**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**

***Etapes 1-3-4 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 7](#_Toc155709755)

[ARTICLE 2. Descriptif des lots et leur contexte 7](#_Toc155709756)

[2.1. Descriptif 7](#_Toc155709757)

[2.2. Contexte : 8](#_Toc155709758)

[Lot 1 : La gouvernance partagée 8](#_Toc155709759)

[Lot 2 : Le management par la qualité de vie au travail 8](#_Toc155709760)

[Lot 3 : L’approche Montessori adaptée à l’intervention auprès de personnes âgées 8](#_Toc155709761)

[Lot 4 : Le Lean management 9](#_Toc155709762)

[Lot 5 : le modèle des équipes autonomes 9](#_Toc155709763)

[Lot 6 : Organisations collaboratives 10](#_Toc155709764)

[ARTICLE 3. Descriptif des tranches et leurs attendus méthodologiques 11](#_Toc155709765)

[3.1 Tranche ferme : Phase 1 : Sensibilisation des dirigeants 11](#_Toc155709766)

[3.1.1 Eléments de contexte 11](#_Toc155709767)

[3.1.2 Objectifs 11](#_Toc155709768)

[3.1.3 Méthodologie – Déroulement de la prestation 12](#_Toc155709769)

[3.1.4 Attendus à l’attention des prestataires : 12](#_Toc155709770)

[3.2 Tranche ferme : Phase transversale : programme de recherche 13](#_Toc155709771)

[3.2.1 Objectifs : 13](#_Toc155709772)

[3.2.2 Méthodologie – Déroulement de la prestation 13](#_Toc155709773)

[3.3 Tranche optionnelle 1 : Phase 3 : Formation approfondie inter structures 14](#_Toc155709774)

[3.3.1 Objectifs : 14](#_Toc155709775)

[3.3.2 Méthodologie et lieu d’exécution : 14](#_Toc155709776)

[1.1.1. Attendus à l’attention des prestataires 15](#_Toc155709777)

[1.1.2. Modalités de sélection : 15](#_Toc155709778)

[3.4 Tranche optionnelle 2 : Phase 4 : Formation intra-structures des équipes 16](#_Toc155709779)

[3.4.1 Eléments de contexte 16](#_Toc155709780)

[3.4.2 Objectifs 16](#_Toc155709781)

[3.4.3 Attendus à l’attention des prestataires 16](#_Toc155709782)

[3.4.4 Méthodologie – Déroulement de la prestation 17](#_Toc155709783)

[3.4.5 Modalités de sélection et de réponses attendues : 17](#_Toc155709784)

**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 des étapes 1, 3 et 4** du programme ainsi que **la démarche transversale.**

**L’étape 2 fera l’objet d’un marché spécifique.**

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

## Descriptif des lots et leur contexte

### Descriptif

Pour la mise en œuvre de ce programme il a été conçu 6 parcours distincts s’appuyant sur 6 approches managériales distinctes.

* Lot 1 : La gouvernance partagée
* Lot 2 : Le management par la qualité de vie au travail
* Lot 3 : L’approche Montessori adaptée à l’intervention auprès de personnes âgées
* Lot 4 : Le Lean management
* Lot 5 : Le modèle des équipes autonomes
* Lot 6 : Les organisations collaboratives

Chacun des lots reprend un parcours qui pourra se décliner chacun en 4 phases :

* **Tranche ferme :** 
  + Phase 1 : Sensibilisation des dirigeants
  + Phase transversale : programme de recherche
* **Tranche optionnelle 1** : Phase 3 : Formation approfondie inter-structures
* **Tranche optionnelle 2** :  Phase 4 : Formation intra-structure des équipes

**Attention, il est attendu que chaque soumissionnaire propose une réponse pour chacune de ces tranches qu’elles soient fermes ou optionnelles sur le ou les lots de son choix. Dans le cas contraire, leur offre serait incomplète et donc déclarée inappropriée.**

### Contexte :

### Lot 1 : La gouvernance partagée

La question de l’innovation managériale amène à repenser la question de la gouvernance. Or parmi les approches qui se développent aujourd’hui, la question du partage des pouvoirs, la reconnaissance de l’expertise de chaque acteur est un axe important. L’illustration de techniques spécifiques à la gouvernance partagée est attendue ainsi que la présentation de la méthode de la sociocratie ou plus spécifiquement de l’holacratie.

**Lors de ce parcours, il est attendu une présentation des fondamentaux de la gouvernance partagée, de sa philosophie aux outils supports au travers de témoignages et mises en perspective sur ce sujet.**

### Lot 2 : Le management par la qualité de vie au travail

La sinistralité dans le secteur est trois fois plus forte que dans la moyenne nationale. Depuis plusieurs années, la CNAV, l’ANACT au travers de leurs acteurs territoriaux accompagnent le secteur dans la mise en place d’organisation en santé.

**Au cours de ce parcours, il est attendu de faire intervenir les CARSAT et autres acteurs de la qualité de vie au travail pour venir mettre en lumière les démarches déjà engagées et les impacts déjà perçus tout en proposant des étapes complémentaires à celles déjà initiées par ces acteurs.**

### Lot 3 : L’approche Montessori adaptée à l’intervention auprès de personnes âgées

Montessori, Humanitude, ces approches, philosophies viennent requestionner les liens et interrelations entre les humains en vue de redonner respect et dignité aux personnes. Ces approches, souvent orientées vers l’amélioration de la qualité de la prise en soins des personnes atteintes de la maladie d’Alzheimer, nous semblent mobilisables pour repenser le management des structures où la relation humaine, la stimulation des personnes fragiles, le faire faire sont primordiaux.

**Il est attendu au travers de ce parcours une présentation de ces approches remettant au cœur du management le « faire faire » au travers de témoignages et présentation concrète de ces approches et du chemin à parcourir pour la mettre en œuvre et impacter le quotidien des professionnels des structures.**

### Lot 4 : Le Lean management

L’approche *Lean* management est initialement issue du secteur industriel et parfois même très controversée. Pourtant cette approche vise à partir des problèmes de terrain et impliquer les différents partenaires afin de trouver ensemble des solutions dans une perspective d’amélioration continue de la qualité. La philosophie ainsi que les outils spécifiquement développés autour de cette approche ont été depuis mis en œuvre dans le secteur social et médico-social et permette d’apporter une autre manière de manager les équipes.

**Lors de cette journée de sensibilisation, il est attendu que les dirigeants puissent apercevoir les fondamentaux de cette approche et surtout les manières de la mettre en œuvre au sein de leur structure, avec l’appui de témoignages, de mises en perspectives sur le quotidien du rôle de manager et des autres professionnels, sur les principaux outils et techniques à acquérir pour s’approprier et adapter cette méthode à leur organisation.**

### Lot 5 : le modèle des équipes autonomes

A l’instar de l’approche développée aux Pays-Bas, Buurtzorg en repensant la manière d’intervention des infirmiers, plusieurs structures d’aide à domicile ont adapté cette méthode au secteur de l’aide à domicile. Depuis de nombreuses structures sont venues questionner l’autonomie à laisser aux professionnels de terrain dans un cadre à définir collectivement.

**S’appuyant sur la modélisation faite par Frédéric Laloux de ces approches managériales, que l’on peut qualifier d’entreprise libérée ou libérante au stade « opale », il est attendu que les dirigeants comprennent les fondamentaux de ces organisations, et plus particulièrement le concept d’équipes autonomes et leurs impacts sur le quotidien des professionnels de terrain et l’encadrement.**

Au travers de témoignages, mises en perspectives, retours sur la mise en œuvre de ces démarches, les dirigeants devront pouvoir identifier le chemin à parcourir pour s’approprier et adapter cette méthode à leur organisation.

### Lot 6 : Organisations collaboratives

On parle souvent de méthodes agiles, design thinking, … ou des méthodes plurielles combinant différentes approches reposant sur l’intelligence collective. Ce 6ème parcours a vocation à laisser la place à une approche que nous n’aurions pas encore identifiée et/ou qui combinerait différentes approches présentées dans les parcours précédent.

**Dans ce parcours, il est attendu une sensibilisation à cette approche plurielle ou différente de celle présentée dans les autres parcours en développant le sens, les outils et forces de cette approche avec l’appui de témoignages puis en proposant une méthode pédagogique facilitant son appropriation par les dirigeants et leurs équipes.**

## Descriptif des tranches et leurs attendus méthodologiques

Pour chaque tranche, le titulaire sera informé, par ordre de service, de la date de démarrage de la prestation. La prestation sera alors réalisée dans le délai proposé par le titulaire dans son offre.

### Tranche ferme : Phase 1 : Sensibilisation des dirigeants

### Eléments de contexte

Innover dans son management est un acte qui reste de la responsabilité du dirigeant. Les approches managériales sont plurielles et doivent parler au dirigeant et être en accord avec sa vision, son projet d’entreprise, vision qui 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 dans leur organisation, cette première phase veillera à présenter aux managers, différentes approches managériales au travers de témoignages, de présentation des grands principes, des résultats attendus et chemin nécessaire à parcourir pour atteindre les résultats escomptés.

### Objectifs

Ces journées, à visée formative, devront permettre aux dirigeants de découvrir différentes approches managériales et organisationnelles et d’identifier les incidences en matière de gestion des ressources humaines, matérielles et financières dans une logique de soutenabilité de leurs organisations.

Ces journées devront aider ces dirigeants à prendre du recul sur leurs pratiques, comprendre une approche managériale spécifique dans une perspective d’appropriation de ces concepts pour leur propre organisation.

Ainsi des apports théoriques, témoignages et aide à la projection dans leur propre organisation sont attendus.

Ces journées devront s’inscrire dans une démarche d’organisation apprenante afin de permettre aux dirigeants de comprendre au mieux les spécificités de chaque approche, leurs outils, les incidences possibles en matière de gestion du personnel, organisation du travail, modèle économique et de les accompagner dans la réflexion sur leur vision et projet managérial de leur structure.

**A l’issue des 6 journées de sensibilisation, les dirigeants pourront se positionner sur le parcours de leur choix afin de suivre les formations approfondies en inter et intra dispensées dans le cadre des tranches optionnelles 1 et 2 (sous réserve d’avoir été sélectionné par le Comité de pilotage après la phase de diagnostic de maturité).**

### Méthodologie – Déroulement de la prestation

* **6 rencontres d’une durée de 1 jour** (1 par lot) :
* Le groupe sera composé d’environ 20 à 25 dirigeants de structures ainsi que d’un ou plusieurs représentants du pouvoir adjudicateur.
* Ces rencontres se dérouleront dans un lieu central par rapport à la localisation des participants impliqués dans ce programme (sauf négociation différente avec les participants, dans une logique d’équité territoriale).

### Attendus à l’attention des prestataires :

La prestation intègre les éléments suivants :

* En amont de la journée de sensibilisation :
  + Construire le support d’intervention
  + Convocation des structures au moins 3 semaines à l’avance (la date devra donc être retenue avant cette échéance), le lieu pouvant n’être notifié que dans les 15 jours précédant la journée.
* Pendant la journée :
  + Installation de la salle pour stimuler l’apprentissage et l’échange entre les participants
  + Signature des feuilles d’émargement
  + Réalisation de l’évaluation de la journée par un questionnaire. Ces questionnaires seront transmis au pouvoir adjudicateur pour analyse.
  + Transmission des supports présentés pendant la journée aux participants le jour de la formation au format papier ainsi que par voie électronique.
* A l’issue de la journée :
  + Un support synthétique est attendu présentant les avantages et points clés de cette approche ainsi qu’une bibliographie/ vidéothèque de valorisation de cette méthode afin de la diffuser aux participants mais aussi plus largement aux acteurs du secteur, dans un délai de 3 semaines à l’issue de la journée de sensibilisation.
  + Transmission des feuilles d’émargement dans les 15 jours
  + La réalisation d’un rapport d’étonnement sur les questions et état d’avancement des dirigeants sera un plus, à remettre dans un délai de 1 mois après la fin de la formation.

Lors de la première phase de ce programme, il est demandé l’intervention de prestataires différents, spécialistes de ces approches.

**Le candidat décrira dans son mémoire technique la méthode utilisée pour atteindre les attendus de cette phase 1 et contiendra le programme détaillé de cette journée.**

### Tranche ferme : Phase transversale : programme de recherche

### Objectifs :

* Favoriser l’analyse de l’impact de ce programme et de ces approches sur le secteur
* Favoriser l’acculturation et l’envie de s’impliquer dans cette transition à d’autres structures voire plus largement dans le secteur

### Méthodologie – Déroulement de la prestation

Attendus à l’attention du prestataire :

* **Participation/ intervention lors de 2 rencontres** dont une à l’issue du programme pour témoigner, partager sur leur approche et retour d’expérience
* Echange éventuel (en visio ou sur site) avec les autres formateurs et chercheurs pour partager sur les approches et les ressentis dans ce qui aura été mis en place au sein des structures.

### Tranche optionnelle 1 : Phase 3 : Formation approfondie inter structures

### Objectifs :

L’enjeu de cette étape est de permettre aux dirigeants et à quatre représentants de leur équipe de s’approprier opérationnellement le concept, les techniques d’une approche spécifique, ainsi que les étapes clés en vue de la mise en œuvre d’un plan d’action.

Le choix du parcours reviendra aux structures sélectionnées par le Comité de pilotage à l’issue du diagnostic de maturité réalisé entre juillet et octobre 2020.

A l’issue de la journée, les dirigeants pourront se positionner sur la poursuite du programme et s’inscrire à la formation dispensée dans le cadre de la tranche optionnelle 2.

### Méthodologie et lieu d’exécution :

En fonction des choix des structures entre les différents parcours proposés, entre 3 et 5 parcours seront engagés, il est attendu un minimum de 2 entreprises sur le même parcours soit 10 participants afin qu’il soit lancé.

* **Cette formation s’étalera sur 6 à 8 jours**, découpés de manière à proposer des sessions de formation accolées sur 2 jours et espacées entre les sessions afin de permettre des expérimentations des techniques acquises au sein des structures
* Des apports théoriques, lectures, témoignages et outils d’aide à la préparation de sa transformation devront être proposés aux participants.

Les groupes seront composés de 10 à 20 personnes à raison de 5 représentants par structure (soit 2 à 4 structures). Au-delà, un groupe complémentaire pourra être composé afin de permettre de maintenir une taille de groupe adéquate à l’apprentissage et aux échanges entre les participants.

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

### Attendus à l’attention des prestataires

* En amont des journées de formation :
* Trouver des salles adaptées. Ces lieux devront faciliter la formation active des participants ; ainsi les salles de classe sont à éviter.
* Envoyer les convocations à partir des listes fournies par le pouvoir adjudicateur, au moins 4 semaines à l’avance
* Construire les supports de formation
* Pendant les journées de formation :
* Installer les salles pour stimuler l’apprentissage et l’échange entre les participants
* Faire signer les feuilles d’émargement
* Les supports présentés pendant ces journées de formation devront être cédés aux participants le jour de la formation au format papier ainsi que par voie électronique
* Réaliser l’évaluation de ce parcours de formation par un questionnaire le dernier jour de la formation à remettre le soir même
* A l’issue de cette phase de formation :
* Transmettre les feuilles d’émargement dans les 15 jours
* Réaliser un rapport d’étonnement sur les questions et état d’avancement des équipes sera un plus, à remettre dans un délai de 1 mois après la fin de la formation.

### Modalités de sélection :

L’affermissement de cette tranche optionnelle sera déterminé par le choix des structures retenues à la suite du diagnostic de maturité et de leur choix d’approche.

Un programme pédagogique détaillé est demandé dans le mémoire technique afin de solliciter les fonds de financement de la formation pour cette phase.

### Tranche optionnelle 2 : Phase 4 : Formation intra-structures des équipes

### Eléments de contexte

La mise en œuvre de ces nouvelles pratiques nécessite souvent de continuer à être formé et suivi. En outre, la mobilisation des équipes est le nouveau défi que le dirigeant, soutenu par les quatre autres personnes ayant suivi la formation inter structures, devra opérer. Faire face aux réticences au changement, convaincre et récupérer l’adhésion, partager ce projet de transition, nécessitent de nouvelles compétences qui seront l’objet de cette formation. En outre, cette phase visera à former de nouvelles personnes pour faciliter l’implication d’un plus grand nombre dans cette démarche de transition.

### Objectifs

Former les dirigeants et les équipes dans la mise en place opérationnelle d’une dynamique de co-construction de cette nouvelle voie au travers de journées de formation sur une durée de 10 mois à partir de la formation approfondie inter structures.

### Attendus à l’attention des prestataires

* En amont des journées de formation :
  + Construire les supports de formation
  + Les dates d’intervention seront négociées directement entre le prestataire et la structure
* Pendant les journées de formation :
  + Faire signer les feuilles d’émargement
  + Les supports présentés pendant ces journées de formation devront être cédés aux participants le jour de la formation au format papier ainsi que par voie électronique
  + Réaliser l’évaluation de ce parcours de formation par un questionnaire le dernier jour de la formation à remettre le soir même
* A l’issue de la dernière journée de cette étape :
  + Transmettre les feuilles d’émargement dans les 15 Jours
  + Réaliser un rapport d’étonnement sur les questions et état d’avancement des structures sera un plus, à remettre dans un délai de 1 mois après la fin de la formation.

### Méthodologie – Déroulement de la prestation

**1 journée par mois** au sein des structures en présence de représentants de la structure pour faciliter la mise en œuvre des concepts clés étudiés en formation.

### Modalités de sélection et de réponses attendues :

* Le pouvoir adjudicateur se réserve le droit de ne pas affermir cette tranche optionnelle si les services ayant suivi ce parcours décidaient d’abandonner le suivi de ce programme.
* Un programme pédagogique sera demandé en amont de cette phase afin de solliciter les fonds de financement de la formation pour cette phase.

Le pouvoir adjudicateur se réserve le droit d’apporter des modifications au programme.