

***Comment l'évolution des modes de
subvention des pouvoirs publics
modifie-t-elle la gestion de l'activité des
services et la relation aux usagers ?
L'expérience du secteur de l'aide à domicile***

***Marie-Claire SEPULCHRE,
Marie JENNEQUIN
(FESAD)***

Plan de l'exposé

- *Qu'entend-on par « Aide à Domicile »?*
- *Evolution du secteur des années 50 à nos jours:
Aperçu historique d'un secteur en perpétuelle évolution*

1^e partie:

Qu'entend-on par « Aide à Domicile »?

A l'origine:

Le constat d'une détresse sociale, familiale et/ou personnelle

Des personnes éprouvent des difficultés à vivre à leur domicile,

car elles sont:

- **Malades**
- **Dépendantes** (âge, handicap, etc.)

et/ou car elles vivent:

- Des **situations sociales lourdes**
- Des **reconfigurations familiales**
- Des problèmes d'**isolement**

Qu'entend-on par « Aide à Domicile »?

L'Aide à Domicile:

*Apporter à ces personnes **une solution adaptée et individualisée** grâce à l'intervention régulière de **professionnels de l'aide à la vie quotidienne** et de **gardes de personnes.***

Qu'entend-on par « Aide à Domicile »?

- *Caractéristiques* du secteur de l'Aide à Domicile
- *Acteurs en présence*
- *Un modèle d'organisation* spécifique et qui évolue

Qu'entend-on par « Aide à Domicile »?

Caractéristiques du secteur de l'Aide à Domicile

*Le secteur de l'Aide à Domicile met en **relation** des **usagers**, des **travailleurs** et une **entreprise**, dont l'activité est soutenue par l'Etat.*

- *Encadrée par l'entreprise, l'activité professionnelle développée par le travailleur s'exerce **quotidiennement** au **domicile** de l'utilisateur.*
- *Elle prend la forme d'une aide **continue** (parfois de très longue durée), dont la nature est amenée à **évoluer**.*



*Une configuration de la relation « prestataire-client-entreprise », **atypique**, qui **conditionne l'organisation du travail**.*

Qu'entend-on par « Aide à Domicile »?

Acteurs en présence

ETAT

Personne aidée

Travailleur

Service

Qu'entend-on par « Aide à Domicile »?

Un modèle d'organisation qui évolue

*Depuis sa création, le secteur de l'Aide à Domicile est fondé sur les **relations entre les 4 acteurs**:*

- *Etat,*
- *Services,*
- *Travailleurs,*
- *Personne aidée,*

*Mais la **place** et le **rôle** de chacun **ont évolué** au cours du temps.*

2^e partie:

Evolution du secteur des années 50 à nos jours:

Aperçu historique d'un secteur en perpétuelle évolution

- **Années 50-60:**

L'émergence d'une profession: Aide Familiale.

- **Années 70-80:**

Le secteur se construit: SAFPA

- **Années 90:**

*La diversification des métiers et des modes de financement;
ainsi que des types de situations à prendre en charge.*

- **Années 2000:**

Vers une gestion moderne;

La structuration des départements d'activité;

Le début de la concurrence

- **Aujourd'hui:**

Une offre de service de plus en plus complexe;

*Le développement de la concurrence avec le secteur Marchand et avec d'autres pans
d'activité du Non Marchand;*

- **Et demain?**

... à réguler dans le cadre du Transfert des compétences (VIe Réforme de l'Etat).

Un modèle d'organisation qui évolue

Années 50-60:

L'émergence d'une profession: Aide Familiale

*La profession **Aide Familiale** se crée au lendemain de la **Seconde Guerre Mondiale**:*

Prise de conscience par les femmes de leur capacité de travail pendant la guerre et l'occupation;



***Professionnalisation du savoir-faire** développé par les femmes dans la sphère familiale*

Années 50-60:

L'émergence d'une profession: Aide Familiale

- **Années 50:**

*Aux fondements de l'activité, un **lien relationnel étroit** entre l'Aide Familiale et l'usager:*

- *L'**Aide Familiale** travaille une semaine complète auprès de la même famille; son **travail** est **solitaire** et **très engagé** (limites assez floues entre activité professionnelle et bénévolat);*
- *Le **service** (souvent issu d'Associations d'éducation permanente) est loin de ses travailleurs et avec des **moyens d'encadrement limités**;*
- *L'**Etat** intervient peu; ses **subsidiations** sont **partielles** et les **délais** de versement aléatoires. Et les services doivent chercher des subventions complémentaires*

Un modèle d'organisation qui évolue

Années 50-60:

L'émergence d'une profession: Aide Familiale

- **Années 60:**

*Progressivement, **l'Etat** donne un **cadre** à l'activité:*

- *Il **agrée** et **subventionne** les **services**;*
- *Il fixe le **statut de la profession Aide Familiale** et développe des exigences en matière de formation des **travailleurs** (centres de formation dans les services);*
- *Il fixe le **montant de l'intervention de l'usager** et veille à ce que l'aide soit accessible à toute la population.*

*Parallèlement, **la vie des ménages changent.***

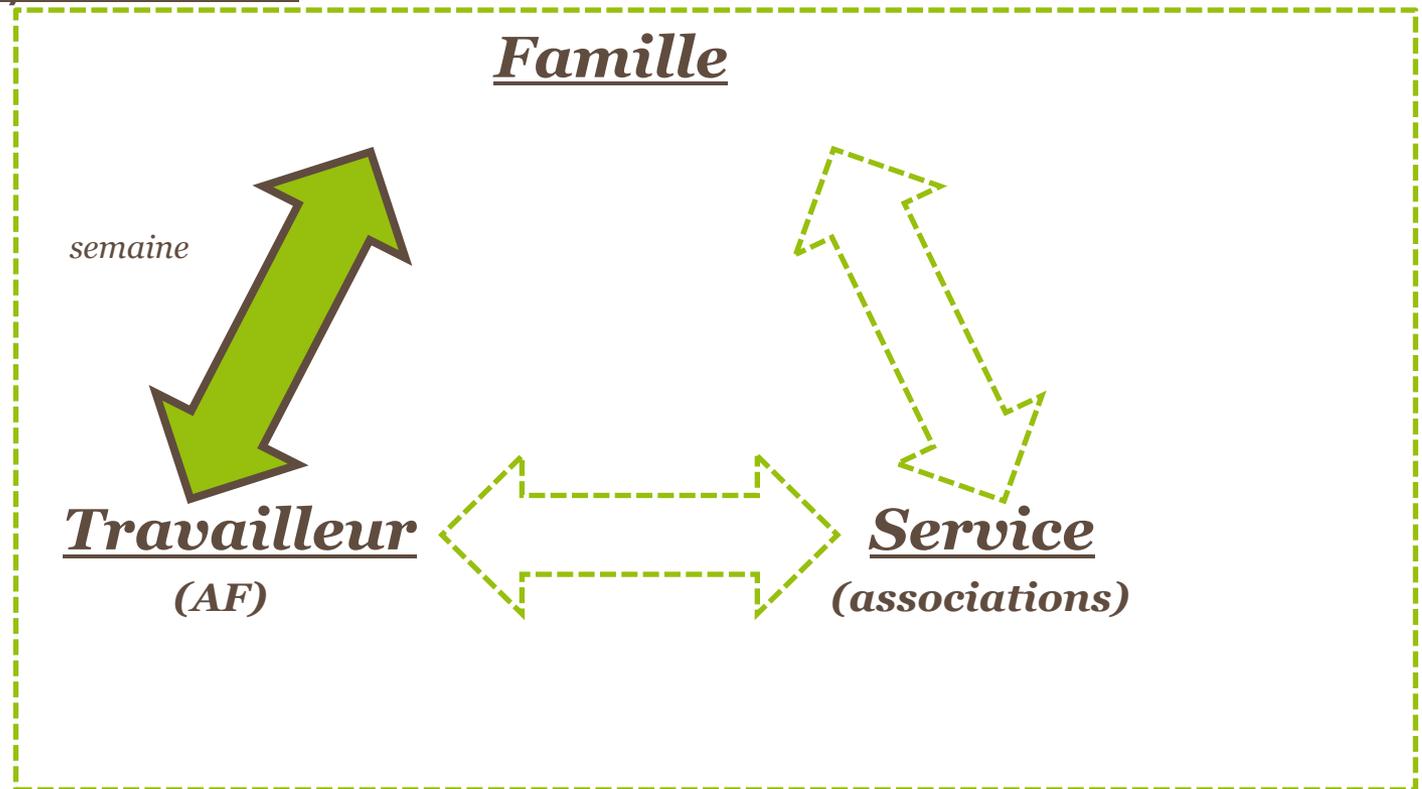
Les nouveaux équipements facilitent le travail ménager des femmes et des Aides Familiales, qui voient leur métier évoluer.

Un modèle d'organisation qui évolue

Années 50-60:

L'émergence d'une profession: Aide Familiale

ETAT/NATION



Un modèle d'organisation qui évolue

Années 70-80:

Le secteur se structure

- ***L'Etat/la Communauté assure un cadre à l'activité:***

Il développe

- ✓ ***une réglementation***,
avec l'agrément à durée indéterminée, l'enquête sociale obligatoire;
Mais toujours difficultés à assurer un financement correct des services.
- ✓ ***Des politiques d'emploi***
(notamment mise à l'emploi des chômeurs dans le cadre de la crise économique).

- ***Le fonctionnement des services est consolidé:***

- ✓ *Reconnaissance du personnel d'encadrement;*
- ✓ *Financement de la formation*
- ✓ *Mise en œuvre du travail en équipe.*

- ***Le cadre professionnel des travailleurs change et se définit:***

- ✓ *Travailleurs issus des lieux de formation (écoles et centres de formation);*
- ✓ *Modification de la durée des prestations: semaine ➡ journée;*
- ✓ *Structuration de la relation contractuelle et établissement des délégations syndicales .*

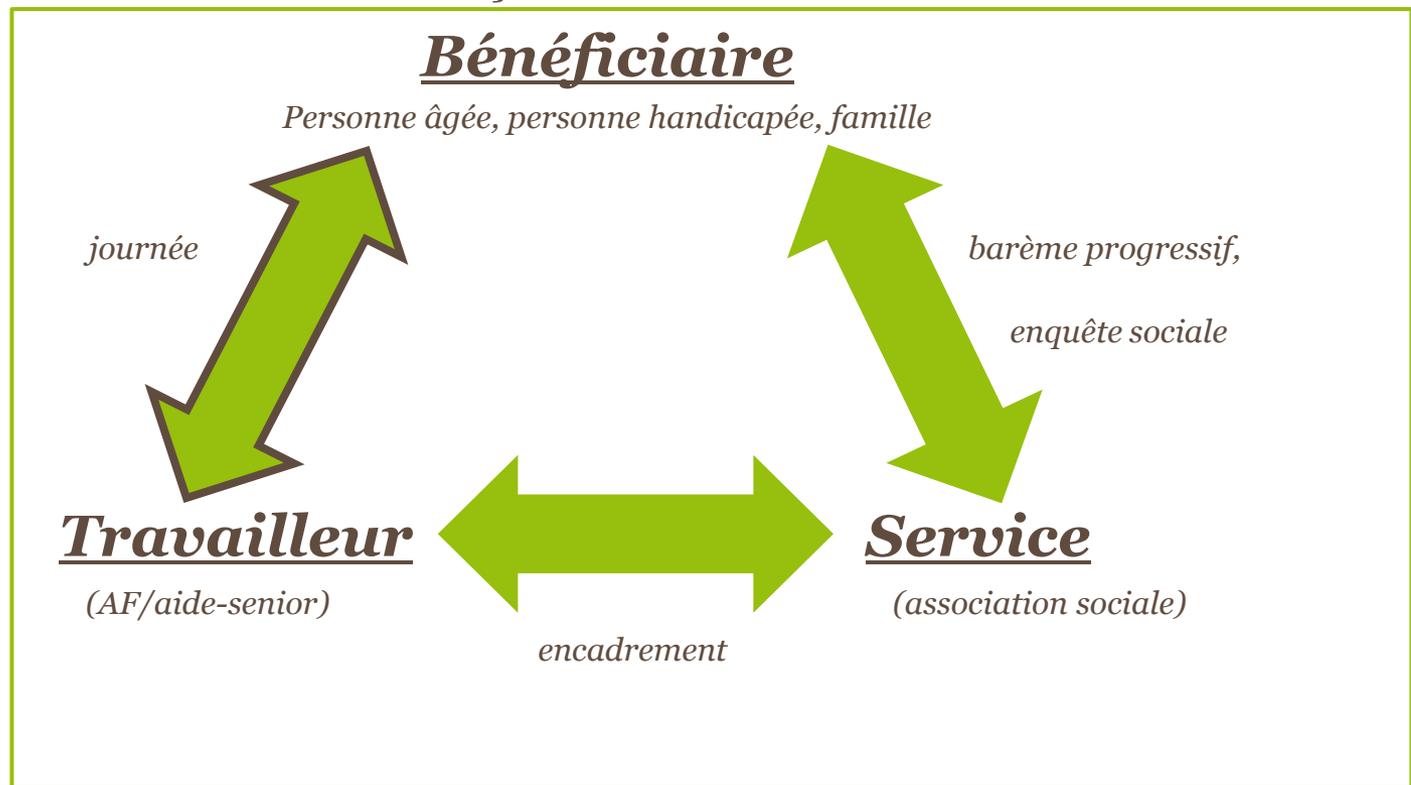
- ***Le profil des personnes aidées se diversifie:***

A côté des familles, émergent les publics personnes handicapées et, surtout, personnes âgées.

Un modèle d'organisation qui évolue
Années 70-80:
Le secteur se structure

ETAT / Communauté Française

subvention-règlementation



Années 90:

Complexification-diversification de l'activité

Conjointement à une **forte croissance de l'emploi**, on assiste à:

- **Le rôle de l'Etat évolue:**

- ✓ Diversification des **modes de financement** (FBIE, PRIME, ACS, Maribel social);
- ✓ **Régionalisation** de l'Etat.

- **Complexification de la gestion des services & mécanismes de professionnalisation:**

- ✓ Professionnalisation du mode de **direction** et répartition des **rôles de l'encadrement** (social et administratif);
- ✓ Coordination autour de l'**usager** et de ses besoins (développement de permanences téléphoniques et de centres de coordination, contractualisation de l'aide);
- ✓ Début de l'**informatisation** du travail dans les services.

- **Diversification des métiers:**

Les **travailleurs** se répartissent en plusieurs métiers, complémentaires, afin de répondre aux besoins spécifiques des diverses catégories d'**usagers**: Aide Familiale, Aide Ménagère, Ouvrier Polyvalent, Garde à Domicile.

- **Forte croissance du nombre d'usagers**

- ✓ Personnes de plus en plus âgées (vieillesse);
- ✓ Personnes handicapées physiquement, mentalement, ayant des troubles psychologiques;
- ✓ Éclatement des modèles familiaux.

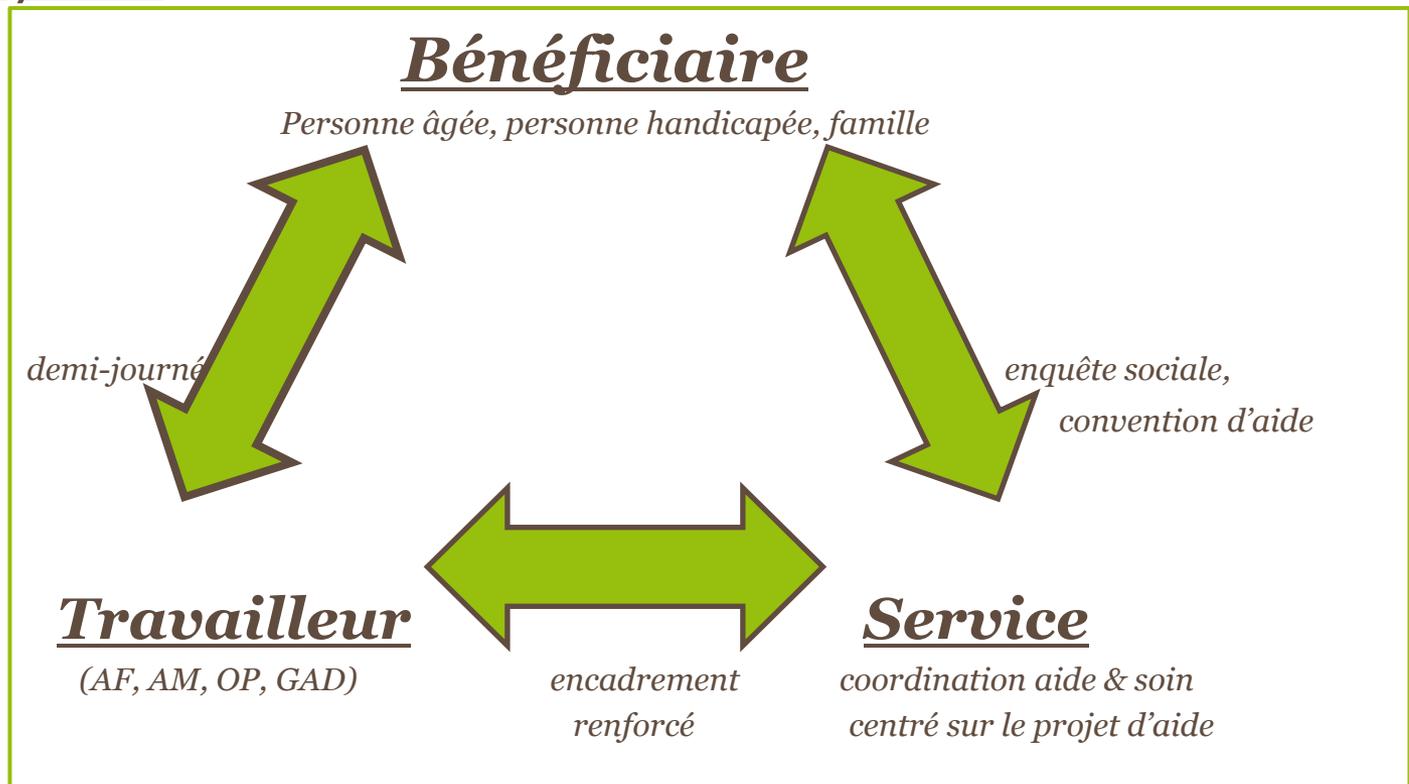
Un modèle d'organisation qui évolue

Années 90:

Complexification-diversification de l'activité

ETAT /RW

Régionalisation



Années 2000:

*Gestion moderne; structuration des départements d'activité;
début de la concurrence avec le secteur marchand*

- **Service**  **entreprise:**

*Le personnel à gérer et la complexification de l'organisation du travail * exige la mise en place d'un **management moderne** (équipement, informatisation, méthodologie de travail, développements RH, recrutement).*

**Ex.: l'aide est de plus en plus fractionnée (complexité de la gestion des plannings)*

- **Extension/éclatement de la prise en charge de l'usager:**
développement de 2 départements d'activité (SAFA & Titres-Services)

- ✓ *La **frontière étanche** entre SAFA et TS, car l'Etat Fédéral et les Régions ne se sont pas coordonnés sur une **répartition des champs d'activité** entre les 2 départements;*

- ✓ *Manque de réglementation de la concurrence du **secteur Marchand** et des autres pans du secteur Non Marchand (insertion, économie sociale, ALE)*

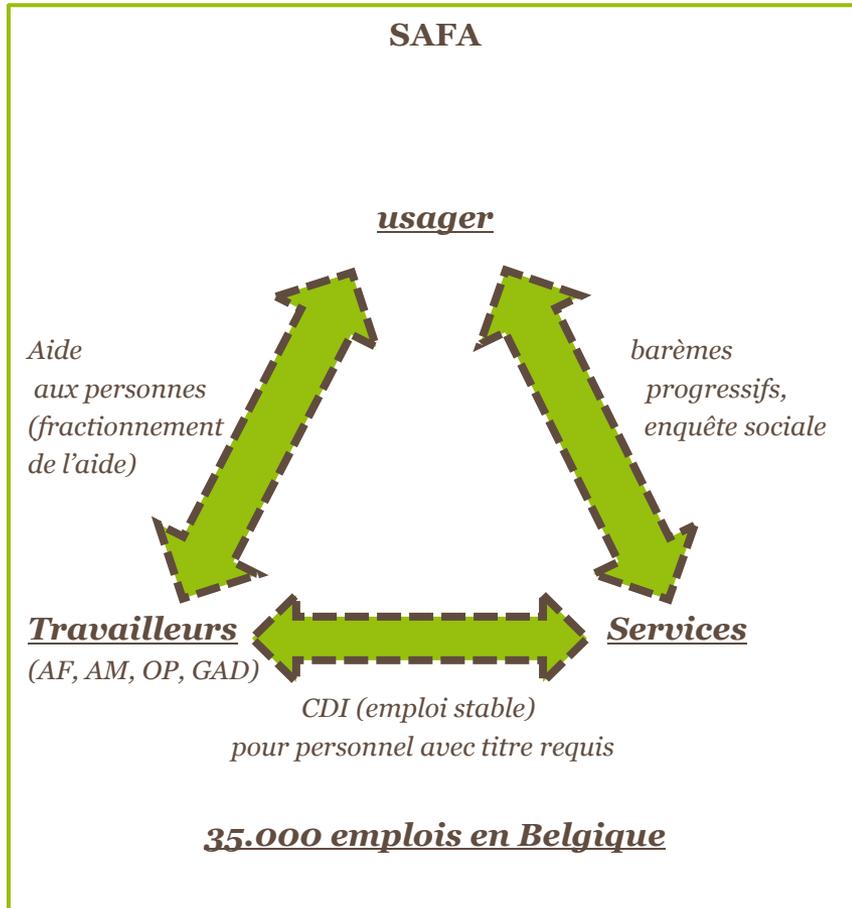


Confusion entre les différentes offres de services dans le chef du **client/usager**

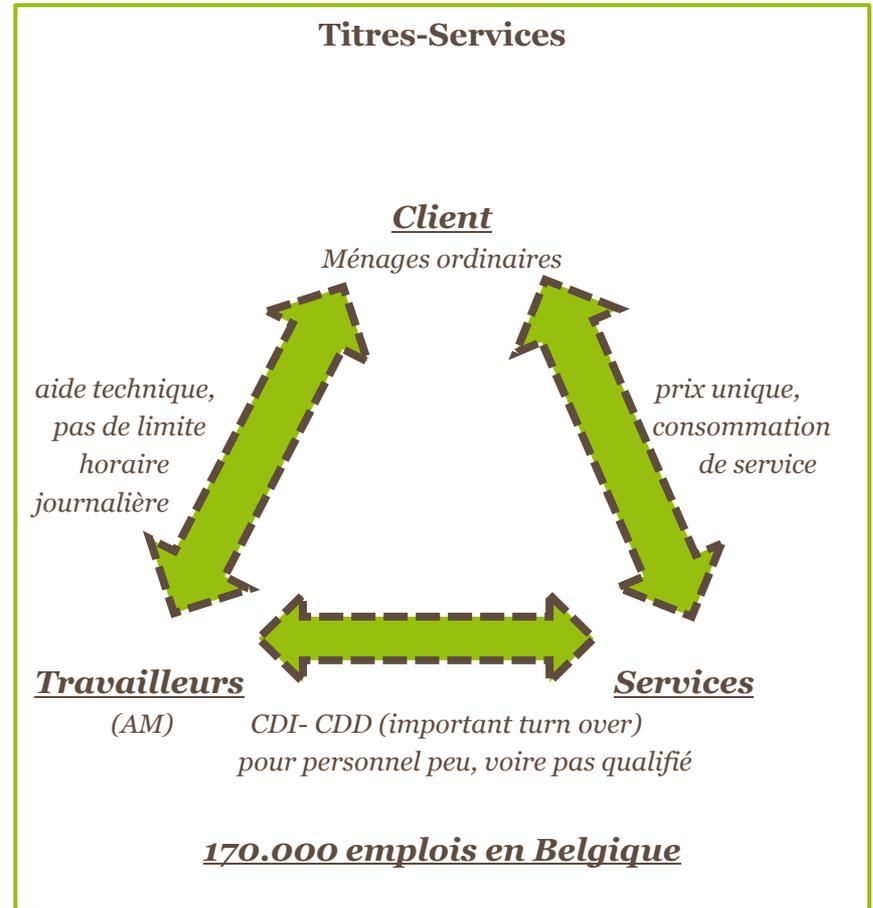
Années 2000:

ETAT

Région wallonne



Fédéral



Un modèle d'organisation qui évolue
Aujourd'hui:
Une offre de service de plus en plus complexe:

Description des agréments et activités en Région wallonne des services d'aide et de soins à domicile

Domaines d'activités	Aide à domicile						Coordination	Soins à domicile			
Départements	Aide technique			Aide à la vie quotidienne			Centre de coordination	Service de soins infirmiers		Prestataires indépendants	
Métiers	AM TS	Ouv. Polyvalent Ergothérapeute	Chauffeur	AM Tarif social	Afs	GAD GEM	Coordinateur	Aides soignants	Infirmières	Kiné Médecin Infirmières	
Publics aidés	Tous les ménages	Pers. âgées Pers. Hand. Familles		Pers. âgées Pers. Hand. Familles		Pers. âgées malades Pers. Hand. Malades Malades		Personnes malades		Personnes malades	
Agréments	TS	IDESS/APE		SAFA		CCSSD		INAMI		INAMI	
Ministères	Emploi féd. *	Emploi RW		Action sociale et santé RW				Santé Fédéral			
ADM	ONEM SPF emploi	DGO6		DGO5				SPF Santé Publique			
Cabinets	Ministre De Coninck	Ministre Antoine		Ministre Tillieux				Ministre Onckelincx			
SCP	** 318.01						330/332				
Commentaires	* Secteur transféré à la RW en 2014/2015, ** La SCP de référence pour les TS peut être la SCP 318.01 ou la SCP 322.01 selon la structure juridique des départements d'activité.										

Nomenclature

AMTS	Aide ménagère titres-services	GAD	Garde à domicile
AM Tarif social	Aide ménagère à tarif social	SAFA	Service d'aide aux familles et aux Aînés
Afs	Aides familiales	CCSSD	Centre de coordination des soins et services à domicile
GEM	Garde d'enfants malades		

Un modèle d'organisation qui évolue

Aujourd'hui:

Une offre de service de plus en plus complexe:

Complexité de l'offre de service:

- *Les types de services à la personne;*
- *Les métiers;*
- *Les prix;*
- *Les modes de gestion administrative;*
- *Les réglementations;*
- *Les modes de paiement.*



La population peine à s'y retrouver



Il faut clarifier et réguler l'offre dans le cadre du transfert des compétences vers les régions.

Aujourd'hui:

Développement de la concurrence Marchand-Non Marchand

- **Secteur marchand en crise** (désindustrialisation, concurrence des pays émergents)



Il investit de plus en plus le champ d'activité du Non Marchand



Le secteur Non Marchand doit se démarquer:

- Par la **qualité** de son offre de service;
- Par la **stabilité de l'emploi** et la qualité des **conditions de travail**.

Mais aussi

- Par le développement d'une **communication opérationnelle** auprès de la population;
- Et d'une **offre de service toujours plus innovante**.



Il faut une **régulation par l'Etat** de la concurrence Marchand-Non Marchand (à mettre en œuvre **dans le cadre du transfert des compétences**).

Aujourd'hui:

Généralisation du modèle de l'appel d'offres
par le Ministère de l'Action Sociale et de la Santé et/ou via les marchés publics

Une autre configuration des rôles pour les 4 acteurs:

- **Etat:**

Il soutient l'innovation et limite le risque financier qu'il engage.

- **Entreprise:**

Elle tente le développement d'activités nouvelles et doit gérer l'insécurité des travailleurs et des usagers.

- **Usager:**

Il expérimente une nouvelle offre de services, mais n'est pas toujours assuré de la continuité, de la clarté, de la qualité de cette offre.

- **Travailleur:**

*Contrat à durée déterminée = insécurité d'emploi;
Attrait de participer à l'innovation?*

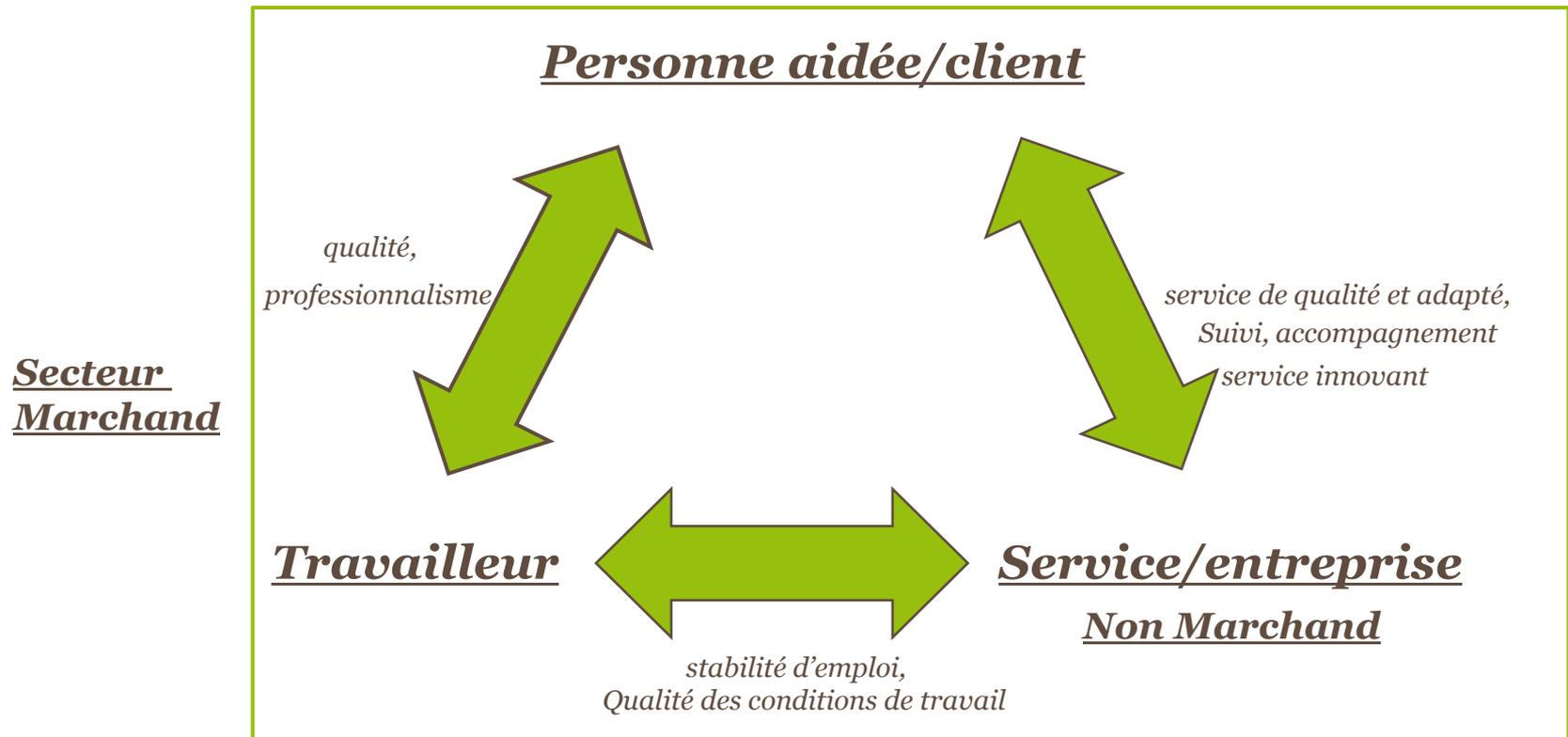
Un modèle d'organisation qui évolue

Aujourd'hui:

Complexité de l'offre de service; concurrence Marchand-Non Marchand... à réguler dans le cadre du Transfert des compétences

ETAT – Région wallonne

Réguler-Soutenir



Pour conclure

un secteur en continuelle évolution, pour répondre aux besoins d'une société en mutation

Années 50-60	Un modèle de gestion quasi familiale
Années 70-80	Un modèle de gestion de plus en plus professionnel: professionnalisation des métiers
Années 90	Un modèle de gestion qui tient compte de l'évolution des besoins sociétaux: Diversification de l'offre
Années 2000	Un modèle de gestion moderne: Management, loi des marchés
Aujourd'hui	Un modèle de gestion concurrentiel et innovant , centré sur la qualité

Et... demain?

De nouveaux enjeux sociétaux

Transfert de compétences et...

- *Nécessité d'assurer une offre de services basée sur la **complémentarité des métiers** (entre le domicile et le secteur institutionnel) pour le public fragilisé;*
- *Renforcement de la **collaboration** entre les entreprises du secteur Non Marchand et les Administrations (DGO5-DGO6).*



*Développer une **vision continue de l'aide** pour répondre aux besoins de la population, tout en garantissant un **service de qualité et de proximité**,*

- ***Accessible et adapté** à chaque citoyen;*
- *Centré sur la **personne**;*
- *Avec des **moyens plus limités** de l'Etat.*

En conclusion

*L'organisation du secteur de l'Aide à Domicile est liée à **l'évolution d'un faisceau d'éléments**:*

- *Évolution de la **structuration de l'Etat** et de son rôle;*
- *Évolution des **besoins de la population** et des **dynamiques familiales**;*
- *Évolution de la **main d'œuvre** disponible et des offres de **formation**;*
- *Évolution de la **structuration des entreprises** et de la **concurrence**.*



Vision systémique:

On ne peut donner sens à un aspect sans examiner conjointement les autres.

Dès lors...

*C'est de notre **capacité à lire l'ensemble des cartes qui constituent :***

- *notre **action**;*
- *le **contexte** dans lequel elle s'inscrivait, s'inscrit et s'inscira;*
- *Les **enjeux** qui la sous-tendent.*

*Qu'émergeront des **projets d'aide toujours plus adaptés à la population wallonne.***

Merci pour votre écoute!