédération suggère qu'ils sont plus nombreux en milieu rural, où les gens souhaitent plus vivement et plus tard rester à leur domicile, et où on a moins recours à l'hospitalisation.

L'étude régionale 2006 conduite par le cabinet Brigitte Croff pour le C2RA, signale en effet que c'est dans ce département que la population est la plus âgée et qu'on observe la plus forte proportion de bénéficiaires de l'APA dans la population totale.

Les temps de déplacement sont aussi une contrainte, mais moindre que celles indiquées ci-dessus. Sur la commune étudiée, l'essentiel des personnes aidées résident dans le bourg, avec des temps de trajet entre interventions de 5 à 10 minutes. Les aides à domicile se déplacent souvent à vélo, mais cette solution ne convient pas pour effectuer les courses des personnes aidées ne pouvant se déplacer, qui est un besoin croissant. Une part des associations locales intervient sur des territoires plus ruraux, avec des rayons d'action pouvant atteindre 10 km (20 km aller-retour).

4.3. Organisation et gestion des ressources humaines

La fédération centralise la gestion administrative (contrats, paye, relations financeurs). La gestion opérationnelle de l'activité s'appuie sur les bénévoles des associations locales et sur des responsables de secteurs couvrant chacune un canton.

La fédération considère que son organisation lui confère un avantage en termes économiques : la contribution des bénévoles à la gestion opérationnelle de l'activité sur le terrain est significative, sans grever les coûts d'intervention puisqu'elle n'est pas rétribuée. L'étude régionale de 2006 signale de fait un écart important entre le tarif moyen dans la région et celui du département (ce dernier est inférieur d'environ 0.8 €uro ; L'écart est même de 1,3 € pour le tarif APA).

Activités prestataire et mandataire sont complètement imbriquées, et les temps de travail des aides à domicile associent les emplois disponibles selon les deux modalités. Aucune des deux salariées interviewées par ailleurs ne perçoit vraiment de différence entre ces deux systèmes.

Ce n'est pas non plus le nombre limité d'aides à domicile par association locale qui oblige à recourir largement aux temps partiels : ce nombre est de 13 en moyenne, et permet déjà de nombreuses combinaisons pour tenter de concilier plages horaires des prestations et disponibilités des salariées.

4.4. Conventions collectives et conditions de rétribution

La fédération n'a pas encore mis en œuvre la mensualisation, alors qu'elle y est tenue par les textes. Les associations locales (qui gèrent tout ou partie des contraintes de plannings) et les bénéficiaires (qui souhaitent être accompagnés le plus possible par une même personne et de ne pas se voir imposé des remplacements fréquents) freinent l'évolution à cet égard.

Les déplacements hors du bourg sont dédommagés sur la base du forfait de 0.33 €/km. Le coût global moyen est de l'ordre de 1km par heure de prestation, ce qui ne correspond pas à un écart notable avec la situation dans des territoires plus urbains. Les temps de déplacements sont rémunérés de manière forfaitaire (quel que soit le territoire) à hauteur de 5% du temps de prestation.

La qualification des intervenantes en milieu rural est limitée. Il n'y a qu'environ 2% des aides à domicile en prestataire qui sont engagées chaque année dans un parcours de VAE. La proportion des aides à domicile qualifiées sur la commune étudiée plus spécifiquement était cependant significative : 1 salariée sur 5.

5. Perspectives d'évolution aux yeux de l'association

Une contribution supérieure des financeurs sur les temps de déplacement ne permettrait pas d'offrir beaucoup plus de temps plein selon la structure. Le respect des choix et des rythmes de vie des bénéficiaires est au cœur de son projet associatif, et il est prioritaire par rapport à sa contribution sociale en termes d'emploi. La fédération considère aussi que le financement doit aller essentiellement aux prestations, et le moins possible dans des coûts annexes comme les frais de déplacements. Le recours au bénévolat pour la gestion des structures locales va dans le même sens.

La concurrence est apparue depuis quelques années, mais elle est marginale. La fédération n'anticipe pas d'impact notable sauf sur quelques zones, compte tenu de son maillage territorial et de sa forte présence dans la vie locale. Il existe très peu d'alternatives en zone rurale en termes d'emploi salarié. La concurrence joue cependant pour les personnes qualifiées (DEAVS et même auxiliaires de vie), qui

peuvent préférer un emploi en établissement (maison de retraite par exemple) plus stable et impliquant moins de déplacements.

La mise en place de la modulation est à l'ordre du jour, sans qu'un calendrier ait été fixé.

La direction de la fédération avance que la durée de travail hebdomadaire moyenne pourrait croître d'environ 10% d'un temps plein dans les années à venir, sans atteindre pour autant celle d'un mi-temps.



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE,
DES FINANCES
ET DE L'EMPLOI

Etude de cas sur la gestion du temps de travail dans le secteur des services à la personne

Monographie du Cas N° 2 (salariées)

1. Rappel du contexte

- Le Centre national d'appui et de ressources (**CNAR**) social, médico-social et santé du dispositif local d'accompagnement (**DLA**) conduit un diagnostic partagé sur la situation des emplois dans le secteur associatif des services à la personne (aide à domicile). Cette action est portée par l'URIOPSS Centre.
- Le **C2RA** de la région - porté par **GIP Alfa Centre** - a proposé de renforcer ce diagnostic par des **études de cas permettant d'apporter une vision qualitative afin de produire des éléments de réflexion visant à dégager des axes de progrès et des pistes d'accompagnement**.
- Ces études de cas ont été réalisées par le **cabinet Associandi** pour le compte du C2RA GIP Alfa Centre. Elles ont été présentées par le C2RA le 20 novembre 2007 lors d'une rencontre de travail entre les associations et leurs partenaires institutionnels, organisée par l'URIOPSS Centre.
- **Ce cas N° 2 correspond à celui de deux salariées de l'association choisie pour le cas N° 1, d'un acteur associatif perçu comme faisant un large recours à des emplois à temps partiel (voir monographie correspondante).**

1^{ère} salariée (Mme A.) occupant d'autres emplois pour compléter son temps partiel

Mme A. a 46 ans. Elle est aide à domicile depuis l'année 2000. Elle travaillait auparavant dans l'exploitation agricole de son mari. Celui-ci a décidé alors de s'associer avec son frère pour cette exploitation. La nouvelle organisation ne donnant plus sa place à Mme A., elle a cherché un emploi. Elle a un enfant, qui avait déjà 19 ans à l'époque (et qui occupe actuellement un emploi salarié précaire).

Jusqu'à il y a quelques semaines, Mme A. travaillait 32 heures par semaine, se répartissant comme suit :

- 16 heures à travers l'association de services à la personne correspondant au Cas N° 1 de notre étude, auprès de 5 personnes âgées. Cette activité combinait service prestataire (principalement) et service mandataire.
- 11 heures auprès de 3 particuliers en services à la personne en gré à gré, sur la base de chèques emplois services
- 5 heures pour une entreprise de nettoyage, pour faire le ménage au sein d'un HLM et d'une banque.

Mme A. utilise sa voiture pour se déplacer entre les lieux de prestation, et pour son trajet domicile (environ 12 km du bourg).

Mme A. était déjà prête à accepter plus d'heures pour compléter son temps de travail, mais les créneaux disponibles étaient limités. Elle vient par ailleurs de perdre 5 heures hebdomadaires en gré à gré : le couple pour qui elle travaillait a décidé de partir en maison de retraite.

Compléter son temps de travail et ses revenus est une vraie préoccupation. Mme A. vient d'accepter dans cet esprit de participer aux plannings de week-end de l'association (ce qui n'est le cas que d'1 salariée sur 3 et qu'elle ne faisait pas auparavant).

Le degré de satisfaction de Mme A. pour son travail est moyen (note 5 sur 10). Elle ne fait pas de différence entre son travail auprès de l'association et ses emplois en gré à gré. Les points les plus positifs sont l'intérêt du travail (elle a beaucoup appris au contact des bénéficiaires – note 8 sur 10) et l'ambiance (relation de confiance avec la responsable de secteur – note 7 sur 10). Le point faible est la contrainte sur **l'organisation personnelle** (« il faut courir partout »). Les notes d'appréciation sur le **niveau de rémunération horaire ou mensuelle** sont moyennes (notes 4 et 5 respectivement).

Mme A. apprécie cependant clairement plus son travail dans le domaine des services à la personne que les tâches de ménage qu'elle fait pour une société : le travail n'est pas intéressant (note 3), elle n'a aucun contact avec son employeur, qui semble se désintéresser de son travail et ne dont elle n'a aucune appréciation dans un sens ou dans l'autre (note 2 sur l'ambiance).

Globalement, Mme A. serait naturellement heureuse d'avoir un temps complet consolidé et stable, et de ne plus avoir à se déplacer.

Mme A. a conscience que les temps de trajet sont dédommagés et certains frais de déplacements remboursés par l'association. En ce qui concerne les frais, c'est aussi le cas d'un de ses emplois en gré à gré. Elle ne saurait dire par contre si le salaire horaire payé par la société de nettoyage est différent de celui réglé par l'association et ne sait plus si telle couleur de relevés d'heures au sein de l'association correspond à du mandataire ou à du prestataire ou si c'est l'inverse.

Mme A. n'a jamais suivi de formation depuis qu'elle est dans ce secteur. Cela ne l'attire pas beaucoup, sauf peut-être une formation sur la maladie d'Alzheimer. **Mais il n'a jamais été possible qu'elle s'y inscrive, parce qu'elle ne peut se libérer de ses créneaux horaires auprès de ses employeurs en gré à gré.**

D'une manière générale, elle n'envisage pas d'évolutions notables dans son travail. Son mari prendra sa retraite l'an prochain mais elle devra continuer à travailler.

1^{ère} salariée (Mme B.) n'occupant pas d'autre emploi et souhaitant travailler plus

Mme B. a 48 ans. Elle a toujours aimé s'occuper des personnes âgées, à commencer par ses grands-parents quand elle était enfant. Elle avait fait un premier stage dans une maison de retraite à l'âge de 15 ans.

Elle a ensuite exercé de nombreux métiers, dont celui de représentante de commerce et celui de chauffeur de poids lourds. Elle a travaillé pendant 7 ans pour une association de services à la personne, en se spécialisant sur l'accompagnement au domicile de malades en fin de vie. Son emploi précédent était aide-soignante dans un hôpital, à 70 kilomètres de son domicile (trajets quotidiens en voiture).

Son mari est artisan. Il est tombé gravement malade l'an dernier et a dû vendre son entreprise. Le couple doit éroder le capital correspondant car la couverture sociale du mari (revenus d'incapacité) est très limitée. Mme B. a cependant décidé de se rapprocher de son domicile parce que son emploi à l'hôpital ne la satisfaisait pas complètement et pour être plus disponible et arrêter ces trajets quotidiens. Elle s'est alors fait connaître de l'association de services à la personne correspondant au cas N° 1 de notre étude, il y a environ 1 mois. Elle a une fille de 30 ans, qui a un emploi stable dans une autre région.

Pour l'instant, elle a fait des remplacements, totalisant à peu près un mi-temps en octobre (plus que cela en fin de période, avec 8 bénéficiaires et des interventions limitées parfois à 45 minutes). **Elle souhaite vivement travailler à temps-plein dès que possible. C'est aussi le souhait de la responsable de secteur, qui perçoit Mme B. comme motivée et compétente.** Mme B. est en effet une auxiliaire de vie qualifiée, à la suite de la validation des acquis de son expérience, actée à travers son emploi précédent de plusieurs années dans une autre association de services à la personne. C'est un point important et précieux aux yeux de la responsable de secteur, qui ne peut compter que sur 5 salariées qualifiées sur son secteur (dont 1 DEAVS).

Mme B. est confiante qu'elle obtiendra son temps plein, et la responsable de secteur s'y emploie, même si elle ne dispose principalement pour l'instant que de remplacements. Mme B. a par ailleurs accepté de s'intégrer aux plannings de week-end, comme 1 salariée sur 3 seulement.

Un temps complet en services à la personne satisferait complètement Mme B., pour qui ce métier est pratiquement une vocation. Elle préférerait cette formule à un emploi à temps plein sur place dans un SIAD par exemple (un projet est en cours via un hôpital et elle a déjà déposé sa candidature à toutes fins utiles). Par contre elle donnerait la préférence à un tel emploi si les services à la personne ne lui permettaient pas de consolider un temps plein.

Son emploi précédent en hôpital lui plaisait à de nombreux égards sauf deux : les trajets quotidiens et l'ambiance de travail (tensions entre les salariées de l'équipe, type chamailleries). Une des choses aussi qu'elle apprécie dans les services à la personne est le degré de liberté qu'ils offrent en termes d'horaires : il y a souvent possibilité de décaler les créneaux de 30 minutes au besoin, ce qui n'est pas le cas des travaux postés (hôpital ou SIAD).

Mme B. se déplace en voiture et a bien compris que ses frais de déplacements hors du bourg lui seront remboursés. Elle se demande comment elle peut concilier deux interventions successives de 45

minutes dont la première est censée se terminer à l'heure à laquelle l'autre commence, alors qu'il y a 10 minutes de trajet même si toutes deux se situent dans le bourg.

Mme B. saisit bien la différence entre mode prestataire et mandataire, mais pensait que la majorité de ses missions étaient en mode mandataire, alors que c'est l'inverse qui est vrai. Elle n'avait pas en tête son salaire horaire brut ou net, mais n'avait pas encore reçu sa première feuille de paye.

Elle n'a pas à ce stade de visibilité sur sa couverture sociale (ni elle ni la responsable de secteur ne savaient par exemple si les salariées bénéficient d'une assurance complémentaire maladie), et ces termes recouvrent dans son esprit des questions beaucoup plus larges que la prévoyance (relations hiérarchie et familles, etc). Il y avait des délégués du personnel dans l'hôpital où elle travaillait et cela lui semblait utile, même si elle n'était pas impliquée personnellement.

Mme B. se voit bien aide à domicile pour toute la suite de son parcours professionnel. On peut imaginer qu'elle s'engage le moment venu dans un parcours de VAE pour obtenir un DEAVS si les dispositifs de formation continue et son employeur l'y poussent.



Etude de cas sur la gestion du temps de travail dans le secteur des services à la personne

Monographie du Cas N° 3 (forte proportion de temps complet)

1. Rappel du contexte

- Le Centre national d'appui et de ressources (**CNAR**) social, médico-social et santé du dispositif local d'accompagnement (**DLA**) conduit un diagnostic partagé sur la situation des emplois dans le secteur associatif des services à la personne (aide à domicile). Cette action est portée par l'URIOPSS Centre.
- Le **C2RA** de la région - porté par **GIP Alfa Centre** - a proposé de renforcer ce diagnostic par des **études de cas permettant d'apporter une vision qualitative afin de produire des éléments de réflexion visant à dégager des axes de progrès et des pistes d'accompagnement.**
- Ces études de cas ont été réalisées par le **cabinet Associandi** pour le compte du C2RA GIP Alfa Centre. Elles ont été présentées par le C2RA le 20 novembre 2007 lors d'une rencontre de travail entre les associations et leurs partenaires institutionnels, organisée par l'URIOPSS Centre.
- **Ce cas N° 3 correspond à celui d'une association perçue comme ayant une forte proportion de temps plein.**

2. Présentation de la structure

Il s'agit d'une association ancienne avec une palette large d'activités ouvertes à tout public mais destinées principalement aux personnes fragilisées par l'âge, le handicap ou des difficultés sociales. La structure propose notamment un service d'aide à domicile pour personnes âgées, personnes en situation de handicap et grand public, dans le cadre soit prestataire soit mandataire, ainsi qu'un service d'aide aux familles et un service SIAD.

Elle est implantée dans une ville importante de la Région, mais rayonne aussi sur des territoires ruraux ou semi-urbains.

Le nombre total d'heures réalisées par l'association en tant que prestataire est supérieur à 500.000.

Ont été rencontrées la responsable des ressources humaines et une responsable de secteur (plannings). En sus de cette monographie anonyme, un « verbatim » de l'entretien réalisé a été mis à la disposition de l'URIOPSS et du GIP Alfa Centre (C2RA).

3. Situation des emplois prestataire

Les aides à domicile en CDI se répartissent comme suit :

- **31 % sont à plein-temps**
- 22 % ont un temps partiel avec une durée supérieure à 80 % d'un plein-temps
- 36 % ont entre 50 % et 80 % d'un temps plein
- **11 % ont moins d'un mi-temps**

La durée de travail hebdomadaire moyenne des aides à domicile en CDI est de 27,2 heures par semaine (118 heures par mois), **soit 78% d'un temps plein.**

Le nombre de salariées en CDD en décembre est par ailleurs d'environ 15 % du nombre de titulaires d'un CDI.

Les responsables de l'association estiment que 40 % des salariées à temps partiel ont choisi ce mode d'organisation, 40 % s'en débrouillent et ont en fait un temps plein avec les autres emplois à temps partiel qu'elles occupent. 20% voudraient travailler plus. **Mais en 2006 21% des contrats à temps partiel ont fait l'objet d'un avenant à la hausse (3 fois plus que d'avenants à la baisse), et cet indicateur suggère que la part des salariées souhaitant plus d'heures est supérieure au niveau avancé de 20%.**

4. Politique de l'emploi : dimensions et contraintes

4.1. Organisation et gestion des ressources humaines

Pour le service d'aide à domicile personnes âgées et tout public, le territoire d'intervention est découpé en 9 zones, dont seules 6 sont purement urbaines. Chaque territoire est géré par deux responsables de secteur : l'une chargée de la gestion des plannings, l'autre plus impliquée dans l'évaluation et le suivi des bénéficiaires (avec en plus une responsable polyvalente pour deux secteurs).

L'association pense être en contact régulier avec les salariées sur la question du temps de travail, puisque qu'un point est fait tous les mois entre chaque aide à domicile et sa responsable de secteur sur les heures effectuées le mois écoulé. Parallèlement, les salariées ont aussi la possibilité de faire des demandes écrites - auxquelles l'association tente de répondre - ce qui arrive, et se manifestent aussi à l'issue de réunions d'information (exemple récent dans un secteur).

L'association s'est engagée dans une politique de développement des temps complets il y 5 ans, dans le prolongement de la création du poste de responsable des ressources humaines. Cette création visait d'abord à la remise à plat de tous les contrats dans le cadre de l'application de

l'accord d'entreprise de RTT et de modulation. Le contexte de la loi du 2 janvier 2002 nécessitait pour la structure de se doter de compétences techniques. Elle s'est accompagnée aussi d'une campagne d'information sur les modalités de l'application du nouvel accord de modulation, le souhait de l'association étant de favoriser le mode prestataire et d'accroître la proportion des temps complets.

L'association considère cependant aussi, notamment à travers les responsables de secteur sur le terrain, que **le recours aux temps partiels apporte de la flexibilité**. Elle est bien utile voire indispensable dans la gestion des remplacements et des pics d'activité, même si ce critère est moins important dans la gestion des plannings que le pilotage des durées de travail des salariées et les contraintes liées aux besoins des bénéficiaires.

Le souci de la flexibilité apparaît aussi dans les modes de recrutement. Hors cas des candidates diplômées et/ou expérimentées (pour qui la situation de concurrence amène l'association à prendre plus de risques), l'intégration interviendra souvent en deux phases :

- **Recrutement initial en CDD ou en CDI à temps partiel**
- **Accroissement du temps partiel voire octroi d'un temps complet, si l'activité le permet et une fois vérifiées les compétences et le sérieux de l'aide à domicile**

Les taux de démission sont très faibles (environ 4 %).

Le pilotage des durées de travail des salariées en CDI est un souci opérationnel très présent à partir du mois de septembre, parce qu'on commence à surveiller les « compteurs » de modulation de chaque salariée à l'approche de la fin de l'année. Seront en effet comparées alors durée de travail réelle et durée contractuelle, pour donner lieu en cas d'écart à un avenant au contrat. Le volant d'heures négatives « perdues » est ainsi minime (0.2%). Cette question est maintenant suivie pratiquement en temps réel par les responsables de secteur depuis l'adaptation correspondante du logiciel. On peut même dire que la gestion de cette question est devenue collective, les contraintes de chacun étant maintenant connues en transparence.

Le souci de flexibilité est sans doute en partie le reflet de la situation des tarifs dans le département, analysée dans l'étude régionale de 2006. Si le prix moyen des prestations est proche de la moyenne régionale, le tarif APA y est le plus faible de la région, avec un écart d'1 €uro par rapport à la moyenne.

4.2. Influence du territoire

L'association considère que la situation est quelque peu différente entre secteurs ruraux et secteurs urbains :

- En secteur rural :
 - Les recrutements sont plus difficiles, par manque de candidates. Les distances et le moindre développement des équipements publics (crèches) rendent difficile de mener de front une vie de mère de famille et d'aide à domicile.
 - Les volumes horaires correspondants aux absences sont volatils, et l'association n'a pas intérêt à intégrer des quotas d'heures de remplacement aux emplois qu'elle consolide : ces heures peuvent ne pas être nécessaires à certaines périodes et donc être « perdues ».
 - Les distances entre les lieux d'intervention empêchent de combiner les interventions : on fera 4 déjeuners en ville, contre à peine 2 ou 3 en milieu plus rural.

- En secteur urbain :

- L'association est soumise à plus de concurrence, et elle est plus attentive aux attentes des salariées en matière de durée de travail
- Il est plus facile d'embaucher des CDD temporairement pour les remplacements

L'étude régionale de 2006 déjà évoquée ci-dessus signalait certes un degré de concurrence limité du fait d'une situation historique de duopole, mais aussi une dynamique nouvelle de création d'entreprises importante, polarisée notamment sur la principale ville du département où est installée l'association du Cas N°3.

Globalement, l'association a plus recours au temps partiel dans les secteurs ruraux ou semi-urbains. Parallèlement, la gestion de ses activités prestataire et mandataire y sont plus imbriquées (elles ne le sont pas en ville, sauf pour les contraintes du week-end).

4.3. Conventions collectives et conditions de rétribution

Un accord d'entreprise portant notamment sur la RTT et la modulation est en vigueur depuis 2002. Il est actuellement en cours de révision.

Les frais de déplacements sont dédommagés au tarif conventionnel (0.33 €/km). Les temps de déplacements donnent lieu à majoration forfaitaire du temps de travail (4.64%). L'association ne pourrait passer à un calcul de décompte en temps réel que dans la mesure où cela n'alourdirait pas le traitement et la gestion et que cela n'impliquerait pas de coûts supplémentaires non pris en charge par les financeurs.

5. Perspectives d'évolution aux yeux de l'association

L'association prévoit de poursuivre sa politique favorisant l'emploi à temps plein. Cette dimension devrait même être mise en avant dans sa communication en matière de recrutement. Le renouvellement de 30% des effectifs à cause des départs en retraite dans les 5 ans qui viennent constitue un défi.

Deux contraintes pourraient cependant jouer dans le sens inverse :

- Un tassement de la demande, que l'on observe aujourd'hui dans certains secteurs sans doute à cause de la concurrence : la prudence voudrait alors de garder une marge de manœuvre en ne maximisant pas le nombre de salariés à qui on est tenu de payer un plein-temps. La politique actuelle a au contraire été menée dans un contexte de forte croissance (mise en place de l'APA).
- Une tarification des financeurs en fonction de la catégorie de qualification requise par les prestations : il serait alors plus difficile de combiner les emplois du temps. Une association confrontée à cette approche dans une autre région a dû licencier.



Etude de cas sur la gestion du temps de travail dans le secteur des services à la personne

Monographie du Cas N° 4 (politique de développement du temps complet)

1. Rappel du contexte

- Le Centre national d'appui et de ressources (**CNAR**) social, médico-social et santé du dispositif local d'accompagnement (**DLA**) conduit un diagnostic partagé sur la situation des emplois dans le secteur associatif des services à la personne (aide à domicile). Cette action est portée par l'URIOPSS Centre.
- Le **C2RA** de la région - porté par **GIP Alfa Centre** - a proposé de renforcer ce diagnostic par des **études de cas permettant d'apporter une vision qualitative afin de produire des éléments de réflexion visant à dégager des axes de progrès et des pistes d'accompagnement**.
- Ces études de cas ont été réalisées par le **cabinet Associandi** pour le compte du C2RA GIP Alfa Centre. Elles ont été présentées par le C2RA le 20 novembre 2007 lors d'une rencontre de travail entre les associations et leurs partenaires institutionnels, organisée par l'URIOPSS Centre.
- **Ce cas N° 4 correspond à celui d'une association perçue comme cherchant à développer la part des temps complets.**

1. Présentation de la structure

Il s'agit d'une fédération départementale regroupant des associations opérant localement dans le département. Elles couvrent à la fois des zones urbaines et des zones rurales.

L'ensemble a réalisé environ 180.000 heures en prestataire en 2006 ainsi qu'environ 150.000 heures en mandataire (avec des responsables de secteur distinctes de ceux du prestataire). La fédération gère aussi notamment un SIAD et des prestations d'ordre social et familial (TISF), ainsi qu'une association intermédiaire (A.I.)

Le consultant a rencontré au titre du cas la directrice adjointe de la fédération, qui connaît bien également le fonctionnement sur le terrain. En sus de cette monographie anonyme, un « verbatim » de l'entretien réalisé a été mis à la disposition de l'URIOPSS et du GIP Alfa Centre.

2. Situation des emplois

Les contrats des aides à domicile se répartissent comme suit :

- **Temps plein : 19 %**
- Temps partiel au dessus de 80 % (et notamment contrat standard de 30 heures hebdomadaires) : 26 %
- Temps partiel entre 50% et 80% : 27% (et notamment contrat de 20 heures par semaine correspondant à l'ancien contrat à mi-temps)
- **Moins d'un mi-temps : 28 %**

La durée de travail hebdomadaire moyenne est de 23,5 heures, soit 67% d'un temps plein.

Il y a très peu de recours aux CDD.

L'association considère que 60 % des temps partiels souhaiteraient avoir plus d'heures, 30 % travaillent déjà à temps complet en tenant compte des autres emplois à temps partiel qu'elles occupent, et 10% ont un temps partiel choisi.

3. Politique de l'emploi : dimensions et contraintes

3.1. Projet associatif

La vocation de l'association est de permettre aux familles et aux personnes de bien vivre chez elles. Son objectif est double : d'une part aider les uns dans les tâches quotidiennes, d'autre part créer des emplois de proximité pour retenir les autres. La politique de ressources humaines a logiquement fait partie intégrante du projet de la fédération de lancer une activité de services à la personne dans le département.

Celle-ci a en effet été créée de zéro il y a une dizaine d'années, avec la volonté de construire quelque chose de positif et de durable. La fédération et ses membres ont bénéficié du soutien des partenaires publics et notamment d'un dispositif de la Région en faveur de l'emploi dans l'économie sociale, dans un contexte de forte demande avec le vieillissement de la population et la mise en place de l'APA. La qualité des emplois créés (pas de CDD, durée supérieure à un mi-temps) constituait une des dimensions innovantes de la démarche de l'association, mais pas la seule. L'approche était aussi de :

- Aider les personnes handicapées
- Etre proche des besoins des gens, ce qui nécessitait parfois bien plus que quelques heures disparates ou réparties sur la semaine
- Interventions 7 jours sur 7
- Constitution d'équipes pour l'accompagnement

3.2. Influence du territoire

La ruralité n'est pas perçue comme une caractéristique du territoire conduisant à réduire la durée de travail hebdomadaire moyenne. Ce qui compte c'est le volume d'activité de l'unité de gestion. Plus il est élevé, plus il sera possible de combiner les besoins pour constituer des durées de travail importantes

hebdomadaires pour chaque salariée dans les plannings, même si c'est plus difficile à mesure qu'on s'approche de temps pleins (qui ne sont d'ailleurs pas nécessairement l'objectif comme on le verra).

L'association ne perçoit pas non plus de différences entre les territoires dues à la situation diverse du marché du travail dans le département. **Mais la concurrence dans le secteur des services à la personne crée une tension pour les personnels les plus qualifiés** : on leur propose souvent un poste à temps plein. Et ces salariées pourront toujours être tentées par un poste en institution type maison de retraite : **temps complets et revenus stables, image sécurisante, pas de déplacements et possibilité de recourir aux transports en commun.**

Cette analyse de la situation doit cependant sans doute à la position de « challenger » de la fédération de ce Cas N° 4 et aux évolutions rapides que connaît le département. L'étude régionale de 2006 signalait en particulier un potentiel significatif pour les services à la personne avec un faible niveau actuel de développement mais une croissance nourrie par un vieillissement de la population plus rapide, ainsi qu'un phénomène de péri urbanisation très important. C'est probablement sur ces zones et ces besoins émergents que la fédération prend des parts de marché.

De même, le contexte est plutôt favorable en termes de prix, avec un tarif APA et surtout un tarif moyen des prestations dans le département au dessus de la moyenne régionale selon la synthèse présentée à cet égard par l'étude régionale 2006.

3.3. Organisation et gestion des ressources humaines

La fédération centralise la gestion administrative (contrats, paye, budgets, relations financeurs). La gestion opérationnelle de l'activité s'appuie sur des responsables de secteur, basées au siège départemental ou au sein des associations locales.

Activité prestataire et mandataire ne sont combinées que pour les petits contrats, inférieurs à 20 heures. Au-delà, les gestions sont séparées (responsables de secteur distinctes en particulier). Par contre l'accompagnement des personnes en situation de handicap est géré avec celui des personnes âgées.

La **volonté politique** forte en faveur de la qualité de l'emploi se traduit par :

- **Le développement du contrat de 30 heures (86 % d'un temps plein)**
- **Le choix de la mensualisation des temps partiels à partir des années 2000 et maintenant celle de la modulation**
- **Une présence forte en milieu rural**

Il reste que l'association considère que le recours au temps partiel est un outil précieux en termes de **flexibilité** :

- Dans la gestion des plannings, le besoin de flexibilité est un critère d'importance similaire à la recherche de la qualité des emplois et à celle de la parfaite satisfaction des besoins des personnes aidées
- Si le contrat de 30 heures est privilégié, c'est aussi parce qu'il intègre une marge de manœuvre pour l'association et qu'il évite que la salariée ne limite sa disponibilité en s'engageant sur d'autres emplois. L'association ne prévoit pas une augmentation de la part des temps-plein dans ses effectifs sur les 3 ans qui viennent.

3.4. Conventions collectives et conditions de rétribution

L'association a instauré la mensualisation dans les années 2000-2002. La situation est devenue confuse avec l'impact des accords Aubry-II. Elle est clarifiée aux yeux de l'association depuis l'accord de branche de mars 2006. L'association a choisi dans ce cadre de faire jouer le mécanisme d'ajustement automatique des durées de travail contractuelles, sur la base du temps de travail réel observé sur une période de référence de 12 mois.

Le dialogue social au sein de la fédération départementale contribue aussi à l'amélioration de la qualité de l'emploi. Même si les représentants du personnel (Délégation Unique du Personnel structurée au sein de l'association membre la plus importante) ne réclament pas l'accroissement de la durée de travail hebdomadaire moyenne ou celle de la proportion des temps-pleins, leur vigilance sur des questions comme le repos hebdomadaire ou les récupérations va dans ce sens.

Le problème du temps nécessaire pour couvrir les déplacements a été géré de manière pragmatique : il était en effet entendu pour couvrir les temps de déplacement que l'aide à domicile pouvait quitter son poste un peu avant l'heure dite correspondant à la durée de travail facturée, et arriver chez le bénéficiaire suivant avec quelques minutes de retard. Mais l'association va abandonner ce système à la demande des partenaires sociaux pour rémunérer à part les temps de déplacement, sur la base du réel à raison d'une minute par kilomètre, et d'un suivi très pointilleux. Ses effets sont difficiles à anticiper.

A noter cependant que le taux de démission est significatif : 17% de l'effectif sur les 9 premiers mois de l'année, ce qui donnerait 23 % sur une base annuelle (étant entendu qu'il y a très peu ou pas de recrutements sur base CDD pour commencer). Les causes de départ sont multiples : contraintes de disponibilité (horaires trop contraignants), manque d'intérêt pour le métier, recherche d'une meilleure rémunération horaire ou d'un revenu mensuel plus élevé.

L'association considère que ce n'est pas l'incapacité à offrir un temps plein qui limitent les possibilités de recrutement d'une manière générale. Ce sont d'abord les contraintes du métier (forte disponibilité nécessaire, notamment en fin de journée et en week-ends). Elles correspondent par exemple mal aux contraintes d'une mère de famille avec des jeunes enfants. La deuxième contrainte en importance est l'obligation de disposer d'un véhicule pour les déplacements. La question du temps partiel n'intervient qu'en troisième lieu.

4. Perspectives d'évolution aux yeux de l'association

La fédération prévoit d'augmenter la durée de travail hebdomadaire moyenne, dans le prolongement de son engagement ancien en faveur d'un emploi de qualité dans le secteur. Une croissance annuelle moyenne de 4 % devrait permettre de continuer à recruter tout en accroissant la durée moyenne hebdomadaire d'environ 3 heures sur les 3 années qui viennent.

L'association restera attentive aux dimensions qui - avec le soutien des pouvoirs publics et la croissance de la demande - ont contribué à la réussite de sa politique : le développement des savoir-faire en termes de management et l'amélioration de ses outils de gestion.

Il n'est cependant pas souhaité d'augmenter la part des temps plein (19% des effectifs comme on l'a vu). Par contre le poids des contrats de moins de 20 heures devrait baisser et celui des contrats de 30 heures augmenter. L'ajustement automatique des durées de travail contractuelles - dont le choix a été fait dans le cadre de l'accord de branche de 2006 - aura un effet mécanique dans ce sens : 13 % des contrats ont fait l'objet d'un avenant à la hausse à la fin de la première période annuelle de référence qui se terminait le 30 juin dernier (1 refus pour 6 acceptations en moyenne).