Évaluation de la transformation organisationnelle de services d'aide et d'accompagnement à domicile en équipes locales et autonomes.

Monographie du processus de transformation du SAAD ADMR de Cysoing (59)

Préambule

Dans le but de venir en appui aux démarches innovantes touchant à l'organisation des services d'aide à domicile, la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) a lancé en 2020 une étude évaluative auprès de services d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD) qui expérimentent un fonctionnement en équipes locales et autonomes. Cette conversion peut concerner une partie ou l'intégralité de leur organisation.

L'évolution vers un nouveau modèle d'organisation des services à domicile en équipes autonomes et locales est régulièrement présentée comme une alternative efficiente par rapport à l'existant. Cette organisation permettrait une amélioration de la qualité de vie au travail des professionnels, une meilleure qualité de service, voire une réduction du coût de la prestation, cette dernière résultante étant la plus débattue. Au-delà des arguments avancés, il importe d'évaluer ce nouveau modèle pour identifier objectivement ses avancées et ses limites.

La CNSA, en partenariat avec AG2R LA MONDIALE dans le cadre de son action sociale AG2R Agirc-Arrco, mène une évaluation de ce modèle d'organisation dans quatre départements pendant un peu plus de trois ans (entre 2020 et 2024). Cette évaluation prévoit plusieurs publications intermédiaires avant les résultats finaux.

La présente publication constitue la ***monographie des résultats de l'évaluation du processus de transformation de l'équipe autonome et locale du SAAD ADMR de Cysoing (59)****.*

Démarche méthodologique

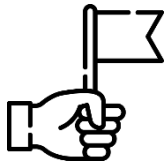
Rappel :

L'évaluation repose sur des méthodes d'évaluation qualitatives à travers des entretiens, des observations, des questionnaires et des groupes de travail, d'une part. Ce travail qualitatif est privilégié pour appréhender des aspects moins quantifiables comme les relations de travail, la coordination entre les membres de l'équipe ou encore le ressenti des personnes sur la qualité du service.

D'autre part, des indicateurs quantitatifs permettent d'observer quelles sont les évolutions significatives. L'ensemble des données sont ensuite comparées à celles des unités des SAAD incluses dans l'étude qui n'ont pas fait l'objet d'une transformation vers ce nouveau modèle, les groupes témoins.

Ce rapport constitue la ***monographie d'évaluation du processus de transformation*** *en équipe locale et autonome qui permet de définir, préciser et caractériser les étapes, moyens mis en œuvres, difficultés rencontrées tout au long de l'expérimentation, entre l'idée première d'expérimentation d'un nouveau modèle jusqu'au lancement concret des équipes locales et autonomes.*

Enjeux et objectifs de l'évaluation du processus de transformation



La mise en place effective de l'évaluation du processus de transformation d**émarre entre 6 et 9 mois après le lancement du projet d'équipe autonome et locale au sein de chaque terrain d'expérimentation**. Les parties prenantes des SAAD en cours de transformation ont pu **s'exprimer sur les préconditions nécessaires au changement et au fur à mesure qu'il émerge, leurs perceptions des dynamiques en cours.** Elle pose aussi la **question du comment et du pourquoi l'action fonctionne ou non**. Elle permet de repérer les freins et les leviers possibles à l'action de transformation et d'identifier les éléments de contexte qui ont une incidence sur l'action.

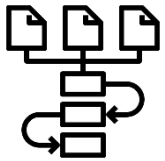
L'évaluation de processus s'intéresse aux efforts déployés par les acteurs pour mobiliser les ressources, réaliser les activités et atteindre les publics visés. Elle va questionner la stratégie d'intervention. Les principaux enjeux inscrits sont ainsi de :

- Identifier le **degré de convergence et de divergence** dans la manière de penser le modèle,
- Connaître le **projet initial** de transformation pour le **comparer avec le bilan final** à la fin de la transformation,
- Comprendre la **conduite du changement** menée au sein du service (plan de communication, formation, accompagnement des équipes, processus internes…),
- Appréhender **la réception et l'acceptabilité du nouveau modèle organisationnel** auprès des usagers, des proches aidants et des professionnels,
- Pour enfin, **établir des recommandations** sur les modalités de transformation efficaces.

L'évaluation du processus de transformation permet également une description, une analyse et une appréciation fine du processus et des acteurs mobilisés sur :

- Le **pilotage interne du dispositif expérimental** : le calendrier, les temps d'information, la coordination du projet et instances mises en place, les acteurs mobilisés et leurs missions respectives, le degré de participation des diverses parties prenantes, etc.
- La **nature précise des actions et moyens pour déployer la transformation** : les procédures de sélection des équipes et des territoires d'expérimentation, le niveau d'autogestion, la taille des équipes autonomes, la formation, la pédagogie/mode d'intervention auprès des professionnels, les équipements mobilisés, etc. ;
- Les **données et le suivi statistiques concernant les actions et moyens mis en place** par le service pour permettre l'évaluation ;
- Une fois le processus de transformation des services documenté et explicité, celui-ci-devient évaluable : le processus est-il pertinent, les actions et moyens mesurés correctement et utiles ?

Contenu du référentiel d'évaluation du processus de transformation



Le référentiel et les protocoles d'évaluation permettent d'analyser le **projectif** (ce que souhaite mettre en place le service en termes d'organisation), **l'adhésion** (présentation, compréhension, acceptation/refus), **la transformation** (les étapes et les changements**), la conformité** (au projectif et au modèle des équipes locales et autonomes).

Le référentiel initial d'étude et d'évaluation définitif du processus de transformation doit permettre de répondre aux questions évaluatives suivantes (liste non exhaustive) :

- ***Comment est conçu le changement d'organisation en amont de la transformation ?***
  - *Quelle est la stratégie initiale et comment est-elle définie ?*
  - *Comment est défini le nombre d'équipes qui seront transformées ?*
  - *Comment est choisi le personnel qui intégrera l'expérimentation ?*
  - *Comment sont choisis et définis les secteurs ?*
  - *Quelle intensité d'autogestion est envisagée ? Pour quelles missions ?*
  - *Quel est le niveau de délégation des tâches administratives et support ?*
  - *Quel est le niveau de responsabilisation attendu des équipes ?*

- ***Comment est envisagée la transformation par le personnel et les usagers ?***
  - *Comment est perçu ce modèle ? Comment est-il compris ?*
  - *Comment a-t-il été présenté ?*
  - *Quelles sont les craintes ou les motivations, des coachs, du personnel, des usagers et/ou proches aidants ?*
  - *Des refus ont-ils été observés ?*
  - *Le modèle est-il globalement bien ou mal accepté ? Pourquoi ?*

- ***Comment se déroule concrètement le processus de transformation ?***
  - *Comment sont formés les personnels à la nouvelle organisation ? Sur quelle durée ? Quelle est la qualité de la formation ? Quelles sont les compétences acquises ? Quels freins/obstacles sont apparus pendant ce processus ?*
  - *Comment ont évolué les processus ?*
  - *Comment a été conduit le changement ? Comment les*

systèmes d'information ont évolué ?

- *Comment ont évolué l'organigramme et les relations hiérarchiques ?*

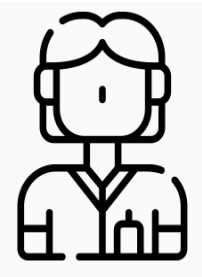
- ***A l'issue du processus de transformation : quel est le bilan concernant :***
  - *Le nombre d'équipes opérationnelles,*
  - *Le nombre de personnels formés,*
  - *La durée de la transformation,*
  - *Le coût de la transformation,*
  - *Le niveau d'adhésion au modèle (personnel et usagers),*
  - *Le degré d'empowerment du personnel, l'adéquation entre les compétences acquises et les besoins terrain,*
  - *La conformité au projet initial,*

Résultats de la monographie

Clés de lecture de la monographie

Ce rapport s'adresse à **un public très large de lecteurs**, dès lors, il se présente autant sous **une forme scientifique** (méthodologie, référentiels, indicateurs, détails des analyses, etc.) que sous une **approche plus pédagogique** (verbatim, illustrations, points de synthèse, etc.). Pour faciliter la lecture des résultats de l'évaluation et **donner la parole aux participants des terrains d'expérimentation**, plusieurs pictogrammes illustreront **leurs points de vue** de la transformation tout au long du rapport, à savoir :

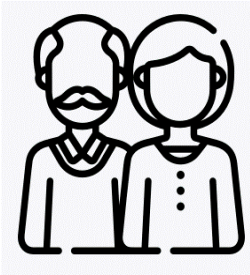
Les intervenant(e)s à domicile



Les responsables ou assistant(e)s de secteur

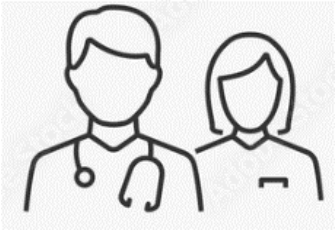
Les dirigeant(e)s et la gouvernance

Les personnes accompagnées



Les aidants (familles, proches, …)

Les partenaires (IDEL, SSIAD, médecins, …)



D’autres icônes permettront aux lecteurs de se **référer directement aux points essentiels de l’évaluation**, à savoir :

Points clés à retenir

Points de vigilance

Bonnes pratiques

Indicateurs clés
(Issus du recueil de données ou questionnaires adressés aux aides à domicile)

Rappel de la réglementation

Recommandation Stratélys
(Issue d’observation en dehors de l’étude)

Stratélys

1. Comment est conçu le changement d'organisation en amont de la transformation ?

Conception du changement d'organisation en amont de la transformation
Synthèse
Le projet de transformation de l'organisation en équipe locale et autonome a été **réfléchi, défini et est suivi par la Fédération ADMR 59**. Il s'agit d'une particularité du modèle de transformation pour l'ADMR 59, vis à vis des autres services suivis dans le cadre de l'évaluation. En effet, ici, la **fédération ADMR 59 pilote la transformation** pour garantir une cohérence au sein des différentes associations adhérentes souhaitant mettre en œuvre ce modèle. Les principes sont alors construits au niveau fédéral et les associations s'en emparent dans un second temps. Si **celui-ci ne se base pas sur un diagnostic formalisé**, il répond à des **enjeux clairement identifiés** par les professionnels (**absentéisme**, **difficultés** de **recrutement, turn-over, qualité de prise en charge** etc.). A ces difficultés, le **souhait d'être acteur** et de ne pas subir ces difficultés était en réflexion au sein des équipes de la fédération depuis plusieurs années. **L'appel à projet lancé par le Département du Nord** à l'été 2020 a été l'opportunité pour l'ADMR d'accélérer la définition de ce projet. Il a également **ré-orienté le projet vers une transformation axée sur les missions des intervenants.** La méthodologie de définition des principes s'est basée sur une **réflexion personnelle de la fédération** sans prendre connaissance des expérimentations et organisations existantes sur le territoire, dans un souci **d'objectivité**. **La rencontre vers d'autres acteurs** a finalement eu lieu dans un second temps afin de **nourrir les réflexions sur un potentiel modèle ADMR** d'équipe locales et autonomes.

Points de vigilance	Bonnes pratiques
Prendre du recul concernant le discours et les objectifs des acteurs communiquant sur ce type d'organisation et identifier leurs objectifs afin de s'assurer de la compatibilité avec celui du modèle souhaité	✓ Mise en place d'une **équipe projet** et d'un cadre de proximité dédié à ce projet, ✓ La démarche **d'Appel A Projet pour un soutien financier** par le Conseil Départemental, en lien avec la CNSA. ✓ Démarche de réflexion sur le modèle axé dans un premier temps sur ses **objectifs propres, sans influence extérieure pour garder une objectivité,** ✓ **Rencontre d'autres acteurs sur** le territoire afin d'enrichir, compléter les réflexions, ✓ **Sollicitation des organisations nationales** (UNADMR notamment) pour un soutien méthodologique, accompagnement.

1.1. Diagnostic des enjeux des besoins du service

Le projet de transformation a été **défini et est piloté par la Fédération ADMR 59** pour une **mise en œuvre par ses associations locales**.

La Fédération n'a **pas réalisé de diagnostic initial** en amont du projet **de manière formalisée**, comme évoqué par le modèle du processus pré-établi dans l'évaluation.

Ce projet est une réponse à plusieurs paramètres, situations vécues autant par la fédération que les associations :

- ✓ Un taux **d'absentéisme** élevé associé à un recrutement complexe,
- ✓ Un **turn-over** important sur les nouvelles personnes recrutées,

- ✓ Un **souhait partagé** entre les personnes accompagnées et les professionnels de l'ADMR d'avoir un **nombre limité d'intervenants à domicile** pour une **meilleure adaptation** des interventions.

Le souhait de la Fédération était d'associer les Responsables de secteur ainsi que les administrateurs en amont de la démarche car leur adhésion est indispensable pour la bonne mise en œuvre de la transformation et l'efficience de celle-ci.

1.2. Connaissance et compétences en management

Connaissance de systèmes de management alternatifs et innovants

Comme évoqué précédemment, le projet de transformation a été réfléchi premièrement par la Fédération. L'idée était de pouvoir avoir **une base commune de travail pour les associations locales** permettant d'être **en accord avec les valeurs** portées par la Fédération.

Pour définir le modèle, ses principes, l'équipe projet de la fédération s'est donnée pour consigne première de ne pas regarder en détail ce qui était fait dans d'autres services, notamment dans le modèle Burtzoorg. L'idée était de partir d'une feuille blanche et de construire le modèle « ADMR 59 », sans être influencée par les expérimentations en cours. L'objectif de la fédération était alors notamment de **garder une forme d'objectivité** dans la définition du modèle et de prendre en compte les spécificités de l'organisation ADMR.

Ce n'est qu'une fois le projet écrit que la cadre de proximité a alors été **rencontrer d'autres acteurs pour s'inspirer, compléter le projet**. Cela a permis notamment de vérifier si le projet était faisable, si certains principes avaient déjà été expérimentés ou non, si cela avait été concluant ou pas.

« *L'objectif a été de d'abord partir de ses réflexions puis après regarder ce qui fait autour*. » Cadre de proximité SAAD 1.

Elément déclencheur de la possibilité de développer ces systèmes dans l'aide à la personne

Un projet, défini en réponse aux besoins cités précédemment, était déjà évoqué avant 2020 par les cadres de proximité. **Le changement de direction au niveau fédéral a été un premier levier d'opportunité** pour modifier l'organisation.

L'élément principal évoqué par la Fédération est **également l'appel à projet pour la transformation organisationnelle** lancé par le **Département du Nord** en 2020 soutenu financièrement par la CNSA.

Cet appel à projet, doté d'une enveloppe de 3 millions d'euros prévoyait notamment l'accompagnement financier « *d'au minimum un SAAD par territoire dans une démarche de transformation organisationnelle notamment par la mise en place d'équipes autonomes, soit 1600 salariés impactés, soutien aux structures pendant la période de déploiement soit 18 mois maximum* ».

Le soutien financier prévoyait alors :

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

Cet accompagnement financier ne devait pas dépasser 1 250€ par salarié. Le fait d'avoir un financement conditionné au nombre de salarié permettait aussi d'envisager un changement organisationnel ciblant un nombre important de professionnels est alors d'envisager la transformation organisationnelle des intervenants à domicile. Cela permettait alors de poser un cadre financier, ainsi qu'une démarche de mutualisation des coûts en matières de formation et de temps de réunion.

Cette garantie de financement a accéléré le souhait de la fédération de se lancer dans la transformation. En effet, l'AAP prévoyait un calendrier pour une mise en œuvre à partir de janvier 2021.

La Fédération a alors décidé d'y répondre en juin-juillet 2020 en définissant les premiers éléments de sa transformation organisationnelle

1.3. Rencontres/visites d'autres structures transformées

Rencontres et échanges avec d'autres services et/ou organisations promouvant ce modèle

A la suite de la définition de la transformation organisationnelle telle qu'imaginée par les cadres de l'ADMR 59, la fédération a eu quelques échanges informels avec des structures, ayant développé des transformations organisationnelles similaires. Ces échanges ont conforté le positionnement pris par la fédération.

Ce schéma de réflexion et de définition devait permettre de **garantir que le modèle était en accord avec les valeurs de l'ADMR**, et notamment celle de la proximité auprès des personnes accompagnées mais aussi des salariés.

L'Union Nationale ADMR a apporté un soutien dans la régulation des échanges avec l'organisme de formation. L'une des collaboratrices du service RH de l'UN a assisté à 2 thématiques de formation notamment sur la conduite du changement (cette collaboratrice s'est intéressée et documentée sur le modèle Burtzoorg et a permis d'enrichir les échanges au cours de la formation).

Le bilan évoqué par la cadre de proximité concernant ses rencontres, notamment des autres acteurs promouvant ce type de modèle est néanmoins mitigé. En effet, elle explique **ne pas avoir été en mesure d'identifier les avantages et les points de vigilances du modèle.** Elle évoque ainsi **des objectifs parfois éloignés des valeurs ADMR**, comme le fait de réduire les effectifs administratifs par souci économique. Selon elle, **il ne s'agit pas de reproduire à l'identique un modèle mais plutôt de développer une philosophie d'équipe locale et autonome.**

Collectifs territoriaux, journées de sensibilisation, formation, visites de services transformés

La participation à la présente étude pilotée par la CNSA-AG2R a permis d'enrichir le modèle par les travaux produits et les échanges avec les autres membres participants (consultants, autres SAAD comme l'UNA par exemple).

L'UNADMR, a également apporté **son soutien financier** dans la concrétisation du projet avec la prise en charge de**s formations sur la conduite du changement et le management** pour la fédération par exemple.

Toutes ces rencontres ont **concerné les professionnels administratifs au niveau de la fédération**, sans y intégrer les professionnels et bénévoles des associations locales, toujours dans l'optique de pouvoir **proposer un socle commun de formation et d'organisation adaptables par chaque association locale selon ses spécificités.**

Les associations sélectionnées (cf parties suivante « Implication des parties prenantes ») ont ensuite bénéficié **d'une présentation par les cadres de proximité de la fédération du modèle et de la transformation organisationnelle** envisagée.

1.4. Durée et coût de l'étape de réflexion

Durée de cette étape

Cette étape du projet de transformation, prenant en compte les premières réflexions envisageant une transformation partant des administratifs **a débuté avant 2020.** Le projet finalement retenu, défini à partir du lancement de l'appel à projet du Département a concrètement duré **6 mois,** entre la réponse à celui-ci et le lancement des équipes par les premières formations.

Coût de cette étape

Le service estime que cette étape s'élève à environ 6 720 euros, correspondant à notamment à l'accompagnement à la réflexion, rédaction du projet par n cabinet externe

2. Comment est envisagée la transformation par le personnel et les usagers ?

La transformation envisagée par le personnel et les usagers Synthèse du critère d'évaluation
Comme expliqué dans la première partie du rapport, le projet est **piloté au niveau fédéral** par la mise en place, notamment, d'une **équipe projet** composée de la directrice générale, directrice des ressources humaines et des cadres de proximité. La réussite d'un projet impliquant un changement d'organisation aussi important est conditionnée par une **implication et une adhésion d'une majorité des professionnels du service. La communication** auprès de la gouvernance des associations locales, des salariés qu'ils soient administratifs ou d'intervention, des personnes âgées **est alors une étape primordiale**. **Les bénévoles** étant un maillon essentiel du modèle ADMR, la première information a tout d'abord concerné l**es conseils d'administration des associations locales** souhaitant se lancer dans le projet. La Fédération souhaité en effet pouvoir s'appuyer sur une **gouvernance d'association convaincue** par le projet pour en assurer un relai auprès des professionnels du service et être le **relai de la dynamique** impulsée par la fédération. Après une sélection de 4 associations locales souhaitant participer, **des réunions de présentation par association ont eu lieu**, co-animées par les cadres de proximité de la fédération, la RDS et le Président de l'association auprès des salariés du service. Il s'agissait alors de pouvoir **partager les constats** vécus par ces derniers **en matière d'absentéisme, de turn-over et difficultés de recrutement et de communiquer sur la démarche et ses objectifs**. De manière générale, le projet a **rencontré une adhésion importante des salariés** pour des raisons diverses, propres à chaque corps de métier. Dans le cadre d'une deuxième vague de transformation concernant 4 autres associations ADMR, la fédération s'est appuyée sur les associations déjà transformées pour créer une **équipe inter-associations**, un **système de marrainage** entre responsables de secteur afin d'échanger sur le projet, le modèle, les difficultés rencontrées, les bonnes pratiques… Spécifiquement sur l'association évaluée de Cysoing, les personnes accompagnées ont été informées dans un dernier temps, **par courrier**, quelques jours avant la mise en place du modèle et de la sectorisation. Cela a semble-t-il eu comme conséquences des **mécontentements, incompréhensions chez**

certaines personnes. Les intervenants à domicile devant se porter relai de cette communication, se sont parfois trouvés démunis, **sans les outils pour expliquer le modèle.** De manière générale concernant cette étape de mobilisation de chacun, il est avant tout **question de transparence et de confiance** entre chacun, que ce soit sur la relation fédération – association, celle entre les encadrants et les salariés terrains et enfin celle entre les personnes accompagnées et l'association.	
Points de vigilance	**Bonnes pratiques**
✓ **Laisser le temps à chacun** de se positionner sur le sujet en restant disponible pour répondre aux interrogations ✓ **Impliquer les personnes accompagnées** et anticiper la communication avant la mise en place du modèle ✓ S'assurer d'une **gouvernance impliquée** et qui se voudra motrice sur ce projet ✓ Renforcer les **moyens aux intervenants à domicile pour communiquer** sur ce projet (objectifs à mettre en avant, arguments à transmettre)	✓ **Réflexion sur les pré-requis à la transformation pour l'association** se transformant (proximité managériale, gouvernance convaincue) ✓ **Faire valider le projet de transformation par les Conseils d'administration** *Dans le cadre de la 2nde vague de transformation* ✓ S'appuyer sur **les retours d'expérience et le savoir expérientiel** des premières équipes transformées, ✓ **Organiser des réunions inter-équipes** pour échanger sur les pratiques et difficultés ✓ Système de **marrainage**

2.1. Mise en place d'un groupe de suivi du projet

Supervision du projet

Le projet est suivi au sein de l'ADMR du Nord à 2 niveaux.

Premièrement au niveau fédéral, le suivi est assuré par **une équipe projet** composé de la directrice générale, la directrice des Ressources Humaines et les cadres de proximité. Parmi ces cadres de proximité, l'une, notamment dédié à ce projet, et ayant participé activement à la rédaction de la réponse à l'appel à projet du Conseil Départemental, permet de garantir **une cohérence entre les différentes associations** se transformant en assurant la coordination du projet pour les 4 structures.

Deuxièmement au sein de l'ADMR de Cysoing, il s'agit du rôle du **Conseil d'Administration et de ses bénévoles** mais également **de la responsable de secteur sur le côté opérationnel du projet** : suivi des réunions, de la sectorisation, du dimensionnement des équipes.

Implication de toutes les parties prenantes

La cadre de proximité joue un rôle prépondérant dans l'implication de toutes les parties prenantes du projet. Elle a assuré la **présentation du projet** des équipes locales et autonomes auprès des intervenants à domicile, ainsi que la **mise en place et le suivi opérationnel** de la transformation. Elle apporte également **son soutien aux responsables de secteur** des équipes.

Ces derniers ont également été sollicités dans le cadre d'une **deuxième vague de transformation au sein de l'ADMR 59.** En effet, après avoir transformé 4 associations locales, 4 autres associations ont été sélectionnées pour expérimenter le modèle. Les premiers responsables de secteurs ont ainsi été mobilisés pour échanger avec les professionnels, présenter le nouveau modèle. **Un système de marrainage** a également été mise en place entre les responsables de secteur premièrement transformées et les nouveaux afin de les accompagner, dans une logique **d'entraide** et de **développement des relations inter-associations** au sein de la fédération ADMR 59.

Il convient également de **communiquer auprès des personnes accompagnées**, bénéficiaires du service. Dans le cadre de la transformation de l'association locale de Cysoing, cela s'est traduit par **l'envoi aux domiciles d'une lettre d'information** quelques jours avant le déploiement du modèle. Le délai paraissait alors **court** pour certaines intervenantes et peut expliquer un certain **mécontentement** chez certaines personnes.

« *On ne nous a pas préparé […] on ne pense pas aux personnes accompagnées qui ont subi un changement, radical. C'est trop brutal, trop fatiguant de répéter à chaque nouvelle personne* » Personne accompagnée SAAD 1

L'objectif était alors de **s'appuyer sur les équipes d'intervenants pour communiquer, relayer l'information et expliquer** aux personnes âgées. Néanmoins, certains intervenants ont évoqué leur difficulté à pouvoir réaliser cette mission.

« *On n'a pas laissé le temps aux personnes de s'adapter. Il manque d'outil pour expliquer* » Aide à domicile SAAD 1

Enfin, le modèle ADMR s'appuyant sur l'implication des bénévoles au sein des associations locales, ces derniers ont été impliqués par le biais **d'une présentation** lors des conseils d'administration et d'une **validation** de leur part.

2.2. Engagement de la gouvernance du service

Avis et position du Conseil d'Administration

L'une des premières étapes du déploiement de modèle des équipes transformées sur les associations locales de la fédération ADMR 59 a été de solliciter l'avis des Conseils d'Administrations.

En effet, de par le modèle ADMR s'appuyant sur **l'implication des bénévoles** dans le fonctionnement, il est important **d'avoir leur adhésion avec un président convaincu de l'intérêt de la démarche**. L'objectif est également de pouvoir **valoriser** ces bénévoles, les **rassurer** en leur montrant qu'ils ont un rôle prépondérant dans le service avec les nouvelles missions déléguées aux intervenants.

De manière générale, que ce soit au sein de l'association locale de Cysoing mais aussi des 3 autres premières associations se transformant, **le projet n'a pas reçu d'oppositions avérées de leur part,** mais **surtout des questionnements**, **doutes** de certains administrateurs sur le fonctionnement et la faisabilité d'une telle organisation.

2.3. Engagement des institutions représentantes du service

Avis et position du CSE

L'association ADMR de Cysoing a connu une carence de candidats lors des dernières élections pour le CSE. Ainsi, aucun CSE n'était mis en place au moment du lancement du projet

2.4. Perception du modèle

Information et communication du projet aux salariés

Comme évoqué plus haut, une réunion a été organisée en relation avec le projet de transformation en équipes autonomes au sein de l'ADMR de Cysoing. Cette réunion a été co-animée par une cadre de proximité de la Fédération afin d'exposer les principes, le modèle envisagé.

Le service n'a pas proposé aux professionnels de rencontrer des salariés de SAAD déjà transformés.

Comme évoqué plus haut, cela a néanmoins été proposé pour la 2nde vague de transformation au sein de la fédération avec la sollicitation notamment des responsables de secteur des associations interne à la fédération ADMR59 déjà transformées.

100% des intervenants de l'équipe transformée ayant répondu au questionnaire de l'étude, affirment avoir participé à une réunion en relation avec le projet de transformation en équipes autonomes.

79 % des intervenants évoquent avoir compris totalement le projet à la suite de cette première communication. Les autres professionnels estiment ne l'avoir compris que partiellement.

Adhésion au projet

Les réponses au questionnaire montrent **qu'une majorité des intervenants aujourd'hui en équipe locale et autonome (57%) étaient favorables à la mise en place du modèle dès à la première communication sur le projet**. Cela démontre alors l'adhésion relativement rapide au projet d'une partie importante de salariés

Il est intéressant de noter que 29 % se déclarent plutôt « Sans positionnement ». Soit presque 1 personne sur 3 qui n'a pas su repérer les moyens, les arguments afin de se positionner immédiatement.

L'explication potentielle évoquée est la **capacité de jugement** des personnes qui peuvent individuellement potentiellement **avoir besoin de davantage de temps** pour comprendre les enjeux, les principes du modèle et en quoi cela va impacter leur métier. Il en ressort que la **communication du projet doit aussi être adaptée** à chacun selon les profils de professionnels (intervention, administratifs, bénévoles etc.).

A cet effet, **21 % des intervenants questionnés ont déclaré n'avoir que partiellement compris le modèle** à la suite de la première communication. Sans vouloir éluder les 79 % de personnes ayant totalement compris, cela montre **les différences de perceptions, jugements de chacun**.

Il parait intéressant alors **de laisser le temps de la réflexion** à chacun et de se rendre disponible pour répondre aux interrogations.

L'évolution de l'adhésion démontre justement **cette importance du temps**, **mais aussi de l'expérimentation concrète** afin de justifier la mise en place du projet.

En effet, au cours du processus de transformation, c'est-à-dire une fois les équipes créées, sectorisées et initiant le nouveau mode de travail, **l'adhésion positive au modèle est de 79** % (43 % totalement/36% partiellement). Seulement 7 % des intervenants (représentant 1 personne) déclarent ne pas adhérer, les 14 % autres ne s'étant pas prononcés.

Les différents entretiens ont confirmé les éléments cités plus haut, précisant que les personnes déclarant notamment ne pas être pour le projet étaient, de manière générale, globalement réfractaire au changement et au concept d'équipe.

« De manière générale, tout le monde est volontaire ou bien une personne ne l'est pas mais est de manière générale réfractaire au concept d'équipe ». Direction SAAD 1

Les entretiens avec les **personnes accompagnées et aidants ont montré qu'ils semblent globalement adhérer** au projet lorsqu'ils en ont eu une présentation, explication. *(*cf partie précédente *Implication de toutes les parties prenantes).* En effet, ces derniers évoquent une satisfaction à avoir un nombre restreint de professionnels à leur domicile. Néanmoins, le fait de se voir attribuer de nouveaux intervenants, du fait de la nouvelle sectorisation, pouvait être vécu difficilement. D'autant plus quand les personnes accompagnées l'étaient depuis un temps relativement long par les mêmes intervenants, nouant alors une relation de confiance.

Leviers d'acceptation

Les motivations et leviers d'acceptation **évoquées sont multiples et différentes selon les catégories de personnes**, professionnels ou bénévoles.

En effet, tout d'abord, le modèle ayant été premièrement réfléchi au niveau de la Fédération, il convenait **de faire adhérer les associations locales** au projet par l'intermédiaire notamment des Présidents et de leur Conseils d'Administration respectifs.
Lors de la première phase de transformation au sein de l'ADMR 59 (phase suivie par la présente évaluation dont l'ADMR de Cysoing fait partie), la fédération a fait le choix de sélectionner les associations **sur la base de prérequis identifiés** (**communication et management de proximité déjà établie, gouvernance et équipe administrative convaincue travaillant de pair avec les administratifs** notamment).
Les facteurs d'acceptation évoqués à ce niveau sont le partage entre le niveau fédéral et les associations locales du constat global des difficultés vécues (absentéisme, recrutement, souffrance des intervenants, accompagnement non optimal etc.) et **l'envie commune d'agir de manière conjointe**.
Cela revient finalement à la notion de **confiance réciproque** entre la fédération définissant la stratégie et les moyens d'action et les associations locales mettant en œuvre la transformation. L'accompagnement qu'a proposé la fédération, le fait de se rendre **disponible dans une posture similaire**, à savoir d'expérimentateur au même titre que les associations locales, **sans imposer ou contraindre**, **suivre les mêmes formations**… cela semble permettre de **faciliter l'adhésion de la gouvernance** au projet.

Les professionnels du service ont également évoqué des leviers motivationnels différents, davantage **orientés vers leur quotidien de travail**.
Concernant les professionnels administratifs, notamment les responsables de secteur, il apparait opportun **de les rassurer sur le modèle** et sur la faisabilité d'une telle démarche. Il convient de **les accompagner à lâcher prise, faire confiance** et **pour certains à mieux travailler en équipe**, **écouter et déléguer** en particulier s'agissant d'un poste souvent isolé (forte autonomie, gestion du secteur et prise de décisions quotidiennes souvent seul).

« Il y avait une vraie inquiétude des premières responsables de secteurs : Comment va prendre le projet auprès des intervenants ? Les responsables de secteurs peuvent effectivement souffrir de solitude : elles doivent apprendre à faire en équipe » Cadre de proximité SAAD 1

La fédération a ainsi proposé pour les vagues suivantes de transformation au sein des autres associations locales de **s'appuyer sur le noyau de responsables de secteur** fonctionnant déjà en équipe transformée, de **témoigner**, **d'expliquer le modèle** à leurs homologues et de **créer un système de marrainage** pour accompagner les nouveaux services dans leur réorganisation.
De plus, concernant cette fonction, le fait d'argumenter sur le **repositionnement de leurs missions vers leur cœur de métier**, d'être **davantage en lien avec les personnes accompagnées, les salariés, sur le terrain** de manière générale … cela a facilité leur adhésion.

« *Le fait que les responsables de secteur soient uniquement des planificatrices, cela ne leur plait pas. [Avec le modèle] elle repasse un peu plus dans leur cœur de métier* » Cadre de proximité SAAD 1

Les intervenants de terrain ont quant à eux évoqué une adhésion liée à **la mise en place d'un travail coordonné en groupe** avec des **espaces de paroles** où chacun peut s'exprimer.

« *J'ai tout de suite bien aimé, notamment le travail de groupe. J'aime, car on arrive à s'entendre* » Intervenant à domicile SAAD

Les autres leviers motivationnels évoqués ont été

- **L'adaptation de la planification**, notamment le fait d'avoir un regard et la possibilité de proposer des modifications en équipe,
- La **sectorisation** et l'impact sur les **kilomètres réalisés,**
- La **volonté d'agir** pour résoudre les problématiques du secteur, d'expérimenter du changement.

« *Le côté favorable, ça a été surtout pour les kilomètres et la liberté sur les plannings* » Intervenant à domicile SAAD 1

« [Après la première communication] *J'étais contente, du changement ça peut être bien*. » Intervenant à domicile SAAD 1

Degré d'acceptabilité au changement

Le **degré d'acceptabilité au changement** peut être caractérisé par 3 composantes :

- Le degré **d'information** : l'accès aux sources d'information permettant les prises de décision de manière pédagogique
- Le degré **d'autonomie** : la capacité à définir par soi-même les actions et la valorisation des prises d'initiatives
- Le degré de **conscience** : la régularité dans la conduite de changement avec des conséquences positives

D'une manière générale, les intervenants ont **été plutôt correctement informés du projet, dans un langage clair et assez compréhensible**.

Alors que 50 % des intervenants estiment avoir majoritairement eu accès aux informations motivant les prises de décisions dans le service (29% déclarant le contraire), 79% des répondants indiquent **avoir été informés de manière accessible, pédagogique concernant le projet de transformation** (7% ne sont pas d'accord, 14% n'ont pas répondu).

Ils n'ont néanmoins été qu'en partie impliqué dans la co-construction du projet :

En effet, **50% des intervenants** ayant répondu au questionnaire **indiquent avoir eu la possibilité de participer à la définition du nouveau fonctionnement en équipe autonome** (36 % de manière partielle et 14% de manière total).

Il convient de préciser que 43 % des sondés n'ont pas répondu à cette question et que seulement 7% (1 personne) n'estiment ne pas l'avoir été.

Les intervenants rencontrés ont notamment évoqué en entretien le fait d'avoir parfois eu **l'impression d'avoir été « contraint** » du fait de la sectorisation, ce qui pourrait expliquer une partie de ces réponses.

Les intervenants se sentent en revanche **encouragés dans leur prise d'initiative** :

- **86%** des intervenants de l'équipe transformée ayant répondu estiment que le **service favorise et félicite les prises de décision** (43% totalement et 43% partiellement)

Enfin, ils **sont 69 % a estimé que le service s'inscrit dans une dynamique de changements organisationnels positifs** (29% totalement et 36% partiellement). 15% estiment le contraire, le restant n'ayant pas répondu.

Craintes

A l'instar des leviers motivationnels évoqués plus haut, les craintes rencontrées pour le projet varient selon les typologies d'acteurs (fédération, gouvernance, administratifs, personnels d'intervention).

Pour la fédération, lors de la définition du modèle, il a été important de ne pas se laisser influencer par **les modèles d'équipes déjà établis dans d'autres SAAD relevant d'objectifs contraires aux valeurs ADMR**, notamment concernant la réduction des effectifs administratifs parfois évoqué par les acteurs. L'inquiétude portait également sur **la prise en compte de ce projet par les associations locales et notamment par la gouvernance et responsables de secteur** de chaque association transformée.

Les présidents d'associations locales et les bénévoles ont quant à eux pu évoquer des **réticences concernant globalement le changement** avec un nouveau modèle à mettre en place et de nouvelles habitudes de travail et de supervision à mettre en place.

De manière transversale concernant les différents acteurs précités, le **changement est globalement régulièrement évoqué comme une source de crainte** qu'il convient alors d'accompagner. C'est ici tout **l'enjeu de la conduite du changement** qui doit alors opérer à tous les niveaux

Comme évoqué précédemment, concernant les responsables de secteur et les administratifs, les inquiétudes pouvaient **porter sur la faisabilité** d'un tel modèle et à leur niveau sur les **compétences et capacité des intervenantes à domicile à prendre en charge certaines de leurs tâches spécifiques** (planification notamment)

Enfin, les intervenants comme les personnes accompagnées ont évoqué **une crainte liée à la sectorisation**. En effet, la sectorisation en équipe a pu imposer à certains intervenants qui intervenaient de manière régulière chez une personne, de ne plus y aller car ce domicile n'était pas sur leur secteur d'intervention défini.

« *Le côté négatif : il y avait des personnes chez qui j'intervenais depuis longtemps* [que je n'accompagne plus] »

De même, les intervenants ont aussi pu se voir attribuer de nouvelles personnes à accompagner, **impliquant une nouvelle relation de confiance** à nouer, de nouveaux besoins à couvrir etc.

« *Quand on n'avait pas d'équipe autonome on pouvait aller partout. Je préférais avant. On voyait plus de personne. Là on voit toujours les mêmes personnes. La semaine dernière, pour un remplacement j'ai vu un homme que je n'avais pas vu depuis 1 an et demi*. » Intervenant à domicile, SAAD 1

Refus

Comme déjà évoqué précédemment, parmi les associations préalablement sélectionnées pour la mise en œuvre de la transformation, **une seule a refusé** d'y prendre part. Les cadres de la fédération évoquent ainsi que l'association n'a **pas su percevoir les bénéfices du modèle mais uniquement les contraintes**.

« Une association a refusé : celle-ci n'y voyait qu'une charge de travail et n'était finalement pas prête. La maturité administrative n'était pas tout à fait là. Ils se complaisaient alors dans la difficulté » Cadre de proximité SAAD 1

L'analyse des questionnaires montre **qu'une personne au sein de l'ADMR de Cysoing n'adhérait pas au projet suite à la première communication et n'y adhère toujours pas**. Les entretiens avec la direction et les intervenants laissent évoquer qu'il s'agit d'une personne qui est de manière **générale réfractaire au changement et au concept d'équipe**. Egalement, il a été fait mention d'une **personne faisant partie de l'équipe autonome ne s'inscrivant pas totalement dans la dynamique d'équipe** et faisant preuve de manque de soutien et de souplesse auprès des autres collègues. **Cette personne a finalement quitté l'effectif** avant la phase d'évaluation du processus de transformation.

Mis à part cela, **l'association n'a pas essuyé de refus de participation à ce modèle**.

2.5. Partenariats mis en place

Investissement des partenaires

Le projet de transformation a fait l'objet de plusieurs présentations auprès de partenaires :

- 1 réunion de présentation du projet a été animée à la demande de département 59
- 9 réunions ont été réalisées auprès d'autres fédérations ADMR et de l'UNADMR

Soutien financier

La fédération a bénéficié d'un montant de 203 750€ pour mettre en œuvre la transformation au sein de 4 associations locales, par le biais de l'appel à projet du Conseil Départemental 59. Sur cette somme, 27%, soit 54 417€ ont été dirigés vers l'association ADMR de Cysoing.

2.6. Durée et coût de l'étape de réflexion

Durée de cette étape

La durée de l'étape de mobilisation des parties **prenantes est estimée à 6 mois** entre le moment où le projet est validée et le lancement des premières équipes en juin 2021

Coût de cette étape

Le service n'a pas communiqué de coût précis concernant cette étape

3. Comment se déroule concrètement le processus de transformation ?

Déroulé du processus de transformation
Synthèse du critère d'évaluation
Cette étape vise à apprécier concrètement comment le modèle a été déployé au sein de de la fédération ADMR 59 et de l'association locale ADMR de Cysoing, Après une **sélection des associations** se transformant et des équipes, **sectorisation** par les responsables de secteur, **un cycle de formation** permet de définir et valider le nouveau fonctionnement en équipes autonome. Les formations sont **dispensées à chacun des acteurs** à savoir, professionnels d'intervention se transformant, encadrants, administratifs et membres de l'équipe projet de la fédération. Si chacun ne reçoit pas les mêmes formations, elles sont en revanche **animées par un unique cabinet de formation** après avoir **défini un socle commun guidé par 3 axes majeurs** : - **La conduite du changement,** - **Le management** - **La communication** Lors de ces formations sont alors définies les **missions déléguées aux intervenants avec les moyens de le faire**, notamment concernant la **planification**. Il s'agit également **d'évoquer les rythmes de réunions, et le fonctionnement de l'équipe, formalisé dans une charte propre** à chaque équipe. Initialement, il était prévu que chaque association **déploie le modèle de manière progressif**, environ tous les 6 mois, une nouvelle équipe étant créé au sein de chaque association. Finalement, au sein de l'ADMR de Cysoing, après avoir lancé une équipe en juin 2021, il a été décidé de revoir cela et de **déployer le modèle sur l'intégralité du service** dès le début 2022

Enfin, concernant la manière dont la transformation a été déployée sur les associations, il est intéressant de noter la **réflexion sur les outils numériques, notamment pour faciliter la communication et la transmission d'informations.**

Points de vigilance	Bonnes pratiques
✓ **Présence de la responsable de secteur ou continuité à assurer en cas d'absence** ✓ Vigilance sur le **nombre de personnes composant les équipes** ✓ **Anticiper l'adaptation du SI et des outils** numériques (téléphonie notamment) ✓ **Formalisation du fonctionnement**, des rôles, du cadre et s'assurer de son application	✓ **Cycle de formation dispensée en équipe d'intervenant** ✓ **Formation unique pour l'équipe projet de la fédération et les responsables de secteur/assistant technique** ✓ **Définition d'un socle commun de formation pour chaque participant**

3.1. Définition de la taille des équipes et sectorisation

Définition du nombre d'équipes transformées

Initialement au sein de l'association ADMR de Cysoing, il était prévu de constituer **plusieurs équipes locales et autonomes constituées alors de 4 à 5 personnes.**

Il était envisagé un déploiement progressif du modèle avec une première équipe en juin 2021, afin d'expérimenter, et les autres équipes courant 2022.

La réalité a finalement été différente (à la demande des RS et des intervenants) avec une équipe créée comme **prévu en juin 2021 et les autres équipes déployées au même moment en 2022**.

Lors de l'évaluation du processus de transformation en septembre 2022 cette organisation a finalement évolué avec la présence de **2 équipes d'une dizaine de personnes.**

Cette modification est intervenue notamment en réponse **aux difficultés à pallier aux absences** de chacun dans des groupes de tailles réduites. Il est éventuellement envisagé de repasser à 3 équipes dans le cas de recrutement, si des personnes viennent renforcer l'équipe.

Cette modification n'est pas sans conséquence sur la dynamique d'échange pendant les réunions entre intervenants avec un espace de parole plus restreint pour chacun.

« *Ce sont les plus anciennes qui font le plus l'animation de réunion* » Intervenant à domicile SAAD 1
Intervenant à domicile SAAD 1

Choix du personnel

La sélection du personnel pour la définition des équipes a été **réalisée par la responsable de secteur** sur la base du lieu de domicile des intervenants. La planification précédente essayait déjà de prendre en compte cela, ce qui a facilité la mise en place des équipes.

L'objectif a également été de **réaliser le moins de changements** concernant les personnes accompagnées par les intervenants pour garantir une continuité et une cohérence entre l'ancienne organisation et la nouvelle.

En revanche, il n'a **pas été retenu de sélectionner les intervenants selon leur qualification, niveau de diplôme en fonction des besoins du secteur bien que le projet voulu par la fédération en laissait la possibilité.**

Définition des secteurs

La sectorisation a été faite de pair avec la définition des équipes, le **lieu de domicile étant le paramètre principal** de la constitution des équipes.
Il est intéressant de noter **l'évolutivité des secteurs**. En effet initialement, 2 équipes était présentes sur Cysoing (Cysoing 1 et Cysoing 2). Du fait des contraintes de remplacement en cas d'arrêt, les équipes ont finalement fusionné pour n'avoir plus qu'un secteur Cysoing.

Le territoire étant relativement restreint, cela a facilité la fusion des équipes. Il n'est en revanche pas exclu de sous-sectoriser à nouveau en cas de recrutement de nouveaux professionnels sur ce secteur.

« Il y a eu des problèmes avec les groupes de 4 à 5 personnes, pour gérer les remplacements. Elles se sont donc mises à 8 à 10 pour pallier les absences de congés. Cela est possible car la zone géographique est faible. Si 3 personne arrivent, on pourrait éventuellement passer à 3 groupes. » Président SAAD 1

Concernant le choix des 4 premières associations se transformant, la fédération a également **eu un regard sur les territoires d'intervention** et **leur typologie que ce soit concernant l'accessibilité** (zone urbaine/rurale/périurbaine) ou bien **la typologie de personnes accompagnées** au sein des services.

Cartographie des domiciles personnes accompagnées

Une cartographie des domiciles des personnes accompagnées ainsi que des professionnels a été réalisée afin de déterminer les secteurs d'intervention en amont de la transformation.
Les données évoluant avec les nouveaux accompagnement, recrutements d'intervenants, il est alors intéressant de réaliser régulièrement ce type de cartographie pour s'assurer de l'adéquation des secteurs d'intervention.
La particularité de l'ADMR de Cysoing vient du fait qu'en 2022, les 2 équipes évoluant sur 2 secteurs de Cysoing ont fusionnés afin de ne devenir qu'une seule équipe intervenant sur la commune Cysoing ;

Equipes de proximité de taille définie préalablement
Comme évoqué, les **tailles d'équipes ont évolué** tout au long du processus de transformation et pourraient encore être amenées à évoluer à l'avenir. **Définie initialement à 5 à 8 intervenants par équipe**, l'objectif était d'assurer une dynamique de groupe et une facilité d'échange. Ce chiffre a été **réfléchi en fonction du nombre d'heure de plan d'aide disponible selon les secteurs définis en corrélation avec le nombre d'heures au contrat de intervenants.** Au moment de l'évaluation, l'équipe de Cysoing actuelle compte près de 10 membres.

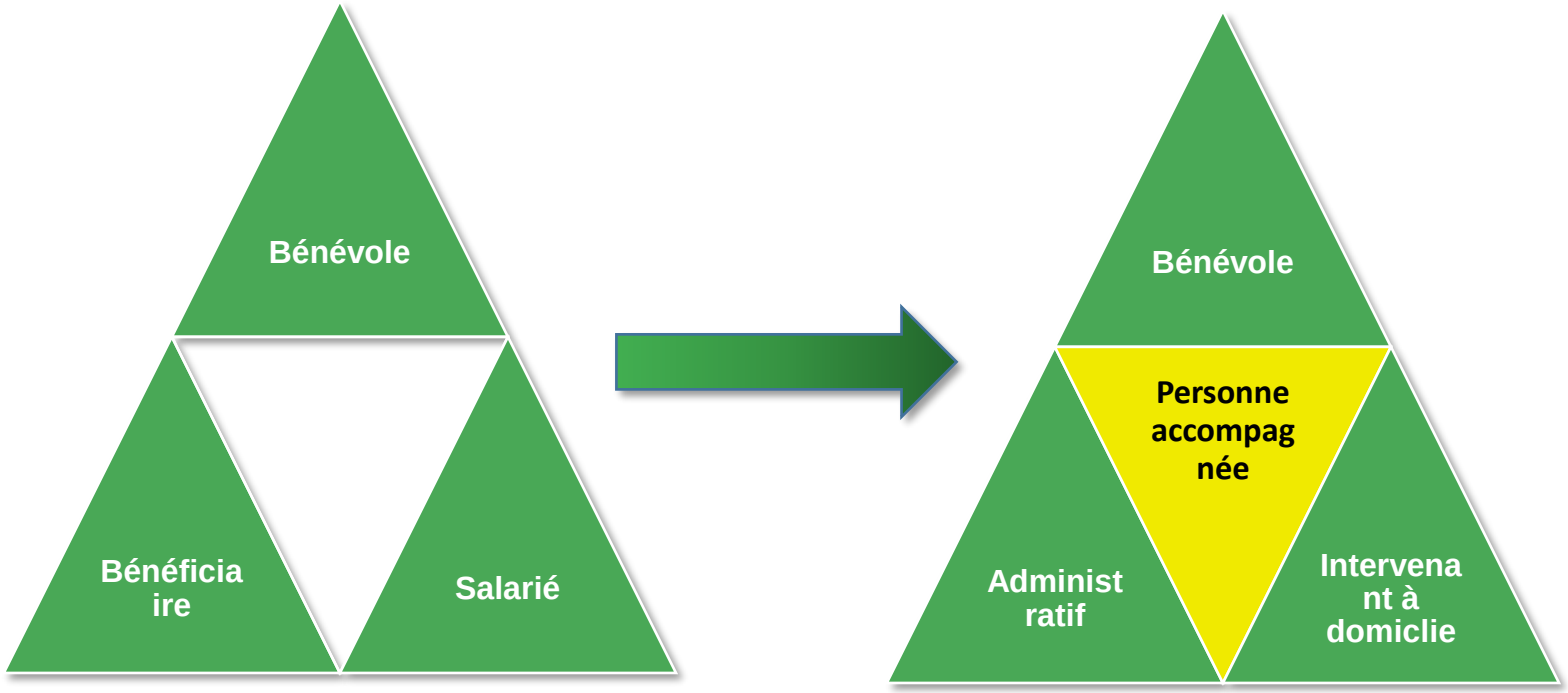
3.2. Définition d'une vision, des valeurs, raisons d'être

Partage de valeurs communes permettant l'identification

L'ADMR de Cysoing et plus globalement les associations appartenant au réseau ADMR partage des valeurs fortes et communes entre elles : la proximité, Le respect de la personne, l'universalité et la citoyenneté.

Le modèle ADMR est notamment illustré par ***« le triangle d'or »,*** représentant les acteurs concourant au fonctionnement du réseau :

La mise en place du modèle d'équipe locales et autonomes a amené la fédération a **prolongé la réflexion sur ses valeurs** et sur ce triangle en y intégrant la notion d'équipe d'intervenant et l'administratif et en **remettant la personne accompagnée au cœur** de la mission et de ce triangle.



En dehors de cela, les réflexions sur les valeurs partagées n'ont en revanche pas fait l'objet d'un travail spécifique dans le cadre de ce projet.

En effet, il **est estimé que le modèle ADMR et ses valeurs doivent concernés toutes les associations** indépendamment du projet de transformation qui ne concerne pas l'intégralité de celles-ci.

Le cycle de formation (*cf partie suivante*) proposé ne prévoyait **pas de temps dédié à la réflexion sur les valeurs du service,** de l'association.

3.3. Définition des règles de fonctionnement, d'un cadre de référence du travail en équipe locale et autonome

Développement d'un cadre et de principes partagés

La fédération a défini le projet et la façon dont les équipes vont se déployer, les rôles et tâches que pourront assumer les intervenants à domicile et les administratifs.

De manière concrète, afin d'accompagner les équipes, **le cadre et les règles de fonctionnement sont travaillés lors des cycles de formations** dispensés avant leur déploiement. **Une charte est alors réalisée** par équipe reprenant **les règles de fonctionnement** en équipe et principalement les manières d'échanger et règles lors des réunions d'équipe pour assurer la bonne vie et le respect entre chacun. Si les chartes sont individuelles à chaque équipe, il est évoqué **que celles-ci étaient relativement similaires dans leur contenu.**

Le rythme des réunions a également été évoqué en formation expliquant alors l'intérêt d'avoir un rythme soutenu qui puisse progressivement s'espacer une fois les rôles de chacun mis en place et un fonctionnement d'équipe devenu usuel pour tout le monde.

Enfin ce sont **les rôles de chacun** au sein des équipes qui ont été définis lors de ces formations :

- **Référent d'équipe**, soit l'animateur du groupe notamment lors des réunions d'équipe ainsi que la personne en charge du lien avec le personnel administratif, éventuellement en gestion des remplacements à soumettre à validation du responsable de secteur

- **Secrétaire** : qui prend note et rédige le compte-rendu de réunion
- **Maitre du temps** : qui assure un temps de parole équitable et efficace pour le groupe

Le projet était de tenir ces différents rôles et que **chaque intervenant d'équipe puisse les assumer à tour de rôle**. Dans les faits, cela ne semble pas forcément réalisé, du fait **notamment des personnalités de chacun**, notamment les intervenants moins à l'aise à l'oral, en public.

« *C'est toujours les mêmes personnes qui s'expriment. Il faudrait les inciter à s'ouvrir. Ils ne laissent pas l'opportunité aux collègues*. » Responsable de secteur SAAD 1

De même, les intervenants ne semblent pas forcément réaliser les missions définies initialement. **Le maitre du temps n'est pas un rôle réellement tenu** par une intervenante. **Les absences sont encore parfois toujours gérés par la responsable de secteur**.

« *Le référent : C'est censé être celui qui gère l'arrêt. Ce n'est pas fait. Quand il y a un arrêt : c'est l'astreinte. Elles n'ont pas cette habitude de gérer entre elles. » Responsable de secteur SAAD 1*

Une explication potentielle de ce décalage entre ce qui avait été défini et la réalité peut résider dans le fait que **la responsable de secteur de l'ADMR de Cysoing**, qui avait suivi les formations **a été absente pendant une partie du premier semestre 2022,** au moment de la 2nde vague de lancement des équipes autonomes. **Le suivi des équipes n'a alors pas pu être réalisé** par celle-ci, ne pouvant apporter son expérience sur la planification, ne pouvant réguler les échanges. L'assistant technique, à temps partiel sur ce service a alors dû prendre le relai sur les réunions quand il était présent.

Intensité d'auto-gestion envisagée / Missions envisagées

L'autonomisation des intervenants est mise en œuvre principalement par la constitution d'équipes sectorisées et l'animation de réunions entre les membres de ces équipes.

Au moment de l'évaluation du processus de transformation (septembre 2022), **la tâche administrative déléguée aux intervenants est celle de la planification**. Les intervenants de l'équipe locale et autonome discutent ensemble, lors des réunions, de la planification des accompagnements des semaines à venir, sur la base des plannings théoriques de chacun. L'équipe propose alors à la responsable de secteur l'organisation pour validation. La responsable de secteur a évoqué n'avoir que très rarement refusé les propositions des intervenants

Il était envisagé que la référente d'équipe puisse être chargée de centraliser les informations, notamment en cas d'absence imprévue, et puisse informer la responsable de secteur de la solution proposée par l'équipe. A nouveau, dans les faits, cela n'est pas toujours réalisé, les intervenants n'ayant pas pris l'habitude de gérer entre elles.
De même la faisabilité d'une telle mission est conditionnée à un système d'information adapté avec un accès au planning individuel de chacun.

Niveau de délégation des tâches administratives et support

Au moment de l'évaluation du processus de transformation (septembre 2022), seule la planification était déléguée aux intervenantes à domicile. Les autres rôles possibles (recrutement, tutorat, prospection par exemple) n'étaient pas évoqués ou envisagés par la fédération ou la direction du service.
La fédération estime à ce sujet que **les professionnels de terrain doivent rester en priorité sur leur cœur de métier**, à savoir l'accompagnement des personnes âgées.

« *Une salariée de terrain, l'administratif c'est pas son truc. Elles, ce qu'elles aiment, c'est d'être auprès de la personne âgée à domicile. Elles sont contentes et satisfaites quand la prestation est bien réalisée. Elles se retrouvent et sont plus attentives à la planification des interventions pour la continuité de l'accompagnement* ». Direction SAAD 1

Niveau de responsabilisation des équipes

L'objectif du modèle mis en place n'est **pas de faire reposer l'entière responsabilité des tâches administratives aux intervenants**. Ainsi la responsable de secteur **garde un lien hiérarchique** et, à cet effet, chaque décision prise par les équipes sont soumises à sa validation.

Le modèle construit diffère alors des modèles connus notamment au Pays-Bas, où les infirmières prennent en charge et en responsabilité des tâches organisationnelles administratives. Pour la direction, ce choix se justifie par les compétences des intervenants à domicile. En effet, les intervenants sont fortement compétence pour ce qui relève des accompagnements au domicile et prestations réalisées auprès des bénéficiaires. Au contraire des missions de type administratives.

« La réalité c'est qu'on est sur des niveaux de formation très bas. « Burtzoorg » c'est très bien pour les IDE, mais nous, la plupart n'ont même pas le bac. J'ai quelques responsables de secteur qui sont des anciennes auxiliaires mais qui avaient des compétences. Pour la plupart ce n'est pas ce qu'elles veulent faire. » Direction SAAD 1

L'objectif de l'ADMRà travers la mise en place de ces équipes est alors de **responsabiliser les intervenants davantage sur des références qui ont un lien direct avec leur accompagnement**, comme la fin de vie, le deuil, l'hygiène. Il s'agira alors **de les accompagner et de former spécifiquement les personnes** sur ces sujets.

Implication des équipes dans la définition des règles

Les équipes affirment pouvoir donner leur avis dans la définition du cadre. Comme évoqué précédemment, **50 % des professionnels ayant répondu au questionnaire affirment avoir eu la possibilité de participer à la définition du nouveau fonctionnement**. 7% estiment au contraire qu'ils n'ont pas pu participer à la définition des règles, les autres ne se sont pas prononcés sur ce sujet.

3.4. Outils et processus pensés pour faciliter la mise en place de la nouvelle organisation

Outils envisagés

La mise en place d'une nouvelle organisation en équipes locales et autonomes passe par la réflexion autour des outils existants, disponibles et potentiels afin d'aider les intervenants et administratifs dans leur nouvelle fonction.

Le sujet principal évoqué pour l'ADMR 59 concerne **le système d'information et les moyens mis à disposition**.
Les notions d'équipes, de réunions nécessitent forcément le **déploiement de canaux de communication adaptés** à ce type de coordination.
Pour faciliter cela, la fédération a alors dû **investir dans la mise à disposition pour chaque intervenant de téléphone mobile adapté**. En effet, ils étaient auparavant déjà équipés en solution mobile mais celle-ci n'était destinée qu'à la télégestion avec un forfait bloqué et un accès limité aux autres applications.
L'ADMR a alors dû fournir des **téléphones adaptés, permettant l'accès aux planning, la télégestion, une partie des éléments du dossier de la personne accompagnée et également un outil de messagerie instantanée.**
Cette dernière fonctionnalité n'était pas présente et la fédération a, dès les premières semaines de lancement des équipes, saisit l'importance d'en disposer.

« *Le principe des équipes autonomes c'est d'échanger. Mais pour échanger, le moyen moderne et le plus facile c'est la messagerie instantanée. » Direction SAAD 1*

Les équipes ont alors pu se voir doter de nouveaux téléphones proposants ces applications, avec un effet non négligeable sur le coût pour la structure.

« *On a du redôter une association, mais c'est faramineux… On dépasse les 100€ par téléphone : ce sont des sommes astronomiques pour nos structures*. » Direction SAAD 1

L'autre outil à adapter a forcément été **le logiciel métier de l'ADMR, à savoir FILIEN**. La Fédération a souhaité pouvoir **y intégrer les équipes au sein de l'effectif global de l'association.** Le logiciel ne le permettant pas, l'ADMR a alors dû trouver la parade en créant « des agences » au sein de leur logiciel, afin d'y inscrire les équipes. L'objectif de la création des équipes dans le SI est notamment de pouvoir **centraliser les informations de l'équipe dans un**

espace dédié, de permettre **l'accès au planning de l'équipe** par les membres de l'équipe, de **faciliter la transmission des informations** à une équipe en particulier. Il n'est en revanche **pas prévu que les intervenants puissent modifier directement** des éléments, cela restant dans les missions de la responsable de secteur.

En dehors des outils numériques, les équipes de l'ADMR de Cysoing s'appuie sur un **classeur présent dans les locaux de l'association locale**. Ce classeur permet de répertorier tous les changements au planning et d'y intégrer également les compte-rendu de réunion.

Enfin, les locaux de l'ADMR de Cysoing disposer **d'une salle de réunion** assez grande pour rassembler les intervenants lors des réunions. **Un tableau blanc** a également été investi afin d'y noter des informations relatives à la vie de l'équipe, du service.

Processus envisagés

Les processus de fonctionnement des équipes qui ont évolué concernent principalement ceux en relation à la **communication entre intervenants, avec la responsable de secteur et la planification.**

Pour la communication, la transmission d'information entre intervenants passe désormais par le **biais du système de messagerie et des réunions d'équipes.** Ces dernières fixées à échéances régulières, au début de toutes les semaines, **doivent progressivement devenir bi-mensuelle, voire tous les mois selon la maturité et le fonctionnement de l'équipe**.
La communication avec la responsable de secteur également devait évoluer. Celle-ci devait **participer aux premières réunions** d'équipes, puis les laisser en autonomie. La transmission des éléments, notamment concernant les arrêts devait alors passer par le **biais du référent d'équipe centralisant les informations** faisant **le relai à la responsable de secteur**.
Les entretiens avec les professionnels de l'association semblent évoquer que la réalité est différente avec **une responsable de secteur assistant toujours aux réunions d'équipe**, une **centralisation des informations par les référents d'équipes non forcément réalisée et des intervenants qui viennent toujours solliciter directement la responsable de secteur.**
Enfin, concernant la planification, le nouveau processus en équipe prévoit que la planification des interventions **soit réalisée par les équipes, proposée à la responsable de secteur qui valide ou non, puis intègre dans le système d'information.**

Tous ces processus ont été réfléchis et définis lors des sessions de formation en amont du déploiement des équipes. Ils n'ont, au moment de l'étude, **pas fait l'office de formalisation au sein de l'association locale**.

Le risque est alors de voir apparaitre des incohérences et différentes façons de faire selon les intervenants. La responsable de secteur a notamment évoqué un exemple de situation où des informations liées à des absences n'avaient pas été transmises.

« *Il y a aussi un problème de communication. A un moment elles ont géré un remplacement mais je n'ai pas été prévenue* » RS SAAD 1

Tous ces processus finalement son censés s'adapter en permanence en fonction des évolutions, de la maturité des équipes, de la demande.

3.5. Accompagnement de l'équipe de coachs / fonctions support

Thématiques de formation

Un cycle de formation-action a été construit par la fédération pour accompagner les responsables de secteur et bénévoles des associations locales dans leur transformation. Les différentes parties prenantes ont toutes été formées par les mêmes formateurs.

Les sujets de formation sont les suivants :

- **Conduite du changement (1 jour)**
- **Management (2 jours)**
- **Animation de réunion (0,5 jours)**
- **Communication interpersonnelle (1,5 jours)**
- **Ethique (1 jour)**

Au total, cela représente **6 jours de formation** pour les responsables de secteur et assistants technique.

Une formation a également été prévue pour les administrateurs des associations locales : « Analyse de la pratique bénévole » sur 1,5 jours.

Formation en communication, facilitation

Le cycle de formation a ainsi été travaillé autour de 3 axes principaux :

1. **La conduite du changement**
2. **Le management**
3. **La communication**

Ces formations doivent servir à **fluidifier** les échanges et **apporter les moyens, outils, aux professionnels afin d'échanger de manière efficiente entre chacun** (intervenants à domicile, responsables de secteur, membres de la fédération, direction, fonctions supports**).**

Le projet étant également un **changement important pour chaque professionnel, les accompagner sur le changement** et la façon de le conduire est également prévu.

Formation fonction support

Le cycle de formation prévoit de **rassembler autant les responsables de secteur que les assistants techniques et les professionnels de la fédération de l'équipe projet** (du moins pour la 1ère vague de transformation dont l'ADMR de Cysoing fait partie).

L'intérêt de cette démarche est notamment **d'avoir chacun un niveau d'information et de compétences uniforme**. L'objectif est également de **rassembler** ces personnes autour d'un même sujet, de **créer du lien**, que ce soit donc **entre associations mais également avec la fédération**. Cela participe alors à l'instauration **d'une confiance mutuelle** en se positionnant sur le même pied d'égalité.

Le modèle ADMR s'appuyant également fortement sur la mobilisation des **bénévoles** des associations locales, ces derniers ont également pu profiter **de 1,5 jours de formation sur ces sujets.**

3.6. Accompagnement de l'équipe d'intervenants terrain

Thématiques de formation

Un cycle de formation dédié de 3 journées est systématiquement proposé aux intervenants terrain en amont du lancement des équipes locales et autonomes.
Celles-ci sont davantage axé sur la communication, l'éthique et sur la planification
Les thématiques sont les suivantes :

- Communication interpersonnelle
- Animation de réunion
- Analyse éthique de la pratique professionnelle
- Gestion des plannings et des plans d'aide

Les formations ont été animées par le même cabinet que celles prévues aux professionnels hors intervention pour garantir une cohérence.
Des objectifs spécifiques par formation sont prévus afin de leur permettre d'obtenir les moyens de s'exprimer que ce soit entre intervenants ou avec les personnes accompagnées, d'analyser les situations ainsi que pour assurer une planification adaptée.
Pour en citer quelques-uns entre autres :

- Développer sa capacité à s'exprimer clairement et à être à l'écoute des autres
- Savoir prendre des décisions en collectif
- Disposer d'une méthodologie d'analyse des situations complexes
- Connaître les règles d'or de la planification (La réglementation, la modulation, la gestion des absences et des déplacements
- Respect du plan d'aide et du projet personnalisé des bénéficiaires

Les formations sont réalisées en équipe d'intervenants afin d'initier une première cohésion d'équipe.

« *Elles partaient en équipe en formation. C'était aussi l'objectif pour qu'elles apprennent à travailler ensemble, se connaitre. Il y a bien des liens qui se créent, une émulsion. 3 jours de formation ça resserre les liens.* » Cadre de proximité SAAD 1

La formation ciblée sur l'éthique a finalement été supprimée suite aux formations des premières équipes, le sujet étant davantage transversal et finalement non spécifique au projet de transformation organisationnelle/

3.7. Revue des contrats de travail et des fiches de postes

Revue des contrats de travail et des fiches de postes

Au moment de l'évaluation du processus de transformation, les **contrats de travail tout comme les fiches de postes n'avaient pas fait l'objet de modification ou de révision**.

Concernant les responsables de secteur, le contenu des missions n'a pas forcément évolué. Il s'agit davantage **d'une modification du temps disponible** pour réaliser des missions qu'ils n'avaient pas le temps de réaliser, du fait du travail de planification important.

« Sur les fiches de postes : pour le moment pas de changement. Finalement, on revient à ce que devrait être le rôle de la RS […] C'est la proportion des tâches qui est modifiée » Direction SAAD 1

Conformité règlementaire des nouveaux documents

La conformité règlementaire correspond à n'est pas vérifiable, les nouveaux documents n'ayant pas vu le jour.

Il conviendra donc pour le service de s'assurer de la conformité des fiches de postes, notamment des intervenants prenant en charge des tâches de planification ou bien dans le cas de la mise en place de références spécifiques afin de cadrer le champ d'intervention de chacun.

3.8. Durée et coût de l'étape de mise en place
Durée de cette étape
La durée du projet de transformation en tant que tel est estimée à 18 mois, notamment lié à la durée de financement par le Conseil Départemental.
Coût de cette étape
Au moment de l'évaluation, la fédération était en cours de finalisation de l'étude du cout de la transformation pour les 4 associations. Pour rappel, un financement à hauteur de 203 750 € avait été octroyé suite à l'appel à projet départemental

4. Dans quelle mesure le projet se généralise et est évalué ?

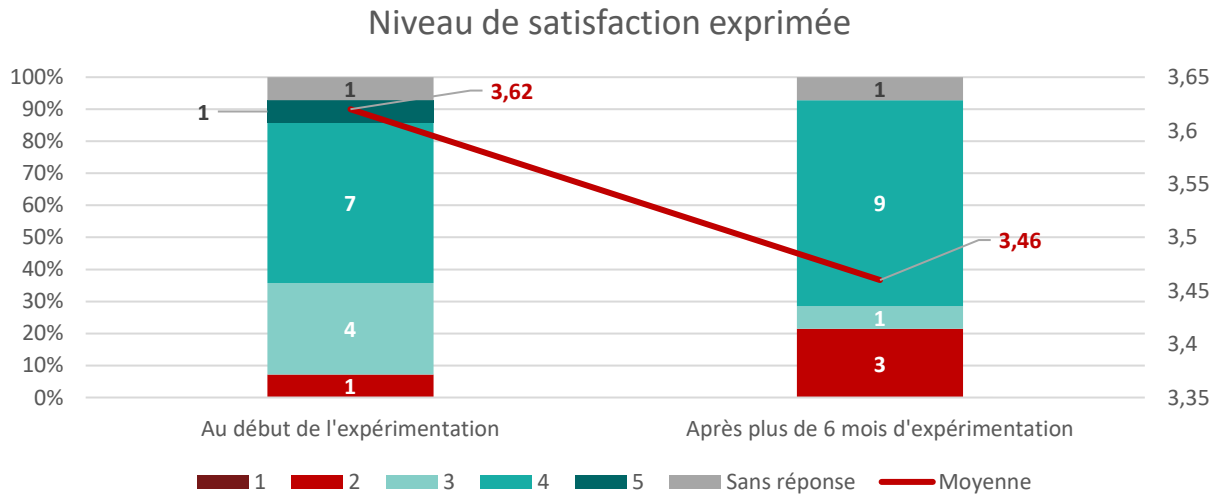
Généralisation et évaluation du projet	
Synthèse du critère d'évaluation	
Après la première vague de transformation et évaluation, le projet se généralise. La satisfaction évoquée par les participants a incité la fédération a proposé à **4 nouvelles associations** ce projet en capitalisant **sur les bonnes pratiques développées par les premières équipes transformées et améliorer l'efficacité du processus de transformation** (partage d'expérience et savoir-faire expérientiel, système de marrainage, etc.). Pour l'association locale ADMR de Cysoing, le service **s'est engagée dès 2022 dans l'étape de généralisation du projet à l'ensemble des autres intervenants** à domicile. Ainsi, au moment de l'évaluation en septembre 2022, l'intégralité du service fonctionnait sous ce modèle d'équipes locales et autonomes	
Points de vigilance	**Bonnes pratiques**
✓ S'assurer de la maturité des associations sur la base de pré requis identifiés	✓ Appel à candidature interne pour sélectionner les associations locales souhaitant se transformer ✓ Système de marrainage entre responsables de secteur anciennement et nouvellement transformés

4.1. Suivi et bilan intermédiaire des premières équipes

Première évaluation par le ressenti, l'appréciation et la satisfaction

De manière générale, le ressenti suite au déploiement des premières équipes autonomes **est relativement positif pour les différents acteurs**, que ce soit au niveau de la fédération, ou de l'association locale ADMR de Cysoing (Président, RS et intervenants).

Pour les professionnels d'intervention, **64% d'entre eux ont évalué leur niveau de satisfaction à 4 (sur 5 maximum) après plus de 6 mois d'expérimentation**, ils étaient 57% avant le début l'expérimentation (50% à 4 et 7% à 5).
Pour autant, la satisfaction moyenne est en baisse, puisqu'ils sont **désormais 21% à avoir noté cette satisfaction à 2 après plus de 6 mois d'expérimentation, contre 7% auparavant**.
23% des répondants au questionnaire indiquent une amélioration de leur satisfaction, 54% évoquent un niveau de situation similaire entre la, et 23% un niveau dégradé.



Si cette situation peut aussi s’expliquer par des facteurs externes à ce projet, les intervenants ont confirmé en entretien être satisfaits de l’entente et de la cohésion d’équipe et ont pu évoquer des impacts positifs sur l’équilibre vie privée-vie professionnelle.

« *Je suis satisfaite du fonctionnement en équipe. On arrive à bien s’entendre, pour les remplacements, congés, pour expliquer ce qu’il faut faire. Oui, il y a une solidarité qui s’installe* » Intervenant à domicile SAAD 1

« Je ressen de la qualité, à la maison comme au travail » Intervenant à domicile SAAD 1

D’autres, ont évoqué une **insatisfaction car elles ne voient pas encore forcément d’avancées** concernant les problématiques de base (difficultés avec les absences notamment) ou bien car le **travail en équipe peut être rendu complexe par les personnalités de chacun**. La **gestion des congés** semble également être problématique du fait d’un défaut de concertation entre intervenants.

« *J’avais des craintes au niveau de l’ambiance car nous n’avons jamais travaillé en équipe. Certains ne font pas de concession, ce qui risque de créer une démotivation pour certaines* » Intervenant à domicile SAAD 1

« *Je suis satisfaite du groupe, du secteur, mais on doit quand même aller dépanner d’autres secteurs. Ce qui fait défaut dès fois, c’est le manque de personne. Un arrêt ça va mais deux c’est dur. On est obligé d’aller demander à l’autre groupe* » Intervenant à domicile SAAD 1

« *Les congés, on n’en discute pas, c’est la première qui pose. C’est un peu chacun pour soi* » Intervenant à domicile SAAD

Les cadres de la fédération expriment quant à eux leur **satisfaction** en pointant la **cohésion d’équipe** au sein des associations transformées et **l’envie des associations non transformées de s’intégrer** dans ce mouvement et dans ce projet. Selon eux, cela déteint dans les accompagnements réalisés par chaque intervenant.

« *Pour le moment, on est très content. Cela n’a pas tout résolu, mais cela a recréé une organisation qui a permis de resserrer du lien, une cohésion d’équipe au sein de chaque structure. En termes de qualité de service c’est un mieux*. » direction SAAD 1

Enfin concernant la gouvernance du service, **la satisfaction est présente**. **La responsable de secteur évoque une amélioration sur son temps de travail** qui lui permet de passer davantage de temps sur le terrain et sur sa relation avec les personnes accompagnées. Le président estime que les intervenants ont retrouvé de la qualité de vie avec ce modèle.

« *Les personnes âgées se sentent plus suivis. Ils ont mis un nom sur la personne* » Responsable de secteur SAAD 1

Suivi d'indicateurs

La Fédération assure un suivi et un pilotage via l'équipe projet fédérale avec une cadre de proximité notamment dédié à cela.

Plusieurs indicateurs ont été définies et concernent les dimensions suivantes :

- Perception et niveau de satisfaction des professionnels et des bénéficiaires,
- Ressources Humaines (taux d'absentéisme, heures au contrat, taux de modulation),
- Activité (heures réalisées, temps de déplacement, distance parcourue par les intervenants).

4.2. Généralisation du modèle

Déploiement du modèle aux autres professionnels

L'association locale de Cysoing a vu se déployer le modèle d'équipe locale et autonome à d'autres professionnels du service.

Initialement prévu pour se déployer progressivement, tous les 6 mois, il a été fait le choix de déplo**yer le modèle sur l'intégralité des professionnels en même temps à partir de janvier 2022**. Les raisons évoquées sont notamment la **satisfaction des premières équipes** et le **souhait de ne pas avoir plusieurs organisations différentes à gérer** pour la responsable de secteur. L'objectif était aussi **d'éviter de mobiliser des formations tout au long de l'année.**

Au niveau de la fédération ADMR 59, après une première vague de transformation expérimentale impliquant 4 associations locales dont l'ADMR de Cysoing, ce sont 4 autres associations qui se sont lancés dans le projet de transformation.

Pour cela, la fédération a lancé **un appel à candidature auprès des associations adhérentes** et a pu en sélectionner 4 parmi elles, selon les prérequis identifiés lors de l'écriture du projet et suite à la première expérimentation comme par exemple

- **Taille de la structure** : ne pas avoir un nombre trop important de salariés (une trentaine maximum) ou avec une sectorisation déjà existante et un bon relationnel,
- **Relation de proximi**té entre le responsable de secteur, directeur et les salariés d'intervention.

« *Les services doivent être murs, c'est-à-dire avoir des prérequis comme la taille de la structure. Avec un nombre de salariés important, cela devient compliqué à moins d'être bien organisé avec déjà une sectorisation. Le relationnel doit être présent avec déjà une bonne relation entre responsable de secteur et les équipes. Si les intervenants ne s'entendent pas, ce n'est pas grave. En revanche, si il y a des tension avec la responsable de secteur, ce n'est pas trop bon*. » Direction SAAD 1

Un système de **marrainage** a été mis en place entre les responsables de secteur, **une équipe inter-association** pour évoquer les avancées et projets de chacun.

« *Aujourd'hui, on a une émulation. Les responsables de secteur sont contentes, les intervenantes aussi. Aujourd'hui tout le monde veut y passer* » Direction SAAD 1.

Déploiement du modèle sur le territoire d'intervention

Comme évoqué précédemment, **l'intégralité de l'association ADMR de Cysoing s'est transformée à partir de 2022**, soit 6 mois avant le lancement de l'équipe. Ainsi **l'intégralité du territoire couvert par l'association est désormais doté d'équipe locales et autonomes**.

Au sein du réseau ADMR 59, les premières **associations transformées avaient été sélectionnées sur la base de leurs caractéristiques de territoire** (urbain/péri urbain/rurale, selon les types de population) et **sur la volonté des Conseils d'Administration et administratifs respectifs**. L'objectif était de s'assurer de la faisabilité du déploiement sur les différents types de zone d'intervention.

Suivi d'indicateurs de gestion par équipe

Au moment de l'évaluation, la **direction analyse principalement des indicateurs de pilotage, plutôt au niveau du service : nombre de kilomètres réalisés, taux d'absentéisme, compteurs de modulation etc.**

Il n'existait pas d'indicateur spécifique par équipe suivi de manière régulière au sien de l'association locale