



EHESP

DESSMS – Promotion Thérèse CLERC

Promotion : **2016 - 2017**

Date du Jury : **décembre 2017**

Formation professionnelle des agents et stratégie de l'établissement

Emilie VIGNAU

Remerciements

Je remercie l'ensemble du corps professoral de l'EHESP pour la transmission d'une partie de leurs savoirs durant ces vingt-quatre mois qui me préparent à une passionnante carrière professionnelle.

Je remercie particulièrement Catherine BARTHE-MONTAGNE pour son accompagnement, ses conseils précieux et sa confiance durant les huit mois de stage. A une collaboration que j'espère longue et enrichissante.

Je tiens à remercier l'ensemble des professionnels rencontrés lors de mon stage, pour leur accueil chaleureux et leur simplicité. Je remercie également l'équipe administrative : Anne-Gaëlle, Isabelle et Christelle pour leur bonne humeur quotidienne qui a rendu ce stage si agréable.

Merci aux personnes sollicitées pour un entretien et qui ont pris le temps. Ces rencontres instructives ont fait vivre ce mémoire.

Merci également à Nicole BOHIC pour son écoute et sa gentillesse.

Enfin, je souhaite remercier Mathieu qui m'a accompagné et soutenu depuis le premier jour de cette aventure. Merci pour ta patience. Un grand merci également à mes parents et ma sœur qui m'ont toujours fait confiance et encouragés.

Sommaire

Introduction.....	1
1 La formation professionnelle, comme levier de qualité et de performance :.....	5
1.1 La politique de formation professionnelle incluse à la démarche qualité de l'établissement :	5
1.1.1 La démarche qualité indissociable de la politique de formation :	5
1.1.2 Performance et qualité des accompagnements : amélioration, anticipation et adaptabilité	6
1.1.3 La formation professionnelle composante de la Qualité de Vie au Travail :....	7
1.2 Le Plan de formation, outil de gestion et de planification :	9
1.2.1 Le processus d'élaboration du Plan de formation :.....	9
1.2.2 Définition des axes stratégiques de la politique de formation :.....	10
1.2.3 Mise en adéquation des souhaits de formation et besoins de l'établissement : l'exemple de l'entretien annuel de formation.....	15
1.2.4 Le financement de la formation :	16
1.2.5 La mise en œuvre du Plan et son suivi :.....	18
1.2.6 L'évaluation collective et individuelle du Plan de formation :.....	19
1.3 Les freins à la formation des professionnels :	21
1.4 Les préconisations en lien avec la qualité et la performance :	24
1.4.1 L'élaboration concertée du Plan de formation : prendre le temps de la discussion et s'imposer le respect d'étapes structurantes	24
1.4.2 Miser sur l'innovation pédagogique : l'exemple des Serious Game	25
2 La formation professionnelle comme levier de développement managérial : ...	27
2.1 Management et formation.....	27
2.2 Un manager à l'écoute et communicant :	29
2.3 Un accompagnement individualisé pour favoriser l'autonomie des agents et leur motivation :	31
2.3.1 Le développement de l'autonomie des agents :	31
2.3.2 Former pour prévenir le risque de la démotivation	33
2.3.3 Renforcer l'attractivité et la fidélisation du personnel :	35

2.4	Les préconisations favorisant un management de proximité et de qualité :	37
2.4.1	Veiller à la bonne organisation des formations pour mettre l'agent dans des conditions d'apprentissage optimales :	37
2.4.2	Mettre en place un groupe d'échange et de formation de cadres intermédiaires inter-établissements.	38
3	La formation professionnelle comme levier d'insertion sociale : une nécessaire implication de tous les acteurs	39
3.1	L'agent, acteur central de la politique de formation	39
3.1.1	Les autres outils et dispositifs à la disposition des agents :	39
3.2	Les Contrats d'Accompagnement dans l'Emploi (CAE) :	41
3.2.1	Le dispositif :	41
3.2.2	Le bilan de la formation des emplois d'avenir :	43
3.2.3	L'avenir des contrats aidés :	43
3.3	La notion de co-investissement : responsabilité partagée en matière de formation	44
3.4	L'importance du paritarisme dans la conduite de la politique de la formation professionnelle :	45
3.5	Les préconisations intégrant l'accompagnement au cœur du processus de sécurisation :	47
3.5.1	La mise en place systématique de tuteur à l'arrivée d'un nouvel agent :	47
3.5.2	La mise en place d'une commission formation :	48
	Conclusion	53
	Bibliographie.....	I
	Liste des annexes	IV
	→Avez-vous mis en place un plan pluriannuel de Formation ?	VI
	→Existe-t-il un suivi/restitution des formations ?.....	VI
	Grille d'entretien pour le délégué régional ANFH	VIII

Liste des sigles utilisés

ANFH : Association Nationale de Formation Hospitalière pour les agents de la Fonction publique Hospitalière

ARS : Agence Régionale de Santé

CAE : Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi

CAP : Commission Administrative Paritaire

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

CEC : Compte d'Engagement Citoyen

CFP : Congés de Formation Professionnelle

CNSA : Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie

CPA : Compte Personnel d'Activité

CPF : Conseiller en Parcours de Formation

CPF : Compte Personnel de Formation

CPOM : Contrat Pluriannuel et d'Objectifs de Moyens

CTE : Comité Technique d'Etablissement

CVS : Conseil de Vie Sociale

DIF : Droit Individuel à la Formation

DPC : Développement Professionnel Continu

DPCM : Développement Professionnel Continu Médical

EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

EP : Etudes Promotionnelles

FHF : Fédération Hospitalière de France

FIPHFP : Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique

FPH : Fonction Publique Hospitalière

FPTLV : La Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie

GHT : Groupements Hospitaliers de Territoire

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

MPO : Management Par les Objectifs

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé

PASA : Pôle d'Activités et de Soins Adaptés

QVT : Qualité de Vie au Travail

RH : Ressources Humaines

SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

Introduction

« Investir dans la formation c'est conjuguer au présent mais aussi au futur le souci des hommes et le souci des résultats ».

Philippe BLOCH

Au fil des années, la question de la formation est devenue de plus en plus centrale. Face au contexte très évolutif de nos établissements la formation est une réponse pragmatique au besoin croissant d'amélioration de la qualité d'accompagnement des résidents via le renforcement des compétences des agents.

En effet, l'allongement de la durée de vie, les progrès de la science, le développement de nouvelles pathologies, sont autant d'éléments qui obligent les directeurs à un constant perfectionnement des pratiques professionnelles de leurs équipes ainsi qu'à une anticipation et une réactivité accrues.

Simultanément, l'allongement des carrières, le risque d'usure professionnelle, les restrictions budgétaires, les difficultés de recrutement et de remplacement sont autant de frein à la performance des établissements.

Ces défis demandent une forte adaptabilité des agents et de leur direction. Pour cela, des moyens spécifiques, via la formation, sont mis à leur disposition. La formation professionnelle continue et la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie (FPTLV)¹ en sont une traduction concrète. Ces deux leviers ont une application directe dans les Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD) au travers du Plan de formation.

Les pouvoirs publics se sont emparés du sujet et les reformes ont renforcées ce droit. La réglementation de la formation professionnelle en France commence en 1971 avec la loi Delors². La formation permanente professionnelle devient ainsi une « *obligation nationale* » : la formation est un droit que l'employeur doit financer à son salarié.

¹ Décret n°2008-824 du 21 août 2008.

² Art. 1 de la loi n°71-575 du 16 juillet 1971, portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente.

Le décret du 16 juin 1975³ applique ce nouveau droit à la formation professionnelle continue dans la Fonction Publique Hospitalière (FPH), droit qui sera ensuite repris dans le statut des fonctionnaires⁴ puis un décret propre à la FPH⁵.

Il faudra ensuite attendre 2007 pour voir apparaître le concept de « *formation professionnelle tout au long de la vie* » (FPTLV) qui vient redynamiser la politique de formation professionnelle en créant de nouveaux dispositifs comme la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), le bilan de compétence ou le Droit Individuel à la Formation (DIF). La FPTLV doit permettre à un agent d'exercer ses fonctions durant toute sa carrière dans la meilleure des conditions mais aussi d'améliorer la qualité du service rendu⁶aux usagers.

Le Développement Professionnel Continu (DPC) sera lui créé le 21 janvier 2009 par la loi « *Hôpital-Patients-Santé-Territoire* »⁷.

Enfin, il existe depuis le 1^{er} janvier 2017⁸, le Compte Personnel d'Activité (CPA) qui comprend le Compte Personnel de Formation (CPF) et le Compte d'Engagement Citoyen (CEC). Le CPA est à destination des fonctionnaires et des contractuels de la fonction publique et il a vocation à renforcer l'autonomie des agents et faciliter leur évolution professionnelle⁹.

Dans la Fonction Publique Hospitalière (FPH), le taux d'accès à la formation est important et constant depuis 2010. En 2016, 58% des agents sont partis au moins une fois en formation ce qui représente plus de 25,9 millions d'heures¹⁰ et 1 050 400 départs en formation. Les départs ont augmenté de 2,6% par rapport à 2015.

Le dictionnaire Larousse définit la formation comme étant « *l'action de donner à quelqu'un, à un groupe, les connaissances nécessaires à l'exercice d'une activité* ».

Les enjeux de la formation professionnelle sont donc nombreux et ils se situent au cœur du projet social de l'établissement et porté par son directeur.

³ Décret n° 75-489 du 16 juin 1975³.

⁴ Art 22 de la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.

⁵ Décret du 5 avril 1990 relatif à la formation professionnelle continue des agents de fonction publique hospitalière.

⁶ Art.1 du décret n°2008-824 du 21 août 2008.

⁷ Loi n°2009-879 du 21 janvier 2009.

⁸ Article 22 ter de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, tel que modifié par l'ordonnance n°2017-53 du 19 janvier 2017.

⁹ Décret n°2017-928 du 6 mai 2017 relatif à la mise en œuvre du compte personnel d'activité dans la fonction publique et à la formation professionnelle tout au long de la vie.

¹⁰ D'après les chiffres donnés dans le rapport d'activité ANFH 2016.

J'ai effectué mon stage de professionnalisation au sein d'un Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD) public hospitalier, situé dans une commune rurale du Puy-de-Dôme (63), en périphérie de Clermont-Ferrand (à 25 kilomètres).

L'EHPAD a été entièrement reconstruit en 2006 et accueille aujourd'hui 84 résidents. Il se compose de trois unités de vie composées de vingt-huit chambres individuelles. Le taux d'encadrement est de 0,67 Equivalent Temps Plein (ETP) puisque 56,05 ETP ont été approuvés en 2015. Depuis 2015, un Pôle d'Activités et de Soins Adaptés (PASA) a ouvert ses portes et permet d'accueillir quatorze résidents.

Lors de ce stage, j'ai pu observer certaines pratiques qui m'ont interrogées. En effet, l'importance de la formation professionnelle est reconnue par tout le monde au sein de la structure mais son exploitation concrète n'est pas optimale ni par les agents ni par la direction.

En assistant à la restitution de formations se déroulant en interne, j'ai pris conscience de certains éléments et que des pistes d'amélioration sont envisageables.

Alors, comment fait-on pour que la formation professionnelle devienne un véritable axe stratégique pour le directeur et son établissement ?

Ainsi, la formation professionnelle présente plusieurs leviers stratégiques et il est possible d'en distinguer trois. La formation professionnelle est un levier de qualité et de performance pour les établissements (chapitre I). La formation est également au cœur du projet social pour le manager (chapitre II). Enfin, la formation professionnelle facilite l'insertion sociale grâce à l'implication de tous les acteurs (chapitre III).

Ce travail est basé sur des observations du terrain, des entretiens auprès de différentes personnes (directeurs d'EHPAD publics, responsables de services, délégué régional de l'ANFH, délégués du personnel, cadre de santé, responsable formation issu de l'industrie, formatrice)¹¹ et une analyse documentaire.

Les entretiens se sont décomposés en deux étapes. Les premiers avaient pour but d'explorer le sujet de la formation professionnelle dans le FPH et d'orienter mes analyses documentaires. Puis, une fois ce premier travail d'exploration fait, j'ai souhaité compléter

¹¹ Cf. annexe 1

avec d'autres entretiens pour venir confronter les points de vue et ainsi en tirer des bonnes pratiques dont je puisse m'inspirer dans mon futur exercice professionnel.

La majorité des entretiens s'est déroulée en présentiel pour une durée moyenne de 1h15 et en suivant un guide d'entretien non directif puis directif¹² afin de recueillir des informations précises.

L'exploration du sujet de mémoire par l'intermédiaire de ces rencontres s'est révélée très riche et m'a permis de me questionner face à de nombreuses réflexions de qualité. En effet, les différentes pratiques en matière de conception du Plan de formation par exemple sont révélatrices de divergences d'opinions quant à la place même de la formation dans sa pratique managériale au quotidien.

¹² Cf. annexe 2

1 La formation professionnelle, comme levier de qualité et de performance :

La formation professionnelle va produire des bienfaits pour les agents en améliorant leur pratique professionnelle, pour les résidents en leur assurant une qualité d'accompagnement toujours optimale et pour l'établissement à travers, notamment, l'approfondissement et le perfectionnement de sa démarche qualité.

1.1 La politique de formation professionnelle incluse à la démarche qualité de l'établissement :

1.1.1 La démarche qualité indissociable de la politique de formation :

La démarche qualité est un processus visant à l'amélioration continue de la qualité des prestations fournies aux résidents. Elle doit être volontaire, collective et sur une longue durée. En effet, il faut réfléchir sur le long terme car il va s'agir de faire évoluer ou modifier les mentalités des professionnels. L'établissement doit engager cette démarche pour consolider ses points forts mais aussi agir sur ses points faibles en vue de les réduire progressivement. C'est une démarche transversale et interdisciplinaire. Tous les services doivent œuvrer dans ce sens en agissant de façon collective et concertée. Cette action est quotidienne, la question de l'amélioration de la prise en charge doit être centrale dans la pratique des agents. La démarche qualité contribue ainsi à faire évoluer les pratiques des professionnels dans le but de participer à l'amélioration de leurs conditions de travail.

La qualité des prises en charge doit être une priorité pour le directeur d'un point de vue déontologique mais aussi dans l'intérêt de son établissement. La renommée d'un établissement d'hébergement est capitale, il est important de l'entretenir et de la faire progresser. Cela permet de « *garantir* » autant que possible un bon taux d'occupation des chambres ce qui assure des financements stables. Avoir un bilan financier équilibré, voire même qui permet de dégager quelques excédents, est important pour le maintien des moyens humains et matériels.

Les résultats de l'enquête de satisfaction de mon lieu de stage le confirment. Lors de l'analyse, il est apparu que 67% des résidents ont eu connaissance de l'établissement grâce « *au bouche à oreille* ». Le taux de satisfaction générale est de 99%. Parallèlement, le taux d'occupation pour l'année 2016 était de 98,5%.

Pour être reconnu et attractif sur un territoire, il est possible d'identifier deux principaux éléments : l'établissement doit jouir d'une excellente réputation concernant la qualité de ses prestations et son lieu d'implantation doit être stratégique.

L'emplacement de celui-ci va être une donnée de départ avec laquelle il faudra apprendre à composer. En effet, les établissements les plus éloignés des centres urbains vont avoir une liste d'attente plus réduite que ceux situés en ville ou dans sa proche banlieue bien desservie par les transports en commun. L'EHPAD dans lequel j'ai effectué mon stage est situé dans une commune rurale à plus de trente kilomètres de Clermont-Ferrand, où il n'existe pas d'infrastructures pour les transports en commun. Le bon taux d'occupation s'explique donc par l'autre élément sur lequel on peut travailler, c'est-à-dire la qualité de l'accompagnement proposé. Celui-ci est reconnu sur le territoire par les professionnels de santé et le réseau associatif.

La qualité de l'accompagnement va résulter de plusieurs éléments et l'un d'entre eux va être le professionnalisme du personnel soignant et non soignant. Les compétences humaines et techniques du personnel sont au cœur de la politique qualité d'un établissement. Les structures médico-sociales ont pris conscience de l'importance de la qualité. Il est maintenant habituel de voir un projet d'établissement comprenant une partie sur la démarche qualité ou même l'élaboration d'un plan d'amélioration continue de la qualité à partir des résultats des évaluations interne et externe. De même, il existe aussi des « *logiciels qualité* » qui, à travers une série de questions, vont permettre à l'établissement de faire sa propre évaluation interne pour obtenir un plan d'action détaillé sans passer par un prestataire extérieur. Au sein de la démarche qualité, la gestion des ressources humaines tient une place prépondérante, notamment, la politique de formation des agents. La qualité et la formation professionnelle sont donc intimement liées et difficilement dissociables.

1.1.2 Performance et qualité des accompagnements : amélioration, anticipation et adaptabilité

L'objectif premier de la formation professionnelle est de permettre aux agents de maintenir leurs compétences et connaissances tout au long de leur carrière et aussi d'en acquérir de nouvelles. Le maintien de leur employabilité est devenu un enjeu avec l'allongement régulier des carrières professionnelles. Il est du devoir de l'employeur de former régulièrement son personnel pour le faire monter en compétences mais aussi pour répondre à ses besoins de développement, de spécialisation ou de diversification.

Comme l'indique l'Association Nationale de Formation Hospitalière pour les agents de la Fonction publique Hospitalière (ANFH), la fonction publique hospitalière offre différents outils et possibilités aux agents et aux établissements pour la réalisation des projets de formation et de développement des compétences. L'objectif est toujours d'améliorer et renforcer la qualité de l'accompagnement des patients et des résidents. Guy PIAU, président fondateur de l'ANFH expliquait que l'association était née de l'idée « *d'instaurer pour tous les adultes, quel que soit leur parcours antérieur, la possibilité de reprendre des études ou de poursuivre une formation.* ».

Ainsi, la formation des agents est un enjeu aussi bien pour eux-mêmes que pour les résidents et l'établissement. Celle-ci doit se mettre en adéquation avec le niveau de compétences et les besoins de la structure. Pour cela, la formation permet le développement personnel de chaque agent ainsi que l'amélioration de l'efficacité et de la performance de l'organisation. Elle doit également venir apporter des solutions aux évolutions des pathologies et des prises en charge. Il va s'agir d'accompagner la montée en compétences des agents et de les préparer, avec l'établissement, à faire face aux défis du grand âge et aux prises en charge de demain. Face à cet enjeu majeur, l'anticipation est possible grâce à la formation et à l'adaptabilité de l'établissement. Une réflexion autour de la spécialisation, du développement d'offres nouvelles, de la compétitivité de la structure sur son territoire sont des éléments que devra nécessairement prendre en compte le directeur dans la gestion de son établissement.

Ainsi, la formation permet à l'agent de s'adapter à de nouvelles missions, d'améliorer ses compétences et d'anticiper les futurs besoins mais aussi de se sentir bien dans son travail.

1.1.3 La formation professionnelle composante de la Qualité de Vie au Travail :

En effet, la formation professionnelle s'est avérée être au fil des années et des réformes successives un enjeu dans l'amélioration de la prise en charge des résidents mais aussi dans le cadre de la démarche Qualité de Vie au Travail (QVT). La QVT tient désormais une place centrale dans la gestion des ressources humaines et elle est destinée à se renforcer encore dans les années à venir. Selon certains, il s'agit même d'un levier stratégique de compétitivité, elle influence l'engagement du personnel et la performance de l'établissement. Cette démarche est règlementairement encadrée et elle incombe à différents acteurs au sein des établissements médico-sociaux.

C'est l'article 1^{er} de l'Accord Interprofessionnel datant du 19 juin 2013 qui vient définir cette notion. « *La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en*

partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise. Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué ».

Le bien-être au travail doit être une préoccupation du directeur car il favorise la performance et le sentiment d'appartenance.

La QVT renferme une multitude d'éléments comme le résume cette lithographie.



Source : <http://gestionpaiegrhquichoisir.com>

De nombreuses thématiques vont trouver un écho dans la formation professionnelle. Elle est au cœur de toutes les problématiques qui vont impacter la QVT de l'agent. C'est pourquoi, il est indispensable d'associer la démarche QVT de l'établissement lors de l'élaboration de la politique de formation.

Ce qu'il ressort des entretiens avec un délégué du personnel est que la formation et la démarche qualité sont deux thématiques transversales qu'il faut penser ensemble.

La QVT inclue l'obligation juridique de l'employeur à prévenir les risques professionnels (article L.4121-2 du Code du travail). La lutte contre les risques psychosociaux est un enjeu actuel dans les EHPAD et il est essentiel d'animer le dialogue social autour de cette question pour tenter de les prévenir. La formation peut alors justement apporter une solution contre l'usure professionnelle selon une directrice d'établissement.

De même, la lutte contre l'absentéisme par l'intermédiaire, entre autres, de la formation professionnelle est une piste exploitée par l'un des directeurs rencontrer « *c'est une politique sur le long terme et qui demande beaucoup d'engagement et de temps* ». Le directeur en question commence à voir les premiers retours positifs cinq ans après son arrivée dans la structure. Les bénéfices financiers de cet investissement dans la formation des professionnels sont visibles selon lui et il continue d'œuvrer dans ce sens.

1.2 Le Plan de formation, outil de gestion et de planification :

1.2.1 Le processus d'élaboration du Plan de formation :

Il s'agit du document qui regroupe l'ensemble des axes stratégiques concernant la politique de formation professionnelle de l'établissement pour l'année à venir. Il précise les actions de formation, le Congés de Formation Professionnelle (CFP), de bilan de compétences et de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) à destination des agents fonctionnaires et contractuels.

Il peut contenir 6 types d'actions :

- La formation professionnelle initiale des personnes non qualifiées ;
- Les actions de développement des connaissances et de la compétence ;
- La préparation aux concours et examens ;
- Les Etudes Promotionnelles (EP) ;
- Les actions de conversion ;
- La VAE.

Le Plan de formation doit venir « *répondre à la politique de l'établissement qui se décline à travers le projet d'établissement* » selon le délégué régional Auvergne de l'ANFH. Il ajoute « *qu'il n'existe pas de vraies règles* » concernant son contenu si ce n'est qu'il « *doit répondre* »
Emilie VIGNAU - Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique – 2017

aux attentes de l'établissement et non être la somme de volontés individuelles ». Selon lui, l'équité doit être au cœur du plan de formation. La cohérence du projet et le croisement des volontés de chacun vont être gage de qualité.

Il lui semble opportun « *d'avoir deux ou trois parties distinctes dans le Plan de formation et tout l'enjeu résulte dans le fait de trouver un équilibre entre les volontés individuelles et la réponse aux besoins de l'établissement* ». Il est possible également de faire un Plan de formation pluriannuel pour avoir une vision sur le long terme afin de pouvoir développer une véritable stratégie qui s'étalera sur plusieurs années.

Le Plan de formation va poursuivre plusieurs objectifs dont il est possible d'extraire les principaux :

- Il doit tenter de répondre aux souhaits des agents qui veulent approfondir ou élargir leurs compétences et connaissances tout en répondant aux besoins de l'établissement.
- Il permet d'anticiper les besoins en matière de compétences en assurant l'adaptabilité des agents face à l'évolution de leurs pratiques professionnelles. La qualité de l'accompagnement n'en sera que plus renforcée.
- La formation va aussi faciliter les mobilités grâce aux mutations internes et externes. Le maintien de l'employabilité et l'accompagnement au reclassement sont des objectifs de grande importance.
- La sécurité des agents grâce à la formation permet d'améliorer la qualité de vie au travail des agents.

Selon le délégué régionale, la formalisation du plan est essentielle. Il doit être claire et suffisamment bien renseigné.

Chaque établissement procède librement à l'élaboration de son plan de formation. Néanmoins, il est possible de distinguer plusieurs étapes à respecter lors de sa formalisation et de sa mise en application.

1.2.2 Définition des axes stratégiques de la politique de formation :

Il apparaît comme essentiel de partir des axes stratégiques que souhaite développer l'établissement à travers sa politique de formation issue de son Projet d'établissement.

Cette définition doit être faite par la direction.

En effet, le directeur doit veiller à adapter les compétences de ses agents aux évolutions des prises en charge. Pour cela, une veille métier doit être mise en place. La direction devra aussi déterminer les métiers qui sont ou seront sous tension dans les années à venir afin

d'élaborer et d'instaurer une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Cette veille doit aussi intégrer la dimension territoriale pour veiller à la performance de l'établissement.

Le Plan de formation utilise différentes composantes présentées ci-dessous.

A) La GPEC :

En effet, l'élaboration d'un Plan de formation induit la définition des grands axes de formation de l'établissement, et pour cela, une GPEC s'avère nécessaire. Le Plan de formation constitue l'un des volets de la GPEC. La loi du 5 mars 2014 vient d'ailleurs renforcer le lien entre la GPEC et la formation professionnelle.

La GPEC est « *une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (effectifs) que qualitatif (compétences)* » selon Gilbert et Parlier, 2000.

Cette notion a beaucoup évolué avec le temps et elle est apparue sous différents noms.

La démarche générale de la GPEC vise à analyser les besoins de l'organisation. L'analyse de l'environnement de la structure va permettre d'effectuer des choix stratégiques qui vont eux-mêmes venir définir les besoins en ressources humaines (effectifs et compétences).

La GPEC analyse également les ressources de l'organisation. Pour cela, un inventaire des ressources humaines disponibles doit être réalisé. Il recense les compétences, les qualifications et les effectifs. A la suite de ce travail, il est possible de faire une simulation de l'évolution souhaitée des ressources.

Une fois que l'on a la définition des besoins en ressources humaines et la simulation des évolutions attendues, il faut procéder à l'analyse des écarts entre les deux. Cela permet de définir et mettre en œuvre un plan d'action qui va notamment s'axer sur la formation des professionnels, le recrutement et la mobilité encouragée.

La GPEC est donc basée sur l'anticipation afin de prévoir mais aussi prévenir les besoins. Différents outils sont à la disposition du directeur comme les fiches de poste, la cartographie des métiers, l'analyse de la masse salariale, la répartition des métiers par catégories socioprofessionnelles, la pyramide des âges et de l'ancienneté, les départs à la retraite, les évaluations des compétences, les suivis personnalisés, etc. Cette démarche permet donc directement d'élaborer la stratégie du directeur et de son établissement.

B) Le projet d'établissement :

La politique de formation d'un établissement va dépendre de deux éléments : les objectifs et finalités poursuivis et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Les finalités poursuivies vont découler directement du Projet d'établissement. En effet, celui-ci est défini par l'article L.311-8 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) modifié par la loi n°2015-1776 du 28 décembre 2015- art. 58 : *« Pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. Le cas échéant, ce projet identifie les services de l'établissement ou du service social ou médico-social au sein desquels sont dispensés des soins palliatifs et précise les mesures qui doivent être prises en application des dispositions des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens mentionnés à l'article L. 313-12. Ce projet est établi pour une durée maximale de cinq ans après consultation du conseil de la vie sociale ou, le cas échéant, après mise en œuvre d'une autre forme de participation. »*.

Le Projet d'établissement vient donc définir le projet de vie, le projet de soin et le cadre d'action des professionnels. Il va préciser les valeurs que portent les professionnels, les orientations choisies par la direction en concertation avec les résidents, le personnel et les missions de chacun. La concertation est un élément de première importance dans la rédaction du Projet d'établissement. Plusieurs entités doivent y être associées comme le Conseil d'administration, les résidents et leur famille, le personnel, les éventuels bénévoles, les intervenants extérieurs et parfois les autorités de tarification.

Les objectifs poursuivis vont également pouvoir être le fruit des plans d'action tirés des évaluations interne et externe, des Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM), de la mise en place de nouvelles coopérations territoriales comme les Groupements Hospitaliers de Territoire (GHT) ou encore de l'évolution des pathologies des publics accueillis avec une spécialisation des prises en charge. Tout ceci nécessite une adaptation des compétences des professionnels par la formation. La formation professionnelle doit permettre l'accompagnement des agents face à l'évolution de leur métier afin qu'ils deviennent acteurs des mutations qui se dessinent et ne les subissent pas. Il est important de garder une certaine flexibilité dans son exercice professionnel pour justement pouvoir s'adapter au changement et maintenir son employabilité.

Le Projet d'établissement doit mettre en avant les besoins et faiblesses de l'établissement avec lucidité. Ce premier travail va guider l'élaboration des Plans de formation pour la

période concernée afin qu'ils soient le plus adaptés possible et dans la droite lignée décidée.

C) Compétitivité et attractivité de l'établissement sur son territoire :

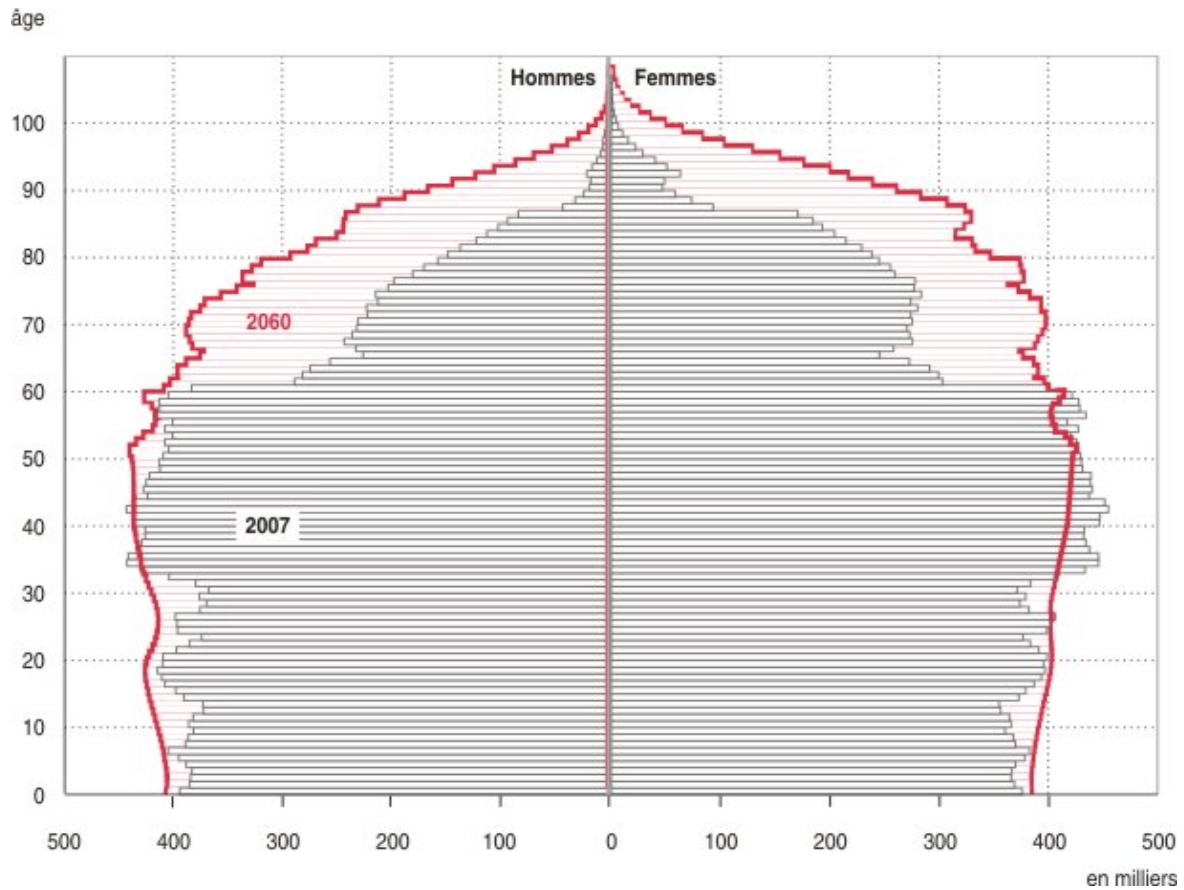
L'identification des besoins en formation renvoie à la notion des savoir-faire et de compétences. Il faut que le directeur se projette et pense les évolutions futures de sa structure afin de lui permettre de se diversifier ou au contraire de se spécialiser pour rester performant. Tout ceci nécessite du temps et de l'implication. Il faut également bien connaître son établissement, ses agents et le territoire d'implantation.

La formation professionnelle doit se réfléchir du point de vue territorial en associant des logiques de territoires. Il est impératif d'avoir une vision d'ensemble et non pas uniquement focalisée sur son personnel. La détection de l'insuffisance d'une prise en charge sur le territoire peut être une opportunité qu'il faut anticiper afin de pouvoir y répondre. L'analyse stratégique des besoins du territoire afin de les intégrer dans la réflexion au niveau de l'établissement doit être mise en avant. Ainsi, le développement d'une nouvelle offre d'hébergement, une spécialisation de prise en charge ou la capacité d'un service, peut-être pensée et favorisée.

Cette démarche de prospection et d'anticipation doit aussi permettre de faire ou d'asseoir la renommée de l'établissement. Tout directeur souhaite que son établissement jouisse d'une bonne réputation permettant une occupation de la quasi intégralité de ses chambres et ainsi maintenir de bonnes recettes financières. La bonne santé financière va permettre : d'avoir un taux d'encadrement suffisant pour assurer la qualité de l'accompagnement, d'avoir un matériel de bonne facture et performant, d'investir dans du matériel plus récent, de lancer des projets de travaux, d'innover dans les propositions d'activités, *etc.*

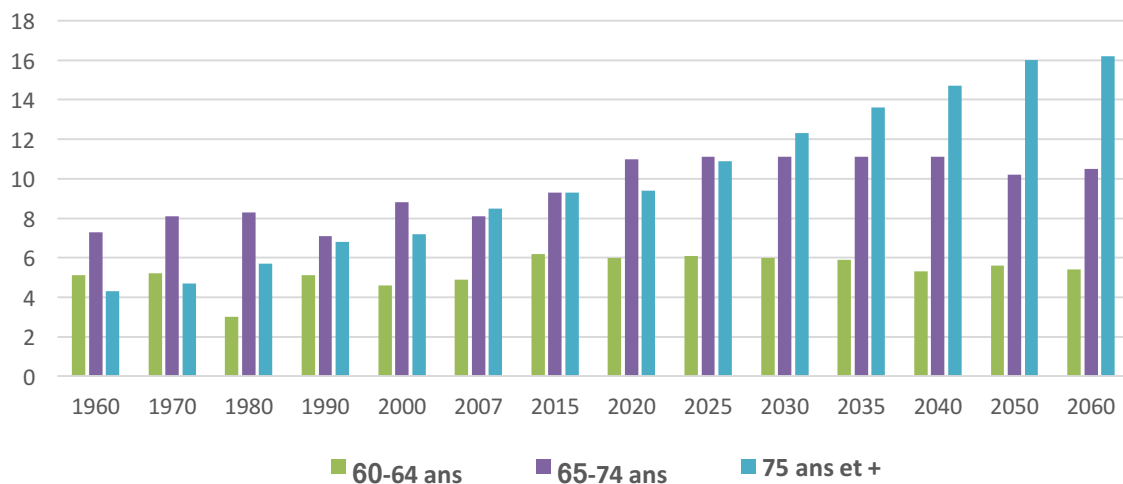
La compétitivité et l'attractivité d'un EHPAD est aujourd'hui une donnée que les directeurs doivent intégrer même si elle peut paraître en dichotomie par rapport aux valeurs du service public. En effet, le nombre de places en EHPAD va encore augmenter. Pour la période 2017-2021, 18 503 places vont être installées en France selon la CNSA, dont 72% d'ici fin 2018. Cela concerne majoritairement l'hébergement permanent avec 12 320 places et des places spécialisées pour l'accompagnement des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer.

Simultanément, la durée de vie s'allonge significativement chaque année. Selon la pyramide des âges de l'INSEE, entre 2007 et la projection de 2060, se sont les plus de 60 ans qui progressent significativement. Un tiers de la population sera donc âgée de plus de 60 ans. Il sera donc nécessaire de se questionner sur les prises en charge de demain notamment concernant les personnes centenaires.



La tranche d'âge des 75 ans et plus sera celle en plus forte progression à partir de 2035.

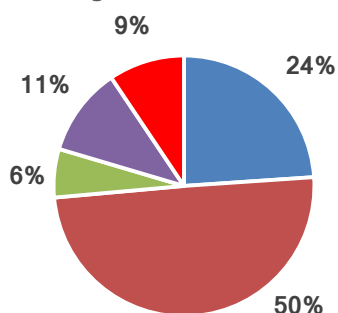
Évolution de la population de la France métropolitaine de 1960 à 2060



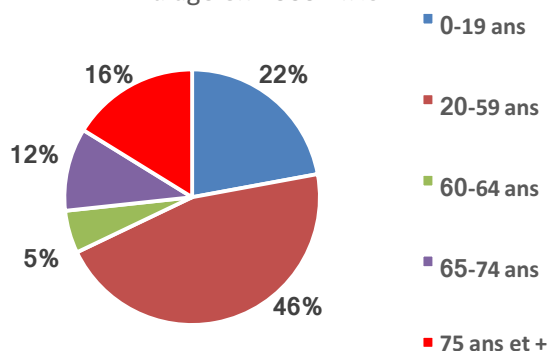
Source : d'après les chiffres de l'INSEE

Les 75 ans et plus constitueront 16% de la population en 2060. Les autres tranches d'âge varieront dans de moindres proportions. Le vieillissement de la population sera donc important. Il faudra que la société française puisse répondre aux défis du grand âge.

Proportion population par tranche d'âge en 2020 - INSEE



Proportion population par tranche d'âge en 2060 - INSEE



1.2.3 Mise en adéquation des souhaits de formation et besoins de l'établissement : l'exemple de l'entretien annuel de formation.

Certaines formations sont obligatoires et d'autres vont être proposées dans un catalogue de formations édité par divers centres de formation. Le choix de ces formations doit venir répondre à un besoin qui peut être régulier ou ponctuel.

La bientraitance, l'hygiène des locaux, la formation gestes et postures, la manutention, la sécurité incendie, la prévention des risques de dénutrition en EHPAD ou la prévention des escarres sont des formations que l'on retrouve dans chaque Plan et qui vont concerner une majorité des agents. La direction doit d'ailleurs s'assurer que les agents concernés sont formés et que le roulement fonctionne bien d'une année sur l'autre. D'autres formations vont être nécessaires plus ponctuellement en fonction de l'actualité de l'EHPAD (ouverture d'un PASA, d'une unité d'hébergement renforcé, d'un accueil de jour, l'utilisation d'un nouveau logiciel...).

L'élaboration du Plan suppose donc qu'au préalable un travail de recueil et d'analyse des besoins actuels mais aussi futurs soit réalisé. Il est nécessaire en amont de procéder au « *recensement des besoins sur une période précise* » par l'intermédiaire d'une communication efficace via des « *affichages claires* » selon le délégué régional de l'ANFH.

Lors de cette étape, le personnel doit faire remonter à la direction ses souhaits en matière de formations mais aussi de qualification. Cet échange prend la forme de l'entretien annuel de formation où le projet professionnel de l'agent est abordé. Les modalités de l'entretien sont librement définies par l'établissement mais il est courant que celui-ci se déroule après l'entretien d'évaluation, lui aussi annuel. Il est conseillé à l'agent de se renseigner en amont auprès du service des ressources humaines de son établissement pour se documenter et préparer l'entretien. Dans la pratique, cette étape n'est pas souvent réalisée par les agents.

Durant l'entretien, le supérieur hiérarchique doit aborder plusieurs points. Il doit faire un rappel des actions formatives demandées et réalisées depuis le précédent entretien. Il doit ensuite proposer à l'agent un certain nombre de nouvelles formations pour l'année à venir en cohérence avec ses missions, les évolutions des prises en charge et son projet professionnel. L'agent doit exprimer ses éventuels souhaits relatifs à la préparation de concours, le recours à une VAE, un bilan de compétences ou l'utilisation des heures de son CPF.

Le directeur doit arbitrer entre les besoins de sa structure, les attentes des agents et la maîtrise des dépenses. Mais ce sera bien à l'employeur au final d'opérer des choix et de hiérarchiser ses besoins. A partir de là, découlera une stratégie précise qui permettra de prioriser les actions de formation contenues dans le Plan. Une fois les actions de formation obligatoires recensées, il va aussi falloir s'interroger sur tous les autres vœux de formation.

La direction n'a pas d'obligation d'accepter une demande de formation de la part d'un agent mais elle doit impérativement motiver son refus. Un directeur rencontré pense tout de même que *« refuser la formation à un agent n'est pas un bon calcul car celui-ci sera démotivé par la suite et il sera très difficile de lui demander plus d'implication. Je suis donc pour l'acceptation des demandes de formation formulées par les agents à partir du moment où elles sont un minimum cohérentes et que cela n'utilise pas trop l'enveloppe du plan »*.

Un compte rendu est ensuite rédigé par le supérieur hiérarchique puis classé dans le dossier de l'agent. Celui-ci en reçoit une copie et peut faire des ajouts.

1.2.4 Le financement de la formation :

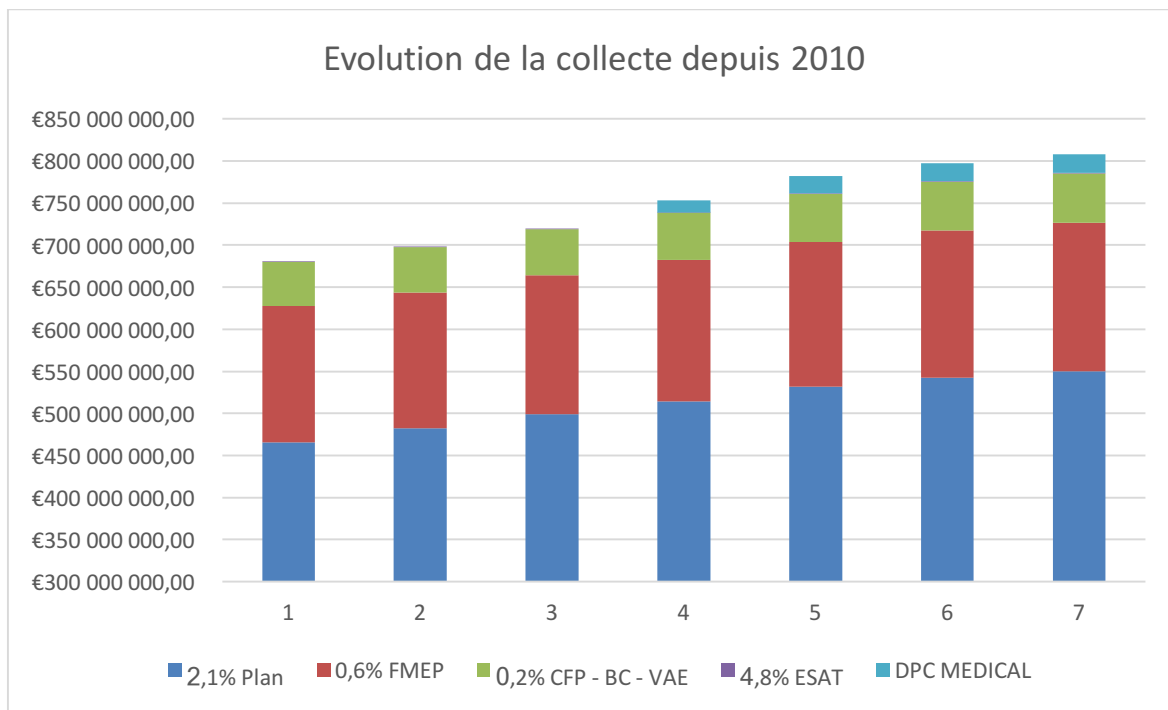
Chaque établissement relevant de la FPH peut cotiser auprès de l'ANFH qui est l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) des établissements publics hospitaliers (soit 96% des agents de la FPH en 2016) créé en 2005. Sa mission est la gestion des fonds consacrés à la formation professionnelle continue des agents de la FPH.

Elle collecte donc l'ensemble des fonds de ses cotisants destinés aussi bien au financement du Développement Professionnel Continu (DPC) et DPC Médical (DPCM) que la FPTLV pour les agents paramédicaux et médicaux relevant de la FPH.

A partir des rapports d'activités des 5 dernières années, il est possible de donner les montants des collectes de l'ANFH¹³.

¹³ Cf. annexe 3

En 2016 et selon son rapport d'activité, l'ANFH a collecté 807 971 000 €. Elle est en augmentation de 1,3% par rapport à l'année précédente. Cela trouve son explication dans l'augmentation de la masse salariale de 1%, les nouvelles adhésions au Plan (pour un montant de 1 600 000 €) et les nouvelles adhésions au DPCM (pour 470 000 €).



En effet, cette collecte regroupe plusieurs cotisations.

Tout d'abord, le financement du Plan de formation qui couvre les frais pédagogiques, les rémunérations, les frais d'hébergement et de déplacement est assuré par une cotisation obligatoire mais volontaire auprès de l'ANFH.

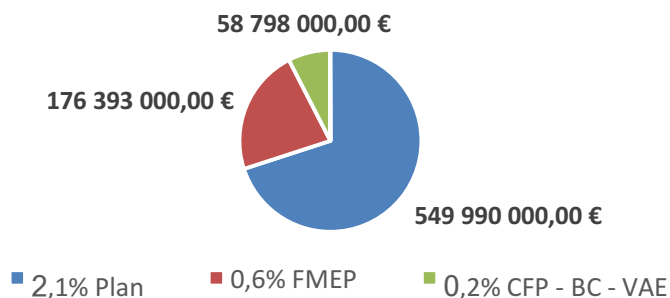
En effet, l'établissement doit cotiser à hauteur de 2,1% de sa masse salariale. Le Plan de formation peut également être financé par des fonds mutualisés de l'ANFH, des financements issus de partenariats avec le Conseil Régional, l'Agence Régionale de Santé (ARS), la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA), le Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP...). En 2016, l'ANFH a ainsi collecté 549 990 000 €.

L'établissement doit également cotiser à hauteur de 0,6% de sa masse salariale pour le Fonds Mutualisé des Etudes Promotionnelles (FMEP). En 2016, plus de 17 000 agents en ont bénéficiés.

Enfin, il cotise 0,2% de sa masse salariale pour le Congés de Formation Professionnel¹⁴ (CFP), la VAE¹⁵, le DIF/CPF et bilan de compétences¹⁶.

D'après les données tirées du rapport d'activité de l'ANFH 2016 il est possible d'établir ce diagramme :

Répartition de la collecte de l'ANFH en 2016



Au total, les établissements médico-sociaux cotisent mensuellement 2,9% de leur masse salariale pour le financement de la formation professionnelle des agents de la FPH.

1.2.5 La mise en œuvre du Plan et son suivi :

Le Plan doit être suivi lors de son application. Bien souvent, il peut arriver que certaines formations soient annulées ou reportées. Les fonds bloqués pour cette action de formation devront donc être mobilisés pour une autre formation, sous peine de ne pas être utilisés. La réactivité est primordiale afin de garantir la bonne utilisation des fonds spécialement cotisés. Il est donc impératif d'être vigilant et de confier cette mission au service RH de l'établissement.

Il faut ensuite veiller à la bonne organisation des formations. En effet, les freins à la formation identifiés précédemment font état de difficultés d'organisation, ce que confirment plusieurs d'entretiens. Libérer les agents sur les périodes de formation en renforçant simultanément les équipes est une nécessité. L'anticipation est la clé selon une cadre de santé rencontrée.

L'efficacité de la mise en œuvre du Plan peut résulter dans l'organisation de formations en interne de même que la mutualisation.

¹⁴ 3 412 CFP en cours de financement en 2016.

¹⁵ 1 222 VAE en cours de financement en 2016.

¹⁶ 4 476 bilans de compétences accordés en 2016.

L'organisation de formation en interne a un intérêt économique certain. Les directeurs rencontrés privilégient cette formule. Cela va permettre aussi aux agents « *les plus réfractaires* » de suivre une formation. Les réticences à parler à l'oral seront réduites si la personne se sent en confiance dans son établissement, entourée de personnes qu'elle connaît et côtoie quotidiennement.

La mutualisation avec un autre établissement voisin va permettre de réduire les coûts de déplacements des agents. Cela présente aussi l'intérêt de permettre aux agents d'aller visiter un autre établissement du secteur, de partager leurs expériences professionnelles, d'échanger sur des questionnements avec d'autres professionnels et de pouvoir se positionner. Aller se former en dehors de son établissement permet une ouverture d'esprit, nécessaire selon un délégué du personnel pour tous les agents.

Pour les agents suivant des formations longues, il est recommandé de réaliser plusieurs points réguliers afin de soutenir l'agent et l'accompagner s'il se retrouve face à certaines difficultés. L'accompagnement est très important et envoie un message positif à la personne.

Enfin, une directrice interrogée demande systématiquement des retours écrits aux agents après chaque formation afin qu'ils puissent préciser ce qu'ils en retirent et ce qu'il faudrait mettre en place au niveau de l'établissement pour pouvoir s'y conformer. Cette note d'étonnement lui sert ensuite de base pour lancer des actions d'amélioration. Elle leur demande également de partager oralement lors d'un rapide point d'équipe leur expérience. Ces points peuvent même prendre la forme de « *mini formation ou formation flash* ».

1.2.6 L'évaluation collective et individuelle du Plan de formation :

Enfin, le Plan de formation doit faire l'objet d'une évaluation au terme de son exécution. Cette évaluation va permettre de dresser le bilan des différentes actions de formation suivies. Ce temps d'évaluation est nécessaire afin de voir si le Plan était adapté, s'il a répondu aux besoins des agents et de l'établissement, quels sont les points d'amélioration, quelle est la valeur ajoutée à la fin de l'année. Dans la gestion de projet, la phase de bilan et d'analyse est très constructive afin de reproduire, ou pas, les mêmes actions à l'avenir. La prise de recul est bénéfique et pouvoir échanger en équipe est un atout.

Les formations vont pouvoir avoir des objectifs à court, moyen long terme. Des évaluations différentes seront alors possibles.

Les objectifs à court terme d'une formation visent le perfectionnement (individuel ou collectif), l'intégration et la professionnalisation de nouvelles pratiques professionnelles.

L'évaluation à ce stade consiste à la vérification de l'acquisition des savoirs, savoir-être et savoir-faire via un questionnaire par exemple. Elle doit intervenir dans un délai de trois à six mois.

Les objectifs à moyen terme vont être l'évolution du poste d'un agent, la mobilité interne de celui-ci ou bien la réalisation de projets individuels.

Enfin les objectifs à long terme vont être des changements organisationnels afin d'adapter l'organisation à une nouvelle activité par exemple.

Les objectifs à moyen et long terme sont directement liés à la GPEC. La formation doit permettre à un agent d'acquérir les connaissances et compétences suffisantes afin de pouvoir prétendre à une promotion ou une évolution de son poste. L'évaluation mise en place devra donc intégrer ces différentes notions lors de l'élaboration du questionnaire par exemple. Son analyse sera également délicate et doit faire appel à des indicateurs pertinents. De même, les objectifs de la formation fixés *a priori* devront l'être. Il est possible de se demander :

- Quelles sont les modifications au niveau des pratiques professionnelles des agents formés suite à la formation ? L'impact est-il positif ?
- Qu'en retiennent-ils ?
- Quelles sont les pistes d'amélioration ?
- La qualité de l'accompagnement est-elle améliorée ?
- La formation mérite-t-elle d'être reconduite l'année prochaine ?

Il va s'agir de faire le bilan : coûts / avantages.

De plus, il est possible de demander à chaque agent individuellement ce qu'il a pensé des formations suivies au cours de l'année et quels sont ses demandes pour l'année suivante. Cela peut être un préalable intéressant à insérer au moment de l'entretien annuel de formation. Il peut s'agir également d'une note écrite après chaque action formative précisant les axes d'amélioration possibles.

La présence d'une Commission formation¹⁷ peut être très utile pour centraliser les informations et en faire l'analyse annuellement.

¹⁷ Pour plus de précisions, aller voir partie III page 46

1.3 Les freins à la formation des professionnels :

La formation des professionnels est un sujet qui fait, en général, consensus et autour duquel les individus arrivent à être constructifs et moteurs. Néanmoins, il est forcé de constater que certains freins existent.

En effet, la formation professionnelle a tendance à rester l'attribut de certains professionnels : il s'agit de *l'effet Matthieu*¹⁸. Ce sont toujours les mêmes personnes qui vont bénéficier le plus des actions de formation, autrement dit : ce sont les plus formés qui vont aller le plus souvent en formation. Ce phénomène était observable sur mon lieu de stage. Les personnes qui partaient le plus souvent en formation étaient des éléments moteurs dans les équipes, ils étaient souvent force de propositions pour en suivre de nouvelles.

Il existe ainsi différentes catégories de personnes qui vont être plus souvent exclues des actions de formation¹⁹ :

- Les séniors de plus de cinquante ans : seulement 27% d'entre eux affirment avoir bénéficié d'une action de formation dans toute leur carrière.
- Les femmes : 31% des femmes disent n'avoir jamais suivi de formation depuis leur recrutement (20% chez les hommes).
- Les professions les moins qualifiées : les cadres et professions intermédiaires sont mieux formés que les employés et ouvriers.

Il est également possible de s'appuyer sur les résultats de l'enquête « *Adult Education Survey* » datant de 2012 et réalisée par l'IINSEE et la Dares auprès de 13 857 personnes âgées de 18 à 64 ans (secteur privé et public). Elle est à mettre en lien avec l'enquête européenne d'Eurostat. Elle avait pour objet l'analyse des pratiques de formation (contexte et contraintes) des personnes au cours des douze derniers mois.

¹⁸ Du nom de la citation extraite de l'Evangile selon Saint Matthieu : « *À celui qui a, il sera beaucoup donné et il vivra dans l'abondance, mais à celui qui n'a rien, il sera tout pris, même ce qu'il possédait* ». (Matthieu, XXV-28-29)».

¹⁹ BENCHEMAM F., GALINDO G., *Gestion des ressources humaines*, 5^{ème} édition, Lextenso éditions
Emilie VIGNAU - Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique – 2017

Des freins ont ainsi été identifiés :

Les principaux freins à la formation des salariés (%)								
	Incompatibilité avec la charge de travail / l'emploi du temps	Formation trop chère – problèmes financiers	Refus de l'employeur	L'employeur n'a pas aidé	Incompatibilité avec les responsabilités familiales	L'individu n'a pas trouvé la formation qui lui convenait**	Formation trop éloignée du lieu de résidence	L'individu n'avait pas les prérequis ou le niveau de base demandé
Ensemble des salariés	21*	18	17	16	7	6	5	5
<i>Selon la catégorie socioprofessionnelle</i>								
Cadres	34	15	17	14	7	5	4	0
Professions intermédiaires	24	17	19	16	6	7	4	2
Employés	15	19	15	15	9	6	6	6
Ouvriers	12	20	15	18	5	7	4	10
<i>Selon l'âge</i>								
18-29 ans	19	26	15	14	8	3	6	4
30-39 ans	20	18	17	13	10	6	5	4
40-49 ans	24	13	16	18	5	7	5	7
50 ans et plus	20	15	18	18	5	10	3	2
<i>Selon le sexe</i>								
Homme	21	17	17	16	6	7	4	5
Femme	20	19	17	15	9	6	5	4
<i>Selon le contrat de travail</i>								
CDI	23	15	18	17	8	6	3	5
CDD	11	33	9	10	6	6	10	9

Champ : salariés des secteurs public et privé ayant souhaité se former (s'agissant des non-formés) ou se former davantage (s'agissant des formés) qui ont déclaré au moins une raison les en ayant empêchés. Les raisons qui représentent moins de 2 % des déclarations n'apparaissent pas dans le tableau.
 Source : Insee, Adult Education Survey 2012, traitements Céreq.
 * Lecture : 21 % des salariés relevant du champ indiqué cidessus ont avancé comme principal frein à leur formation l'incompatibilité avec la charge de travail.
 ** Bien qu'évoquée par 6 % des répondants, la raison « n'a pas trouvé la formation qui lui convenait » est difficile à interpréter car rien n'est dit de ce que recouvre cette non-convenance. Elle ne fera donc l'objet d'aucun commentaire.

Source : 2014, « Les freins à la formation vus par les salariés », *Bref du Céreq*, n° 323

Les rencontres avec des agents lors mes différents stages confirment ces résultats et les complètent. D'autres freins à la formation ont été soulevés par eux.

Certains agents de plus cinquante ans hésitent à faire part de leur volonté de formation pensant souvent qu'ils ne seront pas écoutés ou que la formation à ce stade de leur carrière ne présente plus d'intérêt.

De même, les nouveaux arrivants dans un établissement n'osent parfois pas manifester leur volonté de se former par timidité ou par manque de légitimité. En effet, ils pensent souvent que leur faible ancienneté ne leur permet pas d'exprimer des souhaits et d'autant plus s'ils portent sur des formations très demandées par d'autres collègues beaucoup plus ancien et « reconnus » dans la structure.

La charge de travail est souvent évoquée également. Les plannings serrés, l'absentéisme courant à absorber, les petites équipes sont autant de raisons invoquées par la majorité des agents rencontrés. Bien souvent pour eux, la participation à une action de formation va venir bousculer le fragile équilibre des équipes et cela demandera beaucoup d'efforts pour

rattraper le retard par la suite. La notion de culpabilité à laisser les autres membres de son équipe plusieurs jours était palpable et parfois même explicite.

L'organisation du travail pendant les périodes de formation est donc un élément essentiel qui demande beaucoup d'anticipation et de réflexion selon une cadre de santé d'un EHPAD. Tout l'enjeu va être de pouvoir assurer la continuité mais surtout le niveau de qualité des soins prodigués. Cette organisation est parfois très complexe à mettre en place ce qui peut poser problème et nuire au bon déroulement de l'action de formation.

Enfin, il arrive souvent de rencontrer des agents qui n'ont pas suffisamment connaissance de ce que recouvre leur droit à la formation et quels sont les dispositifs prévus. Les diverses réunions d'information et affichages dans la salle à manger du personnel s'avèrent ne pas être suffisantes.

Il existe également d'autres causes qui vont venir freiner les départs en formation pour certains agents. La dimension psychologique de ce que représente le départ en formation en fait partie.

Ainsi, certains agents vont être anxieux ou inquiets à l'idée de devoir suivre une formation en dehors de son établissement avec d'autres personnes qu'ils ne connaissent pas. Cet élément est confirmé par un représentant du personnel et une formatrice. La personne qui va suivre une formation seule a plus de risque de se démotiver et de finalement renoncer à se former.

Il est donc très important de prendre en compte cette dimension psychologique pour essayer de positionner l'apprenant dans de bonnes conditions. La formatrice rencontrée est persuadée que le fait de mettre en confiance l'agent grâce à un repère rassurant (un autre membre de son équipe par exemple) va venir favoriser en grande partie la réussite de l'action de formation.

La méthode pédagogique va aussi parfois être inadaptée au public et freiner les envies de formation. En effet, il est possible de déceler chez certains personnels les stigmates d'une scolarité antérieure laborieuse. Les schémas d'apprentissage conventionnels peuvent ne pas convenir à tous les enfants et cela peut s'avérer très préjudiciable pour eux avec des sorties précoces du système scolaire. La formation professionnelle peut alors faire ressurgir toutes ces difficultés passées et d'autant plus s'il s'agit d'une formation durant sur plusieurs mois.

Le décalage entre le terrain et la formation est parfois pointé du doigt par les agents selon un délégué du personnel. Le déroulement des formations ne répond pas toujours aux attentes et besoins des apprenants.

De même, les personnes venant de quitter la formation initiale vont présenter de façon générale plus de volonté à suivre des actions de formation que les personnes en exercice depuis longtemps. Le sentiment « *de ne pas être capable* » ou « *à la hauteur* » ressort des entretiens. Ce « *syndrome de mal faire* » est selon un délégué du personnel, le frein majeur à la motivation pour suivre des actions de formation. Certaines personnes redoutent de devoir prendre la parole en public et produire un travail collectif ou individuel. La peur de s'exprimer à l'oral ou à l'écrit peut devenir un réel handicap pour certains et il faut le prendre en compte.

Une lingère ayant effectuée plus de la moitié de sa carrière professionnelle et entièrement dans le même établissement précise même que : « *la formation c'est pour les jeunes ! Ça fait bien longtemps que je ne suis plus à l'école et que je travaille. Repartir en formation ne me plaît pas forcément, je préfère avancer sur mon travail ici* ». Il est possible de voir là aussi une différence de point de vue en fonction des générations. Aujourd'hui, la probabilité de réaliser toute sa carrière professionnelle dans la même structure n'est plus la norme comme cela pouvait l'être auparavant. Les mobilités sont voulues et encouragées. La formation professionnelle est l'un des moyens pour y parvenir.

1.4 Les préconisations en lien avec la qualité et la performance :

Face à ces constats, il est possible de faire trois préconisations.

1.4.1 L'élaboration concertée du Plan de formation : prendre le temps de la discussion et s'imposer le respect d'étapes structurantes

Le Plan de formation est donc un outil de gestion et de réflexion au service du directeur. Son élaboration doit être l'occasion de se questionner sur les besoins de l'établissement en termes de compétences. Il faut également en profiter pour anticiper le développement de la structure et de son offre, en tant qu'actrice de son territoire pour aller vers toujours plus de qualité et de performance en matière d'accompagnement.

Ainsi, je pense qu'il est nécessaire de consacrer du temps à la réflexion autour de la conception du Plan de formation. Prendre le temps de la concertation, de s'inspirer de ce qu'il se fait ailleurs et essayer de voir ce qui est transposable. Le directeur bien que très

pris, doit sanctuariser du temps pour cette thématique. Cette réflexion ne doit pas se faire seul, le directeur doit savoir repérer et solliciter des personnes ressources qui vont pouvoir lui amener des éléments nouveaux auxquels il n'avait peut-être pas songé. Ce sujet impose de partir des besoins en formation des agents et des constats de faiblesses qu'il faut tendre à améliorer. Cela doit être une réflexion transversale menée par le directeur mais accompagné des responsables de services et des représentants du personnel.

Des éléments très importants vont conditionner la réussite du Plan de formation dans son établissement. Tout d'abord, la définition des objectifs et des axes stratégiques est un moment crucial où le directeur doit véritablement s'investir. La concertation va ensuite permettre de compléter et d'affiner les objectifs de la politique. L'encadrement et les agents eux-mêmes doivent se sentir concernés et impliqués. Il est important de replacer l'accompagnement de l'agent au centre de la réflexion et lui laisser la possibilité d'être acteur et même moteur. Les agents doivent pouvoir s'investir et parfois orienter les débats. La proximité avec les équipes est un atout qu'il faut s'efforcer d'obtenir. Dans les structures de petite taille cela sera plus simple mais dans les établissements de plus grande taille, il est important de s'entourer puis de s'appuyer sur des managers intermédiaires qui eux seront quotidiennement en contact avec les équipes. Le directeur doit aussi se doter d'outils d'aide à la décision simples et efficaces. Enfin, l'évaluation de chaque action de formation et du Plan en fin d'exécution ne doit pas être oubliée.

1.4.2 Miser sur l'innovation pédagogique : l'exemple des Serious Game

L'innovation dans le domaine de la formation est une piste de réflexion qui me semble intéressante et sur laquelle il faut investir. Face aux difficultés d'apprentissage de certains agents dans un schéma pédagogique dit « classique », le recours aux Serious Game peut être une solution ludique facilitant la formation.

La société française est de plus en plus numérique et en 2016, deux Français sur trois (65%) disposait d'un smartphone. Le numérique a modifié le rapport à la communication et à l'information et renouvelle notre manière d'apprendre. Cette évolution vient redéfinir les notions de temps et d'espace. De plus, elle peut être une réponse à l'éloignement d'une structure par rapport aux lieux de formation, à l'isolement en milieu rural ou au temps consacré. Le développement d'outil d'apprentissage numériques est une opportunité pour un directeur qui souhaite redynamiser la formation.

Un Serious Game signifiant jeu sérieux en français, est « *un outil utilisant les nouvelles technologies dans l'intention spécifique de faire passer un message de manière attractive. Ce message peut être de d'ordre pédagogique, informatif, publicitaire, communicatif ou*

d'entraînement, tout en ayant l'aspect ludique tiré du jeu vidéo classique ou utilisant la simulation. Un Serious Game a pour objectif de sensibiliser, d'apprendre, de communiquer, d'informer, ou encore d'entraîner mentalement ou physiquement. »²⁰.

Il est possible de prendre l'exemple du Serious Game « *EHPAD'PANIC* » financé en partie par la région Bourgogne et par les trois OPCA : ANFH, UNIFAF et UNIFORMATION, offrant ainsi un accès gratuit pour tous les professionnels de santé adhérant à l'un de ces trois OPCA.

EHPAD'PANIC est un Serious Game, développé dans le cadre du projet Az@GAME²¹ en coopération avec le Centre Hospitalier Universitaire de Nice, à destination du personnel travaillant en EHPAD. Il permet au joueur d'incarner un personnel médical (infirmier ou aide-soignant) faisant face à des situations, complexes et stressantes, arrivant à des résidents atteints de la maladie d'Alzheimer (ou pathologies assimilées).



Source images : <http://www.ehpad-panic.com>

La consigne de départ étant : « *M. Pantel et Mme Leroux sont deux patients qu'il va falloir accompagner toute une journée, ce qui est une tâche loin d'être facile ! Bien qu'ils aient un bon fond, ils ont la fâcheuse tendance de n'en faire qu'à leur tête ! A vous de réagir au mieux pour que tout se passe bien...* ».

Ce Serious Game part du postulat qu'une situation déjà vécue sera capitalisée par l'apprenant pour permettre une gestion future plus efficace d'une situation semblable. Il permet d'apprendre à gérer des situations de crise tout en gardant une certaine sécurité car l'apprenant est derrière un écran.

Rendre plus ludique un exercice permet de réduire l'ennui, favorise la concentration et améliore l'apprentissage. Finalement, le Serious Game, c'est apprendre sans (presque) se rendre compte que l'on apprend.

²⁰ Définition extraite du blog seriousgame : <http://blog.seriousgame.be/definition>

²¹ Alzheimer and Associated pathologies Game for Autonomy Maintenance Evaluation

2 La formation professionnelle comme levier de développement managérial :

Le manager intermédiaire est un pilier de l'organigramme de l'établissement. Il est l'un des relais pour la mise en place de la politique décidée par le directeur.

2.1 Management et formation

Le management possède plusieurs définitions. Il est possible de citer quelques auteurs afin d'en donner les éléments principaux.

Le « *management scientifique* » selon Frédéric Winslow Taylor (1856-1915) est la conduite scientifique du travail. Il va formaliser et standardiser les méthodes, les outils et les connaissances afin de passer du savoir-faire d'un petit nombre à un savoir refaire du plus grand nombre.

Dans son principal ouvrage « *L'administration industrielle et générale* », Henri Fayol (1841-1925), définit les six fonctions verticales de l'entreprise : les fonctions technique, financière, de sécurité, comptable et commerciale. Il va mettre en exergue la sixième fonction dans son ouvrage qui est la fonction administrative. Il s'agit d'organiser en gérant un ensemble de moyens (matériels et humains), de prévoir à l'aide d'une stratégie précise et déclinée dans un programme d'action, de commander, de coordonner en harmonisant les actions pour assurer le bon fonctionnement et enfin de contrôler en relevant les erreurs pour y remédier.

Le dictionnaire Larousse quant à lui est assez succinct et le définit comme étant « *l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise* ».

Peter Drucker (1909 – 2005) est le fondateur du Management Par les Objectifs (MPO)²². Selon lui, il est impératif de fixer des objectifs, des critères en termes de coûts et de délais pour mesurer les résultats. Selon lui, le management possède six objectifs :

- La définition de la mission
- La fixation des objectifs clairs
- L'analyse et l'organisation du travail afin de permettre le sentiment de satisfaction du personnel
- L'écoute active de ses collaborateurs

²² Extrait de l'ouvrage « *The Practice of Management* » (1954) cf. chapitre : « *Management by Objectives and Self Control* » qui définit le MPO comme « (...) un principe de direction qui donne libre cours à l'énergie et à la responsabilité individuelles, qui trace en même temps une voie commune de vues et d'efforts, qui établit le travail d'équipe et qui harmonise les intérêts personnels et le bien-être commun ».

- L'évaluation des résultats
- La formation continue du personnel

Il donnera cette définition du management : « *activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement* ».

Dans sa définition, on peut ainsi noter que le management est associé à la formation professionnelle. Elle constitue même l'un des six objectifs du management perçus par P. Drucker. Celle-ci s'avère être l'une des conditions préalables à la performance mais aussi à l'accompagnement de la conduite du changement. La notion de conduite du changement est apparue dans les années 90. Il s'agit de « *la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite* »²³.

Pour P. Drucker, la performance de l'organisation va donc dépendre de trois éléments :

- Des buts et valeurs communes
- Une organisation convenable
- Une formation adaptée

Dans une structure médico-sociale comme un EHPAD, la performance de l'organisation est mesurable par la qualité de l'accompagnement proposé (analyse des fiches d'évènement indésirable, des évaluations interne et externe...), par le taux de satisfaction des résidents (via les enquêtes de satisfaction par exemple) et par le taux d'occupation de la structure. Les valeurs communes sont celles du service public et auxquelles s'identifient tous les fonctionnaires de façon générale mais avec des applications plus spécifiques liées à notre secteur d'activité et aux usagers dont on a la charge.

Ces valeurs communes sont au nombre de quatre.

Tout d'abord, l'**égalité** de traitement de tous les patients implique que l'hôpital public doit soigner tout le monde sans discrimination (sexe, âge, ethnie, religion, état de santé, niveau social...).

²³MOUTOT JM., AUTISSIER D., 2016 « *La boîte à outils de la conduite du changement* », édition Dunod

La **neutralité** impose ensuite aux soignants de ne pas tenir compte des croyances ou opinions des patients lors de la prise en charge. Ils ne doivent pas non plus exprimer les leurs dans le cadre de leur service.

La **continuité** de la prise en charge nécessite la permanence des soins et donc la mise en place d'une organisation de travail spécifique pour les urgences ou en cas de grève avec l'instauration d'un service minimum.

Enfin, l'**adaptabilité** du service face aux besoins de la population est une priorité dans une société en constante évolution et où de nouveaux risques surviennent chaque jour.

Ces différentes valeurs vont avoir une résonance particulière dans EHPAD qui est un lieu de vie. Certaines libertés comme la liberté de conscience des résidents ont une importance suprême.

P. Drucker précise dans sa définition du management que le recours à une formation adaptée du personnel est la 3ème composante. Il s'agit d'un élément essentiel qu'il ne faut pas sous-estimer et qui vient confirmer la place stratégique de la politique de formation dans un EHPAD. Cette idée est présente dans les entretiens que j'ai pu mener auprès de différents acteurs de nos structures.

2.2 Un manager à l'écoute et communicant :

En effet, deux directeurs d'EHPAD ont souligné l'importance d'être un manager toujours en position d'écoute pour recueillir les envies de formation des agents et pas seulement à l'occasion de l'entretien de formation annuel. Cette écoute active suppose que des créneaux horaires soient prévus et permettent des rencontres avec l'agent de façon non formalisée.

Pour le responsable logistique d'un EHPAD qui a pu bénéficier d'une EP, il est important « *de parfois rendre moins visible le lien hiérarchique* » même si celui-ci est important « *car il permet de cadrer les choses mais, laisser cette figure d'autorité de côté peut parfois permettre de libérer la parole des agents* ». Une liberté d'échange avec l'agent peut permettre de déceler des besoins de formation supplémentaire.

Néanmoins cette facilité d'accès au « *bureau du directeur* » peut parfois apparaître comme très chronophage et d'autant plus si les fonctions Ressources Humaines (RH) de l'établissement ne sont pas encore totalement bien structurées. Une directrice confie qu'actuellement la charge de travail concernant uniquement la formation professionnelle dans son EHPAD lui prend énormément de temps et nécessite beaucoup d'énergie et de temps passé. Elle souhaite déléguer mais elle sent que ses collaborateurs ne sont pas

encore suffisamment préparés. Elle envisage cependant de la faire dans les prochains mois.

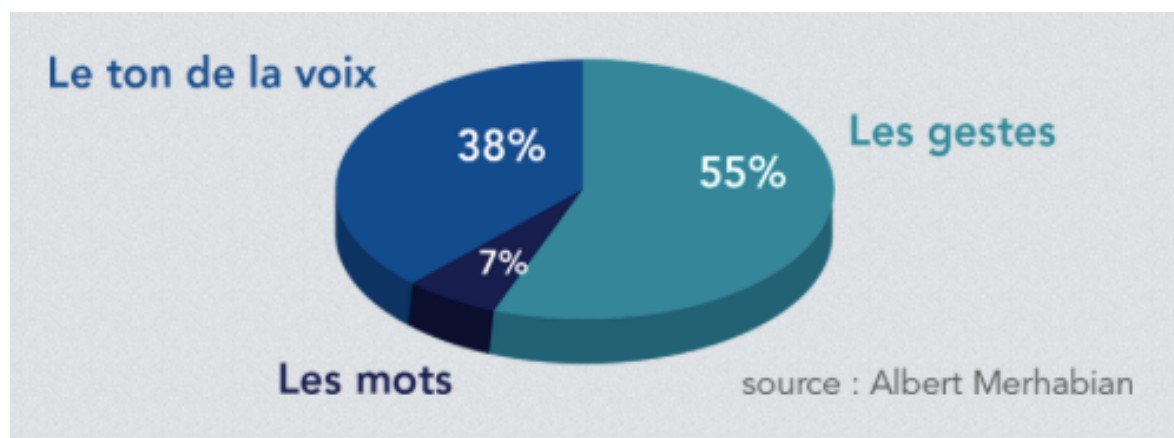
Il apparaît donc comme important de constituer un pôle formation dès que possible afin de pouvoir confier la mise en application de la politique de formation à un ou plusieurs agents selon la taille de l'établissement. Cette délégation de compétences va permettre au directeur de se dégager du temps pour mener ses autres missions à bien. Cela va aussi mettre en avant un collaborateur qui pourra centraliser toutes les informations relatives à la formation. Les agents l'identifieront rapidement et pourront avoir plus facilement et rapidement des informations. La délégation de compétences envoie un signal positif aux équipes mais le directeur doit toujours rester très attentif et ne pas hésiter à reprendre la main si cela s'avère nécessaire.

Le directeur doit expliquer ses choix, les objectiver et communiquer les informations qu'il juge nécessaire à la bonne mise en place de sa politique de formation. Le directeur doit donc être un bon communicant.

Une communication maîtrisée et efficace est très importante afin de faire passer les bons messages.

La communication peut être verbale et non verbale. La communication verbale repose sur la voix, l'élocution, le ton, le débit et le registre de langue. La communication non verbale va s'attarder sur l'apparence, la gestuelle, la posture et le regard.

Le directeur doit communiquer de façon claire et concise. Mais il doit également être motivant et prononcer un discours adapté. L'efficacité dans la communication doit venir responsabiliser et dynamiser ses collaborateurs. Les mots doivent être accompagnés des gestes et de la bonne tonalité.



2.3 Un accompagnement individualisé pour favoriser l'autonomie des agents et leur motivation :

Il est important selon un responsable de service, de déceler les potentiels des agents dès leur arrivée dans l'établissement pour ensuite l'exploiter. Cela permettra d'identifier ces personnes qui pourraient devenir ressources par la suite et sur lesquelles la direction pourrait s'appuyer.

De plus, le développement des potentiels a une incidence directe sur la motivation des agents. Un bon manager doit savoir motiver ses équipes afin que celles-ci donnent le meilleur d'elles-mêmes et soient le plus efficaces possible.

La motivation va être le résultat de différents leviers. L'un d'entre eux consiste dans le développement de l'autonomie des agents.

2.3.1 Le développement de l'autonomie des agents :

Dans cette optique, de nouvelles organisations de travail plus responsabilisantes vont ainsi voir le jour. Elles sont basées sur l'autonomie des agents qui vont pouvoir prendre plus d'initiatives grâce à la délégation de certaines tâches par le manager qui pourra ainsi se recentrer sur ses missions premières.

Pour y parvenir plusieurs étapes sont nécessaires.

Dans le cadre d'un EHPAD par exemple, le directeur doit faire un état des lieux des missions qu'il souhaite voir déléguer et celles qui ne le sont pas. Il doit ensuite identifier quel est le niveau d'autonomie actuel et les marges de progression des agents sur lesquels il désire s'appuyer. Le niveau de qualification, les savoirs, les savoir-être et savoir-faire, le niveau de motivation et l'investissement de l'agent sont des indicateurs pertinents. Néanmoins, cela suppose une bonne connaissance des capacités de ses collaborateurs ce qui peut s'avérer parfois complexe suivant la taille de la structure. En effet, plus la taille de l'établissement sera importante, plus les relations de travail présentent des risques d'être distendues.

Évaluer le potentiel et la motivation des agents à l'autonomie

Autonomie	Capacité à concevoir et exécuter la tâche	Motivation à être autonome
Très faible	Ne sait pas : ne mobilise pas ses compétences si on ne lui dit pas comment faire	Ne veut pas : doute de ses capacités, se décourage au premier obstacle
Faible	Ne sait pas bien : attend des explications de son manager, mais sait faire le lien avec ce qu'il sait	N'est pas contre : a besoin d'être rassuré. Aimerais bien en faire plus si on l'aidait davantage ou si on lui donnait plus de moyens
Modérée	Sait faire : a les compétences et sait où chercher celles qui lui manquent. Peut manquer de recul	Veut à condition d'avoir certains moyens : a confiance en sa capacité à être autonome et est moteur dans la demande de moyens
Forte	Sait faire : a les compétences et sait où chercher celles qui lui manquent. A du recul	Veut : a confiance en sa capacité à réussir

Source : <http://www.weka.fr/action-sociale>

Une fois cette première étape d'analyse effectuée, le directeur doit ainsi avoir une idée précise des compétences qu'il souhaite conserver. Cela va être le cas de ses missions stratégiques. Il doit garder le contrôle sur des missions sensibles ou complexes, de conception, d'animation ou de contrôle suivant l'ampleur des projets. Le directeur doit ainsi aboutir à une hiérarchisation de ses missions avec, pour certaines, un degré de délégation plus ou moins élevé. L'objectif étant de confier les tâches d'exécution et de suivi aux agents.

La structure de l'organigramme de l'établissement va ainsi avoir une grande importance. Pour pouvoir déléguer, il faut avoir des agents sur lesquels se reposer et qui ont les compétences et connaissances pour.

La désignation de responsables de services s'avère efficace si elle est préparée et accompagnée. En s'appuyant sur les potentiels, la formation de ces personnes va être primordiale pour au moins deux raisons : ne pas les mettre en difficultés voire en échec ce qui peut avoir de graves conséquences pour eux comme pour la structure ; et en termes de

légitimité vis-à-vis de leur équipe. La légitimité est un élément à ne pas oublier lorsque l'on confie de nouvelles missions à un agent en particulier. Il est alors nécessaire de réfléchir à un programme de formation adapté. L'autonomie concédée doit être accompagnée pour être un succès.

Tout est également question de confiance. Il s'agira même de l'élément clé pour la réussite d'une délégation de responsabilités. Le directeur doit faire confiance à ses équipes et inversement. Il en va de même pour les managers intermédiaires. Les notions d'exemplarité et d'intégrité doivent guider l'action des managers au quotidien.

2.3.2 Former pour prévenir le risque de la démotivation

Ainsi, la politique de formation de l'établissement doit être source de motivation et de dynamisme pour les personnels. Elle va être caractéristique des choix managériaux de la direction notamment en termes de gestion des ressources humaines et des compétences. La qualité de vie au travail sera également directement impactée et le climat social de même.

C'est en cela aussi qu'il apparaît comme évident que la formation professionnelle dans nos établissements doit être véritablement investie par le directeur qui doit en avoir une vision et une application transversale tant ce sujet semble stratégique à plusieurs niveaux.

Selon une directrice, la formation « *est un vrai besoin pour tout le monde, c'est même une obligation pour chacun au-delà d'être un droit* » et il est important de dépasser « *le choc culturel de départ pour qu'ensuite la satisfaction arrive* ». Elle veut dire par là que parfois la formation n'est pas vue comme une opportunité par certains agents qui y voient plutôt la reconnaissance d'une faiblesse ou des signes d'incompétence. Il est donc essentiel de bien accompagner les agents en leur expliquant précisément quels sont les objectifs poursuivis en faisant preuve de pédagogie et de transparence. Elle ajoute même que la délimitation des contours de la politique de formation doit « *rester dans la main du directeur* ».

La communication a donc une importance primordiale que ce soit de la définition des besoins jusqu'au bilan du Plan de formation à la fin de l'année. D'importants efforts doivent être menés. Selon un responsable d'équipe, il est nécessaire de « *vulgariser les réunions institutionnelles et de synthétiser toutes les informations afin de les simplifier pour les rendre plus accessibles au personnel* ».

Le choix des formations et des agents qui y participeront est une décision importante qui va avoir des effets sur la pratique professionnelle des agents concernés mais aussi sur celle de ceux n'ayant pas pu participer. La démotivation doit être prise en compte

sérieusement et c'est pourquoi « *il faut toujours essayer le plus possible de répondre favorablement à une demande de formation d'un agent* » précise un directeur, sous peine d'engendrer de la frustration néfaste pour le service et *a fortiori* pour les résidents.

La promotion par la formation diplômante lutte également contre l'usure professionnelle, insuffle une dynamique et permet une mobilité au sein de l'établissement. Elle permet de ne pas subir l'institution, apprendre est une dynamique positive.

La motivation s'inscrit dans un cercle vertueux dont la performance, le sentiment d'équité et de sécurité, l'autonomie, les valeurs humaines partagées, le développement personnel et une vision commune du futur sont au centre.

La motivation est le fruit de « *motifs objectifs et de mobiles subjectifs* »²⁴. Chaque personne va agir et réagir en fonction de sa perception du monde, de son éducation et de sa culture. Le directeur doit renforcer son rôle en matière de développement humain en managant par la motivation.

La motivation au travail, trois écoles de pensées sont apparues :

- « *Les théories du contenu* » de Frederick TAYLOR (1911), le travail répond à un besoin économique.
- « *Les théories du processus* » de Elton MAYO (1927), le travail répond à un besoin de relation humaine, l'individu doit se sentir appartenir à un groupe social et à une organisation. Il va démontrer que la considération et la valorisation des salariés a un lien avec le rendement. La reconnaissance a un impact sur la motivation individuelle, c'est « l'effet Hawthorne »
- « *Les théories interactionnistes* » de Mac GREGOR (1960), le travail répond à un besoin de responsabilité et à la réalisation de soi. Il fonde deux théories sur l'Homme au travail. La « *théorie X* » caractérisée par une vision autoritaire et hiérarchique où le personnel est très contrôlé et la « *théorie Y* » qui est une approche participative et responsabilisante basée sur l'autonomie du personnel et la prise d'initiatives.

Dans ce sens Frederick HERZBERG en 1959²⁵ fait plusieurs préconisations pour augmenter la motivation au travail :

- Augmenter la part d'initiative individuelle en donnant plus de liberté dans la réalisation des tâches
- Informer ses employés de l'activité globale
- Diversifier les tâches en introduisant des nouvelles plus difficiles

²⁴ MONTSERRAT X., 2004, « *Comment motiver* », éditions d'organisation

²⁵ HERZBERG F., 1959, « *The motivation to work* »

- Responsabiliser et donner le sentiment de compétence

L'augmentation de l'autonomie serait donc une puissante source de motivation. L'autonomie doit être accordée par la hiérarchie qui estime que la personne a les compétences et connaissance pour le faire. La formation est un bon moyen d'y parvenir.

De plus, la motivation naît dans la perspective des projets à venir. Il est donc essentiel de fixer des objectifs communs partagés et d'associer le personnel. Il s'agit du but même du projet d'établissement.

En reconnaissant les besoins de chaque agent pour leur propre développement, l'organisation devient qualifiante et incite à l'effort ses agents. La gestion des compétences devient une priorité pour elle et les agents vont le percevoir et décupler leur motivation et envie de bien faire.

2.3.3 Renforcer l'attractivité et la fidélisation du personnel :

Il ressort également des entretiens que la formation peut être au service de l'attractivité de l'établissement et un outil de fidélisation du personnel.

En effet, certains directeurs rencontrés reconnaissent avoir des difficultés pour le recrutement d'aide-soignant ou d'infirmier. Cette difficulté est d'autant plus présente si l'établissement est éloigné d'un centre urbain. La mise en place d'une politique de formation dynamique et recentrée sur la montée en compétences des agents est une stratégie qui s'avère efficace.

Le directeur de deux établissements dans un département rural fait ce pari de proposer des formations qualifiantes ou de financer des préparations au concours pour inciter les personnes à venir travailler dans ses structures. Il décide de faire confiance à des personnes du territoire et de leur proposer une formation adaptée.

Ainsi, sur les sept dernières années, il a recruté quatorze personnes en emplois d'avenir ou contrats aidés. Ils ont tous pu suivre une préparation au concours d'aide-soignant sur un an à raison d'une journée par semaine auprès de la Maison Familiale locale (29 journées soit 203 heures). Les résultats sont très brillants : l'ensemble des personnes ont réussi leur concours.

Cette réussite est expliquée par la responsable du pôle formation sanitaire et social. Depuis vingt ans, cette Maison Familiale a un taux de réussite de 70%. Elle travaille avec un réseau

d'employeurs composé de vingt structures implantées sur le bassin (EHPAD publics et privés et des centres hospitaliers). La réussite de l'action repose selon elle en grande partie sur la forte implication des directeurs de structures. Ils sont conviés à plusieurs points en cours de formation, ils participent aux oraux blancs et permettent aux personnes de se former une journée par semaine. Les directeurs vont également assumer le coût de la scolarité (1725€ par stagiaire). On retrouve bien là la notion de co-investissement vu précédemment.

Selon cette formatrice : « *la formation professionnelle est en lien avec les difficultés d'insertion et le secteur médico-social emploie des personnes en insertion justement. La question est de savoir comment les pérenniser dans l'emploi ?* ». Il faut pouvoir leur proposer des actions formatives leur permettant de se professionnaliser, de s'adapter au poste et de pouvoir monter en compétences.

Le recrutement de chaque stagiaire se fait en commun. L'employeur, le prescripteur (Pôle Emploi, Mission Locale ou Cap Emploi) et elle-même rencontrent séparément les jeunes afin de croiser les regards par la suite. Une convention tripartite est ensuite signée.

Après vingt ans de travail elle confirme que la formation est un outil de gestion des ressources humaines sur un territoire, très utile aux directeurs excentrés qui ont des difficultés de recrutement. Elle confie même avec une pointe d'humour que lorsqu'elle se déplace dans certaines structures appartenant au réseau d'employeur et qu'elle rencontre les équipes de soignants elle connaît déjà les trois quarts des personnes car elles sont passées par son centre de formation.

Une fois le concours réussi, dans la majorité des cas, l'employeur d'origine recrute la personne puis la titularise.

La fidélisation du personnel peut passer également par les études promotionnelles (EP). Tous les ans, des EP aide-soignant ou infirmier diplômé d'état sont inscrites au Plan par des directeurs. Cela insuffle une véritable dynamique dans la structure et stimule les équipes. La réussite de certains agents est motivant et il faut l'entretenir selon eux.

2.4 Les préconisations favorisant un management de proximité et de qualité :

Il est possible de distinguer deux préconisations différentes.

2.4.1 Veiller à la bonne organisation des formations pour mettre l'agent dans des conditions d'apprentissage optimales :

La bonne organisation des formations doit être une priorité pour la direction. Les agents doivent être libérés durant toute la durée de la formation et surtout remplacés afin que la charge de travail ne se répercute pas sur les autres membres de l'équipe. L'agent ne doit pas être angoissé à l'idée de retrouver ses collègues. La mauvaise organisation étant souvent pointée du doigt dans les établissements, il est nécessaire de fournir un effort particulier dans ce sens.

Ce problème organisationnel peut s'expliquer par le travail des équipes de manière habituelle toujours à flux tendu mais cela ne doit pas être la norme et surtout cela ne doit pas venir restreindre les droits de chaque agent à se former. L'établissement a besoin que ses agents soient continuellement formés afin de mettre à jour leurs compétences pour maintenir et même faire progresser le niveau de qualité des accompagnements. La spécialisation de l'établissement sur certaines prises en charge ou le développement d'une nouvelle offre impose d'avoir un personnel compétent et formé aux nouvelles pratiques. Pour être compétitif et performant, le directeur doit inciter son personnel à se former et pour cela, il faut que toutes les conditions soient réunies.

Concernant les difficultés pour certains agents à partir en formation seul, une directrice conseille de « *toujours envoyer les personnes en formation au minimum à deux* ». Ce conseil a été approuvé par un délégué du personnel et une formatrice qui notent que le fait d'envoyer une personne seule en formation n'est pas motivant et peut être source d'inquiétude ou d'anxiété pour elle. La constitution de binôme est une bonne solution pour éviter tout désistement de dernière minute. La dynamique de groupe va être très bénéfique pour l'agent qui présente des difficultés à partir en formation, dans un lieu inconnu avec d'autres professionnels et un formateur qui ne sont pas issus de son équipe. Les formations en interne vont donc être plébiscitées par les agents ayant le plus de craintes. Il faudra donc essayer de positionner les personnes les plus fragiles sur des formations se déroulant dans les locaux de l'établissement.

De plus, l'organisation de formations en interne se révèle être avantageuse financièrement avec l'absence de frais de transport ou d'hébergement. La rémunération du formateur peut

être mutualisée avec un autre établissement si les besoins coïncident et qu'un accord est trouvé.

Néanmoins, les formations dans une autre structure vont permettre aux agents de découvrir un nouvel établissement avec des méthodes et des organisations différentes. La formation permet ainsi une ouverture d'esprit qu'il est important de préserver. Cela permet aussi selon le représentant du personnel « *de rassurer l'agent sur la qualité de son travail et de l'accompagnement proposé par sa structure* ».

2.4.2 Mettre en place un groupe d'échange et de formation de cadres intermédiaires inter-établissements.

Ce groupe de réflexion s'adresse aux managers intermédiaires d'établissement qui partagent des valeurs communes de communication, d'ouverture d'esprit collectif avec une volonté d'efficience et de performance dans leur fonction. Chaque rencontre doit proposer des apports théoriques et pratiques sur un sujet choisi au préalable par les participants. Le groupe est piloté par un animateur extérieur ou un manager confirmé (et non le directeur) et se réunit tous les trimestres.

Les objectifs généraux sont :

- Permettre aux participants de partager et d'échanger sur leurs pratiques et leurs visions du management ;
- Disposer d'un « lieu neutre » pour pouvoir exprimer ses difficultés ;
- Echanger des solutions qui ont prouvées leur réussite sur le terrain.

Les objectifs pédagogiques :

- Développer la capacité des managements intermédiaires à prendre du recul ;
- Expérimenter de nouvelles postures managériales ;
- Acquérir de nouveaux outils et de nouvelles pratiques au contact des autres ;
- Perfectionner sa communication ;
- Assimiler des apports théoriques de manière innovante.

Il est possible d'imaginer des thématiques de travail comme : les différents rôles du manager intermédiaires, l'aider à l'identification des besoins de formations, apprendre à dire non, gérer une situation conflictuelle, conduire un entretien, *etc.*

Une charte des valeurs doit être validée pour les participants. Ainsi, des valeurs essentielles doivent être assimilées et acceptées par les participants : la confidentialité, l'intégrité, le respect, la bienveillance, la communication, le partage.

3 La formation professionnelle comme levier d'insertion sociale : une nécessaire implication de tous les acteurs

L'insertion sociale est définie comme étant « *l'action ayant pour objectif de faire évoluer une personne isolée ou marginale vers un état où les échanges avec son environnement social sont considérés comme satisfaisants. Elle est aussi le résultat de cette action* ».

La formation est également un levier pour l'insertion sociale à condition que tous les acteurs de l'établissement se mobilisent et s'impliquent dans cette démarche.

3.1 L'agent, acteur central de la politique de formation

3.1.1 Les autres outils et dispositifs à la disposition des agents :

En effet, l'agent a à sa disposition d'autres dispositifs qui vont lui permettre d'améliorer l'autonomie dans l'accès à la formation.

A) Le Compte Personnel d'activité (CPA) :

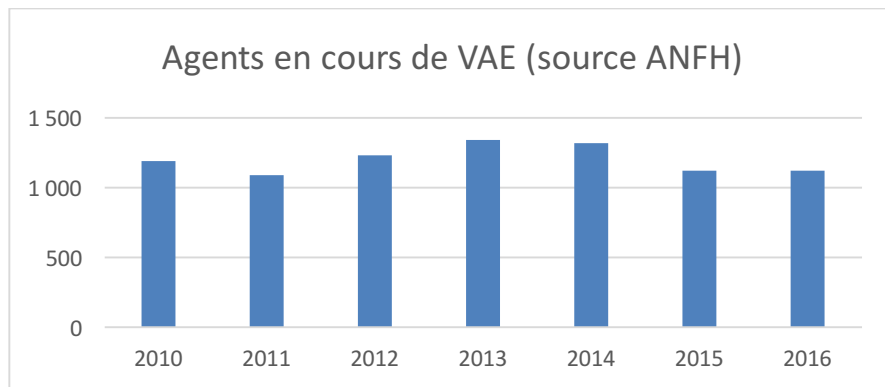
Le Compte Personnel d'Activité regroupe le Compte Personnel de Formation (CPF) et le Compte d'Engagement Citoyen (CEC).

Le premier permet à l'ensemble des agents publics d'acquérir, chaque année, des droits à formation dans la limite de 150 heures. Un agent peut solliciter toute formation diplômante, certifiante, ou professionnalisante. Le deuxième permet d'obtenir des droits supplémentaires à formation en reconnaissance des activités citoyennes exercées par un agent comme un service civique, la réserve militaire ou parce qu'il a été maître d'apprentissage.

Le CPA a trois objectifs : accompagner la construction du parcours professionnel de l'agent, lui donner des droits universels quel que soit son statut et lui garantir des droits conservés tout au long de sa carrière.

B) La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)

La Validation des Acquis de l'Expérience permet de faire reconnaître les compétences acquises par l'expérience professionnelle ou personnelle. La VAE est une voie d'accès aux certifications reconnues. Elle permet de développer l'employabilité de ses agents tout en leur apportant une satisfaction personnelle et une reconnaissance collective par l'obtention d'un titre, un certificat ou un diplôme.

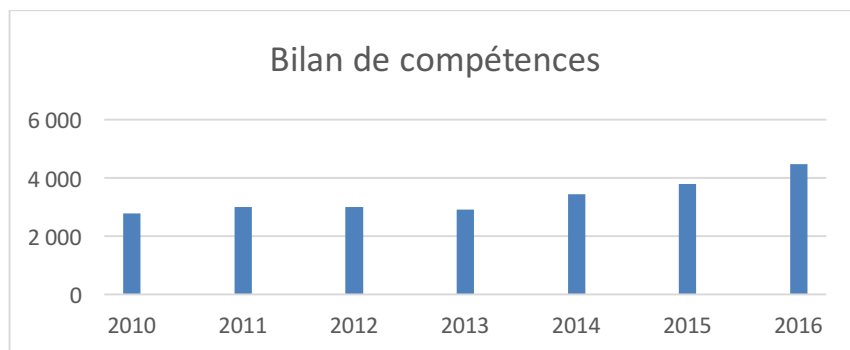


C) Le Congé de Formation Professionnelle (CFP)

Le Congé de Formation Professionnelle permet aux agents de réaliser un projet personnel de formation en vue de se reconverter, d'accéder à un niveau supérieur de qualification ou d'acquérir de nouvelles compétences professionnelles. Ainsi, il permet à l'agent de réaliser une formation totalement inscrite dans son projet personnel ou bien de suivre une formation professionnelle qui n'aurait pas été inscrite au Plan de formation de l'établissement du moment qu'elle est importante dans le plan de carrière de l'agent. Il est important de préciser qu'au troisième refus concernant des demandes ayant le même objet, l'avis de la Commission Administrative Paritaire sera obligatoire (CAP).

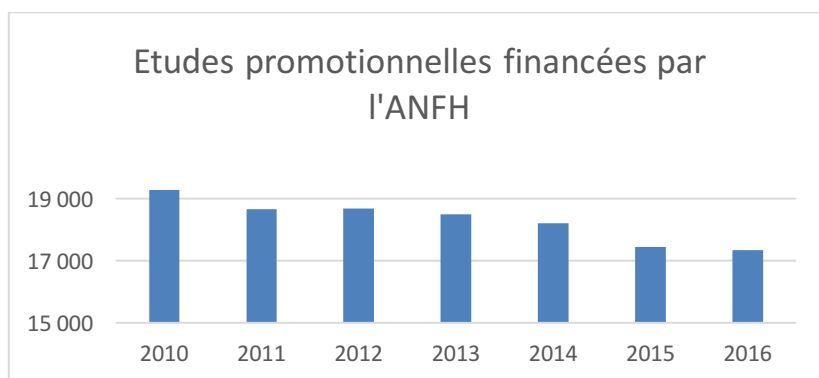
D) Le bilan de compétences

Le bilan de compétences a pour objectif de permettre aux agents d'analyser leurs aptitudes ainsi que leurs compétences personnelles et professionnelles. Il s'agit d'une démarche volontaire et ses résultats sont confidentiels. Celui-ci est réalisé dans le but de définir un projet professionnel ou personnel et le cas échéant un programme de formation. Le bilan de compétences est un outil de gestion de carrière et peut être utilisé, comme l'indique Pôle Emploi, comme outil de « *maturation professionnelle* » ou de « *nouvelle orientation* ». La progression des bilans de compétences depuis 2010 est assez constante comme on peut le voir sur le graphique ci-dessus (d'après les données des rapports d'activité de l'ANFH).



E) Les Etudes Promotionnelles (EP) : voie de promotion interne

Les EP sont intégrées dans le cadre du Plan de formation. L'ANFH ne les finance qu'après accord de l'établissement. Elles permettent aux agents d'obtenir un diplôme ou un certificat du secteur sanitaire et social dont la liste est fixée par arrêté ministériel. L'établissement employeur n'est pas obligé d'embaucher l'agent dans sa nouvelle qualification. Par contre, l'agent est tenu à un engagement de servir d'une durée égale au triple de celle de la formation, dans la limite de 5 ans. Leur nombre diminue depuis 2010 (-10%).



3.2 Les Contrats d'Accompagnement dans l'Emploi (CAE) :

3.2.1 Le dispositif :

C'est la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale qui régit la création et l'activité des emplois aidés de type CAE.

Le Ministère du travail définit le CAE comme un « *contrat aidé (de droit privé), dans le secteur non marchand qui facilite, grâce à une aide financière pour l'employeur, l'accès durable à l'emploi des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles d'insertion.* ».

Le CAE est donc un contrat à durée déterminée (entre six et vingt-quatre mois mais dérogations possibles en cas de prolongations successives) dérogeant au droit privé. Il a pour vocation de prioriser les bénéficiaires sur ces emplois aidés qui, selon l'article R. 5134-30 du Code du travail, sont : « *sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières d'accès à l'emploi* »²⁶. Ce contrat n'a pas pour simple finalité l'embauche d'un nouveau salarié mais bien l'objectif de lui permettre un retour à l'emploi durable notamment grâce à une action d'accompagnement et de formation. C'est la combinaison de l'expérience professionnelle et d'un projet de formation cohérent qui préparera ce retour à l'emploi. Une formatrice rencontrée insiste sur la notion

²⁶ Les personnes bénéficiaires du revenu de solidarité active, de l'allocation de solidarité spécifique et de l'allocation aux adultes handicapés vont être éligibles.

« d'accompagnement dans le cheminement afin de découvrir le secteur, de murir son projet professionnel et de développer ses compétences ».

En contrepartie de la signature d'une convention avec l'Etat, dans laquelle l'employeur s'engage, des aides vont lui être octroyées (primes à l'embauche, exonérations de certains cotisations, aides pour la formation...). Cette aide mensuelle est fixée par arrêté du Préfet de région et elle ne peut excéder 95% du taux horaire brut du Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance (SMIC). En revanche, elle reste modulable en fonction du contexte (situation de la personne, de l'employeur, du marché de l'emploi local).

Ainsi, certains établissements de santé comme les EHPAD ont recours de façon significative à l'embauche de CAE profitant ainsi des aides financières conséquentes. Ce phénomène est observable notamment sur les pôles hôteliers des établissements (ménage intérieur) mais aussi dans les cuisines ou sur les services techniques. C'était le cas dans les établissements où j'ai effectué mes stages. Au 30 juin 2017, ils étaient au nombre de sept sur l'établissement de mon stage de professionnalisation (cinq constituaient le pôle hôtelier, un en cuisine pour la préparation des repas de la cantine scolaire²⁷ et un était rattaché au service technique).

Il faut distinguer les CAE des emplois d'avenir.

Les emplois d'avenir ont été créés par la loi n°2012-1189 du 26 octobre 2012. Ils sont conclus sous la forme d'un CAE mais la finalité doit être une utilité sociale. Ils s'adressent aux jeunes (de 16 à 25 ans) sans emploi, peu ou pas qualifiés afin de leur donner l'accès à une qualification et une insertion professionnelle. La logique de parcours et de formation grâce à un accompagnement personnalisé est mise en avant. L'emploi occupé doit inclure un projet de formation, être à temps plein sauf exceptions et de longue durée. Là aussi, une aide à l'insertion sera versée à l'employeur (75% du SMIC) qui s'engage notamment pour la formation du titulaire de l'emploi d'avenir. La montée en compétences du bénéficiaire est une obligation légale de l'employeur. Un tuteur doit être nommé afin d'accompagner le bénéficiaire

²⁷ L'établissement effectue un portage de repas pour la cantine scolaire et le centre aéré ce qui a permis l'embauche de 0,5 ETP supplémentaire.

3.2.2 Le bilan de la formation des emplois d'avenir²⁸ :

Cinquante-six pour cent des contrats signés sont longs avec une durée d'au moins 3 ans sous forme de CDD principalement dans le secteur non marchand.

Depuis leur mise en place, 141 000 jeunes ont été recrutés. Selon la Dares, « 47 % des jeunes ont suivi une formation pendant la première année de leur emploi d'avenir » dont environ un sur deux une formation certifiante (qualification professionnelle, titre professionnel, habilitation, diplôme reconnu, un permis...). Des formations non certifiantes de remise à niveau sont également prévues. En moyenne, 26 jours de formation sont dispensés la première année à chaque emploi d'avenir pour ceux qui en bénéficient. Mais cette durée varie en fonction du titre professionnel ou concours préparé. En effet, les habilitations nécessitent environ 8 jours de formation.

3.2.3 L'avenir des contrats aidés :

Le 3 septembre 2017, le Premier ministre Édouard PHILIPPE a confirmé qu'il y aurait « *l'an prochain nettement moins de contrats aidés* », il a ajouté : « *Nous voulons progressivement réduire le nombre des contrats aidés et développer la formation* ». Mais, trois secteurs seront toujours prioritaires pour ces emplois aidés les secteurs d'urgence sanitaire et sociale, l'accompagnement des enfants handicapés et l'Outre-mer. La question des EHPAD n'est donc pas clairement définie.

Ces déclarations interviennent suite à l'annonce durant l'été de la baisse des contrats aidés et du fort mécontentement des collectivités territoriales et des structures sanitaires, sociales et médico-sociales. Le non renouvellement inattendu des contrats entraîne de grandes difficultés organisationnelles pour les structures. Ce gel des contrats a pour but de réduire la précarité des personnes en emploi aidé afin de leur proposer un autre contrat plus avantageux pour eux. La région Bretagne a réclamé le 4 septembre un moratoire. Dans les EHPAD, ce revirement de cap par le Gouvernement met en grande difficultés les équipes de certains services et les principaux concernés. Le non renouvellement impose parfois la signature de contrats à durée déterminée mais cette solution n'est pas systématique et plus onéreuse pour les établissements.

Le 5 septembre 2017, la Ministre du Travail, Muriel PENICAUD a affirmé que les contrats aidés seraient à l'avenir mieux ciblés « *Nous garderons des contrats aidés, mais ils seront mieux ciblés* ». Par ailleurs elle a indiqué que les conclusions d'une mission spécialement

²⁸ Analyse Dares, « *Les jeunes en emploi d'avenir : quel accès à la formation, pour quels bénéficiaires ?* » octobre 2016.

constituée seraient connues « *d'ici la fin de l'année* ». Cette mission est confiée à Jean-Marc BORELLO, président du groupe SOS (Économie sociale et solidaire) afin de voir « *quels sont les dispositifs actuels qu'il faut renforcer ou qu'il faut modifier* ». Les Préfets ont reçu les priorités afin de cibler les associations et les collectivités agissant « *dans le domaine de l'urgence sanitaire et sociale ou du handicap* ».

Il faudra donc attendre les prochains mois pour savoir ce qu'il va advenir de ces contrats. Ils sont devenus indispensables pour certains établissements alors même que l'histoire nous rappelle que les dispositifs comme les contrats aidés sont par nature temporaires et précaires. Un directeur est contraint par les moyens financiers dont il dispose mais il doit aussi veiller à rester vigilant et réaliste dans sa gestion.

3.3 La notion de co-investissement : responsabilité partagée en matière de formation

De façon générale et tous secteurs confondus, la formation professionnelle a longtemps été vue comme une obligation réglementaire à laquelle les employeurs devaient se soumettre et qui représentait un certain coût pour les structures. Mais cette perception a évolué et maintenant les salariés ont conscience qu'il s'agit de l'un de leurs droits. Ils s'investissent dans leur formation afin de maintenir leurs compétences et pour en acquérir de nouvelles.

Parallèlement, les dirigeants ont également changé de perception en comprenant qu'il pouvait s'agir d'un véritable outil stratégique à leur disposition. La formation peut être une réponse aux besoins immédiats mais aussi futurs en termes de compétences.

Nous sommes donc passés d'une logique de dépenses à une logique d'investissement. C'est un investissement aussi bien pour l'établissement qui finance et permet les conditions d'organisation que pour les agents qui doivent s'approprier les outils mis en place et à leur disposition.

Au final, chacun est responsable de faire vivre la formation dans l'établissement : le directeur doit impulser la dynamique mais il faut aussi que les agents s'en saisissent afin que cela ne soit pas vu uniquement comme une contrainte.

3.4 L'importance du paritarisme dans la conduite de la politique de la formation professionnelle :

Ainsi, la montée en compétence des agents, le développement de leur autonomie, et l'amélioration de la qualité des accompagnements sont autant de bienfaits de la formation professionnelle reconnus par l'ensemble des acteurs de l'établissement.

La conception du Plan de formation d'un établissement est en principe un moment de concertation et de dialogue favorable au paritarisme.

Le petit Larousse définit le paritarisme comme une « *doctrine visant à résoudre la question sociale par la généralisation de modes de gestion paritaires associant les représentants d'employeurs et de salariés* ». C'est la gouvernance qui désigne la façon dont le pouvoir est organisé et s'exerce au sein de cette organisation.

Le paritarisme dans la formation professionnelle est visible à trois niveaux : le national, le régional et au niveau de l'établissement.

Au sein de l'ANFH, au sein des instances nationales²⁹ et régionales³⁰, le paritarisme s'organise de deux façons :

- Entre la Fédération Hospitalière de France (FHF) et les organisations syndicales ;
- La présidence et la vice-présidence de l'ANFH alternent entre la FHF et les organisations syndicales à tour de rôle.

Les orientations nationales sont déclinées localement par les instances régionales, afin d'apporter une réponse adaptée aux besoins des établissements et des agents.

Dans l'établissement, la formation se réfléchit aussi sur le terrain du paritarisme. Impliquer les représentants du personnel permet de travailler avec les organisations syndicales sur un sujet qui se doit fédérateur.

Même si la conception du Plan de formation relève de la compétence de la direction, il n'empêche pas moins que les agents, à travers leurs représentants souhaitent pouvoir participer et donner leur avis. Bien sûr, leurs souhaits de formation sont recueillis lors de

²⁹ Les instances nationales de l'ANFH sont : l'Assemblée générale, le Conseil d'administration, la Commission de l'audit et des affaires financières, la Commission d'études et développement de la formation permanente, le Bureau national, le Comité de gestion national et le Conseil du développement professionnel continu médical hospitalier.

³⁰ Les instances régionales de l'ANFH sont : le conseil régional de gestion, le conseil pédagogique régional et le Comité de gestion régional.

l'entretien annuel mais par leur supérieur hiérarchique ce qui peut quelques fois pousser les agents à s'autocensurer. Replacer les représentants du personnel en tant que messagers mais aussi de conseillers est une demande formulée par les personnels rencontrés et confirmée par les représentants eux-mêmes. Ils souhaitent pouvoir apporter leur contribution et travailler en collaboration avec le service des RH et la direction. Les représentants du personnel ont une meilleure connaissance de chaque agent et de ses capacités ou faiblesses car ils sont quotidiennement sur le terrain à leurs côtés. Ainsi, pour la question parfois sensible des EP, leur association à la réflexion est un atout car ils vont pouvoir avoir plus d'éléments sur les motivations et les éventuelles difficultés qu'il faudra anticiper. Le fait de constituer un groupe de travail ou une commission paritaire sur la formation, associant les représentants du personnel va permettre de prendre un recul suffisant pour objectiver chaque décision.

Cette collaboration est également souhaitée par des directeurs rencontrés : « *Ils sont souvent des personnes ressources vers qui le personnel va pouvoir exprimer plus spontanément et librement ses souhaits de formation* ». La remontée d'informations est utile et constructive pour venir alimenter le Plan de formation afin que celui-ci soit le plus adapté possible.

Comme l'explique un représentant du personnel, il leur est facile d'échanger toute l'année avec les agents sur ce sujet, pour faire remonter leurs observations : « *Les formations obligatoires ne peuvent pas faire l'objet d'aménagements mais pour les autres, il serait impératif d'en parler en amont car malheureusement des formations non obligatoires vont être parfois imposées et c'est dommageable pour tout le monde* ». Selon lui, le dialogue avec les représentants du personnel doit être présent et surtout bien en amont (dès le mois de juin) pour ne pas attendre le dernier trimestre de l'année et l'inscription du Plan à l'ordre du jour du Comité Technique d'Etablissement (CTE). En effet, même si le CTE ne donne que son avis concernant le Plan de formation, celui-ci est obligatoire.

Le bilan du Plan de formation est également un moment important où les retours du personnel sont nécessaires pour mesurer les progrès sur certaines thématiques et ce qu'il reste à accomplir. Un avis sur l'organisation de chaque formation est aussi important car c'est un élément qui revient souvent comme axe d'amélioration.

Enfin, la discussion permet également d'apaiser les éventuelles tensions bien en amont et favorise un climat social plus détendu. Ce travail collaboratif sur la formation des professionnels est une des clés de la réussite du dialogue social au niveau de l'établissement.

3.5 Les préconisations intégrant l'accompagnement au cœur du processus de sécurisation :

Il est possible de mettre en place d'un tuteur pour chaque nouvel agent arrivant dans une structure ainsi que de réfléchir collectivement grâce à une commission formation.

3.5.1 La mise en place systématique de tuteur à l'arrivée d'un nouvel agent :

Le tutorat permet la transmission du savoir par la formation interne. Les missions du tuteur sont variées et essentielles, il devient pour l'apprenant un référent qui l'accueille, l'informe, lui transmet, lui explique et l'évalue. Il doit faire preuve de patience, d'écoute et de pédagogie. L'intégration d'un nouvel agent est une étape très importante qui malheureusement n'est souvent pas suffisamment bien préparée. Elle est pourtant déterminante pour le bien-être au travail de l'agent.

Afin de faciliter le transfert du savoir et/ou l'intégration, le choix des tuteurs doit être mûrement réfléchi par la direction. Partir du volontariat semble être le bon compromis car le risque est grand pour l'apprenant et le tuteur lui-même. En effet, un mauvais choix de tuteur pourrait mettre en difficulté le tuteur et le nouvel agent. C'est pourquoi, les tuteurs ont eux aussi besoin de formation pour acquérir une méthode, des outils et travailler leur pédagogie.

Le tutorat peut permettre aux personnes peu qualifiées ou réfractaires à la théorie d'acquérir le minimum de compétences leur permettant d'être plus rapidement opérationnelles et confiants dans leur prise de poste.

Il est possible également d'imaginer la mise en place de Conseiller en Parcours de Formation (CPF) inter-établissement pour chaque agent. Chaque agent peut donc être le CPF d'un autre collègue situé dans un autre établissement.

Le fait que le conseiller ne soit pas dans la même structure que l'agent permet de garantir la neutralité et la confidentialité des échanges. L'agent doit pouvoir créer un véritable lien de confiance avec son CPF. Il serait préférable que le CPF soit issu du même corps que l'agent afin de le conseiller au mieux en termes de demande de formation.

Ce dispositif permettrait d'échanger entre professionnels sur sa pratique professionnelle, ses aspirations et ses questionnements. Il pourrait s'agir d'un véritable soutien pour certains agents.

3.5.2 La mise en place d'une commission formation :

En effet, il est possible de mettre en place une commission formation constituée de différents acteurs. Sa composition est libre et va dépendre du choix de la direction mais il est habituel de retrouver :

- Les représentants de l'administration : le directeur, le responsable des ressources humaines, éventuellement le cadre de santé ;
- Les représentants du personnel : les titulaires accompagnés parfois de leur suppléant.

De même, la périodicité des réunions est laissée à la libre appréciation du président ou de l'animateur qui va être le plus souvent le directeur d'établissement ou le directeur des RH. Il ressort souvent de l'analyse que la commission formation se réunit au minimum deux fois par an.

Je pense que cette commission devrait se réunir de manière plus constante sur toute l'année afin de véritablement effectuer un travail de fond et davantage en amont. Cette collaboration avec les représentants du personnel doit être gagnante-gagnante. Les représentants du personnel vont pouvoir recenser les besoins et les envies de formation plus facilement et sans filtre. En effet, les agents présenteront moins de difficultés pour s'exprimer avec eux plutôt qu'avec leur supérieur hiérarchique lors de l'entretien annuel. Le formalisme de l'entretien annuel ainsi que le rapport hiérarchique asymétrique vont être inhibiteurs et peut être source d'anxiété pour certains agents. Le frein psychologique identifié précédemment se verra donc limité par cette nouvelle pratique paritaire.

Des procès-verbaux des séances de travail peuvent être accessibles librement par l'ensemble du personnel. Une directrice ajoute que « *la transparence est une bonne méthode pour le garantir* ». De plus, la transparence doit permettre aussi d'afficher clairement les objectifs poursuivis par la direction.

Cette commission a l'intérêt de réunir plusieurs personnes pour parler exclusivement de la formation professionnelle, sans être parasité par d'autres sujets d'actualité comme cela peut être le cas lors des CTE. Cette initiative permet également d'afficher la volonté de la direction de traiter sérieusement et en concertation le sujet de la formation dans l'établissement. L'association en amont des délégués du personnel à l'élaboration du Plan était une demande formulée sur mon lieu de stage. Cela permettrait d'apaiser les relations avec la direction et de favoriser le dialogue.

La commission formation est gage d'impartialité et d'équité. Selon une directrice « *il est important que le directeur veille personnellement au respect de l'équité entre les différents agents lors de l'attribution des formations chaque année, il faut éviter les disparités* ».

La commission va permettre de légitimer et d'objectiver le processus concernant le choix des formations pour l'année à venir et des agents qui partiront en formation. Elle va également sélectionner les demandes de départ pour une VAE ou une étude promotionnelle.

Conclusion

La formation des professionnels est un sujet qui revient régulièrement au premier plan des préoccupations des établissements. Les gouvernements successifs ont apporté leurs lots de réformes et il peut paraître parfois difficile de se retrouver dans l'environnement de la formation. D'ailleurs, la prochaine réforme de la formation professionnelle serait en préparation et verrait le jour au printemps 2018.

Mes entretiens l'ont confirmé, tout un chacun a sa propre idée des dispositifs de formation existants et ce qu'il faudrait améliorer. La question de savoir s'ils sont bien tous connus et maîtrisés apparaît rapidement.

Dans cette apparente complexité, le directeur d'EHPAD doit pourtant arriver à suffisamment vulgariser les outils pour faciliter leur compréhension et leur appropriation. Chaque personnel de l'établissement doit pouvoir avoir accès au même niveau d'information.

Le potentiel de la formation professionnelle est immense, c'est pourquoi, celle-ci est un levier à plusieurs titres.

Tout d'abord, elle est une composante indispensable à la mise en œuvre d'une **démarche qualité**. L'amélioration de l'accompagnement proposé aux résidents est au centre des préoccupations du directeur et de l'ensemble des équipes de professionnels. Ainsi, la quête de **performance** va en être directement impactée. La formation du personnel va accompagner l'établissement dans les possibles mutations de son activité. La politique de formation doit également être cohérente avec le projet d'établissement et permettre à la politique RH de mener une véritable GPEC tout en assurant les principes d'une QVT responsable.

La formation professionnelle est également un puissant levier **managérial** entre les mains du directeur qui doit en avoir conscience et le maîtriser. Favoriser l'autonomie des agents et encourager les prises d'initiatives doivent être les buts recherchés par les actions formatives. La montée en compétences des agents doit être perçue comme une valorisation des personnes favorisant ainsi leur motivation au travail.

Enfin, la formation est un levier d'**implication** de tous les acteurs de l'établissement œuvrant en faveur de l'**insertion sociale**. Les dispositifs mis en place doivent être connus et utilisés de façon stratégique par le directeur qui doit y voir un investissement pour l'avenir.

Finally, training is a central subject as transversal, which allows a better adaptability in a context that will always be more changing, where quality and competences are inseparable.

Tomorrow, will the future reforms leave to training the place that it deserves
« *droit* » ?

Bibliographie

Textes législatifs et réglementaires :

MINISTERE DE SANTE, DE LA JEUNESSE, DES SPORTS ET DE LA VIE ASSOCIATIVE, relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de la fonction publique hospitalière, Décret n° 2008-824 du 21 août 2008

MINSITERE DE SANTE ET DE LA SECURITE SOCIALE, Application des dispositions du livre IX du code du travail aux agents titulaires relevant du livre IX du code de la santé publique, Décret n° 75-489 du 16 juin 1975

Loi n°71-575 du 16 juillet 1971, portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente

Art 22 de la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.

Décret du 5 avril 1990 relatif à la formation professionnelle continue des agents de fonction publique hospitalière

Art.1 du décret n°2008-824 du 21 août 2008

Loi n°2009-879du 21 janvier 2009

Article 22 ter de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, tel que modifié par l'ordonnance n°2017-53 du 19 janvier 2017

Décret n°2017-928 du 6 mai 2017 relatif à la mise en œuvre du compte personnel d'activité dans la fonction publique et à la formation professionnelle tout au long de la vie

Article L.311-8 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) modifié par la loi n°2015-1776 du 28 décembre 2015- art. 58

Ouvrages :

MONTSERRAT X., 2004, *Comment motiver*, Paris : Edition d'Organisation, 238p

GILBERT P., 2006, *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Paris : Edition La Découverte, 126p

HAEGEL A., 2016, *La boîte à outils des Ressources Humaines*, 2^e édition, Paris : Dunod, 192p

MOUTOT JM., AUTISSIER D., 2016 « *La boîte à outils de la conduite du changement* », Paris : Dunod, 187p

BENCHEMAM F., GALINDO G., 2015, *Gestion des ressources humaines*, 5^{ème} édition, Issy-les-Moulineaux : Lextenso éditions, 189p

HERZBERG F., 1959, « *The motivation to work* », New Jersey : Transaction Publishers

DRUCKER P., 1954, « *The Practice of Management* »

Rapports :

ANFH, 2010, Rapport d'activité 2010

ANFH, 2011, Rapport d'activité 2011

ANFH, 2012, Rapport d'activité 2012

ANFH, 2013, Rapport d'activité 2013

ANFH, 2014, Rapport d'activité 2014

ANFH, 2015, Rapport d'activité 2015

ANFH, 2016, Rapport d'activité 2016

Sites internet :

BLOG MANAGEMENT. Peter Drucker le fondateur du management par les objectifs [visité 28/08/2017], disponible sur internet : <https://www.questions-de-management.com/peter-drucker-le-fondateur-du-management-par-les-objectifs/>

DELAVALLEE E., Conduite du changement : la boîte à outils [visité le 03/09/2017], disponible sur internet : <https://www.questions-de-management.com/conduite-du-changement-la-boite-a-outils/>

MOULKAF A., La Qualité de Vie au Travail : enjeu 2015 [visité le 12/08/2017], disponible sur internet : <http://www.rhinfo.com/thematiques/management-et-conditions-de-travail/la-qualite-de-vie-au-travail-enjeu-2015>

FONCTION PUBLIQUE, disponible sur internet : <https://www.fonction-publique.gouv.fr>

ANFH, disponible sur internet : <https://www.anfh.fr>

Article :

MINISTERE DU TRAVAIL DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL, 2014, « Les freins à la formation vus par les salariés », Bref du Céreq, n° 323

Liste des annexes

Annexe 1 : Liste des personnes interviewées

Annexe 2 : Grilles d'entretien

Annexe 3 : Les chiffres des cotisations de l'ANFH depuis 2010

Annexe 1 : liste des personnes interviewées

Ce mémoire part des constats effectués sur mon terrain de stage et sur l'analyse d'entretiens réalisés avec :

- Un directeur d'EHPAD public hospitalier situé dans le département du Cantal (15) ;
- Quatre directrices d'EHPAD publics hospitaliers situés dans le département du Puy-de-Dôme (63) ;
- Un directeur d'EHPAD public territorial situé dans le département du Puy-de-Dôme (63) ;
- Une formatrice responsable du pôle sanitaire et social au sein d'une Maison Familiale située dans le département du Cantal (15) ;
- Le délégué territorial de l'ANFH Auvergne ;
- Un délégué du personnel ;
- Un responsable formation issu de l'industrie
- Une cadre de santé.

Grille d'entretien directif pour les directeurs d'établissement (EHPAD)

Présentation de la démarche du mémoire professionnel et de mon thème d'étude

• Pouvez-vous vous présenter et présenter l'établissement dont vous avez la direction ?

✓ (Ancienneté dans le corps et sur l'établissement, privé/public...)

✓ (Domaine d'activité, taille, présence ou non d'autres directeurs, description de l'équipe administrative...)

• Comment est organisée la politique de formation au sein de votre structure ?

•

(Commission des formations, questionnaire avant l'entretien de formation, entretien de formation, adhérent à l'ANFH, mutualisation, quel est le calendrier d'élaboration du Plan ? ...)

→ Comment est élaboré le Plan de formation ?

→ Avez-vous mis en place un plan pluriannuel de Formation ?

→ Existe-t-il un suivi/restitution des formations ?

• Le mode de financement actuel vous paraît-il nécessaire/contraignant/efficace ? L'enveloppe budgétaire est-elle toujours entièrement consommée ?

• Disposez-vous d'outils particuliers pour le suivi des formations effectuées ?

✓ (Tableaux dynamiques, logiciels spécifiques, GESPLAN/GESFORM...)

→ Avez-vous des attentes particulières ?

• La formation professionnelle a-t-elle un autre but que de former au sens strict ?

○ Pour motiver ? Pour récompenser ?

○ Pour fidéliser ? → POLITIQUE ATTRACTIVE ?

- Pour autonomiser ? Pour favoriser la prise d'initiative ? Est-elle encouragée dans votre structure ?
- Pour faire évoluer les pratiques professionnelles ? → **PRISE DE RISQUE dans les Organisations de Travail ?**
- A-t-elle des répercussions sur votre travail de directeur ?

• De manière générale, que pensez-vous de la politique de formation dans les ESMS et plus particulièrement dans votre établissement ?

- Est-ce bénéfique pour l'agent ? Pour l'établissement ?
- Est-ce difficile à mettre en place du fait de l'organisation et des plannings contraints

→ S'agit-il d'une véritable démarche proactive avec des finalités managériales ou simplement la réponse à une obligation réglementaire ?

• Qu'est-ce qui faciliterait (encore plus) le développement d'une véritable politique de formation selon vous ?

- Comment le directeur doit-il procéder pour en faire un véritable axe de développement ?

• Quelle seraient vos préconisations ?

• Avez-vous des observations/commentaires pour conclure ?

Remerciements

Grille d'entretien pour le délégué régional ANFH

Présentation de la démarche du mémoire professionnel et de mon thème d'étude

• **Pouvez-vous vous présenter et présenter l'ANFH Auvergne dont vous avez la direction ?**

• **La formation professionnelle a-t-elle un autre but que de former au sens strict ?**

- Pour motiver les agents ? Pour récompenser ?
- Pour fidéliser ? → **POLITIQUE ATTRACTIVE ?**
- Pour autonomiser ? Pour favoriser la prise d'initiative ? Est-elle encouragée dans les structures ?
- Pour faire évoluer les pratiques professionnelles ? → **PRISE DE RISQUE dans les OT ?**
- A-t-elle des répercussions sur le travail du directeur d'établissement ?

• **De manière générale, que pensez-vous de la politique de formation dans les ESMS et plus particulièrement dans les EHPAD publics autonomes ?**

- Est-ce bénéfique pour l'agent ? Est-ce bénéfique pour l'établissement ?
- Est-ce difficile à mettre en place du fait de l'organisation et des plannings contraints ?

→ S'agit-il généralement d'une véritable démarche proactive avec des finalités managériales ou simplement la réponse à une obligation réglementaire ?

• **Généralement, comment sont organisées les politiques de formation au sein des différentes structures que vous connaissez ?**

(Commission des formations, questionnaire avant l'entretien de formation, entretien de formation, adhérent à l'ANFH, calendrier, plan pluriannuel, mutualisation...) → **Comment ils élaborent leur Plan de formation ?**

• **Parallèlement, comment élaborer votre catalogue de formations (actions régionales et nationales)**

• **Le mode de financement actuel vous paraît-il nécessaire/contraignant/efficace ? Les enveloppes budgétaires sont-elles toujours entièrement consommées ?**

- **Pensez-vous que les établissements disposent de suffisamment d'outils particuliers pour le suivi des formations effectuées ?**

(Tableaux dynamiques, logiciels spécifiques, GESPLAN/GESFORM...)

- **Qu'est-ce qui faciliterait (encore plus) le développement d'une véritable politique de formation selon vous ?**

- Comment le directeur doit-il procéder pour en faire un véritable axe de développement ?

- **Quelle seraient vos préconisations ?**

- **Avez-vous des observations/commentaires pour conclure ?**

Remerciements

Annexe 3 : Les chiffres des cotisations de l'ANFH depuis 2010 :

	2010		2011		2012		2013	
Adhérent ANFH en %	93,20%		93,90%		94,60%		95,30%	
Soit % des agents de la FPH (hors AP-HP)	91,90%		93,30%		94,20%		95,60%	
Adhérent ANFH en nombre pour gestion 2,1% (hors AP-HP)	2333		2343		2 335		2 335	
Agents concernés par les prestations de l'ANFH	842 358		873 129		892 806		914 700	
Adhérent ANFH en nombre pour gestion 0,5%/0,75% DPC Médical					545		536	
<i>Soit professionnels médicaux</i>					54 500			
Taux d'accès à la formation dans la FPH	55,00%		56,90%		56,90%		56,80%	
Collecte	680 000 000,00 €		697 000 000,00 €		719 000 000,00 €		753 000 000,00 €	
<i>2,1% Plan</i>	465 495 000,00 €	68,42%	482 557 000,00 €	69,15%	499 182 000,00 €	69,37%	514 308 000,00 €	69,60%
<i>0,6% FMEP</i>	161 872 000,00 €	23,79%	161 171 000,00 €	23,09%	164 968 000,00 €	22,92%	168 089 000,00 €	22,75%
<i>0,2% CFP - BC - VAE</i>	52 579 000,00 €	7,73%	53 713 000,00 €	7,70%	55 002 000,00 €	7,64%	56 029 000,00 €	7,58%
<i>4,8% ESAT</i>	364 000,00 €	0,05%	427 000,00 €	0,06%	472 000,00 €	0,07%	479 000,00 €	0,06%
TOTAL	680 310 000,00 €	100,00%	697 868 000,00 €	100,00%	719 624 000,00 €	100,0%	738 905 000,00 €	100,00%
<i>DPC MEDICAL</i>	- €		- €		- €		14 523 000,00 €	
TOTAL	680 310 000,00 €		697 868 000,00 €		719 624 000,00 €		753 428 000,00 €	
Départ en formation dans le cadre du plan de formation	838 642	96,88%	882 318	97,07%	941 368	97,26%	983 932	97,4%
Agents en cours de CFP	3 758	0,43%	3 931	0,43%	3 657	0,38%	3 436	0,3%
Agents en cours de VAE	1 192	0,14%	1 090	0,12%	1 232	0,13%	1 341	0,1%
Agents ayant bénéficié du financement de leur BC	2 784	0,32%	3 005	0,33%	3 010	0,31%	2 924	0,3%
Etudes promotionnelles financées	19 261	2,23%	18 651	2,05%	18 667	1,93%	18 482	1,8%
Départs financés dans le cadre du DPC Médical							18 623	
	865 637	100%	908 995	100%	967 934	100%	1 010 115	100%

	2014		2015		2016		VA16-VD10/VD10
vAdhérent ANFH en %	95,70%		96,10%		96,20%		3,2%
Soit % des agents de la FPH (hors AP-HP)	96,20%		96,50%		96,80%		5,3%
Adhérent ANFH en nombre pour gestion 2,1% (hors AP-HP)	2331		2317		2291		-1,8%
Agents concernés par les prestations de l'ANFH	924 965		940000		941 000		11,7%
Adhérent ANFH en nombre pour gestion 0,5%/0,75% DPCM	605				609		
<i>Soit professionnels médicaux</i>							
Taux d'accès à la formation dans la FPH	57,60%		57,00%		58,00%		5,5%
Collecte	781 000 000,00 €		797 000 000,00 €		807 000 000,00 €		18,7%
2,1% Plan	531 555 000,00 €	69,82%	542 689 000,00 €	69,94%	549 990 000,00 €	70,00%	18,2%
0,6% FMEP	172 018 000,00 €	22,59%	174 574 000,00 €	22,50%	176 393 000,00 €	22,45%	9,0%
0,2% CFP - BC - VAE	57 341 000,00 €	7,53%	58 168 000,00 €	7,50%	58 798 000,00 €	7,48%	11,8%
4,8% ESAT	461 000,00 €	0,06%	476 000,00 €	0,06%	516 000,00 €	0,07%	41,8%
TOTAL	761 375 000,00 €	100,00%	775 907 000,00 €	100,00%	785 697 000,00 €	100,00%	15,5%
DPC MEDICAL	20 331 000,00 €		21 448 000,00 €		22 274 000,00 €		
TOTAL	781 706 000,00 €		797 355 000,00 €		807 971 000,00 €		18,8%
Départ en formation dans le cadre du plan de formation	1 004 207	97,45%	1 023 792	97,56%	1 050 400	97,55%	25,3%
Agents en cours de CFP	3 280	0,32%	3 271	0,31%	3 412	0,32%	-9,2%
Agents en cours de VAE	1 320	0,13%	1 121	0,11%	1 122	0,10%	-5,9%
Agents ayant bénéficié du financement de leur BC	3 458	0,34%	3 799	0,36%	4 476	0,42%	60,8%
Etudes promotionnelles financées	18 202	1,77%	17 437	1,66%	17 344	1,61%	-10,0%
Départs financés dans le cadre du DPC Médical	29 172		35 026				
	1 030 467	100%	1 049 420	100%	1 076 754	100%	

VIGNAU

Emilie

Décembre 2017

DIRECTEUR D'ETABLISSEMENT SANITAIRE, SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL

Promotion 2016 - 2017

Formation professionnelle des agents et stratégie de l'établissement

Résumé :

Au fil des années, la question de la formation est devenue de plus en plus centrale. Face au contexte très évolutif de nos établissements, la formation est une réponse pragmatique au besoin croissant d'amélioration de la qualité d'accompagnement des résidents via le renforcement des compétences des agents.

Le potentiel de la formation professionnelle est immense, c'est pourquoi, celle-ci est un levier à plusieurs titres.

Tout d'abord, elle est une composante indispensable à la mise en œuvre d'une **démarche qualité performante**.

Ensuite, la formation professionnelle est également un puissant levier **managérial** entre les mains du directeur qui doit en avoir conscience et le maîtriser.

Enfin, la formation est un levier d'implication de tous les acteurs de l'établissement œuvrant en faveur de l'**insertion sociale**.

Finalement, la formation est un sujet central comme transversal, qui permet une meilleure adaptabilité dans un contexte qui sera toujours plus changeant, où qualité et compétences sont indissociables.

Mots clés :

Formation professionnelle ; montée en compétences ; axe stratégique ; démarche qualité ; performance ; accompagnement ; Plan de formation ; management ; motivation ; autonomie ; planification ; anticipation ; commission de formation ; paritarisme ;

L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.