

Dossier « Ressources
humaines » réalisé
en partenariat avec



édito

Depuis 2018, le service sanitaire vise à inclure la prévention dans les pratiques de futurs professionnels de santé, en proposant à des étudiants des filières de santé de participer à des actions visant à promouvoir la santé.

Au regard des enjeux majeurs d'attractivité et de fidélisation, qui concernent l'ensemble de nos établissements, **l'objectif de la direction de la prévention de la MNH et de son conseil scientifique est de sécuriser la future insertion des étudiants**, d'abord en stage, puis à l'occasion d'un premier poste.

Sur la base des préconisations de l'OMS et Santé Publique France, la MNH met en place dès la rentrée 2024 **un programme visant à analyser leurs premières pratiques professionnelles, à améliorer leur gestion des émotions et les liens interpersonnels en équipe.**

Pour la première fois, ce sont les étudiants les premiers bénéficiaires de cette intervention. **Leur participation proactive est le meilleur moyen de développer des pratiques favorables à la santé.** Ils pourront ensuite devenir des agents multiplicateurs de la culture en promotion de la santé auprès de leurs collègues et des publics d'intervention.

La MNH accompagne les instituts de formation pour permettre aux équipes pédagogiques de devenir autonomes dans le déploiement du programme.

Pour avoir davantage d'information, vous pouvez nous contacter. ●

Benoît FRASLIN

Directeur d'hôpital
Président de la Mutuelle Nationale
des Hospitaliers (MNH)

VOTRE INTERLOCUTEUR

Gauthier MARTINEZ

Directeur des partenariats santé
gauthier.martinez@mnh.fr

AS vers IDE

Valoriser l'expérience des agents dans l'intérêt du collectif

Philippe CHARPENTIER Sous-directeur des ressources humaines du système de santé

Mélanie MARQUER Adjointe au sous-directeur des ressources humaines du système de santé

Florie WEBER Cheffe de bureau de la démographie et de la formation initiale des personnels de santé

Direction générale de l'offre de soins (DGOS)

Cette possibilité de transition du métier d'aides-soignants (AS) vers celui d'infirmier diplômé d'État (IDE), mise en place en juillet 2023, est réellement déployée à compter de la rentrée 2024. Elle s'inscrit dans la dynamique spécifique à la fonction publique hospitalière de valorisation des parcours et d'importance des études promotionnelles.

Proposer des perspectives professionnelles aux agents est un enjeu majeur d'attractivité et de fidélisation au sein des établissements de la fonction publique hospitalière. Cette culture de la promotion interne se traduit par l'importance des financements accordés à cette partie de la formation professionnelle. Les études promotionnelles représentent en effet 55% des dépenses de formation continue des établissements adhérents à l'Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier (ANFH) et, en 2022, elles ont concerné plus de 22 100 agents de la FPH¹.

La « filière infirmière » en particulier offre de nombreuses perspectives aux professionnels (spécialités, pratique avancée, évolution vers l'encadrement...). Cette filière constitue une importante filière d'accueil², avec une large part d'étudiants en réorientation professionnelle, dont une majorité d'aides-soignants.

Si cette transition, du métier d'AS vers IDE, peut sembler naturelle, le constat avait été fait, depuis quelques années, de l'existence de nombreux obstacles à son déploiement. Certains freins sont liés au financement de cette formation, du fait de sa durée de trois ans, excédant certains dispositifs de prise en charge financière limités à deux ans. D'autres freins sont d'ordre individuel, tant du fait de l'investissement demandé par cette formation, ayant un impact significatif sur l'organisation de la vie privée, que de l'insuffisante prise en compte de l'expérience acquise en tant qu'AS au cours de la formation d'IDE.

Il y avait donc un intérêt à donner à des aides-soignants, sélectionnés et accompagnés, la possibilité d'accéder plus rapidement à la profession

d'IDE. En parallèle, il y avait aussi un enjeu à augmenter ainsi les effectifs infirmiers, en facilitant la transition d'AS, dont les effectifs sont un peu moins en tension, vers IDE.

De ces constats est né le projet de formaliser une « passerelle » dédiée entre les deux professions. Il convient de rappeler que les parcours adaptés étaient auparavant déjà possibles « au cas par cas » puisqu'il est possible d'accorder à certains étudiants des « dispenses de formation »³. Néanmoins, le parcours AS vers IDE tel que prévu par l'arrêté du 3 juillet 2023 modifiant l'arrêté du 31 juillet 2009 relatif au diplôme d'État infirmier a permis d'homogénéiser un type de parcours et, ce faisant, de le rendre accessible à un plus grand nombre de personnes. **ENCADRÉ**

Ainsi, si ce parcours spécifique « AS vers IDE » n'est que l'un des visages du dynamisme des parcours au sein de la FPH, il doit tout particulièrement contribuer à faciliter la progression de carrière. Enfin, ce projet s'inscrit pleinement dans les travaux menés sur la réforme de la profession IDE. Il est important de souligner ici que ce parcours spécifique n'a pas créé une sorte de « sous-diplôme » d'IDE, comme certains ont pu le craindre. Les AS intégrant cette filière se verront délivrer un diplôme d'État d'infirmier, sur la base des mêmes exigences d'évaluation et sanctionnant l'acquisition des mêmes compétences que l'ensemble des étudiants en formation initiale ou continue.

Mieux valoriser l'expérience professionnelle des AS, une nécessité

Si la validation des acquis de l'expérience (VAE) est une voie d'accès aux certifications en plein essor⁴, c'est une possibilité en formation professionnelle à manier avec précaution pour les professions de santé réglementées. En effet, par définition, certains actes étant conditionnés à la détention du diplôme, il n'est pas possible de considérer que l'on peut les acquérir par l'expérience, ou alors cela donne lieu à un exercice total ou partiel illégal.

Cet état de fait ne signifie pas qu'il n'est pas possible ou souhaitable de rechercher des moyens de valoriser les compétences et connaissances acquises dans le cadre de l'exercice professionnel. C'est précisément en partant de ce postulat que le parcours a été développé dans un cadre réglementaire. Il convient de rappeler que ce parcours est une opportunité supplémentaire ouverte aux aides-soignants qui ont toujours, par ailleurs, la possibilité de suivre la formation complète en trois ans. En effet, d'une part, il ne s'adresse pas à tous les



aides-soignants puisqu'il est réservé aux agents disposant d'une expérience d'au moins trois ans en tant qu'aides-soignants. D'autre part, il repose à la fois sur le volontariat du professionnel, qui doit se sentir prêt à s'engager dans une formation intensive, et sur l'engagement de l'employeur à l'accompagner tout au long de sa scolarité.

Concrètement, le dispositif, travaillé avec l'ensemble des parties prenantes, permet au professionnel d'accéder en 2^e année en institut de formation en

1. Rapport d'activité 2022 de l'ANFH.
2. En 2021, 19% des places en IFSI étaient pourvues par la voie de la formation continue.
3. Article 7 de l'arrêté du 31 juillet 2009 relatif au diplôme d'État infirmier.
4. La loi n°2022-1598 du 21 décembre 2022 portant mesures d'urgence relatives au fonctionnement du marché du travail en vue du plein emploi a fait évoluer les dispositions relatives à la validation de l'expérience professionnelle (VAE) afin de simplifier la procédure relative à la VAE et renforcer l'accompagnement des candidats. Un service public de la VAE a été créé (« France VAE ») dont le déploiement est en cours.

LE DISPOSITIF AS VERS IDE

Pour qui ?

Les aides-soignants ayant exercé trois ans en équivalent temps plein sur les cinq dernières années ayant réussi le concours d'accès à la formation au diplôme d'État infirmier (DEI) et sélectionnés pour suivre ce parcours, motivés et volontaires pour intégrer ce dispositif, et que l'employeur est prêt à soutenir et accompagner durant les 27 mois de formation.

Comment ?

- Trois mois de phase préparatoire organisée à l'automne pour une rentrée en février ou au printemps pour une rentrée en septembre. Cette phase de 12 semaines, ou 420 heures, dont 10% maximum en distanciel, est organisée en cinq séquences dont un stage de cinq semaines (175 heures).
- Quand cette phase préparatoire est validée, l'aide-soignant intègre directement la deuxième année de formation en soins infirmiers (IFSI) en septembre ou février. Il bénéficie alors d'un accompagnement renforcé, tant au sein de l'IFSI qu'en établissement (un tuteur IDE doit être désigné au sein de l'établissement employeur).

Où ?

- Liste des IFSI participants sur le site du ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités (sante.gouv.fr - Formations en soins infirmiers pour les aides-soignants).

Source : Parcours AS vers IDE, tel que prévu par l'arrêté du 3 juillet 2023 modifiant l'arrêté du 31 juillet 2009 relatif au diplôme d'État infirmier.

soins infirmiers après une validation de l'expérience, un accompagnement personnalisé et des sessions de formation dédiées. Le professionnel suit dans un premier temps, un « parcours préparatoire » de trois mois qui vise :

- à consolider les connaissances et compétences en lien avec les sciences et techniques infirmières ;
- à assimiler les enseignements incontournables de la première année infirmière, notamment s'agissant de l'acquisition des bases du raisonnement clinique infirmier ;
- à développer une méthode de travail spécifique adaptée au rythme de travail d'une formation de niveau licence.

En complément, le dispositif repose sur un accompagnement spécifique, tant en institut, avec des formateurs référents, qu'en établissement, avec la désignation d'un tuteur sur toute la durée de sa formation pour mettre toutes les conditions de réussite du côté du professionnel.

L'expérience professionnelle acquise, complétée par cet accompagnement et par les trois mois de formation ciblée sur les compétences à acquérir, permet aux agents concernés de pouvoir suivre, sereinement et avec toutes les chances de succès, la deuxième année de formation.

Un dispositif à promouvoir et à pérenniser

Ce parcours a été mis en place pour la première fois à l'automne 2023. Compte tenu du nombre restreint d'IFSI ayant des rentrées en février, il a été proposé dans trois régions (Centre-Val de Loire, Île-de-France, Normandie), avec six IFSI impliqués et huit établissements de santé publics employeurs. La totalité des professionnels engagés a validé le parcours préparatoire et intégré la deuxième année d'études en IFSI en février 2024.

La mise en place de ce dispositif dans un délai contraint a nécessité un fort engagement et une forte conviction des acteurs locaux, notamment au niveau des directions d'IFSI, des agences régionales de santé et des établissements publics. Ces premiers résultats encourageants permettront, nous l'espérons, d'engager une réelle dynamique autour de ce parcours, qui doit répondre à la fois aux préoccupations des employeurs et aux aspirations des professionnels.

La rentrée de septembre 2024 correspond à une « phase 2 » du dispositif, avec une réelle montée en puissance. Ce parcours est désormais proposé dans neuf régions métropolitaines et quarante-huit IFSI, ce qui permet de toucher soixante-dix-sept établissements de santé publics et environ 200

candidats. Le suivi de cette cohorte permettra au ministère d'évaluer le dispositif et, le cas échéant, de l'ajuster.

Un premier bilan réalisé en mai 2024 auprès des IFSI participants a déjà permis de dresser quelques constats. D'une part, les AS qui ont intégré le dispositif ont, le plus souvent, une expérience supérieure au minimum exigé. En effet, 40 % des AS engagés dans le dispositif ont entre cinq et dix ans d'expérience et 25 % entre dix et quinze ans d'expérience. D'autre part, leur expérience est majoritairement diversifiée, seuls moins de 20 % d'entre eux ayant exercé dans un secteur unique (Ehpad ou psychiatrie par exemple).

Les premiers retours témoignent de l'extraordinaire mobilisation des équipes pour déployer ce dispositif dans un temps record. La taille réduite des « promotions » de ce parcours est également un atout, puisqu'elle permet non seulement un suivi individualisé de la part formateurs, mais aussi le développement d'une forte solidarité entre les professionnels engagés, dynamiques et impliqués. Certains points d'attention émergent, notamment sur le renforcement des fonctions tutorales ainsi que sur l'identification de terrains de stage variés pour les professionnels dont l'employeur n'a qu'une seule activité (les Ehpad par exemple).

Une enquête sera prochainement lancée pour poursuivre l'évaluation du dispositif et des comités de suivi, réunissant les différents acteurs impliqués, seront organisés.

À court terme, les deux enjeux majeurs sont :

- la poursuite du déploiement « territorial » de ce parcours. En effet, à l'heure actuelle, il n'est pas encore proposé dans tous les départements, ce qui constitue un frein pour certains professionnels et employeurs intéressés ;
- la promotion de ce dispositif qui, à l'origine a pu susciter un certain nombre de réticences. Sur ce point, nous pensons que la réussite des professionnels engagés et le bénéfice pour les employeurs de proposer cette promotion professionnelle « accélérée » sera le meilleur argument ! Parallèlement, le contenu du parcours « préparatoire » sera réexaminé et éventuellement adapté pour qu'il soit parfaitement cohérent avec la nouvelle formation qui se mettra en place à la rentrée 2025. Le principe et l'architecture « globale » de ce parcours seront maintenus avec le nouveau référentiel.

En conclusion, ce parcours est un bel exemple de l'adaptation aux enjeux d'attractivité et de fidélisation des professionnels de santé dans les établissements. ■

Formation professionnelle des agents de la FPH

Cinquante ans d'évolution de l'ANFH

Céline DUGAST Présidente 2024
Bertrand LONGUET Directeur général
ANFH

L'Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier (ANFH) est une association loi 1901 agréée par le ministère de la Santé. Elle a pour mission principale de collecter, gérer, mutualiser et optimiser les fonds qui lui sont confiés par les établissements de santé, sociaux et médico-sociaux de la fonction publique hospitalière (FPH), et repose, depuis sa création en 1974, sur trois valeurs cardinales : proximité, solidarité et paritarisme. Retour sur 50 ans d'accompagnement des hospitaliers dans la gestion de la formation, des compétences et des métiers.

L'ANFH est l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) de la fonction publique hospitalière. Elle est organisée selon une gouvernance paritaire permettant aux représentants des établissements (Fédération hospitalière de France - FHF) et des organisations syndicales d'élaborer ensemble une offre de formation et de services adaptée aux besoins des établissements et des agents. Cette organisation se décline à l'échelle territoriale, régionale et nationale.

Dès 1974, les fondateurs de l'ANFH établissent la formation comme un sujet de dialogue social. La gouvernance paritaire permet à l'ensemble des acteurs, tant les représentants des organisations syndicales que les représentants des employeurs

publics, de contribuer à une politique ambitieuse en faveur de la formation des agents de la fonction publique hospitalière. Ainsi, toutes les instances décisionnelles de l'ANFH sont cogérées par des représentants des établissements et des organisations syndicales. Des comités territoriaux (CT) aux conseils régionaux stratégiques et de gestion (CRSG) en passant par les instances nationales telles que le bureau national, le conseil d'administration et l'assemblée générale, plus de 500 administrateurs et administratrices s'investissent pour offrir des solutions adaptées aux besoins des établissements et des agents. La richesse de ce modèle paritaire réside dans les discussions au sein des instances locales et nationales, permettant de faire évoluer les modalités d'action de l'ANFH, de proposer de nouveaux dispositifs, d'adapter les règles de gestion en réponse aux besoins, y compris dans des situations exceptionnelles.

Une adaptation continue

Depuis 50 ans, l'ANFH a connu de nombreuses évolutions pour s'adapter aux évolutions réglementaires et aux évolutions du secteur ainsi qu'aux besoins des établissements adhérents. Ainsi, en 2005, le fonds mutualisé de financement des études relatives à la promotion professionnelle (FMPEP) est créé : il s'agit d'une contribution obligatoirement versée à l'ANFH pour financer les études promotionnelles. La création du FMPEP a été soutenue et portée conjointement par la FHF et les représentants des organisations syndicales afin de contribuer à la promotion professionnelle au sein de la FPH. De la même façon, l'ANFH a intégré les personnels médicaux à son périmètre d'intervention avec la création de l'agrément DPCM (développement professionnel continu des professionnels médicaux).

L'apprentissage éligible aux fonds FPTLV depuis 2021

À la suite des expérimentations conduites à l'initiative de l'ANFH, des travaux paritaires entre la FHF et les organisations syndicales se sont ouverts en 2020 et 2021, et ont permis de contribuer à l'accélération des évolutions réglementaires permettant de rendre l'apprentissage éligible aux fonds FPTLV (formation professionnelle tout au long de la vie - modifié par le décret n° 2021-1209 du 20 septembre 2021)¹.

En 2023, plus de 10 millions d'euros de fonds mutualisés ont été mis à disposition afin de co-financer les dossiers d'apprentissage et de soutenir la dynamique en cours. Les délégations régionales se sont également mobilisées pour obtenir la signature de subventions auprès de partenaires régionaux (pour 1,20 M€ au total). Par conséquent, en 2023, l'apprentissage poursuit son développement avec

près de 4 500 dossiers en cours de cofinancement par l'ANFH, avec une nette mobilisation des établissements : ainsi, 62% des charges apprentissage sont financées sur le plan² établissements.

L'ANFH accompagne par ailleurs les établissements et les directions des ressources humaines à cette nouvelle modalité de recrutement par la mise à disposition d'un guide apprentissage et l'achat d'une formation pour les maîtres d'apprentissage.

Quelques chiffres clés 2023

L'année 2023 a été marquée par la poursuite du déploiement du projet stratégique 2020/2024 et par la consolidation d'un certain nombre d'offres proposées aux établissements adhérents. Le taux d'adhésion à l'ANFH se maintient à un niveau élevé et s'établit à 97,6%. Sur l'agrément Plan, ce sont ainsi plus de

UNE OFFRE DE SERVICE VARIÉE

L'ANFH propose gratuitement à ses établissements adhérents une offre de service pour les accompagner dans la gestion de la formation, des compétences et des métiers.

Gesform Évolution

L'outil Gesform Evolution (GE), développé et maintenu en interne par l'ANFH, est un outil centralisé de gestion du processus de formation utilisé par plus de 2 100 établissements adhérents (97% des établissements adhérents), dont 845 établissements utilisent le module de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC).

La cartographie des métiers et l'offre GPMC

L'ANFH propose depuis 2021 une offre visant à accompagner les établissements, les encadrants et leurs agents dans la conduite de l'entretien professionnel. En 2023, 632 530 entretiens professionnels ont été réalisés dans l'outil GE. Par ailleurs, une offre globale RH a été proposée en complément des cartographies consolidées dès le début de l'année 2023.

Une offre de formation dédiée à l'égalité professionnelle

Depuis 2019 et la validation du projet stratégique 2020/2024 de l'ANFH, les instances paritaires de l'ANFH se sont emparées du sujet de la qualité de vie au travail (QVT) et de l'égalité professionnelle. Ainsi, l'ANFH propose une nouvelle offre de formation relative à la prise en charge et l'orientation des victimes de violences sexistes et sexuelles, à destination des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux. L'Association a conçu une boîte à outils nationale « Égalité professionnelle » composée d'actions d'accompagnement via un diagnostic et un parcours de formation. Une enquête dédiée a été mise à disposition début 2024*. Sur la base des résultats de cette enquête, l'établissement peut bénéficier d'un premier diagnostic et, le cas échéant, solliciter l'ANFH pour des propositions de formations adaptées.

* L'enquête « Égalité professionnelle : des clés pour agir » est disponible sur la plateforme qvt-anfh.fr

Un baromètre social

Ce baromètre permet aux établissements de réaliser un état des lieux du climat social de l'établissement au travers d'un ou plusieurs questionnaires axés sur les différents facteurs constitutifs de la QVT. Utilisé par 450 établissements et renseigné par près de 80 000 agents, cet outil permet à chaque établissement d'élaborer, en lien avec ses instances représentatives du personnel, une politique QVT adaptée et de mettre en œuvre des actions ciblées dans une optique d'amélioration des conditions de travail. Des comparaisons entre établissements peuvent également être réalisées.

L'outil de commande en ligne La Formule

La Formule (pour « Les achats de formation mutualisés en ligne pour les établissements adhérents de l'ANFH ») est un outil de commande permettant aux établissements de consulter l'offre de formation achetée par l'ANFH au plan national comme régional, et de commander, de manière dématérialisée, des sessions organisées en interne ou interétablissements, ainsi que des accompagnements individualisés.

La plateforme LMS e-formation

Afin de faciliter l'accès à la formation et au vu de la volonté d'intégration de nouvelles modalités de formation de la part des acteurs et de l'acculturation nécessaire sur l'impact du numérique, l'ANFH déploie une plateforme e-formation à destination des établissements.

Les actions de formation nationales (AFN)

Les AFN sont financées par les fonds mutualisés de l'ANFH. Les thèmes de formation sont fixés par les instances paritaires régionales de l'ANFH. Les AFN tiennent compte des priorités de formation fixées par le ministère de la Santé et des attentes exprimées par les acteurs du terrain. Au niveau régional, les plans d'actions régionaux (PAR) mis en œuvre par chacune des 16 régions permettent de proposer aux établissements une offre de formation financée sur les fonds mutualisés de l'ANFH.

2 165 établissements qui adhèrent volontairement à l'ANFH, représentant près d'1 million d'agents (soit un taux de couverture de 97,7% des agents de la FPH, hors AP-HP).

L'activité de formation s'est consolidée à un niveau élevé en 2023 : on enregistre ainsi plus d'un million de départs en formation sur le plan de formation des établissements (+13% par rapport à 2022), corrélés à une hausse significative des heures de formation financées. Ce sont ainsi plus de 31,2 millions d'heures de formation qui ont été financées en 2023. Comme les années précédentes et en lien avec le plan d'investissement massif en faveur de la promotion professionnelle validée par les instances nationales pendant la crise Covid, l'ANFH a poursuivi son engagement en faveur de la promotion professionnelle avec une nouvelle augmentation du nombre de dossiers EP (études promotionnelles)³ financés en 2023. Ainsi, la forte dynamique en faveur des études promotionnelles se poursuit, tout agrément confondu, avec plus de 23 000 dossiers études promotionnelles en cours de financement.

Les formations études promotionnelles en cours en 2023 permettent de former :

- 8 296 infirmières,
- 4 992 aides-soignants,
- 2 229 cadres de santé,
- 1 332 infirmiers anesthésistes diplômés d'État (IADE),
- 1 183 infirmiers de bloc opératoire (IBODE),
- 1 059 infirmiers en pratique avancée (IPA).

Tous ces professionnels formés pourront rejoindre prochainement les établissements de santé et médico-sociaux ; ils ont bénéficié d'une évolution

de carrière, facteur indéniable d'attractivité et de fidélisation au sein de la FPH.

L'ANFH célèbre ses 50 ans en réaffirmant ses valeurs fondatrices et en se donnant pour mission de soutenir les établissements dans les enjeux de fidélisation et d'attractivité, ainsi que les agents dans leur évolution professionnelle. Pour ce faire, l'Association a adopté trois orientations stratégiques dans son nouveau projet stratégique 2025/2028, adopté par l'assemblée générale du 3 octobre 2024 :

- s'engager au service des projets des établissements et des professionnels ;
- mutualiser les ressources, amplifier le partage des outils et des données, participer aux réseaux ;
- développer une offre réactive en adéquation avec les exigences et les enjeux du secteur.

L'ANFH se fixe deux ambitions majeures dans ce projet stratégique 2025/2028 : continuer à proposer des formations dispensées par des organismes de formation reconnus pour leur expertise et améliorer la visibilité et la lisibilité des offres de formation et d'accompagnement pour les agents et les établissements de la fonction publique hospitalière. ■

1. La formation professionnelle tout au long de la vie (FPTLV) a pour but de permettre aux agents d'exercer efficacement leurs fonctions durant l'ensemble de leur carrière, d'améliorer la qualité du service public hospitalier, de favoriser leur développement professionnel et personnel et leur mobilité. Art. 1 du décret n°2008-824 du 21 août 2008.

2. Le plan de formation est un document pluriannuel d'orientation de la formation élaboré par les établissements publics hospitaliers. Il détermine et prévoit le financement des actions de formation initiale et continue organisées par l'employeur ou à l'initiative de l'agent avec l'accord de l'employeur.

3. Les études promotionnelles permettent aux agents d'obtenir un diplôme ou un certificat du secteur sanitaire et social dont la liste est fixée par arrêté ministériel (arrêté du 23 novembre 2009, JORF n°0278 du 1^{er} décembre 2009).

L'ÉCOSYSTÈME RÉFÉRENT DE LA SANTÉ ET DU MÉDICO-SOCIAL

SANTÉXPO

2025

LES 20, 21 ET 22 MAI

PARIS EXPO
PORTE DE VERSAILLES HALL 1



RESTEZ INFORMÉS !

Abonnez-vous à notre newsletter pour recevoir toutes les actualités concernant SantéExpo 2025 et ne rien manquer de la préparation de cet événement incontournable.



L'apprentissage au bénéfice des missions du service public hospitalier

Magali DUMONT Directrice adjointe des professionnels
Centre hospitalier Le Mans

Plus d'une vingtaine d'apprentis, dont la moitié se formant aux métiers supports, ont été accueillis en trois ans au centre hospitalier Le Mans. L'établissement revoit désormais sa politique d'apprentissage à l'aune des enjeux d'attractivité, de fidélisation et de transfert de compétences qui le traversent. Avec, en filigrane, la volonté de toujours mieux accompagner les apprentis afin qu'ils deviennent ambassadeurs du service public hospitalier.

Traiter de l'apprentissage, c'est avant tout le définir puisqu'il est fréquemment confondu avec l'alternance, le contrat de qualification ou de professionnalisation. Si l'alternance est un « système de formation fondé sur une phase pratique et une phase théorique ¹ », l'apprentissage est l'une des formes de contrat qui décline cette modalité pédagogique au même titre que le contrat de professionnalisation ². L'apprentissage est l'une des voies de la formation initiale qui permet d'obtenir un diplôme reconnu par l'État, du certificat d'aptitude professionnelle (CAP) au master, ou bien un titre à finalité professionnelle inscrit au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Quant au contrat de professionnalisation, il est l'une des modalités de la formation continue et permet d'obtenir une qualification professionnelle. Très rares sont les employeurs publics à pouvoir le signer. Quel que soit le contrat, l'enseignement théorique ne peut être inférieur à 25 % de la durée de la formation ³.

Une évolution au fil du temps

Les différentes définitions de l'apprentissage permettent de constater une constance dans ce qui le fonde : il est une voie de formation vers un métier, avec toutefois des prismes différents au fil du temps. Ainsi, en 1751, l'*Encyclopédie* de Diderot et d'Alembert ne définissait pas l'apprentissage mais l'apprenti, centrant ce dernier vers ce qu'il deviendrait. L'apprenti est alors défini comme un « *jeune garçon qu'on met et qu'on oblige chez un marchand ou chez un maître artisan dans quelque art ou métier [...], pour apprendre [...] tel ou tel métier, afin de le mettre en état de devenir un jour, marchand lui-même ou maître dans tel ou tel art.* ⁴ »

Le Centre national des ressources textuelles et linguistiques (CNRTL) définit de manière plus contemporaine l'apprentissage comme « *l'action d'apprendre un métier, en particulier formation professionnelle organisée permettant d'acquérir une qualification pour un métier.* »

La promotion de l'apprentissage par les politiques publiques

L'apprentissage est maillé d'évolutions législatives successives. La loi du 25 juillet 1919, dite « loi Astier », introduit la notion de formation en posant le principe d'un enseignement professionnel complémentaire au travail effectué en entreprise. Le principe de l'alternance apparaît avec ce texte. L'ouverture de l'apprentissage au secteur public se concrétise avec la loi du 8 août 2016 ⁵, dite « loi travail » ou « loi El Khomri », qui permet à l'ensemble des établissements publics de signer des contrats d'apprentissage selon des modalités similaires à celles du secteur privé.

Par la suite, les pouvoirs publics déclinent leur volonté d'accroître le recrutement d'apprentis au sein de la fonction publique dans la circulaire 6394-SG du

10 mars 2023 relative au renforcement du recrutement d'apprentis dans la fonction publique pour les années 2023-2026. Cette circulaire fixe des objectifs de recrutement pour chaque fonction publique parmi lesquelles la fonction publique hospitalière (FPH). Les objectifs sont ambitieux pour cette dernière, avec 3025 nouveaux contrats signés pour l'année 2023-2024, 3478 l'année suivante, afin d'atteindre l'objectif final de 4000 nouveaux apprentis à la rentrée de 2025. Cette même circulaire indique, afin de soutenir les établissements dans la démarche, le versement d'une aide de 3000 € par an et par contrat aux établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux relevant de la FPH.

L'évolution de l'apprentissage en chiffres

Sous l'effet des impulsions législatives successives, le nombre d'apprentis a régulièrement crû ces dernières années. Ainsi, en 2023, ce sont 25020 nouveaux contrats d'apprentissage qui ont été signés dans l'ensemble de la fonction publique. La FPH connaît la plus forte croissance des trois fonctions publiques en un an (+35%). La fonction publique de l'État (FPE) connaît elle aussi une croissance à deux chiffres (+29%), seule la fonction publique territoriale (FPT) connaît un léger repli. **TABLEAU**

Les établissements de la FPH ont ainsi recruté 2420 apprentis en 2023 contre 1790 l'année précédente et 1190 en 2021. Plus des deux tiers (69%) des apprentis sont des femmes, soit 16 points de plus que la FPE et 12 de plus que la FPT. L'âge moyen lors du recrutement s'élève à 22,4 ans, soit 0,6 an de plus que la moyenne des trois FP, ce qui signe un niveau de diplôme préparé plus élevé au global. Ainsi, 52% des apprentis préparent un diplôme égal ou supérieur à un bac +3, 16% un diplôme de niveau bac +2, 25% le baccalauréat et 7% un CAP.⁶

Le contrat d'apprentissage et ses acteurs

L'apprentissage a pour corollaire le contrat. Le Code du travail, qui dispose, à l'article L. 6211-1, que « l'apprentissage concourt aux objectifs éducatifs de la nation », traite du contrat d'apprentissage dans ses articles L. 6221-1 à L. 6261-2. Contrat de droit privé d'une durée maximale de trois ans, il permet une rémunération de 27 à 100% du SMIC exonérée de charges salariales et varie sous l'influence de l'âge de l'apprenti et de l'année d'exécution du contrat. S'agissant d'une relation contractuelle bipartite, le contrat d'apprentissage engage les deux acteurs de la relation. L'apprenti, dès lors qu'il signe un contrat, devient un salarié – plus communément un agent

dans la fonction publique – et fait donc partie des effectifs de l'établissement. À ce titre, il est soumis aux droits et aux obligations qui s'appliquent à l'ensemble des professionnels et plus particulièrement aux agents publics.

L'employeur doit se conformer au calendrier d'alternance tel que transmis par l'organisme de formation. Il est redevable des frais pédagogiques de la formation suivie par l'apprenti, de son salaire et des frais de déplacement le cas échéant. Il doit désigner un maître d'apprentissage⁷ dûment formé, qui accompagne l'apprenti vers l'obtention de son diplôme et perçoit une rétribution de 70 € pour chaque mois civil pendant lequel il exerce cette fonction.⁸

Un mode de formation et d'accès au marché de l'emploi

L'apprentissage est donc un mode de formation au bénéfice des apprentis et des entreprises ou structures qui les emploient. Il favorise l'accès au marché du travail d'un professionnel bénéficiant d'une expérience pratique.

Du point de vue de l'employeur public

Du point de vue de l'employeur public, l'apprentissage fait partie intégrante de la politique d'attractivité et de fidélisation. Attractivité en ce qu'il permet à de futurs professionnels de découvrir la diversité des métiers de la FPH au-delà de ceux habituellement présentés et quel que soit le niveau du diplôme préparé. L'apprentissage est également un moyen de lutter contre le déficit d'image de certains secteurs, dont le secteur gériatrique, en facilitant leur découverte, au-delà des représentations. Il est enfin un outil de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC), à travers la transmission d'un savoir du maître d'apprentissage vers son apprenti. En cela, l'apprentissage est aussi un levier de fidélisation.

Du point de vue de l'apprenti

Pour l'apprenti, l'apprentissage est un vecteur d'égalité des chances; la prise en charge des frais de scolarité par l'employeur ainsi que le versement d'une rémunération mensuelle permettent à un plus grand nombre de poursuivre leur scolarité. Par ailleurs, la pédagogie de l'alternance permet de prendre conscience des applications pratiques des savoirs théoriques et leur donne du sens, ce qui facilite la poursuite des études. L'alternance peut ainsi prévenir des ruptures de parcours de formation.

Pour l'établissement comme pour l'apprenti, l'apprentissage est donc un mode de formation qui

permet un regard nouveau porté par l'apprenti sur le travail, les projets et les missions ; il désenclave l'unité de travail. Il s'agit d'un mode de formation créateur de valeur et dans lequel la fonction publique doit faire preuve d'exemplarité à travers une politique volontariste. Afin que l'apprentissage atteigne ces objectifs, la politique d'apprentissage des établissements doit être structurée et permettre de toujours mieux former et accompagner les maîtres d'apprentissage au bénéfice des apprentis.

L'apprentissage au CHM

Les missions des apprentis au bénéfice de la stratégie d'établissement

Depuis 2021, ce ne sont pas moins de 21 apprentis qui ont été et sont encore accueillis au centre hospitalier Le Mans (CHM) dans une dynamique d'augmentation. L'accueil d'alternants concourt à ce que le CHM remplisse sa mission de service public qui, outre la dispensation de soins de qualité, consiste à participer à la formation des futurs professionnels quel que soit leur secteur d'exercice. Le profil des apprentis accueillis est donc directement en lien avec les missions de l'établissement ainsi que les axes stratégiques voulus par la gouvernance au regard des enjeux auxquels il fait face.

Parmi ces apprentis, la moitié se forme à un métier du soin, à l'instar des aides-soignants qui représentent plus d'un tiers des effectifs (huit contrats). Deux autres contrats d'apprentissage concernent des métiers du soin avec un apprenti Manipulateur en électroradiologie médicale (MERM) accueilli sur deux ans et un apprenti masseur-kinésithérapeute accueilli sur trois ans.

La seconde moitié des apprentis se forme à un métier relevant d'une direction support et sont à ce titre accueillis dans la direction idoine. Les apprentis admis au sein de la direction du numérique se voient confier des missions autour de la donnée et de sa sécurité mais aussi de la cyber sécurité. Quant à ceux reçus à la direction des achats et de la logistique ils le sont notamment en lien avec la transition écologique. L'un des apprentis de la direction des bâtiments se voit confier des missions en lien avec l'objectif de végétalisation du site et la démarche de fauchage raisonné et tardif mise en œuvre pour protéger les sols et favoriser la biodiversité, tout en proposant un cadre hospitalier aux usagers et un cadre de travail agréable aux 4 700 professionnels. Enfin, la direction de la communication accueille des alternants lui permettant de répondre aux enjeux d'image d'un établissement de santé, en termes de communication interne et externe. Enjeu d'image

NOUVEAUX CONTRATS D'APPRENTISSAGE SIGNÉS DANS LA FONCTION PUBLIQUE PAR VERSANT EMPLOYEUR

TABLEAU

	Effectifs 2020	Effectifs 2021	Effectifs 2022	2023 ⁽¹⁾		Évolution 2023/2022	
				Effectifs	Part (en %)	en nombre	en %
FPE	4 810	6 410	6 830	8 790	35	1 960	28,7
FPH	790	1 190	1 790	2 420	10	630	35,2
FPT	9 520	12 700	14 060	13 810	55	-250	-1,8
Ensemble FP	15 120	20 300	22 690	25 020	100	2 330	10,3

* Données provisoires.

Lecture : 25 020 nouveaux contrats d'apprentissage ont été signés dans la fonction publique en 2023, soit 10,3 % de plus qu'en 2022.

Source : Système d'information sur l'apprentissage (SIA), Dares. Traitement DGAFP-SDessi, Marie Prévot, Direction générale de l'administration et de la fonction publique. Stats rapides n°113. Publié le 6 août 2024

pour faire connaître l'offre de soins. Mais aussi enjeu de développement d'une marque employeur afin de valoriser l'appartenance à une communauté hospitalière dynamique et engagée, consciente de sa responsabilité vis-à-vis de la population.

Un investissement humain et financier

Accompagner la formation d'un futur professionnel – qui l'est finalement déjà un peu – représente un investissement en temps pour les maîtres d'apprentissage et donc pour l'établissement, mais aussi un investissement financier. Une partie des fonds du plan de formation est ainsi consacrée aux frais pédagogiques et frais de traitement versés aux apprentis. Depuis 2022, ce sont plus de 300 000 € qui sont et seront consacrés aux dépenses relatives à l'apprentissage, avec une dépense croissante au fil des années ; de 39 386 € en 2022 à 164 930 € en 2024. Une dépense de 93 217 € est d'ores et déjà prévue en 2025 et 30 051 € en 2026⁹. Ces coûts ne prennent pas en compte la prime mensuelle versée à chaque maître d'apprentissage et qui, elle, n'est pas imputée au plan de formation.

S'il engage son plan de formation pour mener une politique volontariste, le CHM est aussi soutenu, à l'instar des autres établissements de la FPH, par des fonds dédiés de l'ANFH¹⁰. Par ailleurs, au regard des enjeux de formation pour ce métier, l'apprentissage aide-soignant est très fortement soutenu par l'agence

1. <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-en-alternance-10751/>

2. Le contrat de qualification a été supprimé par la loi n°2004-391 du 4 mai 2004

3. <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-en-alternance-10751/>

4. C. H. Crowston, « L'apprentissage hors des corporations », *Annales, Histoire, Science sociales*, 2005/2 60^e année, p. 409-441.

5. Loi n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

6. <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/stats-rapides/Les-recrutements-d-apprentis-dans-la-FP-continuent-d-augmenter-en-2023.pdf>

7. Code du travail L. 6223-5 à L. 6223-8-1

8. Décret 2023-1223 du 20 décembre 2023 portant création d'une allocation forfaitaire mensuelle attribuée aux maîtres d'apprentissage de la fonction publique hospitalière.

9. Montants prévisionnels minimum au regard des contrats déjà signés et engageant les exercices budgétaires au-delà de 2024.

10. www.anfh.fr/guide-apprentissage

régionale de santé (ARS) et l'ANFH ; ainsi, seule la moitié des frais de traitement reste à la charge de l'établissement. Enfin, à ces fonds s'ajoute l'aide de 3000 € versée par l'État, par an et par apprenti.

Les candidatures spontanées, base du recrutement

Le système actuel de recrutement d'un apprenti au CHM débute par la réception d'une candidature spontanée d'étudiants. Ces demandes sont croissantes sous l'effet du développement de cette modalité pédagogique et des centres de formation qui la proposent. La demande est adressée soit au service formation de la direction des professionnels (DP)¹¹, soit à la direction au sein de laquelle le contrat est sollicité. Suite au dépôt de candidature et si le directeur concerné souhaite recruter un apprenti, il le reçoit afin d'échanger sur les objectifs et la compatibilité des missions recherchées avec le niveau et la nature de la formation suivie. Si le retour est favorable, le responsable du service concerné doit présenter les modalités d'accompagnement de l'apprenti, les missions qui lui seront confiées, et recevoir – si cela n'a pas déjà été fait – le postulant en présence du maître d'apprentissage. L'ensemble de ces éléments permet à la DP de statuer *in fine*. Bien que la validation du recrutement suppose l'existence réelle d'un besoin, le processus part donc d'une demande extérieure visant à satisfaire une demande d'apprentissage et non d'un besoin

interne. Par ailleurs, il est à noter que toutes les directions du CHM n'accueillent pas d'alternants.

De nouvelles modalités de structuration de la politique d'apprentissage

L'offre d'apprentissage doit être vue comme une offre d'emploi, répondant moins à l'opportunité d'une sollicitation extérieure qu'à un besoin identifié par chaque direction pour mettre en œuvre la stratégie de l'établissement. La démarche commence donc par l'information aux différents directeurs de la possibilité d'accueillir un alternant au sein de leur équipe, des bénéficiaires et des attendus de cet accueil. Sur cette base, la DP procède au recensement et analyse les contrats d'apprentissage proposés en s'assurant de l'accompagnement prévu pour chaque alternant accueilli.

La démarche se poursuit par la diffusion des offres d'apprentissage sur le site de recrutement du CHM¹² mais aussi sur la plateforme gouvernementale dédiée¹³. Cela doit permettre d'assurer une publicité large, facilement accessible, en ciblant d'emblée le profil recherché, la nature des missions confiées et la structuration de l'accompagnement par le maître d'apprentissage. Elle doit par ailleurs permettre de communiquer sur l'intérêt d'un apprentissage au sein d'un établissement public de santé, notamment à travers le sens de la mission, la participation à la réponse aux besoins des usagers...

La direction des professionnels porte donc une quadruple responsabilité, en lien avec l'ensemble des directions du CHM. En restructurant sa politique d'apprentissage, elle pourra ainsi favoriser le recrutement en faisant mieux connaître l'ensemble des métiers et secteurs d'un établissement public de santé ; faciliter l'insertion dans le milieu professionnel ; mieux informer et inciter les différentes directions à recruter des apprentis ; mieux organiser la contribution des alternants aux missions de l'établissement ; veiller à la formation initiale et régulière des maîtres d'apprentissage pour garantir un accompagnement de qualité des apprentis par des professionnels expérimentés soucieux de transmettre les savoirs acquis ; mettre en œuvre une politique qui, malgré l'absence d'engagement de servir, incite les professionnels ainsi formés à intégrer le CHM. Une reprise de l'ancienneté acquise au cours de l'apprentissage serait en cela un facteur facilitant la réussite de la démarche. ■

LES FORMATIONS SUIVIES PAR LES APPRENTIS DU CHM SELON LES DIRECTIONS DE RATTACHEMENT

Direction des soins

- Diplôme d'État aide-soignant
- Diplôme d'État de manipulateur d'électroradiologie médicale
- Diplôme d'État de masseur-kinésithérapeute

Direction du numérique

- BTS Services informatiques aux organisations
- Licence professionnelle Data manager clinique
- Bachelor Administrateur des systèmes et réseaux
- Titre professionnel Administrateur d'infrastructures sécurisées

Direction des achats et de la logistique

- Master Déchets et économie circulaire
- Cycle Ingénieur en parcours performance industrielle

Direction des bâtiments

- Baccalauréat professionnel en aménagement paysager
- BTS Management opérationnel de la sécurité

Direction de la communication

- Bachelor Design graphique
- Bachelor Responsable de communication
- Mastère Manager de la communication

¹¹. Au CHM, la direction des ressources humaines (DRH) porte le nom de direction des professionnels (DP).

¹². <https://ch-lemans.nous-recrutons.fr/>

¹³. La circulaire 6394-SG citée *supra* indique de publier les offres d'alternance sur <https://www.pass.fonction-publique.gouv.fr/> avec relais sur <https://www.1jeune1solution.gouv.fr/>