

RAPPORT D'ÉVALUATION

de l'impact du dispositif de relayage
sur la **Q**ualité de **V**ie et les **C**onditions
de **T**ravail du poste de « relayeuse »

Juin 2023



Sommaire

3

1.Introduction

- A. Contexte de l'étude
- B. Finalité
- C. Objectifs opérationnels

5

2.Méthodologie mobilisée

- A. Les principes d'intervention de l'URIOPSS Occitanie
- B. La méthodologie d'évaluation QVCT mobilisée
- C. Accueil de la démarche et participants

9

3.Organisation du poste de relayeuse à Espace Social

- A. L'esprit : un petit tour du côté du baluchonnage Québécois : un système léger (baluchon) et fiable (confiance)
- B. La mise en œuvre du relayage à Espace Social

12

4.Evaluation de l'impact QVCT de l'organisation du travail de relayage à Espace Social

- A. Présentation synthétique du score global : un score QVCT très satisfaisant
- B. Analyse des scores QVCT par thématique
 - 1. Un contenu du travail maîtrisé
 - 2. Des relations au travail à améliorer
 - 3. Un parcours et des compétences porteurs de reconnaissance
 - 4. Un management du travail ressource pour le poste
 - 5. Un volet santé au travail à consolider/valoriser
 - 6. Un volet égalité des chances perçu comme vecteur de bien-être

30

5.Synthèse des points forts à consolider et des axes à améliorer en vue d'une pérennisation du dispositif

- A. Synthèse des principaux axes forts à Espace Social
- B. Synthèse des axes d'amélioration

32

6.Les axes de pérennisation d'un dispositif qui doit rester souple et fiable

- A. Des enjeux de pérennisation juridique, sociaux et sociétaux
 - 1. Un enjeu juridique et social accentué par une dérogation utile mais complexe et inadaptée
 - 2. Une réponse indispensable et innovante à des besoins sociaux et sociétaux repérés
- B. Préconisations pour un dispositif de relayage durable
 - 1. Consolider une organisation du travail fiable reposant sur un intervenant unique dédié à chaque relayage
 - 2. Mettre en œuvre un cadre juridique et social empreint de souplesse et de confiance

39

7.Conclusion

40

8.Annexes

- A. Fascicule relayage Espace Social
- B. Flyer communication relayage
- C. Contrat relayage
- D. Fiche de poste relayeuse Espace Social

1. Introduction

Le présent rapport constitue la présentation des résultats d'une étude relative aux impacts de l'expérimentation d'un dispositif de relaying, sur la Qualité de Vie et les Conditions de Travail des professionnels expérimentateurs d'Espace Social. Elle a été pilotée par Laëticia COURTIN, juriste de formation, Conseillère Technique en Droit Social, Gestion des Ressources Humaines et Amélioration des Conditions de Travail à l'URIOPSS Occitanie depuis octobre 2008[1].

A. Contexte de l'étude

L'association Espace Social expérimente depuis 2019, un dispositif de relaying dont le déploiement est assuré par son directeur et une salariée volontaire sur le poste de « relayeuse ».

Initié dans le cadre du droit au répit des aidants[2], le relaying vise à remplacer un proche aidant par un professionnel auprès de l'aidé pour un temps pouvant aller de 36 heures à 6 jours consécutifs.

Ce dispositif étant incompatible avec l'application stricte des règles du code du travail relatives aux durées maximales quotidiennes et hebdomadaires de travail et aux durées minimum de repos, Espace Social bénéficie pour permettre sa mise en œuvre, d'une dérogation au droit du travail qui lui a été accordée en 2019 dans le cadre de la Loi du 10 août 2018 pour un Etat au service d'une société de confiance et de son décret d'application.

Il apparaît aujourd'hui opportun après 3 années d'expérimentation, d'évaluer l'impact de cette dérogation et de sa mise en œuvre, sur les professionnels concernés, en vue d'une pérennisation qui se révèle indispensable du dispositif.

[1] Titulaire d'un DEA de droit International privée de la Faculté de Rouen obtenu en 1999, 21 ans d'expérience dans le secteur médico-social (Conseil juridique, ressources humaines et accompagnement), 15 ans de coopération avec le réseau ANACT-ARACT

[2] LOI n° 2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement, Titre III, chapitre III

B. Finalité

L'évaluation présentée a pour finalité d'identifier les impacts de la mission proposée et de l'organisation du travail de relayage à Espace Social sur la qualité de vie et les conditions de travail de l'équipe concernée. Ses résultats ont vocation à repérer les points de vigilance, les ajustements et innovations sociales à envisager en vue de la pérennisation du dispositif de relayage et en perspective de la dérogation sociale accordée. Le lien entre conditions d'organisation du travail et réponse aux besoins des bénéficiaires est également envisagé.

C. Objectifs opérationnels

Sur la base des éléments des Accords Nationaux Interprofessionnels relatif à la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) des 19 juin 2013 et 9 décembre 2020, l'évaluation sera pilotée selon une approche basée sur l'expression des salariés en perspective des 6 axes suivants :

- Santé au travail
- Contenu du travail
- Relations au travail
- Parcours et compétences
- Egalité des chances et conciliation des temps
- Management du travail

Les résultats permettent, sur la base du ressenti exprimé par les salariés concernés, d'objectiver l'impact sur la qualité de vie au travail de l'organisation du travail adoptée en lien avec la nature et les spécificités de la mission de relayage confiée à Espace Social (en termes de sens, reconnaissance, autonomie, marge de manœuvre, égalité). Les scores atteints par chacun des 6 axes QVCT seront analysés au regard des forces et améliorations envisageables.

Les indicateurs sociaux et organisationnels proposés pourront servir de repères aux prochaines évaluations du dispositif.

2. Méthodologie mobilisée

A. Les principes d'intervention de l'URIOPSS Occitanie

- L'étude et la méthodologie déployée ont été mises en œuvre dans le respect des principes et des valeurs fondatrices de l'association Espace Social et en accord avec le contexte réglementaire actuel.
- La méthodologie met l'accent sur l'importance de la communication des savoir-faire et des savoir être de ses interlocuteurs. Elle est un lieu de parole et d'écoute, d'échange et de non-jugement concernant l'expression de l'autre.
- L'approche est participative et interactive, elle donne une place importante à la parole des participants. Cette approche suppose de leur part (quel que soit leur niveau de responsabilité), une volonté d'engagement et d'implication dans la réalisation de l'étude.
- Les intervenants de l'URIOPSS Occitanie respectent scrupuleusement le principe de confidentialité autour des informations dont ils sont destinataires.
- Au-delà des échanges autour des expériences et du ressenti des participants, l'étude menée s'appuie sur des apports théoriques, méthodologiques et l'élaboration d'outils/supports adaptés.

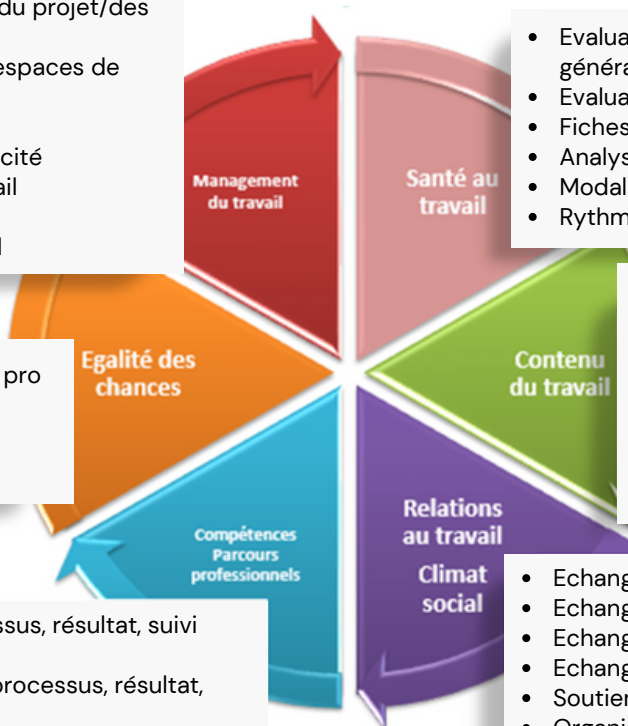
B. La méthodologie d'évaluation QVCT mobilisée

Sur la base des éléments des Accords Nationaux Interprofessionnels relatifs à la Qualité de Vie et des conditions de Travail de juin 2013 [3] et décembre 2020 [4], des outils du réseau ANACT-ARACT et des orientations prioritaires du 4ème Plan Régionale Santé Travail 2021-2025 d'Occitanie, l'analyse des documents et des matériaux recueillis à l'occasion du pilotage du diagnostic collectif s'est faite avec le soutien d'une grille d'analyse, en perspective des 6 axes QVCT (présentés dans la roue ci-dessous) :

- Connaissance et partage du projet/des valeurs associatives
- Expression sur le travail : espaces de discussion sur le travail
- Analyse des pratiques
- Initiative/autonomie/capacité d'ajustement dans le travail
- Contrôle du travail
- Reconnaissance du travail

- Articulation vie privée/vie pro
- Egalité femme/homme
- Gestion des âges
- Intégration du handicap

- Plan de formation : processus, résultat, suivi (plan)
- Entretien professionnel : processus, résultat, exploitation, suivi...
- Développement et acquisition des compétences
- Promotion (qualification ou évolution dans l'emploi)
- Politique de fidélisation



- Evaluations des risques professionnels – politique générale de prévention (DUERP)
- Evaluation des risques psychosociaux (DUERPS)
- Fiches de poste – risques et pénibilité
- Analyse de l'absentéisme / maladie / AT
- Modalité de régulation de la charge de travail
- Rythmes de travail

- Précision des fiches de poste (objectifs, missions)
- Connaissance de l'organigramme
- Limites de l'intervention de chacun
- Horaires de travail (planning)
- Moyens/outils pour réaliser le travail
- Processus d'intégration (dans le dispositif/du dispositif)

- Echanges avec la direction
- Echanges au sein de l'équipe
- Echanges entre collègues
- Echanges avec le CSE (PV)
- Soutien & entraide (collègues et/ou direction)
- Organisation des réunions : objectifs, compte-rendu, décisions, suivi...
- Relations avec les bénéficiaires

[3] [Accord national interprofessionnel - QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL - 19 juin 2013](#)

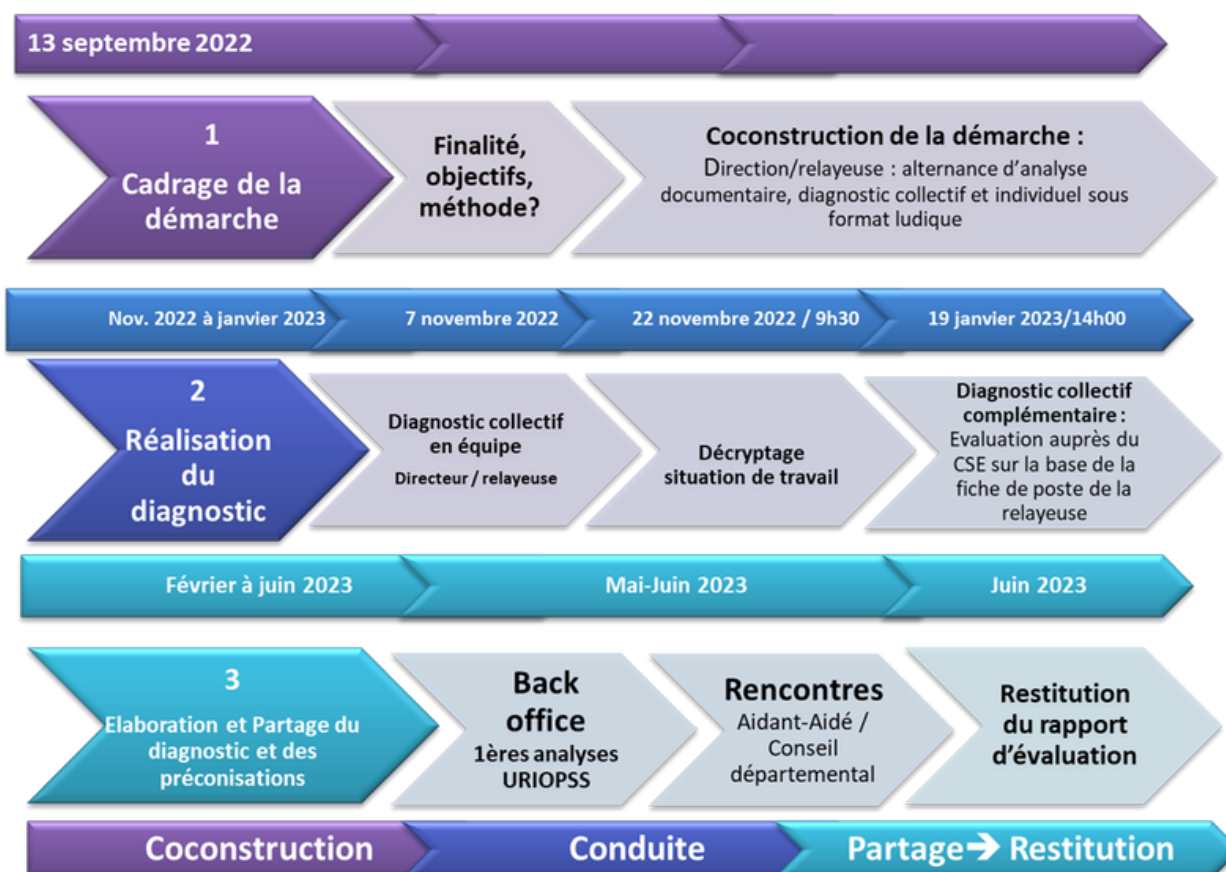
[4] [Accord national interprofessionnel du 9 décembre 2020](#) relatif à la prévention renforcée et à une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail

Visant à recueillir l'avis des professionnels investis dans le dispositif de relayage (direction / relayeuse) les 6 axes sont déclinés en 36 cartes reprenant 36 thèmes relatifs à la qualité de vie et aux conditions de travail. Les participants positionnent ensemble les cartes sur un plateau permettant de qualifier chaque thème : c'est très satisfaisant, c'est satisfaisant, c'est insatisfaisant, c'est très insatisfaisant.

Les résultats obtenus viennent alimenter l'analyse des forces, faiblesses et améliorations envisageables relatifs à la qualité de vie et aux conditions de travail. Les échanges avec les différents participants au diagnostic permettent d'identifier les points de vigilance et conditions dans lesquelles pourraient être mises en œuvre des améliorations en vue d'une pérennisation.

Pour adapter le diagnostic aux spécificités du poste et obtenir des résultats plus fins, la méthodologie déployée a prévu l'alternance :

- D'analyse documentaire
- De diagnostic collectif direction / relayeuse
- De décryptage d'une situation de travail avec la relayeuse
- D'évaluation de la connaissance du poste auprès du CSE
- D'évaluation du dispositif auprès d'un couple aidant-aidé
- De présentation des premiers résultats aux salariés concernés direction / relayeuse
- D'échange avec le conseil départemental
- De remise du rapport final d'évaluation



C. Accueil de la démarche et participants

Le pilotage du diagnostic a bénéficié de la participation de l'ensemble des parties identifiées au démarrage :

- Bruno MODICA, Directeur Espace Social, manager du dispositif,
- Corinne ROBERT-MONIER, Relayeuse, Espace Social,
- Audrey GUICHARD, Directrice Adjointe Espace Social,
- Les membres du CSE d'Espace-Social,
- Monsieur et Madame LOPEZ, couple Aidant-Aidé, bénéficiaire du dispositif,
- Madame Mélanie BARTHELOT, Cheffe de Service des ESSMS du département du Gard,

L'ensemble des acteurs du dispositif rencontrés se sont tous montrés pro-actifs et engagés dans le pilotage du diagnostic quel que soit la phase, l'outil mobilisé ou le contexte des rencontres (réunions CSE, diagnostic ludique, visite à domicile...). La pérennisation du dispositif de relayage est une véritable attente au croisement d'enjeux sociaux et sociétaux marqueurs d'un marché du travail et d'une approche du vivre ensemble en pleine évolution.

3. Organisation du poste de relayeuse à Espace Social

A. L'esprit : un petit tour du côté du baluchonnage Québécois : un système léger (baluchon) et fiable (confiance) [5]

Au Québec, ce système existe depuis plus de vingt ans. Inventé par l'infirmière Marie Gendron, le « baluchonnage » permet à un aidant de quitter le foyer (pour prendre des vacances, se faire hospitaliser...) pendant qu'un professionnel le remplace pour une durée de quatre à quatorze jours, et en habitant à son domicile. Le proche bénéficie d'un répit de longue durée compris entre 4 et 14 jours, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, pendant lequel la baluchonneuse prend le relais dans toutes ses activités du quotidien (soins, entretien de la maison, médication, préparation des repas...). Il est demandé au proche de quitter son domicile durant tout le baluchonnage pour profiter d'un véritable repos, permettre à la baluchonneuse d'être seule avec la personne malade et créer ainsi un moment privilégié de confiance permettant de meilleurs résultats. Si le proche ne dispose pas d'autre possibilité d'hébergement, il peut bénéficier du programme « Baluchon escapades ».

- ✓ Le dispositif est piloté depuis le siège social situé à Montréal par une équipe composée d'une direction générale, d'un pôle clinique et d'un pôle administratif.
- ✓ Sur le terrain, plusieurs baluchonneuses et baluchonneurs (1 en 2020) interviennent dans toute la province pour prendre le relais des proches aidants. Il s'agit pour la plupart d'anciennes soignantes retraitées du réseau public de santé et leur moyenne d'âge est de 64 ans.
- ✓ L'équipe clinique dispense aux nouvelles recrues une formation obligatoire d'une semaine portant sur l'accompagnement des proches, les maladies neurodégénératives, la prise en charge de la personne âgée dépendante avec des mises en situation et des retours d'expérience.

[5] «Le baluchonnage, modèle venu du Québec», Sophie Jaggi-Desportes, élève directrice d'ESSMS-Promotion 2019-2020 EHESP, publié dans le magazine Direction[s] N° 183 - février 2020

- ✓ Le temps de travail est équivalent au temps de repos.
- ✓ Il n'est pas possible de travailler plus de 14 jours par mois et plus de 168 jours par an. Le baluchonnage n'est pas conciliable avec certains aspects de la vie : impossible d'être baluchonneuse et mère de jeunes enfants dépendants à la maison. Les aidants sont aussi plus à l'aise avec une personne expérimentée. » [6]

Le terme « baluchonnage » traduit l'idée selon laquelle le proche aidant quitte le domicile avec son baluchon pour prendre du répit pendant que l'accompagnatrice spécialisée, appelée « baluchonneuse », apporte, elle aussi, son baluchon pour venir s'occuper de la personne pendant quelques jours.

Il s'agit de professionnels volontaires ayant le choix de chacune de leur mission et d'une grande capacité d'adaptation. Sur le principe, dans un baluchonnage, le professionnel s'attend à surmonter les obstacles, déjouer les difficultés, être endurant si besoin grâce au soutien de son coordinateur. « Au Québec, les baluchonneurs ont l'habitude de dire qu'il y a 5 % de moments difficiles pour 95 % de moments de bonheur. En effet, les personnes accompagnées peuvent avoir des symptômes psychocomportementaux qui peuvent rendre complexe leur accompagnement si ceux-ci sont plus importants qu'attendu mais de façon générale, le baluchonnage est un moment de rencontre, une découverte de l'autre et les conditions d'intervention sont souvent très agréables pour le baluchonneur qui, en se consacrant entièrement à l'accompagnement de l'aidé, est alors en vacances de son propre quotidien.» [7]

Au Québec, ce sont les pouvoirs publics qui prennent en charge la majeure partie des coûts[8] via un programme de soutien au baluchonnage.

[6] « Faire confiance au baluchonnage », Guylaine Martin, Directrice de la Fondation Baluchon Alzheimer au Québec, 7 août 2018, [6] « Faire confiance au baluchonnage », Guylaine Martin, Directrice de la Fondation Baluchon Alzheimer au Québec, 7 août 2018, « Faire confiance au baluchonnage », Guylaine Martin, Directrice de la Fondation Baluchon Alzheimer au Québec, 7 août 2018.

[7] « Le baluchonnage », Rachel Petitprez, directrice de Baluchon France, publiée dans National Library of Medicine, juillet 2020

[8] Soutien financier via le programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) et la prise en charge du coût du service : chaque jour de baluchonnage coûte 520 dollars, mais ne revient qu'à 15 dollars au proche aidant – soit 10,23 euros – le reste étant directement payé par le réseau.

B. La mise en œuvre du relayage à Espace Social

A l'association Espace Social, le déploiement du dispositif de relayage expérimental est assuré par son directeur, la directrice adjointe (en remplacement seulement) et une salariée volontaire sur le poste de « relayeuse ».

Le modèle adopté présente des caractéristiques qui répondent au cahier des charges du relayage et d'autres qui apparaissent comme singulières. Nous relevons plus particulièrement :

- **L'unicité du poste dans l'organisation**
- **La complétude du poste de travail**
- **L'unicité de la relation avec le couple aidant-aidé**
- **La prise en compte du ressenti et de l'expertise de la relayeuse dans la programmation des missions**
- **La reconnaissance de l'expérience, de l'expertise, de la compétence et des exigences du poste opérée par la classification conventionnelle et la rémunération consécutive**

Profil de la relayeuse

- **Engagement choisi : volontariat au sein de l'équipe en place**
- **Qualification, expérience et compétences élevées**
- **Classification : promotion** par rapport à l'ancien emploi d'intervenante à domicile, employée de degré 2 à l'échelon 3
- **Rémunération spécifique : mise en place d'une prime biannuelle, travail de nuit, dimanches et jours fériés compensés financièrement**
- **Disponibilité : adéquation entre situation sociale et exigences du poste**

Poste confié

- **Poste unique au sein de l'organisation et entièrement dédié à la mission de relayage**
- **Chaque situation de relayage repose sur le principe d'unicité de la relation**
- **Mission : la totalité de la mission est confiée à la relayeuse sous la supervision de la direction: contacts avec l'aidant / évaluation de la "relayabilité" de la situation / programmation de la mission / communication sur le dispositif / suivi administratif et social**
- **Public ciblé : le dispositif s'adresse à tout aidant quelque soit le profil de l'aidé (personne âgée, handicapée, en perte d'autonomie...)**

Programmation des missions

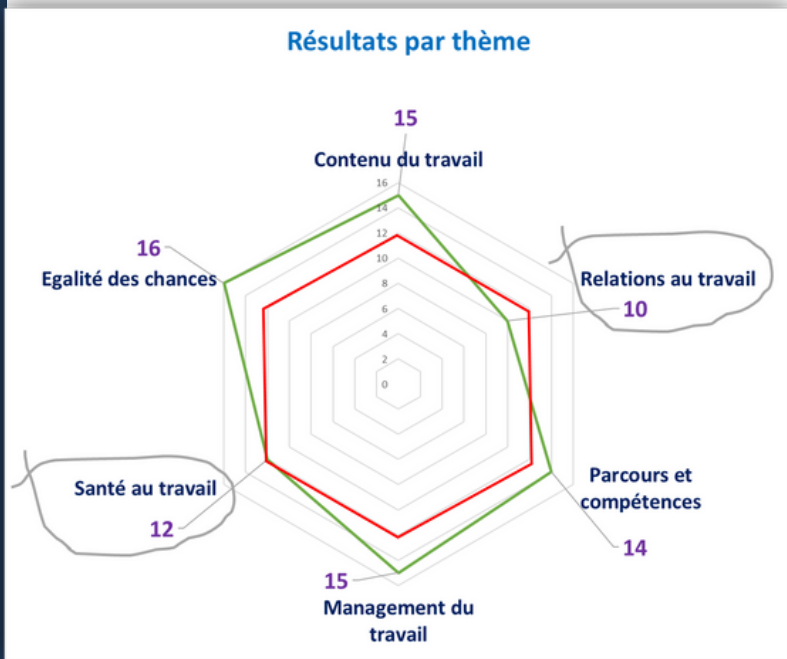
- **Autonomie de la relayeuse sur la programmation**
- **Alternance des missions et des temps de repos envisagée au regard de l'intensité des missions évaluée par la relayeuse**
- **Assouplissement des règles d'attribution du repos compensateur / fonctionnement comparable au forfait jour**

4. Evaluation de l'impact QVCT de l'organisation du travail de relayage à Espace Social

A. Présentation synthétique du score global : un score QVCT très satisfaisant

Diagnostic QVCT Direction - Relayeuse

Diagramme des forces et faiblesses par thématique :



Les scores pas thématique :

Thèmes	Score QVCT
Contenu du travail	15
Relations au travail	10
Parcours et compétences	14
Management du travail	15
Santé au travail	12
Egalité des chances	16

— Diagramme évaluation QVCT relayage Espace Social

— Diagramme cible obtenu si tous les scores QVCT = 12

En dessous de 7, le thème est prioritaire

Pour chacune des thématiques :

Vous avez obtenu un score supérieur à 12 :

Il semble que ce sujet soit maîtrisé. C'est l'occasion d'engager un échange sur les modalités de pérennisation et de consolidation de ce bon résultat.

Vous avez obtenu un score compris entre 7 et 12 :

Il semble que ce sujet soit un axe de progrès pour le dispositif. Il s'agit maintenant d'analyser et de comprendre pourquoi certains items ne sont pas jugés satisfaisants.

Vous avez obtenu un score inférieur à 7 :

Ce sujet est manifestement une zone de difficulté pour le dispositif. Il est probablement à investir en priorité.

L'expression partagée du Directeur et de la Relayeuse d'Espace Social, à partir d'une grille d'analyse des 6 thèmes QVCT permet d'objectiver, pour l'ensemble des thématiques, **une fourchette de score QVCT entre 10 pour le plus bas et 16 pour le plus élevé.**

- ✓ **Les axes QVCT Maîtrisés : 4 thématiques sur 6 se situent au-dessus de 12 : Contenu du travail / Parcours et compétences / Management du travail / Egalité des chances :** Ce résultat permet d'objectiver un score QVCT élevé, l'organisation du relayage à espace social suscite la satisfaction et l'engagement des professionnels, direction et relayeuse dans le travail du dispositif. L'analyse du détail de ces axes devra permettre d'identifier les actions utiles à :
 - **La consolidation de ces bons résultats :** vérifier les sous-thématiques moins fortes et les processus qui permettraient de sécuriser l'organisation du travail adoptée
 - **La pérennisation de ces bons résultats :** identifier les actions et le cadre nécessaires à leur durabilité ainsi qu'à leur essaimage ou duplication à d'autres dispositifs
- ✓ **Les axes QVCT à améliorer : 2 thématiques se situent entre 7 et 12 : relations au travail / santé au travail :** les résultats permettent d'identifier ces thèmes comme des axes de progrès s'agissant de l'organisation du travail du relayage. Il s'agit maintenant d'analyser et de comprendre pourquoi certains items ne sont pas jugés satisfaisants.
- ✓ **Les axes QVCT en difficulté : Aucune thématique QVCT n'a obtenu un résultat inférieur à 7 :** ce résultat permet d'objectiver que sur la base de l'expression des salariés aucun axe favorisant la QVCT ne représente de difficulté manifeste ou d'urgence à traiter.

→ **Le résultat global obtenu à partir de l'expression des salariés témoigne d'une organisation du travail du dispositif de relayage d'Espace Social qui favorise la Qualité de Vie et les Conditions de Travail**

L'organisation adoptée est porteuse de sens, de reconnaissance et d'autonomie. Elle repose sur un management du travail qui cultive la confiance s'agissant :

- Des compétences déployées par la relayeuse : savoirs, savoir-faire, savoir-être
- De l'organisation des relayages
- Des relations avec les bénéficiaires aidant-aidés qui ont recouru au dispositif

→ **Le résultat doit être consolidé dans une perspective de pérennisation : L'enjeu sera d'identifier les déterminants de la sécurisation sociale, juridique et économique du dispositif**

La souplesse organisationnelle et les modalités concrètes de réalisation du travail doivent être soutenues par un cadre et des processus adaptés à la nature du relayage et garantissant la responsabilité d'Espace Social et de la salariée investie sur le poste.

Les critères permettant le recrutement sur le poste doivent être objectivés pour assurer un engagement de qualité et une pérennisation du niveau de QVCT atteint avec la professionnelle actuellement concernée.

B. Analyse des scores QVCT par thématique

1. Un contenu du travail maîtrisé

Score QVCT = 15 : La thématique « contenu du travail » est maîtrisée et favorise l'engagement professionnel et la qualité de vie au travail de la relayeuse, sur les 6 sous-thématiques explorées, 3 sont très satisfaisantes et 3 sont satisfaisantes

1-Contenu du travail	Très insatisfait	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Clarté du travail confié : chaque professionnel du dispositif connaît la mission qui lui est confiée, détient une fiche de poste précisant des missions, des objectifs, des limites et le cadre collectif dans lequel s'inscrit son travail (relations transversales et hiérarchiques)			X	
Adéquation entre horaires de travail / mission / contenu : les plannings d'intervention permettent aux professionnels du dispositif d'effectuer correctement leur travail, remplir leur mission (intervention de terrain, transmission d'informations, écrits, évaluation...)				X
Les consignes de travail : processus, procédures, échéances, priorités, périmètre de compétence, sont connues et partagées par les professionnels du dispositif			X	
Autonomie : les consignes et procédures applicables vous permettent d'ajuster votre travail ou de proposer des modifications ou améliorations dans ses conditions de réalisation				X
Charge de travail : le volume de travail confié et la polyvalence des missions vous permet d'effectuer un travail de qualité : pas de travail empêché, pas de charge mentale ?				X
Responsabilité : le travail confié correspond à vos compétences et capacités professionnelles, ne vous amène pas à avoir le sentiment de prendre des risques			X	
Indicateurs de satisfaction	0	0	3	3

✓ **3 sous-thématiques très satisfaisantes : L'adéquation entre les horaires de travail, la mission et son contenu / L'autonomie / La charge de travail**

✓ **3 thématiques satisfaisantes : La clarté du travail confié / Les consignes de travail / La responsabilité du professionnel**

✓ **Points forts :**

- **L'autonomie** accordée à la relayeuse dans l'organisation des relayages lui permet d'autoréguler sa charge de travail, ses missions et l'alternance de situations de relayage intenses et moins intenses. Ces conditions de travail sont soutenues par l'organisation du poste à Espace Social, qui prévoit de **confier directement à la relayeuse les missions :**

-**D'évaluation prévisionnelle de la charge de travail** en amont des situations de relayage : conditions et durée du relayage envisagé, conditions d'accueil de la relayeuse, exigences de l'aidant, niveau de dépendance de l'aidé, impact sur la qualité de son sommeil, qualité et nombre d'autres intervenants à domicile

-**De programmation de la succession des missions de relayage** dans le temps : la relayeuse organise elle-même cette programmation en fonction de l'intensité ressentie ou pressentie de chaque relayage

- **La confiance** accordée à la relayeuse par la direction vient soutenir cette autonomie. Elle repose sur la reconnaissance des compétences et de l'expertise de la professionnelle.
- La professionnelle concernée fait preuve **d'un degré d'appropriation élevé quant à la nature et aux objectifs de la mission** qui lui est confiée : Une mission d'aide à l'aidant qui s'inscrit dans un droit au répit. La relayeuse intervient pour « remplacer » l'aidant, pas pour faire mieux ni moins bien.

-Les **limites de son intervention et les responsabilités** qu'elle assume découlent de cette maîtrise

-**Les conditions lui permettant d'être sécurisée** sont réunies : Repérage d'une personne de confiance – soutien de la direction – astreinte téléphonique

Points de vigilance : des items empêchent l'atteinte d'un degré de satisfaction parfait

- ✓
- **Les critères d'évaluation de l'intensité du relayage** ne sont pas précisément objectivés
 - La succession des situations de relayage confiées ne permet **pas de respecter stricto sensu la dérogation sociale** accordée à Espace Social
 - **La nature et les limites de la mission principale ne sont pas toujours clairement appréhendées par les autres** parties au relayage : prescripteurs, autres intervenants à domicile, les collègues et peuvent les amener à solliciter la relayeuse au-delà de ses missions
 - **Un sentiment de qualité du travail empêché maîtrisé** : la réalité de certaines situations peut amener la relayeuse à vouloir modifier une habitude de l'aidant dans un objectif d'amélioration de la situation de l'aidé. Dans ce cas la relayeuse s'appuie sur ses échanges avec les autres intervenants à domicile pour réguler sa pratique.

2.Des relations au travail à améliorer

Score QVCT = 10 : Il semble que la thématique « relations au travail » soit un axe de progrès pour le dispositif. Sur les 6 sous-thématiques explorées, 2 sont très satisfaisantes, 1 est satisfaisante, 3 sont insatisfaisantes et 1 très insatisfaisante. Il s'agit maintenant d'analyser et de comprendre pourquoi certains items ne sont pas jugés satisfaisants.

2-Relations au travail	Très insatisfait	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Echanges entre direction et relayeuse : ils sont organisés, facilités, apportent un soutien, une aide, une reconnaissance				X
Echanges avec les collègues des autres services : ils sont organisés, apportent un soutien, une entraide, une meilleure compréhension du travail collectif d'espace social	X			
Intégration au collectif de travail : Des temps de travail collectifs, réunions, rencontres sont organisés (en binôme, trinôme...) avec d'autres professionnels		X		
Dialogue social : le travail au sein du dispositif et ses modalités d'organisation et de réalisation sont connues par le CSE, elles font l'objet de discussions, questions, informations au CSE		X		
Relations avec les bénéficiaires et leurs familles : elles sont satisfaisantes et porteuses de reconnaissance, elles ne dépassent pas les limites de votre travail				X
Relations avec les partenaires : les partenaires sont repérés, comprennent vos missions et le cadre de votre intervention			X	
Indicateurs de satisfaction	1	2	1	2

✓ **2 sous-thématiques très satisfaisantes : Les échanges entre direction et relayeuse / Les relations avec les bénéficiaires et leurs familles**

✓ **1 sous thématique satisfaisante : Les relations avec les partenaires**

✓ **2 sous-thématiques insatisfaisantes : L'intégration au collectif de travail / Le dialogue avec le CSE**

✓ **1 sous-thématique très insatisfaisante : Les échanges avec les collègues des autres services**

✓ **Points forts :**

- **Une relation de proximité avec la direction :** Le principe adopté par Espace Social, confiant la mission à une professionnelle dédiée au relaying, la place sous la supervision directe du directeur de l'association. La souplesse et l'autonomie accordée à la professionnelle sont favorisées par la disponibilité, l'écoute, la régularité et la simplicité des échanges et rencontres avec la direction en amont, en cours et après les missions de relaying effectuées.

- **Une relation de confiance « cultivée » avec les bénéficiaires :** Les prises de contacts avec les bénéficiaires en amont, en cours et en aval du relaying étant assurées directement par la relayeuse (et non par un tiers) permettent de construire un cadre d'intervention rassurant tant pour la professionnelle que pour l'aidant et l'aidé bénéficiaires. Ces axes sont soutenus par plusieurs étapes incontournables :

- Une rencontre sur les lieux du relaying**, domicile de l'aidant, assurée par la relayeuse : cette visite préalable permet à la relayeuse de collecter les données et informations essentielles pour ne pas changer les habitudes de la personne aidée,

- La signature d'un contrat activité relaying** contenant un rappel des conditions de mise en œuvre du relaying et la désignation d'une personne de confiance,[9]

- La liaison avec l'aidant au cours de la mission :** plus ou moins soutenu en fonction du profil de l'aidé et de la situation.

- **Un risque d'attachement à l'aidé régulé par l'organisation du travail :** Si la nature et la durée de la mission empreintes des principes du « vivre avec » peuvent générer de l'attachement, ce risque est à Espace Social est régulé par :

- L'articulation entre durée, intensité** du relaying et **temps de repos** accordés après la mission,

- Les savoir-faire expérientiels** développés par la professionnelle au gré des missions.

[9] Contrat activité relaying annexé

- ✓ **Points de vigilance** : des items empêchent l'atteinte d'un degré de satisfaction parfait
- **Une double contrainte poste dédiée/poste unique qui génère de l'isolement professionnel** : si la mission dédiée garantit l'expertise professionnelle et la qualité de la mission auprès des bénéficiaires elle génère un isolement de la professionnelle vis-à-vis du collectif de travail :

-**Au sein de l'organisation** : la salariée est rarement associée aux temps de travail collectifs, les contacts avec le CSE sont occasionnels. Une rencontre en CSE organisée à l'occasion de l'étude a démontré l'intérêt d'améliorer ces relations, dans un objectif de soutien, d'éclairage et d'interconnaissance des élus et de la relayeuse.

-**Sur le site du relaying** : d'autres professionnelles d'Espace Social peuvent être amenées à intervenir au domicile de l'aidant, pendant le relaying, elles ne sont pas toujours informées du relaying en cours ni de la nature de la mission et ne connaissent pas toujours leur collègue.

- ✓ **Points critiques** : Certains items qualifiés de très insatisfaisants sont à améliorer en priorité

- **Isolement professionnel choisi/subi, une agilité à développer** : Si la nature du poste fait de la capacité à travailler de façon isolée, une qualité recherchée chez les candidats « relayeurs » :

-**Des temps de travail et de régulation collectifs** doivent être mis en œuvre au sein de l'organisation de travail avec les autres professionnels d'Espace Social,

-**L'articulation des missions au domicile de l'aidé entre les différents professionnels d'Espace Social** doit être pensée : entre intervenantes à domicile et relayeuse notamment,

-**Les postures des partenaires et professionnels** extérieurs à Espace Social doivent être travaillées (infirmières notamment, mission d'aide à l'aidant, expliquer ce que n'est pas le relaying : pas de relations hiérarchiques, pas un agent d'entretien, pas une infirmière...)

3. Un parcours et des compétences porteurs de reconnaissance

Score QVCT = 14 : La thématique « parcours et compétences » est maîtrisée et favorise un engagement professionnel et la qualité de vie au travail de la relayeuse, sur les 6 sous-thématiques explorées, 3 sont très satisfaisantes, 2 sont satisfaisantes et 1 insatisfaisante

3-Parcours et compétences	Très insatisfait	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Entretien annuel et professionnel : un entretien annuel est organisé pour échanger sur le travail de l'année, identifier vos facultés, vos difficultés, vos besoins de renfort et vos souhaits d'évolution professionnelles				X
Formation : les professionnels du dispositif bénéficient d'action de formation individuelles ou collectives leur permettant d'ajuster ou développer leurs compétences		X		
La classification conventionnelle et la rémunération de l'emploi correspond au niveau de qualification, au degré de technicité, à la complexité, à la charge de travail et à la responsabilité exigés par le poste			X	
Employabilité : Les professionnels du service acquièrent des compétences qui leurs semblent transférables à d'autres postes			X	
Une politique de fidélisation et/ou de promotion dans l'emploi permet de garantir l'engagement des professionnels du dispositif				X
Utilité du travail : Votre travail vous semble utile, apporter une plus-value				X
Indicateurs de satisfaction	0	1	2	3

✓ **3 sous-thématiques très satisfaisantes : L'entretien annuel et professionnel / La politique de fidélisation et promotion / L'utilité du travail**

✓ **2 sous-thématiques satisfaisantes : La classification-rémunération de l'emploi / L'employabilité**

✓ **1 sous-thématique est insatisfaisante : La formation**

✓ **Points forts :**

- **Une classification conventionnelle valorisant l'expertise, l'autonomie, la responsabilité et les exigences du poste confié à la professionnelle :**

-**Un classement dans la filière intervention - employée de degré 2 à l'échelon 3**[10].

Bien que le poste de relayeuse ne corresponde pas précisément aux conditions de l'emploi tel que prévu par la convention collective, cette classification vient reconnaître la parfaite maîtrise de l'ensemble des missions de l'emploi, la capacité d'adaptation à des missions imprévues et la capacité d'initiative et de rendre compte.

- **Une rémunération « fidélisante » en lien avec les contraintes supportées**

-Le salaire de base est complété par les **éléments complémentaires de rémunération** liés au diplôme détenu et à l'ancienneté de la relayeuse,

-**Une prime biannuelle vient compenser les sujétions pesant sur la mission :** découchés, isolement, complexité des interventions, adaptabilité, disponibilité, responsabilité

- **Une évolution du métier d'aide à domicile vécue comme une promotion dans l'emploi :** Si le poste de relayeuse appartient à la famille des métiers de l'accompagnement éducatif et social à domicile, il est une déclinaison particulière de l'emploi d'auxiliaire de vie sociale. Les conditions d'organisation du travail observées à Espace Social corrélées au profil de la professionnelle concernée sont perçues comme **l'aboutissement d'un parcours professionnel réussi vecteur d'épanouissement professionnel.**

[10] Voir titre III chapitre 2- article 13 de la Convention collective de la branche de l'aide, de l'accompagnement, des soins et des services à domicile (BAD) du 21 mai 2010 tel que modifié par l'avenant n° venant no 43/2020 du 26 février 2020 modifié par l'avenant n°1 du 21 janvier 2021 relatif à la révision des emplois et des rémunérations

- ✓ **Points de vigilance** : des items empêchent l'atteinte d'un degré de satisfaction parfait
- **La nécessité de développer une offre de formation en lien avec la nature de la mission : une aide prolongée à l'aidant :**

-Si la professionnelle concernée a suivi une formation spécifique au relayage, ses objectifs et le **contenu essentiellement axés sur le projet de vie de l'aidé** ont eu peu d'impact sur l'adaptation des compétences aux exigences du poste de relayeuse

-**La régulation des conséquences de l'isolement prolongé avec l'aidé** rendue possible par la dérogation au temps de travail doit être soutenue par un repérage fin des besoins de développement des compétences et la construction d'un programme pluriannuel de formation spécifique au poste en complément des actions suivies avec les autres professionnels d'Espace Social : transfert de personnes, sensibilisation à certaines pathologies des aidés...

- **Une pérennisation des conditions d'emploi qui passe par l'attribution d'une dotation financière adaptée** : Si la classification et la rémunération qui en découlent sont engageantes à Espace Social, **les moyens alloués au dispositif sont insuffisants pour pérenniser ce niveau de qualité de vie et des conditions de travail** et ne prennent pas en compte la totalité des charges afférentes : salaires, déplacements, amortissement, outillage, communication et promotion du dispositif...

4. Un management du travail ressource pour le poste

Score QVCT = 15 : La thématique « management du travail » est maîtrisée et favorise un engagement professionnel et la qualité de vie au travail de la relayeuse, sur les 6 sous-thématiques explorées, 5 sont très satisfaisantes et 1 très insatisfaisante.

4-Management du travail	Très insatisfait	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Les professionnels du dispositif connaissent le cadre qui s'y applique et ses évolutions				X
Le cadre social applicable au dispositif est perçu comme juste et équitable				X
Les moyens dédiés au dispositif permettent la mise en œuvre d'un accompagnement de qualité auprès des personnes				X
Les conditions de réalisation du travail du dispositif font l'objet d'espaces ou de temps de discussion collectif (entre professionnels du dispositif, avec d'autres)				X
Les professionnels du dispositif bénéficient de temps d' analyse des pratiques professionnelles (internes ou externes)	X			
La direction et l'association soutiennent le travail du dispositif : stratégie associative, dialogue de gestion notamment...				X
Indicateurs de satisfaction	1	0	0	5

✓ **5 sous-thématiques très satisfaisantes : La connaissance du cadre applicable / le cadre social appliqué/ les moyens dédiés / les espaces de discussion sur le travail / Le soutien de la direction**

✓ **1 sous-thématique très insatisfaisante : L'analyse des pratiques professionnelles**

✓ **Points forts :**

- **Un management de proximité adapté à la nature de la mission et à l'organisation du poste de travail :** le caractère unique et expérimental du poste de relayeuse à Espace Social a influencé le mode de management déployé qui repose sur :

-Une relation hiérarchique directe avec la direction d'Espace Social caractérisée par :

- Une **disponibilité** de la direction soutenue par des échanges réguliers et fluides avec la relayeuse qui permet de réguler et sécuriser les décisions prises par rapport à la « relayabilité » ou non de certaines situations
- Des **entretiens professionnels** pilotés par la direction
- Un **éclairage et des échanges réguliers sur le cadre** d'organisation et l'avenir du dispositif

-Un management du travail reposant sur les facteurs de bien-être :

- Les missions conférées au poste, la marge de manœuvre organisationnelle, l'autonomie et l'expertise de la professionnelle cultivent une **relation de confiance**
- La classification du poste adoptée génère de la **reconnaissance et valorise les compétences déployées**

Points de vigilance : des items empêchent l'atteinte d'un degré de satisfaction parfait

✓ **L'intégration au collectif de travail doit être améliorée :**

-Dans une perspective **d'interconnaissance et de promotion du poste** et de ses particularités mais également de **soutien, d'entraide et d'appartenance à l'organisation.**

-Une **amélioration de la qualité du relayage** pourrait être soutenue par une **meilleure articulation entre les missions des intervenantes d'Espace social et la mission de la relayeuse** en cas d'intervention concomitante au domicile de l'aidant

Points critiques : Certains items qualifiés de très insatisfaisants sont à améliorer en priorité

✓ **Des modalités de régulation de la charge émotionnelle à déployer :** si l'organisation du poste de travail réunit plusieurs facteurs de bien-être, l'isolement professionnel, la nature de la mission et la responsabilité assumée peuvent générer une charge émotionnelle qui pourrait être régulée par :

-La participation de la relayeuse aux sessions d'analyse de la pratique professionnelle développées pour les autres intervenantes à Espace Social. Ce type de sessions pourraient être déployées entre relayeuses d'autres organisations.

-La mise en œuvre d'une évaluation objective et régulière de l'intensité des situations de relayages successives

-Un suivi rigoureux et une validation par la direction des temps et volumes de travail, de l'alternance entre relayage et temps repos nécessaires afin de sécuriser les décisions prises de façon autonome par la relayeuse dans la programmation de son travail

5. Un volet santé au travail à consolider/valoriser

Score QVCT = 12 : Il semble que la thématique « santé au travail » soit un axe de progrès pour le dispositif. Sur les 6 sous-thématiques explorées, 1 est très satisfaisante, 4 sont satisfaisantes et 1 est insatisfaisante. Il s'agit maintenant d'analyser et de comprendre pourquoi certains items ne sont pas jugés satisfaisants.

5-Santé au travail	Très insatisfait	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Le dispositif fait l'objet d'une analyse des risques professionnels et psychosociaux		X		
Les lieux et postes de travail des professionnels du dispositif sont adaptés au travail individuel et collectif			X	
La charge de travail individuelle et collective est prise en compte et régulée par la direction			X	
Les rythmes de travail sont alternés et font l'objet d'une régulation collective (alternance entre des temps intenses et moins intenses, relai par d'autres collègues)			X	
Soutenabilité : les volumes, temps et intensité de travail sont soutenables et permettent de préserver la santé des professionnels			X	
Charge mentale : l'investissement professionnel exigé vous semble soutenable et reconnu				X
Indicateurs de satisfaction	0	1	4	1

- ✓ **1 sous-thématique très satisfaisante : La charge mentale**
- ✓ **4 sous-thématiques satisfaisantes : Les lieux et postes de travail / La charge de travail / Les rythmes de travail / La soutenabilité du travail**
- ✓ **1 sous-thématique insatisfaisante : L'analyse des risques professionnels et psychosociaux**
- ✓ **Points forts :**
 - **Des conditions de travail qui permettent de réguler la charge mentale :** La complétude du poste et les conditions d'organisation du travail prévues par le modèle adopté à Espace Social confèrent à la professionnelle une grande **marge de manœuvre organisationnelle** qui permet
 - Une **gestion du temps, du volume et de l'intensité de travail soutenable et appréciée**
 - Une **polyvalence des lieux de réalisation du travail rendue possible par les outils mis à disposition :**
 - **Télétravail** sur le site du relayage, à domicile
 - **Rencontres** hebdomadaires avec la direction
 - **Règles de priorité** sur l'acceptation des situations de relayage intégrée par la professionnelle
 - **La totalité du temps de chaque relayage est qualifiée de temps de travail effectif :** y compris les nuits couchées, les temps sur lesquels la relayeuse peut s'absenter du domicile de l'aidant (duplication des marges de manœuvre de l'aidant)
 - **Un sens de la mission et une utilité du travail vecteurs de santé mentale :** Le degré d'appropriation et la plus-value de la mission intégrés par la professionnelle génèrent un sentiment d'utilité de l'action soutenu par l'unicité de la relation directe avec l'aidant (complicité mesurée).

- ✓ **Points de vigilance** : des items empêchent l'atteinte d'un degré de satisfaction parfait
- **Une évaluation de la « relayabilité » de la situation à sécuriser (l'aidant ne dit pas tout) régulée par la possibilité d'interrompre la mission, soutenue par la direction :**
 - Les conditions d'accueil et d'hébergement** de la relayeuse ne sont pas toujours clairement objectivées lors de la visite préalable (mise à disposition d'un espace individuel, qualité des installations (chauffage, sanitaires...))
 - Le profil de l'aidé et la nature du lien entre l'aidant et l'aidé ne rendent pas les modalités d'accompagnement mises en œuvre par l'aidant toujours duplicables** (proximité tactile, affective et émotionnelle) et peuvent générer une charge émotionnelle et un épuisement intense
 - **Un échange post-relayage entre aidé (quand c'est possible), aidant, relayeuse et manager permettrait de conforter les décisions prises et d'objectiver la qualité de l'accompagnement mis en œuvre par la relayeuse. Cette rencontre pourrait servir de base à l'élaboration du journal d'accompagnement.**
 - **Une évaluation des risques professionnels et psychosociaux à individualiser :** l'évaluation des risques du poste intégrée à celle des autres intervenantes à domicile d'Espace Social freine :
 - L'objectivation des facteurs organisationnels** vecteurs de santé et bien-être au travail
 - La mise en œuvre de **mesures de régulation des risques spécifiques**
 - La mise en évidence des **liens étroits entre facteurs de bien-être, compétences et profil de la professionnelle** concernée

6. Un volet égalité des chances perçu comme vecteur de bien-être

Score QVCT = 16 : La thématique « égalité des chances » est maîtrisée et favorise l'engagement professionnel et la qualité de vie au travail de la relayeuse, sur les 6 sous-thématiques explorées, 4 sont très satisfaisantes et 2 satisfaisantes.

6-Egalité des chances	Très insatisfait	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
L'organisation du travail au sein du dispositif vous permet une juste articulation vie privée, vie professionnelle				X
Les conditions d'organisation du travail au sein du dispositif le rende accessibles à tout professionnel quel que soit son âge, son genre, sa situation familiale...			X	
L'ensemble des outils et moyens techniques ou numériques mis à disposition des professionnels sont maîtrisés ou font l'objet d'action d'ajustement des compétences			X	
Attractivité : les conditions d'emploi, les modalités d'organisation du travail et la reconnaissance du travail de relayage actuels vous semblent attractives				X
Le travail de relayage permet de se construire et se projeter dans l'avenir				X
Le travail de relayage favorise " l'inclusion sociale "				X
Indicateurs de satisfaction	0	0	2	4

✓ **4 sous-thématiques très satisfaisantes : L'articulation vie privée-vie professionnelle / L'attractivité du poste / la projection dans l'avenir / l'inclusion sociale**

✓ **2 sous-thématiques satisfaisantes : L'accessibilité du poste / La maîtrise des outils et moyens techniques mis à disposition**

✓ **Points forts :**

- **Une forte adéquation entre mission confiée, exigences du poste et profil de la professionnelle concernée qui catalyse un sentiment d'équité et de bien-être au travail**

: Le recrutement sur le poste à Espace Social, opéré sur la base du volontariat et conforté par une juste évaluation des compétences exigées, accentue le sentiment de bien-être au travail grâce à plusieurs leviers repérés :

-**L'interaction efficiente entre l'expérience acquise dans le métier, l'âge et la disponibilité personnelle** (charges de famille, activités et centres d'intérêt personnels (animaux notamment)) boostent le parcours professionnel de la salariée concernée qui y voit **une opportunité de se projeter professionnellement dans l'avenir en tant que senior**

-**La proximité entre la posture d'aide intégrée par la relayeuse et celle déployée par l'aidante** optimise la possibilité de répit pour l'aidante et le sentiment d'utilité pour la relayeuse

-Le cadre organisationnel et les limites de l'intervention (durée, nature de la mission, temps de repos) alimentent **un juste équilibre entre investissement professionnel et possibilité de développement d'activités extra-professionnelles.**

✓ **Points de vigilance :** des items empêchent l'atteinte d'un degré de satisfaction parfait

- **L'accessibilité aux outils numériques** : si les outils nécessaires au pilotage de la mission sont mis à disposition de la professionnelle, la maîtrise de leur manipulation doit être renforcée, le cœur de métier étant éloigné de leur utilisation quotidienne
- **Une accessibilité relative** : une attention particulière doit être portée au recrutement du candidat. Si l'organisation du travail adoptée à Espace Social rendent le poste accessible à une majorité de professionnels qualifiés et expérimentés une attention particulière doit être portée :

-**A l'impact sur la vie privée** : découchés, adaptation à de multiples lieux de résidences, c'est l'esprit du « baluchon »

-**Aux limites de l'adaptation des domiciles d'intervention**

- **Communiquer mieux pour faire bouger les représentations sociétales** : Si la relayeuse est convaincue de la complexité, des exigences qui pèsent sur son travail et de son utilité sociétale, **la perception opposée qu'en ont la société et notamment la sphère familiale** peuvent impacter le bien-être de la professionnelle

5. Synthèse des points forts à consolider et des axes à améliorer en vue d'une pérennisation du dispositif

A. Synthèse des principaux axes forts à Espace Social

Contenu du travail	Relations au travail	Parcours et compétences	Management du travail	Santé au travail	Egalité des chances
Confiance reposant sur la qualification, l'expertise et l'expérience de la relayeuse	Proximité managériale	Classification conventionnelle et rémunération valorisantes et fidélisantes	Management de proximité disponibilité, écoute et soutien	Régulation de la charge mentale	Forte adéquation entre mission confiée, exigences du poste et profil
Complétude du poste et des missions conférées	Confiance des bénéficiaires cultivée par l'unicité de la relation	Déclinaison autonome du poste confié (par rapport au poste d'aide à domicile)	Souplesse organisationnelle	Totalité du temps de relayage = temps de travail effectif	Interaction efficiente entre expérience acquise, âge et disponibilité personnelle
Degré élevé d'appropriation de la nature de la mission d'aide aux aidants par la relayeuse	Risque d'attachement à l'aidé régulé	Promotion source d'épanouissement professionnel et personnel	Confiance, reconnaissance et valorisation de l'expertise et des compétences	Sens de la mission et utilité du travail	Proximité dans la posture d'aide (relayeuse / aidante)
Poste décliné et dédié à l'activité de relayage	Maintien des autres intervenants à domicile pendant le relayage	Reconnaissance salariale	Autonomie conférée dans l'organisation et la programmation du travail	Alternance des temps d'intervention et de repos en lien avec l'intensité du travail	Equilibre vie privée – investissement professionnel

B. Synthèse des axes d'amélioration

Contenu du travail	Relations au travail	Parcours et compétences	Management du travail	Santé au travail	Egalité des chances
Objectiver les critères d'évaluation de l'intensité des relayages	Mieux intégrer la relayeuse au collectif de travail de l'organisation, renforcer les informations au CSE	Développer une offre de formation adaptée à la nature de la mission : une aide prolongée à l'aidant	Améliorer l'articulation entre les intervenantes d'Espace social et la relayeuse en cas d'intervention concomitante au domicile de l'aidant	Soutenir l' évaluation post-relayage et la mise en œuvre du journal d'accompagnement	Améliorer l' accessibilité des relayeurs aux outils numériques
Adapter la dérogation sociale	Améliorer l' articulation des missions entre relayage et autres intervenants au domicile	Attribuer une dotation financière adaptée à la classification, à la rémunération nécessaires à la valorisation du poste et au financement des charges connexes	Mettre en œuvre une analyse des pratiques professionnelles au profit de la relayeuse	Mettre en œuvre une évaluation des risques professionnels et psychosociaux propre au poste	Communiquer mieux et promouvoir pour faire bouger les représentations sociétales sur le relayage
Renforcer la communication sur la nature de la mission de relayage	Travailler les postures des autres intervenants	Cibler les actions de formation répondant aux besoins propres du poste (transferts, pathologies, handicaps...)	Suivi et régulation de la charge émotionnelle	Mettre en œuvre un entretien dédié à la charge de travail	

6. Les axes de pérennisation d'un dispositif qui doit rester souple et fiable

Si le score QVCT atteint par l'expression des professionnels concernés sur l'organisation du travail de relayage à Espace Social est très satisfaisant, il est nécessaire de pointer **qu'il repose sur une modélisation spécifique générant la prise de plusieurs risques juridiques, sociaux et économiques** compensée par la plus-value attribuée à cette forme de répit de longue durée aidant-aidé à domicile. Au-delà des axes d'amélioration organisationnels très opérationnels relevés, des axes de pérennisation plus structurels répondant aux besoins des bénéficiaires, à l'engagement des actuels et futurs « relayeurs » et à la sécurisation de leurs employeurs doivent être prioritairement mis en travail, l'expérimentation touchant à sa fin à la fin de l'année 2023.

A. Des enjeux de pérennisation juridique, sociaux et sociétaux

1. Un enjeu juridique et social accentué par une dérogation utile mais complexe et inadaptée

Le développement du dispositif de relayage en France, empreint de l'esprit du baluchonnage Québécois, étant incompatible avec l'application stricte des règles du code du travail, Espace Social bénéficie comme les autres organisations porteuses à titre expérimental, d'une dérogation au droit du travail accordée en 2019 dans le cadre de la loi ESSOC de 2018[11] et de son décret d'application[12].

Si cette dérogation permet de s'affranchir :

- ✓ De la prise du repos quotidien de 11 heures,
- ✓ De l'aménagement de temps de pause en cours de relayage,
- ✓ Du respect de la durée maximale hebdomadaire de travail,
- ✓ De la durée maximum de travail de nuit,
- ✓ Et par conséquent de la durée maximale de travail quotidienne

[11] Article 53 de la loi n° 2018-727 du 10 août 2018 pour un Etat au service d'une société de confiance

[12] Décret n° 2018-1325 du 28 décembre 2018 relatif à l'expérimentation de dérogations au droit du travail dans le cadre de la mise en œuvre de prestations de suppléance à domicile du proche aidant et de séjours de répit aidants-aidés

Elle maintient l'exigence de l'attribution d'un repos compensateur dont la durée est identifiée selon un système complexe visant à déduire les temps de travail non effectifs de la durée des temps de pause et repos supprimés en cours de relaying.

Espace social rencontre des difficultés dans la mise en œuvre de ce système complexe par ce qu'il :

- ✓ **Apparaît comme encore trop rigide** au regard de la souplesse et de l'autonomie organisationnelle indispensables à une organisation engageante du dispositif de relaying : oblige à un contrôle du travail et un suivi insoutenable de la qualification des différents temps du relaying (repos sur site, travail effectif notamment)
- ✓ **Ne permet pas une juste alternance des situations de relaying** : l'alternance et la durée des repos à Espace Social est organisée au regard de l'intensité de l'investissement nécessaire à chaque relaying et évite des temps de repos trop longs ou trop courts entre les missions
- ✓ **Insécurise et fait encourir un risque juridique et économique** lié à la possible requalification en heures supplémentaires des temps de repos incorrectement attribués
- ✓ **Pourrait freiner l'engagement dans un déploiement plus conséquent du dispositif**

2. Une réponse indispensable et innovante à des besoins sociaux et sociétaux repérés

a) Une plus-value objectivée

Depuis 2019 et le lancement de l'expérimentation, plusieurs rapports études et évaluations mettent en avant l'opportunité, la pertinence et la plus-value portées par le déploiement du dispositif [13].

Ainsi les points observés pendant le pilotage de l'étude permettent de confirmer que la modalité d'organisation du droit au répit de l'aidant dans le cadre du dispositif de relaying de longue durée telle que déployée à Espace Social, favorise :

[13] Du baluchonnage québécois au relaying en France : une solution innovante de répit - Mission confiée par le Premier ministre à Joëlle Huillier - mars 2017 / KOREIS : Étude d'impact du baluchonnage sur les aidants, les aidés et les professionnels – Baluchon France octobre 2021 / Soutenir les aidants en levant les freins au développement de solutions de répit – rapport de l'IGAS décembre 2022

Pour l'aidant	Pour l'aidé	Pour le « relayeur »
Un repos réel permettant une reconstruction des capacités physiques et mentales atteintes par l'attention continue à l'aidé	Un maintien des habitudes et des repères à domicile	Un engagement professionnel volontaire choisi dans un travail porteur de sens et d'utilité sociale
La préservation d'une vie sociale et familiale	Une présence continue assurée par une personne repérée, reconnue	Une reconnaissance des compétences acquises et une promotion dans l'emploi d'intervenante à domicile
Le suivi d'un parcours de santé	Une pondération de l'exclusivité de la relation avec l'aidant	Une liberté et une autonomie organisationnelles
Une remobilisation opérationnelle au côté de l'aidé	Une continuité des autres interventions au domicile	Un épanouissement professionnel et personnel
Une mise en œuvre reposant sur la simplicité et la confiance	Une ouverture sociale	Une projection dans l'avenir
Une réponse essentielle à des besoins non couverts par d'autres modalités existantes		

b) Une inspiration pour l'emploi des séniors

La pertinence du dispositif de relayage pourrait se loger dans un enjeu plus sensible lié à la posture d'aide en général. Si la qualification, l'expérience et les savoirs mobilisés par les « relayeurs » sont exigeants, la diversité des profils des aidants dont les « relayeurs » prennent le relais nous permet de suggérer que le déploiement de ce dispositif pourrait répondre à un autre enjeu, celui de l'emploi des séniors. **Le cadre, les limites et les attendus de la mission consistent à assurer un remplacement juste et mesuré, sans faire plus ni moins, que celui ou celle souvent déjà âgé qui assure la mission au quotidien. La posture d'aidant n'a pas d'âge !**

c) Un enjeu d'attractivité pour l'aide à domicile

Le secteur de l'aide à domicile, principalement ciblé par ce dispositif d'aide aux aidants, doit faire face, de façon exacerbée depuis la crise sanitaire, à de fortes tensions sociales qui tirent leur origine dans les conditions particulières du travail d'intervention à domicile, un travail exigeant qui fait peser de fortes contraintes sur les salariés, mais aussi dans le défaut de reconnaissance politique de leur utilité sociale et de leur reconnaissance salariale. Les tentations d'interventions sous la forme d'auto-entrepreneuriat, les expérimentations Buurtzorg [14], semblent indiquer un besoin d'assouplissement organisationnel et de plus grande autonomie chez les professionnels, une tendance à mettre en perspective avec les modifications sensibles des comportements au travail observées plus généralement.

Si le dispositif de relayage tel que mis en œuvre à Espace Social ne doit pas être envisagé comme une réponse unique, « tout le monde ne peut pas être relayeur », il semble pouvoir en partie répondre aux enjeux d'attractivité du secteur de l'aide à domicile. L'évolution et l'épanouissement professionnel qu'il porte, l'autonomie procurée et la confiance générée sont vecteurs d'un engagement professionnel de qualité, à condition qu'ils s'inscrivent dans un cadre fiable, soutenu par une organisation de travail repérante et sécurisante, garantissant aux relayeurs le statut de salarié d'une association autorisée.

B. Préconisations pour un dispositif de relayage durable

1. Consolidar une organisation du travail fiable reposant sur un intervenant unique dédié à chaque relayage

a) Une plus-value objectivée

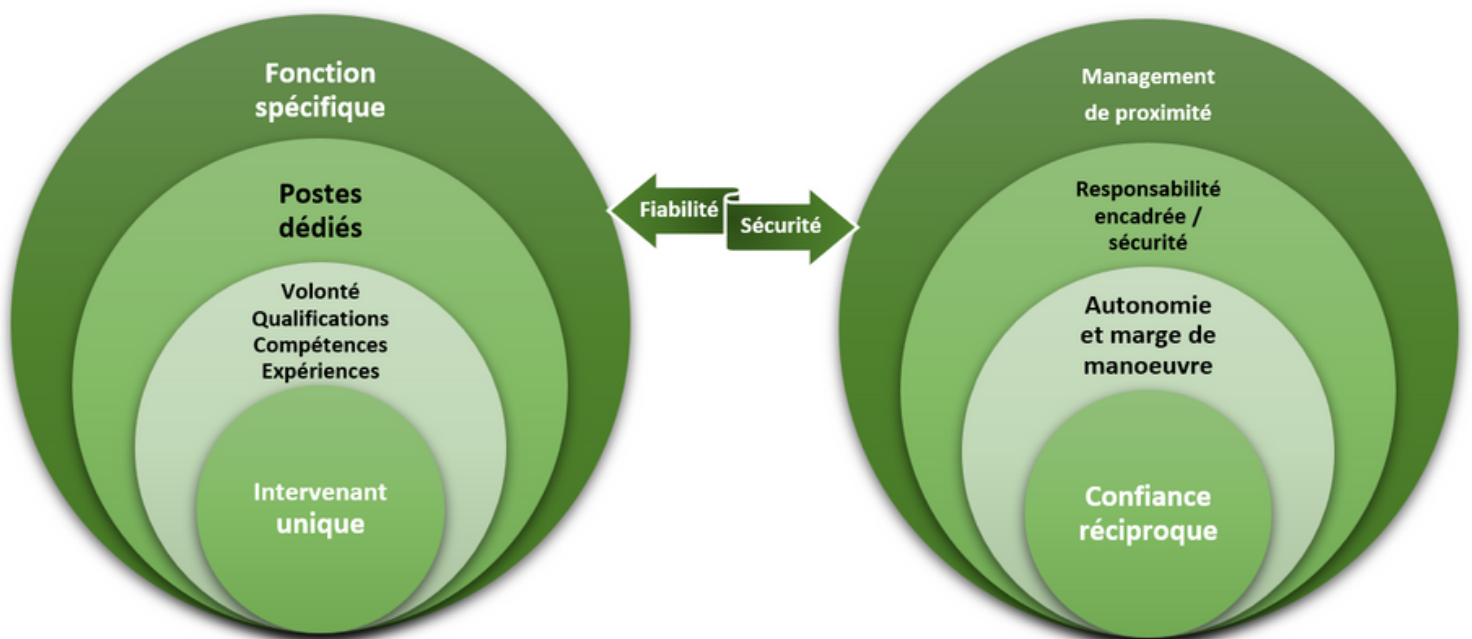
Les résultats de l'étude et le score QVCT atteint par l'organisation du poste à Espace Social démontrent la pertinence tant pour les bénéficiaires que pour les « relayeurs » de la mise en œuvre au sein d'un service d'aide à domicile :

- ✓ D'une **fonction spécifique intégrée** au panel des services déployés
- ✓ Mise en œuvre par des **postes dédiés** à la fonction par un contenu spécialement décliné et porteur de promotion dans l'emploi

[14] <https://www.sante-et-travail.fr/methode-buurtzorg-entre-promesses-et-realites>

- ✓ Confiés à des **professionnels volontaires** détenteurs d'une **qualification minimale** adaptée (DEAES), de **compétences maîtrisées** et d'une **expérience** dans les métiers de l'intervention à domicile sûre
- ✓ Permettant la mobilisation d'un **intervenant unique pour chaque relaying** qui cultive la **confiance et acquière du savoir-faire expérimentiel au gré des missions confiées**
- ✓ Pour lequel **les conditions concrètes de réalisation du travail sont engageantes et sécurisantes** : management de proximité, encadrement de la responsabilité, autonomie, marge de manœuvre

Pour une organisation du travail fiable et sécurisée



2. Mettre en œuvre un cadre juridique et social empreint de souplesse et de confiance

Si la dérogation sociale accordée s'est avérée indispensable au lancement des expérimentations de relayage en France, l'évaluation démontre que l'organisation du travail ajustée par Espace Social a pris quelques libertés mesurées dans un objectif d'adaptation aux exigences du poste et de développement de la qualité de l'engagement professionnel de la salariée concernée vecteur de la qualité de la réponse apportée.

Après observation de son organisation, il est possible d'objectiver les principales caractéristiques du travail de relayage :

- ✓ **Assurer un répit long et continue** des aidants soulagés
- ✓ **En résidant au domicile** de l'aidant bénéficiaire
- ✓ Pour **garantir la protection et la surveillance** de l'aidé
- ✓ Pour **une durée comprise entre 36 heures minimum et 6 jours maximum**

Proches des missions du « vivre avec » mises en œuvre par les lieux de vie et d'accueil

Ces caractéristiques proches du « vivre avec » méritent, à l'instar de ce qui s'est fait pour les Lieux de Vie et d'Accueil, un cadre juridique dérogatoire adapté et sécurisé s'agissant de l'aménagement du temps de travail des « relayeurs ».

Même si le décret [15] qui a permis de sécuriser les dérogations accordées aux salariés des lieux de vie et d'accueil est récent et que sa mise en œuvre reste encore sujette à interprétation, il apparaît pertinent de s'en inspirer et de poser les principes d'une dérogation qui tout en garantissant la souplesse des conditions de travail doivent permettre de garantir le droit à la santé et au repos des relayeurs prévus par la constitution française et le droit européen.

[15] Décret n° 2021-909 du 8 juillet 2021 relatif aux modalités de suivi de l'organisation du travail des salariés des lieux de vie et d'accueil

Les suggestions suivantes inspirées des dispositions [16] du code de l'action sociale et des familles pour les lieux de vie, pourraient être mises en débat :

Définition de la notion de résidence au domicile de l'aidant	Mise en œuvre d'un aménagement du temps de travail spécifique	Etablissement d'un calendrier prévisionnel des relayages	Obligation de suivre la charge de travail
Identification d'une durée minimum exigée (36 heures ?)	Mise en œuvre d'un forfait jour annuel maximum adapté à la nature et l'intensité de la mission	Mention des jours travaillés (X heures) et non travaillés (0 heure)	Obligation d'organiser un entretien annuel à l'initiative de l'employeur
En faire une condition de déclenchement des dérogations à la durée du travail	Mise en place de dérogations aux durées maximales de travail, à la répartition et à l'aménagement des horaires, aux repos (quotidiens et hebdomadaires), aux jours fériés et à la journée de solidarité[17]	Remis dans le respect d'un délai qui permet l'anticipation : 8 jours avant le début du mois auquel il s'applique (pour préserver la nécessaire réactivité du dispositif)	Organisation d'entretiens ponctuels à la demande du relayeur en cas de difficultés liées à la charge ou à l'organisation du travail
Obligation de suivre rigoureusement le nombre et la durée des relayages et des jours de travail hors relayage	Préciser les modalités de détermination du nombre de jours travaillés pour un temps plein annuel Préciser les modalités de détermination de la durée du repos nécessaire avant et après relayage	Modifiable à la demande du relayeur ou de l'employeur dans le respect d'un délai de prévenance adapté aux circonstances	Des sujets obligatoires à investir : charge de travail / organisation du travail / conséquences sur la vie familiale ou personnelle Et des actions correctives à mettre en œuvre obligatoirement
Souplesse sécurisée		Droit à la santé et au repos	

[16] Articles D316-1-1 à D316-1-3 CASF

[17] Mise en place, pour les permanents lieux de vie de dérogations : à la durée légale de 35 heures par semaine / à la durée journalière maximale de travail de 10h / au repos quotidien de 11 heures consécutives / aux jours fériés / à l'interdiction de faire travailler un salarié plus de 6 jour consécutif par semaine / à la durée minimale de 24 heures consécutives de repos hebdomadaire / au temps de pause de 20 minutes toutes les 6 heures prévues par le code du travail

7. Conclusion

Les résultats de cette étude, dédiée à l'analyse de l'impact de la mise en œuvre du dispositif de relayage par Espace Social sur la Qualité de Vie et les Conditions de Travail de la relayeuse concernée, permettent d'objectiver les conditions de mise en œuvre d'un relayage de qualité pour les bénéficiaires, pour la professionnelle, pour l'organisation qui le porte.

Si la nécessité de pérenniser ce dispositif qui tire son origine dans des initiatives outre-Atlantique, déjà intégrées dans d'autres pays européens [18], apparaît comme évidente [19], les particularités liées au droit social et à l'organisation de l'offre d'accompagnement à domicile en France doivent être prises en compte.

Il ne s'agit donc pas de dupliquer un système qui fonctionne ailleurs mais bien d'en adapter les conditions de mise en œuvre pour une inscription dans une démarche de pérennisation réussie.

L'ensemble des axes d'amélioration que préconise l'étude sur les volets social, organisationnel et juridique pourront soutenir cette pérennisation, **il nous semble toutefois essentiel de mettre plus particulièrement en avant :**

- **La nécessité de consolider l'orientation prise par Espace Social de poser des exigences élevées vis-à-vis de la qualification exigée, des compétences, de l'expertise et de l'expérience acquises par les candidats au relayage.** Ces profils garants de la confiance essentielle à la qualité des missions confiées viennent légitimer la classification et la rémunération qui en découlent et asseoir l'attractivité de l'emploi proposé.
- **L'importance de procéder à la coconstruction et à l'adoption d'une dérogation sociale facilitante** et porteuse de souplesse, de fiabilité et de sécurité pour les relayeurs, leurs employeurs et les bénéficiaires.
-

Cette conclusion est le moment de livrer la réponse de l'aidante rencontrée à la question : Pensez-vous que ce dispositif devrait continuer d'exister ? Pourquoi ? Sa réponse a été simple et efficace : **« Ça doit continuer d'exister, c'est crucial pour moi. C'est une petite bulle de sérénité ! Ça me permet de ne pas m'inquiéter, de souffler et c'est un incontournable du maintien à domicile »**. Le dispositif de relayage, tout en répondant aux modifications contemporaines des comportements au travail est ici perçu comme un des leviers d'une transition sociétale à l'œuvre.

[18] Par exemple : <https://baluchon-alzheimer.be/>

[19] Sa pérennisation est déjà soutenue au travers de l'orientation n°3.2.2 « RELAYER LES PROCHES AIDANTS » du Schéma départemental des solidarités sociales 2022-2027

8. Annexes

A. Fascicule relayage Espace Social

B. Flyer communication relayage

C. Contrat relayage

D. Fiche de poste relayeuse Espace Social



Juin 2023

Rapport d'évaluation de l'impact du dispositif de relayage sur la Qualité de Vie et les Conditions de Travail du poste de « relayeuse »

www.uriopss-occitanie.fr

