**MARCHE PUBLIC**

**Marché à procédure adaptée**

**Programme de soutien à l’innovation managériale, organisationnelle et économique des services d’aide à la personne / établissements /…..**

**Marché n° xxxxxxx**

***Etape 2 du programme***

**CAHIER DES CHARGES TECHNIQUES PARTICULIERES**

**(CCTP)**

**Date limite de réception des offres** : xxxxxxxx à xxxxx h

|  |  |
| --- | --- |
| Date de début prévisionnelle de la prestation : | xxxxxxxxxxxx |
| Date de fin prévisionnelle de la prestation : | xxxxxxxxxxxx |

Table des matières

[ARTICLE 1. Objet du marché 6](#_Toc155716295)

[ARTICLE 2. Descriptif du marche et son contexte 6](#_Toc155716296)

[2.1. Contexte 6](#_Toc155716297)

[2.2. Descriptif : 7](#_Toc155716298)

[ARTICLE 3. Modalites de selection 10](#_Toc155716299)

**Contexte de la consultation**

Le secteur de l’aide à la personne et plus spécifiquement celui de l’aide à domicile rencontre actuellement de véritables tensions pour répondre à des besoins toujours plus croissants tant quantitativement que qualitativement des personnes en situation de fragilité que ce soit lié à l’âge, au handicap ou à la maladie.

Les rapports Poletti en 2012 ou le rapport Vanlerenberghe & Watrin au Sénat en 2014 ou tout dernièrement le rapport Libault en 2019 mettent en exergue les difficultés économiques et structurelles de ces services mais aussi **les enjeux en termes de reconnaissance et valorisation de ce secteur.**

Il est ainsi pointé qu’avec des modèles économiques composés à plus de 80% par des charges de personnel, les marges de manœuvre sont faibles pour faire face aux fluctuations d’activité inhérentes à l’activité et le système de tarification horaire ne permet pas de tenir compte de l'ensemble des coûts réellement supportés par les structures.

Au-delà de ces difficultés financières, les difficultés de gouvernance du secteur et de coordination de l’accompagnement sont également pointées comme responsables du manque d’efficience de ces services et plus globalement de la politique d’aide à domicile.

Enfin, la problématique du manque de reconnaissance de ce secteur et de ces métiers impacte profondément l’attractivité de ces métiers et ainsi le recrutement de personnel compétent et motivé pour intervenir auprès des plus fragiles.

Pourtant, pour respecter le choix de la majorité des personnes âgées ou en situation de handicap, de rester à leur domicile, pour assurer respect de leur dignité tout au long de leur vie, aide et stimulation dans le maintien de leur autonomie, des professionnels motivés, compétents et reconnus sont indispensables au sein d’organisations soutenantes, aux conditions de travail épanouissantes et valorisantes où des possibilités d’évolution sont envisageables.

**Les structures les plus pérennes (efficacité, continuité de service, faible taux d’absentéisme etc.) semblent être celles qui expérimentent des méthodes organisationnelles et managériales innovantes.**

Celles-ci s’inscrivent dans un contexte plus global de réflexions sur les modèles de management et les conditions organisationnelles de l’efficience économique et sociale. **En effet, de nouvelles méthodes de management émergent depuis une vingtaine d’années, souvent en réponse à des enjeux d’équilibre et de survie économique**. Ces nouveaux modèles ont notamment comme points communs :

* La volonté de limiter la distinction entre « experts » et « exécutants » : tous les employés ont un niveau d’expertise à prendre en compte,
* Un recentrage sur les objectifs à atteindre, un placement de la raison d’être des structures et des entreprises au cœur de leurs objectifs et de leur survie économique,
* La préférence donnée à la polyvalence plutôt qu’à la spécialisation pour favoriser la flexibilité et l’utilisation de toutes les ressources,
* L’idée que la productivité n’est pas une fin en soi, et qu’il est préférable, sinon de travailler plus vite, du moins de travailler mieux.

**La finalité du présent programme de soutien est donc d’allier efficacité économique et bien-être au travail pour proposer une meilleure qualité de service aux personnes âgées et/ou en situation de handicap par la pérennisation et l’optimisation des services d’accompagnement.**

# 

**Présentation du programme**

Pour mener à bien ce projet, le programme a été construit autour de 4 étapes clés ***:***

**Etape 1 :** **Sensibilisation** **des dirigeants** à différentes approches et modèles managériaux et organisationnels et à leurs incidences au niveau économique.

**Etape 2 :** **Diagnostic de maturité** visant à analyser la situation des structures au niveau managérial, organisationnel et économique afin d’aider les dirigeants à définir leur projet de transformation et vérifier leur adéquation avec les pratiques perçues par les salariés.

**Etape 3 :** **Formation approfondie inter-structures** d’une équipe du changement (ex : dirigeant, encadrement intermédiaire, intervenant de terrain) à un modèle managérial et organisationnel spécifique (qu’il soit déjà modélisé ou une synthèse de plusieurs modèles éprouvés), permettant aux dirigeants et quelques acteurs clés de construire leur propre vision, de s’approprier ces concepts et dessiner ensemble un plan d’action pour leur organisation.

**Etape 4 : Formation intra-structure des équipes** pendant 10 mois pour permettre aux dirigeants et aux équipes d’embarquer collectivement dans cette aventure en partageant le sens et la vision de ce nouvel horizon et en s’appropriant les outils adaptés pour cela.

* **Démarche transversale :** En parallèle de ce programme de formation, un travail de recherche sera réalisé afin de permettre d’identifier les résultats produits par cet accompagnement tant des dirigeants, les équipes, que les organisations ou encore les bénéficiaires.

## Objet du marché

L’objet du présent marché est **la réalisation de l’étape 2** du programme de soutien à l’innovation managériale, organisationnelle et économique, à savoir le diagnostic de maturité des structures engagées dans ce programme.

Le Diagnostic de maturité vise à analyser la situation des structures au niveau managérial, organisationnel et économique afin d’aider les dirigeants à définir leur projet de transformation au regard des pratiques perçues par les salariés.

La mission est séquencée en deux temps :

● **Prestation 1** : 0,5 jour de travail afin de déterminer les critères d’analyse de la maturité des structures et de s’engager sur une grille unifiée entre les prestataires retenus.

● **Prestation 2** :

* 1,5 jours de travail sur site minimum avec chacune des structures
* Travail de lectures documentaires, de compilation des données et d’analyse en vue d’établir des diagnostics de maturité individuel ainsi qu’une synthèse globale de tous les diagnostics réalisés.

Les caractéristiques minimales de ces prestations sont décrites ci-après.

## Descriptif du marche et son contexte

### Contexte

Innover dans son management est un acte qui reste de la responsabilité du dirigeant. Les approches managériales sont plurielles, elles doivent « parler » au dirigeant et être en accord avec sa vision, son projet d’entreprise. Sa vision devra également être partagée avec le reste de l’équipe pour voir le jour.

Aussi, afin de permettre aux dirigeants de choisir l’approche qu’ils souhaiteront adapter à leur organisation, une première phase de sensibilisation à 6 approches distinctes a été organisée. Ainsi, les dirigeants ont pu découvrir, au travers d’apports théoriques, de mises en pratique et témoignages, les approches suivantes :

* La gouvernance partagée
* Le management par la qualité de vie au travail
* L’approche Montessori
* Le Lean management
* L’approche Buurzorg
* Organisations collaboratives.

A la suite de ces journées de sensibilisation ayant permis aux dirigeants de découvrir ces différentes approches, des temps de formation sur l’approche de leur choix seront proposés à plusieurs d’entre eux avec une phase de formation collective de 6 à 8 jours puis une phase de formation individuelle au sein de leur structure à raison d’une journée par mois pendant 10 mois.

### Descriptif :

**Objectif général :**

Le présent marché vise à la **réalisation d’un diagnostic de maturité** afin d’étudier la capacité de chaque structure à s’engager dans la suite du programme de formation et à mettre en œuvre de nouvelles pratiques managériales.

Ainsi, il vise à :

* Étudier la capacité des structures à faire évoluer leurs pratiques organisationnelles et du manager à faire évoluer sa posture managériale,
* Faire des recommandations en termes de priorités d’action pour conduire cette transformation au regard de la vision managériale du manager.
* **Prestation 1 : Etablir une grille unifiée entre les prestataires**

**Objectif :**

* Valider une grille de critères unifiée pour caractériser la maturité des structures à s’engager dans une transformation managériale. Cette réunion sera organisée et animée par le pouvoir adjudicateur avec les 2 prestataires retenus.

**Attendus méthodologiques :**

* Participation à une réunion de travail pour partager les critères de maturité à intégrer dans le diagnostic et établir une grille commune à utiliser pour harmoniser les diagnostics qui seront réalisés. Il est attendu dans la proposition de réponse à ce marché, qu’une première définition d’un diagnostic de maturité soit proposée avec une amorce de grandes thématiques à étudier.
* Localisation : en visio
* Durée : 0,5 jour
* Participants : prestataires retenus dans le cadre de l’accord-cadre ainsi que des partenaires du pouvoir adjudicateur
* Le compte-rendu sera établi par le pouvoir adjudicateur à la suite de la réunion établissant la grille à utiliser dans le cadre de ces diagnostics.
* **Prestation 2 : Réaliser des diagnostics individualisés des structures**

**Objectif :**

* Réaliser un diagnostic au sein de chaque structure
* Faire des recommandations en termes de plan d’action pour conduire la transformation de la structure en fonction de l’orientation retenue
* Réaliser une note synthétique globale de l’état de maturité des structures

**Attendus méthodologiques :**

Pour cela, il est attendu une intervention au sein de chacune des structures autour des points méthodologiques suivants :

* Intervention sur site de minimum 1,5 jours
* Prise en compte des points de vue des dirigeants, le cas échéant de la gouvernance, des instances représentatives du personnel, de l’encadrement intermédiaire et des professionnels de terrain
* Analyse documentaire des résultats des évaluations externes, internes, audits et autres bilans sur les sujets ayant trait au management, à l’organisation et à la situation économique des structures
* Des temps collectifs inter-structures sont possibles,
* Utilisation de la grille commune réalisée en prestation 1.

**Livrables attendus à l’issue des diagnostics :**

* Feuilles d’émargement des entretiens réalisés
* Rapport individuel par structure faisant apparaitre :
  + L’historique de la structure et sa capacité à faire évoluer ses pratiques en fonction du parcours choisi
  + Les forces et faiblesses de la structure, la confirmation ou non du choix du parcours par la structure ainsi que des recommandations pour engager cette transformation
* La situation économique de la structure
* Un radar sur différents critères permettant de définir l’état de maturité pour faire évoluer les pratiques de chaque structure
* Un avis sur la maturité de la structure à poursuivre le programme
* Des recommandations sur le plan d’action à conduire pour poursuivre cette transformation avec une mise en évidence d’éventuels leviers de progression
* Une note de synthèse sur la maturité en général de l’ensemble des structures étudiées puis avec un avis consultatif sur l’état de maturité individuel des structures.

**Documents qui seront transmis aux prestataires :**

A partir de l’attribution des marchés subséquents, le(s) prestataire(s) retenu(s) se verront transmis pour chaque structure à diagnostiquer :

* Les documents à analyser (rapport d’évaluation, éléments comptables, et autres documents à convenir préalablement avec le(s) prestataire(s))
* Le courrier du dirigeant présentant son cheminement et le parcours choisi pour cette transition managériale

**Présentation des structures retenues :**

A compléter (nombre, taille, situation géographique, statut juridique,…)

**Organisation de la prestation pour la réalisation du diagnostic sur site :**

* Le prestataire retenu se chargera de convenir de dates de visites sur site et de l’organisation des différents temps de travail avec les différents acteurs de chaque structure ;
* Le prestataire retenu réalisera le recueil des données sur site (entretiens individuels et/ou collectifs, sollicitation de documents complémentaires) ;
* Le prestataire retenu réalisera un rapport individuel qui sera remis au pouvoir adjudicateur et au directeur de chaque structure.

**Le candidat décrira dans son mémoire technique la méthode utilisée pour atteindre ces attendus, ainsi qu’une proposition de critères de maturité à étudier, les compétences RH mobilisées pour ces interventions ainsi qu’un calendrier prévisionnel de la réalisation de ce diagnostic, étant entendu qu’il devra être articulé avec les disponibilités des structures.**

## Modalites de selection

Conformément à l’article 1.2 du CCAP :

● La prestation 1 fera l’objet d’un bon de commande

● La prestation 2 fera l’objet de marchés subséquents émis selon l’engagement de chacune des structures.

A chaque survenance d’un besoin, pouvant regrouper plusieurs prestations de diagnostic, le pouvoir adjudicateur consultera les titulaires de l’accord cadre sur le contenu des prestations à réaliser. Les titulaires présenteront, selon les modalités décrites dans la lettre de consultation, leur offre, qui pourra, le cas échéant, être négociée. L’offre économiquement la plus avantageuse, notée selon les critères prévus au règlement de consultation sera attributaire du marché subséquent.

Les deux prestataires en lice seront consultés et l’offre économiquement la plus avantageuse sera retenue conformément aux critères fixés au règlement de consultation.

Toute offre supérieure à 60 000 € pour la totalité du marché ne sera pas étudiée.

Le lieu de ces rencontres sera défini en fonction de la localisation des structures participant à ces programmes de formation.