




Liberté • Egalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PRÉFET
DE LA RÉGION
HAUTS-DE-FRANCE

LES SERVICES À LA PERSONNE

REPÈRES SUR LE MANAGEMENT

DANS LES DÉPARTEMENTS DU NORD ET DU PAS-DE-CALAIS

SÉMINAIRE DU 4 OCTOBRE 2016

SOMMAIRE

Pour répondre à l'objectif relatif à la prévention des risques professionnels de la mission régionale service à la personne (SAP), le projet mené par l'Aract Hauts-de-France sur le secteur des services d'aide à la personne, financé par la Direccte et par le Fonds social européen (FSE), a pour ambition d'outiller et de capitaliser sur le rôle et les conditions d'exercice de l'encadrement de proximité.

Ce projet a pris la forme d'un accompagnement collectif de 13 structures associatives, prestataires de services à la personne et plus précisément de leurs responsables de secteur.

De 25 à 218 salariés, leur histoire, leur organisation, leur état d'avancement en matière de prévention des risques professionnels sont hétérogènes.

Néanmoins, il existe des similitudes entre elles : un mouvement de rapprochement entre associations (regroupement, fusion, absorption, etc.), des contraintes externes fortes ayant un impact sur leurs ressources économiques, une prise de conscience des directions des difficultés rencontrées par l'encadrement de proximité dans l'exercice de sa fonction, mais également la volonté d'impliquer les acteurs du dialogue social dans la démarche.

Cet accompagnement collectif a permis de dégager des constats, des points de repères et des pistes d'actions sur les conditions dans lesquelles les responsables peuvent effectivement être acteurs de la prévention à travers le management au quotidien.

Ce document a pour but d'en rendre compte : qu'est-il attendu de l'encadrement de proximité aujourd'hui et plus précisément des responsables de secteur ? Dans quelles conditions exercent-ils leurs fonctions ? Quelle démarche mettre en place pour améliorer leurs conditions de travail et s'assurer de la possibilité d'être en soutien des équipes opérationnelles ? Quelles sont les actions d'amélioration possibles et les conditions de réussite ?

Les principes de management du travail p 3

- le management : définition
- des tendances
- rôle d'interface, d'organisation et de soutien

Le management dans les services à la personne (SAP) : contenu et complexité des métiers de l'encadrement p 5

- conjugaison d'une palette d'activités variées
- disparité des configurations organisationnelles : métier complet, partagé, spécialisé ;
- rôle en matière de prévention et de qualité de vie au travail ;
- rôle des responsables de secteur : organisation de la prestation et intégration de la prévention ;
- problématique de l'encadrement de proximité et «management empêché»
- exemple de l'absentéisme.

Démarche et points de vigilance p 10

- comment construire les conditions nécessaires à la mise en place d'un management de travail ;
- les différentes étapes.

Les actions possibles et les conditions de réussite p 13

- combinaison d'actions ;
- conditions de réussite ;
- la démarche de développement du management du travail peut donc aboutir à une grande variété d'actions ;
- ce que les structures ont expérimenté dans le cadre de leur démarche management du travail.

Direction de la publication : Jean-François BÉNÉVISE
Rédaction en chef : Cindy LEMETTRE et Perrine ZITOUNI-HANICOTTE (Aract Hauts-de-France)
Conception et mise en page : Laetitia MONNET
Ont collaboré : Delphine DURIEUX (Aract Hauts-de-France) et Catherine THIRIEZ



Le management : définition

L'appellation «manager» recouvre des situations et des statuts très variés. Ce peut être :

- un chef de projet ;
- un cadre membre du comité de direction ;
- un «team leader» chargé de déterminer avec son équipe la cadence de production en fonction des contraintes et des objectifs du moment ;
- un responsable d'exploitation qui ajuste quotidiennement la tournée de ses chauffeurs ;
- un cadre de santé qui doit trouver les bons compromis pour composer avec les demandes contradictoires des patients, de l'équipe soignante et des autres services de l'hôpital...

D'une structure à l'autre, les managers ont également un rôle variable, fonction notamment de l'autonomie qui leur est laissée.

Globalement, on peut néanmoins définir le management comme :

- un processus visant à rechercher l'efficacité de l'organisation pour atteindre les objectifs (qualité des produits ou des services, satisfaction clients...) ;
- des méthodes de gestion, d'organisation et de direction d'entreprise ;
- un processus et des méthodes incarnés par une équipe dirigeante, des managers, un encadrement.

Des tendances

Aujourd'hui, la littérature managériale plébiscite l'autonomie et la responsabilisation des équipes, en prônant des pratiques qui favorisent l'implication et la participation des collaborateurs.

Sur le terrain, les réalités sont contrastées et les écueils fréquents : incohérence des pratiques managériales, autonomie «de façade» enfermée dans un cadre rigide, surcharge de travail, insécurité des équipes...

D'autres organisations misent exclusivement sur l'évolution des comportements de l'encadrement ou sur la recherche de «talents» aptes à manager dans des environnements complexes. Des leviers d'actions utiles mais trop centrés sur le profil de personnes, par ailleurs plutôt mobiles...

Enfin, de nombreux systèmes de management restent encore focalisés sur la gestion du process et le contrôle. Une attention portée sur le «combien» plutôt que sur le «comment» et le «pourquoi» qui conduit à un management désincarné, éloigné de la réalité du travail.



Les principes du management du travail : rôle d'interface, d'organisation et de soutien

Manager le travail c'est prendre en compte le travail dans les processus et pratiques de management pour améliorer l'efficacité des organisations et les conditions de travail des salariés. Plus précisément ...

Interface et organisation

Situé au carrefour d'attentes différentes, notamment celles de la direction d'une part et des salariés d'autre part, le manager tente de concilier et de réduire les contradictions inhérentes au travail.

Son rôle est d'adapter et de négocier la prescription au quotidien (avec la direction, l'équipe, les fonctions supports, le client, etc.). Il ne s'agit pas seulement de diffuser une consigne mais de faire en sorte que les équipes y trouvent du sens et se l'approprient notamment pour tenir compte du quotidien et de ses aléas.

La mise en place d'espaces de discussion entre les managers et les équipes est alors nécessaire pour se concerter sur la meilleure manière de réaliser le travail. Plus le manager connaît les exigences et les contraintes du travail des personnes avec lesquelles il est en interaction, plus il peut assurer son rôle «d'articulation» et de «traduction».

Sur le plan de l'organisation, ce rôle intègre des activités de planification, d'ordonnancement, de communication, d'apport de ressources, d'ajustement et de mise en priorité des objectifs.

Soutien

L'un des rôles fondamentaux du manager est également de soutenir la réalisation du travail :

- en mettant à disposition des salariés les moyens (matériels, financiers, organisationnels), ainsi que les marges de manœuvre nécessaires, pour leur permettre de faire face aux exigences du travail ;
- en apportant les informations, connaissances, conseils ou propositions aux équipes, susceptibles de les aider à la résolution d'un problème (imprévu, panne, dossier complexe...) ou à la compréhension d'une situation particulière (changement, conflit...) ;
- en participant à la reconnaissance du travail réalisé, des compétences développées, individuellement et collectivement ;

Ce rôle de soutien repose sur la qualité d'écoute et l'attention portée aux besoins du terrain. Mais attention: le manager a besoin lui-même d'être soutenu par sa direction et de disposer des ressources nécessaires (marges de manœuvre, espaces de discussion, informations...). Mettre en place un management du travail suppose ainsi d'agir au niveau de la stratégie, de l'organisation et des compétences managériales, à partir de :

- l'engagement de la direction, garant des ambitions, des moyens et actions à engager ;
- l'ouverture d'espaces de discussion à différents niveaux de l'organisation ;
- le positionnement de l'encadrement sur un rôle de traduction ;
- le recentrage de l'activité managériale sur des activités d'organisation du travail, de régulation, de soutien ;
- le développement de nouvelles compétences pour les managers ;
- la cohérence des processus et pratiques de management.

Source : Guide «10 questions sur le management du travail» ANACT



Le management dans les services à la personnes (SAP) : contenu et complexité des métiers de l'encadrement

L'encadrement de proximité dans les services à la personne conjugue une palette d'activités variées liées

- à la qualité du service : (ré)évaluation des besoins, contractualisation, affectation des intervenants, suivi, médiation, etc. ;
- à la réalisation et à la qualité du travail à domicile : élaboration des plannings, prescription des tâches à réaliser au domicile, suivi et ajustement de l'activité et de la charge, prévention des risques, etc. ;
- au management des personnes : recrutement, conseils, développement des compétences, etc. ;
- à la gestion : facturation, préparation paye, gestion de la modulation, etc. ;
- au développement de l'activité : (re)présentation de la structure et de ses activités ;
- à la stratégie et aux projets : relations institutionnelles, conduite de projets internes, etc.

C'est un management à distance qui n'est pas sans incidences sur les relations et pratiques managériales. De nombreux aléas renforcent la complexité de cette fonction : absence des usagers, problème au domicile, absence des intervenants et autres imprévus qui constituent en réalité le quotidien de l'encadrement.

Qui réalise ces activités ? Si les responsables de secteur sont la réponse la plus évidente, il s'avère qu'en fonction des structures (de leur histoire, de leur politique, de leurs moyens) l'encadrement de proximité peut prendre des formes différentes.



Le management dans les services à la personnes (SAP) : contenu et complexité des métiers de l'encadrement

Disparité des configurations organisationnelles : métier complet, partagé, spécialisé

Le tableau ci-dessous propose une typologie des trois principales configurations et métiers types des responsables de secteur :

Métier complet

- Prise en charge de la totalité du processus «client» / management et des tâches afférentes
- Charge de travail répartie entre responsables de secteur en fonction de critères tels que la sectorisation, les groupes iso-ressources (GIR), ou des critères plus informels

Métier partagé

- Le responsable de secteur concentre les tâches liées à la mise en place de la prestation, à l'encadrement et au suivi des bénéficiaires
- Il est aidé par l'assistant technique, la secrétaire, le chargé de planning, l'accueil : traitement des appels, gestion du quotidien (par exemple des absences et remplacements des intervenants)

Métier spécialisé

- Le responsable de secteur réalise les tâches de 1^{ère} planification sur la base d'une visite pouvant être réalisée par une autre fonction (chargé de fonction)
- Il supervise un ou plusieurs assistants, secrétaires... prenant en charge la gestion quotidienne des dossiers de clients et des intervenants

La pratique du métier de responsable de secteur qui gère l'ensemble des activités liées à un dossier (de la demande, au suivi quotidien de la prestation) existe encore dans quelques structures mais a globalement laissé la place à une autre forme d'organisation des tâches plus segmentées. C'est ce que nous qualifierons de métier « partagé ». Ici, la gestion quotidienne des bénéficiaires et des aides à domicile est confiée à un personnel qualifié d'assistant ou de secrétaire par exemple. Une autre forme d'organisation, encore marginale mais qui se met en place progressivement, propose un cran supplémentaire dans la segmentation. Une personne en amont est chargée d'effectuer les visites à domicile de mise en place de la prestation avant une planification de l'intervention par le responsable de secteur qui ne se déplace plus, ou moins, au domicile et supervise une équipe de personnels administratifs pour le suivi quotidien des prestations.



Le management dans les services à la personnes (SAP) : contenu et complexité des métiers de l'encadrement

Rôle en matière de prévention et de qualité de vie au travail

Les intervenants à domicile sont confrontés à de nombreuses situations à risques dues à l'environnement et aux outils de travail, au rythme et à la charge de travail, à la charge psychologique liées aux relations avec les bénéficiaires et les familles, aux trajets, etc. Pour éviter ou au moins limiter les risques et leurs effets sur la santé, il convient de repérer les situations à risques et d'en identifier les causes. Non pas a priori, mais en analysant des situations concrètes vécues par les intervenants et avec les intervenants. Et ainsi repérer la façon dont la structure peut agir.

En tant qu'intermédiaire entre le travail des intervenants et les besoins des bénéficiaires, mais aussi entre intervenants et structure, la fonction la mieux placée et la plus souvent légitime pour développer ces mesures de prévention est celle de responsable de secteur.

Rôles des responsables de secteur : organisation de la prestation et intégration de la prévention

Activités liées à la qualité de service	Activité correspondante liée à la qualité du travail
<u>Définition du service</u> - réception de la demande 1^{ère} visite au domicile - évaluation des besoins - accord : contrat d'intervention, etc.	Regard sur les conditions de réalisation de la prestation liées au bénéficiaire et à son domicile
<u>Mise en place du service</u> - affectation de l'intervenant - organisation du planning	Les critères de la planification : compétences, optimisation des déplacements, organisation du temps de travail, prise en compte de la pénibilité et de la santé, etc.
<u>Suivi et continuité du service</u> - retours d'expériences des intervenants à domicile / entretiens avec bénéficiaires - médiation en cas de conflits - gestion des remplacements	Assurer un suivi / une évaluation du service qui permet également de questionner l'adéquation entre la situation et les conditions de réalisation de la prestation
<u>Évaluation du service</u> - visites de confort ou de qualité - réactualisation de la situation des bénéficiaires et de la prescriptions du travail de l'intervenant à domicile	

L'encadrement de proximité est un maillon essentiel mais il est lui-même intégré à un système hiérarchique qui détermine ses missions et objectifs principaux, et sa capacité à jouer un rôle en matière de prévention et de qualité de vie au travail.

Par ailleurs, il doit faire face à d'importantes difficultés qui viennent contrarier ce rôle.



Le management dans les services à la personnes (SAP) : contenu et complexité des métiers de l'encadrement

Problématiques de l'encadrement de proximité et « management empêché »

Certains problèmes récurrents exprimés par les responsables de secteur imprègnent leur quotidien et génèrent soit des activités chronophages, soit des impasses qui empêchent le développement d'un management du travail. Pour en citer quelques unes :

- ➔ la gestion de l'absentéisme et des remplacements des aides à domicile dans l'urgence ;
- ➔ une charge de travail importante bien souvent gérée individuellement et qui peut générer notamment une difficulté à organiser les visites à domicile ;
- ➔ la configuration de l'activité de l'encadrement de proximité : problème de répartition, de transmission d'information, de vision non partagée / non discutée des objectifs, etc. ;
- ➔ l'organisation d'un soutien individuel et collectif aux aides à domicile (dans l'exercice de leur activité) dans le cadre d'un management à distance ;
- ➔ la gestion des exigences des bénéficiaires et de la famille dans un cadre extrêmement contraint ;
- ➔ l'organisation de la continuité de service tout en assurant les temps de repos et de récupération nécessaires pour l'encadrement de proximité.

Ces problèmes sont vecteurs de risques professionnels tant pour l'encadrement que pour les aides à domicile. Par ailleurs, ils se combinent et se nourrissent les uns les autres, générant des cercles vicieux.

Le « management empêché » : le management est empêché lorsque accaparé par des activités annexes à l'activité opérationnelle principale (souvent des activités de gestion), l'encadrement de proximité n'est plus en mesure d'apporter le soutien nécessaire aux équipes pour faire face aux difficultés du travail. Or ces difficultés sont grandissantes dans un environnement de plus en plus complexes (exigences accrues de qualité, mais des moyens qui se réduisent, des contraintes de temps et de réactivité plus grande face à une complexité accrue des situations au domicile, etc.)

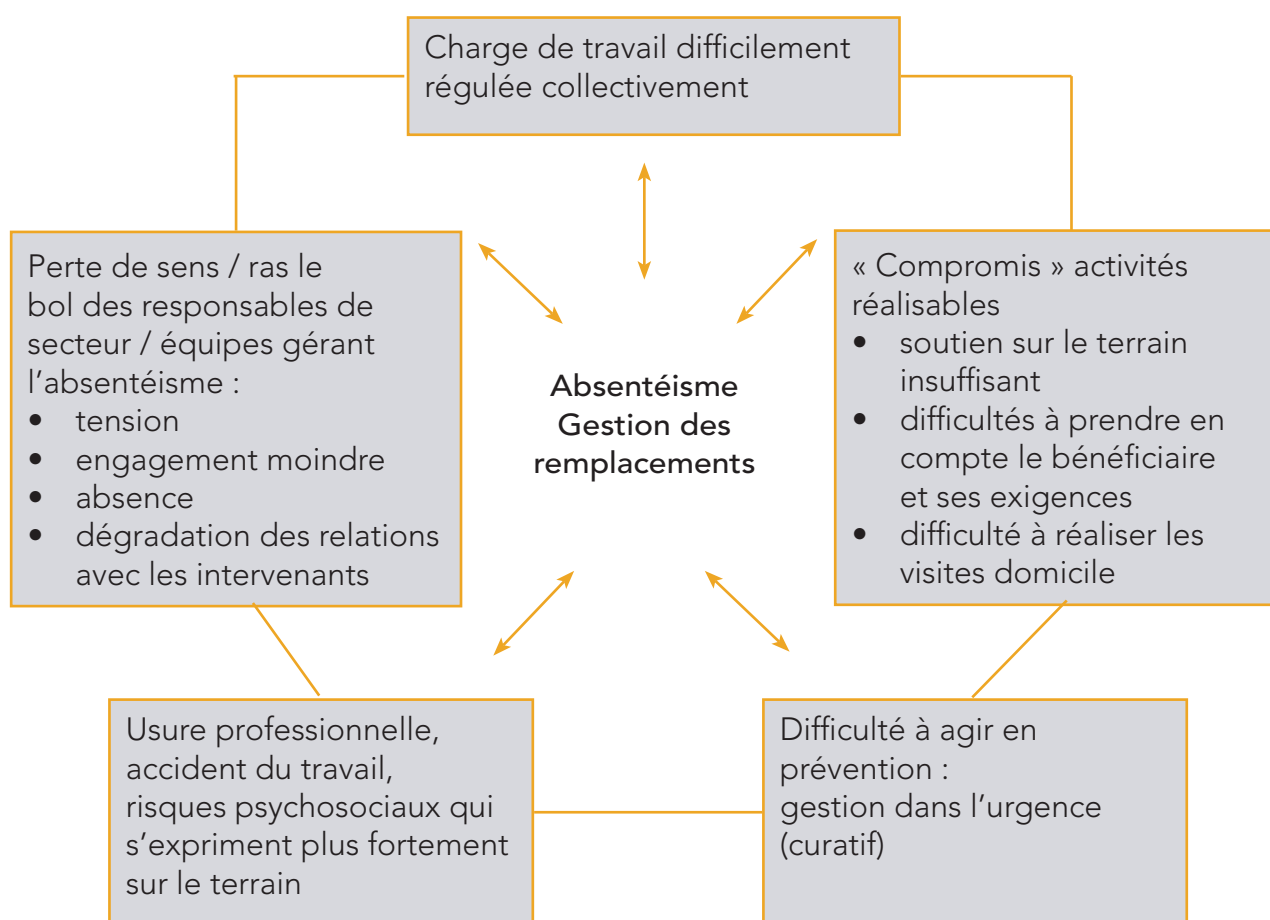
Voir les travaux de Mathieu Detchessahar, notamment «**Santé au travail : l'enjeu du management**», par Mathieu Detchessahar et Guy Minguet, *in Risques du travail, la santé négociée*, par C. Courtet et M. Gollac (dir.), La Découverte, 2012.



Le management dans les services à la personnes (SAP) : contenu et complexité des métiers de l'encadrement

Prenons l'exemple de l'absentéisme.

Il pèse lourdement sur la charge de travail par la gestion, dans l'urgence, des remplacements à organiser. Une activité fortement consommatrice de temps qui génère des effets « en cascade » et alimente un cercle vicieux :





Démarche et points de vigilance

Comment construire les conditions nécessaires à la mise en place d'un management du travail ?

Construire /
structurer la
démarche

→ mobiliser les personnes / les acteurs.

Repérer la
configuration
d'organisation
de la fonction
responsable de
secteur

→ métier complet, partagé, spécialisé ;
→ qui est concerné par la démarche.

Analyser
l'activité des
responsables
de secteurs (et
des fonctions
participant à des
missions)

→ analyser : ce qui est attendu, fait, pas fait, souhaité pour repérer les problèmes principaux, les contraintes / ressources ;
→ se mettre d'accord sur les problèmes prioritaires, les analyser ;
→ compléter par l'analyse des régulations.

Compléter par
l'analyse des
besoins des
intervenants à
domicile

→ repérer les principaux problèmes : analyse indicateurs, remontées délégués du personnel ou responsable de secteur, analyse accident du travail, remontées en réunion des intervenants à domicile etc. ;
→ analyser, sur le terrain, des situations problématiques.

Mettre en place
des actions
d'amélioration
co-construire /
expérimenter

→ repérer les relations à établir (CHSCT, CA ...).

Durée moyenne : 18 mois



Étape 1 : construire / structurer la démarche

La démarche doit s'appuyer sur une dynamique collective au sein des structures.

- ➔ au niveau de la direction : son implication dans la démarche, sa capacité à questionner et faire bouger l'organisation, à mobiliser des moyens adéquats, à accepter le temps de la démarche constituent des conditions de réussite primordiales. Elle doit avoir la capacité à accepter l'analyse critique notamment de la part de l'encadrement, ne pas individualiser, minimiser ou normaliser les problèmes analysés ;
- ➔ au niveau de l'ensemble des catégories d'acteurs : organiser des temps d'échange a minima entre direction et encadrement de proximité et de manière étendue selon les besoins de la démarche avec les fonctions impactées par la démarche (fonctions supports, personnel administratif, intervenants à domicile). Un groupe projet en interne peut être mis en place, avec une composition variable selon les étapes de la démarche. Pour que le rôle de ce groupe soit réel, il faut être vigilant quant à son animation et outillage. La mise en discussion ponctuelle dans ce groupe permet de faire le lien entre la démarche et les situations et attentes des autres catégories de personnel. Notons que le partage de l'analyse des problématiques de l'encadrement de proximité est difficile (dans un premier temps du moins) avec d'autres fonctions supports ainsi qu'avec les intervenants, surtout si la démarche est nouvelle ;
- ➔ mise en discussion / enrichissement au sein d'autres instances : CHSCT (cohérence et effets sur les autres démarches de prévention de risques professionnels), conseil d'administration pour les associations ou instances stratégiques (cohérence et effets sur la politique et les projets de la structure).



Étape 2 : repérer la configuration d'organisation de l'encadrement de proximité

Est-on en présence de métiers complets, partagés, spécialisés ? Quelles sont les activités participant de l'encadrement de proximité et qui les réalise ? Qui sera directement concerné par la démarche ?



Étape 3 : analyser l'activité des responsables de secteur

Étape centrale qui vise à repérer et analyser les situations concrètes de travail et la combinaison de causes à l'origine des difficultés. Plus précisément, il s'agit de :

- décrire les activités que doivent réaliser les responsables de secteur, les activités réellement effectuées, et les aléas / imprévus qui ponctuent leur quotidien ;
- quantifier le temps passé sur chacune de ces activités pour mesurer les plus chronophages ainsi que celles sur lesquelles il faudrait passer plus de temps ;
- décrire et analyser les problèmes rencontrés lors de la réalisation de ces activités.

Chacune de ces étapes se travaille avec les responsables de secteur.

À la suite de l'accompagnement collectif réalisé par l'Aract, celle-ci tient à votre disposition les outils support pour cette analyse.



Étape 4 : compléter l'analyse par les besoins des aides à domicile

L'identification et en particulier l'analyse des causes des situations problématiques rencontrées par les intervenants vise à enrichir la réflexion sur la fonction d'encadrement au regard des attentes et besoins ressentis sur le terrain. C'est une phase qui génère de l'intérêt et de la mobilisation de la part des directions, de l'encadrement et des intervenants à domicile : véritable occasion de renouer avec le terrain, d'aller plus loin que le constat de problème récurrent et prise de conscience que des solutions existent.



Étape 5: mettre en place des actions d'amélioration

Si les phases d'analyse sont déterminantes, l'objectif est bien d'améliorer l'organisation afin de permettre à l'encadrement de proximité de développer un management du travail. Il s'agit d'une démarche de transformation dont la crédibilité et la pérennité dépendent des actions mises en place.



Les actions possibles et les conditions de réussite

La mise en place du management du travail passe par un desserrement des contraintes des encadrants de proximité. Elle n'est possible qu'avec une approche visant à s'appuyer sur différents registres d'action.

Il s'agit ainsi de combiner des actions visant à :

Améliorer la gestion et le développement des RH	Développer le management du travail	Améliorer l'organisation du travail des responsables de secteur	Développer le dialogue social
Recrutement et processus d'intégration	Analyser l'activité des responsables de secteur	Répartition des tâches	Formation des IRP et des directions
Formations en lien avec le management du travail	Analyser les situations à risques des intervenants à domicile	Organisation dans le temps des activités	
Prévention et gestion de l'absentéisme	Développer les espaces de discussions sur le travail des responsables de secteur / des intervenants à domicile	Continuité de service et temps de repos / récupération	

Conditions de réussite

- combiner les catégories d'actions possibles ;
- combiner des actions de court / moyen / long terme ;
- des actions qui reposent sur différents acteurs ;
- des actions à évaluer pour les améliorer ;
- des ressources à mobiliser (par exemple les services de santé au travail, la CARSAT, les OPCA, les fédérations, etc.).



Les actions possibles et les conditions de réussite

La démarche de développement du management du travail peut donc aboutir à une grande variété d'actions

Les solutions mises en place dans les structures dépendent de l'analyse et des échanges autour de la situation de l'encadrement. Partager les pistes d'actions permet de développer de nouvelles idées, attention toutefois à ne pas les transposer sans analyse préalable.

Nous vous proposons ici des pistes de travail qui ont été testées dans certaines structures. Elles sont le résultat d'une démarche qui a duré 18 mois.

Ce que les structures ont expérimenté dans le cadre de leur démarche management du travail ...



Organisation du travail des responsables de secteur

- aménagement du temps de travail selon un « découpage » par catégories d'activités : des créneaux (d'une demi journée en moyenne) bloquées pour les visites extérieures, un roulement entre responsables de secteur pour assurer l'accueil physique et téléphonique et des plages d'indisponibilité pour permettre aux responsables de secteur de se concentrer sur leurs activités administratives ;
- mise en place d'une équipe d'intervenants dédiés aux remplacements de courtes durées (une partie des heures de travail planifiées sur des dossiers « attitrés » et le reste dédié aux remplacements) ;
- optimisation du fonctionnement et de l'utilisation des outils informatiques de planification et de facturation et ajout de nouvelles fonctionnalités pour optimiser les temps des trajets (outil cartographie) et améliorer les outils de communication (module SMS).



Gestion et développement des RH

- mise en place d'une action de professionnalisation avec des acteurs de l'emploi et de la formation qui se traduit par le recrutement d'intervenants en alternance qui assurent en priorité les remplacements de personnels titulaires absents ;
- construction, suivi et analyse des données Rh (absences, AT-MP).



Les actions possibles et les conditions de réussite



Développement du management du travail

- réorganisation des modalités de travail en commun entre responsables de secteur et assistantes techniques : des temps planifiés en binôme sans réception d'appels pour échanger des informations et pour préparer et valider le travail des assistant(e)s techniques ;
- systématisation d'une réunion hebdomadaire entre les assistant(e)s techniques ;
- mise en place d'un temps régulier de travail réunissant les responsables de secteur et les assistant(e)s techniques ;
- amélioration du fonctionnement des réunions d'encadrement ;
- revalorisation du statut de secrétaire de secteur en assistant(e) ;
- analyse des situations problématiques rencontrées par les assistant(e)s de secteur et construction d'un plan d'actions spécifiques ;
- introduction de critères de réduction de la pénibilité dans la planification : par exemple : réduction de l'amplitude horaire (fin de journée à 17h maxi pour intervenants ayant commencé à 7h) ;
- élaboration d'un guide de prévention des risques professionnels à destination des intervenants ;
- harmonisation des procédures de travail des assistant(e)s techniques.



Dialogue social

- pérennisation du comité de pilotage de la démarche management du travail.



Pour aller plus loin

- Agir sur...la qualité des services à la personne – RAHOU (Nadia) – 2013 –Réseau Anact - ISBN : 978-2-36889-118-6
- 10 questions sur ...le management du travail – Anact – 2015 – Téléchargement gratuit sur www.anact.fr
- Impact, lettre trimestrielle de l'Aract Nord-Pas-de-Calais « **Manager le travail pour prévenir les risques professionnels dans les services d'aide à la personne** » – 2016 – Téléchargement gratuit sur www.npdc.aract.fr
- Formation E-learning sur la professionnalisation du secteur de l'aide à domicile – www.cestp.aract.fr
- Formation E-learning aux risques professionnels – services à la personne - www.aractidf.org

aide
soins
électricité
repassage
HANDICAP
surveillance
cuisine
jardinage
livraison
soutien scolaire
support
informatique
À DOMICILE
BRICOLAGE
dépannage
chèque
couture
plomberie
peinture
Téléassistance
garde
travaux
ENTRETIEN
SERVICE