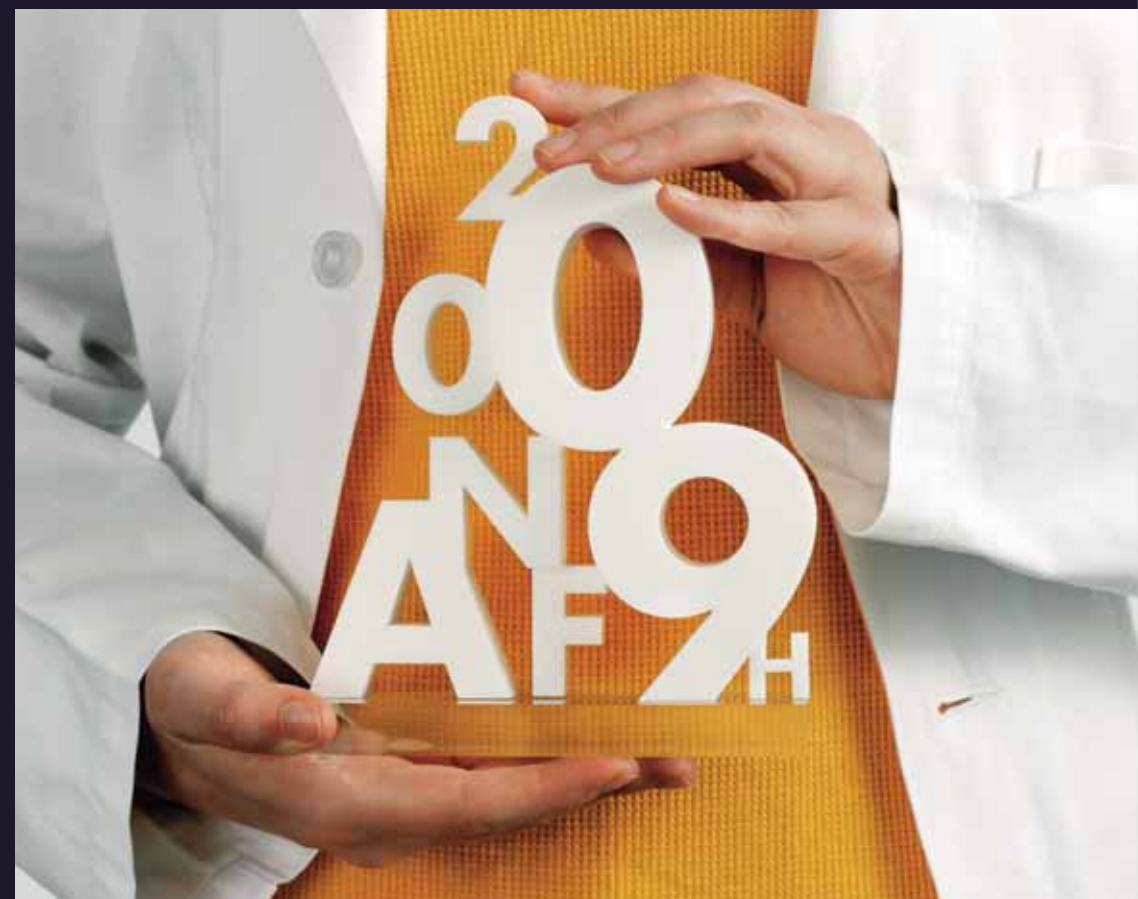




PRIX ANFH 2009



**4 LAURÉATS,
4 EXPÉRIENCES À DÉCOUVRIR**

ANFH (Siège)
Service communication
265, rue de Charenton
75012 Paris
Tél. : 01 44 75 68 69
communication@anfh.fr
www.anfh.fr

« Ils ne savaient pas que c'était impossible,
alors ils l'ont fait ».

Mark Twain – écrivain, essayiste et humoriste américain

Création, reportages et réalisation

© Atelier Chévara etc.

avec Juliette Camuzard et Nicolas Bérard, à Mayotte.

Impression

Caractère – février 2010

Remerciements à Maud Gallard, Anne Julien,
Véronique Mousillat et Étienne Tournier pour leur
accueil.

PRIX ANFH 2009

**QUATRE LAURÉATS,
QUATRE EXPÉRIENCES À DÉCOUVRIR**

Les quatre actions de formation primées ont, cette année, un point commun remarquable: elles s'attachent à apporter des savoir-faire et des savoir-être non pas dans les relations soignant / soigné, mais dans les relations professionnelles entre personnels hospitaliers.

L'on parle ainsi de "développer les compétences managériales" au CHU de Dijon, de "charte de bonnes relations de travail" à la blanchisserie que se partagent les CH de Saint-Malo et de Dinan, de "tutorat" à l'hôpital Coeur de Bourbonnais, et enfin "d'évaluation de la formation continue" au CH de Mayotte.

Parce que si la mission hospitalière est bien évidemment centrée autour du patient, il ne faut pas omettre que pour l'effectuer correctement, les personnels doivent travailler dans la meilleure cohésion possible: relations entre collègues et avec la hiérarchie, esprit d'équipe, solidarité face aux changements, adaptation aux différentes réformes...

Dans un contexte où l'hôpital public traverse des difficultés budgétaires et de recrutement de personnel, il est compréhensible que des tensions apparaissent au sein des établissements. La formation professionnelle sait apporter des outils sur le plan des relations humaines, de la communication et de la pédagogie, pour aider les équipes hospitalières à gérer ces tensions et mieux développer les compétences collectives. Les reportages présentés dans les pages qui suivent le démontrent. ■

Un grand remerciement à celles et à ceux qui ont pris le temps de nous recevoir pour que nous puissions effectuer ces reportages dans les meilleures conditions possibles.

PALMARÈS

PRIX ANFH 2009

6

CH Saint-Malo et Dinan

La mise en place d'une charte des relations au travail à la blanchisserie interhospitalière des Pays de Rance

14

Hôpital Cœur du Bourbonnais

Le tutorat des élèves infirmiers

22

CHU de Dijon

Le développement des compétences managériales des cadres

30

CH Mayotte Mamoudzou

L'évaluation des pratiques professionnelles dans le domaine de la formation continue

A man in a grey work jacket stands in a laundry factory, holding a trophy. To his left, a white long-sleeved shirt hangs on a wooden hanger. The background shows industrial laundry equipment and other shirts hanging on a rack.

PRIX ANFH 2009
**CHARTRE DES
RELATIONS DE TRAVAIL
À LA BLANCHISSERIE
DES PAYS DE RANCE**

Centres hospitaliers
de Saint-Malo et de Dinan



La blanchisserie des Pays de Rance traite le linge de deux principaux hôpitaux, Saint-Malo et Dinan

APPRENDRE À TRAVAILLER ENSEMBLE

En 2004, les CH de Saint-Malo et Dinan ont réuni leurs activités de blanchisserie en un seul lieu⁽¹⁾. Un regroupement qui a entraîné des difficultés relationnelles au sein du personnel, tant et si bien qu'une formation a été organisée sur le sujet.

Elle accroche le regard dès l'entrée dans le bâtiment : la "Charte des relations de travail à la blanchisserie des Pays de Rance" est affichée sur le mur, dignement accompagnée par le trophée ANFH 2009... Il faut se poser un instant pour la lire, et découvrir la politique mise en place dans la blanchisserie. La charte en question intègre la formalisation de valeurs communes, opposables à tous, qui peuvent se résumer en sept notions "REPERES" : respect, écoute, professionnalisme, équité, reconnaissance, exemplarité, solidarité. « *Ce texte est issu de l'action de formation mise en place pour le personnel* », explique Dominique Rousseau, responsable de la blanchisserie.

UN REGROUPEMENT DÉLICAT

Le projet de regroupement des activités de blanchisserie des centres hospitaliers de Saint-Malo et Dinan s'est concrétisé en mai 2004, avec l'ouverture d'une blanchisserie interhospitalière (baptisée "blanchisserie des Pays de Rance" en 2008), à Taden, commune voisine de Dinan. Elle traite aujourd'hui 9,5 tonnes de linge par jour (draps, serviettes, blouses, etc.). Ultra-moderne, équipé de machines automatisées dernier cri, le site a accueilli les personnels des deux hôpitaux (46 au total), et tout le monde s'est mis au travail... mais la cohabitation des personnels, toujours sous la tutelle de leur hôpital respectif, a posé rapidement des problèmes. « *Méthodes de travail et culture d'établissement différentes, rivalités... des conflits ont vu le jour, de l'absentéisme est apparu* », explique Armel Lebret, responsable adjoint de la blanchisserie.

UNE SITUATION QUI NE POUVAIT PLUS DURER

Dès le mois de juin 2004, un groupe de dialogue et de concertation sur les conditions de travail a été monté, puis un audit sur les dysfonctionnements persistants a été réalisé en mars 2005, suivi de la création d'un comité d'hygiène et de sécurité des conditions de travail (CHSCT) en décembre 2006. Dominique Rousseau a pris ses fonctions en 2006 également, « *venant ni de Dinan, ni de Saint-Malo, dans un souci de* ■■■

Les établissements en chiffres

CH DE SAINT-MALO
1 000 lits et places
2 000 agents,
dont 1 800 non médicaux

CH DE DINAN
661 lits et places
940 agents,
dont 860 non médicaux

GIE BLANCHISSERIE
INTERHOSPITALIÈRE
DES PAYS DE RANCE
46 personnes
2 000 tonnes de linge/an

Saint-Malo, Dinan et Cancale font partie des 42 établissements préfigurateurs des Communautés Hospitalières de Territoires (CHT), nouvelle organisation prônée par la loi du 21 juillet 2009 (HPST).

(1) Le centre hospitalier spécialisé de Saint-Jean-de-Dieu est aussi concerné.



■■■ neutralité », précise-t-il. C'est grâce à ce comité que la situation s'est enfin débloquée. « Lors de la réunion du bureau en décembre 2007, nous avons évoqué la possibilité de mettre en place une charte de bonnes relations au travail, par le biais d'une action-formation, avec une demande d'aide financière exceptionnelle auprès de l'ANFH⁽²⁾ », explique Alain Tanguy, directeur de la Communauté Hospitalière de Territoire (CHT) regroupant les hôpitaux de Cancale, Dinan et Saint-Malo.

L'IDÉE D'UNE CHARTE

Les deux responsables formation, Maud Gallard (CH Saint-Malo) et Jean-Michel Le Neillon (CH Dinan), s'emparent alors du projet et créent le cahier des charges, sous couvert de leur direction respective, avec Brigitte Algrain, alors directrice des services économiques et logistiques du CH de Dinan. « Cette démarche est venue en cohérence avec le volet social des projets d'établissements des deux CH, qui prévoient, entre autres, de favoriser l'intégration au travail, de développer la communication interne et de clarifier les règles d'organisation du travail » précise Alain Tanguy. L'organisme de formation est choisi en septembre 2008, et l'action démarre en décembre.

UN TRAVAIL DE PRÉPARATION SOIGNÉ

Maud Gallard résume le projet ainsi : « Nous avons travaillé sur une problématique globale : il s'agissait de faire réaliser qu'on était tous dans le même bateau ! ». L'action a été programmée sur quatre mois, totalisant quinze jours au total, et mobilisant tout le personnel, par groupe de dix environ. Première étape, prise de contact et état des lieux. « Une séance de travail avec les donneurs d'ordre a permis de créer la relation, de s'imprégner du site et de valider les objectifs », commente Brigitte Dupré (ITG Consultants), la formatrice. « J'ai mené ensuite des entretiens individuels avec le personnel encadrant et des réunions de groupe avec les agents pour recueillir les sentiments, les rancœurs ; il fallait que chacun vide son sac ! ». Au terme de cette étape, les contenus de la formation et le calendrier étaient formalisés.

UNE DÉMARCHÉ PARTICIPATIVE

La deuxième étape a constitué le cœur de la formation. Le personnel encadrant a pu partager sa vision, identifier les leviers du changement et revenir sur les incontournables du management et de la communication. Pour leur part, les agents ont travaillé sur la notion d'équipe, l'amélioration des relations avec la hiérarchie et les collègues, les "points durs, les irritants, les bloquants" ; la traduction des valeurs de la blanchisserie en règles du jeu, etc. Michel Bogucki, agent de maîtrise et représentant du personnel ■■■



Alain Tanguy, directeur de la Communauté hospitalière de Territoire (Cancale, Dinan, Saint-Malo)



Brigitte Dupré, formatrice, ITG Consultants

(2) Budget : 40 % plan de formation, 60 % aide exceptionnelle de l'ANFH.





Dominique Rousseau,
responsable de la Blanchisserie



Armel Lebret,
responsable adjoint de la Blanchisserie



Brigitte Algrain,
directrice des RH médicales,
CH Dinan, Saint-Malo et Cancale



Jean-Michel Le Neillon, responsable
formation et concours, CH Dinan



Maud Gallard, responsable
formation et concours, CH Saint-Malo

La formation en chiffres

DÉC. 2008 À JUIN 2009
15 jours discontinus
+ 1 jour bilan
17 rencontres
réunions par groupe
de 10 personnes

MONTANT HT HORS FRAIS
15 450€

MONTANT TTC
FRAIS COMPRIS
18 978,82€

UNE FORMATION MENANT À LA RÉDACTION D'UNE CHARTE

L'action a fourni à l'ensemble du personnel l'occasion de s'exprimer et l'opportunité de s'ouvrir, d'échanger, pour améliorer les relations de travail au quotidien.

OBJECTIFS DE LA FORMATION

- Travailler sur les valeurs : les notions d'équipe, de respect, d'écoute, de solidarité...
- Apprendre à communiquer sans a priori, analyser les causes de mésentente.
- Adopter la bonne distance vis-à-vis des collègues, maîtriser ses émotions.
- Rédiger une charte de bonnes relations au travail.

4 ÉTAPES

- Étape 1 : prise de contact et état des lieux (6 séances)
- Étape 2 : formalisation et formation (7 séances)
- Étape 3 : le livrable, la charte (2 séances)
- Étape 4 : le suivi (2 séances)

■■■ au CHSCT témoigne : « *La parole s'est libérée, ça a fait avancer les choses...* ». La troisième étape a été celle de la rédaction de la charte, par un groupe réunissant le responsable et son adjoint, un agent de maîtrise, quatre représentants des agents, la formatrice. Un exemplaire a été remis à chacun, et la charte a été affichée dans le hall. Dernière et quatrième étape, le suivi : débriefing, accompagnement individuel "à la carte".

ET MAINTENANT ?

À l'issue de la formation, l'ensemble de l'équipe a pu s'exprimer, prendre du recul, analyser les modes relationnels, et se placer dans une dynamique de construction positive en participant à l'écriture de la charte. « *Les nouveaux embauchés apprécient et jouent le jeu, mais certains anciens ont encore du mal* », nuance Michel Bogucki. Certes, près de deux ans après la fin de la formation, tout n'est pas encore parfait, certaines animosités ont ressurgi... C'est sans doute le propre de l'homme ! « *La situation s'est grandement améliorée, mais peut-être serait-il nécessaire d'organiser une "piqûre de rappel"* », notent, quant à eux, les deux responsables formation, prêts à remettre l'ouvrage sur le métier. ■

« La nouveauté est d'utiliser la formation pour régler des problèmes relationnels »

Blanchisserie des Pays de Rance (BPR)
ZI de Taden – 22100 Taden – Tél. : 02 96 87 49 00
m.gallard@ch-stmalo.fr ou jeanmichel.leneillon@ch-dinan.fr

PRIX ANFH 2009
**LE TUTORAT
DES ÉLÈVES INFIRMIERS**
Hôpital Cœur
du Bourbonnais



Anne Julien, cadre supérieur de santé
et responsable de l'accueil des stagiaires



La transmission des savoirs fait partie de la fonction d'infirmier

ORGANISER LE TUTORAT POUR ATTIRER DES PROFESSIONNELS

L'hôpital Cœur du Bourbonnais accueille près de 200 stagiaires infirmiers chaque année. Afin de les encadrer et de les former au mieux, une politique de tutorat a vu le jour, inédite pour la communauté hospitalière.

Situé à 30 km de Moulins (Allier), perdu en pleine campagne, le pavillon François-Mercier est spécialisé dans toutes les formes d'addiction : drogues, alcool, nourriture. Il accueille des personnes en cure, pour des séjours de quelques semaines à plusieurs mois. Si l'isolement fait partie de la thérapie, les agents le connaissent aussi : « *Il faut être lucide, ce n'est pas évident de venir travailler ici... nous connaissons des difficultés de recrutement de personnel, aussi avons-nous tout intérêt à ce que les élèves en alternance apprécient leur stage et aient envie de revenir* », commente Gilles Planchon, le directeur de l'établissement.

C'est l'une des raisons pour laquelle l'hôpital s'attache à réserver un accueil de qualité aux stagiaires infirmiers, nombreux chaque année à passer un à deux mois dans l'hôpital. C'est aussi l'occasion de rapprocher les instituts de formation en soins infirmiers (IFSI) du département – au nombre de trois – et les services accueillant.

QUAND HÔPITAL ET UNIVERSITÉ SE RENCONTRENT...

Pour renforcer cette démarche, une véritable politique de tutorat a été mise en place. Elle se concrétise par une action de formation spécifique à destination des infirmiers en poste. « *Le tuteur a besoin de connaître le dispositif dans lequel il intervient, quel est son rôle et comment le jouer* », explique Anne Julien, cadre supérieur de santé et responsable de l'action de formation primée.

L'idée a germé en 2007, lors d'une discussion entre Gilles Planchon, alors président des instances régionales de l'ANFH Auvergne, et Pascal Conil, chargé de développement de la formation continue à l'université Blaise-Pascal de Clermont-Ferrand. « *Nous sommes spécialisés dans l'ingénierie de formation et avons développé depuis quinze ans plusieurs expériences de tutorat* », explique le formateur. Il se trouve que justement, la réforme des études d'infirmiers (système LMD) met l'accent sur l'alternance et ■■■

L'établissement en chiffres

PAVILLON FRANÇOIS-MERCIER (pathologies comportementales) 100 lits

PAVILLON MARIE-MERCIER (gériatrie) 100 lits

SAINT-POURÇAIN-SUR-SIOULE (gériatrie, handicap adulte) 280 lits

450 agents au total dont 58 infirmiers et cadres

L'établissement Cœur du Bourbonnais regroupe les pavillons François-Mercier et Marie-Mercier, à Tronget et la maison de retraite Saint-Pourçain.

■■■ prévoit un rôle des tuteurs renforcé, avec une garantie de qualité des stages. Raison de plus pour anticiper.

ANTICIPER LA RÉFORME

Un partenariat voit le jour avec l'un des IFSI (celui de Montluçon), l'hôpital, l'université, la DRASS et le conseil général d'Auvergne. « *Il s'agissait à la fois de concevoir le dispositif et de réaliser l'action de formation* », reprend Pascal Conil, qui est intervenu avec une autre formatrice de son service, Radovanka Radovanovic. « *La collaboration avec Claire Augagneur (directrice de l'IFSI) et son équipe, s'est révélée précieuse dès le départ et l'est encore...* », précise Anne Julien. Une enquête a été tout d'abord menée auprès d'un échantillon de tuteurs, de formateurs IFSI et d'élèves. Une fois les besoins définis, un cahier des charges a été rédigé et approuvé par les partenaires en octobre 2008. « *À l'hôpital, chaque cadre et chaque infirmier a reçu une présentation du projet et les premiers volontaires ont été reçus de manière individuelle afin de "préparer le terrain"* », reprend-elle, l'objectif étant, à terme, de former tous les infirmiers de l'hôpital, chacun étant susceptible d'endosser le rôle de tuteur. « *La transmission des savoirs – savoir-être et savoir-faire – fait partie de notre mission. Si l'IFSI est responsable de la formation théorique, nous sommes le garant de l'apprentissage sur le terrain* », précise-t-elle.

DONNER LES MÊMES BASES À TOUS

La première session de formation s'est déroulée en décembre 2008, avec un groupe d'une dizaine d'agents. Élodie Bureau, infirmière dans le service d'alcoologie, en faisait partie. « *Notre service réclame une grande part de soins psychologiques, c'est difficile pour les jeunes stagiaires, et j'éprouvais le besoin de mieux les encadrer. La formation a permis de poser tout ce que l'on peut offrir aux stagiaires* ». Les agents formalisent leurs pratiques et apprennent des techniques pédagogiques : il ne s'agit pas seulement de montrer les gestes, mais de demander au stagiaire « *d'observer, d'analyser ce qu'il a compris, puis de le mettre en pratique, afin d'aller vers l'autonomie et la responsabilité* ». La formation, comme le demande le décret, conduit aussi à différencier deux types de tuteurs : tuteur de proximité et tuteur référent.

S'ADAPTER AU NOUVEAU RÉFÉRENTIEL

Quant à Brigitte Ponceaux, cadre supérieur de santé sur le site de Saint-Pourçain, formée en mai 2009, si elle reconnaît « *être habituée, avec vingt ans de carrière, à recevoir des stagiaires* », elle a apprécié « *la réflexion* ■■■



Pascal Conil, chargé de développement de formation continue, Université Blaise-Pascal, Clermont-Ferrand



Entrée du pavillon François-Mercier, à Tronget



Gilles Planchon, directeur de l'hôpital



Élodie Bureau, infirmière en alcoologie



Brigitte Ponceaux, cadre supérieur de santé et Valérie Madet, cadre de santé, toutes deux en gériatrie

La formation en chiffres

SESSION EXPÉRIMENTALE
décembre 2008
1 x 3 jours

2009 – 4 SESSIONS
4 x 3 jours

2010 – 4 SESSIONS
4 x 3 jours

Sessions de 8 à 12
agents à chaque fois

APPRENDRE À APPRENDRE

Au terme de l'action, les infirmiers et cadres de santé abordent leur rôle de tuteur efficacement et sereinement ; la qualité des stages s'en ressent et la formation au sein des IFSI s'enrichit.

OBJECTIFS DE LA FORMATION

- Caractériser le rôle du tuteur.
- Définir le parcours du stagiaire au sein de l'établissement.
- Caractériser les méthodes et les techniques de communication utilisables garantissant un meilleur apprentissage et la gestion du comportement du stagiaire.
- Maîtriser les grilles d'évaluation des stagiaires.

MÉTHODES

- Apports théoriques et pratiques du formateur.
- Échanges stagiaire-formateur à partir de situations types.
- Durée : 2 jours consécutifs + 1 jour
- Évaluation de la formation : questionnaire auprès des stagiaires.

■■■ sur la pédagogie, le fait de se mettre au goût du jour en la matière, ainsi que de partager avec d'autres cadres l'expérience des pratiques de soins quotidiennes». Elle travaille auprès de personnes victimes de la maladie d'Alzheimer et reconnaît : « les stagiaires adorent venir chez nous ». Valérie Madet, cadre de santé également à Saint-Pourçain, a pour sa part « d'abord fait bénéficier de l'action ses infirmières », mais a éprouvé le besoin de se former aussi, notamment « pour aborder l'arrivée du nouveau référentiel infirmier de 2009 plus sereinement (notamment le port folio des élèves à remplir !) ; le tutorat demande d'exercer une "métafonction", qui demande plus de temps qu'auparavant ». En 2010, l'hôpital, fort de sa qualité de précurseur – qui n'a pas échappé au jury du prix ANFH –, continue à former ses agents et est prêt à transposer son projet vers d'autres établissements hospitaliers. « Nous avons une longueur d'avance et cette formation est très appréciée, autant en faire profiter d'autres ! », conclut Gilles Planchon. ■

« La réforme des études d'infirmiers prévoit un rôle des tuteurs renforcé, raison de plus pour anticiper »

Hôpital Cœur du Bourbonnais
03240 Tronget
Tél. : 04 70 47 60 60
www.hopcobour.fr – anne.julien@hopcobour.net

PRIX ANFH 2009
**LE DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES
MANAGÉRIALES**
CHU de Dijon



Sabine Vitale,
chargée de formation



Dans le service de cardiologie du CHU

DES FONDATIONS POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

En pleine mutation, le CHU de Dijon mise depuis plusieurs années sur le développement des compétences managériales de ses cadres. Une formation aujourd'hui pérennisée et plébiscitée.

C'est un établissement en mouvement. Pas moins de vingt projets doivent amener le CHU de Dijon à devenir une véritable cité hospitalière. Dans l'œil du cyclone : le regroupement*, d'ici à 2013, des activités de court séjour dans une structure moderne et innovante de 80 000 m². Plus qu'un déménagement, il s'agit surtout d'un changement de système avec de nouvelles organisations autour du transport des patients, des guichets uniques, des urgences, des réanimations, des plateaux techniques... À cela s'ajoutent les réformes successives de l'hôpital qui ont introduit la gouvernance des pôles, l'évaluation des pratiques professionnelles, la tarification à l'acte, la loi HPST, etc. Autant d'éléments qui nécessitent un accompagnement fort des professionnels.

LE CADRE, PRINCIPAL MAILLON

« Au CHU de Dijon, les métiers incluant des activités de management relationnel et organisationnel sont soumis à une complexité croissante, explique Étienne Tournier, responsable des projets et des métiers à la DRH. Or, le cadre est le principal maillon pour motiver les équipes et piloter les projets dans la cohérence, tant au quotidien que dans la durée. » De nombreuses demandes de formation ont ainsi été formulées autour de modules sur le management. D'où le lancement, dès 2008, d'une formation sur le développement des compétences managériales (DCM). Daniel Jacques, ingénieur général du CHU, fut l'un des premiers bénéficiaires. « Je me suis aperçu que j'avais de sérieuses lacunes en management d'équipe, témoigne-t-il. Mon problème, c'était de faire adhérer les services techniques aux objectifs du CHU dans un contexte où les surfaces augmentent mais pas nécessairement le personnel. » Une remise en question assumée et que vise justement la formation. « Il s'agit d'impulser un changement de posture, où le cadre n'a pas le sentiment de subir, mais au contraire d'être acteur et contributeur », insiste Étienne Tournier.

L'objectif principal de la formation : mettre en place un socle commun de compétences entre managers. Élaboré par un comité de pilotage auquel participent des stagiaires, le dispositif DCM comporte plusieurs étapes. ■■■

L'établissement en chiffres

L'HÔPITAL GÉNÉRAL

LE COMPLEXE DU BOCAGE

LE CENTRE GÉRIATRIQUE DE CHAMPMAILLOT

Plus de 6 300 agents répartis sur trois sites, 330 professionnels en position de management

*transfert notamment des activités de l'Hôpital Général et du Complexe du Bocage sur le nouveau site Bocage Central.

■■■ D'abord, un module présenté par le directeur général sur le contexte global, les choix et les enjeux du CHU, puis un autre sur la vision et l'identité managériale. Enfin, trois modules optionnels que choisit chaque cadre en fonction des besoins exprimés (connaissance de soi, gestion des conflits, accompagnement du changement, organisation du temps de travail...). « Cette formation permet également à la direction générale d'explicitier une vision, explique Nathalie Mehl, sage-femme cadre et membre du comité de pilotage, de faire connaître ses orientations managériales, de présenter les valeurs du CHU. C'est un très bon moyen de promouvoir la responsabilité collective. »

OUVERTE À TOUS LES MÉTIERS CADRES

Autre avantage du dispositif, son ouverture à tous les métiers incluant des activités d'encadrement : médecins (chefs de pôle et chefs de service), cadres de santé, médico-techniques, techniques, logistiques, administratifs, directeurs). Une dimension intersectorielle particulièrement appréciée des stagiaires. « Nous avons pu découvrir les contraintes des uns et des autres alors que nous travaillons dans des secteurs assez cloisonnés », souligne Daniel Jacques. L'occasion de rappeler que tous partagent un centre d'intérêt commun, le patient, mais aussi de créer des réseaux entre cadres participants et de faciliter les rencontres.

MISE EN PRATIQUE... IMMÉDIATE

« J'ai gagné en compétences, confie Nathalie Mehl. Je suis plus à l'écoute, plus à l'aise dans la gestion de conflits. Suite au module sur la prise de parole en public, s'exprimer devant cinquante personnes est devenu plus aisé. J'ai fait d'énormes progrès grâce aux techniques d'autodiagnostic de mes pratiques et de mes comportements. » Michelle Clinquart, secrétaire médicale coordinatrice du pôle Anesthésie, réanimations chirurgicales et urgences, confirme : « cette année, je peux mettre en application, dans le cadre de la mise en place des guichets uniques, le module d'accompagnement du changement ». Son métier a été créé en 2006 dans le cadre de la nouvelle organisation polaire. Elle coordonne aujourd'hui une équipe de seize secrétaires médicales. Parmi ses fonctions, la gestion des plannings, l'élaboration du plan de formation ou encore l'animation de l'entretien annuel d'évaluation. « Une nouvelle organisation se profile. En tant que manager, je souhaite travailler à la mobilisation et aux conditions de la motivation des équipes ; cela se fera en communiquant et en rendant acteurs les professionnels. La formation me permet de trouver des outils ». Depuis son démarrage, le dispositif a fait l'objet d'ajustements. « Nous l'avons construit sur la base ■■■



Etienne Tournier, responsable des projets et des métiers à la DRH



Construction du site "Bocage Central"



Michèle Clinquart, secrétaire médicale coordinatrice



Nathalie Mehl, sage-femme cadre



Daniel Jacques, responsable technique

La formation en chiffres

2008

92 stagiaires

2009

86 stagiaires

2010

50 stagiaires

BUDGET MOBILISÉ
entre 70 000 et 80 000 €
par an sur le plan
de formation

Contact : Mary Lorient,
responsable formation,
tél. : 03 80 29 39 57

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

Le dispositif Développement des compétences managériales intervient dans un contexte de grandes transformations du CHU de Dijon.

OBJECTIFS DE LA FORMATION

- Créer une base de références communes à tous les cadres afin d'harmoniser les connaissances et les pratiques dans le développement de leurs capacités de management des hommes et des équipes.
- Construire une vision actualisée de la fonction d'encadrement.
- Développer les capacités d'animation et de motivation d'équipe, mettre en œuvre une communication managériale efficace.

ORGANISATION

- ½ journée de présentation de 3 heures.
- 1 module de 2,5 jours par groupe de 15 personnes (tronc commun).
- 3 modules optionnels de 2 jours chacun.

Chaque manager dispose de 9 jours de formation maximum par an. Les actions sont assurées par l'organisme de formation GRIEPS.

■■■ *d'une démarche d'amélioration continue*», insiste Étienne Tournier. L'entretien annuel d'évaluation, obligatoire pour tous les managers du CHU de Dijon, est donc un lieu d'analyse du besoin en formation mais aussi le lieu d'évaluation des formations suivies.

UNE AMÉLIORATION EN CONTINU

À l'avenir, le dispositif doit encore évoluer pour s'adapter à certains métiers et à l'expérience des personnes, proposer de nouvelles modalités pédagogiques (groupes d'échanges, réseaux, stages par comparaison, etc.) ou encore s'ouvrir à d'autres établissements hors fonction publique hospitalière. Le dispositif DCM est aujourd'hui pérennisé dans le cadre du plan de formation. Le trophée 2009 – customisé avec de la peinture dorée – trône dans le bureau du service formation. « Cette reconnaissance est importante, reconnaît Sabine Vitale, chargée de formation. C'est un message encourageant qui nous dit que nous sommes sur la bonne voie. Le développement des compétences managériales doit aider chacun à mieux vivre les situations nouvelles... Et il y en aura toujours. ■

« Impulser un changement de posture, où le cadre n'a pas le sentiment de subir, mais au contraire d'être acteur »

CHU de Dijon
1 bd Jeanne d'Arc – 21000 Dijon
www.chu-dijon.fr – etienne.tournier@chu-dijon.fr



PRIX ANFH 2009
**L'ÉVALUATION
DES PRATIQUES
PROFESSIONNELLES**
Centre hospitalier de Mayotte

Alain Daniel, le directeur du CH Mayotte,
entouré de son adjointe Véronique Mousillat,
de la DRH Lise Guilbert,
et du directeur des travaux Joseph Lemoigne



La maternité, le service phare du CHM

ÉVALUER LES ACTIONS POUR AMÉLIORER LA FORMATION

L'intégration du centre hospitalier de Mayotte à la fonction publique exige des besoins importants en matière de professionnalisation. Pour évaluer la pertinence des actions déjà mises en place, un groupe de travail a mis sur pied une évaluation des pratiques professionnelles (EPP).

Hôpital situé dans le futur 101^e département français, le centre hospitalier de Mayotte (CHM) est encore une jeune structure : il n'est devenu établissement public de santé qu'en 2007. Dans ce contexte d'intégration des agents hospitaliers à la fonction publique, la formation continue est une des priorités de la direction. « Nous avons décidé de consacrer 4 % de notre masse salariale à la formation continue, au lieu des 2,1 % habituels car les besoins sont énormes pour rattraper le niveau de la métropole », explique Véronique Mousillat, directeur adjoint du CHM. Les postes à qualifications sont encore pour la majorité occupés par des métropolitains. La direction souhaite donc permettre aux Mahorais de passer les concours pour accéder aux postes à responsabilité.

FINANCER LES FORMATIONS LES PLUS PERTINENTES

Compte tenu de l'importance du budget dédié à la formation, il fallait rendre les actions de formations les plus pertinentes possibles. Et vérifier si elles étaient en adéquation avec les besoins stratégiques et avec les besoins en termes de compétences qui en découlent. C'est ainsi qu'a germé l'idée de mettre en place une évaluation des pratiques professionnelles (EPP) appliquée au plan de formation de l'établissement.

Tout a débuté en mars 2008. « À partir de la question : "L'argent de la formation continue est-il bien dépensé ?", nous avons constitué un groupe de travail pluridisciplinaire – constitué d'une quinzaine de personnes représentatives des différents pôles de l'établissement – pour élaborer une grille de pertinence avec des critères permettant d'évaluer les formations de manière objective », détaille Véronique Mousillat, la responsable du projet. Chaque action de formation a ainsi été évaluée. Trois à quatre séances (qui se sont étendues sur trois mois) plus tard, un nouvel outil de travail était créé de toutes pièces.

Les bénéficiaires de ce nouveau dispositif sont multiples. D'abord, il a permis de rendre les concours administratifs plus accessibles à certains agents. ■■■

L'établissement en chiffres

1 900 agents

260 lits

4 hôpitaux de référence dans des petites villes (avec urgences et maternité)

15 dispensaires dans toute l'île

■■■ « Les agents de catégorie C (83 % du personnel non médical) se sentaient délaissés et ne pensaient même pas avoir droit à une formation, détaille Ishaka Mariama, chargée de formation. L'EPP permet de les intégrer dans le processus de formation. » Et Jacqueline Durand, coordonnateur général des soins, de pointer le caractère novateur de l'EPP qui a permis une réelle organisation de la formation continue. « L'évaluation présente des critères d'analyse objectifs sur toutes les actions de formation et qui en plus sont pondérés. Cela facilite les choix lorsque la commission se réunit pour définir le plan de formation. Quand on discute d'une action, on choisit en priorité celle qui a obtenu le meilleur score », argumente-t-elle. « Maintenant ce n'est plus la foire d'empoigne pour choisir les formations ! » L'évaluation a aussi permis de déceler des carences dans la nature des formations. « Il existe toujours une barrière entre les médecins et les autres personnels soignants. Il faudrait créer des formations communes de manière à ce qu'ils puissent mieux travailler ensemble », constate Ishaka Mariama, chargée de formation.



Joëlle Pariaud, médecin ORL, membre du groupe de travail



Jacqueline Durand, coordonnateur général des soins

RENFORCER LE TRAVAIL D'ÉQUIPE

La transversalité est l'une des clés de cette EPP. Et si au départ, les médecins n'ont pas forcément montré beaucoup d'enthousiasme pour la démarche, ils ont été rapidement convaincus. À l'image de Joëlle Pariaud, ORL et membre du groupe de travail. « Au départ, je prenais les EPP comme une tâche administrative supplémentaire, puis j'ai compris que ces évaluations étaient une façon de formaliser nos pratiques, chose qu'on fait rarement. Ça nous a forcés à réfléchir sur nos méthodes de travail et à prendre du recul. » « À l'hôpital, les personnels des différents secteurs sont habituellement séparés. Pour ce projet, tout le monde travaille en étroite collaboration, c'est très enrichissant », note Inchate Mohamed, chargée de formation. « Le rapprochement des équipes soignantes et administratives est très bénéfique. On a tous beaucoup de problèmes et se rapprocher donne l'impression d'y faire face plus facilement », souligne le médecin ORL.

PREMIER PRIX ULTRA-MARIN

Le personnel qui a participé à la démarche EPP ne cache pas sa fierté d'avoir remporté ce prix, qui revêt une saveur bien particulière. Pour beaucoup, c'est la reconnaissance méritée d'un dur labeur. « On croit toujours que dans les îles on a la belle vie. Mais il y a un boulot monstre », observe Joëlle Pariaud. « C'est un bon encouragement pour le personnel, le signe que nous sommes considérés comme les hôpitaux de métropole », ■■■





Ishaka Mariama et Inchate Mohamed, chargées de formation



Véronique Mousillat, directeur adjoint du CHM, chef de projet



Alain Daniel, directeur du CHM

La formation en chiffres

184 actions de formation organisées en 2008, 928 agents concernés

47% des heures consacrées à la préparation des concours (une majorité aux concours d'infirmiers et d'aide-soignants)

4,15% de la masse salariale consacrés à la formation en 2009

ÉVALUER LE DEGRÉ DE PERTINENCE DES ACTIONS DE FORMATION

La démarche EPP (évaluation des pratiques professionnelles) a permis l'élaboration d'un nouvel outil de travail qui sert lors du choix des actions de formation. Les formations les plus pertinentes ou qui s'inscrivent le plus dans le projet d'établissement ont recueilli le plus de points.

OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

- Évaluer la pertinence du plan de formation du CHM,
- améliorer la qualité des soins et du management,
- renforcer l'accès aux concours administratifs.

MÉTHODES

- Constitution d'un groupe de travail pluridisciplinaire,
- réunions de concertation pour définir une grille de pertinence et une approche par indicateurs,
- examen de chaque action de formation selon la grille,
- pondération des résultats suivant certains critères plus significatifs.

■■■ analyse de son côté Zabibo Moendandze, cadre supérieur à la maternité, le service phare du centre hospitalier.

UN EXEMPLE POUR LA MÉTROPOLE

S'aligner sur les hôpitaux métropolitains, c'est bien l'objectif d'Alain Daniel, directeur du CHM : « *L'ANFH a vu qu'on rentrait dans les référentiels nationaux. À Mayotte, nous commençons à ressembler aux autres établissements...* », conclut-il. La preuve, avec cette action, le CHM a su inventer un outil moderne. Un vrai défi pour un établissement qui est doté depuis deux ans à peine d'un crédit de formation continue. Désormais, le personnel n'attend qu'une chose : que les hôpitaux métropolitains prennent exemple sur eux. De quoi en finir avec un sentiment d'infériorité, qui s'estompe au fur et à mesure que le centre hospitalier mayottais poursuit sa révolution. ■

« Le prix est un bon encouragement pour le personnel, le signe que nous sommes considérés comme les hôpitaux de métropole »

Centre hospitalier de Mayotte
Rue de l'Hôpital
BP 04
97600 Mamoudzou
Tél. : 02 69 61 80 00 – v.mousillat@chmayotte.fr

L'ANFH en chiffres

1000 administrateurs
nationaux et régionaux

26 délégations régionales

plus de 800 000 agents
concernés par l'ensemble
des fonds gérés par
l'ANFH

36 ans d'expériences...

L'ANFH EN BREF

L'ANFH est l'OPCA de la fonction publique hospitalière. L'association est agréée par le ministère de la Santé et des Sports pour collecter et gérer les fonds consacrés au financement du plan de formation (2,1 % de la masse salariale), du Congé de formation professionnel (CFP), du bilan de compétences et de la VAE (0,2 % de la masse salariale) et celui dédié au financement des études promotionnelles (0,6 % de la masse salariale).

Animés par trois valeurs structurantes, paritarisme, solidarité et proximité, plus de 1000 administrateurs bénévoles et 26 délégations régionales œuvrent depuis 1974 pour l'égalité d'accès à la formation continue et le développement des compétences des agents employés par les établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux publics, soit plus de 800 000 personnes.

LES GRANDES MISSIONS DE L'ANFH

- Collecte et gestion des fonds de formation des agents de la FPH :
 - Plan de formation : 2,1 % de la masse salariale.
 - CFP, VAE, BC : 0,2 % de la masse salariale.
 - Études promotionnelles : 0,6 % de la masse salariale.
 - Formation continue des travailleurs handicapés des ESAT : 4,8 % de la masse salariale des personnes accueillies par les ESAT.
- Information et conseil des adhérents et de leurs agents.
- Développement de la formation en organisant des actions de formation nationales et régionales en proposant aux services de formation des outils méthodologiques, dans le domaine de l'ingénierie pédagogique et de la gestion de la formation.

En savoir plus : www.anfh.fr

3 valeurs

Proximité

Solidarité

Paritarisme



L'ANFH est présente
sur tout le territoire à travers
ses 26 délégations régionales

🏠 Établissements adhérents à l'ANFH
(cotisation Plan de formation – 2,1 %)

👥 Nombre d'agents de la fonction publique
hospitalière

FRANCE
2 306 🏠
762 782 👥

ALPES
87 🏠
30 930 👥

ALSACE
67 🏠
28 797 👥

AQUITAINE
138 🏠
40 392 👥

AUVERGNE
107 🏠
24 538 👥

**BASSE-
NORMANDIE**
75 🏠
18 885 👥

BOURGOGNE
124 🏠
29 476 👥

BRETAGNE
124 🏠
43 408 👥

CENTRE
141 🏠
33 344 👥

**CHAMPAGNE
ARDENNE**
67 🏠
28 606 👥

CORSE
7 🏠
3 538 👥

**FRANCHE-
COMTÉ**
51 🏠
18 250 👥

GUYANE
3 🏠
1 787 👥

**HAUTE-
NORMANDIE**
79 🏠
29 241 👥

**ILE DE
FRANCE**
125 🏠
56 004 👥

**LANGUEDOC
ROUSSILLON**
87 🏠
31 944 👥

LIMOUSIN
72 🏠
16 107 👥

LORRAINE
104 🏠
34 251 👥

MARTINIQUE
15 🏠
5 569 👥

MIDI-PYRÉNÉES
111 🏠
37 143 👥

**NORD
PAS-DE-CALAIS**
97 🏠
38 208 👥

OCÉAN INDIEN
8 🏠
7 969 👥

**PAYS DE
LA LOIRE**
183 🏠
45 635 👥

PICARDIE
91 🏠
30 376 👥

**POITOU
CHARENTES**
92 🏠
28 080 👥

**PROVENCE – ALPES
CÔTE D'AZUR**
141 🏠
59 290 👥

RHÔNE
110 🏠
41 014 👥