

SKOS
CSIAS
COSAS



Acte de la journée d'automne du 27 novembre 2003:
Mesures d'allégement du budget fédéral:
Le grounding du social?

II. Raboter les prestations, ou les prestataires?

*Jacques Tinguely, directeur de l'association St-Camille à Marly (FR)
et vice-président INSOS*

Jeudi 27 novembre 2003
Lausanne, Palais de Beaulieu

Introduction

«La force et la grandeur d'une société se mesurent à la manière dont elle traite les plus faibles de ses membres et nous étions fiers de la nôtre même si elle était encore perfectible.»

Les réductions ofasiennes qui dans le cadre de l'article 73 LAI sont entrées en vigueur le 2 juillet dernier par une simple modification du texte régissant les obligations de l'assureur AI, sont un premier acte concret d'une série de mesures contribuant toutes à l'effondrement de la politique sociale institutionnelle. Cette politique était pourtant, j'en suis persuadé, un élément fort de l'édification de la richesse de notre pays. A cela s'ajoutent que, depuis plusieurs années, des réductions linéaires ont déjà contraint les institutions à réduire leur train de vie en continu et que nous avons atteint, aujourd'hui déjà, une limite au-delà de laquelle il n'est plus possible d'agir sans réduire la prestation.

La nouvelle version politique est celle de réduire les coûts sous prétexte de ne vouloir qu'en freiner l'évolution et de provoquer un changement drastique en reportant une partie importante de la charge de la Confédération, principal bailleur de fonds actuel, sur les cantons et les communes. Ceux-ci, fort peu argentés, ne sont pas en mesure d'accepter de compenser, totalement en tout cas, cette nouvelle donne.

Ce que le monde institutionnel vit, le monde politique l'ignore, volontairement ou non.

Les professionnels de l'action sociale croient que nos politiciens connaissent l'ampleur et la qualité des prestations fournies par les institutions. Or il n'en est rien. La complexité du problème en est certes une des causes mais nous devons admettre que nous sommes en matière de communication assez peu actifs, en partie par manque de moyens mais aussi parce que les acteurs du milieu institutionnel ont pris la fâcheuse habitude de défendre chacun leur propre cause. Faire front commun pour créer une unité de doctrine apolitique défendant notre mission de prestataire fait partie d'un combat qui tente aujourd'hui de réussir, entre-autres, l'INSOS, l'Union des institutions sociales suisse.

Il n'est plus possible aujourd'hui de rêver que nous allons trouver un papa ou une maman sage qui d'un coup de baguette magique nous permettra d'éviter d'avoir à faire face à des réductions d'importance.

J'ai donc décidé au titre d'hypothèse réaliste de réfléchir concrètement à ce que nous devons faire dans l'urgence pour être prêt à faire face à cette nouvelle réalité. Dans le but de ne pas alourdir mon propos, je précise au départ que je suis conscient que chacune des propositions de réduction énumérées pénalise de toutes façons les bénéficiaires pour qui on roule et existe et qu'il n'existe pas de réductions de prestations sans conséquence.

J'ajoute que j'ai personnellement la conviction que la majorité des directeurs et directrices d'institutions font leur travail avec conscience et un total respect dans l'utilisation des soutiens financiers octroyés.

Pour les quelques exceptions, les réductions sont plus faciles à accepter bien entendu. On favorise comme toujours les moins performants par le système de réductions linéaires qui prévaut par mesure de simplicité.

II. Conséquences de cette nouvelle donne financière

Le monde institutionnel est constitué de 3 catégories principales de prestataires; chacune de celles-ci doit prendre des décisions différentes en fonction de la catégorie dans laquelle elles se situent, soit les lieux de vie, les ateliers occupationnels et les ateliers à caractère productif.

Les Institutions recouvrant l'intégral ou plusieurs domaines doivent cumuler voire marier leurs prises de position.

A. Les Lieux de vie/Homes/Résidences/Appartements protégés

Généralités

Dans le domaine des lieux de vie, les bénéficiaires des prestations assument déjà aujourd'hui une très grande partie de la facture les concernant avec le concours des prestations complémentaires et des différentes rentes allouées.

L'OFAS couvre prioritairement les salaires d'encadrement et n'entre déjà plus en matière dans le domaine de l'équipement (moyens de transfert, véhicules, lits électriques etc.).

Les réductions annoncées sont importantes. Les réponses positives aux économies demandées peuvent être recherchées sur plusieurs niveaux: sur les bénéficiaires eux-mêmes (prestations gratuites transformées en prestations facturées) d'une part, par la réduction des prestations non indispensables offertes d'autre part et enfin par la conjugaison d'économie sur les moyens d'exploitation et la recherche de synergies interinstitutionnelle.

La réduction des moyens financiers de l'OFAS provoque obligatoirement une réduction de la prestation.

L'objectif est difficile mais avec un concours adéquat des cantons, il reste réalisable sans causer de graves conséquences pour les bénéficiaires. Pour faire face à la baisse des moyens financiers et juguler les coûts, il existe plusieurs pistes qui, cumulées, peuvent permettre d'éviter le pire, soit la compression de notre force principale que représentent les ressources humaines.

L'encadrement spécifique soins dans le domaine des personnes handicapées physiques ou les groupes de soutien éducatif ou thérapeutique dans les autres domaines doit rester impérativement égal à ce qu'il est aujourd'hui.

Il faut être conscient qu'une réduction du ratio de l'encadrement comporte un risque certain pouvant entraîner une péjoration grave de la prestation sécuritaire minimum.

Quelques pistes

Je ne possède pas la solution mais vous livre ci-après quelques pistes de réflexions.

Réductions des dépenses / charges

1. Répertorier toutes les charges et les trier en trois catégories de base

- **Charges évitables totalement**

Cela sous-entend qu'une décision préalable a eu lieu entre ce qui est absolument indispensable pour préserver le niveau de la prestation face à la mission d'accueil de ce qui ne l'est pas.

- **Charges compressibles partiellement**

Il s'agit là de déterminer le degré d'importance au quotidien des charges annexes (loisirs, sorties encadrées, vacances, abandon de certaines gratuités etc..) puis de les traiter en classes de priorité. Il en résulte une décision sur ce qui peut être allégé. Il est probable qu'il peut découler de cette étude une réduction des quotas en personnels spécifiquement engagés pour apporter le confort de vie et l'animation.

- **Charges reportables sur les bénéficiaires**

Il y a lieu de disséquer les charges et de rendre transparent ce qui est compris dans le prix de pension de ce qui ne le sera plus et de fixer le coût des prestations ainsi listées au titre de charges non comprises dans le coût de base.

2. Etudier les possibilités de fusion partielle ou totale entre les prestataires

Pour les plus petites unités d'accueil, je propose également la réalisation d'une synergie interinstitutionnelle consistant à la fusion administrative de plusieurs petites unités tout en préservant la spécificité de chacune des institutions concernées. On peut imaginer une centrale commune de gestion des salaires, de la comptabilité voire même de la gestion de l'intendance (gestion des bâtiments, contrats d'entretien communs, contrats d'assurances et caisse de pension) mais aussi défense face à l'OFAS, informations internes; cette liste n'est de loin pas exhaustive.

Il existe dans ce registre nombre de solutions inexplorées qui pourtant permettraient des économies substantielles. Certaines grandes institutions ont la capacité de réaliser avec les professionnels qu'elles possèdent et grâce à leur importance, une gestion saine sans empiéter sur les entités propres de l'institution fusionnant. Une grande institution pourrait absorber pour un prix modique la gestion d'une plus petite pour alléger le compte d'exploitation des deux unités. Cela exige une volonté de collaboration et la création d'une règle commune de gestion et certaines concessions.

3. Augmentation des recettes

- **Répertorier les possibilités de recherche de fonds émanant de tiers.**

Plus facile à écrire qu'à réaliser surtout actuellement.

- **Augmenter les pensions des bénéficiaires pour couvrir les frais annexes que l'on désire préserver.**

Augmenter simplement les prix de pension charge en fait une autre caisse du même canton, est-ce bien cela que l'on veut ?? (PC)

- **Créer un coût pour les services annexes.**

Inventer un système de coût détaillé des prestations loisirs offertes, tels que les transports par exemple.

Cela présuppose, pour éviter les inégalités, la création d'un fonds de compensation pour les plus démunis financièrement par exemple.

B. Les ateliers/centres de jour de type occupationnel

C'est dans ce domaine plus particulier que les risques sont les plus nouveaux:

Etudier avec attention l'influence de la 4^{ème} révision

La 4^{ème} révision influencera fortement ce secteur qui accueille en principe les cas les plus lourds. Le principe nouveau de l'achat par le bénéficiaire de la prestation en centre de jour avec un encadrement approprié est un des facteurs qui nécessite une étude très aigüe de la stratégie à venir. Il est aujourd'hui pratiquement impossible de cerner avec certitude les effets et les coûts de ce procédé d'accueil dont nous n'avons pas l'habitude. Il est très difficile de conseiller une ligne stratégique sans connaître toutes les données du problème y compris bien entendu de pouvoir certifier la chose réalisable et financièrement supportable.

On peut décemment penser toutefois que les ateliers à caractère purement occupationnels deviendront des centres d'accueil à la carte sur la base d'une liste de prestations offertes à la clientèle qui décrira sa demande en plus de l'accomplissement de la mission actuelle d'accueil. Ce choix de mixité me paraît toutefois difficile à mettre sur pieds. Il me semble plutôt que l'on s'achemine vers des décisions stratégiques tendant à déclarer ne vouloir réaliser qu'une des deux formules à l'exclusion de l'autre. Un conseil sur le choix entre les deux options me paraît impossible sur la base des informations trop simplistes connues à ce jour.

1. Envisager des fusions partielles ou totales

Là aussi un processus de fusion partielle ou complète semble une des seules possibilités de sauver ces places d'accueil pour réduire le coût d'exploitation de ce genre de centre qui accueille prioritairement des cas lourds.

2. Appliquer les processus de recherche d'économies Homes et/ou Ateliers protégés

La recherche d'économies peut se calquer aussi bien sur le processus décrit précédemment pour les homes que sur celui qui va suivre des ateliers protégés.

3. Fermeture de la structure d'accueil

Pour de petites structures d'accueil un risque certain d'incapacité de poursuivre la mission par faute de moyens financiers existe.

Des ratios d'encadrement élevés -1 personne d'encadrement pour 3 ou 4 personnes au maximum sont nécessaires dans ce genre d'institutions et une simple réduction des personnels auraient des conséquences rendant la prise en charge inadéquate voire à la limite de la sécurité minimum requise.

Nous reviendrons sur la question des conséquences d'une telle décision.

C. Les ateliers protégés à caractère productif

En plus des recherches d'économies similaires aux lieux de vie déjà traitées concernant la réduction des charges et l'augmentation des recettes, il existe pour les ateliers protégés de ce type plusieurs autres options.

- 1. Augmenter le volume des auxiliaires de production (employé-es valides)** dans chaque atelier pour produire d'avantage de marge bénéficiaire et compenser ainsi les pertes de soutien par une véritable couverture des charges. Cela sous-entend une importante modification du fonctionnement de l'exploitation et une recherche plus pointue des partenaires et des travaux. Une telle décision comporte également un changement comportemental face au marché. Ce genre d'exploitation existe déjà et les résultats atteints sont très prometteurs.
- 2. Abandonner certaines des productions à marge réduite** et renforcer les ateliers à marge suffisante pour réaliser un chiffre d'affaires dont la résultante couvre 65% au moins des coûts engendrés par la prise en charge de personnes handicapées. Une telle option nécessite une étude de marché très poussée. Elle modifie également les qualités professionnelles des moniteurs en fonction des domaines choisis et de ceux que l'on abandonne. On peut rêver d'une mise en commun des institutions et d'une répartition concertée des domaines permettant ainsi, en se spécialisant sur ce que l'on fait le mieux, d'être performant et d'obtenir une augmentation de ses propres capacités à s'autogérer.
- 3. Fusionner entre institutions totalement (pourquoi pas) ou partiellement** devient pour les unités trop petites un moyen réaliste. On peut, là également, penser que la réalisation de différents pool administratifs, marketing, livraison, achats et transports sont des solutions apportant des économies directes et peut-être que cette utopie d'aujourd'hui sera la seule manière de sauver aussi bien la capacité d'accueil des collaborateurs/trices handicapés en ateliers protégés que de résoudre la problématique liée aux seuls coûts.
- 4. Réduire le nombre de prestataires internes en préservant l'essentiel de la prestation d'encadrement;** pour atteindre cet objectif, une solution peut consister à la fusion d'un secteur pour assurer la pérennité en cas d'absences et de vacances avec un autre domaine de même importance. Une autre option consiste à fusionner un secteur d'activités à un autre domaine dans lequel le ratio actuel est plus élevé. Ensemble ils reçoivent mission de faire face à la pérennité de l'encadrement avec 1 unité d'encadrement de moins. Dans le cadre d'une telle décision, il doit être impératif de tenir compte d'un besoin d'encadrement différencié d'une partie des collaborateurs et de rendre plus efficace et plus autonome certains collaborateurs dont l'encadrement était moins aigu pour poursuivre la mission sans faillir au label qualité fixé. Dans de grandes structures avec plusieurs secteurs d'activités, on peut aussi instaurer le principe du moniteur tournant qui compense ou cela est nécessaire l'unité manquante. Pour réussir ce genre de planification, il est impératif de pouvoir compter sur des personnels acceptant les nouvelles règles d'encadrement instaurées et trouvant

dans ce nouveau contexte obligé une motivation suffisante sinon l'échec de telles solutions est programmé.

5. Réduire les prises en charges journalières en partageant la journée en séquence de prise en charge.

Cette piste permet de poursuivre sur une durée moins longue par personne. L'encadrement nécessaire avec la même qualité en mettant au repos organisé quelques collaborateurs durant certaines périodes. Certains domaines d'activités autorisent cette manière d'opérer et permettent une réduction du personnel d'encadrement sans réduire la qualité de la prestation offerte lorsqu'il y a activité de la personne concernée. On peut même imaginer que le facteur production ne souffre que très peu de cette nouveauté si l'exigence durant la période d'encadrement active augmente.

6. Répartir la prise en charge en deux fonctions distinctes au sein du même groupe de moniteurs dans un même service; pour ce faire il devient nécessaire de scinder un service en confiant le secteur exploitation à certains moniteurs et l'encadrement comportemental, affectif et relationnel à d'autres. Cela exige de bien cerner les qualités de chacun. On peut approfondir le bien-fondé d'une telle idée, elle peut aboutir dans certains cas à une solution préservant intact le niveau de la prestation tout en réduisant le nombre de prestataires.

La 4^{ème} révision influencera peu ce secteur actif puisqu'il s'adresse prioritairement à des personnes ne recevant pas de rentes d'impotence à ce jour et par-là ne seront pas les bénéficiaires des rentes d'assistance prévues.

III. Influence des décisions de la 4^{ème} révision

Les décisions de la 4^{ème} révision tendant à permettre une vie à domicile la plus longue possible pourrait à court voire moyen terme réduire la demande d'hébergement en institution et déplacer la charge collective en une charge individuelle. Il faudra attendre 2008 et l'ordonnance d'application de cette composante de la révision pour cerner avec certitude les risques encourus par sa mise en vigueur concrète au plan national. Jusque-là les programmes pilotes nous renseigneront.

Je n'ai pas encore vu la liste des coûts des prestations à domicile des organes qui en assumeront la charge. Je peux m'imaginer que cette solution est parfaitement adéquate pour un certain nombre de cas. Ce genre de soutien existe déjà et permet sans aucun doute possible, à nombre de personnes handicapées, de vivre plus longtemps dans l'environnement familial. Une véritable augmentation du nombre de cas à domicile est-elle à attendre? Qui vivra verra! Permettez-moi de douter que cette 4^{ème} révision modifie radicalement la situation actuelle. La plupart des cas confiés en foyers n'avaient en fait déjà plus le choix recherché. A long terme par contre, je pense que les cas qui nous serons confiés seront plus âgés et cela m'interroge de manière plus aiguë.

A moyen long terme, les personnes ayant choisi nouvellement ce mode d'assistance, privées d'environnement familial ou autre, suite au vieillissement ou au décès de celui-ci, confieront à nouveau aux institutions leur quotidien.

Résumé des conséquences

Le véritable défi sera celui de renforcer la prise en charge de cas lourds plus âgés avec ce que cela comporte d'obligations. La démarche soins augmentera et les personnels devront faire l'objet d'une adaptation de la prise en charge.

La solution que je me permets de préconiser consiste à se préparer en collaborant avec le canton pour décider d'une bonne planification cantonale voire interrégionale et/ou intercantonale pour l'ensemble des institutions pour assumer un accueil correspondant.

Il n'est nullement utopique de prévoir la création d'EMS-Handicap dont les personnels seraient formés à une telle prise en charge spécifique exigeant des groupes d'infirmier-es et d'aides-soignant-es pour assurer le quotidien et des groupes formés spécifiquement pour le soutien à des personnes vieillissantes.

L'encadrement vivra provisoirement une réduction de son nombre au prorata des vides éventuels ainsi créés (sous-occupation provisoire). A moyen terme, il faudra toutefois reconstituer les quotas au prorata de la demande qui vivra une forte augmentation nouvelle et engendrera à nouveau un choc financier. Si une économie est à attendre de ce changement pour l'AI est une interrogation à laquelle je n'ai pas la réponse.

A. Et si les prestataires baissent les bras, que se passera-t-il?

Constatons tout d'abord que ...

...déclarer que le milieu institutionnel peut être simplement remplacé par la formule, au demeurant souhaitable, de la poursuite de la vie au domicile ne peut être évoquée que par des non professionnels désirant accorder ce qui ne peut pas être.

...l'envie de trouver une solution offrant un choix plus large à certains en prônant la mixité des solutions est, elle, fort intéressante et doit être tentée. Elle existe toutefois déjà grâce aux nombreuses formes de soutien à domicile. Elle obtiendra, dès 2008 au plus tard, des moyens financiers nouveaux pour se développer.

Intégration économique?

Il existe des pistes insuffisamment explorées dans le domaine de l'intégration économique de la personne handicapée en économie dite libre. Une multitude d'idées que personne ne semble vouloir développer en Suisse sont pourtant réalisables. Les efforts d'INSOS par exemple pour nouer des liens avec les chefs d'entreprises au niveau fédéral sont loin de rencontrer un taux d'écoute suffisant.

Il est vrai que les pays qui nous entourent possèdent tous une solution plus ou moins contraignante avec un denier de pénalité (impôt déguisé) à la clé en cas de non réalisation. J'en appelle à toutes les bonnes volontés du milieu économique. Ensemble nous pourrions développer avec succès une collaboration qui en finalité serait une véritable économie substantielle pour la société. Le nombre croissant des

victimes du travail est dû à ce même milieu économique, il serait souhaitable que l'on puisse le convaincre d'en supporter ou d'en partager aussi le coût. Le vouloir politique est à développer.

On oublie parfois qu'...

Une grande partie des Institutions se sont vues créer par des personnes privées, associations de parents, associations chrétiennes, associations de personnes sensibilisées par le besoin etc....

Par la suite, les instances politiques ont décidé de soutenir financièrement ces institutions en les reconnaissant d'utilité publique.

Puis, ces mêmes instances ont exigé des bases qualitatives pour s'assurer de l'excellence des prestations (99% certifiées OFAS/AI à ce jour).

Enfin, aujourd'hui, elles déclarent vouloir réduire cette excellence exigée en réduisant violemment et brutalement mais surtout sans délai raisonnable de transition, l'importance du soutien financier octroyé.

Un peu caricatural cet historique, je le trouve personnellement assez conforme au vécu.

Options

J'aimerais ici résumer les options réelles qui sont proposées aux bénéficiaires en cas de fermeture de certains milieux d'accueil.

1. Retour dans l'environnement de base: parents, parentés etc!

Dans ce cas:

Existe-t-il ou existera-t-il encore? et si oui...

Qui décidera de la qualité de la prestation?

Que se passera-t-il lorsque les parents ou autres ne seront plus à même d'assurer la prise en charge, en cas de décès des personnes assurant l'environnement, en cas d'aggravation due à l'âge ou à la péjoration de l'état de santé de la personne?

Qui sera l'instance qui devra accueillir en urgence les cas devenus critiques?

La réponse à ces questions est simple et unique:

On cherchera une institution acceptant ce placement et/ou on remplira les hôpitaux déjà à la limite de leur capacité d'accueil au titre de solution provisoire.

Existera-t-il encore des institutions avec des capacités d'accueil?

Si non.

Comment traitera-t-on alors le coût de construction de telles bâtisses et qui sera le promoteur de telles créations?

Qui en assumera les frais?

«Economiser aujourd'hui coûtera fort cher demain».

2. La recherche d'un logement adapté!

Pour certains cas, cela est une excellente solution.

L'existence d'appartements protégés permettant d'espérer une voie vers la normalité est une solution transitoire fort appréciée.

OUI MAIS....:

Les régies, les propriétaires sont-ils prêts à accepter la promiscuité? Je laisse à ceux qui ont calculé cette éventualité la responsabilité de chercher le logement adéquat, adapté et trouvant un voisinage humain tolérant les problèmes éventuels de comportement en acceptant cette réalité de proximité quotidienne. Je n'ose d'autre part pas calculer combien devrait verser une personne nécessitant des soutiens d'urgence durant la nuit par exemple et qui assurera cette permanence.

3. Retour à la case départ???????

Si vous possédez d'autres solutions, vite informez-nous.

Moi, je n'en connais pas.

Mais si bien sûr....

Il reste bien sûr la solution de ne pas trouver d'alternative acceptable, je pense à tous ceux qui ne trouveront rien ou dont la tentative aura échoué.

Ils envahiront les rues, les hôpitaux, les salles de transit de la police peut-être les prisons puis retour à la case départ c'est-à-dire ils s'adresseront aux bureaux des assistants sociaux et des professionnels de l'action sociale de tous les niveaux qui, à leur tour, rechercheront un lieu de vie et feront un appel urgent à la recréation des structures que l'on aura fermées.

«Quel progrès fantastique et quel gâchis»!!!

Soyons sérieux, qui envisage le scénario de cette option?

Je suis un optimiste né alors je réponds: personne.

Maintenant vous avez le droit de me donner le prénom d'irréaliste puisque c'est vers quoi nous allons si nous ne réveillons pas le milieu politique en lui posant les vraies questions et en lui suggérant les vraies solutions c'est-à-dire en lui demandant de poursuivre d'assumer le coût de la prestation institutionnelle qui est indispensable.

«Il n'existe à mon avis aucune excuse autorisant quiconque à se cacher derrière le manque d'argent lorsque l'on parle de l'Homme».

B. Rester au gouvernail?

«On ne choisit pas de changer, on change de même que le fleuve ne choisit pas de couler»!

«Ce que tout manager peut toutefois décider, c'est de naviguer plutôt que d'être emporté».

SQS

Il existe deux différentes attitudes extrêmes devant cette nouvelle réalité

Trop c'est trop, je dépose mon bilan, y en a marre.

Cela conduit à raboter les prestataires mais ne résout rien.

et

De toutes façons, nous survivrons, ils (?) n'oseront pas, tout va s'arranger.

Cette manière de penser est tout simplement indigne et fait fi de la réalité et elle ne résout surtout rien.

(frein à l'endettement voté par le peuple et décision du CF ayant caractère exécutoire sans délai).

Entre ces deux extrêmes, il existe une multitude de solutions intermédiaires et mon vœu est *«que toutes les directions aidées par les organes dirigeants restent au gouvernail malgré la tempête»*.

IV. Attitude stratégique de l'Association St-Camille

Pour être plus calqué sur la réalité, j'ai décidé d'aborder ce thème en vous dévoilant la démarche concrète de l'Association St-Camille face à ce nouveau défi comprenant aussi bien les réflexions relatives aux coups de rabot planifiés de certaines prestations qu'à ceux qui touchent les donneurs de la prestation.

Cette manière de faire évite de paraître mieux que ce que l'on est réellement et vous renseigne sur un cas concret d'un exercice joué un sur un.

Extrait de la stratégie liée au thème du jour

- **Nous sommes convaincus que nous pouvons économiser et trouver des solutions à condition que les partenaires restent raisonnables.**

Nous pensons prioritairement aux instances cantonales sous la dénomination partenaires. Ils doivent accepter de partager cette situation pour éviter que demain la facture soit encore plus conséquente par une augmentation forte de l'aide sociale. Dès connaissance de l'importance de la réduction à laquelle nous devons faire face, nous pourrions décider de la mise en vigueur du plan opérationnel restreignant le quotidien de l'institution dont nous assumons la responsabilité.

- **Nous voulons poursuivre le combat contre les décisions prises par le Conseil fédéral et appliquées par l'OFAS par tous les moyens dont nous disposons et avec les organisations faitières.**

L'espoir d'alléger la décision prise le 2 juillet et ses conséquences gravissimes est très restreint. Par contre, nous pouvons poursuivre notre argumentation pour défendre le ratio prestations – finances pour assurer une survie du monde institutionnel avec ou sans péréquation financière. Chaque franc compte pour chacun mais c'est ensemble et avec une seule unité de doctrine que nous devons augmenter la valeur du franc versé.

Sur la base de ces deux définitions stratégiques le Comité de direction a donné mission de traiter d'un plan opérationnel.

A ces deux lignes stratégiques s'ajoutent encore certains paramètres risques connus...

Il serait parfaitement risqué de ne pas tenir compte des deux composantes qui doivent également être englobées dans toutes réflexions pour établir une vision stratégique complète qui péjore la situation de la prise en charge en institution et/ou la modifie que sont:

1. Les effets de l'âge sur les personnes handicapées et les institutions qui les accueillent (effets déjà ressentis).

Le vieillissement de la population handicapée à l'instar de toute la population doit également faire l'objet de toute notre attention puisqu'elle nous confronte aussi à une prise en charge plus lourde en soins dans le milieu hébergement ainsi qu'à une baisse de productivité et à un changement des travaux que l'on peut envisager en ateliers. J'ai souvent abordé cette problématique en tant que conférencier ou lors de débats. Je constate que cette réalité n'est plus contestée. Par contre, je ne suis pas sûr que le monde politique comprenne vraiment l'enjeu et le coût que cette situation heureuse engendre pour le milieu institutionnel.

2. L'application de la 4^{ème} révision en ce qui concerne les ressources financières mises à disposition des personnes handicapées et les conséquences de cette nouvelle mesure dont les effets concrets sont attendus pour 2007-2008

Il est en effet vraisemblable que nous vivons une réduction des listes d'attente voire une période de sous-occupation dans un premier temps de certaines de nos différentes structures (attendue en 2007 – 2008 déjà). Il est par contre connu et sûr que nous devons faire face à des accueils de personnes plus âgées et par là exigeant un encadrement adapté (plus lourds en soins, en hébergement et moins productifs pour les ateliers protégés avec une période d'adaptation plus lente et des niveaux plus bas de capacité occupationnelle ou productive).

Il est aujourd'hui presque impossible de cerner l'importance de ce changement de comportement qui est exigé de la personne handicapée respectivement de son environnement et des nombreuses instances de conseils qui gravitent autour de la personne handicapée. Certaines institutions pourraient opter ou seront dans l'obligation d'opter pour cette nouvelle forme de fournisseurs de prestations à la carte avec à la clé la création d'un catalogue fixant clairement le coût des différentes prestations.

Processus de préparation du plan opérationnel

- **Nous avons étudié toutes les possibilités de réduire les charges d'exploitation en élaguant le superflu en ne préservant que l'essentiel et parallèlement nous avons recherché à répertorier les ressources financières supplémentaires.**

La base de ce travail a été réalisée en concertation avec l'ensemble des personnels directement concernés en fixant d'emblée l'objectif recherché pour éviter le flop lors de l'application des mesures. Il s'agit prioritairement dans cette étude de cibler clairement les prestations essentielles des autres.

Exemple: en augmentant les tarifs des transports payants, nous pouvons obtenir aussi bien une augmentation de la recette qu'une réduction de la demande (= réduction de la charge). Les chauffeurs peuvent sonder l'opinion et nous pouvons trouver ainsi un juste milieu grâce à cette information.

Il a été également décidé de freiner toutes nos envies de développer notre offre par un gel sur 3 ans (wait and see).

- **Nous avons décidé de déterminer le seuil critique au delà duquel nous nous refuserons d'être contraints de prendre une décision dans le domaine de l'encadrement.**

Le processus utilisé pour nous permettre de cerner cette importante problématique a été le suivant:

- 1. Etablir une liste exhaustive de toutes les possibilités qui, sans toucher le domaine sécuritaire et la qualité de prestataire que nous voulons préserver, est envisageable.**

Résultat: liste des domaines compressibles.

- 2. Fixer notre stratégie en ce qui concerne la formation et la qualité de notre personnel.** But: répondre à la question: Sommes-nous prêts à réduire notre qualité de prestataire en engageant des personnes de formation inférieure pour alléger notre charge salariale?

Résultat: la réponse est non et ce sans concession.

- 3. Enquête interne sur les départs envisagés au sein de l'institution** permettant un aménagement de la charge qu'ils assumaient.

Résultat: non remplacement des départs avec répartition de la charge.

- 4. Enquête sur la volonté des personnels d'accepter le cas échéant des réductions horaires** (avec réductions salariales) ou répertoriant les désirs de réduction déjà envisagés par les personnels.

Résultat: connaissance des envies des personnels.

- 5. Prise en compte du fait que nous ne sommes pas gestionnaires des salaires** (à l'instar de la majorité des institutions, notre Association applique sous contrôle de l'Etat les échelles salariales de la fonction publique; de plus, nous appliquons une convention collective en vigueur).

Résultat: statu quo et préservation de la convention collective.

Face à chacune des pistes ainsi répertoriées, nous avons étudié les conséquences réductives de la prestation qui découlent obligatoirement de chaque décision et déterminé le niveau de faisabilité.

Ces renseignements nous ont tous conduits à fixer, pour l'ensemble de l'Association et pour tous les domaines d'activités, le seuil critique.

Concrétisations (situation au 30 novembre 2003)

Nous avons créé un plan de concrétisation par étapes de réalisation en fonction des contraintes financières et leur importance sur la base de différents scénarios.

La direction a aujourd'hui en mains les moyens de prendre des décisions concrètes en adéquation avec les réalités financières au fur et à mesure que nous serons tenus informés des réalités.

Notre étude a permis aussi de cerner jusqu'où l'institution reste un partenaire actif de l'action sociale et à partir de quelles exigences ou contraintes, elle décide de ne plus pouvoir collaborer.

A ce jour, nous attendons des réponses concernant le niveau de collaboration financière du canton (décembre 2004) et une prise de position de l'OFAS concernant les compléments argumentés demandés (mai 2004). Ces deux éléments conjugués seront les déclencheurs des mesures opérationnelles déjà arrêtées ou le cas échéant nous amènerons à une prise de décision plus grave que je me refuse de citer plus avant.

Pour l'année 2004, je peux déjà conclure que dans le pire des cas, l'Association peut survivre en appliquant les réductions planifiées d'une première étape considérée sous l'angle de la viabilité en tant que prestataire comme regrettable mais supportable.

Cette première étape comporte entre autres le non remplacement de 3 postes d'encadrement qui nous quittent courant 2004, l'augmentation des tarifs transports, l'annulation de certaines gratuités, l'annulation de plusieurs charges décrétées non indispensables etc....

Il faut noter de plus que nous savons aujourd'hui que ce n'est que dès 2005 que les réductions décidées par Berne influenceront le plus violemment notre ménage institutionnel.

V. Conclusion

J'ose espérer que ce petit tour d'horizon vous aura renseigné sur les nombreuses pistes qui conduiront les institutions à décider de poursuivre leur mission indispensable à notre société.

J'en appelle à toutes les citoyennes et tous les citoyens raisonnables

«Aidez-nous à alléger les conséquences des décisions prises qui mettent inutilement en péril les institutions que le peuple a voulues, que les cantons ont reconnues et que le parlement fédéral a entérinées».

J'en appelle aussi à tous les parlementaires, tous partis confondus, et aux cantons aussi victimes de cette situation

«Mettez tout en œuvre pour nous épauler dans ce difficile exercice qui consiste à donner autant avec des moyens trop fortement et abruptement réduits».

Enfin j'en appelle aux employeurs

«Contribuez, vous aussi, au mieux être des personnes lourdement handicapées, pour qu'elles restent intégrées à notre société en créant par vos commandes de travail un pont entre les employeurs et les institutions spécialisées dans l'accueil de la personne handicapée».