



LE CONGRÈS  
**DU DOMICILE**  
Les 9 & 10 avril 2015

## L'ACCÈS À L'AIDE À DOMICILE POUR LES PERSONNES ÂGÉES EN FRANCE: INÉGALITÉS TERRITORIALES ET CONCURRENCE DES SERVICES

DE LA STRATÉGIE EN ZONE D'INCERTITUDE



**Eneis Conseil**  
Innover . Evaluer . Accompagner

**Intervention**  
**9 avril 2015**

François MOULERE – Directeur Associé  
Eneis Conseil  
01.42.85.20.53  
[f.moulere@eneisconseil.com](mailto:f.moulere@eneisconseil.com)  
[www.eneisconseil.com](http://www.eneisconseil.com)



### UNE DEMANDE EN EVOLUTION

- *Une demande conditionnée*
- *Des conditions de solvabilité en évolution*
- *Des écarts territoriaux considérables*

### DES STRATEGIES DE REGULATION DIFFERENCIEES

- *Réguler à quelles fins et par quels instruments?*
- *Une régulation axée « structures »*
- *Une régulation axée « finances »*

### UNE POSTURE STRATEGIQUE EN ZONE D'INCERTITUDE: PRENDRE LA MAIN

- *Position de stratège vis-à-vis des acteurs du territoire*
- *Position de stratège vis-à-vis des autres structures*
- *Position de stratège vis-à-vis des décideurs*

Qu'est-ce qui détermine les écarts entre territoires dans le traitement des besoins des personnes âgées?

- Des données endogènes aux territoires:
  - composition démographique;
  - sociodémographique;
  - socioéconomiques, etc.
  
- Des données exogènes:
  - politiques publiques (régulation, solvabilisation, etc.);
  - Modalités de gestion de l'accès au droit (autre forme de régulation);
  - tissu économique local (types de structure, histoire, etc.).

Plutôt une logique de « demande » qu'une logique de « besoins », le niveau de besoins théorique étant déterminé par un instrument qui mélange analyse des capacités des personnes et base de calcul des prestations associées.

Concurrence: plusieurs acteurs veulent accéder à une ressource localement limitée.

Stabilisation des dépenses d'APA: ressource limitée.

La concurrence s'instaure: prix (contexte régulation/solvabilisation) / qualité (contexte faible visibilité).

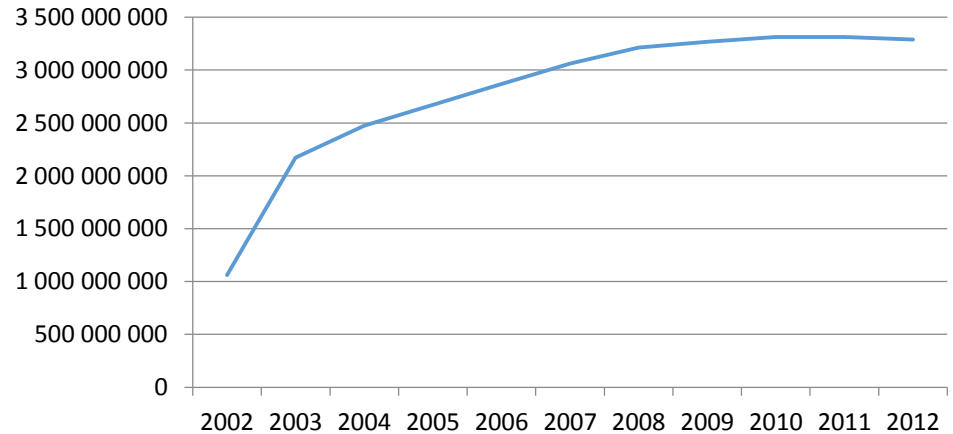
Transfert de charges vers les personnes (reste à charge): concurrence par les prix (enjeu de la régulation par l'autorisation).

Augmentation du nombre de services.

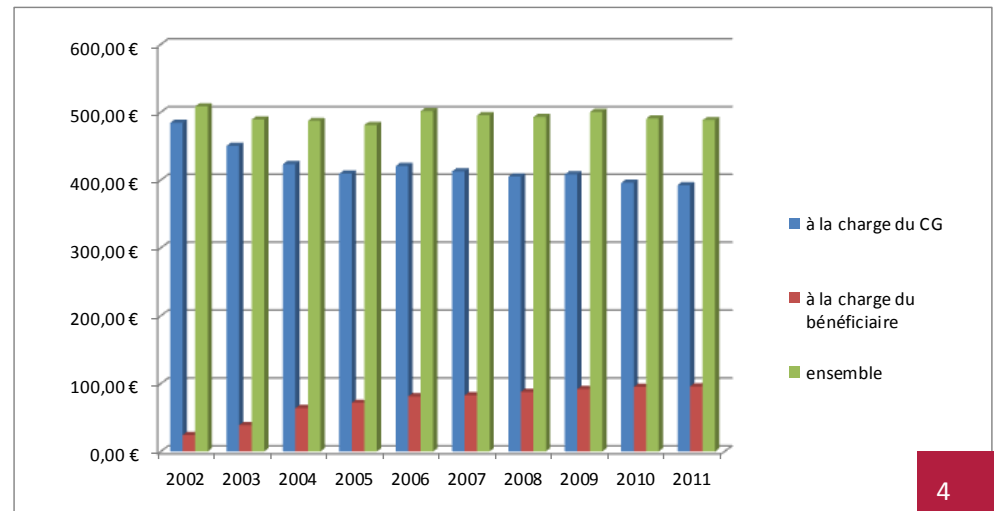
Des éléments de coût des services qui augmentent.

Donc un modèle économique caractérisé par: un besoin de croissance (aujourd'hui compensé par des regroupements en vue d'économies d'échelle) ou condamné à une forte agilité, qui pèse au final sur les intervenants.

Croissance des dépenses brutes d'APA



Montant moyen à domicile



Motif d'étonnement: pas de lien direct entre caractéristiques sociodémographiques et taux de recours à l'APA.

Une situation locale difficile à lire, à anticiper et qui présente des écarts peu compréhensibles.

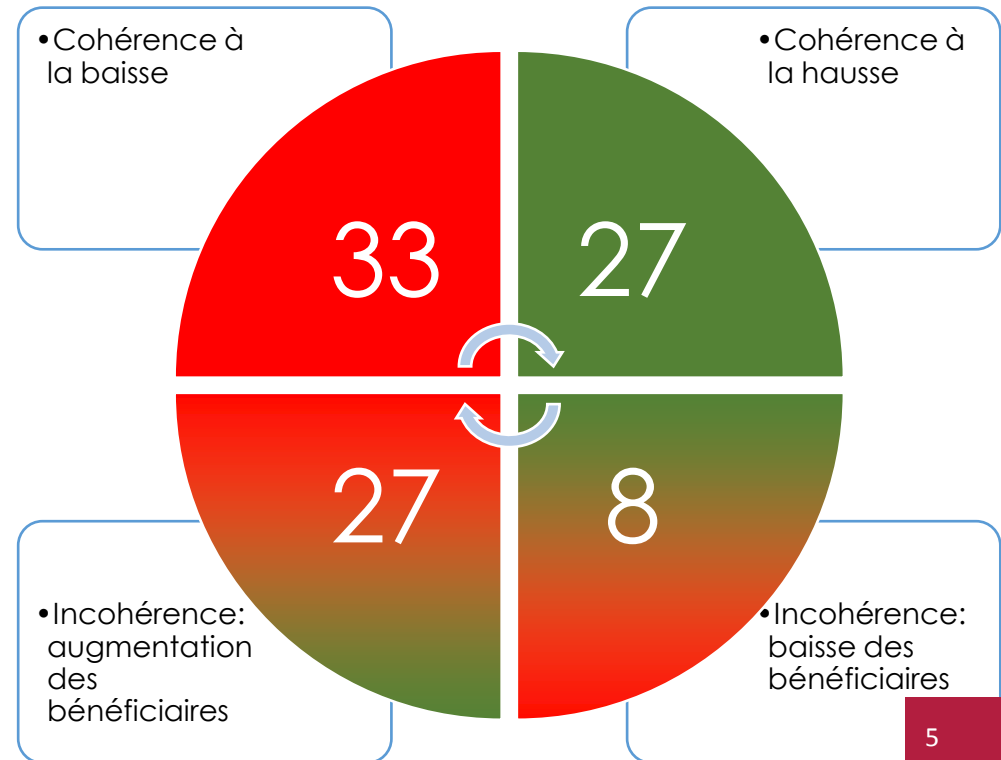
Des écarts de tarifs importants.

Des conditions d'attractivité différenciées selon les territoires (urbain / rural notamment)

**Incertitude globale, modèle économique non abouti et capacités de solvabilisation en diminution: que font les CG face à cette situation?**

Nombre de départements dans lesquels le volume de dépenses d'APA augmente / diminue entre 2010 et 2012:

55 / 45





### UNE DEMANDE EN EVOLUTION

- *Une demande conditionnée*
- *Des conditions de solvabilité en évolution*
- *Des écarts territoriaux considérables*

### DES STRATEGIES DE REGULATION DIFFERENCIEES

- *Réguler à quelles fins et par quels instruments?*
- *Une régulation axée « structures »*
- *Une régulation axée « finances »*

### UNE POSTURE STRATEGIQUE EN ZONE D'INCERTITUDE: PRENDRE LA MAIN

- *Position de stratège vis-à-vis des acteurs du territoire*
- *Position de stratège vis-à-vis des autres structures*
- *Position de stratège vis-à-vis des décideurs*

**Pour le Conseil départemental, une articulation entre (au moins) 3 variables:**

- Sécuriser la qualité et le libre choix pour le bénéficiaire (conditions d'intervention; garanties; couverture territoriale)
- Sécuriser les finances du CG (maîtrise globale)
- Sécuriser les services (garantie de pérennité – et d'équilibre)

**Quelques exemples d'instruments de régulation mobilisés en fonction des stratégies:**

- Autorisation / tarification (y compris tarif agrément)
- Sectorisation / conditions d'accès au territoire pour les services
- Evaluations et détermination des plans d'aide

Stratégie de régulation	Axe public	Axe structure	Axe finances
Autorisation / tarification	x	x	
CPOM	x		x
Agrément		x	
Sectorisation		x	
Evaluations et plans d'aide			x
Incitation au regroupement		x	

## Stratégie de régulation à destination principale des services

- Autoriser / tarifer (limiter les conditions d'exercice et de pérennité)
- Sectoriser (limiter la concurrence entre services existants)
- Travail avec la DIRECCTE / avec le préfet (limiter la concurrence extérieure)
- Les SSIG: comment autoriser les collectivités (CG) à « subventionner » les services en contrepartie de logiques de « services publics » ou de services d'intérêt général.



## Stratégie de régulation à destination principale des finances du CG

- Agrément plutôt qu'autorisation
- CPOM
- Plans d'aide

### Conclusion:

- des objectifs et des modalités de régulation différenciés qui constituent parfois de véritables stratégies (peu lisibles car souvent déconnectées des plans de politiques publiques type « schéma »),
- des impacts forts pour les publics, pour les structures, pour les collectivités.

**Des zones d'incertitude fortes pour les structures qui sont soumises d'une part à des facteurs qu'elles ne maîtrisent pas, d'autre part à des stratégies structurées qu'elles subissent alors même que leur modèle économique n'est pas adapté.**



## UNE DEMANDE EN EVOLUTION

- *Une demande conditionnée*
- *Des conditions de solvabilité en évolution*
- *Des écarts territoriaux considérables*

## DES STRATEGIES DE REGULATION DIFFERENCIEES

- *Réguler à quelles fins et par quels instruments?*
- *Une régulation axée « structures »*
- *Une régulation axée « finances »*

## UNE POSTURE STRATEGIQUE EN ZONE D'INCERTITUDE: PRENDRE LA MAIN

- *Position de stratège vis-à-vis des acteurs du territoire*
- *Position de stratège vis-à-vis des autres structures*
- *Position de stratège vis-à-vis des décideurs*

## Position de stratégie vis-à-vis de l'environnement:

- Rendre compte de la valeur ajoutée apportée par le respect des valeurs associatives, non-lucratives, humanistes, etc. Plutôt proactif que dénonciateur; plutôt valeur ajoutée que valeur retranchée
- Transparence
- Analyse
- Rencontre
- Préparation

## Position de stratégie vis-à-vis des concurrents / partenaires

Face aux regroupements et plus largement face aux difficultés financières des collectivités, un dilemme du prisonnier dans lequel les structures s'enferment elles-mêmes.

		Structure A	
		Coopère	Ne coopère pas
Structure B	Coopère	A gagne B gagne	A perd B gagne
	Ne coopère pas	A gagne B perd	A perd B perd

Ne pas attendre que les rapprochements soient imposés: y trouver son intérêt.

## Position de stratégie vis-à-vis des décideurs

- Représentation, fédération, collectif pour demander une évolution du modèle et une homogénéisation; pour ce faire: démontrer, donc transparence.
- Anticiper les évolutions et se positionner sur les éléments de différenciation par les produits (beaucoup d'axes de capitalisation, beaucoup d'actifs immatériels à utiliser par les services dans le cadre de la loi ASV):
  - Prévention
  - Aidants
  - Numérique
  - Logement

**C'est par des stratégies locales de coopération que les effets néfastes et pro-cycliques de la concurrence sur les inégalités territoriales pourront être contrebalancés.**