



Reconnue d'utilité publique

UN NOUVEAU MODÈLE D'ORGANISATION  
D'UN SERVICE D'AIDE À DOMICILE :

# L'ASAPAD S'INSPIRE DE BUURTZORG

---

Depuis janvier 2019, l'ASAPAD, service d'aide à domicile basé dans le Douaisis (Nord), met en œuvre une nouvelle organisation inspirée de Buurtzorg aux Pays-Bas. Elle est fondée sur la constitution d'équipes de proximité d'auxiliaires de vie autonomes. Le projet veut conjuguer satisfaction professionnelle et satisfaction des bénéficiaires.

AOÛT 2019

Les membres  
du Directoire  
de la Fondation  
Partage et Vie,  
M. Dominique Monneron,  
Pr. Claude Jeandel,  
M. Jean-Claude Gérard,  
remercient les équipes  
de l'ASAPAD  
et les partenaires pour  
la mise en œuvre de  
ce nouveau modèle  
d'organisation.



## POURQUOI UN NOUVEAU MODÈLE D'ORGANISATION ?

**Interview de Sylvia Lagana,**  
directrice de l'ASAPAD

## LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE ET LES PREMIERS RÉSULTATS

### ZÉPHIR ET ALDA, PREMIERS CONCERNÉS

**Interview de Zéphir G.,**  
bénéficiaire de l'ASAPAD

**Interview de Alda L.,**  
auxiliaire de vie à l'ASAPAD

## EN SAVOIR PLUS SUR L'ASAPAD

Les bénéficiaires des services de l'ASAPAD

Qui sont les partenaires de l'ASAPAD ?

# POURQUOI UN NOUVEAU MODÈLE D'ORGANISATION ?

L'ASAPAD fait face à un changement dans son modèle économique, lié notamment à la baisse des tarifs horaires de prestation fixés par le Conseil départemental du Nord.

Par ailleurs, le service rencontre, comme tous les acteurs du secteur, des difficultés importantes dans la gestion des ressources humaines, liées à l'absentéisme, aux difficultés de recrutement et au manque d'attractivité du métier d'aide à domicile. Ce métier est en effet caractérisé par une pénibilité réelle : il est exercé de façon relativement isolée ; il génère une charge mentale importante du fait de la fragilité des personnes prises en charge ; les emplois du temps varient et les déplacements sont fréquents d'un domicile à l'autre.

L'expérimentation Buurtzorg consiste à transformer l'organisation pour développer l'autonomie des équipes de terrain, la solidarité entre collègues et l'intérêt du métier d'aide à domicile. Il s'agit ainsi de redonner du sens et libérer les énergies. Cette expérimentation s'inspire du modèle développé aux Pays-Bas qui a fait ses preuves depuis 10 ans sur les plans tant social qu'économique et environnemental.



**Sylvia Lagana,**  
directrice de l'ASAPAD

« L'organisation classique génère trop de sources d'insatisfaction et de démotivation. Il y a globalement une perte de sens. Les auxiliaires de vie ont le sentiment d'être les exécutantes d'un planning fait par d'autres et qui engendre beaucoup de déplacements. Toutes ressentent le manque de reconnaissance du métier. L'équipe administrative, elle, travaille dans l'urgence à « boucher les trous » du planning du fait des absences. La situation devenait vraiment difficile et les missions de chacun étaient dénaturées. Nous avons partagé le même constat. Avec cette expérimentation, nos principaux objectifs sont :

- améliorer la qualité perçue par les bénéficiaires, liée notamment à la diminution du nombre d'intervenants différents au domicile et à la création d'une relation directe avec les équipes ;
- développer l'intérêt du métier, l'autonomie des équipes et la qualité de vie au travail ;
- diminuer le kilométrage effectué dans la journée entre les interventions.

Nous avons eu une première réunion, avec une présentation par une auxiliaire de vie qui met en œuvre depuis deux ans en France cette organisation. Cela a permis de prendre conscience qu'il est possible de faire les choses différemment, en augmentant à la fois la satisfaction des bénéficiaires et celle des salariés. À la fin de la réunion, un tiers des auxiliaires de vie étaient volontaires pour expérimenter le modèle. »



Monique Lenglin,  
chef de service



Sarah Fromage,  
cadre administratif



Céline Boumanne,  
chargée de développement



Asmaa Boukhris,  
secrétaire planification



Véronique Baquet,  
assistante de secteur

# LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE

1

## Un diagnostic approfondi :

pour poser les fondations solides du changement à venir.

2

## Une recherche d'inspiration auprès des expériences acquises par Buurtzorg et ses émules en France :

pour sécuriser la démarche en bénéficiant de l'apport de confrères et d'experts partageant valeurs, convictions et visions d'avenir. Cette étape a mobilisé la direction de l'ASAPAD et un comité de pilotage constitué de salariés de l'ASAPAD et de la Fondation Partage et Vie.

3

## Des formations :

auto-organisation des équipes, postures de coach, communication bienveillante, outils favorisant l'intelligence collective...

4

## Un déploiement de la transformation sur 3 ans.

## Des équipes autonomes de proximité

Trois premières équipes ont été constituées en janvier 2019. Elles rassemblent entre cinq et neuf auxiliaires qui habitent à proximité les unes des autres et des bénéficiaires. Un patient travail a ensuite été fait pour s'approprier le nouveau fonctionnement.

Sylvia Lagana : « On ne fait rien dans la précipitation. La démarche ne s'improvise pas car c'est un important changement. Avant, les auxiliaires de vie travaillaient seules, maintenant elles gèrent leur planning, elles doivent s'arranger entre elles en cas d'absence et communiquer très régulièrement. Il n'y a pas de chef dans l'équipe, on y travaille selon un principe d'égalité. Ces changements vont loin dans la ré-interrogation de soi, y compris pour l'équipe administrative et le manager ! » Les auxiliaires de vie ont bénéficié de formations comme, par exemple, « apprendre à travailler en équipe autonome » ou « gérer ses émotions pour mieux communiquer. »

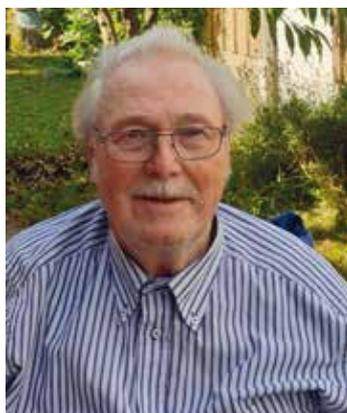
## Des résultats déjà là

**Pour les équipes :** après plusieurs mois d'expérimentation, les équipes pilotes ont exprimé qu'elles ne voudraient pas revenir à l'organisation antérieure. Il y a plus de sérénité. L'autonomie est très appréciée. Les auxiliaires de vie ont développé de la convivialité entre elles, se soutiennent les unes les autres et ont le sentiment de faire équipe. Autre résultat, et non des moindres, les temps de déplacement des auxiliaires ont diminué de moitié. Dans ces équipes, le taux d'absentéisme a fortement diminué.

**Pour les bénéficiaires :** la satisfaction, après un premier temps d'inquiétude, a immédiatement augmenté. Les appels téléphoniques d'insatisfaction sont quasi inexistantes aujourd'hui. La nouvelle organisation répond au premier besoin des bénéficiaires, qui est la stabilité des intervenants. L'équipe projet travaille aujourd'hui à mettre en place un indicateur simple et fréquent de satisfaction. Depuis mai 2019, trois nouvelles équipes sont déployées sur le terrain.



# ZÉPHIR ET ALDA, PREMIERS CONCERNÉS



## **Zéphir G. a 87 ans.**

**Bénéficiaire de l'ASAPAD, il explique pourquoi il voit positivement le changement.**

« Il y a une régularité des intervenantes et elles sont ponctuelles. Mes soins sont à 8 heures ; avant elles pouvaient arriver à 8h15 ou 8h20 ! Parfois, j'ai refusé qu'elles interviennent parce qu'il y avait du retard. Maintenant, elles se débrouillent entre elles pour être à l'heure. Et elles sont moins stressées. J'apprécie ! »



## **Alda L. est auxiliaire de vie à l'ASAPAD depuis 2016.**

**Elle explique pourquoi elle a tout de suite été volontaire.**

« Je voulais changer de toute façon : j'avais trop de déplacements, trop de changements de bénéficiaires. »

Elle a eu un peu d'appréhension au début, comme pour tout changement : « il fallait créer du lien entre collègues, se montrer à la hauteur, ne pas décevoir. Nous avons démarré chacune avec de nouveaux bénéficiaires. Il fallait se faire accepter par eux. » Alda est très positive sur l'expérience menée : « Buurtzorg est une expérience formidable, je ne voudrais pas revenir en arrière ! C'est un peu comme une nouvelle vie professionnelle qui démarre. Avant, je travaillais seule. Maintenant, on est entre collègues, il y a quelque chose qui se passe : il y a un esprit de solidarité que je n'avais jamais rencontré avant. On trouve des solutions ensemble. C'est appréciable notamment pour les cas les plus lourds. On fait aussi une météo des aidants : on échange sur comment vont les proches de nos bénéficiaires et on réfléchit à comment trouver des solutions. »

Alda indique aussi qu'elle passe beaucoup moins de temps en déplacement.

# EN SAVOIR PLUS SUR L'ASAPAD

L'ASAPAD (Accompagnement et Services Aux Personnes À Domicile) aide les personnes fragilisées par l'âge, la maladie ou le handicap qui souhaitent rester chez elles. Le service facilite leur quotidien, en proposant un accompagnement personnalisé et en adaptant en permanence les prestations pour tenir compte de l'évolution des besoins.

L'ASAPAD propose ses services dans les 64 communes du Douaisis. Le service compte 240 salariés qui interviennent quotidiennement auprès des bénéficiaires. Il fait partie de la Fondation Partage et Vie, une fondation reconnue d'utilité publique et à but non lucratif.

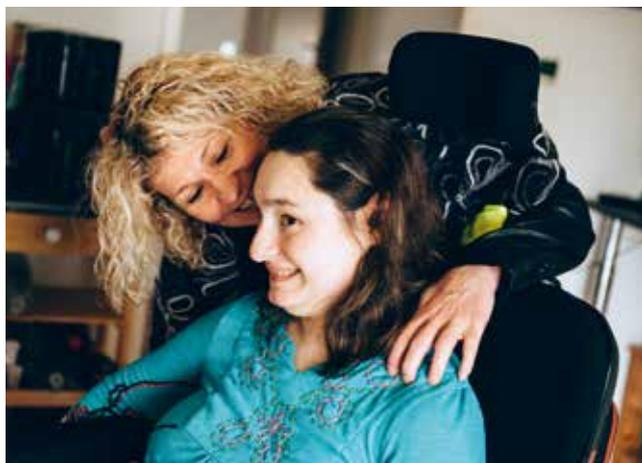
Les prestations relèvent de l'aide-ménagère (entretien du logement et du linge, courses, préparation des repas, aide aux démarches administratives...) mais surtout, et de façon croissante, de l'aide aux actes essentiels de la vie (lever, habillage, toilette, change, prise de repas, transfert, promenade, coucher...). Des prestations complémentaires sont proposées telles que la garde de jour et de nuit, le transport accompagné, la téléassistance et des prestations de bricolage ou de jardinage.

L'ASAPAD intervient en mode prestataire : cela signifie que les aides à domicile sont salariées du service et non du bénéficiaire. Elles interviennent à domicile dans le respect de l'éthique de la Fondation Partage et Vie et avec le souci permanent de tout mettre en œuvre pour délivrer des prestations de qualité.

## Les bénéficiaires des services de l'ASAPAD

Ils habitent l'arrondissement du Douaisis.  
Ils sont plus d'un millier,  
principalement des personnes âgées :  
70 % ont plus de 75 ans  
et la moyenne d'âge est de 78 ans.

L'ASAPAD accompagne également  
des personnes en situation de handicap,  
adultes et enfants.



## Qui sont les partenaires de l'ASAPAD ?



- **La AG2R La Mondiale**, premier financeur qui a apporté son soutien à l'expérimentation



- **Le Conseil départemental du Nord**



- **La CNSA**



- **La CARSAT**

- **3BGA**, partenaire opérationnel, ayant accompagné l'ASAPAD dans le lancement de la transformation

## Les structures pionnières rencontrées par l'ASAPAD :

- Buurtzorg aux Pays-Bas ;
  - ADAPH (Rouen) ;
  - VIVAT (Nord) ;
  - Alenvi (Paris).



Le service à domicile ASAPAD fait partie de la Fondation Partage et Vie. Reconnue d'utilité publique et à but non lucratif, la Fondation agit pour l'autonomie des personnes fragilisées par l'âge, la maladie ou le handicap. Elle gère 121 établissements et services en France.



Reconnue d'utilité publique

## Fondation Partage et Vie

Reconnue d'utilité publique

11, rue de la Vanne - CS 20018 - 92126 Montrouge Cedex

Tél. : 01 58 07 16 00

