

BILAN DE L'ETUDE-ACTION
Structuration tarifaire des services
maintien à domicile des CCAS de
Seine Saint Denis

Cap Conseil

78-80 rue du Docteur Bauer – 93400 SAINT-OUEN

 00 33 1 58 79 20 40 -  00 33 1 58 79 20 43 – Web : www.capconseil.com

RCS : 391 957 842 – SIRET N° : 391 957 842 00043 – Code APE : 6920Z

PREAMBULE

Il est temps pour nous de vous présenter le bilan de notre action concernant la structuration tarifaire des services de maintien à domicile des CCAS de Seine Saint Denis. Nous tenons à vous rappeler que ce sont les services de maintien à domicile qui ont été à l'origine de cette démarche. Cela s'est effectué dans le cadre des travaux menés par l'UDCCAS 93 en lien avec EVOLIA 93. 17 services y ont participé.

Les Objectifs

Les objectifs étaient multiples :

- ◆ analyser le coût d'une heure d'intervention des services des CCAS et le comparer avec les autres acteurs du maintien à domicile
- ◆ comprendre les enjeux du secteur et la place du service public dans ce cadre
- ◆ prendre en compte les spécificités du département mais également des communes
- ◆ structurer une offre de maintien à domicile en tenant compte des besoins spécifiques sur la commune
- ◆ centrer l'organisation sur les tâches à valeur ajoutée pour le bénéficiaire

Cette action s'est déroulée en 2 temps. Une première phase diagnostic sous l'aspect performance économique et performance organisationnelle fut menée. Nous avons interviewé les responsables de service, des agents responsables de secteur, des intervenantes mais également quand cela était possible des services financiers des communes. Ce diagnostic nous a permis de poser les enjeux de notre mission.

Dans une deuxième phase, des ateliers ont été mis en place à partir des problématiques identifiées lors des diagnostics. L'objectif de ces ateliers a été de mobiliser les agents, de redonner du sens à l'action, et de les former afin que la mise en place d'une nouvelle organisation centrée davantage sur le bénéficiaire soit plus efficiente et plus fluide.

Ci-après, vous verrez les différents constats qui sont ressortis suite à cette action.

EVOLUTION DE LA POPULATION PERSONNES AGEES EN SEINE SAINT DENIS ET ENJEU

Le département de Seine Saint Denis est un département jeune : la population des plus de 60 ans représente 18% de la population totale ; En revanche, à l'horizon 2030, la population des plus de 65 ans va augmenter de 55 % par rapport aux données de 2007. Notons également que cette population possède les revenus les plus faibles de la région parisienne. Ensuite, le recourt des plus de 75 ans à d'aide à domicile dans le département est bien moins important. En effet, il est de 18% en moyenne contre 30 % dans les départements les plus favorisés.

Ces projections posent bien les enjeux à moyen terme. Soulignons également qu'il existe une grande disparité des situations entre les communes notamment sur deux critères : la part de personnes âgées dans la population totale et les revenus moyens.

Le maintien à domicile ne se résume pas à l'aide-ménagère. En effet, d'autres activités comme l'aide à la toilette ou l'aide à la confection de repas font partie intégrante de ce service. Au-delà d'être un simple travail, ces professions contribuent à la bonne santé morale et physique de nos anciens en leur garantissant d'une part des conditions d'existence dignes mais également en maintenant leur lien avec la société. L'aide à domicile est parfois la seule personne qui, par son contact régulier, est capable de rompre l'isolement et le mal-être de la personne âgée. De plus, la santé et la sécurité des personnes âgées font partie de leur préoccupation puisque les services de maintien à domicile sont aptes à intervenir lors des situations d'urgence.

Les enjeux sont donc déterminants dans un département où viennent s'ajouter à la dépendance souvent une précarité sur le plan financier. La vocation du service public est, conformément à la loi de 2002, de garantir à tous et en particulier aux plus défavorisés l'accès aux soins et prestations permettant des conditions d'existence décentes. Dans un contexte de restrictions budgétaires claires, il convient donc de déterminer les différentes stratégies opérationnelles à mettre en place.

COUT D'INTERVENTION ET TARIFICATION

Les coûts directs

Nous avons calculé et analysé les coûts d'intervention des services maintien à domicile. le coût complet se décompose d'une part en coût direct c'est-à-dire directement attaché aux salaires des intervenantes et d'autre part en coût indirect qui comprend le cout de gestion du service (cout opérationnel et coût administratif).

Au final le coût direct se situe entre 20 et 22 € de l'heure : il comprend le salaire horaire (12.62 €), les charges sociales correspondantes (2.91 €) à quoi s'ajoutent le temps de trajet (1.56€) , les congés payés (1.98 €), le maintien de salaire lié aux absences(1.16 €) et les temps non facturables (0.87 €). Le cout d'intervention est conditionné par la grille des salaires de la fonction publique territoriale là ou les associations et sociétés commerciales pratiquent des rémunérations généralement égales ou très proches du smic . Pour ces dernières le cout direct horaire se situe entre 15 et 16 € de l'heure.

Le coût de gestion des services est proche de 5 € de l'heure. Il est très similaire à ce que l'on retrouve dans les associations ou sociétés commerciales.

Au final en moyenne le coût complet d'une heure d'intervention se situe entre 25 et 27 € de l'heure dans les CCAS contre 21 € en moyenne dans les autres structures.

SUR LE PLAN DE LA TARIFICATION

Les services maintien à domicile s'alignent sur le tarif conventionné par le Conseil général . Ainsi, le reste à la charge du bénéficiaire reste limité. Ce dernier doit s'acquitter d'une participation progressive en fonction de son niveau de revenu. Exemple : un bénéficiaire qui touche un revenu mensuel moyen inférieur à 734 € n'a aucune participation à payer. En revanche, un bénéficiaire qui touche un revenu mensuel supérieur à 2925 € a une participation de 90 % à régler.

Concernant les autres acteurs du maintien à domicile, les tarifs pratiqués sont compris entre 19,6 et 22,50 € de l'heure. Il y a un consensus pour dire que « le juste prix se situe aux alentours de 21.50 € de l'heure.

Au final, l'application du « tarif social se traduit par un manque à gagner de l'ordre de 2 € sur l'heure d'intervention.

Dans le même temps, les services ont des coûts d'intervention élevés et largement supérieurs à ceux des concurrents (entre 4 et 6 € de l'heure).

Les résultats des diagnostics

QUELLES SONT LES PLUS VALUES DU SERVICE PUBLIC

Le diagnostic n'a pas permis de dégager d'éléments quantitatifs ou qualitatifs permettant de différencier le service maintien à domicile d'un CCAS de celui d'un autre acteur. Certes, la probité du service public est unanimement reconnue par les bénéficiaires. Néanmoins, rien ne nous permet d'affirmer que la qualité du service rendu est supérieure aux structures privées ou associatives. A l'inverse, nous avons constaté plus une gestion « administrative » des dossiers des bénéficiaires. En revanche les services effectuent peu de visites à domicile. Pourtant cette personnalisation du service participe à la garantie d'une qualité absolue des services rendus.

La formation des agents est indiscutablement un point fort des services. Le temps consacré y est bien plus fort que dans les autres structures. En revanche, rien ne nous permet d'affirmer que cela se traduit sur le terrain par une amélioration des pratiques professionnelles et en définitive par une amélioration de la qualité aux bénéficiaires. Le service public a des atouts et une vocation. Il convient maintenant de mieux les valoriser. Cette réflexion doit être menée commune par commune dans le cadre d'un projet de service revisité. Elle peut s'appuyer à la fois sur l'analyse des besoins sociaux de la commune et sur l'étude menée par le CG 93 portant sur le schéma en faveur des personnes âgées pour 2013-2017. Elle doit permettre de déterminer l'évolution des besoins des personnes âgées et cibler les actions à entreprendre (lutte contre l'isolement, logements, etc.) pour aboutir à un projet pérenne définissant les objectifs, et les moyens alloués. Un premier travail de réflexion et de construction a été mené en atelier.

PERFORMANCE DES SERVICES

Nous avons beaucoup travaillé en atelier sur la performance. Cela a amené certains services à complètement reformater leurs modes de fonctionnement : Nous avons décomposé avec les agents l'ensemble des activités qui participent au processus d'intervention. Ces activités sont les suivantes : accueil, prise en charge, planification, intervention, gestion des aléas, visite à domicile et facturation

Cet ensemble doit être organisé et structuré, afin d'assurer la continuité du service. Plusieurs axes forts sont ressortis :

La nécessaire polyvalence des agents et une remise à plat de leurs fonctions

La nécessité d'avoir une vue d'ensemble pour gérer les plannings : Ils sont habituellement gérés par secteur or les optimum locaux ne contribuent pas à l'optimum global

L'identification des goulots d'étranglement permet de mieux lisser la charge de travail au cours de la semaine

Il convient de définir des objectifs de suivi des bénéficiaires via notamment les visites à domicile et de les planifier.

Cet ensemble doit être piloté par un management à la fois bienveillant et exigeant ; Il peut s'opérer dans le cadre notamment de rituels et de management visuel. C'est grâce à l'application de ces techniques de management que l'organisation maintient en permanence un niveau de qualité et d'efficience.

CONCLUSIONS

Les diagnostics et les travaux en atelier ont permis aux services de se mobiliser face aux enjeux. Le maintien à domicile du service public devra probablement se recentrer sur sa véritable valeur ajoutée que représente l'assistance aux personnes les plus fragiles à la fois et les plus précaires. Ce la nécessite de mettre en place une organisation fluide et performante. Les

résultats se traduiront également par une baisse des coûts d'intervention. Les équipes disposent à l'issue de cette action des outils et conseils pour mettre en œuvre cette évolution.