

CAHIER DES CHARGES
POUR UNE ACTION DE FORMATION A L'ATTENTION D'UN COLLECTIF
D'ADHERENTS
2023

« Parcours Managers »

Proposition à retourner impérativement par courrier électronique et un exemplaire papier à :

Elodie BOURREAU
Chargée de Projets Territoriaux

OPCO Santé Nouvelle-Aquitaine
Les Bureaux du Lac I
6 Rue Théodore Blanc
33520 BRUGES

elodie.bourreau@opco-sante.fr

05.56.00.28.60

Date limite de réception des offres : 17 Avril 2023

Commanditaire et cadre de l'action

L'OPCO Santé est l'opérateur de compétences du **secteur privé de la santé**, et regroupe :

- **Le secteur sanitaire, médico-social et social privé à but non lucratif** : ce secteur rassemble 7 200 associations, fondations, congrégations qui emploient 785 000 salariés et accompagnent 108 000 travailleurs handicapés d'ESAT.
- **Le secteur des services de prévention et de santé au travail** : ce sont 240 services répartis nationalement qui emploient 17200 salariés.
- **Le secteur de l'Hospitalisation privée** qui rassemble les établissements privés de santé, soit 1000 cliniques et hôpitaux privés qui emploient 159 800 salariés. Ainsi que les acteurs privés français regroupant 2400 établissements (EHPAD, Résidences Services Seniors et de soins à domicile...) qui emploient 120 000 salariés.
- **Le secteur du thermalisme** qui rassemble 61 entreprises qui emploient 4700 salariés

Au total, l'OPCO Santé représente près de **11 000 entreprises et associations** qui emploient **plus d'un million de salariés**.

L'offre de services déployée en proximité vis à vis de ses adhérents, a pour ambition :

- D'anticiper les mutations du secteur et de proposer des solutions emploi formation innovantes pour y faire face
- Développer l'alternance comme voie d'accès aux métiers de la santé
- D'accompagner ses adhérents dans l'analyse et la définition de leurs besoins en matière de formation
- Développer les compétences des professionnels de la santé au bénéfice des personnes accompagnées
- D'assurer un service de proximité permettant d'améliorer l'information et l'accès à la formation de leurs salariés
- D'appuyer de manière renforcée les TPE PME pour qu'elles s'emparent et/ou développent la formation de leurs salariés

Quelques chiffres clés de l'OPCO Santé Nouvelle-Aquitaine (2020) :

- 2759 Etablissements
- 123 459 salariés
- 11 000 travailleurs handicapés d'ESAT

Dans le cadre de l'accompagnement du projet de Démarche Emploi Compétences porté par un collectif d'adhérent sur le territoire de Cambo les Bains, nous portons la commande pour la réalisation d'action de formations mutualisées.

Contexte global de la démarche

Depuis 2021, 8 établissements de Soins de Suites et de Réadaptation (SSR) de Cambo les Bains se sont mobilisés, en partenariat avec l'OPCO Santé et la DDETS 64 autour d'une Démarche Emploi Compétences. Cette démarche territoriale permettra de provoquer au sein des établissements un travail collectif d'anticipation concernant leurs besoins en emplois, en compétences et en formation avec la mise en œuvre

d'une véritable gestion prévisionnelle des ressources humaines. La finalité est de proposer et mettre en œuvre des solutions d'amélioration pour le maintien et le développement de l'emploi durable du secteur à moyen et long terme. La démarche entend répondre et proposer des réponses aux problématiques de recrutement, développement des compétences et soutien des fonctions managériales.

Coordonnée autour de 3 axes, **les acteurs et partenaires impliqués ont validé un plan d'actions qui vise** une approche collective territoriale au service de l'attractivité du secteur et du développement des compétences. Il se structure **en 3 axes** :

- **axe 1 « Développer les compétences »**
- **axe 2 « Répondre aux défis de demain et aux évolutions du secteur de la santé »**
- **axe 3 « Développer des actions collaboratives à l'échelle d'un territoire »**

L'axe 1 « développer les compétences », s'adresse aux professionnels des structures et a pour objectif de les soutenir dans leur développement des compétences afin de favoriser l'amélioration de l'expérience patient. De manière très concrète la solution choisie par le collectif consiste en l'**élaboration d'un plan de développement des compétences mutualisé** entre les 8 établissements **sur des problématiques communes** et des **thématiques à traiter de manière collective**. Il permet la mise en place d'actions de professionnalisation.

Au regard de la multiplicité des acteurs impliqués, et de la richesse des champs d'actions l'ingénierie de formation se doit d'être adaptée, dépassant l'offre catalogue existante.

Attentes et problématiques

Dans le cadre de la démarche, 3 groupes de travail ont été animés par l'OPCO Santé et l'ARACT auprès d'une vingtaine de participants représentant trois profils de managers (Cadre de santé, Responsables Hôteliers, Cadres Administratifs). L'objectif était de recenser les difficultés rencontrées et les ressources éventuellement mobilisées par les managers des établissements afin d'identifier une solution formative permettant de soutenir leur pratique de management en établissement de santé. Ces groupes de travail s'inscrivent pleinement dans le plan d'action formalisés et notamment l'axe 2 qui entend accompagner les encadrants et renforcer leur posture managériale.

La crise sanitaire a particulièrement éprouvé le management intermédiaire ainsi que l'ensemble des professionnels qui interagissent dans des environnements changeants, exigeants, associée à une tension RH qui vient perturber l'activité quotidienne. La charge de travail est intense, le cadre intermédiaire doit veiller à la bonne continuité de l'activité tout en faisant face aux différentes crises et absences dans la structure.

Les parcours des managers sont divers, certains ont évolué dans la structure dans une logique de mobilité professionnelle mais n'ont pas forcément de formation associée

à leur fonction. De plus, leur réalité quotidienne est également différente d'une structure à une autre, d'une organisation à une autre. La logique d'encadrement en fonction de la taille des équipes est également très différente (jusqu'à 60 personnes encadrées en tant que cadre de santé contre 7 à 10 personnes pour une gouvernante par exemple).

La restitution des groupes de travail a permis de formaliser les problématiques rencontrées que vous trouverez résumées ci-dessous :



Sur demande, nous pourrions également vous fournir la restitution détaillée pour chaque profil de cadre associant des verbatims exprimés par les managers.

Compte tenu de la diversité des profils des managers, de leurs parcours et des problématiques rencontrées, il nous paraît opportun de proposer une action en deux temps. Un tronc commun qui concernera l'ensemble des professionnels puis de pouvoir apporter des spécificités propres aux difficultés rencontrées réciproquement par les cadres hôteliers et par les cadres de santé.

Il s'agit de proposer un parcours permettant d'affirmer sa posture de manager tout obtenant des points de repères pour sa pratique en permettant la prise de recul. Le professionnel devra pouvoir se constituer « sa boîte à outils du manager » en lui permettant d'aborder les différents aspects méthodologiques qui lui seraient utiles dans sa pratique. En effet, être manager dans le sanitaire aujourd'hui implique de devoir composer avec de multiples problématiques, et questionne parfois la posture à adopter vis-à-vis de profils qui ont particulièrement évolués tout comme les rapports au travail. Enfin, la charge de travail est conséquente pour les équipes ; ajoutée à un contexte de tension RH permanent cela suppose de devoir accepter parfois de faire « moins qu'avant » et requiert un certain lâcher prise tout en étant garant de la qualité.

Objectifs généraux

Cette formation permettra aux stagiaires :

D'affirmer sa posture de manager, d'avoir un recul sur sa pratique, obtenir des points de repères pour soutenir sa pratique de management au quotidien.

- **Pour le tronc commun :**

- Situer son rôle de manager, sa place dans l'équipe dans un environnement complexe et un contexte parfois dégradé
- Manager en contexte de crise à flux tendu
- Les éléments clés d'une bonne communication et savoir faire preuve d'écoute active des salariés
- Affirmer sa posture en entretien (tout type d'entretien : recrutement/parcours du salarié...)
- Être sensibilisé aux nouveaux rapports au travail
- Savoir interagir avec différents profils / réguler les conflits - recadrer
- Savoir redéfinir ses priorités en lien avec sa charge de travail
- Savoir déléguer, adapter les moyens et la temporalité aux objectifs co-définis.

Les objectifs suivants pourront plus spécifiquement être déclinés dans le tronc commun :

- Comment améliorer la performance collective de l'équipe.
- Comment et pourquoi définir des règles du jeu efficaces à respecter dans l'équipe.
- Comment formaliser les objectifs individuels et d'équipes et en assurer le suivi.
- Comment créer les conditions de la motivation de ses collaborateurs.
- Savoir reconnaître positivement ses collaborateurs et savoir mener un entretien de recadrage.
- Adapter son management à chaque collaborateur pour développer l'autonomie.
- Mener différents types de réunions : de l'information à la participation.

Le tronc commun concernera l'ensemble des cadres. Le parcours pour les cadres administratifs s'arrêtera là, sauf proposition de l'organisme de formation.

- **Un module spécifique dédiés aux responsables hôteliers :**

- Techniques essentielles de management, les repères essentiels pour assurer sa fonction sereinement
- Animation d'équipe et animation de réunion : comment et pourquoi animer une réunion d'équipe ?
 - Identifier les modalités les + adaptées (temps + ou – formels qui participent à la vie d'équipe)
- Apprendre à réguler les conflits interpersonnels : gestion des personnalités difficiles qui peuvent mettre à mal l'ambiance dans l'équipe et le manager

- **Pour les cadres de santé/ cadre de ré-éducation**

- Mobiliser son équipe, responsabiliser et anticiper.

- Savoir porter des messages auprès de l'équipe, notamment dans des équipes de taille importante.
- Déléguer et réorganiser le travail, identifier des facteurs d'optimisation dans son organisation notamment dans le cadre d'équipes jour / nuit
- Restaurer la confiance dans l'équipe, la cohésion de l'équipe
- Réguler la désinformation
- Se préserver, dépasser les difficultés quotidiennes et préserver sa qualité de vie au travail.

Public bénéficiaire

Cette action de formation s'adresse : aux cadres de santé, cadre de rééducation, infirmières coordinatrices, cadres hôteliers et ou restauration, gouvernantes, cadres administratifs (RH, DAF).

Pré-requis

L'organisme de formation pourra indiquer si des pré-requis sont nécessaires pour cette action de formation. Il nous apparaît opportun que les managers participants aient au moins 2 personnes dans leur équipe en responsabilité.

Méthodes pédagogiques

Il appartient au prestataire de définir le contenu de formation et son organisation pédagogique. Cependant, le dispositif et les méthodes pédagogiques employés devront favoriser la participation des stagiaires et l'interactivité de la formation.

La formation se déroulera en présentiel, préconisée sur 3 à 4 jours avec une approche pratico-pratique et concrète, s'appuyant sur l'existant et des mises en situations.

Un temps d'intersession serait souhaitable avec la réalisation d'un travail personnalisé. Le déroulé pédagogique devra s'appuyer sur des mises en situations pratiques et jeux de rôle afin de permettre à chacun de prendre du recul sur sa pratique et d'identifier les axes d'améliorations.

Le formateur proposera en amont de la formation ou au démarrage un auto-diagnostic relatif aux pratiques de managements (exemple : Grille HAS 2005 des pratiques de managements)

Durée

3 à 4 jours, en discontinu.

Compte tenu de la richesse des contenus attendus, le prestataire pourra préconiser une durée plus longue en argumentant sa proposition et en prévoyant des temps d'intersession.

Nombre de sessions/groupes

2 à 3 groupes estimés, sur la base de 12 participants.

Calendrier de réalisation de l'action

La formation devra se réaliser à partir de septembre 2023 et avant la fin de l'année.

Les périodes de vacances scolaires seront à éviter.

Titre retenu pour l'action

L'organisme de formation est libre de proposer un titre d'action différent de celui mentionné plus haut si celui-ci lui paraît de nature à permettre une meilleure adéquation avec les objectifs de l'action.

Evaluation de l'action de formation

Une attention particulière est accordée à l'évaluation des actions de formation menées. Cette évaluation se situe à plusieurs niveaux :

- ✓ **Un bilan oral,**
- ✓ **Un questionnaire de satisfaction,** « à chaud » distribué à chaque participant. L'OPCO Santé peut mettre à disposition un questionnaire en ligne.
- ✓ **Une évaluation formative « à chaud »,** à l'initiative du formateur, dont l'objectif est de vérifier individuellement que les objectifs pédagogiques ont été atteints à l'issue de la formation.
- ✓ **Une évaluation formative « à froid » (4 mois),** afin de mesurer à moyen terme les effets de la formation auprès des établissements participants. Ce questionnaire sera adressé au stagiaire **et** au manager.
- ✓ **Un bilan pédagogique,** rédigé par le prestataire synthétisant les réponses apportées par les stagiaires lors du questionnaire de satisfaction « à chaud », en intégrant leurs principaux commentaires et ceux des formateurs.
- ✓ **Un rapport d'évaluation,** synthèse globale de l'action sur les groupes mis en œuvre

Déroulement et organisation de la formation

Le prestataire :

- Convoquera les stagiaires selon les modalités et modèles de documents fournis par l'OPCO Santé.
- Etablira les feuilles d'émargement

- Aura en charge l'évaluation de la formation des stagiaires.
- Organisera le suivi logistique de la formation si nécessaire (location de salle, organisation des repas).

L'ensemble des actions seront déployées sur le territoire de Cambo les Bains, les établissements participants seront mis à contribution pour accueillir les groupes de formation afin de limiter les coûts de location de salle et permettre l'échange inter-établissements.

Transmission des propositions de formation

Afin d'examiner votre projet dans les meilleures conditions, nous vous demandons de respecter la forme qui vous est proposée et de renseigner **uniquement** le document joint intitulé « Proposition de prestation ». Vous pouvez, si vous le souhaitez, l'enrichir de tout document qu'il vous semble utile de porter à notre connaissance.

Les propositions devront comporter les informations suivantes :

- Une proposition détaillée par demi-journée du contenu de formation en adéquation avec les objectifs évoqués ci dessus
- la durée totale de formation (en heures et en jours) et la durée par séquence de formation
- le rythme de la formation
- La démarche et les moyens pédagogiques préconisés
- Le dispositif d'évaluation prévu
- **Le calendrier prévisionnel de déploiement**
- L'identité, le profil et l'expérience de l'intervenant pressenti pour la réalisation de la formation (CV précis et détaillé)
- L'expérience et les références de l'organisme sur ce type d'intervention
- Les caractéristiques des supports pédagogiques
- Le nom et la qualité de la personne responsable du projet
- Le numéro de SIRET, le numéro de déclaration d'activité
- le nombre de participants (maximum)
- le coût de la formation (T.T.C.) : coût jour incluant tous les éléments (frais pédagogiques, éventuels frais d'hébergement et de déplacement,....) et coût total pour la formation. Le prestataire indiquera la dégressivité qu'il compte pratiquer si plusieurs groupes sont organisés.
- l'organisme de formation devra préciser : ses références pour une action similaire (intitulé des actions, nom de l'établissement bénéficiaire, type de public bénéficiaire).
- L'organisme devra **être référencé Qualiopi**

Critères de sélection des candidatures

1. Qualité de la proposition de formation

- ✓ compréhension et restitution de la demande

- ✓ adéquation entre les objectifs du cahier des charges et les contenus proposés
- ✓ originalité et pertinence de l'organisation pédagogique (contenus, méthodes, « partir de situations « problème » portées par les stagiaires)
- ✓ pertinence des supports pédagogiques et d'évaluation

2. Moyens humains mis à disposition de la formation

- ✓ expérience et qualification des formateurs pressentis par rapport au sujet traité

3. Prix de la prestation

4. Références de l'organisme dans le secteur d'activité ou dans le domaine de l'action

Informations complémentaires

Toutes précisions et informations complémentaires peuvent être demandées à **Elodie BOURREAU**, pilote du projet, au nom du groupe de travail d'adhérents intégré dans la démarche qui a défini la commande.

Date limite de réponse : 17 Avril 2023