



# *Ressources humaines : développement de l'attractivité des métiers de l'autonomie.*

Plan d'actions 2014-2018

---

## SOMMAIRE

- 04** Préambule
- 05** Synthèse du plan d'actions
- 06** Plan d'actions
- 13** Calendrier des actions et livrables
- 14** Glossaire

---

### Groupe de travail régional :

Catherine GORCE (Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes)  
Isabelle JOURDAN-CAMPIGLI (DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes)  
Astrid LESBROS-ALQUIER (DRDJSCS Auvergne-Rhône-Alpes)  
Christine MARTIN (ARS Auvergne-Rhône-Alpes / pilotage)

# Préambule

## Chapeau transversal du Projet Régional de Santé :

**« Pour la question de l'adaptation des ressources humaines, c'est-à-dire disposer de ressources humaines de qualité accessibles à l'ensemble du territoire rhônalpin, il convient de s'intéresser aux métiers et aux compétences, à la formation, ainsi qu'au management. Action : améliorer l'attractivité, développer l'efficience des ressources humaines, adapter la formation aux nouvelles compétences. »**

## LES OBJECTIFS RESSOURCES HUMAINES DU SROMS

- Satisfaire aux besoins quantitatifs en professionnels qualifiés au sein des structures médico-sociales
- Favoriser des parcours innovants de professionnalisation et de qualification au regard des métiers existants
- Impulser une dynamique de coopération entre les différents champs d'intervention (gérontologie/handicap) et entre les filières (santé, social, socio-éducatif...)
- Accompagner les structures dans une démarche de coopération, de management en ressources humaines, d'analyse de leur activité et d'anticipation des besoins en qualifications et en compétences
- Contribuer à la coordination des institutions, des acteurs de la formation et des structures pour la cohérence et l'efficience des actions

## FINALITE DU PLAN D' ACTIONS

Le plan d'actions fait suite à la publication en juin 2014 du rapport d'études « Pour l'amélioration de l'attractivité des emplois de l'accompagnement de la perte d'autonomie ».

Le rapport révèle que les problématiques d'attractivité sont multifactorielles. Des leviers d'actions sont clairement identifiés à partir des réalisations, propositions et expérimentations de terrain.

Le plan d'actions a été élaboré, et sera piloté, en impliquant tous les acteurs et parties prenantes.

**Il a pour finalité de faire converger et de valoriser l'action de différents partenaires, d'articuler et de compléter les champs d'intervention afin de faciliter l'outillage de la gestion des ressources humaines. Il tente d'apporter de la visibilité, sans être exhaustif, sur la diversité des ressources et les moyens d'opérationnalisation. Il formalise ainsi les liens et les fondements d'une coordination entre les porteurs des politiques et les opérateurs sur les territoires.**

**Il tend à mieux identifier l'appui des institutions régionales dans le domaine des ressources humaines selon leur champ de compétences.**

## QUATRE ORIENTATIONS STRATEGIQUES SONT RETENUES

1. Anticipation et adaptation des besoins dans le médico-social
2. Soutien et accompagnement des ESMS dans leur gestion des ressources humaines et pratiques managériales
3. Promotion des parcours professionnels et professionnalisation
4. Amélioration de la qualité de vie au travail

# Synthèse du plan d'actions

## Développement de l'attractivité du secteur médico-social

### 4 axes stratégiques

Anticipation et adaptation des besoins dans le médico-social

OBJECTIFS

Soutien et accompagnement des structures dans leur GRH et pratiques

OBJECTIFS

Promotion des parcours professionnels au sein de l'organisation

OBJECTIFS

Amélioration de la qualité de vie au travail et prévention des risques psychosociaux

OBJECTIFS

**O1]** Estimer quantitativement les besoins en RH

**O2]** Activer une dynamique d'offre de formation sur le marché du travail

**O3]** Identifier qualitativement les activités et compétences face à l'évolution des publics

**O4]** Identifier les besoins en compétences des managers de proximité dans le médico-social

**O5]** Soutenir les ESMS dans la définition des stratégies RH

**O7]** Favoriser les échanges d'outils et de pratiques RH

**O6]** Consolider et définir une fonction RH et managériale de proximité

**O9]** Développer une approche intersectorielle de GPEC et des parcours

**O10]** Communiquer et valoriser les métiers de la perte d'autonomie

**O8]** Ancrer les pratiques de gestion des ressources humaines dans une approche territoriale

**O11]** Accompagner les structures dans leur développement d'actions pour la qualité de vie au travail

**O12]** Développer une offre d'accompagnement et outiller des structures cibles

**O13]** Faciliter les projets et les actions collectives des partenaires pour la qualité de vie au travail

# Le plan d'actions

Stratégie	Objectifs	Actions	Ressources / Moyens (ou comment opérationnaliser)	Résultats attendus / Livrables <sup>1</sup> et indicateurs
<p><b>Anticipation et adaptation des besoins en ressources humaines dans le médico-social</b></p> <p><i>(Projet Régional de santé - déclinaison des politiques de santé et médico-sociales)</i></p>	<p><b>O1]</b> Estimer quantitativement les besoins en ressources humaines en effectifs <b>1 - 2</b></p> <p><b>O2]</b> Activer une dynamique de formation et d'offre sur le marché du travail <b>2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7</b></p>	<p><b>1</b> Projet régional interdépartemental de l'accompagnement de l'autonomie (PRIAC 2012-2017, actualisé)</p> <p><b>2</b> Estimation des besoins prospectifs (<i>démarche intersectorielle, médicalisation, départs à la retraite médico-sociale et sanitaire</i>)</p> <p><b>3</b> Communication et échange sur les besoins avec les partenaires : Organismes collecteurs agréés (OPCA), Conseil Régional Rhône-Alpes, la Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS), Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), instituts et organismes de formation, acteurs de l'emploi</p> <p><b>4</b> Contribution de l'ARS aux travaux du contrat de plan régional de développement des formations et de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outils et enquêtes statistiques</li> <li>Travaux du Conseil Régional Rhône-Alpes (CRRA) et de la Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS)</li> <li>Observatoire national des professionnels de santé (ONDPS)</li> <li>Réunion et/ou entretien d'information selon les partenaires</li> <li>Participation des partenaires et des acteurs de terrain pour les projets d'estimation et actions de communication</li> <li>Travaux sur les métiers de la perte d'autonomie piloté par le Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CREFOP)</li> </ul>	<p><b>1</b> PRIAC RH actualisé 2015</p> <p><b>2</b> Organisation d'une journée "Temps Fort" régional sur les RH regroupant tous les acteurs</p> <p><b>3</b> Production régionale partenariale</p>

<sup>1</sup> Certains livrables répondent à plusieurs objectifs

Stratégie	Objectifs	Actions	Ressources / Moyens (ou comment opérationnaliser)	Résultats attendus / Livrables <sup>1</sup> et indicateurs
	<p><b>O2]</b> Activer une dynamique de formation et d'offre sur le marché du travail  <b>2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7</b></p>	<p>l'orientation professionnelles (CPRDFOP) sur les métiers de la perte d'autonomie</p> <p><b>5</b> Promotion de la validation des acquis de l'expérience (VAE) et qualification des faisant fonction</p> <p><b>6</b> Facilitation des démarches pour l'emploi dans les ESMS et contribution de l'ARS aux projets de développement et/ou redéploiements de l'offre de formation sur les territoires</p> <p><b>7</b> Soutien au pilotage du plan de formation dans le cadre de l'élaboration du plan d'actions régional autisme Rhône-Alpes (2014-2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Articulation et consolidation des besoins sanitaires et médico-sociaux</b></li> <li>• <b>Soutien financier : Crédits non reconductibles (CNR) sur les territoires prioritaires</b></li> <li>• <b>Participation de l'ARS au déploiement de projets collectifs partenariaux sur le territoire notamment pour l'accompagnement des parcours de VAE</b></li> <li>• <b>Partenariat avec l'Association Rhône-Alpes pour la VAE du Travail Social et de la Santé (AVAE'TSS) la DRJSCS, la DIRECCTE et le CRRA</b></li> <li>• <b>Convention tripartite (CTP), Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM), Evaluation interne externe : définition d'orientations spécifiques pour la GPEC</b></li> <li>• <b>Partenariat avec les acteurs de l'emploi et les unités territoriales de la DIRECCTE</b></li> <li>• <b>Articulation avec les actions régionales (fiches enjeux schémas formations sanitaires et sociales)</b></li> <li>• <b>Appui sur l'ONDPS</b></li> <li>• <b>Les recommandations de bonnes pratiques ANESM et HAS</b></li> <li>• <b>Les orientations du plan d'actions régional autisme Rhône-Alpes (2014-2017)</b></li> </ul>	<p>d'une étude sur les besoins en compétences et en métiers pour le secteur de la perte d'autonomie</p> <p><b>4</b> Inscription des orientations "ressources humaines dans le rapport d'orientation budgétaire (VAE et formation)</p> <p><b>5</b> Projet collectif pour l'accompagnement de 175 VAE sur les départements de l'ARC Alpin : co-financement ARS, DIRECCTE, DRJSCS et CRRA</p> <p><b>6</b> Intégration des orientations RH dans les CPOM et l'évaluation interne et externe</p> <p><b>7</b> Rédaction et déploiement du volet formation dans le plan autisme et production d'un plan pluriannuel (avec le Centre ressources autisme)</p>

Stratégie	Objectifs	Actions	Ressources / Moyens (ou comment opérationnaliser)	Résultats attendus / Livrables <sup>1</sup> et indicateurs
	<p><b>O3]</b> Identifier les besoins qualitativement au regard de l'évolution des publics accueillis <b>8 - 9</b></p> <p><b>O 4]</b> Identifier les besoins en compétences des managers de proximité dans le médico-social <b>8 - 9</b></p>	<p><b>8</b> Adaptation des besoins en compétences à l'évolution de l'activité et outillage des ESMS pour leur plan de formation (Elaboration de référentiels)</p> <p><b>9</b> Identification des compétences transversales intersectorielles et proposer un groupe de travail sur les fonctions managériales, de l'encadrement de proximité et de GRH</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cahier des charges : "adapter les compétences dans le secteur des personnes handicapées et âgées."</b></li> <li>• <b>Appui sur le groupe d'experts : Pôle Rhône-Alpes de l'orientation(PRAO), UNIFAF (OPCA), ARS)</b></li> <li>• <b>Alimentation de travaux sur les référentiels de formation définis au niveau national</b></li> <li>• <b>Comité régional piloté par la DIRECCTE déclinaison de l'accord-cadre d'engagement de développement de l'emploi et des compétences pour l'autonomie (2014-2016)(EDEC National)</b></li> </ul>	<p><b>8</b> Référentiel activités et compétences en gérontologie niveau V (publié en décembre 2013)</p> <p><b>9</b> Référentiels : pour l'accompagnement des personnes atteintes de handicaps lourds et de troubles psychiatriques</p> <p><b>10</b> Référentiel de compétences pour l'exercice de l'encadrant de proximité dans le médico-social</p>
<p><b>Soutien et accompagnement des ESMS dans leur GRH et pratiques managériales</b></p>	<p><b>O5]</b> Soutenir les ESMS dans l'élaboration la définition de stratégies ressources humaines <b>10 - 11 - 12</b></p>	<p><b>10</b> Diffusion du rapport d'étude: "Pour une attractivité des emplois de l'accompagnement de la perte d'autonomie" pour l'information et la mobilisation des acteurs</p> <p><b>11</b> Mise à disposition d'outils, création d'espace d'échange et d'informations (<i>temps fort</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Outillage des ESMS : recensement, essaimage, facilitation des échanges, création d'espaces de rencontre (appui sur les outils existants et les acteurs ressources)</b></li> <li>• <b>Cartographie des outils GRH réalisée par la Maison de l'emploi et de la formation de Lyon</b></li> <li>• <b>Appui auprès de tous les OPCA ainsi que l'Association nationale pour la formation du personnel hospitalier (ANFH) et le Centre national de fonction publique territoriale (CNFPT)</b></li> <li>• <b>Partenariat avec les fédérations d'employeurs</b></li> <li>• <b>Convention tripartite (CTP) /Contrat</b></li> </ul>	<p><b>2</b> Organisation d'une journée "Temps Fort" régional sur les regroupant tous les acteurs</p>

Stratégie	Objectifs	Actions	Ressources / Moyens (ou comment opérationnaliser)	Résultats attendus / Livrables <sup>1</sup> et indicateurs
	<p><b>06]</b> Consolider la fonction RH et manager de proximité <b>13 - 14</b></p> <p><b>08]</b> Ancrer les pratiques GRH des structures dans un bassin de vie, une filière gérontologique, un territoire <b>14</b></p> <p><i>afin d'identifier les ressources spécialisées et institutionnelles pour -favoriser la mise en réseau des ESMS acteurs et prévenir l'isolement -promouvoir les parcours et les mobilités professionnelles</i></p>	<p><b>12</b> Elaboration d'un socle commun dans la CTP, les CPOM l'évaluation interne et externe pour la performance des GRH</p> <p><b>13</b> Mise en réseau d'infirmiers coordonnateurs et encadrants de proximité</p> <p><b>14</b> Mise en œuvre d'actions, de recherches-actions, d'accompagnement collectives pour l'amélioration des GRH et des pratiques managériales sur un territoire : sélection de structures cibles selon des critères prédéfinis (taux absentéisme, isolement, taille...)</p>	<p><b>pluriannuel d'objectifs et de moyens, Evaluation interne externe : définition des critères qualité en GRH spécifiques : pratiques managériales et développement des compétences pour l'exercice de la fonction</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Appui auprès des encadrants de proximité exerçant au sein des structures</b></li> <li>• <b>Appui sur la démarche d'élaboration du référentiel et les instituts de formation</b></li> <li>• <b>Projet "Club RH" Maison de l'emploi de Voiron</b></li> <li>• <b>Appui sur les travaux réalisés sur les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des ESMS : projet parcours professionnels et coopérations</b></li> <li>• <b>Recensement des outils RH auprès des organismes et institutions expertes</b></li> <li>• <b>Appui sur le dispositif SECURISERA piloté par la Maison de l'Emploi (Lyon)</b></li> <li>• <b>Appui sur les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et compétences collective menées en Rhône-Alpes (DIRECCTE, UNIFAF)</b></li> <li>• <b>Plateforme sur les mobilités (Isère)</b></li> <li>• <b>Outils réalisés par 11 établissements hospitaliers</b></li> </ul>	<p><b>6</b> Intégration des orientations RH dans les CPOM et l'évaluation interne et externe</p> <p><b>10</b> Référentiel de compétences pour l'exercice de l'encadrant de proximité dans le MS</p> <p><b>11</b> Retour expérience groupe GRH du projet parcours professionnel et coopérations</p> <p><b>12</b> Construction de 3 démarches de soutien sur les RH sur 3 territoires identifiés</p>

Stratégie	Objectifs	Actions	Ressources / Moyens (ou comment opérationnaliser)	Résultats attendus / Livrables <sup>1</sup> et indicateurs
	<p><b>07]</b> Favoriser les échanges des dispositifs et pratiques RH existants, favoriser l'accès aux outils  <b>13 - 14 - 15</b></p>	<p><b>15</b> Essaimage de retours d'expérience réalisés notamment dans le cadre des filières gérontologiques et des initiatives de gestion prévisionnelle territoriale des emplois et compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation des fédérations à la rédaction d'un cahier des charges</li> <li>• Recensement des expérimentations réussies</li> <li>• Valorisation du dispositif parcours intersectoriel de la filière gérontologique Rhône Centre</li> <li>• Tous acteurs : Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS), Pôle Emploi, la Maison de l'Emploi, Missions locales ...ARAVIS acteurs de terrain....</li> </ul>	<p><b>13</b></p> <p>Mise à disposition d'outils et d'expériences: diffusion des retours d'expériences (boîte à outils sur le site ARS)</p>
<p><b>Promotion des parcours professionnels au sein de l'organisation et sur un territoire</b></p>	<p><b>09]</b> Promouvoir une démarche intersectorielle de GPEC et l'élaboration de plans de formation partagés sur un territoire  <b>16 - 17</b></p> <p><b>08]</b> Ancrer les pratiques de GPEC, recrutement/mobilité des ESMS dans une logique de parcours professionnels et à l'échelle du territoire  <b>16 - 17</b></p>	<p><b>16</b> Elaboration d'outils pour les ESMS et les acteurs de formation afin de faciliter la démarche de plan de formation et de GPEC</p> <p><b>17</b> Participation à la mise en réseau des acteurs de la formation, de l'emploi et des ESMS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthode ADAC© simplifiée (référentiels)</li> <li>• Convention tripartite (CTP), Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens, Evaluation interne externe, définition des critères qualité en GRH spécifiques : évaluer et adapter la formation</li> <li>• Appui : acteurs de l'emploi, de la formation, expérimentation UNIFAF et outils existants</li> <li>• Valorisation du dispositif parcours intersectoriel de la filière gérontologique Rhône Centre</li> </ul>	<p><b>14</b></p> <p>Guide et outils pour l'élaboration d'un plan de formation</p> <p><b>6</b></p> <p>Intégration des orientations RH dans les CPOM et l'évaluation interne et externe</p>

Stratégie	Objectifs	Actions	Ressources / Moyens (ou comment opérationnaliser)	Résultats attendus / Livrables <sup>1</sup> et indicateurs
	<p><b>O10]</b> Communiquer et valoriser les métiers de la perte d'autonomie <b>18 - 19</b></p> <p><b>O6]</b> Consolider une fonction d'encadrement de proximité <b>9 - 11 - 13 - 18</b></p>	<p><b>18</b> Promotion des contrats professionnels et des stages et du tutorat au sein des ESMS en partenariat avec les fédérations</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Articulation avec les actions réalisées dans le champ des formations sanitaires et sociales, CRRA, DRJSCS</b></li> <li>• <b>Partenariat avec DRJSCS et la DIRECCTE : emploi d'avenir et contrats de génération</b></li> <li>• <b>Appui et collaboration avec les acteurs de la formation</b></li> <li>• <b>Valoriser le tutorat et la qualité des stages (DIRECCTE- DRJSCS)</b></li> </ul>	<p><b>15</b> Plan de communication auprès des organismes de formation</p> <p><b>10</b> Référentiel de compétences pour l'exercice de l'encadrant de proximité dans le MS</p>
<p><b>Amélioration de la qualité de vie au travail et prévention des risques psychosociaux</b></p>	<p><b>O8]</b> Ancrer la question de la qualité de vie au travail dans une approche territoriale <b>19</b></p> <p><b>O11]</b> Accompagner les structures dans le développement d'actions pour la qualité de vie au travail et de prévention des risques psychosociaux <b>19</b></p> <p><b>O12]</b> Développer une offre d'accompagnement des structures cibles et les outiller <b>19 - 20</b></p>	<p><b>19</b> Faciliter le déploiement de projets partenariaux autour de la qualité de vie au travail sur un territoire</p> <p><b>20</b> Elaboration d'un outil de gestion des ressources humaines (<i>gestion du temps de travail, de l'activité, et suivi du turnover, de l'absentéisme, des accidents de travail...</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Construction d'un partenariat avec l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail de Rhône-Alpes (ARAVIS), la Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT), la DIRECCTE et les conseils généraux</b></li> <li>• <b>Cluster piloté par la Haute autorité de santé (HAS)</b></li> <li>• <b>Convention tripartite (CTP), Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens, Evaluation interne externe, définition des critères qualité en GRH spécifiques : axe qualité de vie au travail</b></li> <li>• <b>Généralisation du tableau de bord ANAP</b></li> <li>• <b>Outils statistiques</b></li> <li>• <b>Participation des dirigeants</b></li> <li>• <b>DIRECCTE / EDEC National : "Accord-cadre d'engagement de développement de l'emploi et des compétences pour l'autonomie (2014-2016)"</b></li> </ul>	<p><b>16</b> Déploiement d'une démarche pilotée par l'HAS et l'ANACT : « Cluster Qualité de vie au travail » en Auvergne Rhône-Alpes</p> <p><b>6</b> Intégration des orientations RH dans les CPOM et l'évaluation interne et externe</p> <p><b>2</b> Organisation d'une journée "Temps Fort" régional sur les RH regroupant tous les acteurs</p>

Stratégie	Objectifs	Actions	Ressources / Moyens (ou comment opérationnaliser)	Résultats attendus / Livrables <sup>1</sup> et indicateurs
	<p><b>O6]</b> Consolider une fonction d'encadrement de proximité <b>21</b></p> <p><b>O13]</b> Faciliter les projets et les actions collectives des partenaires sur la qualité de vie au travail <b>21</b></p>	<p><b>21</b> Intégrer la thématique qualité de vie au travail dans le référentiel de compétences pour l'exercice de l'encadrant de proximité dans le MS</p> <p><b>22</b> Participation de l'ARS aux travaux dans le cadre du Projet régional de santé au travail 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Définition des compétences pour la question de la qualité de vie au travail dans le module de formation de l'encadrement de proximité (dans le référentiel)</b></li> <li>• <b>Contribution au Projet régional de santé au travail (PRST) élaboré par le DIRECCTE (en cours d'élaboration)</b></li> </ul>	<p><b>17</b>                      Guide et outils pour l'exploitation des indicateurs du TDB ANAP et suivi des RH : « Barométrie RH »</p> <p><b>10</b>                      Référentiel de compétences pour l'exercice de l'encadrant de proximité dans le MS</p>



# Glossaire

- ANAP** : Agence nationale d'appui à la performance
- ANESM** : Agence nationale d'évaluation sociale et médico-sociale
- ANFH** : Association nationale pour la formation du personnel hospitalier
- ARAVIS** : Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail de Rhône-Alpes
- ARS** : Agence régionale de santé
- AVAE'TSS** : Association Rhône-Alpes pour la VAE du travail social et de la santé
- CARSAT** : Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail
- CNFPT** : Centre nationale de la fonction publique territoriale
- CPOM** : Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens
- CPRDFP** : Contrat de plan régional de développement des formations professionnelles
- CRRR** : Conseil régional Rhône-Alpes
- CRESS** : Chambre de l'économie sociale et solidaire
- CTP** : Convention tripartite
- DIRECCTE** : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
- DRJSCS** : Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale
- ESMS** : Etablissements sociaux et médico-sociaux
- GPEC** : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
- GRH** : Gestion des ressources humaines
- HAS** : Haute autorité de santé
- ONDPS** : Observatoire national de professionnels de santé
- OPCA** : Organismes collecteurs agréés
- PRAO** : Pole régional d'orientation
- PRIAC** : Projet régional interdépartemental de l'accompagnement de l'autonomie
- PRST** : Projet régional de santé au travail
- RH** : Ressources humaines
- VAE** : Validation de l'expérience