

Evaluation Externe



Nom de la structure porteuse du projet et du service concerné :

PSP – Pôle services à la personne Provence-Alpes-Côte d’Azur

Intitulé du projet :

MOSTRA

Durée du projet : 36 mois à compter du 1^{er} janvier 2020

Rapport du 28/12/2023 par Plurisanté

Table des matières

1) Les évolutions du projet	3
2) Synthèse de l'évaluation	5
Le projet dans son ensemble	5
Pour le secteur au regard des enjeux :	6
Pour les structures (au regard de la politique de la structure)	6
Pour la fonction de middle manager (au regard d'enjeux d'évolution)	7
Au regard des questions de bien-être au travail et de sens au travail	7
Au regard de l'enjeu d'amélioration du service et de qualité de service & la participation des bénéficiaires	7
Gestion des ressources	7
Retours d'expériences et enseignements, notamment lors du cadrage initial du projet	7
De la crise pour le secteur	7
Sur les réflexions futures le secteur	8
Définition des objectifs et suivi de l'atteinte projet :	8
3) Les objectifs	10
4) La méthode utilisées pour atteindre les objectifs et les résultats	11
5) Les résultats	12
6) Ressources mobilisées pour la réalisation du projet	13
7) Annexe 1 – Correspondance objectifs initiaux et objectifs ajustés	14
8) Annexe 2 - Correspondance résultats attendus et résultats réalisés	15
9) Annexe 3 - Modalité d'évaluation externe	16
10) Annexe 4 – Récapitulatif des recommandations et besoins identifiés	18

1) Les évolutions du projet

Le projet MOSTRA a été développé dans le cadre de l'appel à projets « Tirer les enseignements de la crise du Covid-19 pour améliorer l'accompagnement des personnes », initié par la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA).

L'objet initialement formulé du projet était d'accompagner en routine et en flux continu des services d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD) de la région PACA pour :

1. Renforcer la capacité des SAAD à s'organiser et prendre des décisions, notamment en situation de crise : par une meilleure organisation du travail des équipes, et une hiérarchisation des interventions au regard d'une remontée plus structurée des informations,
2. Prendre en compte la situation des bénéficiaires : par une remontée et une objectivation de la situation des bénéficiaires,
3. Améliorer l'adaptation du fonctionnement et la qualité de service : par un redéploiement des ressources et capacités disponibles.

Cet objet a été initialement découpé en objectifs nombreux et ambitieux qui ont été ajustés pendant le projet pour plusieurs raisons :

Le contexte conjoncturel

- La crise sanitaire qui a eu un impact tout le long du projet :
 - avec des problématiques organisationnelles pour réaliser les événements et rencontres,
 - le manque de temps pour rencontrer l'équipe du PSP et participer en continu au projet,
 - la de-priorisation en période de crise des réflexions à long terme.
- Des évolutions importantes dans le secteur :
 - L'arrivée des services autonomie, qui a détourné l'attention des SAAD,
 - L'évolution du rôle et de la posture du middle-manager, responsable de secteur / agence,
- Des tensions dans le secteur :
 - La tension et les pertes de ressources humaines dans les SAAD,
 - Les pertes d'activités dans un certain nombre de SAAD,
 - La coopération et les échanges entre structures étaient bien plus présents pendant la crise qu'après, avec le retour de la "concurrence" dans un secteur en tension.

A noter qu'après les premières vagues de la crise (sur 2021), les sujets de "gestion crise" ont été mis entre parenthèse dans les SAAD par souci de « faire table rase » de l'anxiété générée et ressentie dans les équipes : la communication du PSP a donc été ajustée au fil de l'eau pour s'adapter à cette nouvelle situation non anticipée quand le PSP a répondu à l'appel à projet de la CNSA.

De ce fait, l'équipe PSP a fait évoluer les objectifs initiaux pour questionner la structuration de la remontée de l'information utile sur les bénéficiaires et la question des équipes au regard des nouveaux enjeux du secteur (service autonomie, et Sens du travail pour lutter contre le turn-over et la difficulté de recrutement) ; ce qui a permis également au PSP à faire porter l'attention des SAAD sur

l'importance à accompagner les middle-managers (responsables de secteur) (voir annexe 1 – Correspondance objectifs initiaux et objectifs ajustés).

Des attentes différentes par les structures

En fonction de la situation économique des SAAD et de leur réflexion stratégique, les adhérents du PSP ont exprimé des attentes différentes vis-à-vis du projet :

- L'amélioration du fonctionnement de la structure pour :
 - S'informer sur le secteur, ses nouveautés ou évolutions
 - Disposer de solutions ou formation « prêtes à l'emploi »,
Avoir un support pour la mise en place opérationnelle de projets.
- La mutualisation et partage sectoriel pour :
 - Partager des pratiques et échanger avec les autres structures,
 - Rencontrer et échanger de manière plus globale avec les autres parties prenantes du secteur (libéraux, autorités de tutelle...),
 - Contribuer au développement du secteur par des travaux ou réflexions communs.

Le cadre initial du projet s'est concentré sur l'adéquation des objectifs avec les besoins du secteur. Toutefois, l'aspect pratique de ces objectifs a été quelque peu négligé. De plus, ce cadre offrait peu de flexibilité pour s'adapter aux besoins et attentes changeants, un défi courant dans des projets expérimentaux impliquant des publics variés et dans un contexte en évolution. Malgré cela, le projet a réussi à s'adapter et à apporter une valeur concrète.

De plus, il s'est avéré que la maturité du secteur avait été surestimée au départ. Il a été constaté que les cahiers de liaison et autres outils de communication entre les équipes intervenant à domicile et les coordinateurs étaient rarement remplis et donc peu utilisés pour la prise de décision. En conséquence, l'accent a été mis principalement sur l'amélioration de la collecte d'informations.

Initialement, la démarche prévoyait la co-construction d'un outil de remontée structurée de l'information pour hiérarchiser et prioriser les interventions en situation de crise. Mais les premières démarches entreprises auprès de quelques SAAD ont révélé :

- une réticence à partager ses solutions avec ses concurrents,.
 - la difficulté à maintenir l'engagement de structures sur un temps long pour concevoir, expérimenter puis stabiliser l'outil.
- Certains SAAD semblaient davantage désireux de pouvoir disposer de solutions « rapides et prêtes à l'emploi ».
- C'est d'ailleurs pour lutter contre cette posture, que le guide final pour élaborer et expérimenter des solutions innovantes a été élaboré, selon une structure encourageant les SAAD à mener un questionnement stratégique et managérial de leur environnement et de leur structure.

De ce fait, il y a eu une évolution en se réorientant sur des résultats plus adaptés aux nouveaux enjeux du secteur, et de manière plus opérationnelle (voir Annexe 2 - Correspondance résultats attendus et résultats réalisés). Ainsi, la démarche a consisté à mobiliser les SAAD pour expérimenter deux outils et des pratiques managériales inspirants.

2) Synthèse de l'évaluation

Le projet dans son ensemble

Beaucoup d'éléments (objectifs, méthode, périmètre) ont dû être adaptés durant le déroulé du projet pour répondre aux contraintes et attentes réelles afin de délivrer des propositions ayant de la valeur pour les SAAD. De manière générale il y a une satisfaction des participants (questionnaire de satisfaction atelier et entretiens évaluation externe). De plus, les sujets traités et abordés sont pertinents pour le secteur avec des « crises » ou évolutions encore à venir, et des adaptations à mettre en oeuvre de plus en plus rapidement.

Le projet a su s'adapter à ce nouveau besoin : aller plus vite et de manière spécifique pour chaque structure impliquant des changements de méthode notamment. Ces changements n'étant pas prévus initialement, cette réorientation du projet a pu être confusant pour certaines structures.

Les échanges réguliers avec les structures ont permis ces ajustements mais ceux-ci auraient pu être visibles peut être plus tôt et/ou avec plus de précision avec une préparation et un suivi plus approfondi des objectifs et de la définition de leur atteinte avec des analyses intermédiaires (questionnaires, indicateurs quantitatifs et qualitatifs, ...).

Du reste, de nombreux enseignements sont ressortis des différents échanges et travaux en se concrétisant par :

- des échanges et partages avec l'écosystème du secteur,
- un outil et guide sur l'outil de remontée structurée d'information,
- un outil et guide sur le cahier de liaison révisé,
- une analyse de la mise en place des équipes autonomes,
- une attention sur l'évolution du rôle et de la posture du middle-manager,
- en synthèse, un guide d'accompagnement à l'expérimentation d'implantation de nouveaux outils ou de nouvelles pratiques managériales,
- un bilan et retour d'expérience sur le secteur.

L'essaimage réalisé et qui se poursuivra début 2024 permettra la diffusion des enseignements participant ainsi à l'amélioration pour le secteur et pour de prochains projets.

Pour le secteur au regard des enjeux :

Les sujets traités sont au cœur des enjeux pour le secteur, comme cela a pu ressortir lors des différents entretiens : la gestion des ressources humaines / coordination d'équipe, l'attractivité du secteur, son positionnement dans l'écosystème et la manière de fonctionner plus efficiente. Il en ressort également que certaines structures ont des problématiques ou des réflexions très spécifiques (partagées souvent par le secteur) :

- l'équilibre financier
- le recrutement
- la gestion administrative
- le veille
- le positionnement dans le domicile

[Besoin identifié 1] : Il demeure un besoin d'identification / réflexion sur l'organisation du travail des équipes ainsi qu'une meilleure adaptation des services (identification des postes essentiels, redéploiement et/ou mobilisation de ressources, de renforts, etc.). Cependant cela doit être réalisé spécifiquement dans chaque structure pour que ce soit adapté à la stratégie du SAAD et mis en place / suivi opérationnellement (l'appui externe d'une structure comme le PSP pourrait tout de même être bénéfique).

[Besoin identifié 2] : Des enjeux majeurs du secteurs ont été abordés lors de ce projet comme les difficultés de recrutements et l'image des SAAD dans son écosystème.

Pour les structures (au regard de la politique de la structure)

Les structures restent toute de mêmes concurrentes pour certaines, même si complémentaires pour d'autres, donc ne souhaitent pas nécessairement partager leurs :

- Innovations / éléments de différenciations
- Éléments financiers et difficultés temporaires

[Recommandation 1] : Cette situation rend le partage détaillé au sein du collectif plus complexe, favorisant ainsi une approche d'accompagnement individualisé complémentaire pour les aspects les plus spécifiques.

De part les attentes variées des membres, les éléments qu'ils en retirent ne sont également pas toutes les mêmes :

- Certains en tire des solutions ou outils opérationnels,
- D'autres ont commencés des expérimentations,
- D'autres ont appréciés le partage avec les pairs et avec d'autres parties prenantes du secteur auxquels ils n'ont pas forcément accès ou avec qui ils ne prennent pas toujours le temps d'échanger (ARS, CNSA...)

[Recommandation 2] : Il est essentiel de développer des solutions et méthodes pragmatiques, étroitement alignées avec les réalités du terrain et dotées d'une forte applicabilité. L'objectif est de fournir des outils simples, même pour des sujets complexes, afin de faciliter leur mise en œuvre et encourager l'action. Cela permet des ajustements et des approfondissements ultérieurs, évitant ainsi que la complexité ne devienne un obstacle intimidant ou paralysant pour les structures.

[Recommandation 3] : En termes logistiques, la visioconférence a offert une solution pratique pour les réunions et les échanges durant la pandémie, réduisant le besoin de déplacements. Cependant, la valeur des interactions en personne reste incontestée, particulièrement pour renforcer les liens entre les différentes structures et avec l'ensemble du secteur.

Pour la fonction de middle manager (au regard d'enjeux d'évolution)

Les retours de ce projet mettent en lumière l'importance cruciale de ce rôle et ses évolutions futures, notamment en termes d'autonomisation des équipes et de décentralisation des processus.

[Besoin identifié 3] : Il est essentiel de disposer d'outils et de soutiens opérationnels spécifiques pour guider les équipes, en particulier celles en charge de la coordination. Ces ressources sont indispensables pour faciliter leur travail et renforcer leur efficacité.

[Besoin identifié 4] : Dans le contexte d'équipes autonomes, le rôle des middle managers et des coordinateurs devient d'autant plus crucial. Cependant, il est nécessaire qu'ils évoluent, en se recentrant sur des tâches moins axées sur la gestion quotidienne et plus sur le développement stratégique et le soutien de l'autonomie des équipes.

Au regard des questions de bien-être au travail et de sens au travail

Le sujet a été abordé de nombreuses fois dans les divers échanges et enseignements avec des propositions (n°2) qui ont été faite dans le rapport.

Au regard de l'enjeu d'amélioration du service et de qualité de service & la participation des bénéficiaires

Ce sujet est un enjeu fort du secteur, a été abordé indirectement lors des différents échanges et travaux. Des propositions (n°3) ont été faite dans le rapport.

Gestion des ressources

Conforme à l'utilisation des ressources prévues.

Retours d'expériences et enseignements, notamment lors du cadrage initial du projet

De la crise pour le secteur

Les leçons tirées et les pratiques adoptées pendant la crise ont été recensées et analysées. Parmi les constats principaux :

- La prise de conscience qu'une entraide et une coordination efficace du parcours de soin sont possibles, même dans des situations complexes.
- La communication accrue et le partage d'informations, même en excès, ont contribué à fluidifier les échanges et à apporter de la sérénité durant des périodes d'incertitude.

Cependant, il a été observé que ces réflexes se sont quelque peu estompés après la crise.

[Besoin identifié 5] Pour assurer un parcours fluide et efficace, l'intégration de la relation avec l'aidant représente un défi notable.

[Besoin identifié 6] La gestion efficace des charges de travail et l'allocation des ressources restent des défis majeurs dans le secteur. De même, il reste les questions en suspens sur la priorisation : « quel bénéficiaire doit être privilégié, qu'est ce qui peut attendre demain ? » Le secteur et le PSP n'arrivent pas à avoir énormément de retours d'expériences sur ces sujets car très peu souvent formalisés, intervenant principalement dans des situations complexes ou de crises : "on trouve la solution sur le moment, mais on ne regarde pas nécessairement comment on pourrait simplifier la résolution de la prochaine situation similaire"

Les stratégies actuelles des SAAD se concentrent majoritairement sur le court terme et adoptent une approche défensive, visant essentiellement à maintenir le niveau de service actuel. Orienter les SAAD vers une planification à long terme représente un changement majeur, étant donné que la culture du secteur est traditionnellement axée sur la gestion des tâches quotidiennes et des situations d'urgence.

De nombreux enseignements sont à tirer sur également pour le projet, venant tout autant de points d'amélioration que d'éléments à capitaliser.

Définition des objectifs et suivi de l'atteinte projet :

[Recommandation 4] : Lors de la définition d'un objectif, il est essentiel de planifier à l'avance son suivi et de s'assurer de sa réalisation opérationnelle, tout en restant prêt à effectuer les ajustements nécessaires si besoin :

- comment il pourrait être atteint : les besoins en partie prenantes et compétences notamment,
- s'assurer que celui-ci est atteint ou non : par exemple avec un indicateur qualitatif ou quantitatif : nombre de personnes formées,
- par quelle modalité on va pouvoir suivre : par exemple : une feuille d'émargement.

La décision de départ de sélectionner un panel restreint, afin de limiter le nombre de parties prenantes tout en couvrant différents territoires (une zone très urbaine et une autre couvrant le reste des Bouches-du-Rhône), était judicieuse pour garantir une vision complète de l'approche. Cependant, cette stratégie s'est révélée limitante sous plusieurs aspects :

- Les disponibilités des parties prenantes, celles-ci étant limitées et le projet long l'investissement temps c'est trouvé parfois trop important par rapport à une gestion quotidienne aussi à réaliser [Recommandation 5] Il serait donc conseillé de prévoir des périodes d'engagement plus courtes, tout en offrant la possibilité de se tenir informé et de participer de manière plus flexible, par exemple à travers des consultations ciblées sur des aspects spécifiques du projet, avec un accès aux informations en différé.
- Bien que le nombre de parties prenantes ait été limité, leur diversité a entraîné des différences dans les attentes et les enjeux. [Recommandation 6] Il serait bénéfique de diviser les participants en groupes de travail plus ciblés et de définir clairement les objectifs et attentes

dès le début, tout en envisageant de regrouper les résultats dans une synthèse globale par la suite.

De même sur les modalités d'expérimentation et de travail :

- Bien que les membres du même secteur soient intéressés par le partage d'informations, la diffusion de données sensibles présente des complexités. [Recommandation 7] Il serait judicieux d'organiser des sessions collectives pour les informations générales et des rencontres individuelles pour traiter des informations plus sensibles, en adaptant le niveau de détail partagé en fonction du contexte.

Rôles et responsabilité & gouvernance :

- Il est crucial de définir clairement les rôles et responsabilités au sein du projet. [Recommandation 8] Cela implique de spécifier le rôle de chaque participant, leur contribution attendue, ainsi que le temps nécessaire à leur engagement.
- Cette approche doit également s'appliquer aux différentes instances impliquées dans le projet. [Recommandation 9] Il est essentiel de déterminer les rôles, les pouvoirs et les objectifs de chaque instance, ainsi que la fréquence de leurs interventions ou réunions."

Les termes et concepts utilisés peuvent varier d'une structure à l'autre. Par exemple, l'expression 'équipe autonome' peut sembler trop ambitieuse ou éloignée des pratiques habituelles pour certaines structures, alors qu'en réalité, elles appliquent ce concept dans leur gestion quotidienne. [Recommandation 10] Il est donc important de clarifier et, si nécessaire, d'adapter le vocabulaire utilisé pour assurer une compréhension commune.

[Besoin identifié 7] Un défi majeur pour ce projet et toute initiative dans le secteur est de trouver des moyens pour maintenir l'élan et éviter l'épuisement lors de la mise en œuvre.

[Recommandation 11] Les temps longs et recherches peuvent être vus comme trop théoriques par les structures, même si celles-ci apprécient les solutions et pistes de réflexion pouvant être utiles opérationnellement. La réalisation de temps plus courts de co-construction avec des travaux intermédiaires ont été retenus pour les prochains projets.

3) Les objectifs

Objectif	Comment il a été répondu
1° Identifier les informations de nature non médicale et relatives à l'expérience du vécu au domicile en situation en période de crise, qui soient pertinentes et valides pour hiérarchiser et prioriser les interventions.	Par la grille l'outil de remontée structurée d'information coconstruite avec l'ADAR. Echanges lors d'ateliers notamment autour la remontée structurée d'information.
2° Concevoir, expérimenter puis modéliser le processus de décision couvrant les phases d'analyse des informations, de décisions de priorisation et de hiérarchisation des interventions, puis d'élaboration des plans de charges des salariés au domicile.	Expérimentation et ajustement de l'outil remontée structurée d'information. Guide et retours d'expériences sur la remontée structurée d'information. Présentation et échanges autour d'outils et pratiques inspirants.
3a° Analyser la capacité d'auto-organisation de l'opérateur et de ses équipes pour être en mesure de déployer concrètement les interventions prioritisées et hiérarchisées dans le respect d'une qualité de service. 3b° Identifier les éléments de cette capacité d'auto-organisation en situation de crise, pour renforcer la capacité des SAAD à répondre à d'autres enjeux stratégiques (le cas du déploiement des Services Autonomie)	Guide de réflexion stratégique et retour d'expérience sur les équipes autonomes.
4a° objectif. Définir les conditions d'appropriation de la capacité des opérateurs des SAAD à prioriser et hiérarchiser les interventions en situation de crise. En particulier, les catégories de situation dite « de crise » (canicule estivale, grippe hivernale...) requérant la mise en place de ce mode d'organisation du travail seront définies. 4b° objectif. Définir les conditions d'appropriation des ingrédients d'auto-organisation dans le contexte de réponse à l'enjeu stratégique de déploiement des Services Autonomie.	

Evaluation externe sur les objectifs :

Même après ajustement, les objectifs demeuraient ambitieux en termes d'étendue de l'amélioration visée et de son suivi opérationnel. La première étape, consistant à identifier les informations à collecter sur le terrain, a été menée avec succès. Elle a permis d'aborder plusieurs questions clés : quelles informations remonter, comment les collecter, et comment gérer cette remontée d'informations tout en favorisant l'autonomie des équipes sur le terrain.

Les aspects de priorisation, de hiérarchisation et d'auto-organisation, bien que moins tangibles, ont apporté de la valeur en identifiant les bonnes pratiques, les facteurs clés de succès et les points essentiels, et en proposant des méthodes plus générales.

4) La méthode utilisée pour atteindre les objectifs et les résultats

Méthode prévue	Méthode réalisée
Mise en place et conduite du Copil	2 à 3 COPIL quand possible ou partage lors des Assises PSP
Eude bibliographique	Etude bibliographiques et recherches sur l'ensemble des sujets prévus
Compréhension de la situation à transformer	Echanges directs avec structures (SAAD), notamment les coordinateurs de structures
Création d'une grille de remontée et test de celle-ci	Construction et ajustement d'une grille de remontée structurée d'information
Elaboration du plan de l'expérimentation	Echanges lors des ateliers de mai 2022 (60+ participants)
Déploiement et conduite de l'expérimentation	Echanges directs avec structures (SAAD), notamment les coordinateurs de structures
	Echanges lors des ateliers de mai 2022 (60+ participants)
	Co-construction basée sur les différents échanges et accompagnements individuels
Evaluation	Questionnaire de satisfaction ateliers de mai 2022 :
	4,4/5 note moyenne satisfaction des participants ayant répondu (15 réponses)
	12/15 étant intéressés pour participer (oui ou éventuellement) à la présentation de leurs solutions
	Des intérêts variés :
	• Azurezo (3/15) • Equipe autonome (2/15) • Fialys (3/15) • Grille « Adar » 2/15 • Echanges (3/15) • Icope (2/15)
	Evaluation externe avec entretiens structures participantes
	Echanges réguliers avec les structures
Productions et essaimage	Guides et présentation du bilan en décembre 2023

Evaluation externe sur la méthode :

La méthode adoptée a évolué pour surmonter les défis rencontrés sur le terrain, tels que l'accès aux bénéficiaires et la difficulté de partager des informations stratégiques entre structures en concurrence. De nombreux échanges et travaux ont été réalisés en petits groupes ou à travers des recherches ciblées, aboutissant à des progrès dans des domaines spécifiques. Puis ces avancées ont ensuite permis d'alimenter les bonnes pratiques et les retours d'expérience diffusés dans les guides et lors des échanges. Ces enseignements sont essentiels pour orienter les futurs projets du PSP.

5) Les résultats

Résultat prévus	Ce qui a été fait	
i) Faciliter la compréhension du bénéficiaire par la remontée d'information du terrain	• Système de traçabilité structuré pour les informations sur les bénéficiaires en cas de changement d'intervenants. • Outil facile à utiliser pour la collecte continue d'informations sur les bénéficiaires. • Enrichissement du cahier de liaison avec de nouvelles catégories d'informations valorisant le travail des intervenants.	Cahiers de liaisons papier avec l'ADAR pour la remontée structurée d'information v1 puis expérimentation et itérations pour arriver à une v2 avec présentation sans diffusion car confidentiel Guide 1 sur la remontée d'information structurée disponible à tous (basé sur ce retour d'expérience notamment)
ii) Proposer un cadre de conduite de projet de transformation	Guide 2 méthodologique d'accompagnement à la transformation majeure dans un SAD disponible à tous	
iii) Proposer un retour d'expérience sur les équipes autonomes	Guide 3 sur les équipes autonomes disponible à tous	
iv) Proposer des temps d'échanges entre les structures, les institutions et proposer des outils inspirants	4 ateliers proposés : • Atelier 1– (Ré)inventer ses outils pour mieux structurer les remontées d'informations sur les bénéficiaires, • Atelier 2 – Se doter d'un outil de repérage et prise de décision des ajustements dans la mise en œuvre des interventions • Atelier 3 – Accompagner l'évolution de son modèle managérial : rôle et compétences du middle manager • Atelier 4 – Développer son offre de service et renforcer la coordination sur les territoires	Journées d'ateliers mai 2022 qui ont permis : des expérimentations, discussions, partage de connaissances Présentation outils inspirants (ICOPE, Azurezo, Fialys, Grille remonté « Adar »)
	Accompagnement structure : Participer à la coordination des parcours des bénéficiaires sur le territoire, développer son offre de service et renforcer son positionnement stratégique sur les territoires – confidentiel avec la structure	
v) Proposer des retours d'expériences sur les outils de remontée d'information du terrain	Accompagnement structure : Accompagnement pour soutenir le changement de posture professionnelle et renforcer les compétences et le rôle du middle-manager, à l'égard des équipes et des partenaires de son territoire - confidentiel avec la structure	
vi) Proposer des retours d'expériences sur les apprentissages de la crise	Bilan 1 : retour d'expérience sur les apprentissages de la crise et propositions (1, 2, 3 et 4 voir rapport) pour le secteur disponible à tous	
vii) présenter un bilan et les livrables du projet Mostra	Bilan 1 + Mostra, présentation des 3 guides lors des Assises régionales de l'autonomie 2023	

Evaluation externe sur les résultats :

L'approche consistant à proposer une solution unique pour tous les problèmes ne convient pas aux besoins spécifiques du PSP et des SAAD/SAD, notamment en raison de leur orientation vers plus d'autonomie et une meilleure personnalisation des services. Le projet a donc évolué pour privilégier les échanges, le partage d'expériences, la diffusion d'outils pratiques et de guides fournissant informations, inspiration et ressources. Toutefois, ces approches pouvant parfois manquer de praticité directe ou nécessiter une adaptation spécifique à chaque structure, les accompagnements individuels comblent cela.

6) Ressources mobilisées pour la réalisation du projet

a. Moyens humains internes

	Prévisionnel en € (TTC)	Réalisé en € (TTC)	ECART (Réalisé – prévu)	Commentaire
Personnel permanent	77 201,00 €	89 893,12 €	+ 12 692,12 €	

b. Moyens humains externes

	Prévisionnel en € (TTC)	Réalisé en € (TTC)	ECART (Réalisé – prévu)	Commentaire
KEDGE	30 000,00 €	30 000,00 €	- €	
Evaluation	8 000,00 €	7 560,00 €	- 440,00 €	
APHM	9 000,00 €	9 000,00 €	- €	
Expérimentation SAAD	21 000,00 €	16 500,00 €	- 4 500,00 €	
Savoirs expérimentiels	9 000,00 €	6 600,00 €	- 2 400,00 €	

c. Autres dépenses

	Prévisionnel en € (TTC)	Réalisé en € (TTC)	ECART (Réalisé – prévu)	Commentaire
Achats (matières et fournitures)				
Publicité - publications	5 000,00 €	3 504,00 €	- 1 496,00 €	
Frais de mission, déplacements	7 000,00 €	4 281,52 €	- 2 718,48 €	
Matériel dédié au projet	2 000,00 €	218,43 €	- 1 781,57 €	
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	2 000,00 €	2 000,00 €	- €	
Contributions en nature	14 400,00 €	16 792,00 €	+ 2 392,00 €	

d. Total

Prévisionnel en € (TTC)	Réalisé en € (TTC)	ECART (Réalisé – prévu)
187 601,00 €	189 349,07 €	-1748,07€

Evaluation externe sur la gestion des ressources :

De part les différentes modifications du projet : un peu moins d'expérimentations que prévus ont été réalisées dans les SAAD, mais plus de travaux ont été réalisés en interne par les ressources humaines, ce qui va être encore le cas au premier trimestre 2024 lors de l'essaimage du projet. Le projet à donc utilisé les ressources prévues et a adapté le périmètre de son projet en conséquence au fil de l'eau.

7) Annexe 1 – Correspondance objectifs initiaux et objectifs ajustés

Objectifs initiaux	Objectifs ajustés
1° Elaborer une grille informationnelle simple d'utilisation listant les informations de nature médico-sociale et relatives à l'expérience du vécu au domicile en situation de crise, qui sont pertinentes et valides pour hiérarchiser et prioriser les interventions : 1.1 Identifier le nombre et la nature des informations, pour permettre une collecte et un traitement en routine ; 1.2 Définir la périodicité de collecte de l'information (selon par ex. la situation de la personne âgée avant la survenance de la crise) ;	1° Identifier les informations de nature non médicale et relatives à l'expérience du vécu au domicile en situation en période de crise, qui soient pertinentes et valides pour hiérarchiser et prioriser les interventions.
2° Concevoir, expérimenter puis modéliser le processus de réorganisation du travail couvrant les phases d'analyse des informations, de décisions de priorisation et de hiérarchisation des interventions, puis d'élaboration des plans de charges des salariés au domicile. 2.1 Définir les acteurs ;intervenants, responsables d'équipe ou de secteur...J participant sur toutes ou certaines phases du processus de réorganisation du travail ; 2.2 Identifier les conditions favorables au processus de réorganisation du travail (Par ex : possibilité contractuelle à modifier le plan d'intervention, acceptabilité par la personne âgée du changement dans son plan d'intervention...	2° Concevoir, expérimenter puis modéliser le processus de décision couvrant les phases d'analyse des informations, de décisions de priorisation et de hiérarchisation des interventions, puis d'élaboration des plans de charges des salariés au domicile.
3° Analyser la capacité d'auto-organisation des structures et de leurs équipes pour être en mesure de déployer concrètement les interventions prioritisées et hiérarchisées dans le respect d'une qualité de service. 3.1. Evaluer si une culture managériale orientée « autonomie des équipes » offre un terreau favorable à l'utilisation de la grille informationnelle et au processus de réorganisation du travail qui s'en suit ; 3.2. Identifier les pratiques managériales favorables à l'utilisation de la grille informationnelle par les intervenants et le déploiement du processus de réorganisation du travail qui s'en suit. En particulier, les pratiques suivantes seront questionnées : modalités de communication auprès des équipes pour faire sens de la situation de crise et des décisions de réorganisation ; modalités de maintien d'activités relationnelles entre les intervenants et entre ceux-ci et leurs managers, au sein des structures des SAAD ; pratiques favorables à la motivation des équipes.	3a° Analyser la capacité d'auto-organisation de l'opérateur et de ses équipes pour être en mesure de déployer concrètement les interventions prioritisées et hiérarchisées dans le respect d'une qualité de service. 3b° Identifier les éléments de cette capacité d'auto-organisation en situation de crise, pour renforcer la capacité des SAAD à répondre à d'autres enjeux stratégiques (le cas du déploiement des Services Autonomie)
4° Définir les conditions d'appropriation du / des modèles de réorganisation du travail en situation de crise et des pratiques managériales associées qui émergeront de l'expérimentation. En particulier, les catégories de situation dite « de crise » (canicule estivale, grippe hivernale...J requérant la mise en place de ces modèles de réorganisation du travail basés sur la priorisation et la hiérarchisation des interventions seront définies.	4a° objectif. Définir les conditions d'appropriation de la capacité des opérateurs des SAAD à prioriser et hiérarchiser les interventions en situation de crise. En particulier, les catégories de situation dite « de crise » (canicule estivale, grippe hivernale...) requérant la mise en place de ce mode d'organisation du travail seront définies. 4b° objectif. Définir les conditions d'appropriation des ingrédients d'auto-organisation dans le contexte de réponse à l'enjeu stratégique de déploiement des Services Autonomie.

8) Annexe 2 - Correspondance résultats attendus et résultats réalisés

Résultats attendus	Résultats réalisés
Améliorer la prise en compte de l'expérience des bénéficiaires âgés, du vécu, de la vie quotidienne, de leur situation de santé, etc., en temps de crise	i) Faciliter la compréhension du bénéficiaire par la remontée d'information du terrain
Faciliter une remontée de l'information relative à l'expérience des bénéficiaires (et relative à leur situation de santé) vers les instances des structures en charge de la réorganisation du travail	
Améliorer la qualité d'intervention auprès des bénéficiaires et leur satisfaction en positionnant leurs expériences au sein du processus de décision en période de crise.	
Impliquer les structures et les institutions dans la préfiguration et la mise à l'épreuve de cette grille d'aide à la décision et à l'organisation qui intègre l'expérience des bénéficiaires ;	
Garantir l'accompagnement des personnes fragiles et vulnérables en situation de crise ;	
Diffuser le / les modèles de réorganisation du travail (comprenant notamment la grille informationnelle, les pratiques managériales associées, les modalités de redéploiement des ressources) auprès des structures du secteur de l'aide à domicile (réseau du PSP PACA, en région Sud et dans une perspective plus nationale).	ii) Proposer un cadre de conduite de projet de transformation
Renforcer la capacité des structures à faire sens de situations de crise et accompagner l'amélioration du processus d'organisation réorganisation des structures en période de crise ;	
Créer un cadre, prendre en charge et accompagner des retours d'expérience difficiles à conduire en situation d'urgence ;	
Impulser les conditions mêmes et nécessaires à un apprentissage, et l'accompagner : autrement dit, notre projet prendra en charge une partie de l'urgence des structures ;	
L'expérimentation permettra également de définir les cycles de ce processus (hebdomadaire, quotidien...selon la gravité de la situation de crise, l'aggravation de la situation des personnes âgées, et la disponibilité des intervenants encore en poste.	
Suite à l'expérimentation, le PSP PACA assurera la rédaction d'un guide à destination des SAAD - Ce guide se complètera par la rédaction d'un cahier des charges pour l'organisation de formations sur la gestion de crise au sein des SAAD - Ces formations seront spécifiquement adressées aux services RH des SAAD ainsi qu'aux intervenants- Ce cahier des charges précisera le contour des formations et leur contenu pédagogique renvoyant aux principaux enseignements tirés de l'expérimentation.	iii) Proposer un retour d'expérience sur les équipes autonomes
Un cahier des charges préfigurant la mise en place de formations à destination des intervenants auprès des bénéficiaires et à destination des acteurs du management des structures SAAD.	
Promouvoir une plus grande autonomie des équipes à s'autoorganiser, notamment en situation de crise.	iv) Proposer des temps d'échanges entre les structures, les institutions et proposer des outils inspirants
Renforcer les synergies existantes de structures d'aides à domicile dans le réseau régional du PSP PACA ;	v) Proposer des retours d'expériences sur les outils de remontée d'information du terrain
Eprouver la grille informationnelle en situation de crise et en tirer des apprentissages	
Mettre à disposition des intervenants au domicile une grille informationnelle qui se présentera sous la forme de 10 items (environ), et que ces intervenants collecteront (par téléphone) auprès des personnes âgées (ou aidants) - Elaborer un modèle (ou différents modèles, selon les spécificités des structures SAAD) de réorganisation du travail des intervenants	
La grille doit permettre de : - Éclairer et soutenir la prise de décision - Mettre en œuvre une dynamique d'amélioration et apprentissage continus - Favoriser des synergies entre les structures du secteur et les institutions. - Rassembler les informations pertinentes sur la situation des personnes âgées à domicile pour une évaluation objective de leur condition médico-sociale et de santé. Définir les éléments à surveiller et la fréquence de leur suivi	
S'assurer de l'utilisation de la grille informationnelle et permettre la mise en œuvre effective du modèle de réorganisation du travail (communication et pratiques relationnelles pour faire sens de la situation, engagement et mobilisation des intervenants...	
Accompagner les structures au cœur de la reprise épidémique en région Sud ;	vi) Proposer des retours d'expériences sur les apprentissages de la crise
Essaimage sous forme d'un guide de recommandations et de formations	vii) présenter un bilan et les livrables du projet Mostra

9) Annexe 3 - Modalité d'évaluation externe

Organisme : Cabinet Plurisanté – Société WINLINK au RCS de Marseille B sous le n°523 355 865

Evaluateur principal : Thomas Deurdilly

Modalité :

- Entretiens avec les 3 membres de l'équipe projet de manières individuelles et collectives
- Entretiens des parties prenantes du projets de manière individuelle
 - Radeau
 - ADHAP
 - Essentiels services
 - AIDADOMI
- Analyse de la documentation réalisée durant le projet et de réponse / objectifs de l'appel à projet
- Analyse du questionnaire de satisfaction des ateliers.

Grille d'évaluation

		PSP	SAAD
Déroulement du projet MOSTRA dans sa globalité :	Compréhension du projet	Oui (collectif)	Oui
	L'analyse qualitative de l'utilité de la démarche collective pour le secteur		
Les échanges et partages perçue par les SAAD durant le projet	Pertinence pour le secteur (au regard des enjeux)	Oui (Collectif Individuel)	+ Oui
	Pertinence pour la structure (au regard de la politique de la structure)		
	Pertinents pour la fonction (au regard d'enjeux d'évolution)		
Les outils et pratiques proposées :	Pertinence pour le secteur	Oui (Collectif Individuel)	+ Oui
	Pertinence au regard des questions de bien-être au travail et de sens au travail		
	Pertinence au regard de l'enjeu d'amélioration du service et de qualité de service		
	Pertinence au regard de la question de la participation des bénéficiaires		
	Pertinence pour les structures		
	Pertinence sur la présentation des outils (opérationnels et utiles).		
Gestion des ressources			
Retours d'expériences et enseignements	Pour PSP dans le cadre de sa gestion de projet	Oui (Collectif Individuel)	+ Indirectement
	Pour le secteur		

Planning :

	Juillet	Août				Septembre				Octobre				Novembre			
	31/07 - 04/08	07 - 11/08	14 - 18/08	21 - 25/08	28/08 - 01/09	04 - 08/09	11 - 15/09	18 - 22/09	25 - 29/09	2 - 6/10	9 - 13/10	16 - 20/10	23 - 27/10	30/10 - 3/11	6 - 10/11	13 - 16/11	20 - 24/11
1)Analyse documentaire																	
2) Ajustement grille et modalités évaluation																	
3) Réalisation évaluation																	
4) Synthèse évaluation																	
5) Plan d'action et formalisation REX																	

10) Annexe 4 – Récapitulatif des recommandations et besoins identifiés

[Besoin identifié 1] : Il demeure un besoin d'identification / réflexion sur l'organisation du travail des équipes ainsi qu'une meilleure adaptation des services (identification des postes essentiels, redéploiement et/ou mobilisation de ressources, de renforts, etc.). Cependant cela doit être réalisé spécifiquement dans chaque structure pour que ce soit adapté à la stratégie du SAAD et mis en place / suivi opérationnellement (l'appui externe d'une structure comme le PSP pourrait tout de même être bénéfique).

[Besoin identifié 2] : Des enjeux majeurs du secteurs ont été abordés lors de ce projet comme les difficultés de recrutements et l'image des SAAD dans son écosystème.

[Besoin identifié 3] : Il est essentiel de disposer d'outils et de soutiens opérationnels spécifiques pour guider les équipes, en particulier celles en charge de la coordination. Ces ressources sont indispensables pour faciliter leur travail et renforcer leur efficacité.

[Besoin identifié 4] : Dans le contexte d'équipes autonomes, le rôle des middle managers et des coordinateurs devient d'autant plus crucial. Cependant, il est nécessaire qu'ils évoluent, en se recentrant sur des tâches moins axées sur la gestion quotidienne et plus sur le développement stratégique et le soutien de l'autonomie des équipes.

[Besoin identifié 5] Pour assurer un parcours fluide et efficace, l'intégration de la relation avec l'aidant représente un défi notable.

[Besoin identifié 6] La gestion efficace des charges de travail et l'allocation des ressources restent des défis majeurs dans le secteur. De même, il reste les questions en suspens sur la priorisation : « quel bénéficiaire doit être privilégié, qu'est ce qui peut attendre demain ? » Le secteur et le PSP n'arrivent pas à avoir énormément de retours d'expériences sur ces sujets car très peu souvent formalisé, intervenant principalement dans des situations complexes ou de crises : "on trouve la solution sur le moment, mais on ne regarde pas nécessairement comment on pourrait simplifier la résolution de la prochaine situation similaire"

[Besoin identifié 7] Un défi majeur pour ce projet et toute initiative dans le secteur est de trouver des moyens pour maintenir l'élan et éviter l'épuisement lors de la mise en œuvre.

[Recommandation 1] : Cette situation rend le partage détaillé au sein du collectif plus complexe, favorisant ainsi une approche d'accompagnement individualisé complémentaire pour les aspects les plus spécifiques.

[Recommandation 2] : Il est essentiel de développer des solutions et méthodes pragmatiques, étroitement alignées avec les réalités du terrain et dotées d'une forte applicabilité. L'objectif est de fournir des outils simples, même pour des sujets complexes, afin de faciliter leur mise en œuvre et encourager l'action. Cela permet des ajustements et des approfondissements ultérieurs, évitant ainsi que la complexité ne devienne un obstacle intimidant ou paralysant pour les structures.

[Recommandation 3] : En termes logistiques, la visioconférence a offert une solution pratique pour les réunions et les échanges durant la pandémie, réduisant le besoin de déplacements. Cependant, la

valeur des interactions en personne reste incontestée, particulièrement pour renforcer les liens entre les différentes structures et avec l'ensemble du secteur.

[Recommandation 4] : Lors de la définition d'un objectif, il est essentiel de planifier à l'avance son suivi et de s'assurer de sa réalisation opérationnelle, tout en restant prêt à effectuer les ajustements nécessaires si besoin.

Les disponibilités des parties prenantes, celles-ci étant limitées et le projet long l'investissement temps c'est trouvé parfois trop important par rapport à une gestion quotidienne aussi à réaliser **[Recommandation 5]** Il serait donc conseillé de prévoir des périodes d'engagement plus courtes, tout en offrant la possibilité de se tenir informé et de participer de manière plus flexible, par exemple à travers des consultations ciblées sur des aspects spécifiques du projet, avec un accès aux informations en différé.

Bien que le nombre de parties prenantes ait été limité, leur diversité a entraîné des différences dans les attentes et les enjeux. **[Recommandation 6]** Il serait bénéfique de diviser les participants en groupes de travail plus ciblés et de définir clairement les objectifs et attentes dès le début, tout en envisageant de regrouper les résultats dans une synthèse globale par la suite

Bien que les membres du même secteur soient intéressés par le partage d'informations, la diffusion de données sensibles présente des complexités. **[Recommandation 7]** Il serait judicieux d'organiser des sessions collectives pour les informations générales et des rencontres individuelles pour traiter des informations plus sensibles, en adaptant le niveau de détail partagé en fonction du contexte.

Il est crucial de définir clairement les rôles et responsabilités au sein du projet. **[Recommandation 8]** Cela implique de spécifier le rôle de chaque participant, leur contribution attendue, ainsi que le temps nécessaire à leur engagement.

Cette approche doit également s'appliquer aux différentes instances impliquées dans le projet. **[Recommandation 9]** Il est essentiel de déterminer les rôles, les pouvoirs et les objectifs de chaque instance, ainsi que la fréquence de leurs interventions ou réunions."

Les termes et concepts utilisés peuvent varier d'une structure à l'autre. Par exemple, l'expression 'équipe autonome' peut sembler trop ambitieuse ou éloignée des pratiques habituelles pour certaines structures, alors qu'en réalité, elles appliquent ce concept dans leur gestion quotidienne. **[Recommandation 10]** Il est donc important de clarifier et, si nécessaire, d'adapter le vocabulaire utilisé pour assurer une compréhension commune.

[Recommandation 11] Les temps longs et recherches peuvent être vus comme trop théoriques par les structures, même si celles-ci apprécient les solutions et pistes de réflexion pouvant être utiles opérationnellement. La réalisation de temps plus courts de co-construction avec des travaux intermédiaires ont été retenus pour les prochains projets