



# APPEL A PROPOSITIONS 2023

## « *Bien Manager en ESMS* »

### LES COMMANDITAIRES

#### L'OPCO SANTE

Suite à l'agrément donné par le Ministère du Travail le 1er avril 2019, l'OPCO Santé est l'opérateur de compétences du secteur privé de la santé.

L'OPCO Santé comprend 4 secteurs :

- le **secteur sanitaire, médico-social et social privé à but non lucratif** : ce secteur rassemble les conventions collectives suivantes CCN 51, CCN 66, CCN 65, CCN des centres d'hébergement et de réinsertion sociale, CCN Unicancer et l'Accord d'entreprise Croix Rouge Française.

Ce secteur rassemble 7 200 associations, fondations, congrégations qui emploient 785 000 salariés et accompagnent 108 000 travailleurs handicapés d'ESAT.

- le **secteur de la santé au travail interentreprises** 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.

L'OPCO Santé est géré par un conseil d'administration paritaire composé de la FEHAP, la FHP, NEXEM, le SYNERPA, UNICANCER, PRESANCE et de trois organisations représentatives de salariés : CFDT, CGT et FO.

Les missions de l'OPCO sont :

- d'assurer le financement des contrats d'apprentissage et de professionnalisation, selon les niveaux de prise en charge fixés par les branches professionnelles ;
- d'apporter un appui technique aux branches professionnelles, notamment, pour établir la GPEC des secteurs d'activités qu'elles couvrent et les accompagner dans leur mission de certification ;



- d'assurer un service de proximité au bénéfice des très petites, petites et moyennes entreprises, permettant d'améliorer l'information et l'accès des salariés de ces entreprises à la formation professionnelle ;
- d'accompagner ces entreprises dans l'analyse et la définition de leurs besoins en matière de formation professionnelle, notamment au regard des mutations économiques et techniques de leur secteur d'activité ;
- de promouvoir les modalités de formations issues de la Réforme, et précisées par décret, auprès des entreprises, c'est à dire la possibilité de réaliser les actions tout en partie à distance ou en situation de travail.

### En PARTENARIAT avec l'ARS PACA

L'ARS Paca est un établissement public administratif, sous tutelle ministérielle, en charge de la définition, de l'animation et du suivi du projet régional de santé. L'agence définit, programme et s'assure de la mise en œuvre de la politique régionale de santé, en concertation avec les acteurs de santé, les élus et les usagers du système de santé et en tenant compte des spécificités régionales.

L'Agence régionale de santé Provence-Alpes-Côte-D'azur a été créée le 1er avril 2010, par la loi "Hôpital patients santé territoires" du 21 juillet 2009. Elle se compose d'un siège basé à Marseille et de six délégations départementales.

L'ARS propose une approche globale, cohérente et transversale de la santé. Son champ d'intervention couvre tous les domaines de la santé publique : la prévention, la promotion de la santé, la veille et la sécurité sanitaires, l'organisation de l'offre de soins dans les cabinets médicaux de ville, en établissements de santé et dans les structures médico-sociales qui accueillent des personnes âgées ou des personnes en situation de handicap.

L'ARS Paca vise :

- l'amélioration de la santé des habitants de notre région ;
- la réduction des inégalités de santé ;
- l'efficacité du système de santé et médico-social ;
- une plus grande synergie des acteurs.



## LE CONTEXTE

Le secteur sanitaire et médico-social est confronté depuis plusieurs années à d'importantes difficultés de **recrutement et de fidélisation des professionnels**.

Le Baromètre Emploi Formation publié par l'OPCO Santé en 2022 indique que **64% des établissements interrogés connaissent des difficultés de recrutement** au niveau national, 70% en région PACA (données 2021).

Pour le métier d'Aide-Soignant, le déficit d'attractivité du secteur fait partie des 3 principaux facteurs explicatifs selon les employeurs.

En 2021, 156 000 CDI ont été signés pour motif de « remplacement de personnel ». Ces embauches sont venues contre balancer les 84 000 démissions recenser en 2021 sur le secteur.

**Les branches adhérentes de l'OPCO Santé concernées connaissent un turn over supérieur à 11%, allant jusqu'à 16%.**

Les résultats de cette enquête attestent de façon quantitative, des difficultés des établissements du secteur sanitaire et médico-social à recruter et fidéliser, difficultés accrues avec la crise sanitaire.

La principale raison de ces difficultés réside dans le déficit d'attractivité du secteur.

La problématique de l'attractivité est multifactorielle. Cependant **le management est un levier essentiel** pour organiser des conditions de travail qui faciliteront les recrutements et la fidélisation des salariés. Ce constat est largement partagé. Faire évoluer les pratiques managériales et organisationnelles est un des enjeux essentiels pour attirer des professionnels dans le secteur sanitaire et médico-social.

C'est dans ce contexte que l'OPCO Santé Sud et Corse et l'ARS PACA, souhaitent mettre en œuvre un accompagnement auprès des structures sanitaires et médico-sociales de la région permettant de mobiliser des compétences et des pratiques managériales qui renforcent l'attractivité des métiers du secteur.



## L'OBJECTIF DE L'ACCOMPAGNEMENT

**Développer et mobiliser des leviers pour améliorer l'attractivité des métiers au sein des Etablissements Sanitaires et Médico-sociaux afin de garantir la qualité des prestations des personnes accompagnées**

Cet accompagnement doit permettre à chaque structure participante de :

- prendre du recul par rapport à ses pratiques managériales ;
- avoir une réflexion sur les axes d'amélioration du management pour développer la qualité de vie au travail de ses collaborateurs ;
- définir un plan d'actions concret ;
- utiliser des outils ou nouvelles méthodes de management

## PUBLIC VISE

Cette action s'adresse aux établissements du secteur sanitaire et médico-social à but non lucratif et lucratif.

- Nb d'établissements visés : 12 à 15 dont 50% dans le secteur du sanitaire
- Population visée : directeurs, cadres et managers des établissements  
Un binôme par établissement « Direction / Manager » de proximité est conseillé, voir « direction / 2 managers ».  
N.B : Les managers doivent obligatoirement encadrer une équipe.
- Territoire : région PACA

## DUREE

La prestation dure 18 mois .

Période prévue : décembre 2023 - juin 2025

## CONTENU DE LA PRESTATION

### 1.1 L'accompagnement

Les objectifs de l'accompagnement sont :

- Réaliser un état des lieux collectifs et/ou individuels ciblant les liens entre management/organisation du travail /toutes démarches qualité de vie au travail en concertation avec les binômes volontaires de directeurs et encadrants,
- Identifier et travailler sur les leviers managériaux, organisationnels et de QVCT pouvant favoriser l'attractivité des professionnels (*exemples : valoriser l'exercice des métiers, favoriser les parcours et les carrières, développer en interne une dynamique de partage et d'apprentissage, faire de la QVT un outil de marketing RH, identifier les améliorations sur les conditions de travail etc...*).
- Accompagner les structures à l'évolution des postures et des interventions en management en prenant appui sur des outils et une méthodologie (*co-développement, partage de pratiques, ateliers thématiques...*) partagée avec les groupes de directeurs et d'encadrants.
- Contribuer à mettre en réseau les cadres et encadrants pour favoriser des échanges de pratiques inter-établissements autour de ces questions.

Le prestataire devra proposer une méthodologie appropriée à ce type de prestation et **notamment s'appuyer sur des outils de diagnostic en lien avec l'objectif fixé et qui devront être présentés dans la proposition du prestataire.**

La démarche devra prévoir des temps individuels et des temps collectifs à développer selon les besoins :

- . 5 jours maximum en inter établissements
- . De 2 à 3 jours en individuel par structure

6 mois après la fin de l'accompagnement, un temps d'échanges individuel ou collectif sera prévu pour faire le bilan des actions et l'analyse les difficultés rencontrées.



Une attention particulière portera sur la capacité du prestataire à intégrer éventuellement **une approche multimodale** de ses dispositifs pédagogiques.

Cette action devra être **le plus pragmatique** possible pour fournir « l'outillage » aux participants. Ces outils pourront être mutualisés et diffusés plus largement aux structures du secteur à travers une capitalisation de cette action.

Cette action pourra donc comporter :

- Des apports de contenus théoriques et méthodologiques
- Des études de cas, des retours d'expériences
- Des outils concrets et opérationnels
- Des temps d'échanges entre les participants, les pairs et le(s) formateur(s)
- Des expérimentations managériales en intersession
- etc.

Une partie de la prestation réalisée pourra se faire à distance sauf avec une préférence pour le présentiel pour les phases collectives. (Modèle participatif style « forum », plate-forme collaborative, classe inversée etc.).

### Références du prestataire

Les intervenants proposés devront obligatoirement disposer d'une expertise en management, organisation du travail, qualité de vie au travail etc., et d'une expérience significative dans l'accompagnement des directions et cadres.

La connaissance du secteur des établissements de santé et médico-sociaux est requise toutefois la diversité de l'expérience dans d'autres secteurs d'activité pourrait être un atout.

## 1.2 Évaluation de la prestation

Une attention toute particulière est accordée à l'évaluation de la prestation.

L'évaluation se situe à plusieurs niveaux :

- L'OPCO Santé, avec l'ARS organise de façon trimestrielle, un comité de suivi de la mission avec le prestataire pour faire le point sur l'avancée des accompagnements ;
- A l'issue de la prestation : un bilan de l'ensemble de la démarche d'accompagnement sera organisé avec les commanditaires, les établissements participants et le prestataire. Ce bilan sera réalisé par le prestataire.
- Un bilan à froid 6 mois après la fin de la prestation : évaluation de l'impact de l'accompagnement, bilan des actions mises en œuvre suite à l'accompagnement.

A l'issue de l'accompagnement, le prestataire devra rédiger :

- Une synthèse de l'accompagnement collectif (compte-rendu du déroulement et des sujets abordés lors des journées inter-établissements)
- Une synthèse de chaque accompagnement individuel (sur la réalisation de l'état des lieux et les actions menées dans chaque structure)
- Un référentiel détaillant les actions et les outils mis en œuvre pendant les accompagnements

Les synthèses doivent être transmises aux commanditaires avant la date du bilan final.

Ces synthèses devront préciser :

- Le contenu tel que développé au cours de l'accompagnement, en mettant en exergue :
  - Les pôles de grand intérêt manifestés par les participants
  - Les pôles de moindre intérêt
  - Les connaissances et compétences transmises aux participants
  - **L'outillage apporté aux participants**
  - L'analyse de la demande par rapport à la réalisation (durée, organisation...)



- Les propositions d'amélioration (méthodes, etc....)
- Une synthèse des perceptions et appréciations des participants
- Les actions programmées et structurées dans les établissements des participants
- Les développements et prolongements envisageables (actions complémentaires à mettre en place, orientation vers les dispositifs de formation et d'accompagnement existants sur le territoire : PCRH, sourcing recrutement Pôle Emploi, VAE collectives...).

## **ENGAGEMENTS DU PRESTATAIRE**

Le prestataire s'engage à :

- Travailler de manière collaborative avec les services techniques de l'OPCO Santé et l'ARS PACA,
- Adapter les contenus et méthodes aux réalités professionnelles des participants ;
- A communiquer un calendrier d'interventions ;
- Désigner un responsable pédagogique ;
- Animer la démarche (accompagnements collectif inter-établissement et individuels) et tenir à jour un calendrier d'interventions ;
- Envoyer à l'OPCO Santé tous les supports remis aux participants ;
- Préserver la confidentialité de tous faits, informations et décisions relatifs à la formation et l'exécution de la prestation mais également de l'ensemble des échanges écrits et oraux qu'il peut avoir avec l'OPCO Santé et l'ARS PACA à ce sujet.

Cette obligation de confidentialité comprend aussi toute informations et données auxquelles le titulaire du marché peut avoir accès dans le cadre de celui-ci concernant la mise en œuvre de la prestation et les modalités de gestion de son activité.

Si l'objet de la prestation le justifie, cette obligation de confidentialité couvre également toutes les données personnelles du Pouvoir adjudicateur qu'il convient d'entendre au sens de la loi n°2018-493 du 20 juin 2018 relative à la protection des données personnelles mettant le Droit français en conformité avec le contenu du Règlement Général européen sur la Protection des Données (RGDP).





## **CONDITION DE REALISATION**

Les prestataires devront être en capacité de mener à bien les actions sur toute la région PACA. Les départements seront déterminés en fonction des lieux d'implantation des établissements accompagnés.

### **Démarrage des actions souhaité :**

Décembre 2023

La durée d'un accompagnement ne devra pas excéder 12 mois, hors bilan à 6 mois.

### **Lieu et organisation logistique de formation :**

Organisation logistique/ technique : Le prestataire est responsable de l'organisation logistique des actions : planification, transmission des convocations ou lien de connexion, organisation des sessions collectives comprenant les déjeuners.

Comité de suivi : 4 réunions de suivi de projet seront organisées par les commanditaires lors de la mission. Le prestataire prend en compte les remarques qui lui sont alors faites et assure les adaptations nécessaires à la qualité de la prestation.

## **DOSSIER DE CANDIDATURE**

Pour répondre à cet appel à candidatures, nous vous remercions de bien vouloir nous adresser votre proposition complète indiquant :

- Compréhension de la demande,
- Proposition de contenu avec calendrier prévisionnel et méthodes pédagogiques utilisées,
- CV des intervenants,
- Coûts détaillés.

Nous vous remercions de bien vouloir nous adresser votre proposition par mail à l'attention de Valérie FELZIERE ainsi que pour toutes informations complémentaires

[valerie.felziere@opco-sante.fr](mailto:valerie.felziere@opco-sante.fr)

07 76 81 41 58

**Pour le 20 novembre 2023 au plus tard**



## **CRITERES DE SELECTION DES CANDIDATURES**

Dans l'ordre :

### **1. Qualité de la proposition**

- adéquation entre les objectifs du cahier des charges et les contenus proposés
- originalité et pertinence de l'organisation pédagogique (contenus, méthodes)
- pertinence des supports pédagogiques et d'évaluation

### **2. Moyens humains mis à disposition de la formation**

- Expérience et qualification des intervenants pressentis par rapport au sujet traité

### **3. Références de l'organisme dans le secteur d'activité ou dans le domaine de l'action**