

Répondre à un appel à projet

Jusqu'en 2010, la procédure de création, de transformation ou d'extension d'établissements ou de services sociaux ou médico-sociaux prévoyait l'élaboration d'un dossier dit « dossier CROSM ». La présentation de ce dossier au CROSM n'était satisfaisante ni pour les gestionnaires, ni pour les pouvoirs publics. Une fois l'avis positif du CROSM reçu, certains projets n'étaient pas mis en oeuvre faute de financements disponibles.

Les changements en cours

La loi HPST a réformé la procédure d'autorisation de création de places en créant une procédure d'appel à projet dans laquelle l'initiative revient principalement aux pouvoirs publics.

L'appel à projet doit permettre de sélectionner les propositions les plus conformes aux priorités collectives définies par le projet régional de santé (pour le secteur médico-social). Il offre également davantage de garanties aux promoteurs, dans la mesure où, une fois retenus, les projets auront vocation à être autorisés et financés immédiatement par l'autorité publique compétente.

Les CROSM sont supprimés et remplacés par une commission de sélection chargée de donner un avis sur les projets présentés.

Les représentants des usagers du secteur médico-social seront présents dans les commissions de sélection chargées d'émettre un avis sur les projets soumis à autorisation.

Afin que l'appel à projet ne se traduise pas par une logique de « commande administrative » et que les acteurs de terrain puissent continuer à être une force de proposition innovante, une partie des appels à projet sera réservée à la présentation de projets expérimentaux ou innovants et répondront à un cahier des charges allégé.

Les autres projets seront élaborés à partir d'un cahier des charges précis, et selon sera une procédure déterminée par un décret (non encore paru au 15 février 2010) qui déterminera les règles de publicité, les modalités de l'appel à projet, le contenu du cahier des charges, ainsi que les modalités d'examen et de sélection des projets présentés.

Si le décret d'application n'a pas encore été publié, les éléments de fond sont aujourd'hui clairs : « La procédure d'appel à projets permettra de sélectionner et de financer sans délai, les projets présentant la meilleure réponse aux besoins identifiés au meilleur coût pour les usagers et la collectivité.

Les projets pourront être comparés entre eux, sur la base d'un cahier des charges clair, qui permettra, à qualité égale, de sélectionner le mieux disant.

Cette procédure a pour objectif une mise en concurrence loyale et équitable. Elle entrera en vigueur au plus tard au 1er juillet 2010». Valérie Létard. Assemblée Nationale. Débats du 11 février 2009

Le secteur social et médico-social a été progressivement structuré par les administrations et les législateurs mais il n'est aujourd'hui plus seulement régi par des dispositifs et des cadres administratifs.

La question n'est plus de savoir s'il y a un marché ou non dans le social mais de connaître quel est le niveau de contrainte de ce marché.

La tentation du « chacun pour soi »

La notion de mise en concurrence des offres s'inscrit dans un contexte de restructuration du secteur social et médico-social et vient quelque peu bouleverser les méthodes de travail. Le réflexe premier pourrait être de se sentir insécurisé et déstabilisé par ces nouvelles modalités de fonctionnement et de développer une posture attentiste, ou de repli, voire de déni face aux changements en cours.

Jouer la carte du collectif

Cette nouvelle configuration de l'offre médico-sociale sur un territoire donné (la région) et parce qu'elle s'inscrit dans un contexte de maîtrise de la dépense publique, fera émerger des modalités de coopérations, une mise en réseau plus systématique, des partenariats solides et un maillage de compétences destiné à renforcer l'efficacité et l'efficience des interventions auprès des personnes accompagnées.

Cependant, aujourd'hui, les établissements connaissent très bien les dispositifs qu'ils déploient, beaucoup moins bien leur environnement « concurrentiel ».

Une méthodologie de réponse d'appel à projet

Afin de mieux s'inscrire dans cette dynamique projet, les établissements pourront s'appuyer sur une méthodologie permettant d'avancer par étapes :

- Clarification du contexte dans lequel s'inscrit la demande publique,
- Définition des besoins de la population cible ou des groupes cibles,  Traitement et formalisation des observations « terrain »,
- Définition des objectifs d'intervention accompagnés de leurs indicateurs de performance et indicateurs d'impact.
- Exposé des modalités d'évaluation du projet présenté.

Critères possibles de sélection des offres

- Conformité aux éléments du cahier des charges
- Budget maîtrisé
- Appartenance à un réseau coordonné
- Qualification des professionnels
- Certification des modes de fonctionnement (Budgétaires et organisationnels) et démarche

d'évaluation interne.

Les pièges à éviter

- Vouloir mettre en place une action de grande envergure pour un problème mineur
- Toucher un groupe spécifique qui fait déjà l'objet d'interventions adaptées
- Se concentrer sur des comportements ou des facteurs environnementaux dont la relation avec le problème est incertaine
- Concevoir une action inadéquate
- Concevoir une action dont l'introduction s'expose à une résistance.

La fonction « Chef de projet »

Une fonction transverse se consolide aujourd'hui dans les établissements, celle de chef de projet. Il est capable de :

- Conduire un appel à compétences
- Construire l'architecture d'élaboration du projet (dont le rétro planning)
- Aider à la définition des objectifs de recherche et de production du groupe
- Animer des séances de travail
- Rédiger les comptes-rendus
- Assurer les retours d'informations auprès du comité de direction

La conduite efficace des projets repose sur la capacité d'une équipe à se structurer autour de réponses nouvelles, à rester en éveil pour développer des axes innovants d'intervention et non sur sa capacité à répondre « à la chaîne » à tous les appels à projets lancés sur un territoire.