



Aide à domicile en Normandie : transformations et impacts sur les besoins en compétences

Édition

Décembre
2025

SOMMAIRE

METHODOLOGIE

4

PARTIE 1 TRANSFORMATIONS ET IMPACTS SUR LES BESOINS EN COMPÉTENCES DANS LES SECTEURS DE L'AIDE À DOMICILE EN NORMANDIE

5

CONTEXTE	6
Finalité de l'étude	6
Qu'est-ce que le FSE + ?	6

PORTRAIT RÉGIONAL	8
La population Normande	9
L'emploi en Normandie	11
Le marché du travail en Normandie	15

LE SECTEUR DE L'AIDE À DOMICILE EN NORMANDIE : ÉLÉMENTS STATISTIQUES DE CADRAGE	18
Une baisse modérée de l'emploi qui masque de fortes disparités territoriales	18
Une main-d'œuvre très féminisée et vieillissante, malgré une timide progression des jeunes actifs	19
Une montée en qualification progressive	19
Une structure socioprofessionnelle dominée par les employés	20
Des emplois majoritairement stables, mais largement à temps partiel	20
Un secteur structuré autour d'un nombre restreint de métiers	21

L'AIDE ET L'ACCOMPAGNEMENT À DOMICILE, UN PILIER DES SERVICES À LA PERSONNE 23

Définir et comprendre le périmètre des services à la personne	23
Les acteurs du secteur : un écosystème pluriel et complémentaire	26
Les modes d'intervention et régimes d'activités : des cadres d'exercice différenciés	28
Une réglementation structurante : les grandes étapes de la construction du secteur	29

LES TRANSFORMATIONS À L'ŒUVRE : IMPACTS SUR LES MÉTIERS ET LES COMPÉTENCES 32

Une transition sociodémographique majeure	32
Une évolution des publics accompagnés : des profils plus fragiles, plus complexes	33
Une crise d'attractivité des métiers	34
La transition numérique : une évolution intégrée, mais encore inégalement accompagnée	36
La transition écologique : un enjeu émergent, structurant pour l'avenir	37
Compétences clés et nouveaux enjeux professionnels	38

**LES MÉTIERS DE L'AIDE ET DE L'ACCOMPAGNEMENT À DOMICILE :
PROFILS, MISSIONS ET ÉVOLUTIONS 41**

Éléments statistiques des métiers	41
Aide à domicile vs auxiliaire de vie : quelles différences ?	43
Un marché de l'emploi sous tension : attractivité, recrutements et besoins à venir	45
La mobilité professionnelle dans les métiers de l'aide et de l'accompagnement à domicile	49

**FORMER, FIDÉLISER, PROFESSIONNALISER :
LEVIER D'ACTION POUR UN SECTEUR EN MUTATION 51**

Des flux de formation initiale en recul, en particulier en apprentissage	51
La formation des demandeurs d'emploi dans le cadre du PRFP	53
La formation continue des salariés centrée sur la sécurité et le maintien des compétences	53
La VAE : un outil intéressant, mais trop souvent hors de portée	55
Former autrement et former durablement pour accompagner les mutations profondes	56

PISTES D'ACTIONS POUR L'AVENIR DU SECTEUR DE L'AIDE À DOMICILE 58

Faire de la formation un levier stratégique et structurant	58
Revaloriser les métiers et améliorer l'attractivité	59
Accompagner la mise en œuvre du Service d'Autonomie à Domicile (SAD)	59
Transformer les transitions numérique et écologique en leviers d'innovation	59
Piloter la transformation par la coopération territoriale renforcée	60

CONCLUSION

61

ACTEURS RENCONTRÉS

62

BIBLIOGRAPHIE-SITOGRAPHIE

63





MÉTHODOLOGIE

Le rapport d'étude « Transformations et impacts sur les compétences dans le secteur de l'aide à domicile en Normandie » s'appuie sur une méthodologie en trois axes :

- **Une recherche documentaire approfondie** incluant des rapports d'études, des articles, des dossiers, des sites web et des newsletters.

- **Une analyse statistique** visant à caractériser :

- Le territoire régional : population, emploi, et marché du travail
- Les secteurs d'activité étudiés : les emplois et le profil des actifs travaillant dans les secteurs observés selon la Nomenclature d'activités française (NAF) :

► **Aide et accompagnement à domicile**
→ 88.10A « Aide à domicile »

- les métiers étudiés
- les besoins, tensions et projections d'emplois dans le secteur concerné

Ce diagnostic quantitatif s'appuie sur l'utilisation de données publiques (Insee, France Travail, Dares) et du système d'information statistique du Carif-Oref.

Des entretiens qualitatifs ont été menés à l'aide de guides d'entretien adaptés à chaque profil d'interlocuteur. Au total, 24 personnes ont été interrogées, à travers des entretiens individuels et collectifs, auprès d'institutionnels, d'acteurs de terrain, d'experts et d'entreprises des secteurs de l'aide et de l'accompagnement à domicile ainsi que de la transformation alimentaire en Normandie.

Réalisés entre mai et juillet 2025, ces entretiens avaient pour objectif d'analyser les transformations en cours dans ces secteurs, l'évolution des métiers, les projets à venir, et d'identifier les besoins en matière d'emplois et de compétences dans secteur étudié.

Utilisation de l'intelligence artificielle

Dans un souci d'efficacité et d'appui méthodologique, des outils d'intelligence artificielle ont été utilisés pour des tâches de reformulation, d'adaptation tonale, de synthèse (documentaire et d'entretiens qualitatifs).

Les modèles utilisés ont été alimentés avec un corpus de données textuelles préalablement sélectionnées et nettoyées par la chargée de projets, afin de garantir la pertinence et la confidentialité des informations traitées.

L'utilisation de l'IA s'est inscrite dans une démarche strictement encadrée : les productions générées ont été examinées, corrigées et validées par la chargée de projets avant leur intégration au rapport final.



PARTIE 1

**TRANSFORMATIONS ET IMPACTS
SUR LES BESOINS EN COMPÉTENCES
DANS LES SECTEURS DE L'AIDE À DOMICILE
EN NORMANDIE**

FINALITÉ DE L'ÉTUDE

En Normandie, certains secteurs connaissent de profondes transformations, liées à la fois aux évolutions démographiques, aux mutations technologiques, aux transitions écologiques et aux attentes nouvelles des usagers et des consommateurs.

Ces mutations interrogent directement les besoins en emploi, en compétences et en formation, et appellent des réponses adaptées pour sécuriser les parcours professionnels et soutenir la compétitivité des filières.

Le secteur de l'accompagnement et de l'aide à domicile apparaît particulièrement emblématique de ces enjeux car il est marqué par le vieillissement de la population, la professionnalisation nécessaire des métiers du soin et de l'accompagnement, ainsi que la difficulté à recruter et fidéliser les personnels ;

L'étude qui suit propose donc une analyse de l'impact de ces mutations sur les emplois, les métiers, les compétences et les besoins de formation dans ce secteur clé du territoire.

QU'EST-CE QUE LE FSE + ?

« Nous devons doter les jeunes comme les adultes des compétences dont ils ont besoin pour réaliser leur potentiel et gérer leurs reconversions professionnelles face à l'évolution des marchés du travail ».



*Nicolas Schmit,
Commissaire à l'emploi
et aux droits sociaux
de la commission européenne de
2019 à 2024*

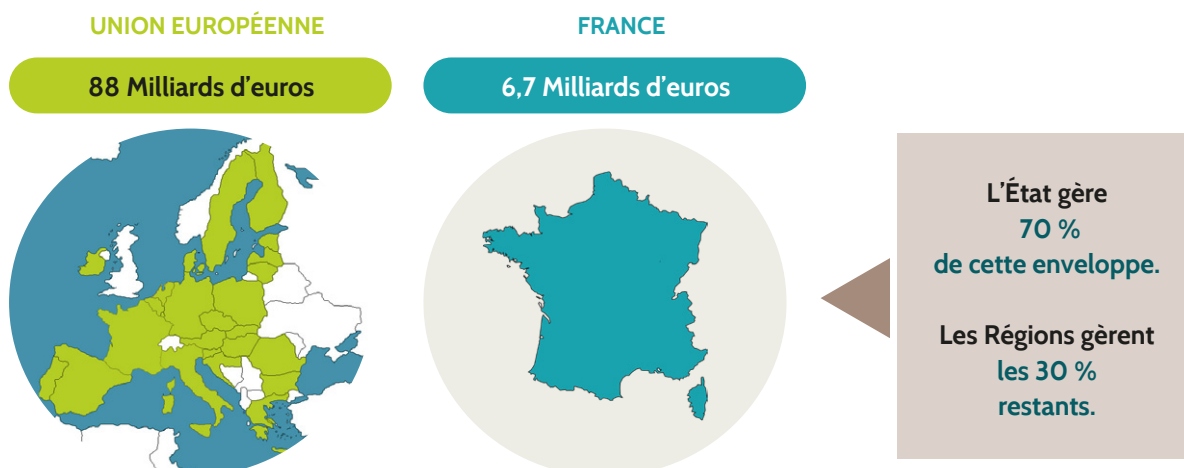
Un outil majeur de la politique européenne de cohésion

Le Fonds Social Européen+ (FSE+)¹ constitue le principal instrument financier de l'Union européenne en matière de soutien à l'emploi, à l'inclusion sociale et à la formation tout au long de la vie. Il s'inscrit dans la politique de cohésion économique, sociale et territoriale de l'Union européenne, avec pour objectif de réduire les écarts entre les régions et de favoriser un développement équilibré.

Sur la période 2021-2027, le FSE+ regroupe et simplifie plusieurs anciens fonds (FSE, Initiative pour l'emploi des jeunes, Fonds européen d'aide aux plus démunis, programme européen pour l'emploi et l'innovation sociale). Ce rapprochement vise à renforcer la cohérence et l'efficacité des interventions en faveur de l'emploi, de la formation et de l'insertion.

¹ Pour savoir plus : <https://fse.gouv.fr/quest-ce-que-le-fonds-social-europeen->

▼ Le budget du FSE+ (2021-2027)



Les grandes priorités du FSE+

Le FSE+ intervient autour de quatre priorités stratégiques :

- Améliorer l'accès à l'emploi et soutenir la mobilité professionnelle, notamment pour les jeunes et les personnes éloignées du marché du travail
- Favoriser l'inclusion sociale, en accompagnant les publics vulnérables et en contribuant à la lutte contre la pauvreté et les discriminations
- Investir dans l'éducation et la formation, afin de développer les compétences et d'adapter la main-d'œuvre aux mutations économiques, technologiques et environnementales.
- Renforcer l'innovation sociale, en encourageant les expérimentations et la diffusion de pratiques innovantes dans les domaines de l'emploi et de la formation.

Le FSE+ en France et en Normandie

En France, le FSE+ est décliné au niveau national et régional. En Normandie, il soutient les projets qui répondent aux besoins spécifiques du territoire en matière d'emploi, de qualification et d'insertion professionnelle. Les financements permettent d'accompagner :

- les transitions économiques et sectorielles,
- la montée en compétences des salariés,
- la sécurisation des parcours professionnels,
- l'adaptation de l'offre de formation aux besoins des entreprises et aux évolutions des métiers.

Ainsi, le FSE+ constitue un levier essentiel pour anticiper et accompagner les mutations économiques et sociales qui impactent les secteurs stratégiques du territoire, tels que l'aide à domicile et l'agroalimentaire.

La présente étude s'inscrit dans le cadre du programme national FSE+ Emploi-Inclusion-Jeunesse-Compétences, programmation 2021-2027.





PORTRAIT RÉGIONAL

« La prospérité régionale est nourrie par la juste mise en valeur des richesses naturelles et humaines ».



Pierre Le Pesant de Boisguilbert
(économiste normand
de la fin du XVII^e siècle).

Région historique et maritime du nord-ouest de la France, la Normandie se distingue par une identité forte et une économie diversifiée. Avec un peu plus de 3,3 millions d'habitants, elle combine une façade littorale stratégique ouverte sur la Manche et donc sur le Royaume-Uni et l'Europe du Nord avec un arrière-pays rural marqué par l'agriculture et l'agroalimentaire.

Son tissu économique s'appuie sur plusieurs atouts : une industrie agroalimentaire puissante (produits laitiers, viande, produits de la mer, transformation alimentaire), une filière énergétique de premier plan (nucléaire, éolien offshore, hydrogène), et un secteur des services en croissance, notamment dans la

santé et l'action sociale, en lien avec le vieillissement de la population.

La Normandie se caractérise aussi par des contrastes territoriaux : de grandes aires urbaines dynamiques comme Caen, Rouen, Le Havre et Cherbourg, et des zones plus rurales où l'emploi dépend largement des filières agricoles, industrielles et des services de proximité.

Dans ce contexte, les mutations économiques, technologiques et démographiques influencent fortement l'emploi, les compétences et les besoins en formation, en particulier dans la transformation alimentaire, secteur emblématique de l'identité régionale et dans l'aide à domicile, répondant aux défis sociétaux et démographiques actuels.

Départements :

Calvados, Eure, Manche, Orne, Seine-Maritime

Capitale administrative :

Rouen (Chef-lieu)
Caen (Hôtel de région)

Superficie : 29 906 km²
600 kms de littoral

PIB : 29 897 € par habitant
(France : 36 911 €)



Source : Carif-Oref de Normandie 2025



LA POPULATION NORMANDE

3 333 075 habitants
(+ 0,1 % entre 2016 et 2022)



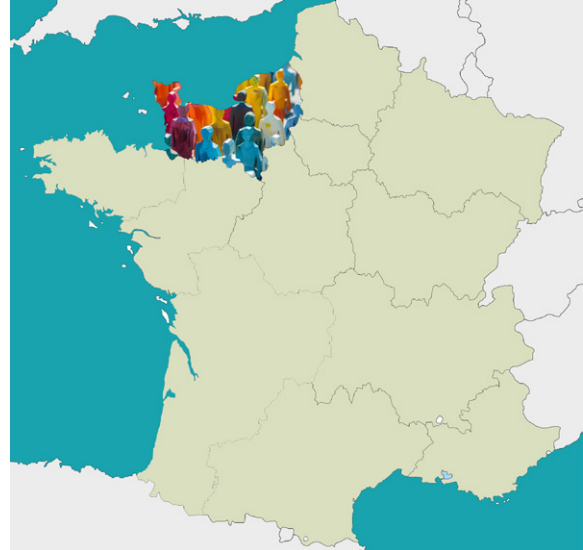
Densité :
111,8 habitants au m²
(107,1 en France)



51,5 %



48,4 %

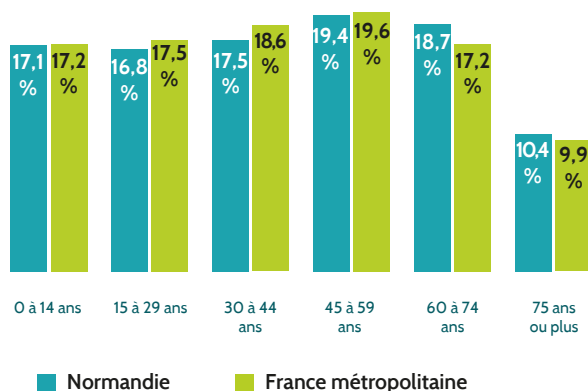


Source : Insee, état civil en géographie au 01/01/2025

Source : Insee, RP 2022,
Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

En 2022, la Normandie se distingue par une **population vieillissante** et un niveau de **diplôme globalement modeste**.

► Répartition de la population par tranche d'âge en 2022



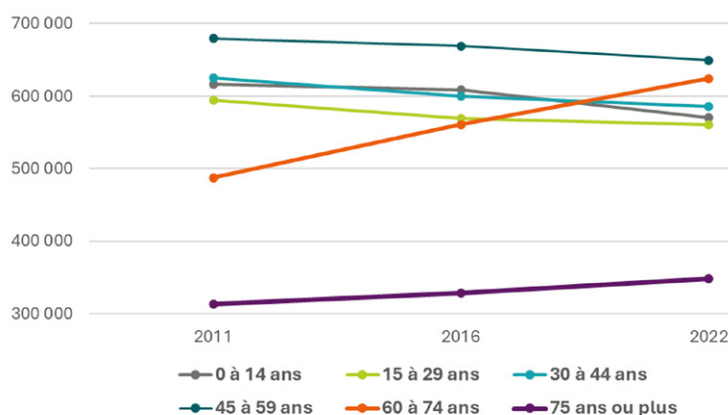
Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

En 2022, la Normandie se caractérise par une **sous-représentation des jeunes adultes** (16,8 % des 15-29 ans contre 17,5 % en France métropolitaine) et une **part plus élevée de seniors**, notamment parmi les 60-74 ans (18,7 % contre 17,2 %). La tranche des 45-59 ans, qui représente 19,4 % de la population régionale, constitue la classe d'âge la plus nombreuse et correspond au cœur de la population active normande.

Cette structure par âge, proche de la moyenne nationale, traduit néanmoins un **vieillesse démographique plus prononcé** et des enjeux renforcés de renouvellement de la population active.

► Évolution de la population par tranche d'âge (2011-2022)

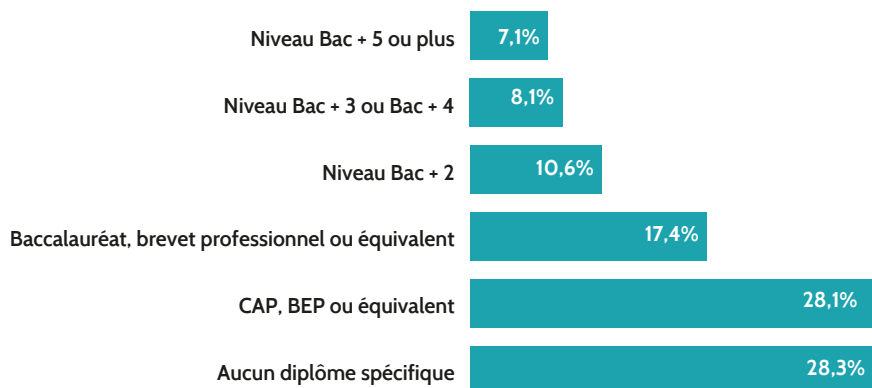
Entre 2011 et 2022, le nombre de personnes de moins de 45 ans a reculé (-6,4 %), alors que le nombre de personnes de plus de 60 ans a augmenté de 21,6 %, confirmant une dynamique de vieillissement.



Source : Insee, RP 2011, RP 2016 et RP 2022,
Traitement Carif-Oref de Normandie 2025



► Répartition de la population par niveau de diplôme en 2022



Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

Plus de la moitié des habitants en Normandie (56,4 %) disposent d'un **diplôme inférieur au baccalauréat**, tandis que les diplômés du supérieur représentent 26,3 %. Les hommes se concentrent dans les qualifications intermédiaires de type CAP ou BEP (33,5 %), alors que les femmes sont davantage présentes aux deux extrêmes : plus souvent diplômées du supérieur (27,9 %), mais aussi plus nombreuses sans diplôme (31,5%).

Taux d'activité
74,8 %

Taux d'emploi
66,2 %

Près des trois quarts de la population normande est active (74,8 %), c'est-à-dire qu'elle possède un emploi ou en recherche un.

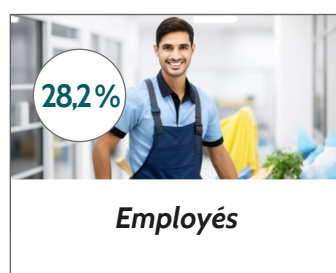
Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025



Le taux d'activité représente la proportion de la population en âge de travailler (15-64 ans) qui est soit en emploi, soit au chômage. Il inclut donc les personnes qui travaillent et celles qui recherchent activement un emploi.

Le taux d'emploi est la proportion de la population en âge de travailler qui a effectivement un emploi.

▼ Répartition de la population active par catégorie socioprofessionnelle



Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025



L'EMPLOI EN NORMANDIE

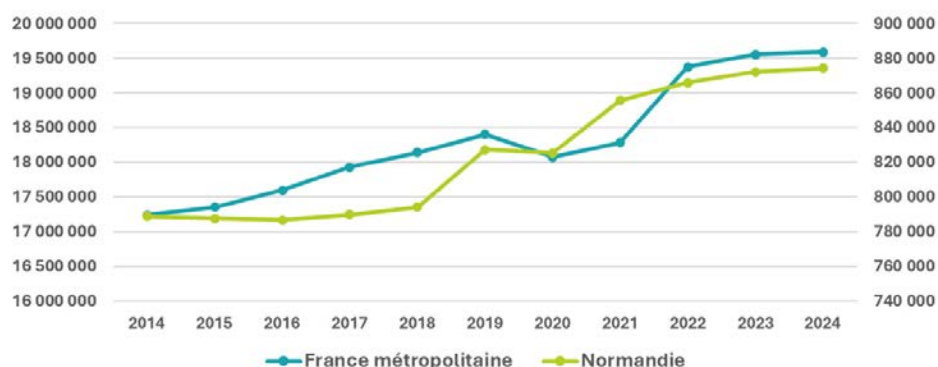
1 309 112 actifs en emploi en 2022
(+2,9 % entre 2016 et 2022)

Part des salariés en 2022
87,4 %

Part des non-salariés en 2022
12,6 %

Source : Insee, RP 2016, RP 2022,
Traitement Carif-Oref de Normandie

► Évolution de la population par tranche d'âge (2011-2022)



Source : Urssaf 2024, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

L'emploi en Normandie a progressé, entre 2016 et 2022, de 2,9 %, passant de 1,27 à 1,31 million d'actifs. Les emplois salariés dominent puisqu'ils représentent **87,4 %** des emplois, tandis que les non-salariés, atteignent **12,6 %**.

Entre 2014 et 2024, le nombre d'emplois salariés du secteur marchand a également progressé de **10,8 %**, une croissance légèrement inférieure à celle observée en France métropolitaine (+13,6 %), malgré une **progression continue de l'emploi salarié**, particulièrement soutenue entre 2020 et 2024.

► Répartition des actifs en emploi par genre en 2022



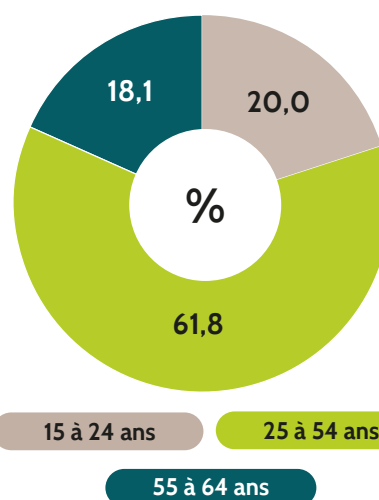
51 %



49 %

Source : Insee, RP 2022,
Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

► Répartition des actifs en emploi par tranche d'âge en 2022

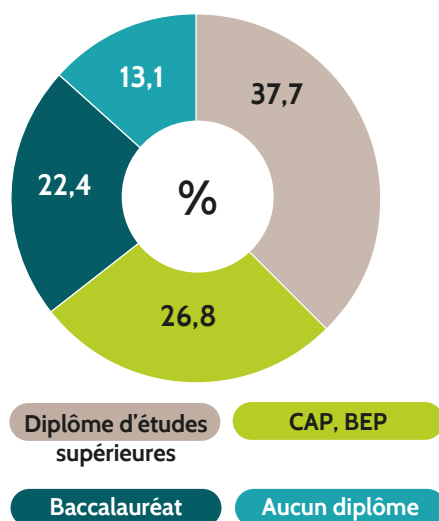


Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie, 2025



En termes de structure, la répartition femmes-hommes est quasiment équilibrée (49 % contre 51 %), les femmes sont davantage concernées par le temps partiel (11,9 % contre 3,9 %). La population active en emploi est surtout composée de personnes âgées de 25 à 54 ans (61,8 %), devant les jeunes de 15 à 24 ans (20 %) et les 55-64 ans (18,1 %). Les diplômés du supérieur sont plus nombreux (37,7 %), devant les titulaires de CAP-BEP (26,8 %) et de baccalauréat (22,4 %), tandis que les actifs sans diplôme ne représentent plus que 13,1 %.

► Répartition des actifs en emploi par diplôme en 2022



Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie, 2025

▼ Répartition des actifs en emploi par grand secteur d'activité

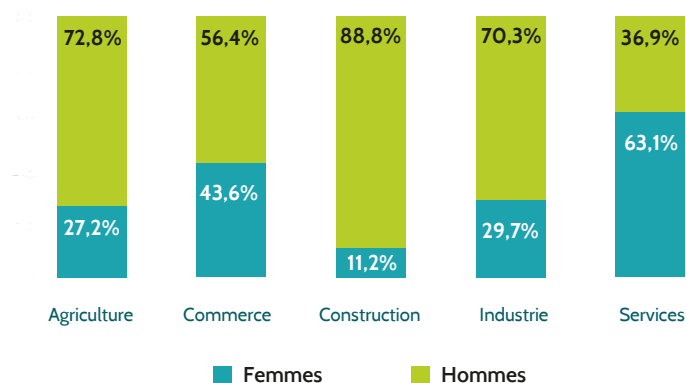
Secteur	Normandie 2022	France 2022	Évolution Normandie 2016-2022
 Agriculture	3,2 %	2,4 %	- 0,3 point
 Commerce	21,3 %	21,8 %	0,4 point
 Construction	7,0 %	6,5 %	0,1 point
 Industrie	15,5 %	11,6 %	- 0,6 point
 Services	53,1 %	57,7 %	0,5 point

Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

Les actifs en emploi normands se concentrent majoritairement dans le secteur des Services, qui regroupe 53,1 % des emplois, une proportion toutefois inférieure à la moyenne nationale (57,7 %). Le Commerce (y compris les activités de l'hébergement et de restauration) occupe la deuxième place avec 21,3 % des actifs, suivi de l'Industrie (15,5 %), de la Construction puis de l'Agriculture.

► Répartition de la population par tranche d'âge en 2022

La répartition par genre diffère fortement selon les secteurs : les **Services** apparaissent comme le plus **féminisé** avec **63,1 %** de femmes, alors que la **Construction** demeure très masculine avec seulement **11,2 % de femmes**.



Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

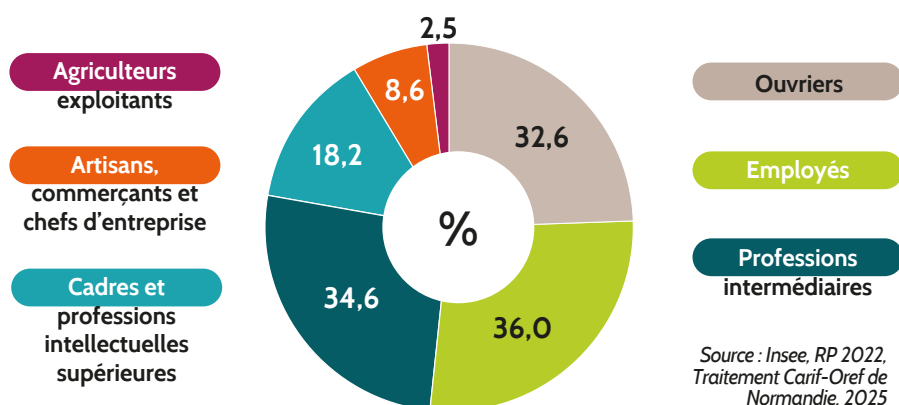
▼ Répartition des actifs en emploi par secteur d'activité détaillé en 2022

Secteur d'activité (Naf 88)	Part (%)
Administration publique et défense - sécurité sociale obligatoire	9,2
Activités pour la santé humaine	7,3
Enseignement	7,3
Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles	7,1
Travaux de construction spécialisés	5,8
Action sociale sans hébergement	5,1
Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles	3,1
Hébergement médico-social et social	3,1
Culture et production animale, chasse et services annexes	2,9
Industries alimentaires	2,9

Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

Sur les 1,31 million d'actifs en emploi en Normandie en 2022, **l'administration publique arrive en tête** (120 241 emplois, 9,2 %), devant **la santé et l'enseignement** (environ 95 000 emplois chacun). Ces secteurs traduisent le poids central de **la sphère publique et des services à la population** dans l'économie régionale.

► Répartition des actifs en emploi
par catégorie socioprofessionnelle



Sur le plan socioprofessionnel, les employés (36,0 %), les professions intermédiaires (34,6 %) et les ouvriers (32,6 %) représentent l'essentiel de l'emploi régional, tandis que les cadres et professions intellectuelles supérieures comptent près de 18,2 % des emplois.

▼ Top 10 des métiers les plus représentés parmi les actifs en emploi en 2021*

Métiers	Part (%)
Agents d'entretien	4,9
Enseignants	3,9
Conducteurs de véhicules	3,3
Vendeurs	3,2
Aides-soignants	3,0
Employés administratifs de la fonction publique	2,8
Agriculteurs, éleveurs, sylviculteurs, bûcherons	2,7
Infirmiers, sage-femmes	2,4
Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance	2,2
Attachés commerciaux et représentants	2,1

Source : Insee, RP 2021, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

* Pour des raisons techniques les données issues du RP 2022 ne sont pas disponibles.
Les chiffres présentés ici proviennent du RP 2021

En 2021, les dix métiers les plus représentés regroupent 30,5 % des actifs en emploi en Normandie. Les agents d'entretien constituent le premier métier employeur (4,9 %), devant les enseignants (3,9 %) et les conducteurs de véhicules (3,3 %), traduisant une concentration de l'emploi autour de métiers relevant principalement des services, de la fonction publique et du transport.

LE MARCHÉ DU TRAVAIL EN NORMANDIE

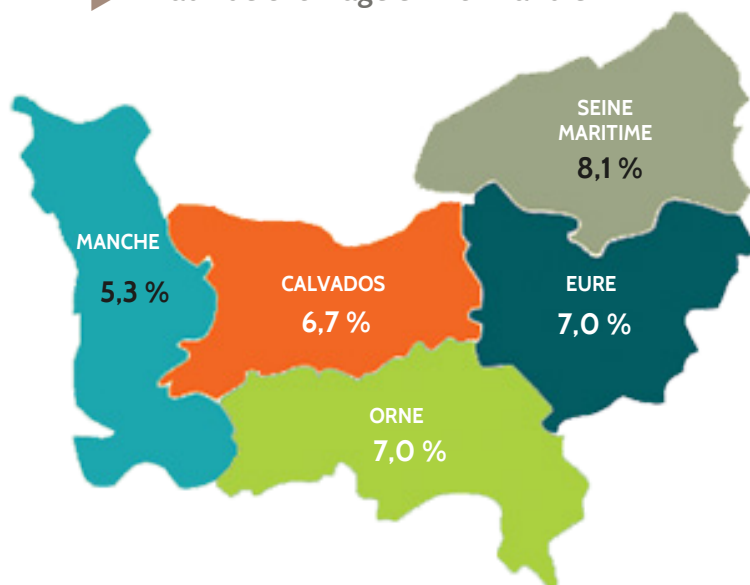
Taux de chômage en Normandie
7,1 % (1^{er} trimestre 2025)

248 390 demandeurs d'emploi
(Cat. ABC³)

Taux de chômage en France
7,3 %

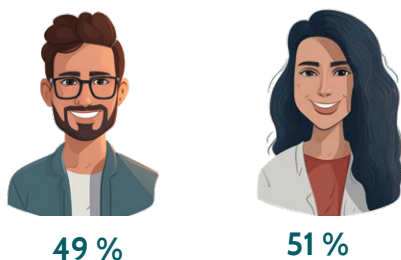
Source : France Travail T1 2025,
Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

Taux de chômage en Normandie



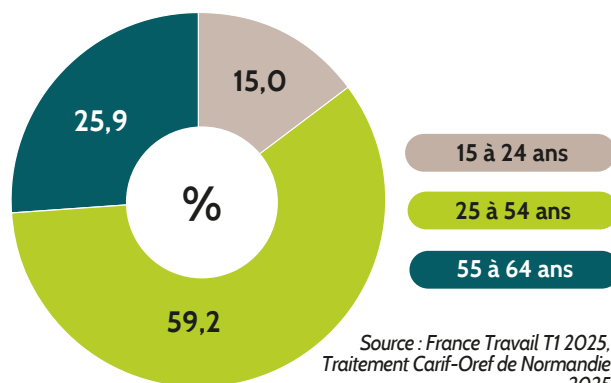
Source : France Travail T1 2025, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

Répartition des demandeurs d'emploi par genre



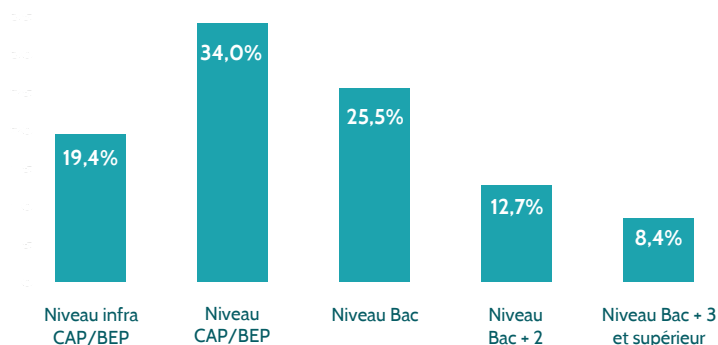
Source : Insee, RP 2022,
Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

Répartition des demandeurs d'emploi par tranche d'âge



Source : France Travail T1 2025,
Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

Répartition des demandeurs d'emploi par niveau de diplôme



Source : France Travail T1 2025, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

Au premier trimestre 2025, le taux de chômage en Normandie atteint 7,1 %, légèrement en dessous de la moyenne nationale (7,3 %), avec des disparités territoriales allant de 5,3 % dans la Manche à 8,1 % en Seine-Maritime.

Les demandeurs d'emploi sont légèrement plus nombreux parmi les femmes (51 %) et la majorité se situe dans la tranche des 25-49 ans (59 %), tandis que les jeunes représentent 15 % et les seniors près de 26 %.

Le niveau de formation le plus fréquent est le CAP/BEP (34 %), suivi du diplôme Baccalauréat (25,5 %).

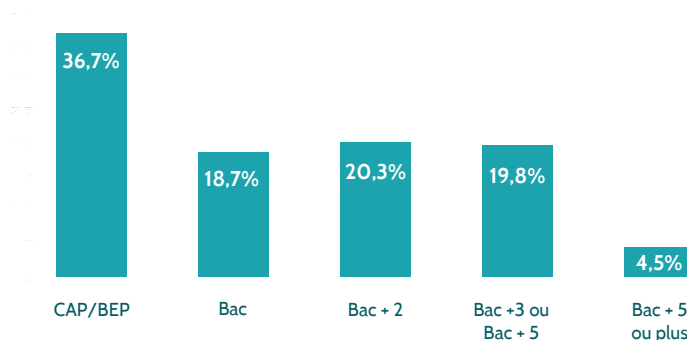
3 Catégorie A : Personne sans emploi, tenue d'accomplir des actes positifs de recherche d'emploi, à la recherche d'un emploi quel que soit le contrat.
Catégorie B : Personne ayant exercé une activité réduite de 78 heures maximum par mois, tenue d'accomplir des actes positifs de recherche d'emploi.
Catégorie C : Personne ayant exercé une activité réduite de plus de 78 heures par mois, tenue d'accomplir des actes positifs de recherche d'emploi.



484 430 offres d'emploi diffusées en 2024

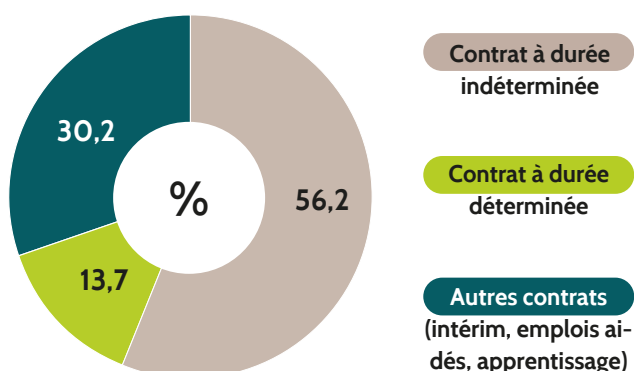
Source : France Travail 2024, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

► Répartition des offres d'emploi diffusées par niveau de formation demandé



Source : France Travail 2024, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

► Répartition des offres d'emploi diffusées par type de contrat proposé



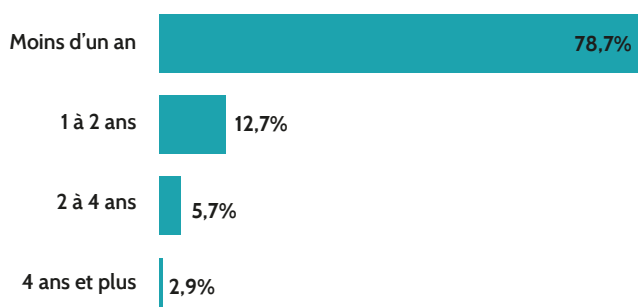
Source : France Travail 2024, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

En 2024, **484 430** offres d'emploi ont été diffusées en Normandie. Les employeurs recherchent principalement des profils de niveau **CAP-BEP (36,7 %)**, tandis que les niveaux bac à **bac+4** concentrent près de **59 %** des offres. Les profils de niveau **bac+5** ou plus demeurent minoritaires (**4,5 %**).

Les **contrats à durée indéterminée (CDI)** constituent la majorité des offres d'emploi diffusées (**56,2 %**). Ils devancent largement les autres types de contrats, incluant l'intérim, l'apprentissage et les emplois aidés (**30,2 %**), tandis que les contrats à durée déterminée (CDD) ne représentent que **13,7 %** des offres.

Les exigences en matière d'expérience sont limitées : **78,7 %** des offres sont accessibles avec moins d'un an d'expérience, confirmant un marché largement ouvert aux jeunes entrants et aux personnes en reconversion.

► Répartition des offres d'emploi diffusées par niveau d'expérience demandé



Source : France Travail 2024, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025



▼ Top 10 des métiers les plus recherchés

Par les demandeurs d'emploi	Effectif Demandeurs	Nombre Offres	Difficulté de recrutement
Agent / Agente de propreté de locaux	8 450	3 830	Élevée
Assistant maternel / Assistante maternelle	7 920	110	Élevée
Employé / Employée de rayon libre-service	6 720	3 780	Faible
Employé familial / Employée familiale	6 580	7 930	Très élevée
Secrétaire	6 300	2 760	Très faible
Agent / Agente de conditionnement	6 280	3 030	Faible
Vendeur / Vendeuse en prêt-à-porter	5 240	1 400	Très faible
Préparateur / Préparatrice de commandes	4 020	5 600	Moyenne
Conducteur-livreur / Conductrice-livreuse	3 780	1 950	Moyenne
Chargé / Chargée d'accueil	3 750	2 130	Faible

Par les entreprises	Nombre Offres	Effectif Demandeurs	Difficulté de recrutement
Comptable	4 050	790	Très élevée
Infirmier / Infirmière en soins généraux (IDE)	2 260	480	Très élevée
Technicien / Technicienne de maintenance industrielle	1 960	810	Très élevée
Employé familial / Employée familiale	1 830	6 580	Très élevée
Auditeur comptable et financier / Auditrice comptable et financière	1 660	50	Très élevée
Assistant / Assistante de vie aux familles	1 520	2 860	Très élevée
Cuisinier / Cuisinière	1 340	1 650	Élevée
Médecin généraliste	1 290	40	Très élevée
Aide-soignant / Aide-soignante	1 260	1 980	Élevée
Agent / Agente de propreté de locaux	1 190	8 450	Élevée

Source : Difficultés de recrutement : Dares, 2024
Source : Demandeurs d'emploi : France Travail, T1 2025
Source : Offres d'emploi : France Travail, T1 2025
Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

Les données mettent en évidence des déséquilibres sur le marché du travail, notamment dans les secteurs étudiés dans cette étude. Dans l'aide à domicile, les métiers d'employé familial et d'assistant de vie aux familles concentrent des besoins importants des employeurs et figurent

parmi les métiers les plus en tension, malgré l'existence d'un vivier de demandeurs d'emploi. Dans la transformation alimentaire, le métier de technicien de maintenance industrielle illustre une pénurie de compétences techniques spécifiques, avec un faible nombre de candidats face

à des besoins structurels des entreprises. L'ensemble de ces éléments confirme que les difficultés de recrutement relèvent avant tout d'un enjeu d'adéquation compétences-emploi et d'attractivité des métiers, au cœur des besoins en compétences analysés dans cette étude.

3

LE SECTEUR DE L'AIDE À DOMICILE EN NORMANDIE : ÉLÉMENTS STATISTIQUES DE CADRAGE

UNE BAISSÉ MODÉRÉE DE L'EMPLOI QUI MASQUE DE FORTES DISPARITÉS TERRITORIALES

Entre 2016 et 2022, le nombre d'actifs en emploi dans le secteur de l'aide à domicile en Normandie recule de 6,0 %, passant de 23 573 à 22 157 personnes. Cette diminution concerne l'ensemble des départements normands, mais avec des intensités variables selon les territoires.

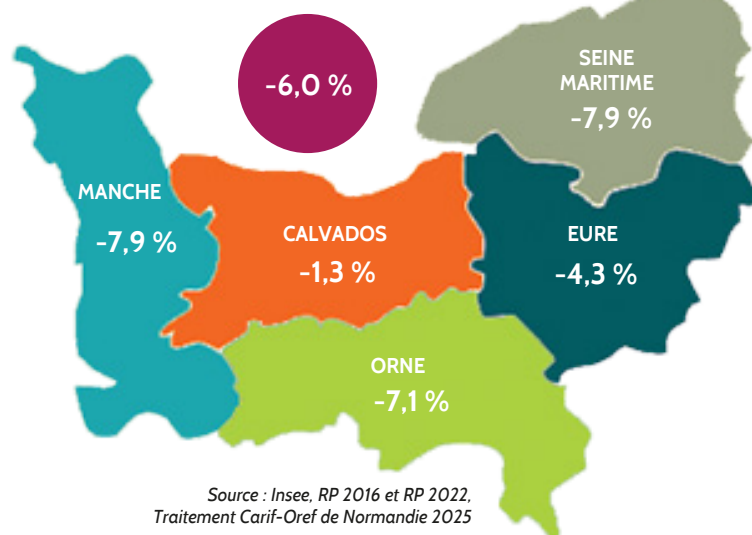
22 157 actifs en emploi en 2022 contre 23 573 en 2016 (- 6 %)

Source : Insee, RP 2016, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie

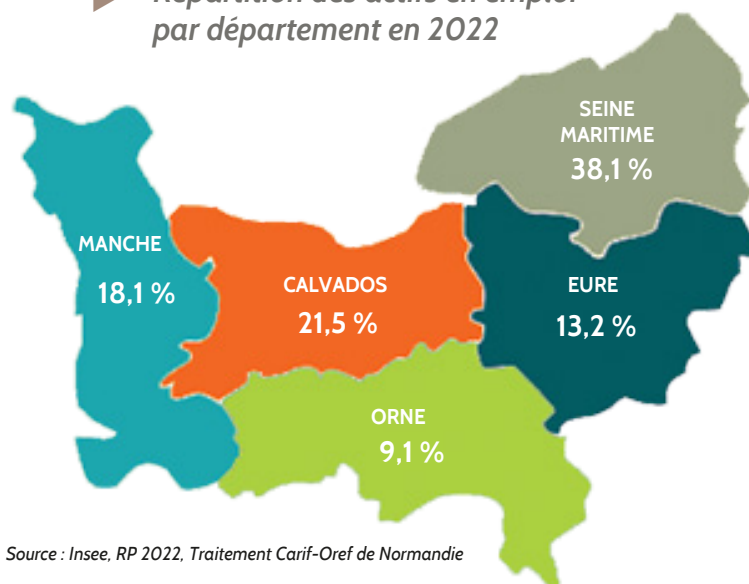
La Seine-Maritime concentre la part la plus importante des effectifs (38,1 % des actifs régionaux), devant le Calvados (21,5 %) et la Manche (18,1 %). Si tous les départements enregistrent un recul de l'emploi sur la période, le Calvados se distingue par une quasi-stabilité (1,3 %). À l'inverse, les baisses sont plus marquées en Seine-Maritime et dans la Manche (7,9 % chacune), ainsi que dans l'Orne (7,1 %).

À une échelle plus fine, l'emploi se concentre dans quelques zones d'emploi majeures, notamment Rouen (17,7 % des actifs), Le Havre (13,9 %) et Caen (10,9 %). En revanche, plusieurs territoires plus périphériques connaissent des diminutions nettement plus prononcées, en particulier Dieppe (-21,9 %), Mortagne-au-Perche (-21,5 %), Coutances (-19,7 %) et Bernay (-18 %).

Évolution de la part des actifs en emploi entre 2016 et 2022



Répartition des actifs en emploi par département en 2022



UNE MAIN-D'ŒUVRE TRÈS FÉMINISÉE ET VIEILLISSANTE, MALGRÉ UNE TIMIDE PROGRESSION DES JEUNES ACTIFS



94,3 %



5,7 %

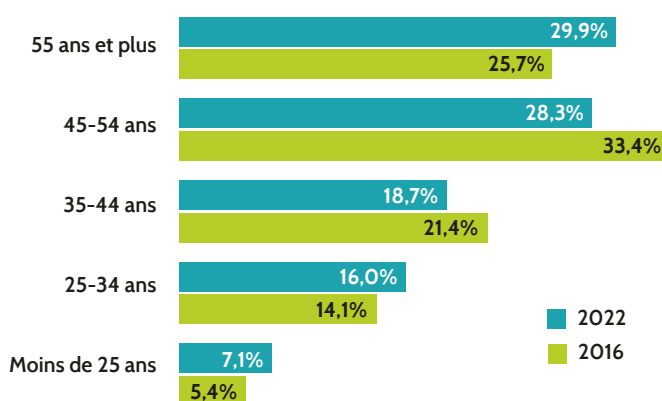
Source : Insee, RP 2022,
Traitement Carif-Oref de Normandie 2025



Le secteur de l'aide à domicile demeure **très fortement féminisé** : en 2022, les femmes représentent plus de **94 %** des actifs en emploi. Bien que la part des hommes progresse sur la période (+29,3 %), cette évolution reste marginale et ne modifie pas la structure genrée du secteur.

La structure par âge évolue nettement. Les personnes de **plus de 55 ans** constituent désormais le **premier groupe d'âge**, représentant près de **30 %** des actifs, en progression par rapport à 2016 (+9,3 %). À l'inverse, les effectifs des **45-54 ans** reculent fortement (-20,2 %), tout comme ceux des **35-44 ans** (-17,8 %). Les classes d'âge **plus jeunes** progressent (+22,9 % pour les moins de 25 ans et +6,6 % pour les 25-34 ans), mais restent minoritaires dans l'ensemble de la population active du secteur.

► Répartition des actifs en emploi par tranche d'âge

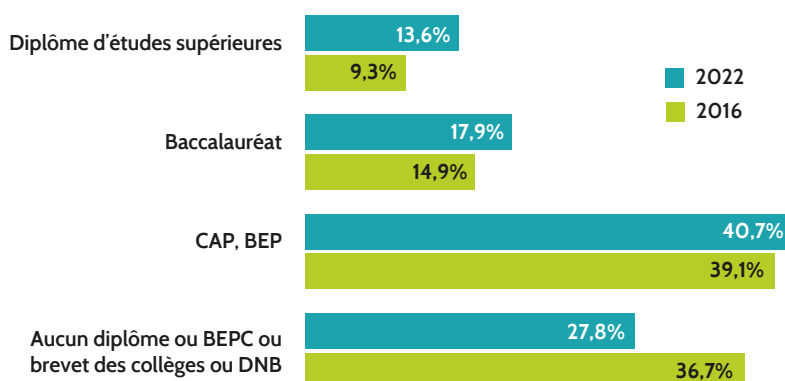


Source : Insee, RP 2016 et RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

UNE MONTÉE EN QUALIFICATION PROGRESSIVE

Le niveau de diplôme des actifs s'élève progressivement. Si le **CAP-BEP** demeure le **diplôme le plus fréquent** (40,7 % des actifs), la part des personnes **peu ou pas diplômées** diminue nettement (- 28,8 %). Cette évolution s'accompagne d'une progression des titulaires d'un **baccalauréat** (+12,3 %) et, plus encore, d'un diplôme de l'**enseignement supérieur** (+38 %), traduisant une montée en qualification progressive des actifs du secteur.

► Répartition des actifs en emploi par niveau de diplôme



Source : Insee, RP 2016 et RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

UNE STRUCTURE SOCIO-PROFESSIONNELLE DOMINÉE PAR LES EMPLOYÉS

La structure socio-professionnelle du secteur est très largement dominée par les **employés**, qui représentent, en 2022, près de **94 %** des actifs en emploi.
Les professions intermédiaires et les cadres restent très minoritaires, traduisant un secteur faiblement hiérarchisé, principalement centré sur les métiers d'exécution et de service à la personne.

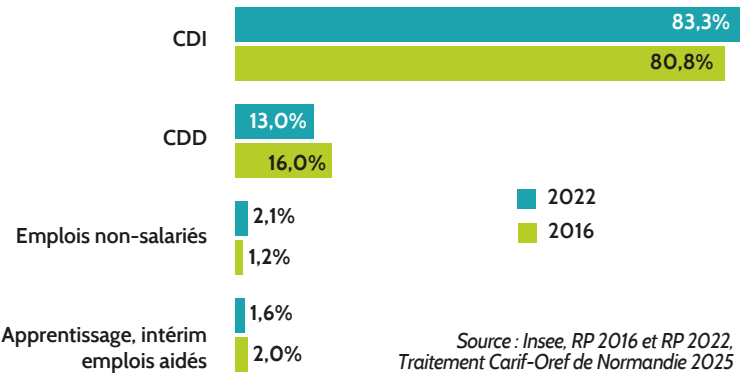
▼ Répartition des actifs en emploi par catégorie socio-professionnelle

	2016 (%)	2022 (%)
Agriculteurs exploitants	0,0	0,0
Artisans, commerçants et chefs d'entreprise	0,4	0,6
Cadres et professions intellectuelles supérieures	0,6	0,6
Professions Intermédiaires	4,7	4,1
Employés	92,7	93,9
Ouvriers	1,5	0,9
Total général	100,0	100,0

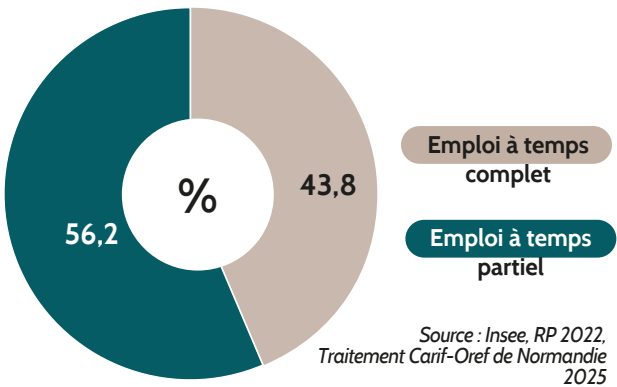
Source : Insee, RP 2016 et RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

DES EMPLOIS MAJORITAIREMENT STABLES, MAIS LARGEMENT À TEMPS PARTIEL

► Répartition des actifs en emploi par type de contrat



► Répartition des actifs en emploi par temps de travail



Les conditions de travail dans l'aide à domicile se caractérisent par une forte stabilité contractuelle.
En 2022, plus de **83 %** des actifs occupent un emploi **sans limite de durée** (CDI ou titulaires de la fonction publique). Les **contrats à durée limitée** reculent sensiblement sur la période (**-23,5 %**), tandis que les formes d'emploi non salariées demeurent marginales (2,1%).

En revanche, le **temps partiel** reste la modalité d'emploi dominante, concernant **56,2 %** des actifs en 2022. Bien que la part du **temps complet** progresse entre 2016 et 2022 (+7 %), la forte présence du temps partiel demeure une caractéristique majeure des conditions d'emploi dans le secteur.



UN SECTEUR STRUCTURÉ AUTOUR D'UN NOMBRE RESTREINT DE MÉTIERS

L'analyse des métiers confirme une forte concentration de l'emploi. Les **aides à domicile (45,7 %)** et les **auxiliaires de vie sociale (25,3 %)** regroupent à eux seuls un peu plus de sept actifs sur dix. Les employés de maison et personnels de ménage chez des particuliers (6,4 %) complètent ce socle.

Les métiers du champ sanitaire et médico-social (aides-soignants, agents de service, aides médico-psychologiques) sont présents, mais dans des volumes plus limités. Les fonctions d'encadrement, de coordination et de support administratif restent marginales.



▼ Les 10 métiers les plus représentés parmi les actifs en emploi en 2022

	Effectif	Part (%)
Autres employés d'aide à domicile et accueillants familiaux	9 812	45,7
Auxiliaires de vie sociale	5 422	25,3
Employés de maison et personnels de ménage chez des particuliers	1 380	6,4
Agents de service des établissements de santé	754	3,5
Aides-soignants	734	3,4
Assistants maternels agréés	596	2,8
Maîtrise et techniciens des autres services administratifs	228	1,1
Secrétaires, employés de la bureautique	173	0,8
Autres salariés de particuliers pour la garde d'enfants	158	0,7
Aides médico-psychologiques et professions assimilées	152	0,7
Autres métiers	2 037	9,5
Total	21 446	100

Note de lecture :
écart entre le total observé et le total régional

Le total des effectifs présenté dans ce tableau (21 446 actifs en emploi) est inférieur au total régional du secteur (22 157 actifs). Cet écart s'explique notamment par les modalités de traitement des enquêtes du recensement de la population (RP) par l'Insee et par les règles de secret statistique.

Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

Le secteur de l'aide à domicile en Normandie apparaît à la fois essentiel et fragilisé. La stabilité contractuelle et la montée en qualification constituent des signaux positifs, mais ils ne suffisent pas à compenser :

- le **vieillessement** de la main-d'œuvre,
- la prégnance du **temps partiel**,
- et les **disparités territoriales** croissantes.

À moyen terme, les enjeux portent principalement sur la capacité du secteur à renouveler ses effectifs, à améliorer l'attractivité des métiers et à maintenir une offre équilibrée sur l'ensemble du territoire régional.

PARTIE 2

**TRANSFORMATIONS ET IMPACTS
SUR LES BESOINS EN COMPÉTENCES
DANS LES SECTEURS DE L'AIDE À DOMICILE
EN NORMANDIE**



1

L'AIDE ET L'ACCOMPAGNEMENT À DOMICILE, UN PILIER DES SERVICES À LA PERSONNE

Les services de l'aide et de l'accompagnement à domicile s'inscrivent dans le périmètre plus large des services à la personne (SAP), qui regroupent un ensemble d'activités destinées à faciliter la vie quotidienne des particuliers. Ils reposent sur une diversité d'acteurs (entreprises, associations, indépendants, services publics) et sur différents modes d'intervention (prestataire, mandataire, emploi direct). Ces services bénéficient d'un cadre réglementaire spécifique ainsi que de dispositifs de financement (aides sociales, crédits d'impôt, allocations ciblées) visant à en favoriser l'accessibilité, notamment pour les publics les plus fragiles.



DÉFINIR ET COMPRENDRE LE PÉRIMÈTRE DES SERVICES À LA PERSONNE

Le secteur des services de l'aide à la personne regroupe l'ensemble des services destinés à répondre aux besoins quotidiens des individus à domicile, en particulier ceux des personnes âgées, des personnes en situation de handicap, des familles et des actifs. Il vise à améliorer leur qualité de vie, favoriser leur autonomie et faciliter leur maintien à domicile.

Ce secteur couvre une large gamme de prestations, qui peuvent être classées en trois grandes catégories :

- les services d'assistance dans les actes quotidiens de la vie (hors actes médicaux) pour les personnes âgées, handicapées ou malades chroniques (et temporairement) comme la conduite de véhicule personnel, l'accompagnement dans les déplacements hors domicile, l'interprète en langue des signes, le technicien de l'écrit, les soins d'esthétique à domicile pour personnes dépendantes, les soins et promenades d'animaux pour personnes dépendantes ;

- les services de la vie quotidienne comme l'entretien de la maison, les petits travaux de jardinage et de bricolage, la préparation et livraison de repas à domicile, la collecte et la livraison de linge repassé, la livraison de courses, la maintenance et vigilance temporaires de la résidence, téléassistance et visio assistance, coordination et délivrance de services à la personne ;

- les services aux familles comme la garde d'enfants à domicile, l'accompagnement d'enfants dans leurs déplacements, l'assistance administrative à domicile, le soutien scolaire et les cours à domicile, l'assistance informatique à domicile.

En constante évolution, ce secteur est au cœur des défis contemporains liés au vieillissement de la population, à l'évolution des besoins des usagers, à la montée en technicité des interventions, ainsi qu'aux mutations économiques, écologiques et numériques.

26 activités pour répondre aux défis du quotidien

Les services à la personne regroupent 26 activités, dont la liste est définie par l'article D.7231-1 du code du travail :

ACTIVITES RELEVANT UNIQUEMENT DE LA DÉCLARATION

- Entretien de la maison et travaux ménagers
- Petits travaux de jardinage
- Travaux de petit bricolage
- Garde d'enfants de plus de 3 ans à domicile
- Soutien scolaire ou cours à domicile
- Soins d'esthétique à domicile pour les personnes dépendantes
- Préparation de repas à domicile
- Livraison de repas à domicile
- Livraison de courses à domicile
- Collecte et livraison à domicile de linge repassé
- Assistance informatique à domicile
- Soins et promenades d'animaux de compagnie pour les personnes dépendantes
- Maintenance, entretien et vigilance temporaires à domicile
- Assistance administrative à domicile
- Accompagnement des enfants de plus de 3 ans dans leurs déplacements
- Télé-assistance et visio-assistance
- Interprète en langue des signes
- Assistance aux personnes ayant besoin d'une aide temporaire à leur domicile
- Conduite du véhicule des personnes en cas d'invalidité temporaire
- Accompagnement des personnes présentant une invalidité temporaire
- Coordination et délivrance des services à la personne



ACTIVITES SOUMISES À AGRÉMENT EN MODE MANDATAIRE ET PRESTATAIRE

- Garde d'enfants de moins de 3 ans et de moins de 18 ans handicapés à domicile
- Accompagnement d'enfants de moins de 3 ans et de moins de 18 ans handicapés



ACTIVITES SOUMISES À AGRÉMENT EN MODE MANDATAIRE ET À AUTORISATION EN MODE PRESTATAIRE

- Assistance aux personnes âgées et aux personnes en situation de handicap
- Conduite du véhicule des personnes ayant des difficultés de mobilité
- Accompagnement des personnes en dehors de leur domicile



Ce périmètre, large et hétérogène, structure un champ d'emploi qui repose sur la complémentarité d'acteurs publics, privés et associatifs.

Le secteur des services à la personne regroupe des activités destinées à faciliter la vie quotidienne, notamment à domicile. Il est encadré par une réglementation spécifique qui distingue trois régimes d'exercice : déclaration, agrément et autorisation, selon la nature des services et des publics concernés. Ces modes d'intervention sont détaillées en page 28 de l'étude.

L'aide et l'accompagnement à domicile : des missions sociales et humaines

« *L'Aide à domicile est une nécessité qui s'impose aux personnes qui ne peuvent plus faire en raison de leur dépendance ou handicap. Il y a ceux qui sont encore valides mais qui ne veulent plus faire et se tournent vers les SAP et il y a ceux qui utilisent et mobilisent l'Aide à domicile, car ils ne peuvent plus faire.* » Représentantes de la CPRE¹, entretien qualitatif.

Au sein du vaste champ des Services à la personne, la branche de l'Aide et de l'accompagnement à domicile (AAD) occupe une place particulière. Elle se distingue par sa finalité profondément sociale et humaine : il s'agit d'accompagner au quotidien des personnes âgées, en situation de handicap, malades ou fragilisées, afin de leur permettre de vivre à domicile dans les meilleures conditions possibles. Contrairement à d'autres segments des SAP, l'AAD mobilise des compétences spécifiques, des postures professionnelles exigeantes et s'inscrit dans une logique d'intérêt général souvent en lien avec les politiques de santé et de solidarité.

Avant d'aborder les mutations qui affectent cette branche, il convient de rappeler les principales missions qui la caractérisent, ainsi que la diversité des situations d'intervention auxquelles sont confrontés les professionnels de l'aide à domicile.

Les professionnels de la branche de l'aide et de l'accompagnement à domicile interviennent auprès de personnes en perte d'autonomie, en situation de handicap, atteintes de pathologies chroniques ou tout simplement fragilisées par l'âge, l'isolement ou la précarité. Leur rôle est d'assurer un soutien au quotidien, tout en préservant, autant que possible, l'autonomie, la dignité et le lien social des personnes accompagnées.

Les missions couvertes par ces professionnels sont à la fois techniques, relationnelles et sociales. Elles nécessitent une grande polyvalence et une capacité d'adaptation constante aux situations rencontrées.

Parmi les principales missions exercées figurent :



L'AIDE À LA PERSONNE

- l'aide à la toilette, à l'habillage et à la mobilisation
- l'aide à la prise des repas et à la surveillance de l'alimentation
- l'aide à l'hygiène et au confort
- l'assistance dans les gestes essentiels de la vie quotidienne



L'ENTRETIEN DU CADRE DE VIE

- le nettoyage du logement, l'entretien du linge, la vaisselle, les courses
- des tâches souvent invisibilisées mais essentielles au maintien de conditions de vie dignes et sécurisées.



L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL ET RELATIONNEL

- présence attentive, écoute, maintien du lien social et de la vie relationnelle
- accompagnement aux sorties, rendez-vous médicaux, démarches administratives simples



LA PARTICIPATION À LA PRÉVENTION ET À L'ALERTE

- observation de l'état général de la personne, transmission d'informations aux proches ou aux professionnels de santé
- détection de signes de maltraitance, de dénutrition, de chute ou de troubles cognitifs

Au-delà de la diversité des tâches, ce qui caractérise les métiers de l'AAD, c'est la nécessité de développer une posture professionnelle fondée sur la bientraitance, le respect, l'adaptabilité et la discrétion. Ces missions s'exercent dans l'intimité du domicile, dans un environnement souvent imprévisible, sans présence hiérarchique directe, ce qui confère une grande responsabilité individuelle à chaque intervenant.

La complexité croissante des situations accompagnées liée au vieillissement, aux troubles cognitifs, à l'isolement ou à la précarité accentue encore les exigences de ces missions. Elle oblige les intervenants à conjuguer des compétences techniques, relationnelles, organisationnelles, tout en s'inscrivant dans une logique de parcours de vie ou de soin coordonné.

¹ CPRE : Commission Paritaire Régionale pour l'Emploi

LES ACTEURS DU SECTEUR : UN ÉCOSYSTÈME PLURIEL ET COMPLÉMENTAIRE

Le secteur de l'Aide et de l'accompagnement à domicile repose sur un écosystème diversifié, associant structures publiques, privées et relevant de l'économie sociale et solidaire (ESS). Ces acteurs, aux statuts variés, concourent ensemble à la réponse aux besoins d'autonomie et de maintien à domicile des personnes âgées, handicapées ou fragiles.

Quatre catégories d'acteurs



CATÉGORIES D'ACTEURS	Organismes publics	Entreprises privées	Associations	Coopératives et structures de l'ESS
MODE D'INTERVENTION DOMINANT	Prestataire	Prestataire ou mandataire	Prestataire ou mandataire	Prestataire
PUBLICS ACCOMPAGNÉS	Personnes âgées, handicapées, familles en difficulté	Ensemble du grand public, notamment actifs et seniors	Publics fragiles ou précaires	Tous publics, souvent en milieu rural
SOURCES DE FINANCEMENT PRINCIPALES	Budgets publics, subventions (État, CAF ² , CNSA ³), participation financière des usagers	Paiement direct des particuliers, crédits d'impôt (50 %), CESU ⁴ , APA ⁵ , PCH ⁶	Subventions publiques, financements des usagers (APA, PCH, CESU), dons et bénévolat	Vente de services, aides sociales, capital coopératif
RÔLE SPÉCIFIQUE DANS LE SECTEUR	Garantir un accès équitable aux services sur le territoire, mission de service public	Répondre à la demande solvable, professionnaliser l'emploi à domicile	Ancrage local fort, offre solidaire, rôle historique dans l'aide aux personnes	Logique participative et démocratique, implication des salariés et bénéficiaires
EXEMPLES	CCAS, CIAS	O2, Autohome	ADMR, UNA	SCIC, SCOP

² CAF : Caisse d'allocations familiales

³ CNSA : Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie

⁴ Cesu : chèque emploi-service universel

⁵ APA : Allocation personnalisée d'autonomie

⁶ PCH : Prestation de compensation du handicap

Les aides au financement

L'APA est une allocation destinée aux personnes âgées de 60 ans et plus en perte d'autonomie. Il existe deux APA différentes : l'APA à domicile et l'APA en établissement. L'APA est versée par le Conseil départemental. Pour une demande d'APA à domicile, il faut se rapprocher des services du Conseil départemental.

<https://www.pour-les-personnes-agees.gouv.fr/>

Le CESU est un dispositif permettant à un particulier employeur de déclarer simplement la rémunération des salariés pour des activités de services à la personne. Ces services sont en principe rendus au domicile du particulier ; il peut également s'agir d'activités exercées hors du domicile dès lors qu'elles s'inscrivent dans le prolongement d'une activité de services à domicile.

<https://travail-emploi.gouv.fr/>

La PCH est une aide financière qui permet de compenser la perte d'autonomie des personnes handicapées dans leur vie quotidienne, y compris dans leur vie sociale. Elle est versée par le Conseil départemental

<https://www.monparcourshandicap.gouv.fr/>

Un équilibre entre logiques économiques et sociales

Ce pluralisme d'acteurs constitue une richesse, mais aussi une complexité dans la gouvernance du secteur.

Les structures publiques garantissent la continuité et l'équité du service, tandis que les entreprises privées dynamisent l'emploi et l'innovation. Les associations et coopératives, ancrées dans l'économie sociale et solidaire, jouent un rôle de proximité et d'inclusion, souvent dans les zones les moins attractives économiquement.

Cette complémentarité permet une couverture territoriale large, mais nécessite une coordination renforcée, notamment dans le cadre de la future mise en place du Service d'Autonomie à Domicile (SAD), qui vise à mieux articuler les interventions entre acteurs du soin, du social et de l'aide à domicile.





LES MODES D'INTERVENTION ET RÉGIMES D'ACTIVITÉS : DES CADRES D'EXERCICE DIFFÉRENCIÉS

Le secteur des services à la personne se structure autour de quatre principaux modes d'intervention, qui se distinguent par le statut de l'intervenant, la nature de la relation avec le bénéficiaire et les responsabilités juridiques de chaque partie. Ces cadres d'exercice déterminent aussi les compétences attendues et les degrés d'autonomie professionnelle.

Les quatre modes d'intervention

MODE D'INTERVENTION	EMPLOYEUR DE L'INTERVENANT	RESPONSABILITÉS PRINCIPALES	PROFIL ET COMPÉTENCES ATTENDUES DE L'INTERVENANT À DOMICILE
Prestataire	La structure (association ou entreprise)	La structure gère le recrutement, la planification, la paie, les remplacements et la qualité de service. Le bénéficiaire est un client.	Rigueur, autonomie, capacité à travailler auprès de plusieurs publics et à suivre les consignes de la structure.
Mandataire	Le particulier employeur	Le particulier emploie directement l'intervenant mais délègue la gestion administrative (contrat, paie, déclarations) à une structure mandataire.	Autonomie, adaptabilité, gestion directe de la relation avec l'employeur. Connaissance du cadre légal.
Mise à disposition	La structure d'insertion ou d'emploi temporaire	L'intervenant est salarié de la structure, mis à disposition de particuliers pour une durée limitée. Favorise l'insertion de publics éloignés de l'emploi.	Motivation, ponctualité, capacité d'adaptation et accompagnement vers l'emploi durable.
Emploi direct (gré à gré)	Le particulier	Le particulier gère seul le recrutement, la paie et les obligations administratives. Relation fondée sur la confiance et la proximité.	Autonomie élevée, fiabilité, sens du relationnel, connaissance des droits et devoirs du salarié et de l'employeur.

Ces quatre modèles, loin de s'opposer, répondent à des besoins complémentaires.

Le mode prestataire demeure le plus professionnalisé et le plus sécurisé, tandis que le gré à gré conserve une forte présence dans les zones rurales ou pour les services de proximité. Le mandataire offre un compromis entre liberté et accompagnement administratif et la mise à disposition joue un rôle social important dans l'insertion professionnelle.

Les trois régimes d'activités

Les activités relevant des services à la personne sont encadrées par trois régimes juridiques distincts, selon la nature des services proposés et les publics accompagnés :

- **la déclaration** pour les activités courantes (ménage, jardinage, soutien scolaire, etc.), permettant aux structures ou particuliers de bénéficier des avantages fiscaux
- **l'agrément** qui est obligatoire pour les interventions auprès de publics dits "vulnérables"

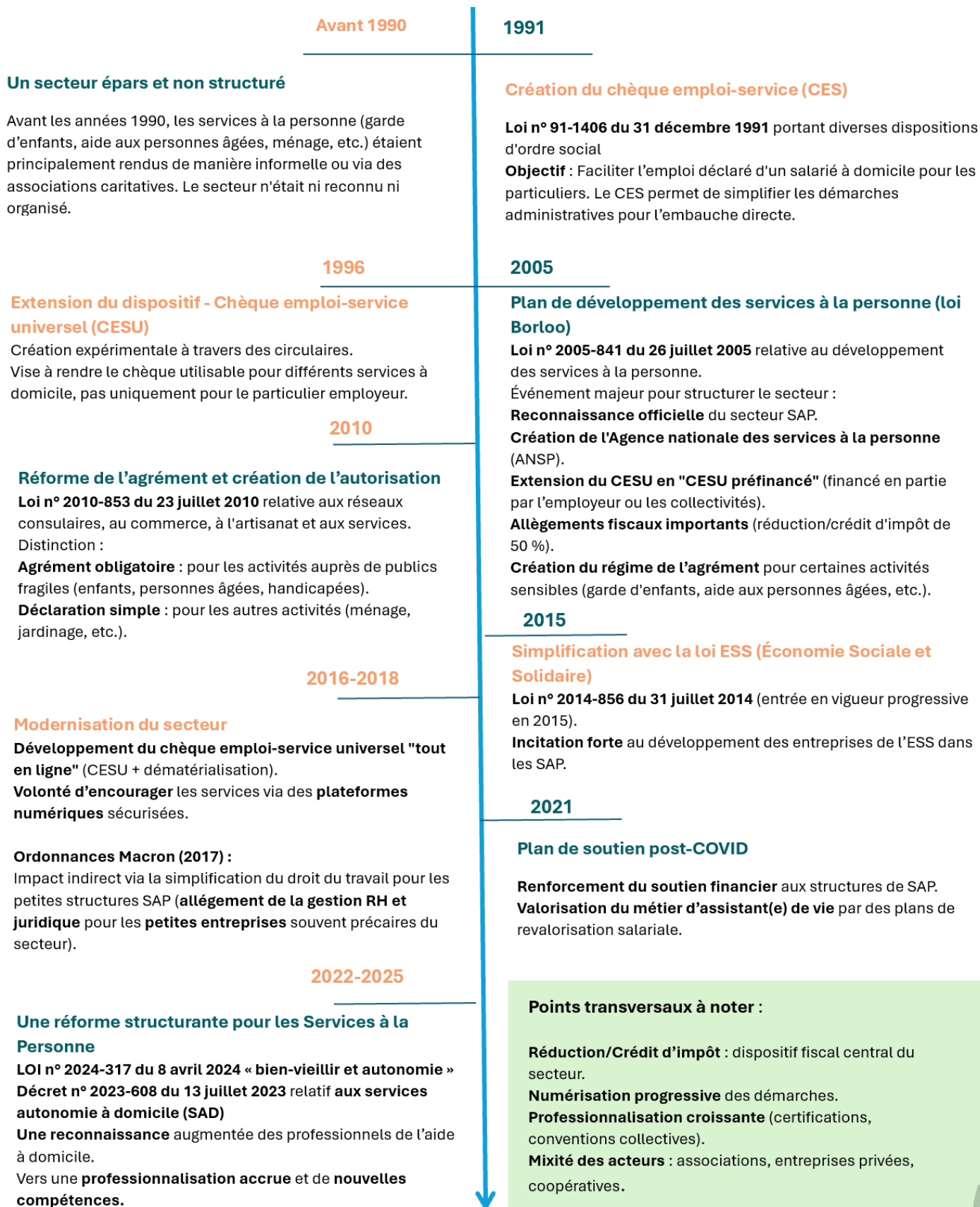
(enfants, personnes âgées ou handicapées) en mode prestataire ou mandataire

- **l'autorisation** qui est réservée aux services d'aide à l'autonomie, délivrée par le Conseil départemental pour les structures prestataires.

Ces régimes impliquent des obligations variables en matière de contrôle, de qualité et de formalités, mais contribuent à garantir la sécurité et la qualité des interventions au domicile des bénéficiaires.



UNE RÉGLEMENTATION STRUCTURANTE : LES GRANDES ÉTAPES DE LA CONSTRUCTION DU SECTEUR



ZOOM SUR LA RÉFORME DU SERVICE D'AUTONOMIE À DOMICILE

Dans le cadre de la loi « Bien vieillir et autonomie », la France engage une réforme ambitieuse du secteur de l'aide et des soins à domicile. L'objectif est de proposer une **réponse plus lisible, cohérente** et coordonnée aux besoins des personnes âgées et des personnes en situation de handicap vivant à domicile.

Vers une offre unifiée avec le Service d'autonomie à domicile (SAD)

Avant la réforme, les services sont fragmentés entre aides et soins, ce qui complique les démarches des usagers et de leurs proches. Pour répondre à ce constat, le gouvernement souhaite regrouper les services d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD), les services de soins infirmiers à domicile (SSIAD) et les services polyvalents d'aide et de soins à domicile (SPASAD) au sein d'un seul dispositif, appelé **Service d'Autonomie à Domicile (SAD)**. Ce regroupement devra être effectif au plus tard le 31 décembre 2025

Le SAD proposera un accompagnement global, allant de l'aide à la vie quotidienne jusqu'aux soins de base et à la prévention de la perte d'autonomie. Il pourra intervenir pour l'entretien du logement, les repas, les soins d'hygiène, l'assistance aux déplacements, l'accompagnement administratif ou encore la stimulation cognitive et motrice.

Des actes médicaux simples pourront également être réalisés, conformément aux cadres réglementaires existants.

En Normandie, l'ARS et les Conseils départementaux soutiennent activement cette évolution, notamment via des appels à manifestation d'intérêt publiés en 2024 pour favoriser la création de SAD mixtes. Un cahier des charges national, annexé au décret du 13 juillet 2023, encadre les conditions d'organisation et de fonctionnement des futurs SAD, notamment les qualifications des encadrants et responsables de service.

Un pilotage territorial renforcé pour une action de proximité

La loi du 8 avril 2024 institue un **service public départemental de l'autonomie**, piloté par chaque Conseil départemental, pour assurer la coordination des acteurs (Conseil départemental, Agence régionale de, Maison départementale pour les Personnes handicapées, France services, rectorats, etc.) et garantir la continuité des parcours des personnes âgées et handicapées. Ce cadre se veut plus intégré, articulé autour de la **conférence territoriale de l'autonomie**, instance de gouvernance qui élabore un programme annuel d'actions.

Cette réforme vise notamment à :

- **Homogénéiser les pratiques** entre structures autorisées et agréées
- **Renforcer les contrôles** (notamment à travers des évaluations externes par la Haute Autorité de Santé)
- Introduire un **modèle de tarification unique** et une logique de contractualisation plus contraignante avec les financeurs publics (Départements en particulier)
- Encourager la **qualité** via des indicateurs standardisés

Perceptions et critiques du terrain

La réforme nationale du service d'autonomie à domicile (SAD), en cours de déploiement, suscite des **réactions contrastées et parfois critiques** chez les professionnels du terrain.

Pour une majorité d'acteurs rencontrés cette réforme **ne prend pas suffisamment en compte les réalités du terrain**. Ils dénoncent un empilement de contraintes administratives, un manque de moyens alloués pour répondre aux nouvelles obligations, et une **incompréhension du modèle économique réel des petites structures**.

7 LOI n° 2024-317 du 8 avril 2024 portant mesures pour bâtir la société du bien-vieillir et de l'autonomie
8 Décret n° 2023-608 du 13 juillet 2023 relatif aux services autonomie à domicile



« On nous impose des évaluations, mais on n'a pas les moyens de les faire correctement. On nous demande d'être exemplaires sans accompagnement. »



Responsable de structure d'aide à domicile, entretien qualitatif

« On fabrique de la paperasse, des grilles, mais personne ne vient voir ce qu'on vit au quotidien. »

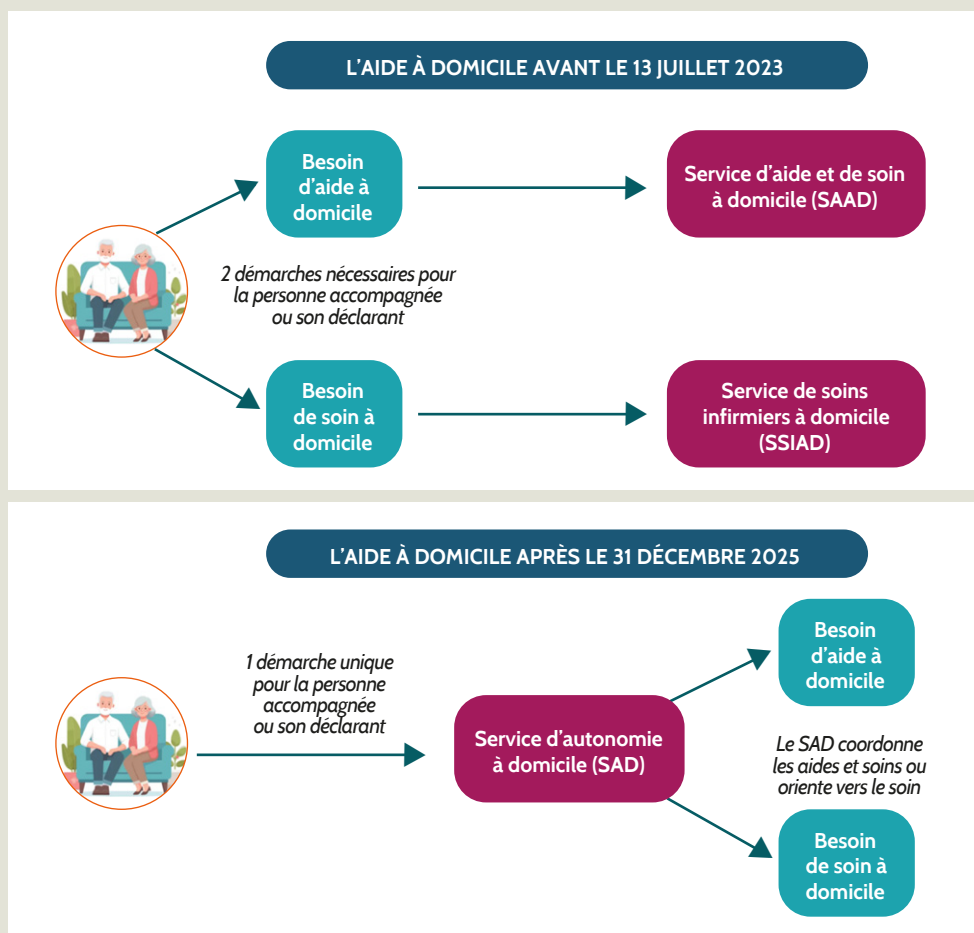


Responsable de structure d'aide à domicile, entretien qualitatif

D'autres acteurs alertent également sur le **risque de déstabilisation** des structures de petite taille, notamment en zone rurale, qui pourraient ne pas survivre à la complexification réglementaire. Elle évoque une possible **hémorragie du tissu associatif** et TPE, à contre-courant des objectifs de maintien à domicile de la stratégie nationale de santé.

Enfin, l'ARS Normandie, recommande de mieux articuler cette réforme avec les enjeux d'attractivité, de qualité de vie au travail et de coordination territoriale.

La réforme du SAD, bien qu'animée par une volonté de structuration du secteur, représente une **mutation profonde du cadre d'exercice** des structures d'aide à domicile, avec des **effets potentiellement délétères** si elle n'est pas accompagnée par un soutien opérationnel, financier et humain adapté.





LES TRANSFORMATIONS À L'ŒUVRE : IMPACTS SUR LES MÉTIERS ET LES COMPÉTENCES EN NORMANDIE

En Normandie comme ailleurs, le secteur de l'Aide à la personne et en particulier de l'aide et de l'accompagnement à domicile, pilier de l'accompagnement du vieillissement et du maintien à domicile, est aujourd'hui traversé par de profondes mutations structurelles, organisationnelles et sociétales. Ces transitions, complexes et imbriquées, redéfinissent les contours des métiers et interrogent les compétences à mobiliser, tant pour les professionnels que pour les structures encadrantes. Plusieurs dimensions de ces mutations ont été mises en lumière lors des entretiens menés avec les acteurs de terrain et les recherches documentaires.



UNE TRANSITION SOCIODÉMOGRAPHIQUE MAJEURE

Le vieillissement démographique est unanimement reconnu comme un facteur majeur de transformation du secteur de l'aide à domicile. Les personnes accompagnées sont de plus en plus âgées, souvent en situation de dépendance avancée et

souhaitent pour la plupart rester chez elles.

Cette évolution entraîne un alourdissement des prises en charge, une intensification des besoins, et modifie en profondeur la nature des interventions attendues. Pour les acteurs interrogés, cette transition impose de repenser l'organisation des services, les compétences des professionnels, et la coordination avec les autres acteurs du soin.

▼ Le nombre de personnes de 85 ans ou plus pourrait doubler d'ici à 2025



LE POIDS CROISSANT DES SENIORS

2021 : 737 000 personnes de 65 ans ou plus -> 22 % de la population

2050 : 938 000 personnes de 65 ans ou plus -> +27 %

-> 31 % de la population normande



UNE EXPLOSION DES ÂGES ÉLEVÉES D'ICI À 2050

+90 % pour les 85 ans et plus
-> +109 000 personnes

+57 % pour les 75-84 ans
-> +125 000 personnes

-8 % pour les 65-74 ans
-> -32 000 personnes



UNE DÉCENNIE CHARNIÈRE

2021 → 2030

+126 000 personnes âgées de 85 ans ou plus en 9 ans

Soit +17 % rien que sur cette période



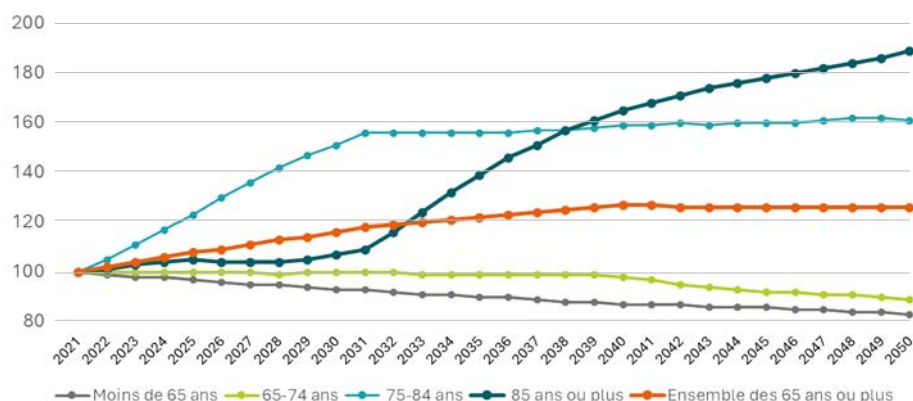
LE PROFIL DES BÉNÉFICIAIRES

69 % des 85 ans et plus sont des femmes

Femmes souvent isolées, malades chroniques, en situation de dépendance



► Projections de la population âgée de 65 ans ou plus par tranche d'âge



Source : Insee Analyses Normandie, n° 141, Avril 2025

Lecture : en 2021, chaque tranche d'âge est fixée à 100.

Les valeurs observées les années suivantes mesurent l'évolution relative de la population par rapport à 2021.

UNE ÉVOLUTION DES PUBLICS ACCOMPAGNÉS : DES PROFILS PLUS FRAGILES, PLUS COMPLEXES

Une transformation majeure du secteur concerne l'évolution du profil des bénéficiaires des services d'aide à domicile. Les professionnels rencontrent de plus en plus de situations dites « complexes », dépassant largement l'aide à la vie quotidienne.

Les personnes accompagnées sont plus âgées, souvent très isolées et présentent de multiples fragilités : troubles cognitifs, maladies chroniques, troubles psychiatriques stabilisés ou non, addictions, voire détresse psychologique profonde. Cette réalité, bien que rarement nommée comme telle, est perçue de manière transversale dans les témoignages recueillis.

« On voit de plus en plus de publics qui ont des troubles du comportement, des troubles cognitifs... Ce sont des situations très lourdes ».



Formatrice,
organisme de formation sanitaire
et social, entretien qualitatif

Les intervenants à domicile se retrouvent seuls au contact de bénéficiaires dont les troubles ou le repli social rendent l'accompagnement plus difficile, tant sur le plan émotionnel que relationnel.

Ces situations exigent une posture de grande écoute, de vigilance, et parfois de gestion de crises, dans un cadre pourtant contraint par le temps, les tournées, et l'absence de supervision immédiate.

Cette mutation a des impacts directs sur la formation professionnelle. Les organismes ont commencé à intégrer des modules sur la bien-être, les postures professionnelles, ou les troubles cognitifs, mais ces contenus restent parfois insuffisants face à la réalité du terrain.

« On est parfois démunis, les stagiaires sont confrontés très tôt à des personnes très désocialisées ».



Formatrice,
organisme de formation sanitaire
et social, entretien qualitatif

Sur le plan de l'organisation du travail, cette évolution interroge fortement les conditions d'intervention : manque de temps, absence de soutien psychologique, difficulté à adapter les plannings aux cas les plus lourds.

Certaines structures d'aide à domicile tentent d'instaurer des **espaces d'échange** ou de **supervision**, mais cela reste l'exception.

Enfin, cette transformation appelle une coordination renforcée avec les professionnels du soin et du social : infirmiers, médecins, psychologues, structures d'accompagnement.

« L'aide à domicile devient un maillon essentiel du parcours, souvent la seule présence régulière. »



*Acteur institutionnel régional,
entretien qualitatif*

Cela redéfinit profondément le rôle des intervenants à domicile, qui portent souvent la première alerte, sans toujours bénéficier d'un cadre adapté à la complexité de leur mission.



UNE CRISE D'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS

Le désintérêt croissant pour les métiers de l'aide à domicile constitue aujourd'hui une mutation à part entière, et non plus un simple effet conjoncturel. Tous les acteurs interrogés s'accordent à dire que le secteur traverse une crise structurelle d'attractivité, marquée par un déséquilibre grandissant entre des besoins en forte hausse et une capacité d'embauche affaiblie.

Ce phénomène s'explique par un cumul de facteurs : conditions de travail éprouvantes, faible reconnaissance sociale et professionnelle, rémunérations peu incitatives, absence de perspectives de carrière et image dévalorisée du métier. Pour beaucoup, l'aide à domicile demeure un « **choix par défaut** », rarement envisagé comme une voie professionnelle stable et valorisante. Les structures d'emploi peinent à recruter et à fidéliser, tandis que les organismes de formation observent des **abandons fréquents** dès les premières semaines, en particulier lorsque les stagiaires découvrent la réalité du terrain.

Certains acteurs interrogés soulignent que les jeunes générations remettent en question le **sens du travail**, recherchent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et se montrent peu attirées par des métiers perçus comme **pénibles, mal rémunérés et peu reconnus socialement**. On observe ainsi un **recul de l'acceptabilité** de la **souffrance au travail**, accompagné d'une volonté accrue de **préserver sa qualité de vie**, ce qui redéfinit les

leviers d'attractivité du secteur. Les jeunes entrants sur le marché du travail s'interrogent sur la finalité de ces professions et ne s'identifient pas toujours à l'accompagnement des personnes âgées ou en situation de handicap.

D'autres décrivent un métier « très bas dans l'échelle pyramidale sociale », pourtant essentiel à la cohésion collective.

Les fédérations reconnaissent la gravité de la situation en matière d'attractivité et sont unies dans leur volonté de trouver des solutions. Elles mettent en avant l'**importance de l'amélioration des conditions de travail, de la rémunération et de la reconnaissance** pour attirer et fidéliser le personnel. Malgré quelques avancées, un travail considérable reste à faire et nécessite une **collaboration continue avec les pouvoirs publics et les autres acteurs du secteur**.

L'attractivité est donc un phénomène **social, culturel et générationnel**, qui appelle des réponses structurelles : revalorisation, reconnaissance, sens, et accompagnement.

Face à cette situation, les acteurs normands se mobilisent : **campagnes de valorisation, ajustement des parcours de formation, innovations managériales** ou encore dispositifs de ressources humaines plus attractifs. Mais ces réponses, bien qu'encourageantes, peinent encore à inverser durablement la tendance.



ZOOM SUR L'ENTREPRISE LIBÉRÉE : UN NOUVEAU MODÈLE ORGANISATIONNEL

Les entretiens révèlent une remise en cause profonde des modèles hiérarchiques traditionnels au profit d'organisations plus horizontales, responsabilisantes et humaines.

• **Olivier Muller**, franchisé APEF et membre du collectif L'Humain d'abord, a engagé depuis 2017 un virage vers un modèle d'entreprise libérée, inspiré du modèle néerlandais Buurtzorg. Il insiste sur les bénéfices d'un transfert du pouvoir décisionnel aux salariés de terrain, en particulier les aides à domicile, qui retrouvent du sens dans leur mission et une plus grande autonomie dans la gestion des plannings, des remplacements et de la relation avec les bénéficiaires et les aidants.

• **Antoine Blondel**, directeur de l'entreprise « Autonhome », lui aussi membre du collectif L'humain d'abord, assume être un « fossoyeur de la pyramide hiérarchique », et revendique une décentralisation totale de la prise de décision au sein de ses équipes « solidaires ». Il insiste sur la simplicité, le bon sens et l'importance de faire confiance aux professionnels de terrain pour prendre les meilleures décisions.



Ces modèles alternatifs représentent une **transition managériale forte**, qui dépasse les simples ajustements RH et implique une transformation culturelle des structures d'aide à domicile.

Cependant, comme le rappelle Olivier Muller, ils nécessitent un **investissement en temps et en masse salariale non facturable**, rendant leur déploiement difficile sans accompagnement public structuré.

L'HUMAIN d'abord

Ce Collectif a été co-créé, en 2018, par cinq entreprises et associations (l'Atelier 48, Soignons Humain, Alenvi, Autonhome, Vivat) qui se sont retrouvées dans l'engagement commun de trouver des réponses humaines aux enjeux du secteur.

Il regroupe des dirigeants qui ont réinventé leurs organisations depuis plusieurs années, et qui souhaitent contribuer à la transformation progressive de l'ensemble du secteur sanitaire et social. Le point de départ du collectif est l'inspiration commune de **Buurtzorg**, organisation hollandaise, qui a réinventé l'aide et le soin à domicile aux Pays-Bas en remettant la co-responsabilité au cœur de l'organisation et en laissant une grande autonomie aux équipes de proximité.

Pour savoir plus : <https://www.collectiflhumaindabord.fr/>

LA TRANSITION NUMÉRIQUE : UNE ÉVOLUTION INTÉGRÉE, MAIS ENCORE INÉGALEMENT ACCOMPAGNÉE

Contrairement à d'autres mutations en cours, vieillissement des professionnels, complexification des besoins des publics ou attractivité des métiers, la transition numérique n'est pas perçue comme une rupture par les acteurs du secteur. Elle s'impose plutôt comme **une évolution progressive** et déjà bien intégrée dans les pratiques quotidiennes.

Les outils numériques, logiciels de planification, télégestion, applications mobiles, messageries sécurisées ou objets connectés, font désormais partie du fonctionnement courant de nombreuses structures. Ils constituent un **appui précieux pour organiser les interventions**, coordonner les plannings et fluidifier la communication, à condition que ces outils soient pensés avec les équipes de terrain, adaptés aux réalités d'usage et soutenus par des moyens de formation et de financement suffisants.

Les structures d'aide à domicile ont bien identifié les besoins en compétences numériques, mais leur **appropriation** reste souvent **empirique**. L'accompagnement se fait le plus souvent de manière informelle, au moment de la prise de poste, puis ponctuellement par les responsables de secteur.

Les structures de formation **intègrent ces compétences** dès le départ dans leurs parcours, notamment via l'accès aux plateformes numériques et aux outils de planification.

L'aide à la gestion administrative des bénéficiaires (démarches en ligne, planning, objets connectés)

constitue également une **nouvelle facette du métier**, identifiée comme un **facteur facilitant l'autonomie et le maintien à domicile des personnes âgées**.

Par ailleurs, des modules sur les **bonnes pratiques de sécurité numérique** (protection des données, RGPD), et de **prévention des risques liés à l'isolement numérique**, notamment chez les intervenants en emploi direct sont proposés.

Le numérique ne se limite pas à l'organisation interne. Il constitue un **levier d'innovation pour la coordination interprofessionnelle**, notamment dans une logique de parcours intégrés entre le médico-social, l'aide à domicile et le sanitaire.

L'ARS Normandie identifie plusieurs axes de développement en cours ou à venir :

- le **déploiement du Dossier Médical Partagé (DMP)**, facilitant l'articulation avec les professionnels de santé,

Le Dossier Médical Partagé (DMP)

Il centralise et sécurise les informations de santé des patients, permettant aux professionnels de santé d'y accéder facilement. Il contient les données utiles à la coordination des soins de la personne prise en charge (comptes rendus d'hospitalisation et de consultation, ordonnances...).

Le DMP a été conçu pour améliorer la coordination des soins et faciliter la communication entre les différents acteurs de la santé.

Source : <https://esante.gouv.fr/>

- le **développement de la télémédecine**, soutenu par la présence régulière des aides à domicile,

- l'**utilisation de l'intelligence artificielle** pour l'optimisation des tournées, la gestion dynamique des urgences ou la priorisation des interventions.

Malgré ces avancées, les usages demeurent **hétérogènes**.

Les **freins** identifiés relèvent principalement du **manque de formation**, de la **faible couverture réseau** dans certains **territoires ruraux**, ou encore de l'équipement inadapté des salariés.

Pour réussir cette transition, les acteurs insistent sur trois conditions majeures :

- **associer les professionnels** de terrain à la conception des outils, pour garantir leur pertinence et leur appropriation
- **développer une offre de formation continue adaptée aux réalités du métier et aux conditions d'exercice**, accessible et inscrite dans le temps long
- **promouvoir une approche inclusive**, tenant compte des disparités d'équipement et de compétences numériques entre les territoires.

Ainsi, la transition numérique dans le secteur de l'aide à domicile ne constitue pas une révolution, mais une évolution déjà engagée, qu'il convient désormais d'accompagner et de sécuriser pour garantir l'inclusion et la montée en compétences de l'ensemble des professionnels.

LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE : UN ENJEU ÉMERGENT, STRUCTURANT POUR L'AVENIR

Le secteur de l'aide à domicile, à l'instar de l'ensemble du médico-social, est désormais pleinement concerné par les enjeux de transition écologique et énergétique. Il doit faire face à une double contrainte :

- la réduction de son empreinte carbone, notamment liée aux déplacements professionnels
- la hausse continue des besoins d'accompagnement due au vieillissement démographique.

Selon l'étude « Décarbonons ensemble le secteur de l'autonomie » (CNSA & The Shift Project, 2024), le **secteur devra réduire ses émissions de 63 % d'ici 2050**, ce qui en fait un acteur clé du « **virage domiciliaire** », cette stratégie visant à privilégier le maintien à domicile plutôt que l'hébergement en établissement, plus émetteur.

Dans un scénario centré sur le maintien à domicile, les objectifs sont :

- **-25 % d'émissions d'ici 2030**
- **-70 % à l'horizon 2050.**

Ce scénario fait de l'aide à domicile un levier central de la décarbonation : en **évitant des placements en établissements** plus émetteurs, elle devient le socle d'un accompagnement plus sobre, à condition de réformer ses modes d'organisation.

Le virage domiciliaire

Les politiques publiques de l'autonomie privilégient de plus en plus le maintien à domicile pour les personnes âgées. C'est ce qu'on appelle le virage domiciliaire, par analogie avec le virage ambulatoire entamé par l'hôpital, et par opposition avec l'institutionnalisation qui repose sur l'accueil en établissement.

Source : CNSA, 2023

Des initiatives concrètes déjà engagées

Si la transition écologique n'est pas encore un axe central pour l'ensemble des structures, de nombreuses initiatives locales témoignent d'une évolution des pratiques :

- **mobilité durable** : acquisition de véhicules électriques ou hybrides, formations à l'éco-conduite, sectorisation des tournées pour limiter les trajets
- **écogestes au quotidien** : utilisation de produits ménagers écologiques, fabrication de solutions d'entretien naturelles, tri des déchets, réduction de la consommation d'eau et d'énergie



- **sensibilisation interne** : réunions d'équipe, diffusion de supports pédagogiques, intégration de thématiques environnementales dans les formations internes
- **engagement RSE⁹** : formalisation d'actions globales (achats responsables, recyclage, inclusion) dans le cadre de démarches de responsabilité sociétale.

Ces pratiques, encore hétérogènes, traduisent néanmoins une prise de conscience progressive.

Elles s'inscrivent dans une logique de sobriété, de durabilité et d'exemplarité, cohérente avec les valeurs sociales du secteur.

Un enjeu également pédagogique

Les organismes de formation s'emparent progressivement du sujet.

Certains intègrent **des modules dédiés à la consommation responsable, à l'usage de produits écologiques ou à la sensibilisation des bénéficiaires aux gestes durables.**

D'autres adoptent une **approche plus transversale**, en reliant les enjeux environnementaux aux thématiques de mobilité, d'hygiène et de santé au travail.

Ces démarches répondent aussi à l'évolution des appels d'offres publics, qui exigent de plus en plus explicitement l'intégration d'objectifs environnementaux dans les programmes de formation médico-sociaux.

⁹ RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

Des leviers identifiés pour accélérer la transition

L'ARS Normandie et les Opco interrogés identifient plusieurs conditions clés pour permettre à la transition écologique de changer d'échelle et de s'inscrire durablement dans le fonctionnement du secteur :

- **passer d'initiatives isolées à des cadres partagés** : formaliser des référentiels communs (mobilité, équipements, achats responsables) afin de réduire l'hétérogénéité des pratiques entre structures
- **outiller les structures et les encadrants** : développer des outils d'autoévaluation, des guides opérationnels et des formations ciblées pour intégrer les enjeux environnementaux dans le management quotidien
- **créer des incitations et des sécurisations financières** : soutenir les investissements (véhicules, équipements sobres, organisation des tournées) par des financements dédiés et une meilleure reconnaissance des démarches écoresponsables dans les dispositifs publics.

Ces leviers, encore inégalement mobilisés, supposent un **pilotage institutionnel renforcé** pour dépasser le stade de l'expérimentation et inscrire la transition écologique comme une dimension à part entière des politiques du secteur.

Vers une transformation culturelle du secteur

La transition écologique reste aujourd'hui périphérique dans les priorités des structures, mais elle amorce une évolution culturelle prometteuse.

Au-delà des gestes techniques, elle questionne le sens même de l'intervention à domicile : **comment accompagner les bénéficiaires de façon plus sobre, plus respectueuse des ressources et plus durable ?**

En ce sens, elle représente aussi un **levier d'attractivité** pour les nouvelles générations, en donnant une **dimension environnementale** à des **métiers fondés sur la solidarité et le soin de l'autre**.

Ainsi, la transition écologique ne constitue pas encore un pilier du secteur, mais bien un **horizon de transformation** : celui d'un modèle plus responsable, résilient et porteur de sens pour les professionnels comme pour les usagers.

COMPÉTENCES CLÉS ET NOUVEAUX ENJEUX PROFESSIONNELS

Les mutations à l'œuvre dans le secteur de l'aide et de l'accompagnement à domicile, vieillissement démographique, complexification des situations, transitions numérique, écologique et organisationnelle, **redéfinissent profondément les compétences attendues** des professionnels.

Ces transformations exigent à la fois une **montée en technicité**, un **renforcement des savoir-être** et une **adaptation culturelle accrue**, dans un environnement où l'autonomie et la relation humaine restent centrales.

Les compétences comportementales, un enjeu central de professionnalisation

Au-delà des savoir-faire techniques indispensables (aide à la toilette, entretien du logement, accompagnement quotidien), les métiers de



l'aide à domicile reposent avant tout sur un **socle de compétences comportementales** qui conditionnent la qualité de la relation d'aide et la confiance entre le professionnel, la personne accompagnée et son entourage.

Ces compétences, parfois qualifiées de « **savoir-être** », relèvent de dispositions personnelles mais doivent être construites, renforcées et évaluées dans le cadre de la formation professionnelle.

Elles constituent un **levier majeur de professionnalisation**, particulièrement dans un contexte où les interventions se déroulent au domicile, sans supervision directe.

Les acteurs de terrain comme les organismes de formation soulignent que les difficultés rencontrées par les stagiaires ou les jeunes entrants tiennent moins à un manque de maîtrise technique qu'à l'**absence de certains comportements** attendus : ponctualité, fiabilité, sens des responsabilités, respect du cadre professionnel ou encore gestion des émotions.

« Ce n'est pas parce qu'on aime aider qu'on est prêt pour ce métier ; il faut de la rigueur, du respect et de l'organisation. » Responsable formation interrogées, entretien qualitatif.

Ces savoir-être s'articulent autour de plusieurs dimensions clés :

- **posture professionnelle et bien-traitance** : respect de la personne, écoute active, non-jugement et adaptation aux habitudes de vie du bénéficiaire
- **autonomie et fiabilité** : capacité à organiser son travail, à gérer des imprévus, à alerter en cas de difficulté

- **résistance émotionnelle et stabilité psychologique** : aptitude à faire face à la solitude, aux situations de fin de vie ou de détresse

- **communication et coopération** : savoir rendre compte, travailler en réseau, échanger avec les aidants, les soignants et les encadrants

- **engagement et éthique professionnelle** : conscience du rôle social et du sens collectif du métier.

Ces compétences comportementales, essentielles mais souvent implicites, doivent désormais être reconnues, formalisées et intégrées dans les référentiels de formation et d'évaluation. Elles sont au cœur de la fidélisation, de la qualité du service et de la reconnaissance du métier.

Diversité culturelle et inclusion : un atout à valoriser

Le secteur de l'aide à domicile accueille des professionnels aux parcours très variés, issus de reconversions, de formations initiales diversifiées ou de migrations récentes. **Cette pluralité culturelle constitue une richesse, mais appelle un accompagnement adapté.**

De nombreux employeurs observent que les représentations du soin, de la dépendance ou de la relation à la personne âgée varient selon les cultures. Certaines valorisent fortement le respect dû aux aînés, d'autres mettent davantage l'accent sur l'efficacité ou sur une séparation plus marquée entre la sphère émotionnelle et l'intervention professionnelle.

Cette diversité, lorsqu'elle est reconnue et accompagnée, favorise l'empathie, la tolérance et la compréhension des besoins spécifiques des publics accompagnés.

Pour cela, plusieurs leviers sont identifiés :

- **intégrer des modules interculturels** dans la formation, pour comprendre les représentations du soin et du vieillissement dans différentes cultures
- **proposer un renforcement linguistique** pour les personnes dont le français n'est pas la langue maternelle
- **utiliser des supports pédagogiques visuels et simplifiés**, facilitant la compréhension des gestes professionnels
- **créer des espaces d'échange interculturel** au sein des structures, pour partager les expériences et renforcer la cohésion d'équipe.

Reconnaître cette diversité comme une compétence collective contribue à sécuriser les parcours professionnels et à consolider la qualité de la relation d'aide.

À ce titre, un représentant d'une fédération du secteur souligne l'importance de la dimension culturelle et du rapport aux valeurs sociales dans la réussite des parcours : **« Certaines personnes, notamment issues de cultures où le respect des aînés est fortement valorisé, peuvent présenter une plus grande aisance ou une meilleure disposition naturelle à répondre aux attentes de ce secteur en termes de posture professionnelle et de respect de la personne. » Représentant de fédération professionnelle, entretien qualitatif.**

Compétences techniques : accompagner les mutations du secteur

Les transformations du secteur, vieillissement des publics, complexification des situations, transitions numérique, écologique et organisationnelle, redéfinissent les compétences techniques attendues.

Les professionnels doivent désormais conjuguer **savoirs d'intervention**, **capacités d'adaptation** et **maîtrise des outils** au service d'une prise en charge plus coordonnée, plus efficiente et plus durable.

Les besoins se structurent autour de quatre grands axes :

- **accompagnement des parcours de vie** : connaissance des pathologies liées au vieillissement, repérage des fragilités, participation à la prévention et à la coordination avec les acteurs du soin et du social
- **numérisation des pratiques professionnelles** : utilisation d'outils de planification, transmission numérique sécurisée des informations, communication à distance et veille sur la confidentialité des données
- **transition écologique du secteur** : intégration d'éco-gestes, mobilité raisonnée, gestion responsable des produits et sensibilisation des bénéficiaires aux pratiques durables

- **évolution des organisations du travail** : participation à des équipes autonomes, contribution à la démarche qualité, développement de l'analyse réflexive et du travail coopératif.

Ces compétences traduisent la montée en **technicité, transversalité et responsabilité** du métier. Elles appellent **des dispositifs de formation capables d'articuler gestes professionnels, compréhension des enjeux collectifs et appropriation des nouveaux outils**.

Le tableau ci-dessous met en regard les principales transformations observées dans le secteur et les compétences à développer pour accompagner durablement l'évolution des métiers et renforcer l'attractivité des emplois.

Transformations observées / impacts sur les métiers	Compétences clés à renforcer ou à développer	Enjeux pour la formation et la professionnalisation
Vieillesse de la population et augmentation des situations complexes	• Connaissance du vieillissement et des pathologies associées (Alzheimer, Parkinson, troubles cognitifs) • repérage des fragilités • accompagnement de la fin de vie • coordination avec les acteurs médico-sociaux.	• Adapter les contenus de formation à la gérontologie et à la prévention de la perte d'autonomie • renforcer les modules sur la coordination pluridisciplinaire.
Diversification des publics accompagnés	• Individualisation de l'accompagnement • compréhension des besoins spécifiques • posture inclusive et bienveillante.	• Développer des modules de spécialisation par type de public • renforcer la formation à la posture professionnelle et à l'éthique.
Transition numérique et digitalisation des services	• Utilisation des outils numériques de planification et de suivi • saisie sécurisée des données ; communication à distance • veille et e-coordination.	• Former à la culture numérique et à la protection des données (RGPD) • intégrer la e-coordination dans les parcours de formation.
Transition écologique et adaptation des pratiques	• Application d'éco-gestes au domicile • mobilité durable • gestion responsable des produits • sensibilisation des bénéficiaires.	• Introduire des modules sur la transition écologique, les pratiques durables et la mobilité raisonnée.
Évolution des organisations du travail et des modes de management	• Autonomie, coopération et travail en équipe • participation à des démarches qualité et à l'amélioration continue • esprit d'initiative.	• Former aux dynamiques collectives, à la communication professionnelle et à l'analyse des pratiques.
Crise d'attractivité et renouvellement des profils	• Capacité d'adaptation, engagement professionnel, gestion du stress et des émotions • valorisation du sens du métier.	• Consolider les formations sur les savoir-être, la motivation et la prévention de l'usure professionnelle
Diversité culturelle et pluralité des parcours	• Compétences interculturelles, communication adaptée, compréhension des représentations du soin selon les cultures.	• Intégrer des approches interculturelles dans la formation • favoriser l'accompagnement linguistique et l'analyse de pratiques partagées.



3

LES MÉTIERS DE L'AIDE ET DE L'ACCOMPAGNEMENT À DOMICILE : PROFILS, MISSIONS ET ÉVOLUTIONS

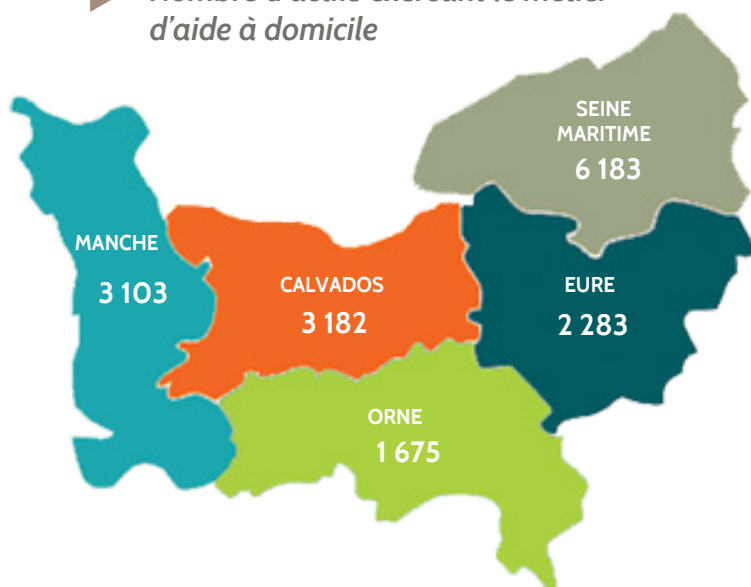
ÉLÉMENTS STATISTIQUES DES MÉTIERS

70,8 % des aides à domicile relèvent du secteur médico-social¹⁰

La Normandie compte 16 425¹¹ actifs exerçant un métier de l'aide à domicile et accueillants familiaux, soit 1,3 % de l'emploi régional total (1 309 122 emplois).

29,2 % exercent hors de ce champ et regroupent les aides à domicile employées en dehors des structures médico-sociales, notamment par des particuliers employeurs ou des structures de services à la personne dont l'aide à domicile n'est pas l'activité principale au sens de la nomenclature NAF.

► Nombre d'actifs exerçant le métier d'aide à domicile



Une répartition territoriale proche de celle de l'emploi régional

La répartition départementale des aides à domicile met en évidence une concentration des effectifs dans les départements les plus peuplés.

La Seine-Maritime regroupe 37,6 % des aides à domicile, suivie du Calvados (19,4 %) et de la Manche (18,9 %). L'Eure concentre 13,9 % des effectifs, tandis que l'Orne représente 10,2 % des aides à domicile en Normandie.

Cette distribution reflète globalement la géographie régionale de l'emploi, avec un poids important des départements littoraux et urbains.



95,4 %



4,6 %

Des métiers très majoritairement exercés par des femmes

Les métiers de l'aide à domicile se caractérisent par une très forte féminisation.

Les femmes représentent 95,4 % des actifs du secteur (15 676 personnes), contre 4,6 % d'hommes (749 personnes).

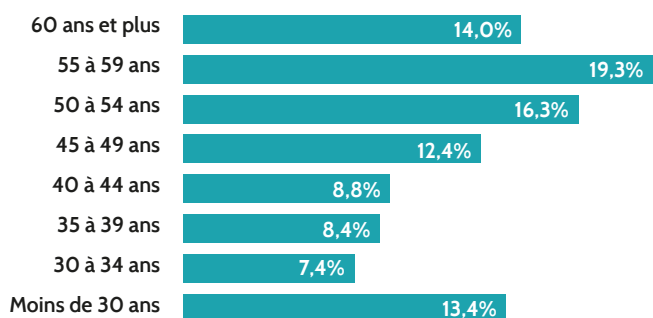
Cette structure est homogène sur l'ensemble du territoire régional et constitue un trait structurant des métiers de l'aide à domicile.

Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

¹⁰ Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement (NAF 88.1)
¹¹ Profession : Autres employés / employées d'aide à domicile et accueillants familiaux / accueillantes familiales (PCS 56D2)



► Répartition des actifs en emploi par tranche d'âge



Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

Une population active majoritairement âgée de 50 ans et plus

La structure par âge met en évidence une présence importante des classes d'âge élevées.

Les **50 ans et plus** regroupent **49,6 %** des aides à domicile.

Les **moins de 30 ans** représentent **13,4 %** des effectifs, tandis que les tranches intermédiaires (30-49 ans) concentrent un peu plus d'un tiers des actifs (37 %).

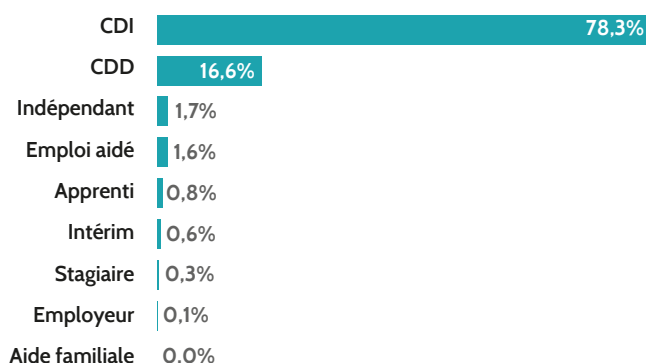
Cette répartition est observée dans l'ensemble des départements, avec des volumes plus importants dans les territoires les plus peuplés.

Des emplois majoritairement stables sur le plan contractuel

Les conditions d'emploi montrent une prédominance des **emplois sans limite de durée**, qui concernent **78,3 %** des aides à domicile (**12 892 actifs**). Les **emplois à durée limitée** représentent **16,6 %** des situations, tandis que les autres statuts (apprentissage, intérim, indépendants, emplois aidés) demeurent marginaux.

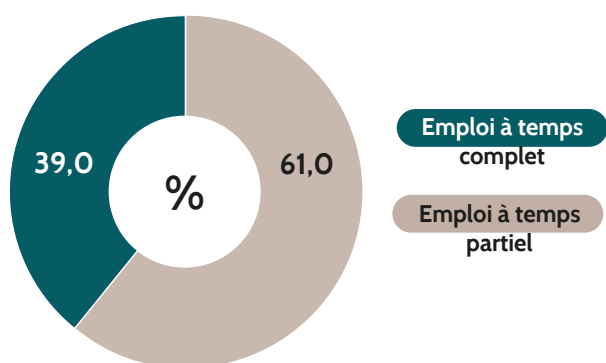
Ces éléments traduisent une structure d'emploi largement fondée sur des formes contractuelles durables.

► Répartition des actifs selon le type de contrat



Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

► Répartition des actifs en emploi par temps de travail



Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

Une majorité de temps partiel

Le temps de travail constitue une autre caractéristique marquante des métiers de l'aide à domicile.

Le **temps partiel** concerne **61 %** des actifs (**10 059 personnes**), tandis que **39 %** travaillent à temps complet (**6 437 personnes**).

Cette répartition confirme que le temps partiel est largement majoritaire parmi les aides à domicile en Normandie.

AIDE À DOMICILE VS AUXILIAIRE DE VIE : QUELLES DIFFÉRENCES ?

Le secteur de l'accompagnement à domicile s'articule principalement autour de deux métiers complémentaires : l'**aide à domicile** et l'**auxiliaire de vie**.

Bien que souvent confondues, ces deux professions se distinguent par le **degré d'autonomie** dans l'intervention et le **niveau de technicité attendu**. L'**aide à domicile** assure un accompagnement centré sur les **activités quotidiennes** et le **maintien du cadre de vie**, tandis que l'**auxiliaire de vie** intervient auprès de personnes en perte d'autonomie, nécessitant un **accompagnement plus technique, relationnel et coordonné avec les acteurs médico-sociaux**.



Mission principale

Accompagner les personnes dans les tâches ordinaires du quotidien pour leur permettre de vivre confortablement à domicile.

Activités types

- entretien du logement et du linge
- courses, préparation des repas
- aide à l'organisation domestique et administrative simple
- accompagnement dans des sorties de proximité

Formation et accès au métier

- pas de diplôme obligatoire mais formations recommandées :
 - titre professionnel Assistant de vie aux familles
 - CAP Agent accompagnant au grand âge

- MC Aide à domicile
- titre Assistant de vie dépendance
- intervenant de vie à domicile

Compétences clés

- sens pratique et organisation
- discrétion et fiabilité
- capacité d'adaptation
- patience et écoute

Public accompagné

- personnes âgées relativement autonomes
- familles

- personnes nécessitant un soutien ponctuel au quotidien

Lieu d'exercice

- principalement au domicile des bénéficiaires

En bref

L'aide à domicile est le soutien indispensable qui facilite la vie quotidienne. C'est un **métier humain, concret et utile**, au service du confort et de l'autonomie.

AUXILIAIRE DE VIE



Mission principale

Accompagner les personnes dépendantes ou fragilisées dans les actes essentiels de la vie quotidienne, en veillant au maintien de leur autonomie et au respect de leur dignité.

Activités types

- aide à la toilette, à l'habillage, au lever et au coucher
- accompagnement aux repas et parfois à la prise de médicaments
- aide aux déplacements et à la mobilité
- soutien moral, écoute, prévention de l'isolement
- participation à la prévention de la perte d'autonomie

Formation et accès au métier

- titre professionnel Assistant de vie aux familles
- diplôme d'État d'Accompagnant Éducatif et Social, option "vie à domicile"
- diplôme d'État de Technicien de l'intervention sociale et familiale
- Bac pro Services aux personnes et animation dans les territoires

- Bac pro Accompagnement, soins et services à la personne
- titre Assistant de vie dépendance

Compétences clés

- maîtrise des gestes d'aide à la personne
- connaissance des situations de dépendance
- qualités relationnelles (écoute, empathie)
- résistance émotionnelle et physique
- capacité à travailler en autonomie et en coordination avec des professionnels de santé

Public accompagné

- personnes âgées dépendantes
- personnes en situation de handicap

- malades chroniques
- familles confrontées à des situations de perte d'autonomie

Lieu d'exercice

- domicile
- établissements médico-sociaux
- structures hospitalières

En bref

L'auxiliaire de vie est **au cœur du maintien à domicile des personnes vulnérables**. Son rôle est à la fois **technique, relationnel et social**, avec une mission forte : accompagner les personnes fragiles en tenant compte de leurs capacités, de leurs choix et de leur rythme de vie.

Les deux métiers poursuivent un objectif partagé : favoriser le maintien à domicile et le bien-être des personnes accompagnées. Ils reposent sur des qualités humaines essentielles : **écoute, patience, sens de la relation et fiabilité**. Ensemble, ils constituent une chaîne de compétences allant du soutien au quotidien à l'accompagnement spécialisé des personnes en grande perte d'autonomie.



UN MARCHÉ DE L'EMPLOI SOUS TENSION : ATTRACTIVITÉ, RECRUTEMENTS ET BESOINS À VENIR

Plus de demandes que d'offres

Au 3^e trimestre 2025, on compte **790 demandeurs d'emploi**, soit une **baisse modérée de 1,3 %** sur un an. Cette légère diminution traduit une stabilisation du chômage dans le métier, probablement liée à une certaine fidélisation des salariés en poste ou à une moindre entrée de nouveaux demandeurs sur le marché.

790 demandeurs d'emploi
inscrits en fin
de T3* 2025,
1,3 % par rapport au
T3 2024

*Trimestre 3

Source : SIS Carif-Oref de Normandie, 2025

190 offres d'emploi

au T3 2025,
57,8 % par rapport au
T3 2024

Source : SIS Carif-Oref de Normandie, 2025

En parallèle, le nombre d'offres d'emploi recule fortement : 190 offres, soit une chute de **57,8 %** par rapport au 3^e trimestre 2024.

Le déséquilibre entre une offre en forte baisse et une demande d'emploi quasi stable suggère un resserrement du marché du travail, au détriment des demandeurs d'emploi : les besoins restent présents, mais les recrutements semblent freinés.

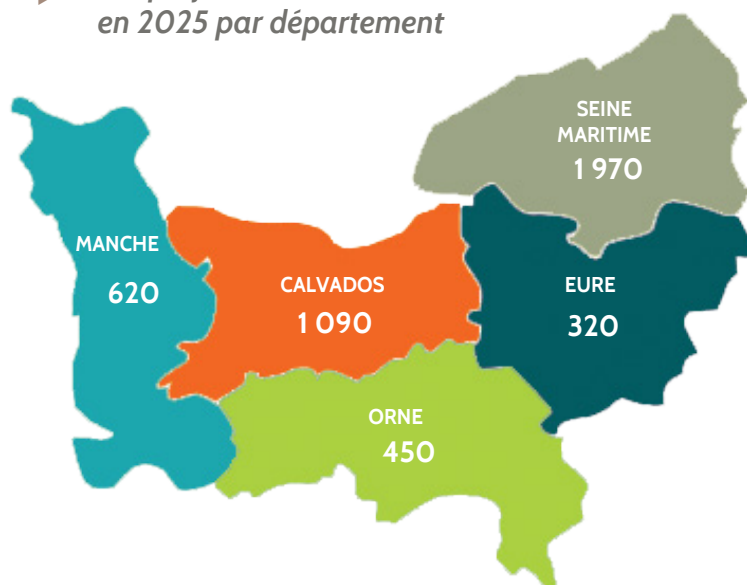
Des recrutements difficiles

Les difficultés de recrutement restent très élevées, malgré une légère amélioration de l'embauche des demandeurs d'emploi, l'accès à l'emploi diminue, traduisant une inadéquation persistante entre profils et besoins

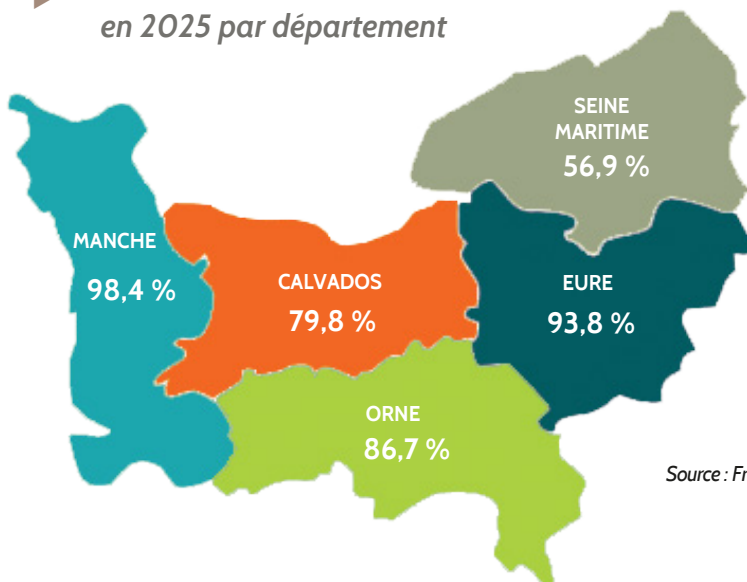
En 2025, 4 440 projets de recrutement sont recensés en Normandie pour les métiers d'aides à domicile et d'auxiliaires de vie.

La Seine-Maritime concentre la part la plus importante des intentions d'embauche, avec 1 970 projets, soit 44,4 % du total régional. Elle est suivie par le Calvados, qui totalise 1 090 projets (24,5 %), puis par la Manche avec 620 projets (14,0 %). L'Eure et l'Orne comptabilisent respectivement 450 (10,1 %) et 320 projets (7,2 %).

Les projets de recrutement en 2025 par département



Part des difficultés de recrutement en 2025 par département



Source : France Travail,
BMO 2025

D'après les données issues de l'enquête BMO¹² 2025, les difficultés de recrutement déclarées par les employeurs sont élevées à l'échelle régionale : 74,1 % des projets sont jugés difficiles en Normandie. Des écarts marqués apparaissent entre départements. La Seine-Maritime se distingue par un taux inférieur à la moyenne régionale (56,9 %), tandis que les difficultés sont particulièrement élevées dans la Manche (98,4 %), l'Orne (93,8 %) et l'Eure (86,7 %). Le Calvados présente également un niveau important de tensions, avec 79,8 % de projets jugés difficiles.

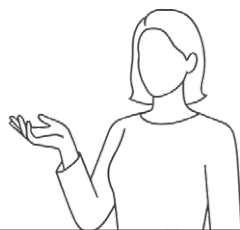
Ces difficultés apparaissent comme une **réalité structurelle**, partagée par l'ensemble des acteurs interrogés. Elles ne relèvent pas seulement d'un manque temporaire de candidats, mais traduisent une **désaffection plus profonde pour les métiers** de l'accompagnement à domicile.

Les structures d'aide à domicile comme les organismes de formation font état d'un manque chronique de main-d'œuvre disponible, à la fois en nombre et en « qualité » des profils.

Certaines candidatures proviennent de **publics très éloignés de l'emploi**, d'autres de **personnes en reconversion**, mais **peu d'entre elles s'orientent spontanément vers le secteur**, souvent par méconnaissance ou du fait d'une image dévalorisée du métier.

Les stagiaires en formation arrivent fréquemment avec une **vision idéalisée** de l'aide à la personne et se trouvent confrontés à la dureté des **réalités** de terrain : horaires morcelés, pénibilité physique, solitude dans l'intervention.

« Certaines personnes abandonnent dès les premières semaines car elles n'arrivent pas à tenir le rythme, ou se sentent isolées dans les interventions. »



Formatrice,
organisme de formation sanitaire
et social, entretien qualitatif

À cela s'ajoutent des freins logistiques puissants :

- absence de **permis de conduire**,
- **difficulté de mobilité** en zones rurales,
- indisponibilité sur les **amplitudes horaires** exigées (matin, soir, week-end),
- **charge mentale** trop lourde à supporter.

Enfin, la **concurrence** avec d'autres **secteurs peu qualifiés** mais mieux rémunérés (logistique, grande distribution, propreté) accentue la difficulté à recruter, en particulier dans les zones urbaines ou périurbaines.

Estimation des besoins d'emplois : prospective à moyen/long terme :

L'Observatoire de l'emploi à domicile (particuliers employeurs) a réalisé en 2022, en partenariat avec la Région Normandie, un diagnostic territorial¹³ pour évaluer le poids économique du secteur de l'emploi à domicile et anticiper les besoins en emplois à l'horizon 2030. Ce secteur est crucial en Normandie, avec des projections indiquant que « près de 48 000 emplois seront à pourvoir en Normandie dans le secteur des particuliers employeurs et de l'emploi à

domicile d'ici 2030 ». Ces besoins proviennent principalement des départs à la retraite et de la croissance des besoins d'accompagnement des personnes âgées.

29 000 recrutements d' « Assistants de vie à domicile¹⁴ » d'ici 2030.

D'après les projections régionales, les besoins en recrutement d'Assistants de vie en Normandie s'élèveront à 29 540 postes d'ici 2030.

21 547 postes
à pourvoir pour compenser
les départs à la retraite



7 893 postes
supplémentaires
à créer

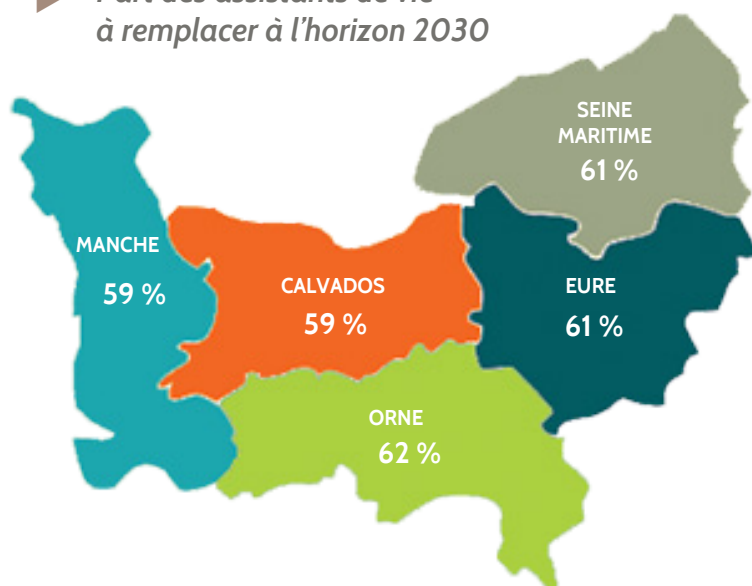
Cela fait de ce métier le plus concerné de toute la branche des services à la personne en termes de volume de recrutements sur les prochaines années. Les assistants de vie (âge moyen : 51 ans) et les employés familiaux sont particulièrement concernés. Si rien n'est fait, un salarié sur deux aura quitté le métier d'ici 2030.

¹² BMO : Besoins en main-d'œuvre
¹³ <https://observatoire.fepem.fr/publication/barometre-n40-les-besoins-en-emplois-dans-le-secteur-de-l'emploi-a-domicile-en-normandie/>

¹⁴ Conformément aux nomenclatures utilisées par la Fepem - Observatoire de l'emploi à domicile, le Baromètre de l'emploi à domicile retient l'intitulé « assistant(e)s de vie » pour désigner les métiers de l'aide à domicile intervenant auprès des particuliers employeurs.



► **Part des assistants de vie à remplacer à l'horizon 2030**



Source : Observatoire de l'emploi à domicile
Baromètre de l'emploi à domicile, n°40, décembre 2022

Une répartition territoriale contrastée

Pour les assistants de vie, tous les départements sont concernés par des **besoins très élevés de renouvellement de la population salariée** : entre 59 % et 62 % des professionnel(le)s partiront à la retraite d'ici à 2030. En d'autres termes, c'est autant de salarié(e)s qu'il faudra remplacer pour maintenir un niveau d'accompagnement similaire à celui proposé actuellement à domicile pour les personnes âgées ou en situation de handicap.

▼ **Les besoins en recrutement d'ici 2030**

Les **besoins en recrutement** sont particulièrement concentrés dans les **départements les plus peuplés et les plus vieillissants**. Ce tableau met en évidence l'ampleur du défi à venir pour les employeurs du secteur. La **Seine-Maritime**, à elle seule, devra recruter plus de **11 600** assistants de vie d'ici 2030.

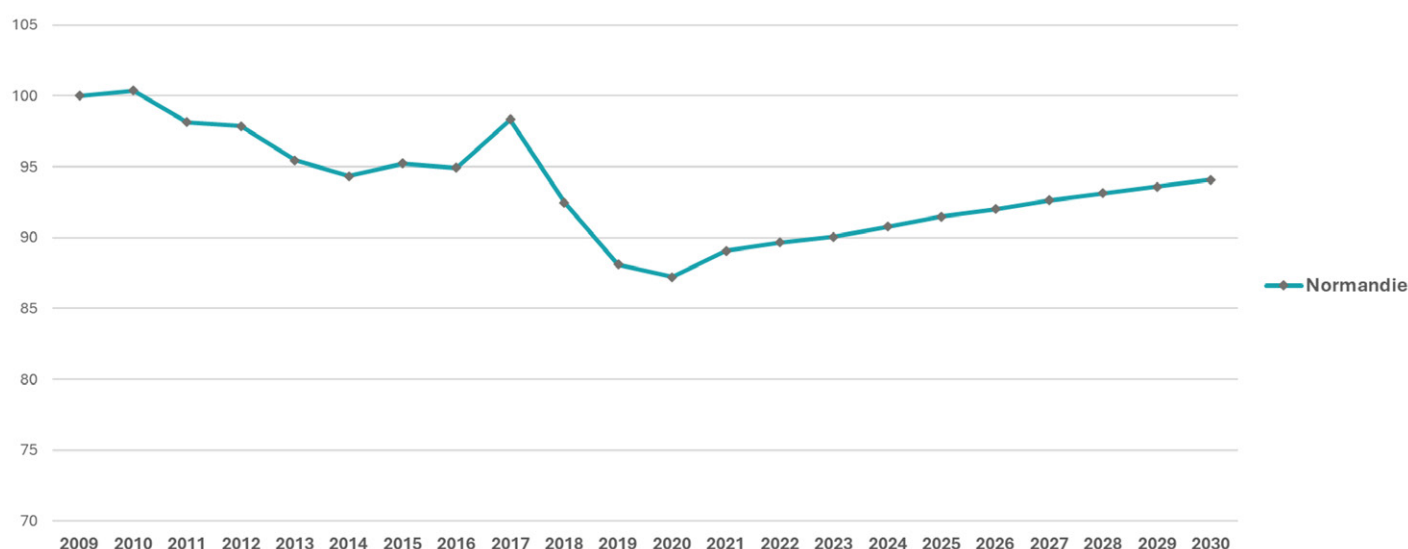
Secteur	Départs à remplacer	Postes à créer	Total des besoins
Seine-Maritime	9 244	2 451	11 695
Calvados	4 916	2 105	7 021
Manche	3 609	1 552	5 161
Eure	3 024	1 346	4 370
Orne	754	439	1 193
Total Normandie	21 547	7 893	29 440

Source : Observatoire de l'emploi à domicile
Baromètre de l'emploi à domicile, n°40, décembre 2022

Le Baromètre de l'emploi à domicile (Fepem-Observatoire de l'emploi à domicile) met en évidence, à partir de données détaillées et territorialisées, l'ampleur des besoins de renouvellement et de recrutement dans les métiers de l'aide à domicile en Normandie à l'horizon 2030.

Ces constats sont pleinement confirmés par les projections de France Stratégie / Dares, qui identifient les aides à domicile comme un **métier à forts besoins de recrutement, exposé à un déséquilibre durable entre besoins et ressources en main-d'œuvre**, sous l'effet combiné des départs en fin de carrière et du vieillissement de la population

► Évolution des effectifs en emploi entre 2009 et 2030



Source : France Stratégie – Dares, Prospective des métiers et des qualifications (PMQ) 2030, base 100 en 2009



LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DANS LES MÉTIERS DE L'AIDE ET DE L'ACCOMPAGNEMENT À DOMICILE

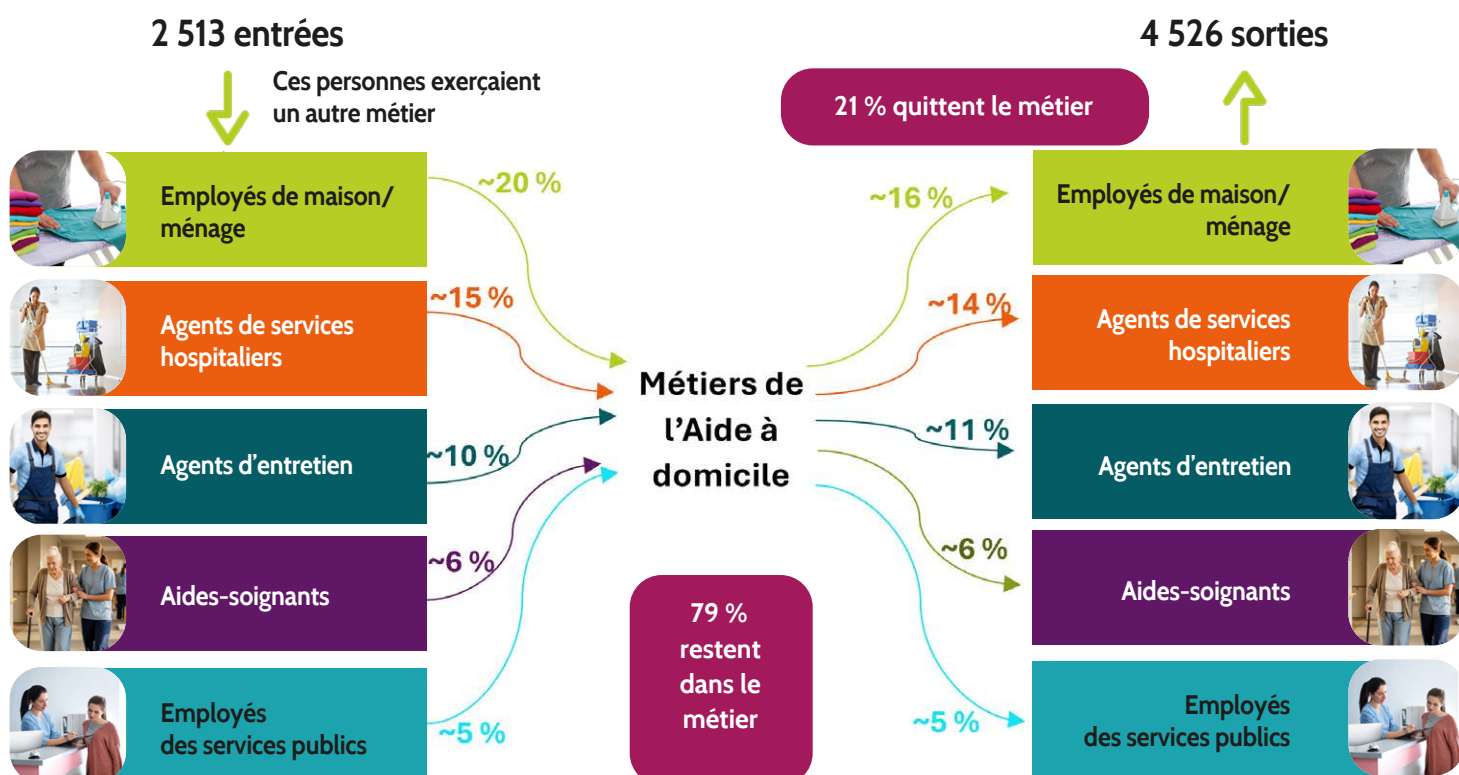
La mobilité professionnelle désigne l'ensemble des mouvements de travailleurs entre différents emplois, métiers ou secteurs d'activité, qu'ils soient choisis ou subis, verticaux (vers des fonctions plus qualifiées) ou horizontaux (vers des postes de même niveau). Dans le champ de l'aide et de l'accompagnement à domicile, elle constitue un indicateur central pour comprendre à la fois la dynamique du marché du travail, la stabilité des parcours et les possibilités d'évolution offertes aux salariés.

En Normandie, la famille professionnelle des aides à domicile et aides ménagères illustre bien ces dynamiques. Selon les données issues de l'outil Octopilot (Base Tous Salariés, CASD, septembre 2022), ce métier connaît une rotation importante de ses effectifs, caractérisée par un déséquilibre entre entrées et sorties.

En 2022, on comptabilise **2 513 entrées** pour **4 526 sorties**, soit un **solde négatif de 2 013 salariés**. **21 %** des actifs occupant un emploi d'aide à domicile quittent cette famille professionnelle au cours de l'année, tandis que **79 % y demeurent**.

Le schéma ci-dessous présente la répartition des principaux flux d'entrées et de sorties par métier d'origine et de destination.

► *Parcours et passerelles professionnelles dans les métiers de l'aide et de l'accompagnement à domicile*



Source : Octopilot, exploitation de la Base Tous Salariés (BTS) via le CASD – données 2022

Note de lecture : l'intitulé « métiers de l'aide à domicile » renvoie à la famille professionnelle « Aides à domicile et aides ménagères », telle que définie dans les nomenclatures statistiques (PCS / FAP). Cette famille regroupe les salariés intervenant au domicile des particuliers pour des activités d'aide à la vie quotidienne, d'entretien du logement et d'accompagnement des personnes âgées, dépendantes ou fragilisées. Les mobilités présentées correspondent aux flux observés vers et depuis cet ensemble professionnel, et non à un poste ou un employeur spécifique.

Le schéma met en évidence la structure des mobilités professionnelles autour des métiers de l'aide et de l'accompagnement à domicile, en distinguant les principaux métiers d'origine et de destination.

Il souligne une dynamique de circulation marquée entre des emplois aux caractéristiques professionnelles proches, traduisant des mobilités majoritairement horizontales.

L'analyse qui suit vise à qualifier ces flux, en précisant les logiques de compétences, de conditions d'emploi et de parcours qui expliquent la proximité observée entre les métiers concernés.

Employés de maison / ménage

Ce métier constitue la principale source d'entrées dans les métiers de l'aide à domicile (environ 20 % des entrants) et la première destination des sortants (environ 16 %). Cette forte réciprocité des flux témoigne d'une **porosité élevée** entre ces deux métiers, sans doute caractérisés par des compétences proches et des conditions d'emploi comparables.



Agents de services hospitaliers

Les agents de services hospitaliers représentent près de 15 % des entrées et 14 % des sorties. Ces flux importants dans les deux sens traduisent des **passerelles régulières** entre l'aide à domicile et le secteur hospitalier, notamment autour des fonctions d'entretien, d'assistance et

de services, sans pour autant relever directement des métiers du soin qualifié.



Agents d'entretien

Les agents d'entretien contribuent à environ 10 % des entrées et 11 % des sorties. Ces mobilités s'inscrivent dans une logique de circulation entre métiers de service reposant sur des **savoir-faire techniques et organisationnels proches**, avec des passages fréquents entre différents environnements de travail.



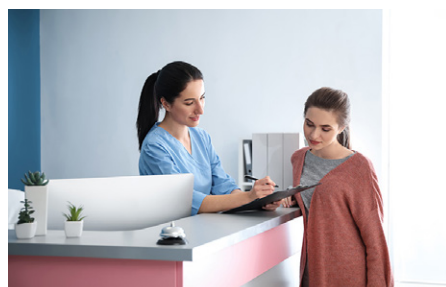
Aides-soignants

Les mobilités avec le métier d'aide-soignant restent plus limitées, représentant environ 6 % des flux, tant à l'entrée qu'à la sortie. Cette moindre intensité reflète sans doute des barrières liées aux exigences de diplôme et de qualification, tout en signalant l'existence de passerelles vers des métiers du soin plus qualifiés.



Employés des services au public

Les employés des services au public représentent une part plus réduite des flux (environ 5 % à l'entrée comme à la sortie). Ces mobilités concernent principalement des transitions entre emplois de service orientés vers la relation à l'utilisateur, avec des compétences transférables mais des environnements professionnels distincts.



Dans l'ensemble, les mobilités observées sont **majoritairement horizontales**, c'est-à-dire qu'elles s'effectuent entre métiers de niveau et de nature comparables. Le schéma met en évidence une circulation interne au champ des services, avec des échanges particulièrement marqués entre l'aide à domicile, le ménage et les services hospitaliers, tandis que les mobilités vers des métiers plus qualifiés du soin demeurent plus limitées.

Le développement de formations adaptées, de passerelles qualifiantes et de dispositifs comme la VAE apparaît ainsi essentiel pour sécuriser les parcours, renforcer l'attractivité du secteur et favoriser la stabilisation des emplois.

4

FORMER, FIDÉLISER, PROFESSIONNALISER : LEVIERS D'ACTION POUR UN SECTEUR EN MUTATION

DES FLUX DE FORMATION INITIALE EN RECUL, EN PARTICULIER EN APPRENTISSAGE

En 2024, la formation initiale aux métiers de l'aide à domicile regroupe **3 846 personnes** en formation et **1 713 personnes** en dernière année de cursus.

L'offre de formation est structurée autour de **six certifications**, relevant principalement des **niveaux 3 et 4** du cadre national des certifications professionnelles (RNCP).

▼ Effectifs en formation initiale en 2024

RNCP	Niveau	Intitulé de la certification	Effectifs formés	Effectifs sortants
37231	4	Bac pro Accompagnement, soins et services à la personne	2 452	770
37568	3	MC Aide à domicile	10	10
37715	3	Titre pro Assistant de vie aux familles	16	16
38796	3	Intervenant de vie à domicile	27	27
36788	4	Bac pro Services aux personnes et animation dans les territoires	1 336	885
39680	3	Diplôme d'État Technicien de l'intervention sociale et familiale	5	5
Total général			3 846	1 713

Source : Observatoire de l'emploi à domicile
Baromètre de l'emploi à domicile, n°40, décembre 2022

Deux baccalauréats professionnels concentrent l'essentiel des effectifs :

- le **Bac pro Accompagnement, soins et services à la personne** (niveau 4), avec 2 452 personnes en formation et 770 sortants ;
- le **Bac pro Services aux personnes et animation dans les territoires** (niveau 4), avec 1 336 personnes en formation et 885 sortants.

À eux seuls, ces deux diplômes regroupent la quasi-totalité des effectifs, tant parmi les formés que parmi les sortants.

Champ et définitions :

Les effectifs en formation correspondent au stock de personnes inscrites en formation initiale, toutes années de cursus confondues. Les effectifs sortants correspondent aux personnes en dernière année de cursus. Les données couvrent la formation initiale par apprentissage et sous statut scolaire.

Source : SIS Carif-Oref de Normandie, 2025.

▼ Évolution des effectifs en formation initiale entre 2022 et 2024

Effectifs formés	2022	2023	2024	Total 2022-2024	Évolution 2022-2024 %
Formation initiale par apprentissage	179	117	52	348	-70,9
Formation initiale sous statut scolaire	4 204	3 949	3 794	11 947	-9,8
Total	4 383	4 066	3 846	12 295	-12,3

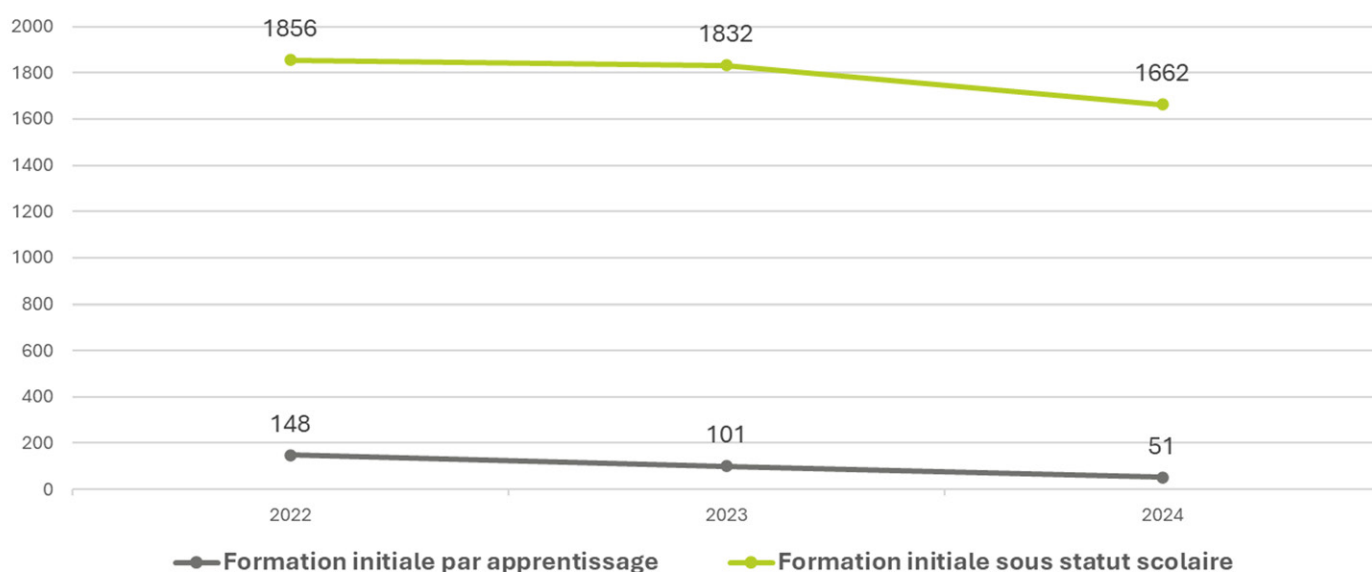
Source : SIS Carif-Oref de Normandie, 2025

Entre 2022 et 2024, le nombre total de personnes en formation **diminue de façon continue, soit une baisse de 12,3 % (537 personnes en moins)**.

Cette évolution concerne les deux voies de formation :

- la **formation initiale sous statut scolaire**, qui passe de 4 204 formés en 2022 à 3 794 en 2024 (-9,8 %)
- la **formation initiale par apprentissage**, dont les effectifs passent de 179 à 52 personnes sur la période (-70,9 %).

► Évolution des effectifs sortants de formation initiale entre 2022 et 2024



Source : SIS Carif-Oref de Normandie, 2025

Le nombre de personnes en dernière année de cursus diminue également sur la période. Une baisse de 14,5 % est enregistrée, soit 291 personnes en moins.

Cette évolution concerne les deux voies :

- les **sortants issus de la formation sous statut scolaire** passent de 1 856 à 1 662 (- 10,5 %)
- les **sortants issus de l'apprentissage** passent de 148 à 51 (-65,5 %).

LA FORMATION DES DEMANDEURS D'EMPLOI DANS LE CADRE DU PRFP

▼ Effectifs des demandeurs d'emploi formés

RNCP	Niveau	Intitulé de la certification	en 2024	en 2025
36004	3	DE - Accompagnant éducatif et social (DEAES)	347	323
37715	3	TP - Assistant de vie aux familles (ADVF)	498	538
39680	4	DE - Technicien de l'intervention sociale et familiale (TISF)	39	40
Total général			884	901

Source : Région Normandie, 2025

En 2025, 901 demandeurs d'emploi ont été formés dans le cadre du Programme Régional de Formation Professionnel (PRFP) aux métiers de l'aide à domicile et de l'accompagnement social.

Ce volume est légèrement supérieur à celui observé en 2024 (884 personnes), soit une hausse de 1,9 % (+17 personnes).

La formation repose sur trois certifications de niveaux 3 et 4, avec des évolutions différenciées entre 2024 et 2025.

Le TP Assistant de vie aux familles constitue la certification la plus suivie sur les deux années. Les effectifs atteignent 538 personnes en 2025, contre 498 en 2024, soit une augmentation de 8 %.

À l'inverse, le DE d'accompagnant éducatif et social enregistre un recul des effectifs, passant de 347 personnes en 2024 à 323 en 2025 (- 6,9 %).

Le DE de technicien de l'intervention sociale et familiale reste marginal en volume, avec des effectifs quasi stables, de 39 personnes en 2024 à 40 en 2025.

LA FORMATION CONTINUE DES SALARIÉS CENTRÉE SUR LA SÉCURITÉ ET LE MAINTIEN DES COMPÉTENCES

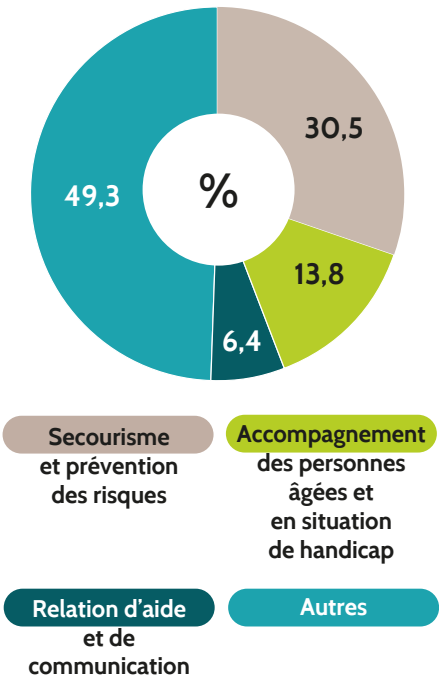
Si la formation initiale constitue la porte d'entrée principale vers les métiers de l'aide à domicile, la formation continue joue, elle, un rôle essentiel pour accompagner les salariés en poste, maintenir leurs compétences et sécuriser leurs pratiques.

Les données communiquées par l'Opco EP Normandie montrent que la formation continue dans le secteur de l'aide à la personne reste largement orientée vers la sécurité et la prévention des risques.

En 2024, plus de 30 % des stagiaires ont suivi une formation de secourisme ou liée à la prévention des risques professionnels comme le Sauveteur Secouriste du Travail ou la Formation premiers secours citoyen (ancien PSC1).

Ces actions, souvent obligatoires ou fortement recommandées, répondent à la nécessité d'assurer la sécurité des intervenants et des personnes accompagnées.

► Répartition des formations suivies par les salariés de la branche des services à la personne en 2024



Source : Opco EP, Traitement Carif-Oref de Normandie, 2025



La deuxième grande famille de formations concerne l'**accompagnement des publics fragiles**, notamment des personnes âgées ou en situation de handicap. Elle regroupe près de 14 % des stagiaires.

Les modules liés à la **relation d'aide et à la communication** représentent environ 6 % des formations.

Enfin, près de la moitié des actions (49 %) relèvent d'autres thématiques, souvent spécifiques à chaque structure : hygiène, manutention, alimentation, ou encore adaptation au poste.

Ces formations, souvent courtes et directement applicables sur le terrain, répondent avant tout à des besoins immédiats ou à des obligations réglementaires.

Si elles contribuent indéniablement à la professionnalisation des intervenants, elles restent peu qualifiantes et ne débouchent pas sur une reconnaissance formelle des compétences.

Cette faible représentation s'explique par plusieurs **freins structurels** persistants :

- **la difficulté à libérer les salariés** pour suivre des sessions longues, sans désorganiser les plannings d'intervention
- **le coût indirect du remplacement** des personnels en formation, souvent impossible à absorber pour les petites structures
- **la rareté de formateurs qualifiés**, en particulier dans les zones rurales, qui limite l'accès à une offre de proximité.



Zoom sur une certification de branche : le titre Assistant de vie dépendance

Parmi les certifications créées par la branche des particuliers employeurs et de l'emploi à domicile, le titre professionnel Assistant de vie dépendance occupe une place centrale.

Reconnu par l'État (**niveau 3 du RNCP**), il s'adresse aux professionnels qui accompagnent des personnes âgées, dépendantes ou en situation de handicap dans les gestes du quotidien.



Source : www.iperia.eu/fr

Cette certification incarne la **volonté de la branche de structurer et valoriser les parcours professionnels** au sein d'un secteur en pleine mutation.

La formation s'appuie sur **sept blocs de compétences** couvrant les dimensions clés du métier : préparation des repas, entretien du cadre de vie, accompagnement à la mobilité, maintien du lien social, prévention des risques, et organisation de l'activité.

Ce référentiel, commun à la **formation continue** et à la **Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)**, garantit une approche complète et professionnalisante.

Le titre constitue à la fois un **outil de reconnaissance** et un **levier d'évolution** pour les salariés en poste.

Il permet à des intervenants expérimentés de faire reconnaître leurs compétences et d'accéder à une qualification officiellement reconnue par la branche et par l'État.

Au-delà de l'aspect technique, cette certification participe à la professionnalisation durable du secteur, en consolidant les compétences, la confiance et la qualité de service des intervenants à domicile.

LA VAE : UN OUTIL INTÉRESSANT,
MAIS TROP SOUVENT HORS DE PORTÉE

La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) offre aux professionnels déjà en activité la possibilité de faire reconnaître leur expérience sans nécessairement suivre une formation complète.

C'est un levier important pour valoriser les parcours et consolider les compétences dans un secteur où de nombreux salariés exercent sans diplôme.

En Normandie, les données récentes montrent cependant que ce dispositif reste encore peu utilisé par les professionnels de l'aide à domicile.

▼ Les chiffres normands de la VAE par diplôme en 2024

Certifications visées en 2024 (FAP Aides à domicile et aides ménagères)	ÉTAPE DE LA RECEVABILITÉ		ÉTAPE DU JURY			
	Nombre de dossiers de recevabilité déposés	Nombre de dossiers recevables	Validation totale	Validation partielle	Validation Refusée	Ensemble
Titre pro Assistant de vie aux familles	24	24	18	1	-	19
Diplôme d'État Technicien de l'intervention sociale et familiale	5	5	1	1	2	4
Bac Pro Accompagnement soins et services à la personne option B-en structure	3	3	7		2	9
Bac Pro Accompagnement, soins et services à la personne - option A - à domicile	2	2	6	1	-	7
Diplôme d'Etat Assistant familial	2	2	-	-	-	-
Diplôme d'État de Médiateur familial	1	1	1	1	-	2
MC-CS Aide à domicile	-	-	1	-	1	2
Total	37	37	34	4	5	43

Source : SIS Carif-Oref de Normandie, 2025

En 2024, les certificateurs normands ont étudié **37 dossiers de VAE**, contre **74 en 2023**, soit une baisse de moitié. Le titre professionnel Assistant de vie aux familles reste la certification la plus demandée, avec **24 dossiers** déposés.

Sur la même période, **43 jurys** ont été organisés, contre **19 l'année précédente**. Le titre professionnel Assistant de vie aux familles concentre l'essentiel de l'activité, avec 19 décisions de jury, dont 18 validations totales. Les certifications directement orientées vers l'exercice à domicile restent plus marginales : le

Bac pro Accompagnement, soins et services à la personne – option A – à domicile totalise **7 décisions** de jury, tandis que la **MC Aide à domicile ne compte que 2 décisions**, illustrant une mobilisation encore limitée de ces diplômes pourtant ciblés sur le cœur de métier.

Les **responsables formation et encadrants** interrogés soulignent l'importance de la VAE pour la professionnalisation, mais pointent les **dysfonctionnements** apparus depuis son transfert à France VAE : disparition des accompagnements collectifs, manque d'information,

incertitude sur les **financements et complexité** des démarches. Employeurs comme salariés se trouvent démunis face à un dispositif jugé lourd et peu lisible.

Ainsi, la VAE apparaît aujourd'hui **fragilisée** et en décalage avec les besoins du secteur. Les acteurs appellent à une **clarification du pilotage**, à une **simplification des procédures** et au **retour d'un accompagnement collectif de proximité**, conditions nécessaires pour en faire un véritable levier de reconnaissance et de fidélisation des professionnels du domicile.



FORMER AUTREMENT ET FORMER DURABLEMENT POUR ACCOMPAGNER LES MUTATIONS PROFONDES



La formation, un levier essentiel mais contraint par les réalités du terrain

La formation apparaît pour tous les acteurs rencontrés comme un levier incontournable pour améliorer la qualité du service et renforcer l'attractivité des métiers.

Elle constitue à la fois un outil de professionnalisation, un moyen de sécuriser les parcours et un vecteur de reconnaissance pour des salariés souvent peu qualifiés.

Mais sur le terrain, les **contraintes organisationnelles** restent fortes : continuité du service, plannings tendus, remplacements difficiles, financement des absences... autant d'éléments qui limitent la capacité à libérer du temps pour la formation.

« Ce qui bloque, ce n'est pas la volonté, c'est l'organisation. Les structures veulent former, mais elles ne peuvent pas se passer de leurs salariés sur le terrain ».



Responsable d'organisme
de formation - Entretien qualitatif

Cette réalité explique pourquoi la plupart des structures privilégient encore des formations courtes et techniques, plus faciles à planifier et à financer.

Des formations encore majoritairement courtes et techniques

Les acteurs du secteur s'accordent sur un constat : la majorité des actions de formation concernent des gestes professionnels essentiels, souvent à visée réglementaire ou de mise à jour des compétences.

Hygiène, manutention, sécurité, gestes et postures, accompagnement des publics fragiles... Ces contenus, bien que nécessaires, laissent peu de place à des modules de montée en qualification ou de développement personnel.

Cette orientation traduit une volonté de répondre à l'urgence : **sécuriser les pratiques** avant de pouvoir investir dans la professionnalisation à long terme.

« On est encore sur des formations de base : sécurité, hygiène, gestes techniques. Elles sont utiles, mais on reste dans le "faire" plus que dans le "comprendre" ».



Responsable de structure
d'aide à domicile
Entretien qualitatif

Des attentes fortes pour reconnecter la formation au terrain

Les organismes de formation comme les structures expriment un même besoin : **rapprocher la formation de la réalité du métier**.

Les intervenants demandent des **contenus concrets**, centrés sur les situations vécues à domicile et sur la relation humaine au quotidien.

« Les formations doivent davantage s'ancrer dans la pratique : 80 % de mise en situation, 20 % de théorie. C'est ainsi qu'on préparera réellement les intervenants aux situations vécues au domicile ».



Représentant d'une fédération
Entretien qualitatif

Les thématiques les plus demandées illustrent cette évolution : troubles cognitifs, communication bienveillante, gestion des émotions, transition numérique, gestes éco-responsables... Autant de sujets qui montrent une volonté d'actualiser les pratiques face aux mutations du secteur.

Des publics de formation plus hétérogènes et fragiles

Les acteurs constatent également une diversité croissante des profils accueillis en formation : jeunes en sortie de scolarité, adultes en reconversion, demandeurs d'emploi, salariés expérimentés sans diplôme.

Cette hétérogénéité enrichit les échanges, mais complexifie les dynamiques pédagogiques et nécessite un accompagnement renforcé.

Les organismes soulignent aussi des risques de décrochage, notamment lors des stages, où la confrontation à la réalité du métier peut être difficile.

« On a tous les profils : des jeunes, des mères de famille, des reconversions... Il faut adapter la pédagogie à chacun ».



Responsable pédagogique
Organisme de formation
Entretien qualitatif

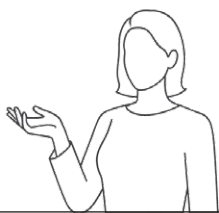
La **personnalisation des parcours** et la **montée en compétences des formateurs** deviennent alors essentielles.

Des contraintes structurelles qui freinent la mise en œuvre

Au-delà des publics, les freins restent nombreux. Les acteurs évoquent en premier lieu la **pénurie de formateurs qualifiés**, souvent issus du terrain mais peu disponibles.

À cela s'ajoute la **difficulté à trouver des terrains de stage**, les structures étant déjà fortement sollicitées. Enfin, les contraintes budgétaires et les exigences administratives pèsent sur la capacité d'innovation.

« On aimerait développer de nouvelles approches, mais les budgets sont figés. Tout se joue sur le court terme ».



Directrice d'organisme
de formation - Entretien qualitatif

Ces contraintes limitent la mise en place de formations plus longues, pourtant nécessaires à la professionnalisation durable.

Des pratiques pédagogiques qui évoluent malgré tout

Malgré les freins, de nombreux organismes s'adaptent et innovent.

Les formateurs développent des approches plus participatives : jeux de rôle, simulateurs, ateliers expérientiels, pédagogie par l'erreur, supports visuels adaptés (Facile à Lire et à Comprendre - FALC).

Ils intègrent aussi de nouvelles thématiques liées aux transitions numérique et écologique.

Ces évolutions témoignent d'une forte capacité d'adaptation et d'un engagement pédagogique réel au service de la qualité des formations.

« On essaie d'intégrer progressivement de nouvelles thématiques, mais avec les mêmes moyens. L'adaptation, c'est au quotidien ».



Formatrice
Entretien qualitatif

Une coopération à renforcer avec les employeurs

Les partenariats entre organismes de formation et structures d'aide à domicile sont jugés indispensables, mais souvent insuffisamment structurés.

Les employeurs expriment le besoin d'un dialogue plus régulier pour faire remonter les besoins réels du terrain et co-construire les contenus.

« On aimerait être associés plus en amont, pour que la formation colle à nos besoins. ».



Responsable de service à domicile
Entretien qualitatif

Une meilleure articulation entre formation et emploi apparaît comme un enjeu clé pour fluidifier les parcours et consolider les compétences.

Vers une gouvernance partagée de la formation

Les acteurs rencontrés convergent sur un point : former autrement suppose de penser collectivement la formation.

Il s'agit de renforcer la coordination entre la Région, les Opco, les organismes de formation, les fédérations et les employeurs, afin d'anticiper les besoins et d'adapter en continu l'offre de formation.

En renforçant la qualité et l'adaptation des parcours, le secteur pourra mieux répondre aux défis du recrutement, de la fidélisation et de la professionnalisation durable des métiers de l'aide à domicile.

PISTES D' ACTIONS POUR L' AVENIR DU SECTEUR DE L' AIDE À DOMICILE

L'analyse des entretiens et des données met en évidence des défis profonds, qui dépassent les difficultés conjoncturelles pour s'inscrire dans une véritable mutation structurelle du secteur. Pour y répondre, plusieurs leviers d'action prioritaires se dégagent. Ils visent à renforcer la professionnalisation, à améliorer l'attractivité, à accompagner la réforme du Service d'Autonomie à Domicile (SAD) et à inscrire durablement les structures dans les transitions numérique et écologique.

FAIRE DE LA FORMATION UN LEVIER STRATÉGIQUE ET STRUCTURANT

La formation constitue le socle de transformation du secteur. Elle doit permettre à la fois de renforcer la qualité des interventions, de sécuriser les parcours professionnels et de fidéliser les salariés. Les acteurs s'accordent sur la nécessité de repenser les approches pédagogiques, encore trop éloignées de la réalité du terrain.

- Promouvoir des **parcours centrés sur la pratique**, fondés sur une pédagogie "**formation-action**", avec une forte proportion de **mise en situation professionnelle**.
- Intégrer de manière systématique les **nouveaux enjeux du secteur** : accompagnement de publics complexes, usage des outils numériques, posture relationnelle et développement durable.
- Adapter les dispositifs de formation aux **profils variés** des apprenants (jeunes, reconversions, publics en difficulté linguistique) grâce à des supports visuels, une **modularisation accrue** et des **rythmes différenciés**.
- Développer la formation continue des salariés déjà en poste, souvent freinée par les con-

traintes organisationnelles, en privilégiant des **modules courts et opérationnels**, compatibles avec les temps de travail.

- **Relancer la dynamique de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)**, aujourd'hui fragilisée, afin de reconnaître les compétences acquises sur le terrain et soutenir la mobilité ascendante.

Renforcer la qualité et l'accessibilité de la formation constitue ainsi un enjeu stratégique majeur pour stabiliser les effectifs et garantir la professionnalisation du secteur.

Ces évolutions exigent une concertation étroite entre les structures employeuses, les Opco, les organismes de formation et les financeurs publics, afin d'assurer un pilotage territorial cohérent de la montée en compétences.



REVALORISER LES MÉTIERS ET AMÉLIORER L'ATTRACTIVITÉ

L'attractivité des métiers de l'aide à domicile ne peut être abordée sous le seul angle de la rémunération. Elle repose aussi sur la **reconnaissance sociale**, le sens du métier et la qualité des conditions d'exercice.

- Mieux faire connaître les métiers du domicile en **valorisant leur utilité sociale, leur technicité** et leur contribution au "bien vieillir" des populations.
- Créer de **véritables parcours professionnels** : passerelles vers les métiers du soin, de la coordination ou de la formation, et perspectives d'évolution pour les salariés expérimentés.
- **Améliorer les conditions de travail** : équilibre des plannings, réduction de la pénibilité, encadrement de proximité et espaces de parole réguliers pour prévenir l'épuisement professionnel.
- **Encourager les modèles d'organisation participatifs**, inspirés d'expériences comme Buurtzorg ou le collectif L'Humain d'abord, qui redonnent de l'autonomie décisionnelle aux équipes et du sens à l'action.

Ces orientations visent à redonner fierté et attractivité à des métiers essentiels à la cohésion sociale, tout en stabilisant un marché du travail aujourd'hui sous forte tension.

ACCOMPAGNER LA MISE EN ŒUVRE DU SERVICE D'AUTONOMIE À DOMICILE (SAD)

La réforme du SAD constitue un tournant majeur pour le secteur. Elle offre l'opportunité de bâtir une offre de services plus lisible et coordonnée, à condition d'être accompagnée de manière adaptée.

- Mettre en place un **accompagnement technique et financier** des structures, notamment associatives et rurales, pour faciliter la mise en conformité avec le cahier des charges national.
- Soutenir la **mutualisation des moyens** (formation, encadrement, logistique) entre structures afin de préserver la diversité du tissu local.
- **Développer des outils numériques partagés** favorisant la coordination entre acteurs du soin, du social et de l'aide à domicile.
- Garantir un **dialogue étroit** entre l'ARS, les Conseils départementaux et les employeurs pour anticiper les effets économiques et humains de la réforme.

Le succès du SAD dépendra de la capacité collective à concilier structuration du secteur et soutien concret aux structures de terrain.

TRANSFORMER LES TRANSITIONS NUMÉRIQUE ET ÉCOLOGIQUE EN LEVIERS D'INNOVATION

Les transitions numérique et écologique, encore inégalement intégrées, doivent devenir des axes structurants de modernisation. Elles constituent des leviers d'attractivité, d'efficacité et de sens pour les nouvelles générations de professionnels.

- **Généraliser la formation aux outils numériques** (télégestion, sécurité des données, messageries sécurisées, DMP) et encourager la co-construction d'outils adaptés aux réalités de terrain.
- **Soutenir les innovations technologiques** favorisant la coordination des parcours d'accompagnement et la simplification administrative.
- Intégrer la dimension écologique dans les pratiques quotidiennes : mobilité durable, utilisation de produits ménagers écoresponsables, tri des déchets, achats responsables.
- **Valoriser les démarches écoresponsables** des structures dans les marchés publics et les appels à projets régionaux.

Ces deux transitions, si elles sont accompagnées, peuvent devenir des vecteurs de professionnalisation et d'attractivité pour un secteur en quête de modernisation.

PILOTER LA TRANSFORMATION PAR LA COOPÉRATION TERRITORIALE RENFORCÉE

La réussite de ces évolutions passe par une gouvernance partagée et territorialisée, capable de croiser les politiques publiques, les besoins locaux et les réalités du terrain.

- **Créer un observatoire régional de l'emploi et des compétences du domicile**, pour suivre les besoins en recrutement, en formation et en qualification.
- **Renforcer la coordination entre les acteurs régionaux** (Région, ARS, Conseils départementaux, Opcv, fédérations, organismes de formation) autour d'une stratégie commune.
- **Encourager les expérimentations locales et les innovations sociales** portées par les acteurs du terrain, notamment dans l'économie sociale et solidaire.
- **Développer une logique de coopération inter-filières** (santé, médico-social, aide à domicile) pour fluidifier les parcours et mutualiser les ressources.

Cette approche partenariale permettra de mieux piloter les transitions et de garantir une adaptation continue du secteur aux besoins de la population.

Développer des modèles d'habitat partagé en s'appuyant sur l'expertise des services d'aide à domicile

Sur la base d'une étude conduite pour la Fédésap en 2024 sur l'habitat alternatif des personnes âgées et en situation de handicap, l'habitat partagé/inclusif apparaît comme un levier majeur de transformation du domicile. Face au vieillissement démographique et à l'augmentation des situations d'isolement, ces modèles proposent une réponse conciliant maintien à domicile, sécurité et vie sociale.

En Normandie comme ailleurs, les SAD disposent d'un positionnement naturel pour s'y engager, grâce à leur connaissance fine des besoins des bénéficiaires et leur ancrage dans les territoires. Leur implication offre plusieurs opportunités :

- amélioration de la qualité de vie des personnes accompagnées
- valorisation et diversification des missions des professionnels du domicile, avec des conditions d'exercice plus collectives et moins morcelées
- continuité et sécurisation des parcours résidentiels, en proposant une alternative crédible entre logement ordinaire et établissement.

Pour que ce potentiel devienne une réalité, plusieurs conditions doivent être réunies :

- renforcer l'accompagnement des SAD dans la conduite de projets d'habitat partagé
- développer les compétences d'animation, de coordination et de gestion de la vie sociale et partagée
- sécuriser le cadre de mise en œuvre, notamment sur le libre choix de l'habitant et le risque de requalification en établissement
- pérenniser et harmoniser les financements, en particulier l'Aide à la Vie Partagée (AVP), dont l'application est encore très hétérogène selon les territoires.

En donnant au domicile « un cadre de vie collectif », les projets d'habitat partagé participent à la revalorisation des métiers du domicile, en offrant des conditions d'intervention plus attractives, créatives et professionnalisantes et répondent à un souhait de plus en plus exprimé : vieillir chez soi, mais jamais seul.

Source : Vie sociale et habitat. Les conditions pour permettre aux Services Autonomie à Domicile (SAD) de participer au développement de l'habitat alternatif, Fédésap, 2024

CONCLUSION



Cette étude met en évidence que le secteur de l'aide et de l'accompagnement à domicile se trouve aujourd'hui à un point de bascule. Sous l'effet combiné du vieillissement démographique, de la complexification des situations accompagnées, des tensions persistantes sur l'emploi et des réformes structurelles en cours, notamment la mise en œuvre du Service d'Autonomie à Domicile (SAD), les métiers du domicile sont appelés à évoluer en profondeur. Ces transformations interrogent directement la capacité du secteur à disposer des compétences nécessaires pour répondre durablement aux besoins des personnes accompagnées.

Au-delà des enjeux quantitatifs de recrutement, la question des compétences apparaît comme centrale et structurante. Les métiers de l'aide à domicile ne relèvent plus uniquement de savoir-faire techniques liés aux gestes du quotidien. Ils mobilisent désormais un socle élargi de compétences, combinant **savoir-faire professionnels, compétences relationnelles, capacité d'adaptation, autonomie, coordination interprofessionnelle et appropriation progressive des transitions numérique et écologique**. Cette montée en complexité du travail s'opère pourtant dans un contexte où les parcours de formation initiale s'érodent, où la formation continue reste majoritairement centrée sur des obligations réglementaires, et où les dispositifs de reconnaissance de l'expérience, comme la VAE, peinent à jouer pleinement leur rôle.

Les compétences comportementales et relationnelles, longtemps considérées comme « implicites », apparaissent désormais comme des compétences professionnelles à part entière, déterminantes pour la qualité de l'accompagnement, la prévention des ruptures de parcours et la fidélisation des salariés. De même, la diversité des profils et des parcours constitue un atout pour

le secteur, à condition d'être accompagnée par des **dispositifs de formation adaptés, intégrant les enjeux linguistiques, interculturels et pédagogiques**.

Dans ce contexte, former autrement devient une nécessité stratégique. Il ne s'agit plus seulement de former davantage, mais de **former mieux**, en rapprochant les contenus des **réalités du terrain**, en développant des **pédagogies actives**, en **sécurisant les temps de formation** pour les salariés en poste et en renforçant l'articulation entre emploi, formation et évolution professionnelle. La compétence doit être pensée comme un levier de reconnaissance, d'attractivité et de stabilisation des parcours, et non comme une simple réponse ponctuelle aux obligations réglementaires.

Enfin, la réussite des transformations engagées suppose un **pilotage territorial renforcé** des compétences, associant l'ensemble des acteurs : employeurs, organismes de formation, Opco, collectivités territoriales, ARS et services de l'État. Dans un secteur fortement dépendant des politiques publiques, la montée en compétences ne peut reposer uniquement sur les structures de terrain. Elle nécessite une **vision partagée**, inscrite dans le temps long, capable d'anticiper les besoins, de sécuriser les parcours professionnels et de garantir la qualité de l'accompagnement à domicile.

En définitive, la question des compétences dépasse le seul champ de la formation : elle conditionne la soutenabilité du modèle de l'aide à domicile, la reconnaissance des métiers et la capacité collective à répondre au défi du « bien vieillir à domicile ». Faire de la compétence un axe central des politiques publiques et des stratégies d'acteurs, c'est investir à la fois dans la qualité du service rendu, dans l'attractivité des métiers et dans la cohésion sociale des territoires.



ACTEURS RENCONTRÉS

ENTREPRISES DE SERVICES À LA PERSONNE

Olivier Muller, Gérant de l'APEF
et Vice-président du collectif
"L'Humain d'abord",

Antoine Blondel, Gérant,
Autonhome

Anabelle Robin, Directrice,
Association ETRE

Agathe Fatras, Gérante, O2

FÉDÉRATIONS

Guy Loudière, Secrétaire général,
Fedesap

Caroline de Foville, Responsable
régionale, FEPEM Normandie

Amélie Bizet, Coordinatrice réseau,
UNA Normandie

Shirley Lefebvre, Responsable
Formation, UNA Solidarité
Normande

Pauline Lorimier, Directrice
du service RH, Fédération ADMR
de la Manche

OPÉRATEURS DE COMPÉTENCES (OPCO)

Christian Brants, Responsable
Actions Territoriales, Entreprises
de proximité (EP)

Corinne Morvan, Déléguée
régionale, délégation Bretagne
Normandie, Uniformation

ORGANISMES DE FORMATION/ PROFESSIONNALISATION

Sandrine Paris, Chargée d'ingénierie
de formation, AFPA

Romain Girard, Responsable, Ipéria

Clémentine Condori, Chargée
de mission compétences et
certifications, Ipéria

Solène Jean Noël, Consultante
formation et pédagogie, Université
du Domicile

Stéphanie Bossé, Conseillère
en développement de l'offre et
dispositifs de professionnalisation,
Ipéria

Caroline Dulché, Chargée de
développement, Media Formation

Paul Lebreton, Directeur, MFR de
Percy

COMMISSION PARITAIRE RÉGIONALE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (CPRE) DE LA BRANCHE DE L'AIDE À DOMICILE

Amélie Bizet, Présidente

Corinne Morvan, Vice-présidente

Magali Golmard, Secrétariat

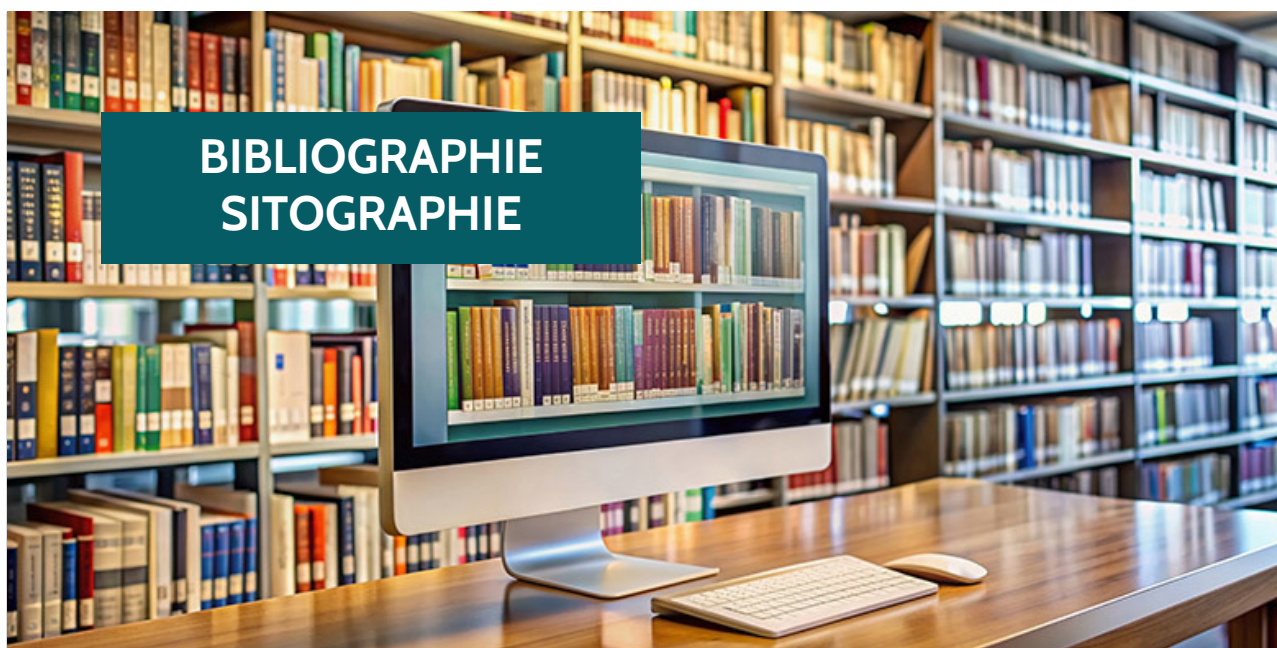
ADMINISTRATIONS ET INSTITUTIONS PUBLIQUES

Juliette Joly, Responsable du pôle
attractivité des métiers, en charge
de la qualité de vie au travail et de
l'égalité professionnelle femmes-
hommes, ARS Normandie

Pierre Tsuji, Directeur adjoint, ARS
Normandie

Pascal Lemieux, Responsable de
la feuille de route sur la transition
écologique du système de santé,
ARS Normandie

Hélène Lepasant, Chargée de projet
formation, Région Normandie



BIBLIOGRAPHIE SITOGRAPHIE

RAPPORTS

Le secteur des particuliers employeurs et de l'emploi à domicile, Rapport sectoriel, Observatoire de l'emploi à domicile, 2025, 48p.

https://observatoire.fepem.fr/app/uploads/2025/06/Rapport_de_branche_2025.pdf

Climat, énergie : décarbonons le secteur de l'autonomie. Un rapport pour alimenter la planification écologique de la branche autonomie : impact carbone et leviers de décarbonation, Rapport Final, The shift project, CNSA, en3s, avril 2024

<https://www.cnsa.fr/sites/default/files/2024-05/tsp-rapport-final-autonomie.pdf>

Services à la personne et transition écologique : un défi et une opportunité, FESP, 2024

<https://www.fesp.fr/services-a-la-personne-et-transition-ecologique-un-defi-et-une-opportunite/>

Analyse des effets de la transition écologique et énergétique. Entreprises de services à la personne, Opco EP, juin 2024

<https://www.opcoep.fr/ressources/centre-ressources/branches/architecture/analyse-transition-ecologique-energetique-entreprises-architecture-2024-opcoep.pdf>

Les services à la personne : un marché confronté à des défis majeurs d'ici 2030, Les Thémas n°1, ministère de l'Économie, 2023

https://www.servicesalapersonne.gouv.fr/files/files/etudes/202311-themas-dge-n15-sap.pdf?utm_source=chatgpt.com

Les Métiers en 2030. Quelles perspectives de recrutement en région ? France Stratégie/Dares, 2023

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/normandie-quelles-difficultes-de-recrutement-dici-2030>

Les besoins en professionnels du sanitaire et social en Normandie, Carif-Oref Normandie, 2023, 80p.

https://www.profilinfo.fr/doc_num.php?explnum_id=17552

Les besoins en emplois dans le secteur de l'emploi à domicile en Normandie, Baromètre n°40, Observatoire de l'emploi à domicile - FEPEM, 2022, déc

<https://observatoire.fepem.fr/publication/barometre-n40-les-besoins-en-emplois-dans-le-secteur-de-lemploi-a-domicile-en-normandie/>

Comment rendre attractif le métier d'auxiliaire de vie ? Le point de vue de 4739 auxiliaires de vie, Fedesap, 2021, 36p.

<https://www.fedesap.org/wp-content/uploads/2021/10/ETUDE-VALORISATION-VDEF-09-2021.pdf>

En Normandie, 737 000 personnes sont âgées de 65 ans ou plus en 2021 ; elles pourraient être 200 000 de plus en 2050, Insee analyse Normandie, n°141, 2025

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/8564018#consulter>

Les besoins en personnel accompagnant des personnes âgées en perte d'autonomie, Les dossiers de la Dares, n°123, Dares, 2024, 62p.

<https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2024-10/DD123MAJ071024.pdf>

ARTICLE

Évolution du métier d'aide à domicile vers le numérique en santé. Une étude exploratoire à travers l'expérience des bénéficiaires, Elisa Chanial, Revue management & avenir santé, n°8, 2021, 19p.

<https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-sante-2021-1-page-53?lang=fr>

LES FÉDÉRATIONS ET RÉSEAUX

Fédération française des services à la personne et de proximité

<https://www.fedesap.org/>

Fédération des particuliers employeurs de France

<https://www.fepem.fr/>

La fédération du service à la personne

<https://www.fesp.fr/>

Union nationale de l'aide, du soin et des services à la personne

<https://una-normandie.fr/>

La branche de l'aide à domicile

<https://aideadomicile-labranche.fr/>

LES SITES INSTITUTIONNELS

<https://solidarites.gouv.fr/>

<https://www.pour-les-personnes-agees.gouv.fr/>

<https://www.service-public-autonomie.fr/>

<https://www.cnsa.fr/>

<https://www.onisep.fr/metier>

LES OPCO

Opco des entreprises de proximité

<https://www.opcoep.fr/accueil>

Opco de la cohésion sociale

<https://www.uniformation.fr/>

POUR ALLER PLUS LOIN

Vie sociale et habitat. Les conditions pour permettre aux Services Autonomie à Domicile (SAD) de participer au développement de l'habitat alternatif, Fédésap, 2024, p.72

<https://www.fedesap.org/wp-content/uploads/2024/07/ETUDE-FEDESAP-Habitat-alternatif-Juin2024.pdf>

Bien vivre et vieillir dans l'autonomie à domicile (rapport I). HCFEA – Conseil de l'âge, 2024, 91p.

https://hcfea.fr/IMG/pdf/rapport_i_bien_vivre_et_vieillir_dans_l_autonomie_a_domicile.pdf?utm_source=chatgpt.com

Lieux de vie et accompagnement des personnes âgées en perte d'autonomie, IGAS , 2024, 109p.

https://igas.gouv.fr/sites/igas/files/2024-03/2023-014r_-_rapport-2.pdf?utm_source=chatgpt.com

Services à la personne. Bilan économique et enjeux de croissance, Bruno Despujol, Alexandre Devevey, et Lionel Pau, Oliver Wyman, Fédération du service aux particulier, 2023, 72p.

<https://www.oliverwyman.fr/content/dam/oliverwyman/v3/localsites/france/publications/2023/SERVICES-%C3%80-LA-PERSONNE.pdf>

Aide à domicile
en Normandie :
transformations et impacts
sur les besoins en compétences

Mise en page
Montages photo
Nathalie Grember
Crédit photo
Adobe Stock

Décembre 2025

Responsable de l'étude
Elise Dehays
Directrice de la publication
Céline Le Méhauté



Cofinancé par
l'Union européenne



Site de Caen

Espace Jean Monnet
8 place de l'Europe
14200 Hérouville-Saint-Clair

Site de Rouen

Atrium
115 boulevard de l'Europe,
BP 1152
76176 Rouen Cedex

Tél : 02 31 95 52 00

Email : contact@cariforefnormandie.fr