

# APPEL A PROJETS TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE DANS LE SECTEUR DE L'AIDE A DOMICILE

## Guide pratique

Ce guide est une aide pour les porteurs de projets. Il permet de préciser le contexte et le cadrage de cet appel à projets.

Cet appel à projets d'intérêt ne constitue pas un marché public au sens de l'article 4 de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics. Sous réserve des conditions d'éligibilité et des actions définies dans le présent document, les porteurs disposent de toute latitude pour définir le contenu de leur projet.

Période de dépôt des projets :

Les projets peuvent être déposés entre **le 8 juin 2020 et le 31 juillet 2020**.

Cet appel à projet peut être consulté et téléchargé sur le site internet du Département du Nord : <https://lenord.fr/> (Indiquer en mot-clé : appel à projet)

Les projets sont :

- à envoyer à l'adresse postale suivante :

Département du Nord  
DIRECTION DE L'OFFRE DE SERVICE DE L'AIDE A L'AUTONOMIE  
APPEL A PROJETS TRANSFORMATION AIDE A DOMICILE  
Hôtel du Département  
51 rue Gustave Delory  
59047 Lille Cedex

OU

- à déposer à l'accueil de l'Hôtel du Département, même intitulé sur l'enveloppe et même adresse.

Merci de mentionner sur l'enveloppe « Transformation organisationnelle dans le secteur de l'aide à domicile »

Pour toute information complémentaire, vous pouvez contacter les personnes indiquées ci-dessous, par messagerie électronique : AURELIEN CREPEL/ MASARINE BOUCHELIT

[aurelien.crepel@lenord.fr](mailto:aurelien.crepel@lenord.fr) – [masarine.bouchelit@lenord.fr](mailto:masarine.bouchelit@lenord.fr)

## 1. Contexte

Dans un contexte sociétal où la vie à domicile est plébiscitée, le département du Nord, avec le soutien financier de la CNSA, souhaite renforcer la qualité de l'offre de service pour les intervenants au domicile des personnes en perte d'autonomie. Le schéma des solidarités humaines 2018-2022 rappelle en effet cette ambition de « privilégier la vie à domicile » et notamment de « développer une nouvelle stratégie pour l'intervention à domicile ».

En octobre 2019, le plan de mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des métiers du grand-âge alerte sur les besoins croissants en recrutement alors que ces métiers attirent peu de vocations.

Face à ce constat, le secteur de l'aide à domicile et les pouvoirs publics sont invités à expérimenter des solutions pour restaurer l'attractivité de ces métiers.

Les processus de changement concernant les innovations organisationnelles et managériales sont une des réponses pour abaisser la sinistralité du secteur.

Même si cet exemple ne constitue pas le seul modèle existant, cette transformation dans le secteur des services d'aide à domicile est inspirée d'une organisation des soins (zorg) et des services libérés qui a fait ses preuves notamment aux Pays Bas (modèle « Buurtzorg »). Ce modèle propose d'organiser des interventions à partir d'une équipe de professionnels, constituée à l'échelle d'un quartier (buurt), autonome dans l'organisation de son travail. Ainsi, les salariés se regroupent autour d'un même territoire afin de connaître leurs usagers et garantir la continuité et la qualité des interventions. Celle-ci est organisée en proximité et facilite les déplacements.

Une étude menée par KPMG en 2010 a conclu que « Buurtzorg » permettait de diminuer de 40% la dépense d'aide et de soins par personne accompagnée. De plus, une réelle amélioration des conditions de travail des salariés a également été constatée : 60% d'arrêts de travail en moins par rapport aux autres structures, 33% de turnover en moins et la hausse du niveau de satisfaction des patients et des médecins.

L'inspiration du modèle néerlandais se ressent dans les transformations actuelles au niveau national. Aujourd'hui, plusieurs structures sur le territoire français sont organisées autour d'équipes autonomes. Certaines d'entre elles ont commencé leur transformation.

Des services d'aide et d'Accompagnement à Domicile (SAAD) nordistes sont déjà engagés dans ces nouveaux modèles et les premiers bénéficiaires ont été constatés dans la qualité du service rendu et dans la motivation des salariés.

Le Département, soutenu par la CNSA, souhaite soutenir et encourager ces transformations organisationnelles.

## 2. Un appel à projet, un des leviers pour une ambition départementale majeure

Le Département et la CNSA souhaitent soutenir les expérimentations des SAAD nordistes en matière de transformation organisationnelle. Il s'agit d'essaimer et de devenir un territoire pionnier sur ces nouvelles formes d'organisation au sein des services d'aide à domicile. Ce processus de changement prend appui sur les innovations organisationnelles et l'innovation managériale.

La transformation se définit comme la mise au point ou l'adoption d'une nouvelle répartition du travail. Plus spécifiquement, l'impulsion sera portée autour de l'innovation managériale qui se focalise sur la manière dont se distribuent l'information, le pouvoir et le contrôle au sein des services.

Le Département prévoit, pour accompagner ce changement, quatre leviers déployés sur trois années (2020-2022) :

- Accompagner financièrement au minimum un SAAD par territoire dans une démarche de transformation organisationnelle notamment par la mise en place d'équipes autonomes soit 1600 salariés impactés, soutien aux structures pendant la période de déploiement soit 18 mois maximum,
- Créer un réseau des dirigeants impliqués dans une démarche de transformation organisationnelle,
- Sensibiliser l'ensemble du secteur aux thématiques de transformation organisationnelle : retour d'expériences, visites exploratoires, témoignages, diffusion de bonnes pratiques.
- Evaluer l'impact des transformations organisationnelles sur l'attractivité des métiers et la qualité du service rendu.

Le premier axe concernant le soutien financier fait l'objet du présent appel à projet. Les deux axes suivants portant la diffusion de la démarche seront confiés à un prestataire et feront l'objet d'une procédure de marché public. L'axe concernant l'évaluation sera porté au niveau national par la CNSA en s'appuyant sur un comité scientifique. Cette évaluation permettra de déterminer la poursuite de l'expérimentation.

Les quatre axes sont intrinsèquement liés et au-delà de la mise en place de changement organisationnel, **les SAAD retenus dans le présent appel à projets devront s'impliquer sur ces 4 axes.**

### 3. Descriptif de l'appel à projets et du soutien financier

L'appel à projets est doté d'une enveloppe globale de 3 000 000 € (période 2020-2022) et le Département souhaite accompagner au moins une structure par territoire et impacter 1 600 salariés soit environ ¼ du secteur.

Les SAAD sélectionnés obtiendront un soutien financier pour l'accompagnement au démarrage des transformations organisationnelles, soit une période maximale de 18 mois. Le soutien financier ne pourra dépasser le coût de 1250 € par salarié.

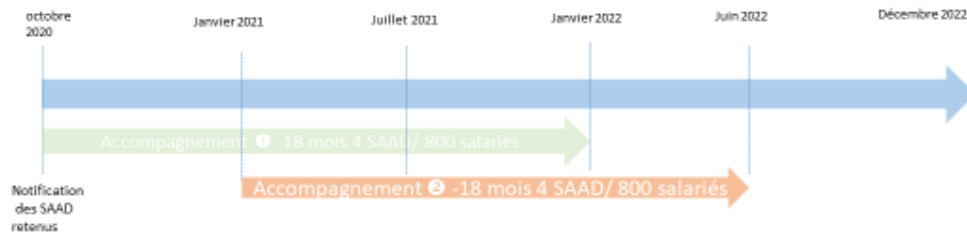
Le souhait d'équilibre territorial pourrait conduire à retenir une structure sur le périmètre de chacune des 8 DTPAS.

L'ambition est d'accompagner le développement de structures qui seront, par la suite, à même d'essaimer auprès de leurs pairs et de transmettre la pratique des équipes autonomes.

En fonction de la maturité des structures, le déploiement des transformations organisationnelles et le soutien financier seront progressifs. Un premier démarrage des équipes, dans une démarche de transformation, sera effectif en octobre 2020 et une seconde phase en avril 2021.

Les structures candidates sont invitées à proposer des projets en tenant compte de ce calendrier.

Le temps entre la notification des projets retenus en octobre 2020 et le démarrage effectif des équipes autonomes devrait être mis à profit pour affiner les projets, mettre en place un travail collaboratif, une appropriation collective de la démarche et sélectionner les intervenants adaptés pour accompagner la transformation.



Les financements départementaux soutiendront :

- L'accompagnement au démarrage et suivi de la démarche ;
- Les formations sur la transformation des fonctions supports en coachs ;
- Un socle de parcours pour les intervenants à domicile : formations à la gestion d'activité et de l'emploi du temps, à l'embauche de nouveaux collaborateurs ou encore sur l'intervention au domicile basée sur le partage d'expérience ;
- La prise en compte des coûts salariaux (compensation des coûts de remplacement durant les temps de formation) ;
- La prise en charge le cas échéant des équipements informatiques.

Les structures sont invitées à rechercher des cofinancements et notamment à utiliser les crédits de droit commun par le biais des OPCO.

## 4. Conditions d'éligibilité

Concernant les Services d'Aide et d'Accompagnement à Domicile :

- Etre un SAAD autorisé par le Département du Nord ;
- Avoir une existence juridique de 4 ans minimum (postérieur à la loi d'Adaptation de la Société au Vieillessement du 28 décembre 2015) ;
- Etre en capacité de soutenir économiquement et financièrement le projet proposé.

Concernant les projets déposés :

- Porter sur une démarche de transformation organisationnelle et /ou d'innovation managériale au sein d'un SAAD ;
- Démontrer de conditions propices au sein de la structure pour mettre en place une démarche de transformation organisationnelle ;
- Etre menés en mutualisation et en réseau avec des organismes qualifiés (type formateurs ou cabinets) ;

- Etablir les effets escomptés sur l'amélioration de la qualité de service rendu et l'attractivité du secteur.

## 5. Examen et sélection des projets proposés

Dès réception du dossier, un accusé de réception de dépôt est envoyé au porteur. Durant la période d'examen des projets, la collectivité se réserve la possibilité de demander des précisions et/ou des pièces complémentaires.

Les dossiers reçus feront l'objet d'une présélection matérielle : les porteurs devront présenter un dossier complet (dossier de candidature disponible) au sein duquel les items devront être renseignés.

A l'issue d'une première phase de présélection, des structures viendront présenter leur projet devant un jury de sélection.

Les critères de sélection sont :

- Le périmètre d'intervention pour une répartition territoriale équilibrée ;
- La pertinence globale du projet ;
- L'efficacité de la transformation organisationnelle proposée ;
- La capacité à inscrire les changements impulsés dans une forme de pérennité ;
- La viabilité économique du projet.

## 6. Modalités de financement et de justification des dépenses

Les SAAD sélectionnés s'engageront dans la réalisation de leur projet en signant une convention avec le Département.

Cette convention rappelle les engagements des parties signataires.

Les subventions départementales seront versées annuellement sur un calendrier fixé en cohérence avec le démarrage du programme de transformation et sous réserve d'éléments d'évaluation.

Pour les projets se déroulant sur 18 mois, le porteur de projet devra être en capacité de répondre à un suivi qualitatif et financier tous les 6 mois et à la fin du projet.

Les structures s'engagent à proposer un projet dont les informations sont exactes, réelles et sincères. Ils s'engagent à utiliser la totalité de la somme attribuée à la réalisation du projet proposé.

Les financements accordés dans le cadre de cet appel à projets ne doivent pas se confondre avec une subvention de fonctionnement. Ils ne peuvent pas entraîner ou compenser le désengagement de partenaires antérieurement engagés et favoriser des effets de substitution.

Les dépenses présentées doivent pouvoir être justifiées par des pièces comptables et sont éligibles à condition d'être engagées et acquittées.

## 7. Communication :

Le porteur de projet s'engage à mettre en place la communication qui précisera le soutien du Département et de la CNSA en utilisant les logos appropriés.

## 8. Calendrier de l'appel à projet

Lancement de l'appel	Lundi 8 juin 2020
Date et heure limites de dépôt	Vendredi 31 juillet 2020
Jury de sélection	Août 2020
Notification des décisions	Octobre 2020