

Note

ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS

Comment renforcer et soutenir les innovations des acteurs

par Thomas Fanfelle

« *Un malheur n'arrive jamais seul* » : l'adage semble, une nouvelle fois, se vérifier. Si l'affaire des Fossoyeurs a fait l'effet d'une déflagration dans le secteur des Ehpad, entraînant une bronca médiatique sans fin, le contexte économique n'est pas non plus de nature à rassurer les directeurs d'EHPAD. Après 37 années de faible inflation, les taux battent à nouveau des records, atteignant une moyenne de 5,2% sur l'année 2022 d'après l'INSEE. Si le Gouvernement indique qu'il s'agit d'une des hausses les plus contenues des pays de l'UE, il reste néanmoins pessimiste sur un rapide retour à la normale. Par ricochet, le secteur médico-social est fortement impacté. Dans sa dernière enquête, la FNADEPA, l'association des directeurs d'établissements et services pour personnes âgées, indique que le taux d'inflation dans le secteur a atteint en 2022 14%.

Au sein des établissements, l'inflation s'ajoute à des difficultés inouïes sur le plan des ressources humaines. Nous savons d'ores et déjà qu'entre 2020 et 2050 le nombre des personnes de plus de 65 ans passera de 14 à 20 millions et que l'espérance de vie à la naissance à l'horizon 2070 atteindra 93 ans pour les femmes et 90 ans pour les hommes. Or, cette explosion du nombre de personnes âgées, notamment dépendantes, entraînera inévitablement davantage de besoins humains quand les bras manquent déjà terriblement aujourd'hui¹. Face à cette situation périlleuse et inédite par son ampleur, **il convient de poser le bon diagnostic, en tentant de comprendre les ressorts du manque d'attractivité des professions du soin et du lien.** De nombreuses études documentent les changements sociétaux, traversant l'ensemble de la société, qui émergent aujourd'hui autour du rapport au travail. Des études illustrent également les attentes et les besoins de la nouvelle génération qui arrive actuellement sur le marché du travail. Et comme le secteur médico-social ne vit pas en autarcie et ne fait pas exception, il est, comme bien d'autres secteurs, touchés par ces (r)évolutions.

1. Dans son [rapport](#) remis en octobre 2019, l'ancienne ministre Myriam El Khomri, indiquait déjà que les candidatures aux concours d'accès aux professions du secteur avaient baissé de 25% en 6 ans et estimait le besoin à 93 000 postes supplémentaires dans les 5 prochaines années.

Quant aux différentes crises qui se succèdent depuis de nombreuses années, elles ont épuisé les professionnels² et rendent d'autant plus urgente la recherche de solutions, autant pour améliorer la qualité de vie au travail que la formation. Dans la présente note, nous plaçons pour que les décideurs publics soutiennent, facilitent voire généralisent les expérimentations des acteurs de terrain qui innovent et obtiennent des résultats.

Des tensions causées par des facteurs sociétaux autant que structurels

Les tensions existantes dans le secteur médico-social sont autant causées par le bouleversement du rapport au travail touchant l'ensemble de la société, que par de lourdes difficultés structurelles (manque de reconnaissance, droit social inadapté, risques professionnels élevés, ...)

Une révolution du rapport au travail portée par la nouvelle génération...

Alors que la conjoncture sur le front de l'emploi³ ne cesse de s'améliorer et que les prévisions sont encourageantes, **de nombreux secteurs restent en tension, dont le secteur médico-social⁴**. Pour régler la question de l'attractivité de ces métiers, **il faut prendre en compte les nouvelles tendances sociétales qui bouleversent le rapport au travail de nombreux professionnels.**

- *Les jeunes générations comme fer de lance de ces tendances qui bouleversent le débat public*

Si l'attachement de la jeunesse au travail demeure fort dans notre pays, ses aspirations et son rapport au travail ont changé. **La popularité du « quiet quitting » démocratisé chez les jeunes Français grâce aux réseaux sociaux le démontre⁵**. Conséquence des différentes pathologies de l'épuisement professionnel (burn-out, bore-out et brown-out⁶), le « quiet quitting » a été accentué au cours de la crise sanitaire et des épisodes de confinement successifs. **De nouvelles habitudes de travail ont émergé** notamment grâce à la démocratisation du télétravail, qui a permis aux salariés d'apprécier de passer moins de temps dans les transports, de réaliser d'autres tâches depuis chez eux, et d'avoir plus de temps à accorder à leurs vies personnelles.

Selon une récente [enquête IFOP pour Les Makers](#), **37 % des Français se sentiraient concernés par le « quiet quitting »** et refuseraient ainsi les heures supplémentaires et d'éventuelles tâches qui ne relèveraient pas de leurs missions. De plus, depuis 30 ans, la proportion d'actifs français ayant le sentiment de donner plus qu'ils ne retirent de leur travail a quasiment doublé, passant de 25% en 1993 à 48% en 2022. Au contraire, seulement 13% des enquêtés considèrent qu'ils tirent un bénéfice de leur engagement au service de l'entreprise qui les emploie. Une autre enquête réalisée par la [Fondation Jean Jaurès](#) montre que la volonté de s'épanouir au travail progresse chez les jeunes⁷.

2. Selon les chiffres de la FNADEPA, 43% de directeurs envisagent de quitter leur métier à court ou moyen terme.

3. Selon l'INSEE, au troisième trimestre 2022, l'emploi salarié a fortement augmenté (+3,6 % soit +931 100 par rapport à 2019).

4. Dans son dernier rapport le CESE répertorie un certain nombre de professions du médico-social.

5. Ce phénomène venu des Etats-Unis, traduit la volonté des salariés de se cantonner à faire ce pourquoi ils sont payés, rien de plus. Dans le même temps, le phénomène de « La Grande démission » a également pris de l'ampleur. Il y a eu au premier trimestre 2022, selon Elodie Chevalier, chercheuse au CNAM, [520 000 démissions](#) (mouvement inédit depuis 2008).

6. Ces trois pathologies correspondent aux trois formes de l'épuisement professionnel. Le burn-out résulte d'une surcharge de travail, alors qu'au contraire, le bore-out est provoqué par l'ennui et une sous-charge de travail. Le brown-out, résulte quant à lui, d'une perte de sens.

7. 40% des interrogés considèrent que le rôle principal de l'entreprise est de s'épanouir professionnellement, alors que ce taux atteignait 34% l'année dernière. 53% des jeunes déclarent être en recherche de sens et d'engagement au travail.

- *Une récente prise de conscience de ces nouvelles pratiques par les dirigeants après la crise Covid-19*

Bien que ces changements de mentalités restent globalement incompris par les anciennes générations⁸, ils le sont de plus en plus par les dirigeants d'entreprises. A tel point qu'un certain nombre d'entre eux déclarent publiquement avoir changé leurs pratiques. Selon une étude Deloitte « Tendances RH 2021 », **69% des dirigeants déclarent avoir mis en place des mesures pour permettre à leurs salariés de mieux gérer leur vie professionnelle et personnelle et 61% d'entre-eux déclarent être prêts à réfléchir à la réinvention du travail** alors qu'ils n'étaient que 29% avant la pandémie. [Une étude de la Fondation Jean Jaurès](#) qui interroge les décisionnaires RH, montre également que ces derniers comprennent mieux ces aspirations⁹.

...qui bouscule aussi le secteur du grand âge, déjà en proie à de nombreuses difficultés

Si le secteur médico-social ne fait pas figure d'exception, les nouvelles exigences des salariés sont exacerbées en raison des spécificités et des difficultés de leurs conditions de travail¹⁰.

- *La fuite des professionnels du médico-social*

Le secteur fait face à une véritable fuite des professionnels - qu'ils soient jeunes ou âgés - ce qui a inévitablement des conséquences sur la qualité des soins et la prise en charge des résidents. [Dans une grande enquête](#) menée auprès de leurs adhérents, la Nexem et la Fehap révèlent que **71% des établissements du secteur rencontrent des difficultés de recrutement**. 30 000 postes seraient ainsi vacants dans le secteur¹¹. Dans la dernière grande [enquête de la DREES](#) réalisée en 2019 auprès des établissements d'hébergement pour personnes âgées (EHPA), les directeurs d'EHPAD tirent la sonnette d'alarme en raison des conditions de travail qui peuvent être difficiles dans le secteur. Si cette enquête a été menée avant la pandémie, la tendance ne s'est pas inversée depuis.

- *Une sinistralité et des risques professionnels en constante augmentation*

Ces conditions de travail difficiles s'expliquent notamment par **la sinistralité très élevée de ces métiers, elle-même conséquence d'un manque de bras dans le secteur**. Si la tendance était à la hausse depuis quelques années¹², la Cour des comptes, dans son dernier rapport, alerte sur une « sinistralité record » *du secteur du grand âge*¹³. **Le rapport souligne que le nombre de journées d'absences a augmenté de 41% depuis 2016**¹⁴.

8. Dans l'enquête IFOP pour les Makers, 74% des personnes âgées estiment que les jeunes générations travaillent moins qu'avant.
9. 47% veulent pérenniser « un bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle » loin devant « la charge de travail » (30%) ou « l'équité en matière de rémunération » (20%).
10. Benoît BORRITS, « Au-delà de la réforme de l'assurance-chômage, l'aspiration à un travail choisi », Fondation Jean Jaurès, 8 novembre 2022.
11. Entre juin et septembre 2021, 90 000 salariés dont 36 000 sur ces quatre mois, ont quitté le secteur. Les professionnels anticipent 150 000 départs à la retraite d'ici 2025 au sein des 35 000 établissements qui le composent.
12. En progression constante entre 2010 et 2017, l'Assurance Maladie [indiquait](#) déjà en 2020 que l'ensemble des accidents du travail représentait plus de 16 % dans le secteur de l'aide et des soins à la personne en 2017. Cette dernière faisait état d'une hausse de la fréquence des accidents du travail autant dans les établissements qu'à domicile.
13. Cette expression avait déjà été formulée dans le « plan de mobilisation nationale en faveur des métiers du grand âge 2020-2024 », rédigé en 2019 par l'ancienne ministre Myriam El Khomri.
14. Dans le détail, l'on remarque une augmentation de 16% des maladies longues et de 24% des ET-MP.

• Un secteur en mal de reconnaissance

Le récent sondage réalisé par l'IFOP et Nexem en septembre 2022 auprès de l'ensemble des Français, révèle que ces derniers ont conscience des difficultés qui touchent les professionnels du médico-social. **79% des répondants soulignent le manque de reconnaissance et de visibilité des professionnels du secteur.** La grande majorité des répondants valident les principaux freins bien connus des professionnels du secteur dont notamment le niveau de rémunération et les conditions de travail. A cela s'ajoute un personnel soumis à un **vieillessement important de ses effectifs.** La dernière enquête « EHPA » de la DREES, démontre que l'âge moyen des soignants dans le secteur public atteint 42 ans, quand celui du personnel médical (essentiellement des médecins coordonnateurs) atteint près de 55 ans. Ainsi **une vague de départs à la retraite va inévitablement se produire dans les années à venir, au moment où les besoins seront les plus criants.** D'ici 2030, pas moins de 245 000 emplois devraient être à pourvoir, dont 166 000 d'aides-soignants.

• Un droit social inadapté face aux demandes des professionnels

A ce manque d'attractivité s'ajoute une **inadaptation du droit social face** aux demandes des **professionnels du secteur, qui sont à la recherche de plus de flexibilité et d'une meilleure considération.** Claude Montuy Coquard, directrice de la Filière médico-sociale chez Aésio Santé pointe du doigt le recours trop fréquent aux contrats courts¹⁵. Si dans certaines situations, ces contrats sont un choix permettant au salarié à la recherche d'engagement de mieux gérer son planning et d'assurer sa « sécurité morale¹⁶ », dans bien des cas, ces derniers subissent cet état de fait.

Elle souligne également la place grandissante de l'intérim qui « favorise la construction d'une professionnalité allant à l'encontre des normes professionnelles dominantes¹⁷ ». **Ainsi cette véritable « ubérisation » des métiers du secteur médico-social rend difficile la fidélisation des salariés.** Pour tenter de pallier à ce déséquilibre, les députés ont interdit aux établissements de santé, dans le cadre de l'article 23 du PLFSS 2023, d'avoir recours à certains professionnels de santé intérimaires, si ces derniers n'ont pas déjà exercé pendant une « durée minimale » dans un cadre autre qu'une mission de travail temporaire¹⁸. Or, bien que cette mesure fût intéressante, elle a été censurée par le Conseil Constitutionnel.

« Le recours au CDD est trop souvent utilisé de manière habituelle par les employeurs, ce qui va à l'encontre des dispositions prévues par le code du travail (...) Le 29 janvier 2020, la Cour de cassation a confirmé cela à travers la condamnation d'un employeur qui aurait conclu plus de 180 CDD avec les mêmes salariées [essentiellement des aides-soignantes] du secteur médico-social. »

Article L 1242-1 du Code du travail :

Un contrat de travail à durée déterminée, quel que soit son motif, ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise

15. Selon la Cour des comptes sur 400 000 aides-soignants exerçant en France, 186 000 signent des contrats courts. Parmi ces 186 000, 66 000 travaillent exclusivement dans le cadre de ces contrats courts.
16. Rémy, Véronique, Simonnet, véroniques « [Quels sont les usages des contrats courts - Pratiques et points de vue d'employeurs et de salariés](#) » dans Dares analyses, No. 17,6 mai 2021, p.17
17. Entre 2000 et 2021 l'intérim a doublé dans les établissements de santé et a été multiplié par 10 dans le secteur médico-social.
18. Vignal, François, « [Budget de la sécu : le Sénat vote pour la limitation de l'intérim médical pour les jeunes diplômés](#) », Public Sénat, 10 novembre 2022

Impulser des solutions durables en soutenant les acteurs de terrain

De nombreuses études démontrent que des leviers d'attractivité existent. Afin que ces leviers donnent lieu à des solutions durables, il est essentiel que les décideurs publics soutiennent et facilitent le déploiement des actions entreprises par les acteurs de terrain.

Malgré les difficultés, des leviers d'attractivité existent...

Les résultats de l'enquête « CV&S - Appel Médical 2022 » réalisée auprès des Français confirment nos précédents constats. Les facteurs d'attractivité semblent être d'abord d'ordre relationnel puisque **51% des sondés déclarent important d'avoir un métier reconnu pour sa valeur ajoutée humaine et sociale, bien avant la rémunération satisfaisante, les perspectives de carrière** ou l'importance de relever « les défis sociétaux ».

Si des leviers d'attractivité existent, encore faut-il qu'un grand nombre d'acteurs se mobilise conjointement. Ainsi, les acteurs publics **doivent soutenir davantage les actions innovantes déployées sur le territoire** mais qui gagneraient bien souvent à être généralisées pour éviter les solutions uniquement courttermistes (telles que le recrutement de faisant-fonctions).

... à condition de soutenir et déployer les innovations des acteurs

• *Priorité N°1 : renforcer la formation à tous les étages*

Preuve que l'attraction des métiers du médico-social reste élevée, et ce même au lendemain de la crise sanitaire, **en 2022, près de 30% des candidats sur Parcoursup ont formulé des vœux pour réaliser des études dans le secteur**. Pour autant, seulement 10% d'entre-eux intègrent le secteur. Dans le numéro 253 du Mensuel des maisons de retraites, Sophie Boissard déplorait que 90% des demandes d'inscription des jeunes bacheliers en IFSI n'étaient pas honorées.

A cela s'ajoute les mauvaises orientations, puisque les élèves en échec scolaire sont souvent orientés vers les professions d'aide-soignant ou d'auxiliaire de vie, sans qu'ils connaissent les enjeux de ces métiers. Pour pallier cette situation, des groupes tels que DOMITYS ou le Groupe SOS Seniors font l'effort d'être présents auprès des écoles, notamment en participant à des forums de recrutement. Ces événements sont l'occasion pour les collaborateurs du groupe de présenter leurs métiers aux étudiants des écoles dont ils sont souvent eux-mêmes issus, avec l'objectif de développer en parallèle des parte-

« Au sein de notre collectif d'EHPAD [regroupant plusieurs EHPAD publics du Loir-et-Cher], nous avons signé un partenariat avec une classe de baccalauréat professionnel [« Services aux personnes et aux territoires »] afin de présenter nos métiers et susciter l'envie. Dans un second temps on propose des offres de stages ou d'emploi le week-end et les vacances. Notre but étant de les fidéliser pour qu'ils soient, s'ils nous rejoignent, accompagnés tout au long de leur parcours professionnel. Nous travaillons actuellement sur un partenariat avec un CFA. Il faut renforcer et généraliser ce type de dispositif »

*Propos recueillis auprès d'Emin VOKSI,
Directeur adjoint du groupement Sepia 41*

nariats locaux. **Il est donc essentiel de généraliser ces initiatives en renforçant l'accès à l'information sur ces métiers, et ce dès le collège.** En parallèle, des actions de communication telles que celles réalisées par le Groupe SOS doivent être soutenues. Le groupe a récemment réalisé un film qui évoque les sujets difficiles sous l'angle de l'humour : « Donner du sens aux bonnes pratiques en EHPAD¹⁹ ». Le groupe SOS Seniors, a également organisé une importante campagne de recrutement « [#Fierde-monmetier](#) », afin de mieux faire connaître les métiers aux personnes en recherche d'emploi. D'autres actions doivent être soutenues et déployées. Par exemple, le groupe DomusVi a mis en place, dans le cadre d'un appel à projet, une allocation forfaitaire aux étudiants en dernière année d'études (AS et IDE) dans plusieurs SSIAD et EHPAD.

Dans un second temps, et notamment avec l'objectif d'atteindre les 50 000 nouveaux diplômés d'aides-soignants par an²⁰, **il est impératif de soutenir l'apprentissage** (trop rarement pratiqué en EHPAD). Si les EHPAD ont pu obtenir en septembre 2021 des crédits pour recruter des apprentis aides-soignants et s'affranchir de la tutelle des régions²¹, l'effort n'est pas suffisant et ne permettra pas seul de combler le déficit de main d'œuvre²². Les progrès réalisés par des groupes opérateurs tel que Korian, dont le nombre d'apprentis est passé de 37 en 2017 à 900 fin 2022 grâce à l'ouverture de 30 classes à travers la France, doivent servir de modèle. Plusieurs groupes ont également pris le virage de l'alternance : Emera a formé 110 apprentis cette année, ACPA près de 80 (ils n'en avaient aucun en 2019) et SOS Seniors en a formé 412 depuis 2020. Selon Emmanuel Grosjean, responsable de la gestion des Ressources Humaines au sein du groupe SOS Seniors : « *C'est depuis le lancement de l'opération '1 jeune, 1 solution' que le groupe a investi massivement dans l'alternance avec une moyenne de 2 à 3 alternants dans chacun de nos établissements*²³. *70% sont des soignants. Pour mettre en avant cette action, nous avons même réalisé une [campagne de communication](#) avec des clips faisant intervenir autant des alternants que des tuteurs* ». De son côté, le groupe DomusVi, dans le cadre d'un partenariat avec la Croix Rouge, s'est fixé comme objectif de recruter 100 apprentis en 2023²⁴. **Afin de généraliser ce type de démarche, un pacte ambitieux entre l'Etat et les entreprises semble essentiel afin que les formations spécialisées développées en interne par les opérateurs apparaissent comme de véritables entités de formation qualifiante.**

La formation ne doit pas seulement se cantonner aux étudiants, elle doit être présente tout au long de la vie professionnelle pour permettre aux agents de monter en compétence et aux établissements de faire face aux besoins RH sur le modèle des initiatives entreprises par certains groupes. **Pour cela une mobilisation de tous les acteurs (structures publiques, privées et associatives) au service de la formation tout au long de la vie sur le modèle de l'Allemagne est nécessaire.**

19. Lien vers le film [ici](#).

20. Chiffre préconisé par Myriam El Khomri dans son rapport.

21. Il s'agissait d'une des principales revendications de l'ANFH.

22. « Apprentissage dans la fonction publique [hospitalière : aide financière de l'Etat et éligibilité aux fonds de la formation professionnelle](#) ». Communiqué de l'Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier (ANFH), 5 octobre 2021

23. Communiqué de presse disponible [ici](#).

24. Propos recueillis auprès de Caroline Lemerle, Chargée de Mission au sein du groupe DomusVi, le 2 février 2023.

FOCUS INITIATIVES ACTEURS

- *En 2021, le Groupe Korian a pu former 6000 salariés du Groupe, soit 10% (grâce à 300 000 heures de formation) grâce à son centre de formation labélisée Qualiopi, répartie sur plus de 200 établissements sur tout le territoire. Les dossiers de « parcours engagés » ont explosé et sont passés de 104 en 2019 à 422 en septembre 2022 (près des deux tiers sont des aides-soignants). Le groupe affirme que ces efforts ont permis à 68% des candidats du groupe de réussir le diplôme d'aide-soignant, soit plus du double de la moyenne nationale.*
- *Le groupe Domitys a développé une école de formation interne : DOMITYS Campus (labélisé Qualiopi). Ce centre de formation permet à des salariés ou des demandeurs d'emploi qui rejoindraient DOMITYS, d'acquérir les compétences, tout en bénéficiant de fonds publics et mutualisés (en lien avec Pôle Emploi). Le groupe veut également pour pallier aux difficultés de recrutement sur les métiers en tension, s'engager dans une évolution pour devenir CFA.*
- *Le groupe Emera a accompagné entre 2020 et 2022 une quarantaine d'ASH vers un diplôme d'aide-soignant. Le groupe a également tenté de mettre en place un CFA hors les Murs à Nantes et Lyon.*
- *Le groupe SOS Seniors a mis en place en 2019 un CFA d'entreprise qui a pour objectif d'accueillir 5% des effectifs du groupe dans les établissements. En 2022, le groupe a fourni également 81 440 heures de formation.*
- *Le groupe ACPA a supprimé son concours d'entrée à la profession d'aide-soignant en janvier 2020, ce qui a permis d'ouvrir l'accès à la formation à un plus grand nombre de personnes (faisant-fonction, personnes en fin de carrières). Ainsi, le nombre de dossier reçus est passé de 227 à 565 dossiers (+148%) entre 2020 et 2021. Le groupe a également mis en place un CFA d'entreprise. Enfin, entre 2020 et 2022 le groupe est passé de deux rentrées par an à 4 (septembre, janvier, mars, mai).*

Néanmoins pour les aides-soignantes, en dehors de leur diplôme, il n'y a pas d'offre de qualification intermédiaire²⁵. Ainsi, le déploiement d'offre de formations courtes doit être développé en parallèle. Ce type d'offre qui ne se déploie « qu'au compte-goutte », fait encore aujourd'hui trop figure d'exception. Une récente circulaire permet la mise en place d'une formation de 7 semaines (245h) consacrée aux fondamentaux puis une formation courte de 70h (soit 10 jours) à destination des ASHQ²⁶. On observe que lorsque les acteurs se saisissent de cette prérogative, les résultats sont fructueux. **Ainsi, il s'agirait de réfléchir à un dispositif national qui donnerait plus de visibilité aux multiples financeurs, dont les ARS font parfois partie²⁷.**

25. Béatrice Jérôme, « [Grand âge : la formation courte, une idée neuve en maison de retraite](#) », dans Le Monde, 26 août 2021.

26. Circulaire interministérielle du 12 décembre 2021 relative à la mise en place d'une campagne de recrutement d'urgence sur les métiers du soin et de l'accompagnement, dans les secteurs sanitaires, du grand âge et du handicap.

27. Jérôme, Béatrice, « Grand âge : la formation courte, une idée neuve en maison de retraite », dans Le Monde, 26 août 2021

FOCUS INITIATIVES ACTEURS

- En 2021, *Le groupe SOS Seniors a mis en place une formation courte (70h) à destination des ASH, en poste dans les EHPAD, les SAAD et les établissements de santé et ayant plus de 3 mois d'ancienneté. 37 personnes ont bénéficié de ce programme entièrement financé, dans la majorité des cas, par le plan de formation. Les participants peuvent ensuite accéder à la formation d'aide-soignant pour la rentrée suivante, sans passer les entretiens de sélection.*
- *Depuis avril 2021, 24 promotions, soit 150 personnes ont pu bénéficier de formation courte d'ASHQ au sein du groupe ACPPA (70h).*
- *En 2020, Pôle emploi a cofinancé en partenariat avec l'OPCO Santé, de la formation courte d'une centaine d'agents hospitaliers.*
- *En Ile-de-France, plus de 200 agents de services et agents de services hospitalier (ASH) ont par exemple pu se former à la réalisation des soins d'hygiène, de confort et de bien-être des personnes âgées. Une fois la formation validée, les agents qui le souhaitent peuvent bénéficier d'une dispense de sélection pour l'accès à la formation d'Etat d'aide-soignant, à la condition qu'ils aient une expérience professionnelle de 6 mois minimum au contact des personnes âgées en qualité d'ASH¹.*
- *En Haute-Garonne, Didier Carles, directeur de l'EHPAD Saint-Jacques de Grenade propose une formation de 22 jours à ses nouvelles recrues.*
- *En Gironde, Sophie Bideau, directrice générale d'un EHPAD privé propose de la formation courte en partenariat avec Pôle emploi. 13 personnes en 2021, ont ainsi pu trouver un emploi dans le département.*

1. « Mise en place d'une formation courte Agents de service – Agents de service hospitalier dans le secteur du grand âge », ARS Ile-de-France, 25 février 2022.

Depuis la crise sanitaire, la nécessité de s'appuyer davantage sur le numérique s'est imposée, et doit être renforcée. Certains groupes tels que l'ACPPA, ont innové en la matière en digitalisant leur offre de formation. Dès avril 2020, une plateforme e-learning a été mis en place. Plus de 220 formations dont 28 en e-learning rassemblant plus de 3000 inscrits ont été proposées. Parmi ces modules, un format court (30 minutes) s'adresse spécifiquement aux soignants, traitant de différents sujets (hygiène, circuit du médicament, accompagnement dans la fin de vie, découverte de la vie en EHPAD...). Le groupe a la volonté d'introduire une grande part de digital dans tous les parcours (20% déjà en 2023).

• **Priorité N°2 : favoriser davantage les passerelles et la reconversion professionnelle**

En parallèle, **le déploiement de la VAE, qui manque aujourd'hui de financement, doit être accéléré et facilité**. Le processus est trop complexe et pousse nombre de candidats à renoncer avant la fin de la procédure. Conséquence de cette rigidité, les jurys d'évaluation des VAE sont limités à 5 par an dans toutes les branches professionnelles, ce qui provoque des temps d'attente très longs. La dérogation qui permet d'assouplir la composition du jury prévue dans le cadre du récent décret était donc nécessaire mais constitue toutefois une mesure d'urgence²⁸. **L'augmentation durable du nombre de jury permettrait donc de renforcer les passerelles entre les différents métiers du secteur et de pallier au manque de ressources humaines²⁹.**

28. BESNIER, Caroline, « Aides-soignants : composition simplifiée des jurys de VAE jusqu'à fin 2023 », Gerontonews, 30 décembre 2022.

29. En attendant des mesures concrètes, la DGOS avait apporté une réponse de court terme en autorisant les infirmiers et les aides-soignants à exercer de la profession d'infirmier ou d'aide-soignant aux étudiants, alors que les jurys n'étaient pas réunis.

Si la réforme de la VAE initiée par le Gouvernement à travers l'article 11 du PJJ sur « les mesures d'urgence en vue du plein en emploi » permet de simplifier l'accès à la VAE³⁰, **des efforts doivent encore être entrepris pour déployer plus facilement la VAE sur les territoires et mettre véritablement l'usager au cœur du dispositif, en rendant plus agiles les processus, particulièrement à la phase d'étude de recevabilité des dossiers.** Pour cela, il faudrait créer une véritable structure de VAE pilotée par les Ministères de la santé et de la cohésion sociale à l'instar de l'AFPA (Ministère du Travail) et de la DAVA (Ministère Education-Nationale) dans l'objectif d'avoir de véritables relais sur le terrain, capables de soutenir les ARS et la DREETS.

• *Le regroupement SEPIA 41 a créé des partenariats avec l'agence d'attractivité Be LC et la plateforme « Paris je te quitte ». La première Be LC (« Être loir-et-Chériens ») a pour mission d'attirer les nouveaux « talents » en donnant envie de vivre, de travailler dans le département tout en facilitant le recrutement et l'installation des nouveaux professionnels, de leurs conjoints et de leurs familles. Le second dédié aide les Franciliens qui souhaitent s'installer dans d'autres territoires en s'intégrant au réseau de nouveaux arrivants en leur fournissant une aide quotidienne.*

Afin de rendre encore plus facile l'accès à ces professions, notamment celles d'infirmières, il est également nécessaire de les rendre plus accessibles. Comme l'indique Nicolas Mérigot, directeur général France chez Korian, la possibilité d'avoir une entrée directe des aides-soignants en deuxième année d'IFSI, pourrait augmenter le nombre d'IDE formées. En effet, à l'issue de la première année le taux d'échec est très important. De son côté le groupe SOS Seniors, par le biais d'un partenariat avec le Pôle Défense de Mobilité de l'armée permet à des militaires en fin de carrière de se reconverter, de se réorienter pendant leur carrière ou de permettre à leurs conjoints de trouver un emploi en cas de mobilité.

• *Priorité N°3 : agir sur l'emploi et les recrutements*

Les derniers débats entrepris dans le cadre du PLFSS 2023 ont permis d'aboutir à quelques améliorations. Le texte adopté prévoit notamment le recrutement de 3 000 professionnels (infirmiers et aides-soignants dans les EHPAD) avec l'objectif d'en recruter 50 000 d'ici 2027 (soit 10.000 par an)³¹. Seulement si le rythme de recrutement ne s'accélère pas, ni l'objectif chiffré du texte et encore moins l'objectif des 300 000 recrutements fixés par le rapport El Khomri, ne pourront être tenus. Pour augmenter ses recrutements et donc son attractivité, le groupe DOMITYS, renforce en 2023 un dispositif, existant depuis quelques années. Celui-ci consiste à fidéliser les collaborateurs en leur octroyant une prime de cooptation dès lors qu'un candidat coopté a validé sa période d'essai. Le groupe SOS a recours au même type de dispositif. De plus, chaque salarié qui intègre le groupe suit une période de tutorat de 3 à 6 mois. En retour, le tuteur est valorisé financièrement.

30. Elle permet à titre expérimental pour 3 ans aux employeurs du secteur de conclure des contrats de professionnalisation comportant des actions de VAE. Elle met également en place un guichet unique (GIP) pour mieux orienter les candidats dans leurs démarches et permettra plus de transversalité grâce à la possibilité d'avoir recours à une VAE partielle, organisée par bloc de compétence. Enfin, elle allonge le congé VAE de 24h à 48h et permet aux associations « Transitions pro » de prendre en charge une partie des frais. Lien vers la loi disponible [ici](#).

31. Cette mesure chiffrée à 170 millions d'euros comprend également 4000 places supplémentaires dans les services d'aides à domicile.

En parallèle les recrutements doivent être complétés par des dispositifs adaptés à chaque territoire sur le modèle de l'agence de l'attractivité ou « Paris je te quitte », qui sont assez rares mais qui jouissent d'une forte popularité.

FOCUS INITIATIVES ACTEURS

- **Korian** a mis en place deux dispositifs innovants de reconversion professionnelle. L'un en partenariat avec Derichebourg Multiservices et l'autre avec Monoprix. Ces dispositifs mis en place en 2021 conjointement avec le ministère du travail, dans le cadre du projet « Transitions Collectives », a permis d'accueillir des salariés de ces deux entreprises éloignées du secteur des EHPAD, pour proposer un parcours de reconversion en immersion. Après seulement 14 mois de formation, 150 personnes sur les 2500 recrutés chaque année ont pu décrocher un CDI et devenir aide-soignant.

- **DOMITYS** a initié en partenariat avec KEDGE Business School, un programme dédié aux directeurs de RSS. 6 d'entre eux ont lancé la première promotion 2022. Le groupe met également en place un projet de VAE ou de parcours de formation complet sur un titre professionnel pour les postes d'AVS en résidence.

- **EMERA** forme en 2023 une quarantaine de VAE. Le Groupe SOS qui forme 42 VAE par an, travaille à simplifier son processus et soutenir son financement. Le groupe a mis en place un accompagnement spécifique à la VAE de 150h de l'entrée de la démarche jusqu'au passage. Chaque année 50 salariés sont accompagnés. Le groupe a pour projet de « labéliser » une VAE terrain, pour être plus proches sur les territoires. Enfin, en lien avec l'OPCO Santé, le groupe a mis en place un parcours de VAE « en accéléré » du Diplôme d'Etat d'Aide-Soignant (DEAS) d'environ 4 mois.

- **Le groupe DomusVi** est très engagé sur la VAE avec deux grandes régions pilotes : l'Île-de-France et Provence Alpes Côtes d'Azur. Dans la première, 64 aides-soignants ont été formés en VAE, quand ils sont 79 dans la seconde.

Si l'attractivité est importante, il est également primordial de mieux cibler les personnes éloignées de l'emploi, comme le propose le groupement SEPIA 41³². En lien avec Pôle emploi et grâce au double soutien du Conseil Régional et du Département, le regroupement SEPIA a mis en place le dispositif « Mon emploi près de chez moi » visant principalement à lever les freins à la mobilité en territoire rural en recrutant dans un périmètre de 15 km. Il permet après une période de formation minimale de 6 mois, d'insérer durablement des personnes sans expérience, compétence ou connaissance du secteur, dans l'emploi. **L'initiative PREPAPP mise en place par le groupe SOS permet de former et d'accompagner des jeunes issus des « quartiers prioritaires de la ville »** vers leurs métiers via un dispositif de préparation à l'apprentissage. « L'objectif est de remobiliser et former 320 jeunes NEETS de 16 à 29ans issus de QPV du 93 et du Grand-Est de septembre 2021 à juin 2023, avant de les prendre en alternance (...) Nous souhaitons ensuite dupliquer ce dispositif en l'adaptant à de nouveaux territoires présentant des enjeux forts d'employabilité sur notre secteur d'activité. (Marseille, Aix-en-Provence, Nîmes, autres départements en Île-de-France) » détaille Emmanuel Grosjean. Le groupe ACPPA a mis en place de multiples sources de partenariat avec les acteurs de l'insertion pour cibler des personnes éloignées de l'emploi (Mission locale de Lyon, Apprentis d'Auteuil de Grenoble, le CNARM de la Réunion qui recrute 3 personnes par an ou encore avec l'EPNAK qui permet de cibler puis de former des personnes en situation de handicap).

32. Voksi, Emin, « Des leviers pour l'attractivité des métiers du grand-âge et de l'autonomie », dans Revue hospitalière de France, No.607, Juillet-Août 2022, pp. 18-21.

• **Priorité N°4 : agir sur la qualité de vie au travail et les aspirations des salariés**

Une des premières urgences pour améliorer la fidélisation des salariés est la **revalorisation des salaires**. Pour la Fédération Française des Services à la Personne et de Proximité (Fédésap), le PLFSS 2023 aurait pu agir davantage sur le levier « salaire ». Elle demandait par exemple que, soit dans ce texte, soit dans le PLFSS rectificatif qui servirait de cadre à la réforme des retraites, un effort équivalent puisse être mis en œuvre par la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA) en faveur des 160 000 aides à domicile du secteur privé. En contrepartie, elle s'engagerait à signer immédiatement un accord de branche qui entérinerait une hausse de 15 % des salaires des aides à domicile du privé³³. C'est également ce qui ressortait de l'enquête « CV & S- Appel Médical 2022 ».

Au regard des constats dressés précédemment, **les dirigeants du secteur doivent trouver des solutions pour améliorer la qualité de vie au travail des professionnels**. Le groupement SEPIA 41 a par exemple mis en place dans une démarche d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) une

équipe composée d'un ergonome et d'une psychologue du travail, qui permet de réaliser des diagnostics et des évaluations indépendantes. Le Groupe SOS a mis en place une démarche similaire, en lien avec la CARSAT, qui porte l'accent sur la prévention des accidents du travail. Le groupe avec le soutien de l'ARS, déploie également un escape-game sensibilisant sur les TMS. Le dispositif « Le Soins d'autonomie » mis sur pied par DomusVi pour proposer des formations en s'appuyant sur des expériences de terrain, poursuit le même objectif. Selon Caroline Lemerle, chargée de mission au sein du groupe, ce type de démarche « permet à la fois de concilier la bienveillance envers nos résidents et nos collaborateurs, tout en diminuant les facteurs d'exposition aux risques professionnels. Depuis sa mise en place, le nombre moyen d'accidents du travail est passé de près de 8 en 2019 à environ 5,5 en 2021 ».

Il est également essentiel de mettre en place des **dispositifs d'accompagnement et de soutien des équipes souvent soumises à de fortes tensions et qui aspirent également à un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée**. C'est ce qu'a fait le regroupement SEPIA 41, par le biais de la mise en place d'un « pool » qui permet de soutenir les équipes qui ont besoin de soutien opérationnel (prise en charge des frais de mobilité, mise à disposition des véhicules) grâce aux concours de l'ARS et du Conseil départemental. Les agents qui sont formés à des références types (préventions des risques liés à l'activité physique, manutention, hygiène, qualité, gestion des risques...) sont en capacité de mettre leurs compétences au service des établissements. Le groupe SOS avec le soutien de l'ARS, déploie le même type de dispositif. En parallèle, pour assurer un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, le groupe a contracté un partenariat avec des plateformes d'optimisation de la relation employeur/salarié. Ce renfort mutualisé contribue ainsi non seulement à permettre la continuité du service dans un contexte d'absentéisme ou de forte charge de travail mais aussi à soutenir les équipes.

« Le véritable atout de ce type de dispositifs [QVCT] réside dans le fait que les professionnels ne se doivent pas d'avertir les directeurs d'établissement lorsqu'un agent a un rendez-vous avec eux. Les agents se livrent, ce qui permet de renforcer la démarche d'amélioration ».

Emin VOKSI

33. « [PLFSS 2023 : le Gouvernement 'oublie' une nouvelle fois de revaloriser les salaires des aides à domicile du privé](#) », Communiqué de presse de la Fédésap, 23 novembre 2022

Enfin, si ces actions contribuent à mieux fidéliser le personnel, **il est indispensable d'adapter le cadre légal dans un secteur où le recours à l'intérim est souvent surreprésenté**. Pour Claude Montuy-Coquard, directrice de la Filière médico-sociale chez Aesio Santé, il faut mettre en place un nouveau mode de régulation entre la loi et la négociation collective « *afin de trouver un juste et meilleur équilibre évitant ainsi les blocages face aux changements sociétaux* ». Elle estime qu'il faut également accorder une plus grande place à la flexibilité du travail afin de se réappropriier les nouvelles demandes des salariés. Un plus juste équilibre entre les différentes formes de travail (CDI, CDD, Intérim) au profit d'une fidélisation du personnel dans ses fonctions, est nécessaire à la permanence et à la qualité des services proposés³⁴. Des propos corroborés par Emmanuel Grosjean, qui appelle les pouvoirs publics à favoriser les contrats multi-motifs. Il explique que ce type de contrat permet à un salarié d'en remplacer plusieurs grâce à la signature d'un contrat unique, soit par le biais d'un CDD soit par le biais d'un contrat de mission. Cela permettrait d'augmenter à la fois la durée des CDD et également de moins les fractionner³⁵.

Personnes auditionnées dans le cadre de cette note :

- **Éric BAUGAS**, Président Exécutif - Emera
- **Sophie BOISSARD**, Directrice Générale - Groupe Korian
- **Aurélien BORDET**, Directeur des Affaires publiques - Domitys
- **Emmanuel GROSJEAN**, Responsable de la gestion des Ressources Humaines - Groupe SOS Seniors
- **Pierre-Yves GUIAVARCH**, Directeur Général - Groupe ACPA
- **Caroline LEMERLE**, Chargée de mission auprès du Directeur Général France - DomusVi
- **Claude MONTUY-COQUARD**, Directrice Filière médico-sociale - Aesio Santé
- **Emin VOKSI**, Directeur adjoint des EHPAD publics de Bracieux, de Contres et de Cour Cheverny

34. Voksi, Emin, « Des leviers pour l'attractivité des métiers du grand-âge et de l'autonomie », dans *Revue hospitalière de France*, No.607, Juillet-Août 2022, pp. 18-21.

35. Propos recueillis auprès d'Emmanuel Grosjean, responsable de la gestion des Ressources Humaines du groupe SOS Seniors, le 26 février 2023.

A propos du Think Tank Matières Grises

Créé au printemps 2018, le Think Tank Matières Grises réunit les principaux acteurs de la filière d'accueil et de prise en charge de la personne âgée afin de réfléchir ensemble et être force de proposition sur les grands sujets liés au vieillissement. Animé par Luc Broussy, ce Think Tank est composé, à la date de parution du présent rapport, de 16 groupes opérateurs du secteur du Grand Âge qui ont fait le choix d'y adhérer.

- ACPPA
- Adef Résidences
- AESIO Mutuelle
- ARPAVIE
- Colisée
- Domidep
- Domitys
- DomusVi
- Emera
- Groupe SOS Seniors
- Heurus
- Korian
- Maisons de Famille
- Montana
- Orpéa
- Steva

Les écrits produits par le Think Tank ne les engagent pas individuellement.



www.matieres-grises.fr