

Rapport final

Réalisation et diffusion d'un kit d'essaimage du
programme I-MANO

Convention CNSA/ Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine : 00007534

Kit d'essaimage financé par :



Programme I-MANO financé par :



Sommaire

Partie 0 – [Financement AG2R La Mondiale] – Organisation d’une journée recherche sur l’innovation managériale et organisationnelle	3
Partie 1 - Les motivations du projet	5
a. Besoins identifiés auxquels le projet vise à répondre	5
b. Rappel de l’existant justifiant la mise en oeuvre du projet et son utilité	5
c. Rappel des objectifs visés et des solutions envisagées à l’origine du projet	6
Partie 2 - La méthode mise en oeuvre	7
a. 8/11/22 : Réunion du Comité de pilotage	7
b. 24 janvier 2023 – Groupe de travail « partenaires »	7
c. Analyse retours kit du rallye des métiers	8
d. Réalisation de la mesure d’impact social du programme	9
e. Ebauche de kit d’essaimage et présentation en GT « Partenaires »	9
f. Valorisation des résultats de la Mesure d’Impact Social et présentation du kit d’essaimage à un plus large auditoire	10
g. Réflexion sur la soutenabilité du secteur de l’aide à domicile	12
h. Présentation du prototype final en Comité de pilotage	13
i. Version en anglais	14
j. Mise en ligne et communication	14
Partie 3 - Les résultats	15
a. Présentation du kit d’essaimage	15
b. Suites et essaimage du programme I-MANO	16
Partie 4 - Bilan critique du projet	17
Partie 5 - Suite à donner	17
a. Poursuite de la diffusion/ communication	17
b. Mises à jour éventuelles	17
Annexe 1 : Livrables	18
Annexe 2 : Conduite du projet	19
a. Calendrier rétrospectif des différentes étapes / temps passé pour chaque étape	19
b. Tableau récapitulatif des moyens humains utilisés	23

Partie 0 – [Financement AG2R La Mondiale] – Organisation d’une journée recherche sur l’innovation managériale et organisationnelle

Dès l’écriture du programme I-MANO, le GÉrontopôle Nouvelle-Aquitaine a eu à cœur de rechercher un éclairage scientifique pour nourrir le programme et réciproquement apporter de la matière aux travaux en cours sur le secteur. Ainsi, la construction du programme de recherche avait-il été initié par un Comité scientifique pluridisciplinaire ayant réuni des chercheurs en science de gestion, psychologie du travail et en sciences politique. Par la suite, c’est une doctorante en sociologie qui a été recrutée pour réaliser ce travail de recherche intégrant une mesure d’impact social du programme I-MANO.

Cependant, l’idée de nourrir cette démarche de mesure d’impact social et de recherche par des apports pluridisciplinaires a toujours guidé notre travail.

Ainsi en juillet 2022, le GÉrontopôle Nouvelle-Aquitaine a souhaité organiser un temps d’analyse des premiers résultats du programme en rassemblant les dirigeants et pilotes du changement des 14 SAAD engagés dans le programme, les prestataires ayant formé ces acteurs ainsi que des chercheurs de différents horizons travaillant sur le sujet.

La finalité de cette journée était de prendre de la distance sur les réalisations du programme I-MANO en vue de soutenir tant la réalisation de la Mesure d’impact social que la réalisation d’un kit d’essaiimage

Le 7 juillet 2022 s’est donc tenue à Bordeaux, une journée croisement des regards autour des objectifs suivants :

- Organiser une journée associant des chercheurs de différentes disciplines travaillant sur la question de l’innovation managériale, organisationnelle et économique dans l’aide à la personne, des dirigeants investis dans ce type de transformation de Nouvelle-Aquitaine, les prestataires ayant formé/ accompagné les dirigeants dans le cadre du programme I-MANO
- Permettre aux chercheurs de se nourrir des expériences, témoignages des prestataires et dirigeants ayant avancé ou accompagné ce chemin de la transformation, et d’échanger entre eux sur les apports des différentes disciplines, voire leur permettre de trouver des terrains d’enquêtes complémentaires (formuler des hypothèses de travail)
- Permettre aux prestataires de faire un pas de côté pour nourrir leur posture, approche, contenu
- Permettre aux dirigeants de partager, témoigner et continuer de réfléchir et être nourris des apports des différents participants.

Kit d’essaiimage financé par :

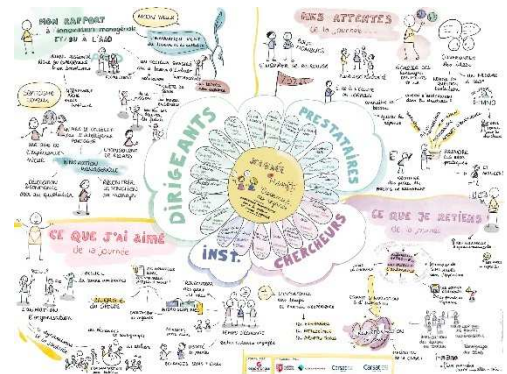


Programme I-MANO financé par :



Au total, étaient présents :

- 13 dirigeants et pilotes du changement de 9 des 14 SAAD
- Les 5 prestataires du programme
- 4 chercheurs (en sociologie, sciences de gestion, psychologie du travail)
- 1 consultant extérieur associé à la CNSA sur l'évaluation des équipes autonomes
- 2 représentantes de la CNSA
- 3 personnes du GÉRONTOPÔLE de Nouvelle-Aquitaine
- 3 facilitateurs : 2 animateurs et 1 facilitatrice graphique



Après un temps d'interconnaissance, un temps d'échange par catégorie d'acteurs a été organisé autour des questions suivantes :

- Pour les chercheurs : Comment ma discipline aborde la question de l'innovation managériale
- Pour les prestataires : Comment mon approche pédagogie traite t-elle de l'innovation managériale
- Pour les dirigeants : Comment mon métier a-t-il évolué avec ces approches ?

Les partages de ces 3 groupes ont permis d'identifier des problématiques communes :

- Comment faire perdurer la démarche au-delà de l'accompagnement ?
- Comment accompagner durablement les encadrants intermédiaires ?
- Comment apprendre à fonctionner autrement tout en gardant le cap et en maintenant un cadre ?
- Comment traiter la question de la charge mentale ? Comment travailler sur la gestion des émotions ?
- Comment concilier accompagnement individuel et création du collectif ?
- Comment intégrer dans la charge de travail la transformation organisationnelle ?
- Comment permettre que l'innovation ne soit pas une injonction ?
- Comment identifier et faire parler les bons indicateurs ?

In fine, des leviers politiques, stratégiques, méthodologiques et pratiques ont été mis en exergue.

L'après-midi a permis un croisement des regards entre tous ces acteurs autour des problématiques ressorties le matin, particulièrement :

- Le choix des indicateurs
- La pérennisation de la démarche sur le long terme
- L'intégration de cette démarche dans la charge de travail
- L'accompagnement sur le long terme des encadrants intermédiaires

En conclusion, cette journée a permis de venir nourrir les réflexions des uns et des autres sur leurs travaux et pour le GÉRONTOPÔLE à la fois de développer ou entretenir des liens avec ces différents acteurs mais aussi de venir enrichir notre réflexion tant sur les éléments clés de ces démarches de transformation à mettre en exergue dans le kit d'essaimage que des éléments à étudier dans le cadre de la mesure d'impact social.

Kit d'essaimage financé par :



Programme I-MANO financé par :



Partie 1 - Les motivations du projet

a. Besoins identifiés auxquels le projet vise à répondre

En novembre 2019 a été lancé le programme « I-MANO », programme de soutien à l'innovation managériale et organisationnelle à destination des services d'aide à domicile de Nouvelle-Aquitaine.

Ce programme a duré 3 années et a permis de former et accompagner les dirigeants de 14 SAAD et une partie de leur équipe. A la suite de ce programme, une Mesure d'Impact Social a été réalisée de septembre 2022 à mai 2023 pour évaluer les résultats et premiers impacts de ce programme.

La spécificité de ce programme repose sur une proposition de formation/accompagnement autour de plusieurs approches managériales et organisationnelles (6 au total), avec la formation d'équipes du changement en complément du dirigeant pour le soutenir dans la mise en œuvre de ces nouvelles méthodes managériales et enfin l'animation d'une communauté de pairs pour se soutenir tout au long du programme.

A l'issue de ce programme, il apparaît que ces nouveaux modes managériaux et organisationnels sont de plus en plus plébiscités pour renforcer la participation des professionnels de terrain aux décisions qui les concernent et améliorer l'attractivité mais également la fidélisation des professionnels dans ces métiers de l'aide à la personne

Au regard des nombreuses sollicitations reçues tant de fédérations nationales, que d'acteurs présents sur les territoires (départements, acteurs supports des SAAD), il nous est donc apparu pertinent de pouvoir partager la méthodologie de notre programme spécifique afin de faire gagner du temps aux autres partenaires dans la réflexion et la mise en œuvre d'une telle démarche. Nous avons donc sollicité la CNSA – au travers de son appel à projet « Actions innovantes » en 2022 ainsi que l'AG2R La Mondiale pour financer une démarche d'essaimage.

b. Rappel de l'existant justifiant la mise en oeuvre du projet et son utilité

Depuis le lancement du programme, plusieurs acteurs ont mis en place des démarches de soutien à l'innovation managériale et organisationnelle, sur l'ensemble du territoire.

La CNSA et l'AG2R La Mondiale d'une part en finançant l'expérimentation avec l'approche Buurtzorg au sein de 4 services d'aide à domicile. Nous avons été en lien avec le cabinet en charge de la mise en œuvre et l'évaluation de ce programme – Stratélys - et bien évidemment en lien avec la CNSA. Des échanges ont eu lieu, particulièrement sur les indicateurs de mesure de l'impact social entre ce cabinet et notre doctorante afin de s'enrichir mutuellement. Nous avons également suivi plusieurs webinaires de présentation de cette démarche, ce qui nous a amené à cheminer et renforcer nos travaux tant dans le cadre du programme que dans celui de la mesure d'impact social.

- ⇒ Il est important de noter que cette démarche menée par Stratélys est encore en cours de mise en œuvre. En outre, cette démarche ne concerne qu'un type d'approche managériale et organisationnelle « l'approche Buurztorg ».
- ⇒ A l'issue de ce travail, il sera très intéressant de faire état des résultats de cette démarche complémentaire pour abonder la bibliographie partagée dans le kit

Kit d'essaiimage financé par :



Programme I-MANO financé par :



ADEDOM, avec qui nous avons été en lien et qui a siégé au COPIL du programme I MANO dès mars 2020, a mis en place une formation de ses adhérents sur le sujet.

UNA, à partir de janvier 2022, a fait réaliser des monographies par le cabinet de conseil ACOR Conseil puis cherché à outiller des modélisations et méthodologies d'accompagnement et contenus pédagogiques. Dans le cadre de leur démarche, nous avons été conviés à participer à leur comité experts afin de partager les retours quant à notre programme.

- ⇒ Dans le cadre de ce programme, une modélisation des différents types de transformation a ainsi pu être proposée, leur projet se poursuit qu'il conviendra également de suivre.
- ⇒ Ces échanges sont aussi venus nourrir notre réflexion et nous avons ainsi pu partager notre regard et expertise sur le sujet.

En conclusion, d'autres démarches sont en cours sur le sujet des transformations managériales et organisationnelles et nous avons la chance d'avoir pu les suivre en étant associés ou en échange avec les porteurs de ces démarches. Néanmoins, celles-ci sont encore au stade de l'expérimentation, quand notre programme est terminé depuis décembre 2023. En outre, notre projet réside dans la modélisation d'une démarche mutualisée d'accompagnement permettant à tout porteur d'avoir tous les éléments opérationnels pour le mettre en œuvre.

c. Rappel des objectifs visés et des solutions envisagées à l'origine du projet

- Objectifs

- Proposer un kit d'essaiage et des événements de partage de notre expérience et des enseignements tirés de la mise en place du programme I-MANO auprès d'autres porteurs de projets collectifs de soutien à l'innovation managériale et organisationnelle
- Soutenir les territoires dans l'essaiage de ce programme

- Solutions envisagées

- Réalisation d'un kit d'essaiage d'un programme de soutien à l'innovation managériale et organisationnel mutualisé et collectif ; **kit en accès libre aux acteurs nationaux**
- Organisation d'une journée pour présenter les résultats de la Mesure d'Impact Social et présentation du kit de programmes mutualisés de transformation aux porteurs potentiels
- Soutien à l'essaiage de ce programme
- Evaluation de ce kit en vue de l'améliorer

Kit d'essaiage financé par :



Programme I-MANO financé par :



Partie 2 - La méthode mise en œuvre

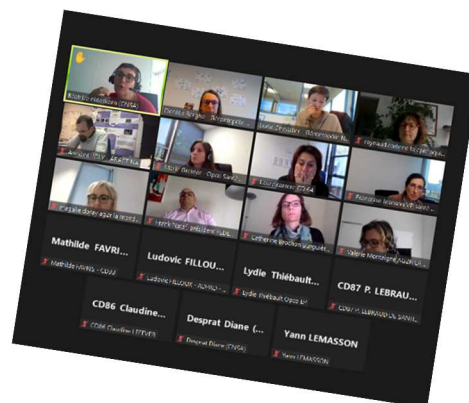
Pour réaliser ce kit nous avons :

- Le 8 novembre 2022 - Réuni le Comité de pilotage afin de calibrer au mieux cette nouvelle étape du programme
- Le 24 janvier 2023 - Consulté les acteurs territoriaux éventuellement intéressés pour reproduire/adapter le programme afin d'identifier leurs attentes tant en termes de contenu que de forme quant à ce kit d'essai
- Sondé les utilisateurs du kit du rallye des métiers de l'aide à la personne
- De septembre 2022 à mai 2023 - Réalisé une mesure d'impact social pour identifier les forces et faiblesses de ce programme en vue d'orienter au mieux les acteurs souhaitant le reproduire
- Le 28 juin 2023 - Communiqué sur les résultats de ce programme lors d'un événement à Bordeaux
- De mars 2023 à février 2024 - Pris attache d'une facilitatrice graphique en vue de proposer un univers digital attractif
- Le 23 puis le 28 juin 2023 et le 21 février 2024 - Présenté le site Internet auprès d'une diversité d'acteurs – membres du Comité de pilotage, employeurs, acteurs intéressés pour reproduire le programme
- Jusqu'en mars 2024 - Amélioré le site au regard des retours reçus.

Retour en détail sur ces actions :

a. 8/11/22 : Réunion du Comité de pilotage

21 participants dont la CNSA, la Région Nouvelle-Aquitaine, l'AG2R La Mondiale, 5 départements (33, 40, 64, 86, 87), 2 acteurs de branche/fédération (CPRE BAD et FEDESAP), les 3 OPCO du secteur, l'ARACT NA étaient réunis pour partager les objectifs de la mesure d'impact social ainsi que les ambitions de ce kit et ses contours. Ce premier temps d'échange a permis de valider l'intérêt pour la construction d'un kit d'essai et son processus de construction.



b. 24 janvier 2023 – Groupe de travail « partenaires »

Ont été conviés à ce groupe de travail tous les membres du Comité de pilotage ainsi que les acteurs intéressés pour adapter potentiellement le kit d'essai sur leur territoire.

Ainsi étaient présents 10 personnes représentant : la Région Nouvelle-Aquitaine, l'AG2R la Mondiale, Uniformation, 2 Départements (33 et 40), le GÉRONTOPÔLE Pays de la Loire, le Pôle PSP PACAC.

Kit d'essai financé par :



Programme I-MANO financé par :



Ces échanges ont ainsi permis d'identifier les attentes concrètes de ces acteurs quant au **contenu** :

- Elaborer un process détaillant les différentes étapes de la démarche
- Construire un argumentaire pour rassurer et donner envie à d'autres services de s'embarquer
- Partager des exemples de document support (ex : cahier des charges)
- pouvoir se lancer dans la démarche sans être obligé de proposer ces 6 approches managériales et organisationnelles



En outre, ont été soulevés comme pratiques inspirantes à valoriser :

- L'animation d'une communauté de partage entre pairs, en dépassant l'aspect concurrentiel sur le territoire permet d'être dans une logique collaborative pour résoudre ensemble les difficultés rencontrées, s'inspirer les uns les autres en élargissant le champ des possibles par le partage de pratiques managériales différentes (gradation dans la mise en place de ces démarches d'innovations managériales).
- Mettre en avant l'importance du collectif dans une telle démarche
- L'intérêt de requestionner la motivation tout au long du projet avec la demande de lettres de candidature à chaque phase, la proposition de réaliser des carnets de bord tout au long de la démarche, etc.

Concernant la **forme**, ont été évoquées les idées suivantes :

- Bénéficier d'un calendrier étape par étape
- Avoir une boîte à outils avec la possibilité de télécharger les fiches techniques étape par étape
- Avoir des vidéos/ retours d'expérience
- Avoir un outil qui puisse être modifié en fonction des retours
 - o A l'aune de ces retours, il a été décidé de se centrer sur la réalisation du site Internet et de ne pas réaliser de version papier pouvant être moins aisément mise à jour. Cette proposition a été validée par la CNSA

Des recommandations d'amélioration phase par phase ont également été suggérées permettant de dépasser dans le kit la simple reproduction à l'identique du programme I-MANO mais bien d'en partager les leçons tirées de l'expérimentation.

c. Analyse retours kit du rallye des métiers

Pour concevoir un format le plus adapté, nous avons également sondé les utilisateurs du kit du Rallye découverte des métiers de l'aide à la personne réalisé en 2017.

2 retours ont été reçus sur les 5 essaimeurs du rallye. Cela a permis d'identifier ce qui était le plus apprécié dans ce kit et les points d'amélioration.

Il est particulièrement ressorti un intérêt majeur pour la clé USB fournie avec le kit permettant un accès à tous les documents en open source – permettant ainsi d'adapter les supports à la structure

Kit d'essaiimage financé par :



Programme I-MANO financé par :



essaimeuse -, ainsi que le poster permettant d'avoir une vue d'ensemble sur les grandes étapes de la démarche. La déclinaison opérationnelle de toutes les tâches à réaliser

Cependant, une personne a déploré que certains supports étaient difficilement adaptables (affiche pdf). En outre, il a été évoqué l'importance d'avoir un soutien par le concepteur du projet pour aider à la meilleure prise en main possible du support.

d. Réalisation de la mesure d'impact social du programme

De septembre 2022 à mai 2023, la doctorante en bourse CIFRE présente au Gérontopôle depuis mars 2021 a lancé la réalisation de questionnaires, entretiens venant compléter ses années d'observation du programme en vue de mesurer l'impact social du programme I-MANO/

- 46 indicateurs ciblant les dirigeants, les encadrants et intervenants à domicile des 14 SAAD impliqués dans le programme ont ainsi été établis
- 459 réponses au questionnaire - diffusé par l'intermédiaire des employeurs - ont été reçues correspondant à 27 % de la totalité des 1700 salariés des 14 SAAD et correspondant à **49% des participants au programme.**

Au-delà des effets sur les participants en termes d'organisation du travail au sein des SAAD, un questionnaire visant spécifiquement les dirigeants a été diffusé et a permis d'identifier les forces et faiblesses de ce programme en vue d'orienter au mieux les acteurs souhaitant le reproduire.

Ainsi, il ressort les retours suivants :

- Concernant la phase de sensibilisation, la moitié des participants indiquent avoir « beaucoup appris et réutilisé des éléments vus lors de ces journées », avec un intérêt quant à la « découverte de nouvelles approches, rencontre d'autres structures et remise en question de ses façons de fonctionner »
- Concernant le diagnostic de maturité, l'intérêt remonté a été de faire un « point sur leur situation » voire pour certains « de diffuser la démarche auprès des équipes »
- Concernant les communautés I-MANO, elles ont permis aux directions « de découvrir de nouvelles approches, de partager leurs questionnement et de maintenir un rythme dans la transformation ».

e. Ebauche de kit d'essaimage et présentation en GT « Partenaires »

Après consultation de 4 prestataires pour l'élaboration du Site Internet à partir d'un cahier des charges présentant nos attentes et calendrier quant à ce kit d'essaimage, 2 réponses nous sont finalement parvenues.

Le choix s'est orienté sur un consortium composé d'une facilitatrice graphique et d'un développeur de site Internet.

A l'aune des attentes et retours répertoriés sur le programme, une première arborescence du site Internet a été réalisée et partagée avec la facilitatrice graphique. Lors de ces premiers échanges l'univers du jardinage a été retenu, en référence à la dynamique d'essaimage visée.

Kit d'essaimage financé par :



Programme I-MANO financé par :



Des premiers allers/retours ont ainsi eu lieu permettant d'aboutir à des premières fiches proposées sous format pdf. Une fois la majorité du contenu écrit inséré dans des fiches techniques et les premières annexes élaborées, une nouvelle réunion du Groupe de travail « partenaires » a été organisée le 23 juin 2023.

Les premiers retours ont ainsi fait état des **points forts** suivants :

- Un graphisme gai et attractif sur un sujet complexe
- Une ergonomie appréciée : des entrées et rubriques claires
- Une simplicité de lecture et de compréhension du contenu proposé
- Une cartographie générale avec le poster et le rétroplanning permettant d'avoir une vision globale du projet
- Une méthodologie détaillée
- Des objectifs, description des étapes et facteurs clés de succès permettant d'illustrer les étapes détaillées du projet

Des **manques** ont également été soulevés ainsi que des **pistes d'amélioration** :

- Les témoignages de professionnels sur les résultats obtenus
- La frise à rajouter
- La mise en évidence des zones proposant des contenus complémentaires à mettre en surbrillance
- Des blocs de texte trop nombreux à certains endroits => multiplier les fenêtres pour diminuer la taille des documents
- Renforcer la présentation des enjeux visés
- Le kit s'adressant essentiellement aux acteurs souhaitant porter une démarche mutualisée, avoir des éléments sur les pré-requis/ facteurs clés de succès pour un dirigeant souhaitant se lancer dans la démarche – à mettre dans les ressources complémentaires
- Le nombre de logos est un peu trop conséquents, aussi, il convient de ne pas les apposer sur toutes les pages mais les centrer sur les pages les plus visibles
- Une vigilance sur la couleur rouge trop présente, générateur de stress et tension
- Une écriture sur les grands chapitres pas toujours lisibles
- Une réorganisation des numéros des fiches sur le poster

Une mise en situation du site a également été réalisée par le prestataire sous forme d'une mini vidéo à partir d'un power point.

f. Valorisation des résultats de la Mesure d'Impact Social et présentation du kit d'essai à un plus large auditoire

Le 28 juin 2023 à Bordeaux s'est tenue une journée de présentation des résultats de la Mesure d'Impact Social du programme lors d'un événement à Bordeaux. Les objectifs de cette journée étaient triples :

Kit d'essai financé par :



Programme I-MANO financé par :



- Partager les résultats de la Mesure d'Impact Social du programme I-MANO en vue de continuer à faire cheminer et inspirer les acteurs de l'écosystème dans la mise en œuvre de ces démarches d'innovation managériale et organisationnelle
- Etayer les résultats de la doctorante en sociologie du GÉRONTOPÔLE NA avec des témoignages de professionnels de terrain pour illustrer les chemins parcourus
- Présenter le kit d'essaimage en vue de recueillir les avis des différents acteurs de l'écosystème sur l'accessibilité, l'ergonomie et l'utilité de ce site.



Au total, 101 personnes sont venues en présentiel (pour 116 inscrits) et 54 ont suivi la journée en distanciel (pour 67 inscrits) ; soit un total de 155 participants.

Le kit d'essaimage a fait l'objet d'une présentation lors de la dernière table ronde de la matinée en présence de Diane Desprat, *Cheffe de projet « Innovations de terrain, études et évaluation » - Pôle Recherche, Etude et Innovation CNSA*. Cette dernière a ainsi pu partager l'intérêt porté à ce kit d'essaimage du point de vue de la CNSA, soulignant l'originalité de ce programme basé sur 6 approches managériales distinctes et permettant de mettre en évidence que tous les modèles pouvaient apporter quelque chose.

➤ Nouveaux retours sur cette première version du kit d'essaimage

Dans le questionnaire de satisfaction, les participants ont pu donner leur avis sur la première version aperçue.

La journée étant très dense, les participants ont eu peu l'occasion d'aller découvrir le kit d'essaimage sur le stand. Cependant, il a été présenté lors de la table ronde du 28 juin puis il a été diffusé en boucle pendant l'heure du déjeuner permettant aux participants en présentiel ou en distanciel de le visionner.

Si seuls 27% ont répondu avoir pu en prendre connaissance sur le stand ou sur internet, au final, **56% ont pu répondre à la question sur l'intérêt de la mise en place de ce kit d'essaimage** pour faciliter la mise en place d'un programme mutualisé de soutien à l'innovation managériale.

Ainsi, **sur les 29 répondants à cette question, 86% trouve pertinent ce kit d'essaimage** dont 34% très pertinent.

- **81%** des 22 répondants en apprécient la **navigation** (dont 36 % ont donné une note de 4/4)
- **86%** des 22 répondants en apprécient l'**ergonomie** (dont 36 % ont donné une note de 4/4)
- **75%** des 20 répondants en apprécient l'**adéquation avec les besoins** (dont 25 % ont donné une note de 4/4)

La présentation du kit ayant été rapide il est difficile d'apprécier pleinement les retours des participants quant à ce kit. Cependant, on peut noter que les participants retiennent plus particulièrement : les ressources complémentaires qui vont être proposées ainsi que le poster et le rétroplanning.

Quelques personnes ont proposé des **éléments complémentaires souhaités** dans ce kit :

- l'identification d'autres régions porteuses potentielles ? Au sein de la région des contacts pour aider à son essaimage et/ou cadre pour le faire
 - « je pense que kit aussi bien fait soit-il a besoin d'être animé, accompagné, par une sorte de parrainage »

Kit d'essaimage financé par :



Programme I-MANO financé par :



- des idées sur le financement

g. Réflexion sur la soutenabilité du secteur de l'aide à domicile

Lors de la préparation de cette journée de restitution et présentation du kit d'essai, est apparu dans les premières conclusions que le programme n'était pas en capacité de résoudre à lui seul les problématiques d'attractivité et de fidélisation dans l'emploi, freiné par d'autres difficultés entravant notamment la soutenabilité du travail

Ainsi, a-t-il été convenu d'organiser à la suite de cette première journée centrée essentiellement sur le programme I-MANO, une journée consécutive centrée cette fois sur des travaux de recherche et des ateliers collaboratifs autour de la question « comment améliorer l'attractivité et la soutenabilité du travail dans l'aide à domicile », permettant d'identifier ces freins entravant à ces innovations managériales et organisationnelles d'avoir l'impact escompté.



Les objectifs de cette journée étaient de :

- Faire réfléchir les acteurs de l'écosystème sur l'attractivité et la soutenabilité du travail dans l'aide à domicile en s'appuyant sur des regards croisés entre chercheurs de différentes disciplines et acteurs représentatifs de l'écosystème
- Se projeter collectivement dans un futur souhaitable en vue d'inspirer la construction de plans d'action territoriaux, s'appuyant notamment sur les résultats du programme I-MANO et les ressources développées.
- Favoriser les échanges et rencontres entre les acteurs du territoire pour poursuivre la mise en place de dynamiques constructives.

Au total, 80 personnes étaient présentes et 50 connectées soit au total 130 participants autour d'une journée construite autour des temps forts suivants :

- Une matinée consacrée à la prise de parole de 4 chercheurs et experts
 - o Stéphane Coillard, docteur en sciences de gestion, François-Xavier Devetter, professeur en sciences économiques, Annie Dussuet, docteur en sociologie, Lucie Chevalier, doctorante en sociologie, Antoine de Soubeyran, consultant
- Une après-midi consacrée aux réactions des acteurs de l'écosystème face aux travaux partagés le matin puis des ateliers de projection sur l'aide à domicile à venir.

Cette journée a ainsi pu faire réfléchir les acteurs aux enjeux de la soutenabilité du secteur, pilier essentiel à toute démarche de transformation managériale et organisationnelle, dont le kit d'essaimage se veut facilitateur.

h. Présentation du prototype final en Comité de pilotage



Le 21 février 2024, le prototype final du site a été présenté, prototype dans le sens où le site était encore hébergé chez le développeur. Pour se connecter, les participants ont donc eu des codes éphémères mais ont pu naviguer sur le site comme s'il était déjà en ligne.

Un envoi avec les codes avait été réalisé en amont avec un sondage Klaxoon pour recueillir leur avis.

Cette réunion a rassemblé 20 personnes : la CNSA, la Région, 4 départements (16, 40, 64, 86) - les départements 23 et 87 étaient excusés), les OPCO Unification et Entreprises de Proximité, la CARSAT, le Réseau Public De l'Aide à Domicile de Gironde et le Pôle PSP PACAC.

Au-delà des résultats au sondage Klaxoon, les participants ont été invités à nous faire le retour à l'oral des différentes dimensions du site : contenu, esthétique, accessibilité, navigation, structuration et intérêt global.

Les points forts appréciés par les participants ont été :

- Une **page d'accueil claire** avec toutes les infos permettant de savoir où aller chercher
- La **poster** permettant d'avoir une **vue d'ensemble** sur résultats du Sondage les 5 étapes du programme
- La **structuration des fiches** à l'identique, la numérotation et chronologie cohérente facilitant la compréhension et **l'appropriation** du kit
- La dimension synthétique tout en ayant une **richesse d'informations** pratiques
- Un **visuel agréable**, clair, dynamique
- Les **documents ressources**, les **retours d'expérience**, les **facteurs clés de succès** partagés, les points d'étape, les pense bêtes pour ne rien oublier
- Une fiche sur l'évaluation et la mesure d'impact social et ses indicateurs ; or cela manque souvent dans les projets
- « *Ce kit d'essaimage permet vraiment de sortir de l'étape d'expérimentation et d'aller vers une méthodologie et une pratique. Une expérimentation qui n'en reste pas qu'à ce stade !* »
- « *Ce kit permet de prendre connaissance de l'ampleur du projet, de la démarche globale en se rendant compte, avec l'expérience I-Mano, qu'il s'agit d'un changement sur le long terme, sur les pratiques, etc. Je n'ai pas encore assez de recul au vu de notre structure et organisation pour voir s'il manque des éléments pour déployer une telle démarche. Toutes les bases pour lancer la réflexion sont présentes.* »

1	Esthétique - Est-ce que ce site attire votre intérêt (graphisme, couleurs, police) ?	★ 2
2	Accessibilité : Trouvez vous ce site intuitif (facile à parcourir, compréhension des pictogrammes, sens de lecture) ?	★ 1
3	Navigation - Est-ce que vous parvenez aisément à trouver les informations sur le site ? (visibilité des liens d'une page à l'autre, d'une fiche aux ressources à télécharger)	★ 1
4	Structuration : De manière globale, le découpage et l'articulation des parties et sous parties vous paraissent-ils pertinents ?	★
5	Pertinence du contenu : Compréhension du contenu	★ 1
6	Pertinence du contenu : Précision et suffisance des informations proposées	★ 1
7	Pertinence du contenu : Clarté des informations	★
8	Classez ces ressources par ordre de pertinence :	☰
9	Page d'accueil : ce que vous aimez/ ce que vous n'aimez pas/ ce qui vous manque	☑ 2
10	Poster : ce que vous aimez/ ce que vous n'aimez pas/ ce qui vous manque	☑ 2
11	Etape 1 : ce que vous aimez/ ce que vous n'aimez pas/ ce qui vous manque	☑ 2
12	Etape 2 : ce que vous aimez/ ce que vous n'aimez pas/ ce qui vous manque	☑ 3
13	Etape 3 : ce que vous aimez/ ce que vous n'aimez pas/ ce qui vous manque	☑ 3
14	Etape 4 : ce que vous aimez/ ce que vous n'aimez pas/ ce qui vous manque	☑ 3
15	Etape 5 : ce que vous aimez/ ce que vous n'aimez pas/ ce qui vous manque	☑ 3
16	Ressources complémentaires : ce que vous aimez/ ce que vous n'aimez pas/ ce qui vous manque	☑ 2
17	Appropriation possible du programme - Est-ce que vous avez suffisamment d'éléments pour mettre en œuvre le programme ?	★ 1
18	Autres commentaires, remarques éventuelles complémentaires	☑ 3

klaxoon

En outre, les participants ont également été **forces de proposition pour améliorer le support**, tant au niveau de l'ergonomie générale, que de manière détaillée dans les différentes fiches :

Kit d'essaimage financé par :



Programme I-MANO financé par :



- En termes de message introductif à rajouter pour plus rapidement identifier les cibles visées
- En termes de formulation de certains titres, passages, mots clés dans les fiches
- De réorientation des dirigeants vers d'autres ressources possibles
- Ils ont également fait des propositions d'amendements de certaines fiches ou annexes, proposant de mentionner un nouveau financeur potentiel, de clarifier certains passages comme les acteurs concernés par le Code de la commande publique, voire de format invitant à diminuer certains passages en gras pour améliorer la lisibilité du support
- Quelques fautes d'orthographe ou de cohérence entre les fiches et le rétroplanning ont également été pointées.

Ce fut donc une relecture attentive et de précieux conseils qui ont été remontés par les participants ayant démontré leur réel intérêt pour le support réalisé.

i. Version en anglais

Au regard de plusieurs sollicitations de partenaires anglophones sur la compréhension de ce programme, nous avons eu à plusieurs reprises l'occasion de présenter le projet.

Si la traduction du kit dans son ensemble ne paraît pas nécessaire à ce stade au regard des retours des partenaires, il nous est apparu pertinent d'insérer une plaquette de présentation du programme en anglais est mise sur la page d'accueil du site d'essaimage comprenant un lien vers une des présentations vidéos réalisées dans le cadre d'un projet européen.

j. Mise en ligne et communication

Après des difficultés techniques, le site a finalement été mis en ligne sur un site attaché au site du GÉrontopôle le 30 mars 2024.

Cependant, l'information concernant la réalisation d'un kit d'essaimage a été transmise dans le cadre de plusieurs évènements :

- Lors des 7èmes journées Recherche et Innovation de la CNSA pour présenter à la fois les résultats de la Mesure d'Impact Social et le kit d'essaimage
- sur sollicitation de la Branche de l'Aide à domicile,
 - o lors de leur Comité de pilotage du 30 octobre 2023
 - o par un échange avec un représentant de la branche employeur pour une diffusion courant avril 2024, dans le cadre d'un repérage d'initiatives inspirantes sur les thématiques Attirer/ Recruter/ Intégrer/ Fidéliser

Enfin, au regard des retours sur le kit du rallye des métiers, le GÉrontopôle Nouvelle-Aquitaine restera disponible pour aider les acteurs souhaitant adapter ce programme sur leur territoire pour faciliter leur prise en main de ce kit.

Kit d'essaimage financé par :



Programme I-MANO financé par :



Partie 3 - Les résultats

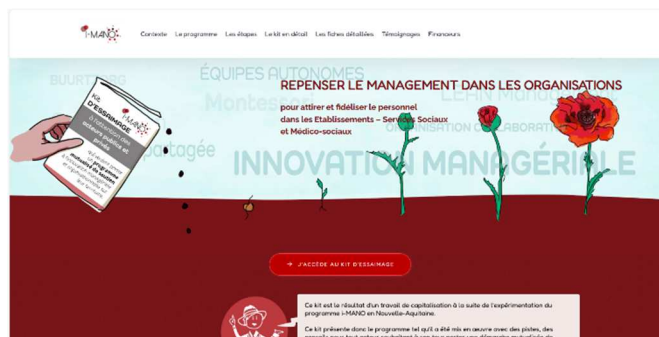
a. Présentation du kit d'essai

Ainsi le kit d'essai a été le fruit d'un vrai travail collaboratif avec :

- Des membres du Comité de pilotage largement investis tant dans les phases de pilotage que dans les phases de co-construction ;
- Des membres partenaires associés aux étapes de co-construction du support
- Les dirigeants de SAAD associés en amont et en aval.

Le résultat est donc un site internet en ligne, adossé au site internet du Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine proposant :

- **Une page d'accueil** présentant :
 - o Le programme I-MANO
 - o Les étapes
 - o Le kit en détail
 - o Le lien vers le kit
 - 6 fiches techniques retraçant les 5 étapes
 - o Des témoignages
 - o La valorisation des financeurs du programme et du kit d'essai.
- **Une page « création d'un compte » ou « connexion au compte »**
 - o Cette étape a été mise en place afin de suivre les acteurs intéressés par ce kit et ainsi mieux tracer l'intérêt et les usages qui seront faits de ce kit. En effet, nous envisageons de reprendre contact dans les 6 mois après création d'un compte avec les auditeurs afin de connaître l'intérêt qu'ils ont trouvé sur le site et l'usage qu'ils en font par la suite.
- **Un Poster** retraçant les 5 étapes de construction et animation du programme et proposant également l'accès à une page avec des ressources complémentaires
 - o De cette page, comme de la page d'accueil – après enregistrement – sont accessibles les 6 fiches techniques.
- **5 fiches techniques**
 - o Ces fiches sont construites de la manière suivante :



Kit d'essai financé par :



Programme I-MANO financé par :





- **1 fiche « Ressources complémentaires »**, permettant de diffuser à la fois une bibliographie détaillée avec différents types de médias, ainsi qu'une fiche décrivant les facteurs clés de succès pour se lancer dans une telle démarche d'innovation managériale – support plutôt à destination des dirigeants de structures.

b. Suites et essaiage du programme I-MANO

Pour l'heure, nous n'avons pas davantage de retours sur les résultats produits par ce kit. Néanmoins, 5 acteurs nous ont dit être très intéressés pour adapter l'initiative sur leur territoire et se sont d'ailleurs largement investis dans la co-construction du kit :

- Le Gérontopôle Pays de la Loire
- Le Pôle PSP PACAC
- Le Réseau Public de l'Aide à domicile de Gironde (RPDAD)
- Le Conseil Départemental de la Charente pour 4 associations de leur territoire
- La CARSAT Centre Ouest, soucieuse de soutenir la pérennisation des SAAD avec lesquels elle a conventionné.

Restant à disposition des acteurs intéressés pour reproduire/adapter l'initiative, nous avons d'ores et déjà été contacté par :

- le CD 16 afin de partager notre expérience et leur présenter le kit – réunion de travail programmée le 29 mars pour voir l'adaptation qui pourrait être faite du programme (après une première présentation des outils du Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine en faveur de l'attractivité et la fidélisation dans l'emploi du 19/10/23)
- la CARSAT Centre Ouest, afin de les soutenir dans l'impulsion d'une démarche inspirée du programme I-MANO

Pour chacun, nous les avons invités à regarder le kit en détail avant notre échange afin d'avoir leur retour opérationnel quant à la pertinence du kit pour des acteurs mettant en œuvre concrètement une adaptation du programme.

Kit d'essaiage financé par :



Programme I-MANO financé par :



Partie 4 - Bilan critique du projet

La réalisation du kit d'essaimage a pris plus de temps que prévu, puisque nous avons travaillé en co construction avec un grand nombre d'acteurs, nous assurant ainsi la bonne adéquation du kit d'essaimage avec sa cible. Ainsi, le support final réalisé semble réellement répondre aux attentes des membres associés à sa construction ainsi qu'aux acteurs extérieurs potentiellement intéressés pour l'adapter.

Concernant le projet initial déposé, certains ajustements ont néanmoins dû être réalisés au fil de l'eau.

Une adaptation du calendrier a dû être mise en place au regard de la charge de travail des différents acteurs, de difficultés techniques – adaptation qui a auparavant été validée avec la CNSA

En outre, lors du dépôt de dossier, nous avons évoqué la réalisation d'un support papier pour le kit d'essaimage. Cependant, après échange avec les différents partenaires du projet ainsi que les acteurs ayant déjà eu accès à notre précédent kit concernant la mise en œuvre du « rallye découverte des métiers de l'aide à la personne », il est apparu que le format papier n'était pas nécessairement le plus pratique. La dynamique permise par le format numérique rend caduque le format papier, qui plus est au regard de son impact écologique.

- La CNSA a été sollicitée sur ce sujet et a validé ce choix.

Partie 5 - Suite à donner

a. Poursuite de la diffusion/ communication

En complément des premières informations diffusées quant à la préparation du kit, il est prévu très prochainement :

- un mail à tous les participants aux journées des 28 juin 2023, au regard de leur intérêt pour le programme ainsi qu'à toutes les autres personnes qui tout au long de la démarche nous ont fait part de leur intérêt pour ce programme ;
- un article sur notre site Internet, le site www.professionnelsdelaidelaipersonne.fr que nous animons avec toutes les initiatives inspirantes en faveur du parcours des professionnels de l'aide à la personne, ainsi qu'un article dans notre prochaine newsletter qui devrait paraître dans le premier semestre 2024.

b. Mises à jour éventuelles

La diffusion et la fréquentation de ce kit sont susceptibles d'amener des retours sur des améliorations à apporter au kit, des ressources complémentaires à partager ou encore des liens vers d'autres ressources à diffuser. Ces mises à jour seront faites au fil de l'eau.

Kit d'essaimage financé par :

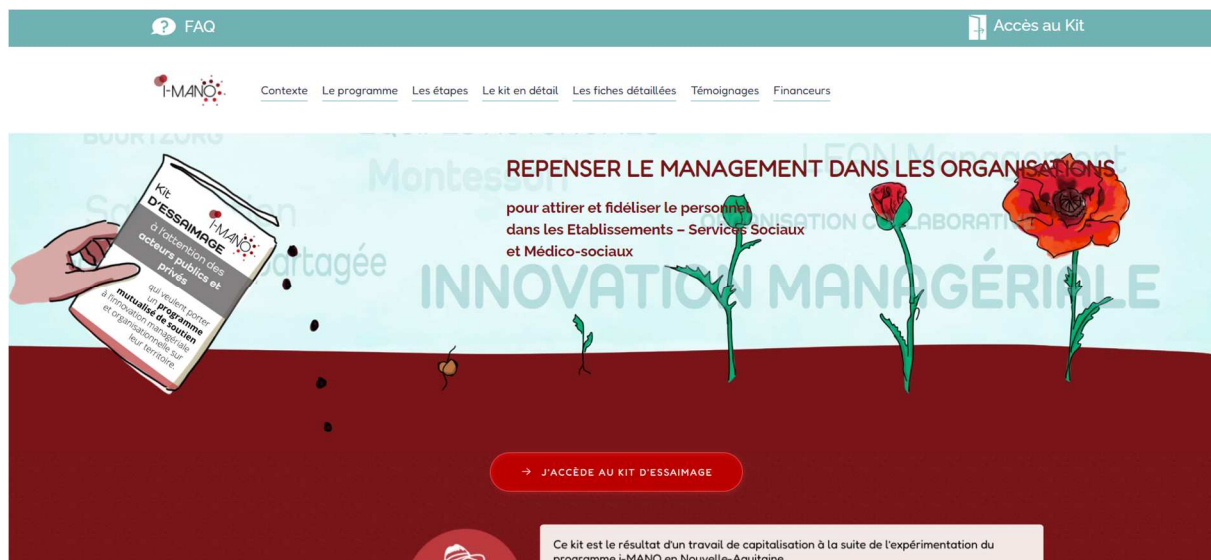


Programme I-MANO financé par :



Annexe 1 : Livrables

⇒ Kit d'essaimage digital : <https://i-mano.gerontopole-na.fr/>



Kit d'essaimage financé par :



Programme I-MANO financé par :



Annexe 2 : Conduite du projet

a. Calendrier rétrospectif des différentes étapes / temps passé pour chaque étape

Phase	Objectif	Actions réalisées	Dates	Temps passé				Résultats obtenus
				Chef de projet	Doctorante	Chargée de communication	Resp. admin et financière	
Partie 0 – [Financement AG2R La Mondiale] – Organisation d’une journée recherche sur l’innovation managériale et organisationnelle	Prendre de la distance sur les réalisations du programme I-MANO en vue de soutenir tant la réalisation de la Mesure d’impact social que la réalisation d’un kit d’essaimage	Cadrage et organisation d’une journée de croisement des regards entre chercheurs de disciplines différentes, dirigeants des SAAD et prestataires	7 juillet 2022	12 jours	6 jours	6 jours	2 jours	25 participants étaient présents Journées riches en échange
0 - Initialisation	Clarifier les intentions de ce kit d’essaimage et son format avec le Comité de pilotage de la démarche	Réunion du Comité de pilotage du programme I-MANO	8 novembre 2022	5 jours	0,5 jour		1 jour	19 membres du COPIL présents Validation de la démarche d’élaboration du kit
1 - Elaboration d’une première version d’un kit d’essaimage	Clarifier les attentes des acteurs ciblés afin d’orienter au mieux le résultat final visé	Réunion « GT partenaires » intéressés pour reproduire le programme + membres du COPIL	24/01/23	3.5 jours	0,5 jour			8 participants présents Attentes sur le kit clarifiées
	Centraliser les données existantes	Travail de bureau	Février /Mars 23	2 jours	1 jour			Squelette du site élaboré

Kit d’essaimage financé par :



Programme I-MANO financé par :



	Récupération retours dirigeants	Echange avec les dirigeants sur les freins et forces du programme						
	Maturation contenu kit	- Groupe de travail « Partenaires » - Questionnaire pour sonder les porteurs de rallye ayant utilisé notre kit pour avoir leurs retours sur le contenu et la forme adaptée - Avancement de la mesure d'impact social amenant des propositions d'améliorations du programme - Lancement d'une consultation pour trouver un prestataire pour réaliser le kit d'essaimage numérique voire papier.	Avril 2023	3.5 jours				
		Sélection du prestataire et échange sur l'arborescence et les modalités de collaboration		1.5 jour		2,5 jours		

Kit d'essaimage financé par :



Programme I-MANO financé par :



	Rédaction du contenu Elaborer une première ébauche du site internet	Travail de bureau Echanges prestataire	Mai/ Juin 23	7 jours				Première version du site élaborée
<u>Améliorations du kit d'essaiimage</u>	Evaluation de l'intérêt porté à ce kit et amélioration du produit intermédiaire en vue de le rendre le plus efficace et pertinent	Réunion « GT partenaires » Améliorations contenu et forme du kit Echange avec graphiste	23 juin 2023	3 jours				Sondage Klaxoon => propositions améliorations
<u>3 - Diffusion des résultats du programme et du kit d'essaiimage</u>	Etayer le kit d'essaiimage de temps de partage sur les résultats de la Mesure d'Impact Social et de présentation de ce kit pour en assurer sa diffusion, tester sa compréhension et son accessibilité	Présentation des résultats de la Mesure d'Impact Social et présentation d'une version power point du kit d'essaiimage	28 et 29/06	9 jours	10 jours	7 jours	1 jour	Bilan journée : 155 et 130 participants les 28 et 29/6 Programme journée Retour questionnaires satisfaction + avis site recensés
<u>Finalisation kit et présentation aux membres du COPIL et des partenaires</u>	Finaliser le site internet et le présenter aux financeurs et partenaires en vue de recueillir les derniers ajustements nécessaires	Travail de bureau Echange avec la graphiste Echange avec l'hébergeur pour migration du site Envoi version en ligne à consulter avec sondage pour analyser l'ergonomie,	Sept/ Jav 24	20 jours	2 jours		2 jours	

Kit d'essaiimage financé par :



Programme I-MANO financé par :



		l'accessibilité, le contenu du site Réunion COPIL	21 février 2024	4 jours				19 participants Nouvelles améliorations recensées
Valorisation et évaluation finale	Diffuser ce kit largement à l'échelle nationale voire internationale	Présentation du kit d'essaiimage et du programme I-MANO au niveau nationale et européen		3 jours	1 jour	3 jours	1 jour	Présentation du programme et kit d'essaiimage I-MANO - 7 ^{ème} Journée Recherche et Innovation CNSA – 16/11/23 - Congrès ADEDOM : 13/6/24 - CPNE Branche de l'aide à domicile - Avril 2024 - Projet Européen
		Analyse de la portée du kit	A venir					Statistiques données consultation du site à venir
		TOTAL jours		73,5	21	18,5	7	120 jours

Kit d'essaiimage financé par :



Programme I-MANO financé par :



b. Tableau récapitulatif des moyens humains utilisés

NOM	FONCTION	ETP	STATUT	DUREE DE LA MISSION	COUT CHARGE
GUILLON-BERGHE Clotilde	Responsable pôle Valorisation des métiers et formation / Gérontopôle NA	1	Permanente	73,5 jours	31 773,56 €
CHEVALIER Lucie	Doctorante (bourse CIFRE) Gérontopôle NA	1	CDD de 3 ans	21 jours	3 786,59 €
BETOULE Julia	Responsable pôle Communication/ Gérontopôle NA	1	Permanente	18,5 jours	7 095,49 €
BOULOUET Céline	Responsable administrative et financière	1	Permanente	7 jours	3 638,82 €

Kit d'essaimage financé par :



Programme I-MANO financé par :

