



Schaubplatz Spitex

## Schaubplatz Spitex No 2/10

Extrait en français du texte

“Die Nummer 1 bleiben”

Article paru dans la revue spécialisée Schaubplatz Spitex No 2, avril 2010.

Traduction a/f: Association suisse des services d'aide et de soins à domicile,  
[www.aide-soins-domicile.ch](http://www.aide-soins-domicile.ch).

Avec l'autorisation du Trägerverein Schaubplatz Spitex,  
[www.schaubplatz-spitex.ch](http://www.schaubplatz-spitex.ch).

### Rester le No 1

Les médias en parlent beaucoup: toujours plus d'entreprises commerciales d'aide et de soins à domicile essaient de s'imposer sur le marché de la santé, de la grande société américaine Home Instead à la petite entreprise qui place des «SenioPairs» provenant de pays à bas salaires. Vingt entreprises sont membres de l'Association suisse des organisations privées de soins et d'aide à domicile. Mais selon les statistiques, en 2008, 29 entreprises privées d'aide et de soins à domicile avaient déjà une autorisation d'exploitation rien que pour le canton de Zurich. Elles couvraient alors quelque 20 % de toutes les heures fournies dans le domaine de l'aide et des soins à domicile (soins/ménage/accompagnement). Cette situation soulève les questions suivantes, et pas seulement dans ce canton mais pour tout le reste de la Suisse: les entreprises privées d'aide et de soins à domicile ne sont-elles qu'un complément à l'Aide et soins à domicile d'utilité publique ou ne sont-elles pas entre-temps déjà devenues une concurrence? Comment l'Aide et soins à domicile d'utilité publique doit-elle se développer si elle veut continuer de rester le No 1? Nous avons examiné en détail ces questions dans le cadre d'une table ronde réunissant cinq spécialistes de l'aide et des soins à domicile.

//

**Schauplatz Spitex: Dans votre perspective, comment se présente la situation actuelle avec les organisations d'aide et de soins à domicile privées et orientées vers le profit?**

**Dominik Weber-Rutishauser:** En Suisse orientale, nous constatons qu'à côté des organisations commerciales d'aide et de soins à domicile, relativement grandes, il existe depuis longtemps déjà sur le marché beaucoup de nouveaux fournisseurs de plus petite dimension qui essaient de se faire une place.

**Susanne Meier:** Dans notre région au bord du lac de Zurich, nous observons le contraire. Nous avons auparavant beaucoup à faire avec des particuliers qui proposaient des prestations d'aide et de soins à domicile et maintenant, ce sont des entreprises plus grandes, voire même actives sur le plan international, qui essaient de s'implanter en faisant de la publicité dans ce domaine.

**Jürg Schläfli:** De mon côté, je constate beaucoup de changements. Des organisations privées essaient de se positionner en particulier dans le domaine de l'accompagnement et de la prise en charge, en faisant beaucoup de publicité. Dans le canton de Berne, l'Aide et soins à domicile publique continue toutefois de fonctionner comme un pivot dans le domaine des soins. Le pourcentage des fournisseurs privés est moins élevé que dans d'autres cantons, mais il n'existe pas de chiffres précis à ce sujet.

**Beatrice Mazenauer:** Dans une perspective nationale, il s'avère qu'en Suisse romande, on entend peu parler d'entreprises d'aide et de soins à domicile orientées vers le profit. Cela s'explique par l'importance que les cantons accordent à l'Aide et soins à domicile d'utilité publique pour prodiguer les soins à la population. Au Tessin, l'aide et les soins commerciaux apparaissent principalement dans les villes; à Lugano, par exemple, cela représente environ 50 pourcents des soins. Je constate qu'en Suisse alémanique aussi, les entreprises d'aide et de soins à domicile commerciales sont plutôt actives dans les villes et les agglomérations. Alors qu'à la campagne, les



**Les personnes suivantes ont participé à la table ronde sur le thème de la concurrence:**

- Beatrice Mazenauer, secrétaire centrale de l'Association suisse des services d'aide et de soins à domicile;
- Susanne Meier, directrice de Spitex Meilen Uetikon;
- Jürg Schläfli, directeur de l'Association cantonale bernoise d'aide et de soins à domicile;
- Renato Valoti, consultant d'entreprise, Vitalba, Zurich;
- Dominik Weber-Rutishauser, président de Spitex Frauenfeld /directeur de l'Association cantonale d'aide et de soins à domicile de St-Gall

Modération: Kathrin Spring et Annemarie Fischer

Photos: Marius Schären

soins à la population sont garantis en premier lieu par l'Aide et soins à domicile d'utilité publique.

**Renato Valoti:** La situation relative à la concurrence dans l'aide et les soins à domicile a pris une nouvelle dimension avec l'apparition sur le marché d'une multinationale dans le domaine de la prise en charge et de l'accompagnement. Cette entreprise parle d'introduire entre 20 et 25 filiales en Suisse alémanique. Vu cette évolution, je suis étonné qu'on enjolive la situation en soulignant la complémentarité et qu'on évite de parler de concurrence. Cette situation peut-être comparée à celle de la poste avec ses problèmes de rentabilité par rapport aux prestations fournies dans des endroits reculés.



**Mazenauer:** La poste est pour moi un exemple qui montre que la concurrence incite à être meilleur. Nous aussi dans l'Aide et soins à domicile, nous devons lutter et être conscients que nous sommes un service fort qui arrive jusque dans les communes les plus éloignées.

**Weber:** Je trouve que la comparaison avec la poste est pertinente. L'obligation de fournir certaines prestations nous confère un rôle particulier. Notre mandat est différent de celui de ces organisations qui ne font que combler une niche.

### Ne risque-t-on pas aussi de se cacher derrière cette obligation de fournir certaines prestations au lieu de se développer?

**Weber:** Oui, l'idée que l'on doit s'affirmer sur le marché est encore trop peu répandue dans l'Aide et soins à domicile d'utilité publique. Les fournisseurs privés sont considérés comme des facteurs dérangeants. On préférerait qu'ils soient interdits. Au lieu de penser: nous sommes les meilleurs, nous sommes les premiers.

**Valoti:** C'est exactement ça. Dans l'Aide et soins à domicile, la prise de conscience de la concurrence fait largement défaut. On évite cette problématique bien qu'elle joue un rôle important.

**Meier:** Cette prise de conscience n'est pas partout absente, mais elle manque en beaucoup d'endroits. Cela provient peut-être aussi du fait que l'aide et les soins à domicile commerciaux se sont toujours présentés, naturellement, comme un complément et jamais comme une concurrence. C'est l'Aide et soins à domicile qui doit se lancer ce défi.

**Weber:** Le boom dans la branche est une autre raison qui explique cette absence de prise de conscience. Tant qu'elle aura de la peine à répondre à toutes les demandes des clients, l'Aide et soins à domicile publique accordera relativement peu d'importance à la concurrence. Elle ne prendra conscience de la situation que lorsque ses prestations baisseront.

### Mais dans le domaine de l'aide au ménage, il est vrai qu'en beaucoup d'endroits, les prestations fournies par l'Aide et soins à domicile d'utilité publique reculent

**Meier:** Il faut dire que dans la perspective des communes, en tant que pourvoyeuses de subventions, les prestations d'économie domestique de l'Aide et soins à domicile sont les plus chères.

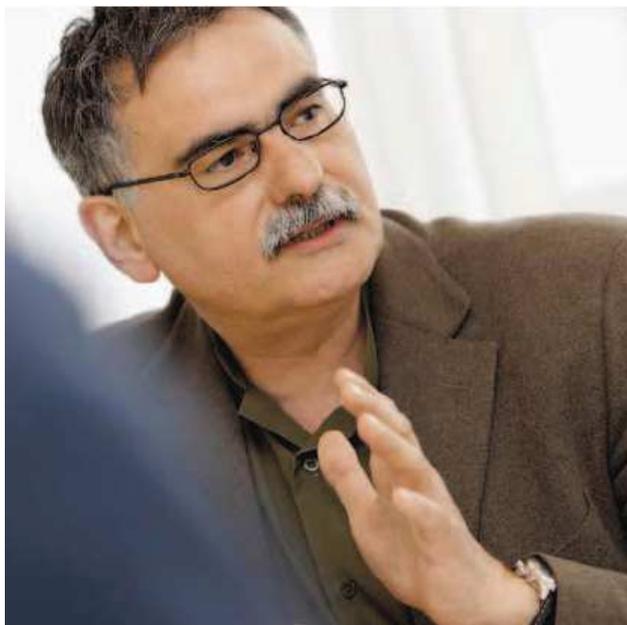
**Schläfli:** Je trouve que ce serait une évolution dangereuse que de vouloir diminuer les prestations d'aide au ménage dans l'Aide et soins à domicile publique. L'économie domestique doit rester un maillon important dans la chaîne de la prise en charge parce que la clientèle qui bénéficie de ces prestations deviendra plus tard la clientèle pour les soins. En outre, je suis d'avis que beaucoup de personnes dans l'Aide et soins à domicile publique ne sont pas conscientes de ce qui se passe dans le secteur de la concurrence.

**Mazenauer:** Nous devons davantage souligner que la mission principale de l'Aide et soins à domicile est d'aider les clients à gérer et à assumer leur vie quotidienne. Par le passé, avec la LAMal, les soins ont peut-être été trop fortement mis en exergue.

**Valoti:** J'ose avancer la thèse suivante: avec le système de financement actuel, l'Aide et soins à domicile publique ne pourra plus fournir de prestations d'économie domestique à moyen et à long terme parce que les communes vont restreindre leur mandat de prestations au domaine couvert par la LAMal.

La dérégularisation du marché du travail est un deuxième problème que l'on observe déjà maintenant. Les fournisseurs privés jouent sur l'écart entre le prix que paie la clientèle et ce que reçoivent les employés. On parle de salaires entre 17 et 20 francs par heure. C'est comme ça que les entreprises privées font des bénéfices.

**Mazenauer:** C'est la mission des pouvoirs publics de veiller à ce que les employés du secteur de la santé ne soient pas exploités. Mais je pense que ces scénarios sont trop sombres. L'Aide et soins à domicile d'utilité publique est un Goliath; elle ne doit pas rester comme une souris



**Renato Valoti, consultant d'entreprise chez Vitalba à Zurich :** «Dans l'Aide et soins à domicile, la prise de conscience de la concurrence fait largement défaut»

devant un serpent. Nous devons exiger de travailler à armes égales. Nos conditions de travail doivent aussi être valables pour les autres fournisseurs de prestations. Car en fin de compte, il s'agit de la qualité des soins et de la sécurité des patients.

#### Comment faire pour obtenir de travailler à armes égales?

**Schläfli:** Les cantons sont responsables de la réglementation du marché. En particulier en ce qui concerne l'obligation de fournir certaines prestations, il est important que le remboursement corresponde aux prestations effectives et tienne compte des conditions cadre. Dans le domaine de l'économie domestique, l'Aide et soins à domicile fait beaucoup plus que simplement nettoyer. C'est ce qu'elle doit communiquer aux décideurs politiques.

**Meier:** Pour cette raison, nous ne devrions plus parler, simplement, d'économie domestique mais de prestations

de prise en charge sociale et de soutien à la vie quotidienne.

**Weber:** Moi aussi, je considère que le scénario dessiné par Monsieur Valoti est trop sombre quoique la comparaison avec Goliath ne me convienne pas non plus parce qu'il a été vaincu par David. Le principe fondamental de notre Aide et soins à domicile doit rester: soins et accompagnement – une offre complète. Je vois un grand risque dans le morcèlement des prestations: d'un côté, l'Aide et soins à domicile qui soigne, de l'autre, les autres organisations qui se chargent du reste. Dans ce cas, l'Aide et soins à domicile ne serait vraiment plus qu'une équipe de soins ambulatoires qui se rend chez les patients pour effectuer des soins de plaies et d'autres choses semblables.

**Mais c'est toutefois exactement ce qui s'est passé dans la ville de St-Gall où Pro Senectute est devenu responsable des prestations d'économie domestique pour les personnes à partir d'un certain âge.**

**Weber:** Oui, mais c'est un cas particulier qui résulte du rôle traditionnellement fort de Pro Senectute – organisme non commercial – dans le canton de St-Gall.

**Schläfli:** Mais cette problématique se retrouve aussi ailleurs. Dans le canton de Berne, on observe la tendance à délocaliser les prestations d'économie domestique. Nous nous sommes opposés à une telle évolution – surtout parce que l'économie domestique dans l'Aide et soins à domicile n'est pas comparable au travail d'une femme de ménage.

**Mazenauer:** Au Tessin, c'est exactement ce qu'on a fait. L'Aide et soins à domicile a créé des organisations séparées pour les travaux de nettoyage et de ménage afin de pouvoir rester un maillon de la chaîne du traitement. Dans ces organisations, les mêmes conditions de travail sont valables que pour le reste de l'Aide et soins à domicile. Il est tout simplement important que nous nous développiions en tant qu'Aide et soins à domicile d'utilité publique. Pour cela, il faut avoir une certaine souplesse qui nous manque jusqu'à présent.



**Valoti:** Pour commencer, il faut une analyse de la situation qui montre qu'il existe une concurrence sérieuse dans un domaine important. J'espère que ce constat banal va déclencher un regain d'énergie, comme on peut déjà le constater dans plusieurs régions, pour envisager une nouvelle organisation stratégique, par exemple pour créer une association. Mais il est vrai qu'il existe encore beaucoup d'organisations d'aide et de soins à domicile qui restent passives et qui ont de la peine à se détacher de leurs structures et à s'affranchir des limites locales. .

**Meier:** Le lien historique de l'Aide et soins à domicile avec la commune implique que les politiciens communaux décident beaucoup du développement des organisations. Je connais beaucoup de responsables d'organisations d'aide et de soins à domicile qui seraient ouverts pour des collaborations et des fusions mais qui sont freinés au niveau politique.

### Les directions ne devraient-elles pas se positionner avec plus d'assurance et faire pression afin que les développements qui sont nécessaires se fassent vraiment?

**Meier:** Oui, c'est peut être juste. Pourtant, en parallèle, il faut des relations publiques conçues de manière professionnelle afin de bien positionner l'Aide et soins à domicile au moins au niveau régional. Pour cela, il faut impliquer des professionnels du marketing. Les traditionnelles actions avec un stand ne suffisent plus à l'heure actuelle.

**Mazenauer:** Mieux vaut une action avec un stand que rien du tout. On peut aussi utiliser la Journée nationale Aide et soins à domicile pour lancer des actions régionales et cantonales. En ce qui concerne l'évolution des organisations, je fais confiance à la clientèle future qui ne sera plus disposée à accepter une offre limitée.

**Meier:** Pendant longtemps, le lien des personnes avec leur commune a été un avantage pour l'Aide et soins à domicile. Avec la mobilité croissante, ce lien diminue: la clientèle choisit les prestations qui lui conviennent le mieux parmi l'offre des organisations d'aide et de soins à domicile publiques et privées.



**Dominik Weber, président Spitex Frauenfeld et directeur de l'Association cantonale d'aide et de soins à domicile du canton de St-Gall : «Notre principe clé doit rester: soins et accompagnement – une offre complète»**

**Schläfli:** Pour nous, dans le canton de Berne, il s'agit d'évaluer les chances et les risques relatifs à la promotion des fusions. Nous sommes convaincus que les chances l'emportent clairement pour des organisations de plus grande dimension. Le marketing est un bon mot clé. Tout comme l'anticipation stratégique qui implique aussi des spécialistes. Une organisation ne peut se permettre de tels spécialistes que si elle a une certaine grandeur.

### Comment va se répercuter le financement des soins sur la situation concurrentielle entre l'Aide et soins à domicile d'utilité publique et les entreprises commerciales?

**Weber:** Dans le domaine des soins, le nouveau financement se répercutera en renforçant la concurrence parce qu'on travaillera à armes égales. En Suisse occidentale, les organisations commerciales fournissent proportionnellement beaucoup de soins de base dans des situations simples et stables. Avec le nouveau tarif mixte plus élevé,



**Beatrice Mazenauer, secrétaire centrale de l'Association suisse des services d'aide et de soins à domicile à Berne :**  
**«L'Aide et soins à domicile d'utilité publique ne doit pas rester comme une souris devant un serpent»**

---

ces soins seront mieux indemnisés et, ainsi, deviendront encore plus attractants.

**Schläfli:** Je suis d'avis qu'avec le nouveau financement des soins, le marché deviendra plus attractant pour les entreprises privées.

**Mazenauer:** La nouvelle loi encourage la concurrence. Mais quant à savoir si le marché deviendra plus attractant pour les entreprises d'aide et de soins à domicile, cela dépendra du pilotage du canton. L'attractivité diminue pour elles si les armes sont égales – cela veut dire par exemple que les directives relatives à la qualité et l'obligation de fournir certaines prestations sont valables pour tous les fournisseurs de prestations.

**Weber:** Je ne crois pas qu'il y ait un canton où les entreprises privées sont liées à l'obligation de fournir certaines prestations. J'espère toutefois que l'Aide et soins à domi-

cile publique sera indemnisée de manière appropriée pour être soumise à cette obligation de fournir certaines prestations.

**Meier:** Dans ce contexte, c'est vrai qu'il y a beaucoup de points que nous devons remplir. Par exemple: fournir des prestations aux personnes qui ne peuvent pas les payer (perte sur débiteurs), ne pas avoir le droit de comptabiliser notre temps de déplacement, assumer des interventions brèves jusque dans les endroits les plus reculés, garantir une disponibilité d'engagement dans les 24 heures, sept jours sur sept, ne pas pouvoir calculer une majoration aux clients pour les interventions le week-end. A cela s'ajoute les directives sur la qualité, les activités de coordination ainsi que la formation initiale et complémentaire.

**Valoti:** Là aussi, on constate nettement un problème structural. La liberté entrepreneuriale de l'Aide et soins à domicile publique est fortement limitée par cette obligation de fournir certaines prestations. C'est pourquoi, comparer l'Aide et soins à domicile publique et les entreprises privées, c'est comme comparer des pommes avec des poires. En outre, l'Aide et soins à domicile n'est pas seulement concurrencée par des entreprises privées mais aussi par des institutions de droit public, par exemple lorsque des établissements médico-sociaux prennent en charge des patients qui vivent dans les environs grâce à des équipes mobiles.

Pour moi, la réflexion suivante est importante: l'Aide et soins à domicile a fait un grand pas en avant avec la LAMal mais ce pas n'a pas été gratuit. L'Aide et soins à domicile l'a payé cher, c'est-à-dire avec des dépenses administratives élevées. Elle veille à ce que les prestations soient orientées en fonction des besoins (des soins requis), ce que les caisses-maladie exigent absolument. Là, les entreprises privées sont libres de travailler en s'orientant en fonction des besoins et des attentes des patients et n'ont pas de mandat social. Pour le dire clairement: les entreprises privées peuvent se servir de la crème.

**Schläfli:** C'est précisément pour cette raison que l'Aide et soins à domicile publique doit clairement montrer ce que coûte la sécurité dans la couverture des soins. Ce n'est pas



possible de ne comparer que les coûts des organisations privées et publiques sans prendre en compte leurs prestations et leurs conditions cadre. Ce sont deux modèles d'affaires totalement différents qui ont tous les deux leur place. Il incombe aux associations de montrer ces différences aux responsables politiques, aux médias et à l'opinion publique intéressée.

**Valoti:** L'Aide et soins à domicile a besoin d'une indemnisation financière appropriée pour le service public qu'elle est tenue de fournir de manière étendue et en garantissant une qualité élevée.

**Schläfli:** Si les règles du jeu sont définies de manière claire et transparente, les entreprises privées devraient aussi pouvoir soumissionner dans ce marché, par exemple pour l'obligation de fournir certaines prestations; de son côté, l'Aide et soins à domicile publiques devrait pouvoir renoncer au mandat de prestations si l'indemnisation n'est pas considérée comme adéquate.

**Mazenauer:** Deux points sont encore importants pour moi: compte tenu de l'évolution démographique, nous devons être conscients en tant qu'Aide et soins à domicile d'utilité publique que nous ne pouvons absolument pas tout faire nous-mêmes.

Le deuxième point porte sur la difficile différence au niveau des besoins entre ce qui est requis et les attentes des clients (en allemand on parle de Bedarf et de Bedürfnis). Dans le système de santé, en tant que cliente, je suis contente si quelqu'un me dit ce dont j'ai besoin, quels sont les soins requis. Si je devais formuler mes propres besoins et attentes, cela ne se terminerait pas bien.

**Meier:** Le canton de Zurich a défini les besoins, ce qui est requis, pour la partie subventionnée de l'économie domestique. Nous nous basons sur cette définition. Mais nous avons régulièrement des discussions parce qu'une partie de la clientèle définit différemment ses besoins. Cela débouche sur le fait que les organisations d'aide et de soins à domicile proposent des prestations dites de service ou de confort – et jusqu'à des prix qui couvrent les coûts. "

**Schläfli:** Je ne considère pas cela comme un problème tant que de telles prestations sont clairement séparées dans la



**Jürg Schläfli, directeur de l'Association cantonale bernoise d'aide et de soins à domicile :** «L'économie domestique n'est pas comparable au travail d'une femme de ménage»

---

comptabilité analytique ou fournies sous une forme 'organisation distincte. Néanmoins, savoir ce qui, à l'avenir, appartiendra au besoin, aux prestations requises, ou aux attentes du client est une question de politique sociale. C'est la société qui doit définir les prestations que doit fournir la fourniture de base. Et elle doit ensuite être aussi prête à les financer.

**Quelle conclusion en tirez-vous pour la situation avec la concurrence?**

**Mazenauer:** Il est important de ne pas médire de la concurrence mais d'être conscients de ce que, nous-mêmes, nous fournissons.



**Susanne Meier, directrice de Spitex Meilen Uetikon :**

«**Beaucoup de responsables d'organisations d'aide et de soins à domicile seraient ouverts pour des fusions mais ils sont freinés au niveau politique**»

**Meier:** Mais cela, nous devons mieux le faire connaître à l'extérieur. En d'autres termes, cela veut dire que nous devons devenir plus actifs dans des domaines comme le marketing et l'opinion publique.

**Schläfli:** Relever le défi et tout mettre en œuvre pour garder une bonne position sur le marché.

**Valoti:** Il faut surtout faire un travail de lobby pour montrer tout ce que contiennent les coûts de l'Aide et soins à domicile publique. Car le prix sera de plus en plus souvent déterminant à l'avenir comme le montre l'exemple d'une commune qui a résilié son contrat avec une organisation d'aide et de soins à domicile spécialisée en indiquant qu'une organisation extracantonale offre des prestations plus avantageuses. Cette organisation peut le faire seule-

ment parce qu'elle verse notamment des salaires moins élevés.

**Weber:** Mais l'on ne peut pas rester sur cette attitude défensive. Voici le fond de ma pensée: nous devons constamment justifier pourquoi nous coûtons plus cher. L'Aide et soins à domicile doit se présenter et communiquer avec assurance: nous sommes les premiers. A la base, il nous manque des moyens pour entreprendre de grandes actions de marketing. Parce que nos carnets de commande sont pleins, il est particulièrement difficile d'obtenir des fonds de la commune pour de la publicité. Mais dans une perspective d'avenir, le marketing serait maintenant très important.

**N'est-il pas fatal que l'Aide et soins à domicile d'utilité publique ne fasse pas maintenant le marketing nécessaire?**

**Weber:** Il n'est pas encore trop tard mais nous sommes sur le point d'oublier cette tâche.

**Mazenaue:** Les relations publiques et la communication sont importantes à tous les niveaux – organisations de base, associations cantonales et association faîtière. La base doit être au minimum bien présente sur internet, assurer un service téléphonique favorable à la clientèle et participer à des actions comme la Journée nationale Aide et soins à domicile. La fédération est responsable de l'image homogène de l'Aide et soins à domicile. Elle doit aussi faire comprendre que l'Aide et soins à domicile est un acteur important dans le système de santé qu'il faut prendre au sérieux.

**Valoti:** Il faut que l'Aide et soins à domicile ait une discussion fondamentale sur la stratégie. A la place de la stratégie «garantir une offre complète», il existe peut-être des modèles d'affaires plus judicieux parce que dans le cadre des dispositions actuelles, l'Aide et soins à domicile publique ne peut pas se charger de la partie entrepreneuriale. Cela pourrait signifier que des organisations d'aide et de soins à domicile se regroupent et créent des filiales qu'elles contrôlent à cent pourcents.



**Weber:** Quant à la question de savoir pourquoi jusqu'à maintenant l'Aide et soins à domicile n'a rien fait, c'est dans nos structures associatives limitées qu'on trouve une réponse. Nous ne pouvons pas créer d'entreprise tant que nous n'avons pas une dimension appropriée.

**Meier:** Les organisations d'aide et de soins à domicile doivent avoir une grandeur appropriée pour pouvoir mettre elles-mêmes à disposition le plus de savoir spécialisé possible dans des domaines qui deviennent de plus en plus importants comme la psychiatrie, la démence, la gestion des plaies. Dans ces domaines, on n'a pas le droit de donner comme réponse «Nous n'avons pas» ou «Nous ne pouvons pas».

**Weber:** Dans ce contexte, je vois encore un autre problème. Dès qu'un client a besoin de soins particulièrement intensifs, par exemple 24 heures sur 24, une organisation d'aide et de soins à domicile dira qu'elle ne peut pas les fournir et transmettra le client à une organisation privée – donc exactement au moment où le mandat devient intéressant sur le plan de l'économie d'entreprise.

**Pour conclure encore une question sur comment l'Aide et soins à domicile d'utilité publique devrait être dans dix, vingt ans pour qu'elle joue encore un rôle décisif sur le marché?**

**Mazenauer:** Dans vingt ans, je serai une cliente de l'aide et des soins à domicile. J'espère que je pourrai avoir confiance envers l'Aide et soins à domicile, que je serai bien conseillée et que l'organisation fournira ou coordonnera les prestations dont j'aurai besoin. En outre, j'espère que jusqu'alors, certains processus seront regroupés de sorte qu'en cas d'urgence, une infirmière pourra par exemple m'apporter des médicaments de la pharmacie sans devoir organiser une deuxième collaboratrices de l'aide et des soins à domicile pour cela. Et j'espère que l'Etat aura compris que cela vaut la peine de soutenir des soins de santé ambulatoires de qualité.

**Valoti:** J'imagine que dans vingt ans l'Aide et soins à domicile sera toute autrement qu'aujourd'hui. Comme possibilité, je vois par exemple un système d'association avec des

grandes et des petites organisations, de droit public ou privé, qui couvrent différentes spécialisations et garantissent ensemble les soins et la prise en charge dans une région.

**Weber:** A mon avis, dans dix ans, l'Aide et soins à domicile publique sera organisée au niveau régional et ancrée au niveau local. Elle aura envie d'être le numéro 1 et elle assurera – je persiste sur ce point – une offre complète.

**Meier:** J'y adhère entièrement. En complément, j'ajouterai encore cela: l'Aide et soins à domicile sera là pour sa clientèle 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Et elle sera, d'une part, moderne et professionnelle et, d'autre part, empathique et personnelle; elle sera relativement grande tout en étant d'une dimension agréable et transparente pour les clients.

**Schläfli:** Mes mots clé vont dans la même direction: l'Aide et soins à domicile sera compétente et dynamique et s'orientera en fonction de la clientèle. Elle proposera des prestations intégrées et aura une dimension qui lui permettra de négocier à égalité avec des partenaires dans le système de santé. Et surtout, l'Aide et soins à domicile aura absolument conservé sa force: sa proximité avec les gens. //