

Les innovations sociales dans l'aide à domicile

Collection
« L'innovation sociale en pratiques »
dirigée par Jean-Louis Laville

L'innovation sociale est une notion de plus en plus utilisée aujourd'hui dans différents contextes, elle est aussi reconnue dans un nombre grandissant de politiques publiques.

Peut-on dire pour autant qu'elle fait consensus ? S'agit-il d'une mode ou au contraire d'une transition vers un modèle de société plus solidaire ? Pour répondre à ces questions, la collection se propose de montrer comment l'innovation sociale se décline de façon concrète. En donnant à voir une diversité de pratiques, elle souhaite contribuer à une meilleure connaissance des expériences de terrain et à en favoriser la mutualisation.

Marie-Catherine Henry

Les innovations sociales
dans l'aide à domicile
La fédération Adessadomicile

Postface de Jean-Louis Laville

L'INNOVATION SOCIALE EN PRATIQUES

érès
éditions

Nous remercions toutes les personnes (usagers des services, cadres de structures, intervenantes à domicile, partenaires...) qui ont répondu à l'appel à initiatives innovantes, qui ont participé aux entretiens et ont facilité le travail accompli pendant les douze mois qu'a duré l'étude.

Conception de la couverture :

Anne Hébert

Version PDF © Éditions érès 2018

CF - ISBN PDF : 978-2-7492-6060-0

Première édition © Éditions érès 2018

33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse, France

www.editions-eres.com

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation...) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. : 01 44 07 47 70 / Fax : 01 46 34 67 19.

Table des matières

INTRODUCTION.....	9
-------------------	---

Première partie Des initiatives porteuses d'innovation sociale

1. AUTOUR DU REPAS	
AIN DOMICILE SERVICE (PÉRONNAS, AIN).....	19
Un tournant : 2007-2010	20
« Autour du repas ».....	21
Le repas, un moment de partage.....	22
Le processus de mise en œuvre.....	24
Une action valorisante pour toutes les parties prenantes.....	26
Du côté de l'association et des salariées.....	27
Du côté des bénéficiaires.....	29
2. LE BIEN-ÊTRE DES SALARIÉS POUR UN MEILLEUR SERVICE AIDE ET INTERVENTION À DOMICILE BÉARN ET SOULE – AIDBS (PAU, PYRÉNÉES-ATLANTIQUES).....	31
Un fort ancrage historique.....	31

L'association aujourd'hui et son contexte	32
La prise en compte du bien-être des salariés pour un meilleur service.....	33
3. AUTOUR DU CONTE	
ADOM'AIDE 68 (MULHOUSE, HAUT-RHIN).....	37
Analyse de l'activité et perspectives	39
« Autour du conte ».....	41
Un moment d'échange encore timide.....	42
4. FAMILLE EN HARMONIE	
PRÉSENCE 2000 (CERGY, VAL D'OISE).....	47
« Famille en harmonie ».....	48
Focus sur le service civique.....	51
5. COOPÉRATION ENTRE PROFESSIONNELS DE SANTÉ	
CENTRE INFIRMIER (LUSSAC-LES-CHÂTEAUX, VIENNE)....	55
Une histoire, un territoire.....	55
À l'origine de l'initiative.....	57
Un dispositif contesté.....	59
Appréhension de la démarche.....	61
6. CRÉATION D'UN GROUPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOLIDAIRE	
ASAP – MSD (ARRAS, PAS-DE-CALAIS).....	63
Une mise en œuvre difficile.....	65
Des ajustements nécessaires.....	67
7. CRÉATION D'UN PÔLE AIDANTS/AIDÉS	
ASSOCIATION D'AIDE AUX PERSONNES À DOMICILE (ADPAD)-FORM'A3 (LIMOGES, HAUTE-VIENNE).....	71
Une politique de partenariat, de lobbying, de développement, une expertise reconnue.....	72

Le pôle aidants/aidés.....	72
Focus sur la loi ASV.....	76
Modèle économique.....	77
8. MÉTHODE MIAM	
APAS 82 (CAUSSADE, CASTELSARRASIN, MONTAUBAN, TARN-ET-GARONNE).....	79
La méthode MIAM (manger, informer, aider, maintenir).....	81
La mise en œuvre de la méthode.....	82
Modèle économique : des partenariats de poids.....	85
9. CONSTRUCTION ET MISE EN ŒUVRE PARTICIPATIVE DU PROJET STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL DE L'ASSOCIATION ADIAF-SAVARAHM (VILLEURBANNE, RHÔNE).....	89
Un projet stratégique pour l'avenir.....	89
La mise en œuvre d'une démarche participative.....	91
Une réception mitigée de la part des instances représentatives du personnel.....	93
Les apports de la démarche participative.....	95
10. GROUPE D'EXPRESSION DES BÉNÉFICIAIRES SEVE (BOURGOIN-JALLIEU, ISÈRE).....	97
Une association ancrée dans l'innovation sociale.....	97
Quelques dates marquantes.....	99
Un groupe d'expression, un groupe de parole....	100
Les sujets évoqués.....	103
Les développements envisagés.....	104

11. D'AUTRES ACTIONS REPÉRÉES.....	105
ADAR Flandres Maritime (Nord).....	106
A Domicile 49 (Maine-et-Loire).....	107
AFADO 18 (Cher).....	108
AFL emplois familiaux (Doubs).....	109
Aidologis (Haute-Garonne).....	110
AMPAD (Allier).....	112
ASAD (Haut-Rhin).....	113
Centre de soins infirmiers de Saverne (Bas-Rhin).....	113
Centre de soins infirmiers de Nevers (Nièvre)...	114
CISD (Oise).....	114
Aramis (Puy-de-Dome).....	115
Gammes (Hérault).....	117
MDSP (Pas-de-Calais).....	118
Medica Assistance (Guadeloupe).....	120
VSDES (Ain).....	120

Deuxième partie

Réflexions transversales

12. AU-DELÀ DES PRATIQUES.....	125
Les enjeux partagés.....	125
La caractérisation de l'innovation sociale par les acteurs.....	127
Une ambiguïté.....	132
Association ou entreprise associative ?.....	133
<i>Quelques données</i>	135

<i>Les structures</i>	136
<i>Les salariés (chiffres 2014)</i>	137
<i>Les métiers</i>	137
<i>Les bénéficiaires</i>	138
L'innovation sociale, pourquoi ?.....	138
13. S'EMPARER DE L'INNOVATION SOCIALE.	
UNE PRIORITÉ FÉDÉRALE	
ENTRETIEN AVEC HUGUES VIDOR, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA FÉDÉRATION ADESSADOMICILE.....	141
14. SOUTENIR LES INITIATIVES SOLIDAIRES	
ENTRETIEN AVEC AGATHE GESTIN, RESPONSABLE DU PROGRAMME « PERSONNES ÂGÉES » À LA FONDATION DE FRANCE.....	153
POSTFACE	
ENTRE ÉCONOMIE ET SOLIDARITÉ, LES ENJEUX DE L'INNOVATION SOCIALE, <i>Jean-Louis Laville</i>.....	165
Retour sur l'histoire : les deux conceptions de la solidarité	166
L'entrée en scène de l'innovation sociale	168
Innovation sociale et solidarité faible	170
Innovation sociale et solidarité forte	173
Un débat à assumer	175

À Jean,
juste merci...

Introduction

L'innovation sociale est admise dans les politiques structurelles européennes, relayée par d'autres politiques publiques régionales et nationales, envisagée comme un remède miracle, voire labellisée. Dans ce paysage en effervescence, il semble important d'en faire valoir une définition inclusive et de montrer que les associations, dans des domaines trop souvent négligés comme les services à la personne, ont une réelle capacité d'innovation. En conséquence, la question n'est pas tant celle du changement d'échelle que celle de l'essaimage des actions innovantes socialement. Si on file la métaphore « textile » du maillage social, on peut dire que les associations brodent au petit point des initiatives, des expérimentations, des solutions, des réponses au plus près des citoyens et des territoires, dans une seule perspective de cohésion sociale et d'émancipation. En prenant garde à ne pas réduire la société civile agissante aux seules entreprises, fussent-elles sociales, ou à inscrire l'innovation sociale dans l'affirmation d'un leadership français, il s'agit de visibiliser les compétences développées par les associations et d'attester de leur rôle dans la société.

Historiquement les services sociaux ont été initiés par des dynamiques associationnistes, qu'elles soient laïques ou confessionnelles, pour être ensuite intégrés dans des programmes publics. Dans un contexte où le rôle central

donné à l'État social dans la prise en compte de la solidarité était censé suffire à corriger les inégalités créées par le marché, nombre d'associations ont eu tendance à perdre leur identité propre et leur spécificité pour devenir en quelque sorte des prestataires délégués de service public. Les politiques qui se sont succédé, marquées par la réduction des aides publiques, ont accentué la dépendance des associations à des moyens se raréfiant, alors que les besoins sociaux allaient croissant. Face à ces contraintes, de nouvelles initiatives ont émergé, s'appliquant à envisager les activités dans leur dimension économique mais également dans leur dimension politique, c'est-à-dire dans leur capacité à engager des transformations d'ordre sociétal, culturel et environnemental.

Les crises culturelle et économique qui ébranlent la seconde moitié du XX^e siècle ont suscité une remise en cause de la croyance en un progrès économique et social procuré par l'action conjointe du marché et de l'État. Les questionnements soulevés par les expérimentations militantes se sont progressivement transposés dans des actions citoyennes plus modestes, et surtout, plus pratiques. Parallèlement, un tournant monétariste s'incarne dans la restauration de mécanismes concurrentiels, la restriction de l'intervention publique, le recours au marché dans les régulations publiques ainsi que le recours à des techniques de gestion privée. Des innovations sociales liées à la crise économique se sont donc ajoutées à celles liées à la crise culturelle, engendrant une complexité, voire une ambiguïté due à la combinaison d'une perspective transformatrice d'une part, et d'une perspective réparatrice induite par l'urgence sociale, d'autre part. Émergent donc deux acceptions de la notion d'innovation sociale, l'une avec les remises en cause portées par les « nouveaux mouvements sociaux » et la transformation qu'ils induisent dans les

modalités de l'engagement citoyen, l'autre se rapportant à la performance économique par le vecteur de l'innovation technologique et organisationnelle, reconnue comme processus social.

L'utilisation du terme d'innovation sociale pour caractériser ces multiples initiatives aux enjeux divers lui confère une polysémie qui tend à faire osciller la notion entre démocratie solidaire et instrumentalisation, avec toute une gamme d'interprétations intermédiaires.

Les activités de services à la personne soulèvent des questions qui les placent au cœur de cette interrogation. Ces activités, traditionnellement assurées par des associations mises en difficulté par l'irruption d'une logique marchande et confrontées à des organisations ou à des groupes, se revendiquant de l'entrepreneuriat social ou assumant pleinement leur visée capitaliste, se trouvent au sein d'enjeux menaçant leur pérennité et les contraignant à l'expérimentation de réponses et de modalités de coopération avec les pouvoirs publics et les bénéficiaires. Cette configuration nouvelle propulse les associations dans une dimension dont elles peuvent avoir du mal à cerner les contours et qui remet en cause leurs fonctionnements habituels.

LES ACTIONS ÉTUDIÉES AU SEIN D'ADESSADOMICILE

L'étude exploratoire réalisée à partir de 51 entretiens effectués avec des salariés, bénévoles et usagers des structures adhérentes à la fédération Adessadomicile a pour enjeu d'une part, de mettre en valeur des initiatives invisibles ne correspondant pas a priori à certaines formules censées représenter l'innovation sociale, en faisant valoir la complexité du terme ; d'autre part, de repérer comment

des formes identifiées d'innovation sociale peuvent être réinterrogées par l'usage qui en est fait (le service civique, par exemple). Pour les premières, il convient de procéder par remontée de l'existant, pour les secondes, il s'agit d'inscrire la réflexion dans l'analyse de la pratique. L'objectif est également de situer le périmètre de transformation induit par l'innovation sociale, qui ne saurait être une réponse universelle. Ainsi, elle ne contribue pas forcément à résoudre des problèmes d'ordre économique, mais peut faire évoluer des cadres législatifs, réglementaires et participer à la transformation du cadre institutionnel.

Adessadomicile

350 associations et organismes gestionnaires

40 000 salariés

Une présence dans 90 départements

3 domaines d'activité : aide à domicile, soin à domicile, service à la personne

85 % de structures intervenant dans le service à la personne

83 % de structures intervenant auprès des personnes âgées et en situation de handicap

33 % de services de soins à domicile

20 % de structures intervenant auprès des familles

Au niveau fédéral :

une équipe de permanents assurant des missions de représentation et de négociation politique, stratégique et technique

10 commissions travaillant sur des sujets spécifiques

Au niveau régional :

18 délégations régionales

des représentations locales

La méthode utilisée a constitué à lancer, au second semestre 2016, un appel à initiatives innovantes auprès

des organisations adhérentes à la fédération Adessadomicile sur l'ensemble du territoire. Afin de ne pas mettre en œuvre des mécanismes d'autocensure, aucun cadre n'a été indiqué laissant ainsi toute latitude aux acteurs pour situer l'innovation. Une sélection a ensuite été opérée parmi les réponses obtenues, sur la base d'un échange avec la fédération. Un panel de dix initiatives a ainsi été constitué pour faire l'objet d'une enquête exploratoire (entretiens, étude de la littérature grise...). Les critères de sélection retenus se sont attachés à prendre en compte la diversité des champs d'intervention, des territoires représentés et des initiatives communiquées, ainsi que leur capacité à renforcer la cohésion sociale. Chaque action a alors fait l'objet d'une analyse au regard d'un certain nombre d'indices, émanant à la fois d'études préalables et des réalités observées, susceptibles de caractériser l'innovation sociale, tels que la prise en compte des réalités du territoire, du lien social, de la participation des parties prenantes, de la mobilisation de principes économiques multiples, de la poursuite d'un projet de société. Chacune des monographies s'est appliquée à resituer les actions dans leur contexte historique, retraçant leur genèse, étudiant les enjeux ayant prévalu à leur mise en œuvre et l'ayant accompagnée. Ces écrits, dans une version concise, sont réunis dans la première partie de l'ouvrage. À titre d'information, témoignant de la multiplicité et du foisonnement d'actions s'inscrivant dans une démarche d'innovation sociale, seize initiatives n'ayant pas fait l'objet d'une étude sont réunies et présentées sous forme de fiches.

Viennent ensuite quelques réflexions transversales concernant la façon dont l'innovation sociale est définie, fantasmée, envisagée, défendue, assumée, utilisée dans ces expériences. Ces lignes tentent également de mettre en lumière les ambiguïtés et tensions sous-jacentes aux

diverses incarnations de l'innovation sociale. La seconde partie est consacrée à deux entretiens, l'un avec Hugues Vidor, directeur général de la fédération Adessadomicile, l'autre avec Agathe Gestin, responsable du programme personnes âgées à la Fondation de France qui a soutenu l'initiative. L'un et l'autre s'attachent à apporter des informations sur la position de leurs structures respectives à l'égard de la démarche d'innovation sociale ainsi que sur une vision plus globale des relations entre pouvoirs publics et champ du social et du médico-social. À travers l'innovation s'actualise un débat ancien sur les configurations des rapports entre économie et solidarité ; c'est ce que Jean-Louis Laville développe dans sa postface.

LES ACTIONS

Les actions, traitées dans les chapitres 1 et 2, mettent en scène deux conceptions du bien-être au travail. La première s'attache, entre autres, à valoriser la profession d'auxiliaire de vie, problématique récurrente au fil des entretiens. Les métiers de l'aide à domicile ne sont pas reconnus comme mobilisant de véritables compétences, de plus, les rémunérations sont faibles pour un travail difficile et exigeant des qualités d'adaptation importantes. Héritiers d'une longue tradition prenant source dans l'administration domestique et la transposant dans le monde du travail, ces emplois sont occupés par des femmes à une écrasante majorité, comme s'ils mettaient en jeu des qualifications féminines innées, celles du soin et de la préservation de la vie. Dans ce contexte de faible attractivité des professions d'auxiliaire de vie sociale ou de technicien de l'intervention sociale et familiale (TISF), la seconde action témoigne d'une préoccupation quant à la qualité des conditions de travail, en mettant en place

divers dispositifs censés les améliorer. Toutes deux, en l'absence de moyens disponibles à leur échelle pour faire évoluer les conditions financières d'exercice de la profession, ont imaginé des contournements pour favoriser l'attractivité d'un secteur d'activités dont le fort potentiel d'employabilité et la recherche de qualification de plus en plus marquée ne sont pas en adéquation avec la grille salariale.

Transformer les représentations, faire évoluer le regard porté sur la vieillesse ou sur le handicap sont les défis engagés par les actions « Autour du conte » et « Famille en harmonie » (chap. 3 et 4). L'une, en créant une proximité entre personnes âgées et très jeunes enfants, permet de renouer des relations entre deux univers qui, hors liens familiaux, n'ont guère d'espaces de rencontre. L'autre, en mobilisant des jeunes pour partager des moments du quotidien avec des enfants ou adultes handicapés, contribue à la reconnaissance mutuelle d'individus évoluant dans des sphères étrangères l'une à l'autre.

Les associations, de par leur proximité avec les usagers des services, prennent mieux que tout autre organisation la mesure des spécificités et des besoins de leur territoire. Elles se trouvent donc en capacité d'inventer des solutions à partir de ces besoins. Répondre à la désertification médicale dans un cas, à un besoin de structuration, de renforcement d'une filière, de construction de parcours pour des salariés en insertion dans l'autre, les deux expériences de coopération étudiées (chap. 5 et 6) témoignent d'une volonté d'élargir un cadre d'action pour améliorer l'offre de services et d'envisager le territoire comme un espace de coopération, en s'appuyant sur des dispositifs prévus légalement (loi HPST de 2008 et loi sur le RSA et les politiques d'insertion de 2009).

Le nombre d'aidants familiaux est estimé à environ 8,3 millions. Ces personnes qui accompagnent un proche handicapé ou âgé se trouvent souvent confrontées à des problèmes d'isolement et de non-reconnaissance de leur investissement, avec de multiples impacts en termes de santé, de vie privée et professionnelle. Les actions « création d'un pôle aidants/aidés » et « Méthode MIAM » (chap. 7 et 8), ont respectivement envisagé la question sous un angle global ou par la prise en compte d'une problématique spécifique : la première tente d'apporter une réponse alliant innovation technologique et prise en compte de la santé des aidants, la seconde se focalise sur une approche ciblée autour de la nutrition. À des échelles et selon des modalités diverses, elles ont toutes deux initié des partenariats ou des collaborations avec des entreprises du secteur privé.

Enfin, la question de la participation est au cœur des deux dernières études. Il s'agit d'impliquer collectivement plusieurs parties prenantes pour identifier des problèmes, des dysfonctionnements et mettre en œuvre des solutions. La mise en débat et l'élaboration collective de réponses ont pour objectif soit de nourrir une démarche interne d'acculturation, soit de repositionner des bénéficiaires dans une capacité d'agir. La question de l'émancipation est en jeu, dans chacune de ces deux expériences, et leur objectif s'inscrit dans la construction d'un processus davantage que dans le périmètre d'une action finie.

Première partie

DES INITIATIVES PORTEUSES
D'INNOVATION SOCIALE