

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

SYNTHÈSE

Édition
Décembre
2025



Cette synthèse présente les principaux enseignements de l'étude « Transformations et impacts sur les besoins en compétences dans le secteur de l'aide à domicile en Normandie », réalisée en 2025. Elle porte spécifiquement sur le secteur de l'aide et de l'accompagnement à domicile, confronté à des transformations profondes liées au vieillissement de la population, à l'évolution des besoins des publics accompagnés et aux mutations organisationnelles du secteur. Inscrite dans le cadre du programme national FSE+ Emploi - Inclusion - Jeunesse - Compétences (programmation 2021-2027), cette étude vise à éclairer l'action publique et les stratégies des acteurs régionaux face aux enjeux d'emploi, de compétences et de formation.

AIDE ET ACCOMPAGNEMENT À DOMICILE EN NORMANDIE

L'analyse du secteur de l'aide et de l'accompagnement à domicile en Normandie met en évidence trois constats structurants :

- une hausse durable des besoins liée au vieillissement accéléré de la population
- une fragilisation croissante des ressources humaines, marquée par des tensions de recrutement et une forte mobilité
- un décalage entre l'évolution des métiers et les capacités actuelles de formation et de professionnalisation.

Ces constats posent la question de la soutenabilité du modèle à moyen terme et appellent des réponses coordonnées en matière d'attractivité, de formation et de sécurisation des parcours.

À retenir : le secteur de l'aide à domicile est confronté à une hausse durable des besoins liée au vieillissement de la population, dans un contexte de fragilisation progressive de l'emploi et des ressources humaines.



CHIFFRES CLÉS

- 22 157 actifs en emploi en 2022
- - 6 % d'emplois en 6 ans
- 94,3 % des actifs sont des femmes
- 49,6 % des actifs ont plus de 50 ans
- 83,3 % en CDI
- 56,2 % à temps partiel
- 74 % de recrutements difficiles
- 29 500 recrutements d'ici 2030

Sources :

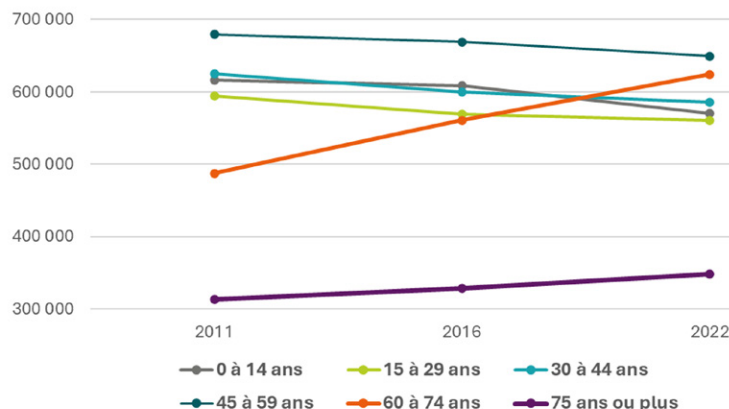
Insee, RP 2016 et RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025
France Travail, BMO 2025
Observatoire de l'emploi à domicile, Fepem, 2022

UN SECTEUR CLÉ FACE AU VIEILLISSEMENT ACCÉLÉRÉ DE LA POPULATION

La Normandie connaît un vieillissement rapide de sa population : entre 2011 et 2022, le nombre de personnes de plus de 60 ans a progressé de 21,6 %, tandis que les moins de 45 ans reculaient. Cette dynamique alimente une hausse continue des besoins d'aide et d'accompagnement à domicile, dans un contexte de virage domiciliaire privilégiant le maintien à domicile des personnes âgées et des personnes en situation de handicap.



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



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

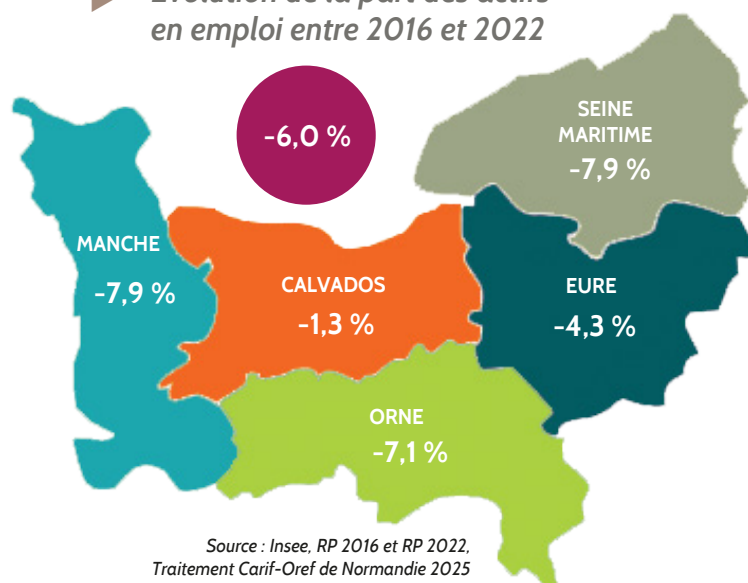
À retenir : la dynamique démographique rend la progression des besoins d'aide à domicile durable et structurelle à moyen et long terme.

UN RECU DE L'EMPLOI DANS UN SECTEUR FORTEMENT FÉMINISÉ ET VIEILLISSANT

Entre 2016 et 2022, l'emploi dans l'aide à domicile recule de 6 %, pour atteindre 22 157 actifs. Cette baisse concerne l'ensemble des départements normands, avec des intensités variables selon les territoires.



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



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



94,3 %

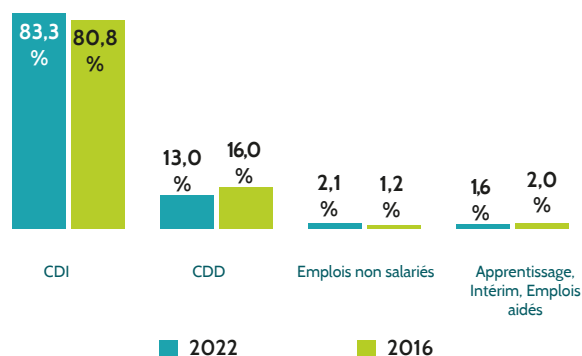


5,7 %

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

Le secteur demeure très fortement féminisé (plus de 94 % de femmes) et vieillissant, près de la moitié des professionnels ayant 50 ans ou plus. Si le niveau de qualification progresse, cette évolution ne compense pas les fragilités structurelles observées.

► Répartition des actifs en emploi par type de contrat



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

Les emplois sont majoritairement stables (plus de 83 % en CDI), mais le temps partiel reste dominant (61 % des actifs). La structure des emplois est peu hiérarchisée : les aides à domicile et auxiliaires de vie regroupent plus de 70 % des effectifs, tandis que les fonctions d'encadrement et de coordination restent marginales, limitant les perspectives d'évolution professionnelle.

À retenir : le secteur connaît un recul de l'emploi malgré des besoins croissants, dans un contexte de forte féminisation, de vieillissement des effectifs et de perspectives d'évolution limitées.

UN SECTEUR ENGAGÉ DANS DES TRANSFORMATIONS SOCIODÉMOGRAPHIQUES, ORGANISATIONNELLES ET RÉGLEMENTAIRES MAJEURES

Le secteur est confronté à plusieurs transformations profondes et concomitantes :

- une transition sociodémographique liée au vieillissement accéléré de la population
- une évolution des publics accompagnés, plus âgés, plus fragiles et plus complexes
- une crise structurelle d'attractivité des métiers

- une transformation organisationnelle et réglementaire avec la mise en œuvre du Service d'Autonomie à Domicile (SAD)
- une transition numérique encore hétérogène selon les structures
- une transition écologique émergente, intégrant progressivement des logiques de sobriété et de responsabilité sociétale.

À retenir : les transformations en cours redéfinissent durablement les organisations du travail et les attentes envers les professionnels du secteur.



DES MÉTIERS EN ÉVOLUTION NÉCESSITANT UN RENFORCEMENT ET UN ÉLARGISSEMENT DES COMPÉTENCES

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 gériatrie 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.

À retenir : les compétences comportementales, relationnelles et organisationnelles deviennent aussi déterminantes que les compétences techniques dans l'exercice des métiers



UN MARCHÉ DU TRAVAIL DURABLEMENT DÉSÉQUILIBRÉ ET MARQUÉ DE FORTES TENSIONS

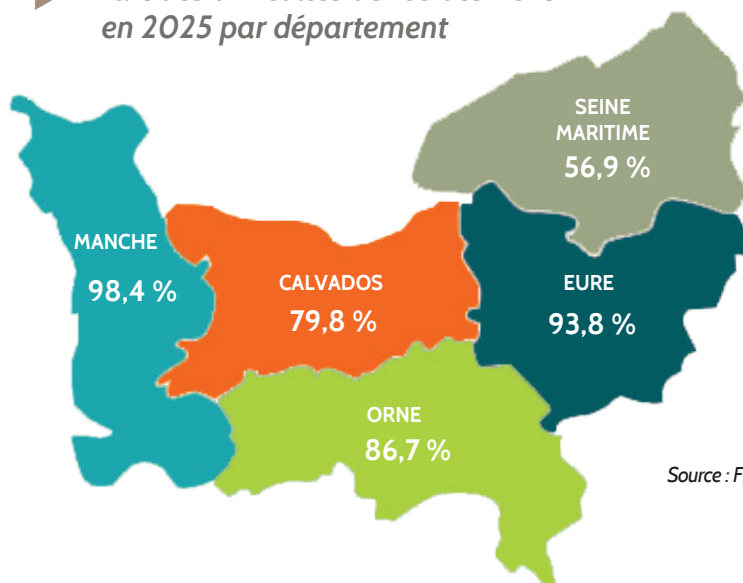
Le marché de l'emploi de l'aide à domicile en Normandie est marqué par un déséquilibre structurel entre besoins des employeurs et ressources disponibles.

- 74 % des projets de recrutement sont jugés difficiles en Normandie.
- Les tensions sont particulièrement fortes dans certains départements, traduisant des difficultés accrues dans les territoires ruraux.
- Les métiers souffrent d'une désaffection marquée : les candidatures proviennent majoritairement de publics éloignés de l'emploi ou de personnes en reconversion, avec peu d'orientations spontanées vers le secteur.

Ce contexte se traduit par un fort turn-over : en 2022, 2 513 personnes sont entrées dans les métiers de l'aide à domicile, tandis que 4 526 en sont sorties, soit une perte nette de plus de 2 000 salariés en une seule année.

À retenir : Le secteur fait face à un déséquilibre durable entre besoins de recrutement et ressources disponibles, nécessitant des actions renforcées en matière d'attractivité et de fidélisation.

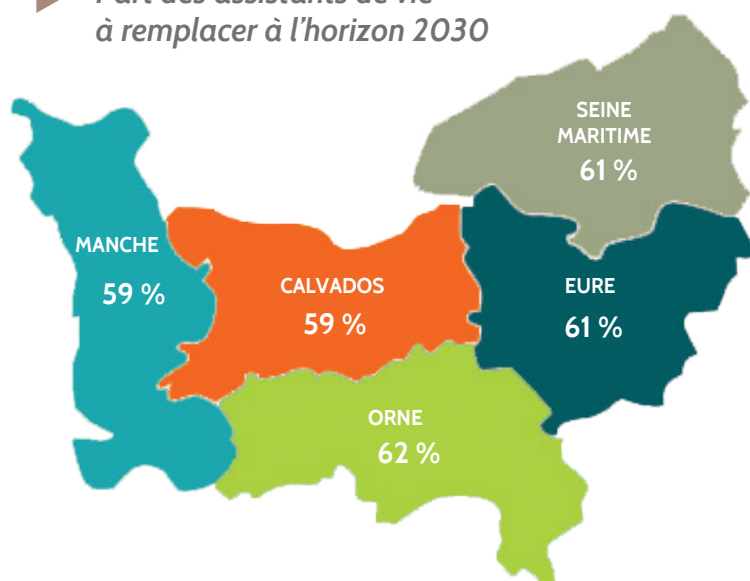
► Part des difficultés de recrutement en 2025 par département



Source : France Travail, BMO 2025

DES BESOINS MASSIFS DE RENOUVELLEMENT ET DE STABILISATION DES EFFECTIFS

► 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

Au-delà des tensions immédiates, le secteur est confronté à une dynamique de renouvellement des effectifs particulièrement élevée, liée à plusieurs facteurs cumulatifs :

- vieillissement de la main-d'œuvre,
- départs précoces liés à l'usure professionnelle,
- difficultés durables de fidélisation.

Sur la seule année 2022, 21 % des actifs ont quitté la famille professionnelle, ce qui illustre l'ampleur des difficultés de stabilisation des effectifs.

À l'horizon 2030, les besoins de recrutement sont estimés à près de 29 500 postes en Normandie par l'Observatoire de l'emploi à domicile¹ (Fepem²), principalement pour :

- remplacer les départs à la retraite,
- compenser les sorties précoces,
- répondre à la hausse continue des besoins d'accompagnement à domicile.



UN MODÈLE ÉCONOMIQUEMENT SOUS TENSION

La hausse durable des besoins intervient dans un cadre financier contraint, largement dépendant de financements publics encadrés. Les difficultés de recrutement, le turn-over et l'absentéisme désorganisent les services et génèrent des coûts supplémentaires. Ces fragilités limitent la capacité des structures à investir et à améliorer les conditions de travail. Au-delà du recrutement, c'est donc la viabilité économique du modèle qui est en jeu à moyen terme.

À retenir : le secteur devra faire face à des besoins massifs de renouvellement des effectifs à l'horizon 2030, liés aux départs en retraite, aux sorties précoces et à la progression continue des besoins.

LA FORMATION ET LA PROFESSIONNALISATION : UN LEVIER STRATÉGIQUE FRAGILISÉ

La formation est identifiée par les acteurs interrogés comme un levier central, mais son efficacité est aujourd'hui contrainte.

Les flux de formation initiale reculent fortement (-12,3 % entre 2022 et 2024), avec une chute marquée de l'apprentissage. La formation continue reste majoritairement centrée sur des actions courtes et réglementaires, insuffisantes pour accompagner la montée en technicité des métiers.

La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), pourtant reconnue comme un outil clé de sécurisa-

tion de parcours, est peu utilisée et en recul avec 37 dossiers de recevabilité déposés en 2024 contre 74 en 2023. Les acteurs pointent la complexité des démarches, le manque de lisibilité et la disparition des collectifs.

À retenir : la formation demeure un levier central, mais son adaptation et sa mobilisation constituent un enjeu prioritaire pour soutenir l'attractivité et la professionnalisation du secteur.



1 Source : Observatoire de l'emploi à domicile, Baromètre de l'emploi à domicile, n°40, décembre 2022
2 FEPEM : Fédération des particuliers employeurs

▼ 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



DES FREINS PERSISTANTS MAIS DES LEVIERS IDENTIFIÉS POUR RENFORCER LA FORMATION

Les principaux freins sont :

- contraintes organisationnelles liées à la continuité du service,
- difficulté à financer et organiser des formations longues,
- pénurie de formateurs et de terrains de stage,
- hétérogénéité et fragilité des publics,
- fragilisation du dispositif de VAE.

Les acteurs convergent sur plusieurs leviers :

- reconnecter la formation aux réalités du terrain,
- faire évoluer les pratiques pédagogiques,
- intégrer les thématiques liées aux mutations du secteur,
- personnaliser les parcours et renforcer l'accompagnement,

• renforcer la coopération entre acteurs.

• aller vers une gouvernance partagée de la formation.

À retenir : La levée des freins identifiés et la mobilisation des leviers partagés constituent une condition essentielle pour sécuriser durablement les parcours professionnels.

LES ENJEUX STRATÉGIQUES POUR L'ACTION PUBLIQUE

Le secteur de l'aide à domicile est confronté à un risque de décrochage entre la progression durable des besoins et la capacité à mobiliser et fidéliser les professionnels.

Les leviers d'action identifiés sont :

- **Stabiliser les effectifs avant d'augmenter les volumes**
Prioriser les actions de fidélisation (évolution professionnelle, tutorat, qualité de vie au travail) afin de réduire les sorties précoces et le turnover.
- **Territorialiser les réponses**
Déployer des stratégies différenciées selon les tensions locales (zones rurales, territoires vieillissants, bassins à forte pénurie).
- **Sécuriser et structurer les parcours professionnels**
Construire des trajectoires évolutives et lisibles (entrée dans le métier, spécialisation, coordination, encadrement), en articulant formation initiale, formation continue et

dispositifs de reconnaissance des compétences.

À ce titre, la relance de la VAE, via la simplification des démarches et le rétablissement d'accompagnements collectifs, constitue un levier concret de sécurisation et de fidélisation des professionnels.

- **Adapter les contenus de formation aux réalités du terrain**
Renforcer les compétences relationnelles, organisationnelles et de coordination, en intégrant davantage de mises en situation.

• **Soutenir l'organisation et l'encadrement intermédiaire**

Accompagner les structures dans la gestion des ressources humaines, la prévention de l'usure professionnelle et l'optimisation des plannings.

- **Engager une réflexion sur la soutenabilité économique**
Analyser les équilibres financiers du modèle et anticiper les besoins d'investissement à moyen terme.





CONCLUSION

Le secteur de l'aide et de l'accompagnement à domicile est confronté à une dynamique paradoxale : des besoins en forte croissance liés au vieillissement de la population, mais une fragilisation persistante de l'emploi et de l'attractivité des métiers. Les tensions de recrutement, le fort renouvellement des effectifs et le recul des flux de formation interrogent la soutenabilité du modèle à moyen terme. Les leviers d'action sont identifiés : attractivité, sécurisation des parcours, adaptation de la formation, coordination des acteurs, mais leur mise en cohérence constitue désormais un enjeu central pour garantir la continuité et la qualité de l'accompagnement sur le territoire normand.

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

SYNTHESE

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