

MAÎTRISER LES COMPÉTENCES CLÉS





ÉDITO

Soutenir l'évolution des compétences de tous les agents est une ambition qui se situe au cœur du projet stratégique de l'ANFH pour la période 2016-2019. Cette volonté se traduit notamment par un dispositif innovant destiné à accompagner le développement des compétences clés et des savoirs de base dans de nombreux métiers de la fonction publique hospitalière. Expression d'une valeur fondatrice de l'Opcv, ce projet d'ampleur vient compléter l'effort mobilisé pour les Études promotionnelles et les formations qualifiantes. Ces dispositifs permettent à chacun de progresser.

Les besoins de formation en matière de compétences clés sont une réalité que cette publication met en lumière. Aussi, l'ANFH entend prendre toute sa part dans la démarche engagée sur cette question avec l'ensemble des acteurs (ANLFI, experts, établissements participant à des expérimentations, partenaires sociaux...) Les objectifs majeurs sont de favoriser la sécurisation professionnelle et la qualification des personnels : enjeu de performance collective, enjeu d'épanouissement personnel au travail et en-dehors, il en va également de l'amélioration de la qualité des prestations dispensées aux personnes prises en charge.

Enfin, l'investissement de l'ANFH sur les premiers niveaux de qualification fait écho aux objectifs de la réforme de la formation dans le secteur privé. Cette réforme valorise principalement la certification et la qualification et entend prioriser l'accès à la formation pour les publics qui en sont les plus éloignés. Ces objectifs, déjà largement mis en œuvre par l'ANFH trouvent à travers ce dispositif une nouvelle traduction concrète au service des établissements et des agents de la fonction publique hospitalière.

SOMMAIRE

P. 4

TRIBUNE

Marisol Touraine,
ministre des Affaires sociales,
de la Santé et des Droits
des femmes



P. 6

DES CHIFFRES ET DES LETTRES

Repères pour s'entendre
sur les mots et la réalité
d'un phénomène

P. 8

GRAND ENTRETIEN

HUGUES LENOIR,
ENSEIGNANT-CHERCHEUR
EN SCIENCES DE L'ÉDUCATION



P. 14

TRIBUNE

Hervé Fernandez,
directeur de l'Agence nationale
de lutte contre l'illettrisme
(ANLCI)



1

FAVORISER L'ACCÈS À L'EMPLOI ET À LA PROMOTION PROFESSIONNELLE

P. 18

EXPÉRIENCE

Classe ouverte à Pantin :
des agents prennent
un nouvel élan

P. 23

TÉMOIGNAGE



Rachid Touil, accompagnateur
compétences clés : un rôle
de soutien et un engagement

P. 24

INITIATIVE

Les premiers niveaux
de qualification
au centre d'une vaste
étude menée
en PACA

P. 26

IDÉES REÇUES

Côté établissements,
de quoi lever les freins
sur les compétences clés



P. 28

GRAND ENTRETIEN

DAMIEN BROCHIER,
DU CÉREQ, EXPERT
EN PROBLÉMATIQUES
DE QUALIFICATION



P. 32

REPORTAGE

Apprendre
à apprendre : des
méthodes innovantes
pour renforcer les
compétences clés

P. 34

PARCOURS

A La Réunion, deux dispositifs
tremplins pour les agents
de catégorie C

SÉCURISER LES ACTIVITÉS ET AMÉLIORER LES PRESTATIONS DE L'HÔPITAL

P. 38

EXPÉRIENCE

Au CH Daumézon, le parcours
studieux de futurs infirmiers

P. 43

EXPÉRIENCE

Des brancardiers
accompagnés au concours
d'aide-soignant

P. 44

GRAND ENTRETIEN

PASCAL MOULETTE,
MAÎTRE DE CONFÉRENCES EN
SCIENCES DE GESTION



P. 48

EXPÉRIENCE

Les compétences clés
au service de l'intégration
des emplois précaires

P. 50

TÉMOIGNAGE



Dans les coulisses de
la conception des formations,
avec Isabelle Danet
du CAFOC de Nantes

P. 52

OUTIL

Les compétences clés,
des compétences transversales
à tous les métiers de la FPH

P. 56

OUTILS

Des cartes postales
pour communiquer, des grilles
pour repérer

P. 60

EXPÉRIENCE

Savoirs de base : comment
le CNFPT aide les collectivités
à s'emparer du sujet

P. 62

RENCONTRE

CADRE DE PROXIMITÉ :
UN RÔLE ESSENTIEL DANS
LE REPÉRAGE ET LE DIALOGUE
AVEC L'AGENT

P. 64

INITIATIVE

En Normandie,
un dispositif
global et ambitieux
lancé à l'échelle
des deux régions

P. 66

RESSOURCES

Une sélection de publications
et sites web



« LA MAÎTRISE DES COMPÉTENCES CLÉS, UNE RESPONSABILITÉ DE L'HÔPITAL VIS-À-VIS DE SES AGENTS »

MARISOL TOURAINE

MINISTRE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTÉ

Indispensable à la sécurisation des parcours, gage d'excellence et de sécurité des soins, la formation de l'ensemble des personnels de la fonction publique hospitalière constitue un outil indispensable, offrant à chacun la possibilité d'actualiser ses connaissances. Aujourd'hui, il apparaît particulièrement important d'accompagner de façon active et renforcée les plus vulnérables d'entre eux : les agents de premiers niveaux de qualification, les plus éloignés de la formation. Car ces agents se retrouvent fragilisés et en risque de perte de repères dans un monde professionnel qui bouge.

Les technologies évoluent, les modalités de prise en charge également. Les organisations changent, et sont appelées à se transformer encore avec le projet de loi de modernisation de notre système de santé. Nous avons besoin que tous les professionnels disposent d'un bagage de compétences qui leur permettra de s'adapter et de suivre ces évolutions, voire, personnellement, de se projeter dans un autre métier, d'accéder à d'autres responsabilités...

La réforme de la formation professionnelle, instituée par la loi du 5 mars 2014, est porteuse de cette même ambition de sécurisation des parcours et de soutien de celles et ceux qui en

ont le plus besoin. Elle s'attache ainsi à favoriser l'acquisition et le maintien des compétences utiles. Bien que ces dispositions ne s'appliquent pas encore au secteur hospitalier, celui-ci a commencé sans attendre à les mettre en pratique. En effet, le projet de développement des compétences clés des personnes porté par l'ANFH répond déjà par anticipation aux enjeux de la réforme. Organisme représentatif de tous les professionnels du secteur et des établissements employeurs, l'ANFH a engagé en ce sens un partenariat avec l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI) et un travail important de diffusion des outils compétences clés auprès de ses adhérents.

Je tiens à affirmer tout mon soutien à cette démarche et aux initiatives menées par les établissements eux-mêmes, pour faire en sorte que chaque agent de la fonction publique hospitalière évolue et progresse en confiance au sein de son environnement professionnel.

Avec l'ANFH, la fonction publique hospitalière a toujours été pionnière en matière de développement de la formation continue. Elle l'est plus que jamais aujourd'hui en prenant l'initiative de ce projet, qui marque l'attachement de l'hôpital public à la promotion sociale.

LEXIQUE

Quelques repères pour s'entendre sur les mots.

ILLETTRISME

Situation des personnes adultes ayant été scolarisées en France, et qui n'ont pas acquis une maîtrise suffisante de la lecture, de l'écriture, du calcul, voire d'autres compétences de base, pour être autonomes dans les situations simples de la vie courante.

→ Il s'agit pour elles de réapprendre, de renouer avec les compétences de base. C'est la lutte contre l'illettrisme.

ANALPHABÉTISME

Situation des personnes adultes n'ayant jamais été scolarisées, ni en France ni ailleurs.

→ Il s'agit pour elles de tout apprendre, et donc d'entrer dans un premier niveau d'apprentissage. C'est l'alphabétisation.

FRANÇAIS LANGUE ÉTRANGÈRE (FLE)

Concerne les nouveaux arrivants en France, ayant été scolarisés dans un autre pays et qui ne maîtrisent pas la langue française.

→ Il s'agit pour eux d'apprendre une nouvelle langue.

SAVOIRS DE BASE

Publié en 2000, le Référentiel des savoirs de base a été élaboré à la demande de trois ministères (Emploi, Éducation nationale et Justice). Il détermine huit domaines de savoirs : parler, écrire (se faire comprendre) ; écouter, lire (comprendre) ; raisonner (opérer intellectuellement), calculer (opérer sur les quantités et les grandeurs), appréhender le temps, appréhender l'espace.

REMISE À NIVEAU (RAN)

Concerne les personnes ayant été scolarisées en France et qui ont besoin d'un approfondissement, d'un élargissement de leurs compétences de base ou d'un rappel de certains acquis.

COMPÉTENCES DE BASE

La définition proposée par l'ANLCI en 2003 classe les compétences de base en trois catégories : linguistiques (communication orale, lecture et écriture) ; mathématiques ; et cognitives (raisonnement logique, repérage dans l'espace et dans le temps, capacité à apprendre...). Quatre paliers sont définis pour graduer l'avancée vers la maîtrise de ces compétences. La non-maîtrise des deux premiers caractérise une situation d'illettrisme.

QUEL TYPE DE REMÉDIATION POUR QUELLE SITUATION ?

La personne a-t-elle été scolarisé(e) ?

Oui

→ La scolarisation a-t-elle été effectuée en langue française ?

Oui

→ Action de lutte contre l'illettrisme ou Remise à niveau (RAN)

Non

→ FLE

Non

→ Alphabétisation

COMPÉTENCES CLÉS

Une recommandation européenne établit un cadre de huit compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie « *particulièrement nécessaires à l'épanouissement et au développement personnels des individus, à leur inclusion sociale, à la citoyenneté active et à l'emploi* » :

- la communication dans la langue maternelle ;
- la communication en langues étrangères ;
- la compétence mathématique et les compétences de base en sciences et technologies ;
- la compétence numérique ;
- apprendre à apprendre ;
- les compétences sociales et civiques ;
- l'esprit d'initiative et d'entreprise ;
- la sensibilité et l'expression culturelles.

SOCLE DE CONNAISSANCES ET DE COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

Issu de la réforme de la formation (loi du 5 mars 2014), un décret définit « *l'ensemble des connaissances et des compétences qu'il est utile pour un individu de maîtriser afin de favoriser son accès à la formation professionnelle et son insertion professionnelle* ».

Ce socle comprend :

- la communication en français ;
- l'utilisation des règles de base de calcul et du raisonnement mathématique ;
- l'utilisation des techniques usuelles de l'information et de la communication numérique ;
- l'aptitude à travailler dans le cadre de règles définies d'un travail en équipe ;
- l'aptitude à travailler en autonomie et à réaliser un objectif individuel ;
- la capacité d'apprendre à apprendre tout au long de la vie ;
- la maîtrise des gestes et postures et le respect des règles d'hygiène, de sécurité et environnementales élémentaires.

Sources

Sites web de l'ANLCI (www.anlci.gouv.fr), de l'Education nationale, de l'Union Européenne ; guide compétences clés en ligne du GIP-FCIP de Paris/CAFOC.

A photograph of a middle-aged man with glasses and a dark jacket, sitting at a table in a modern building. He is looking slightly to the left of the camera. The background features a large white pillar and a staircase with a wooden handrail. The lighting is soft and modern.

«Les organisations
auraient tout
à gagner à lutter
contre l'illettrisme»

GRAND ENTRETIEN HUGUES LENOIR

Hugues Lenoir est enseignant-chercheur en sciences de l'éducation à l'Université Paris Ouest Nanterre-La Défense. Il est aussi membre du conseil scientifique et de l'évaluation de l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI). Voilà plus de vingt ans qu'il travaille notamment sur l'illettrisme des adultes et l'illettrisme en entreprise, la pédagogie, et les enjeux de l'éducation permanente.

L'ÉMERGENCE EN FRANCE DU CONCEPT D'ILLETTRISME ?

Au XIX^e siècle, le terme « illettré » désignait quelqu'un qui n'était pas en capacité de signer un document type acte de propriété ou acte de mariage, et il était extrêmement péjoratif. Plus tard, des acteurs sociaux s'en sont émus, particulièrement l'association ATD Quart-Monde qui dans les années 1980 a fondé le concept d'illettrisme, à l'époque réservé aux plus pauvres. Puis à la demande du gouvernement, un rapport sur les illettrés en France* a été produit en 1984. On a alors commencé à reconnaître que malgré l'école laïque, gratuite et obligatoire, certains sortent de l'appareil scolaire sans avoir acquis l'outillage de base. C'est de là que naît la difficulté. Autrefois, vous étiez en situation d'illettrisme voire analphabète issu d'un douar marocain par exemple, vous étiez ouvrier chez Peugeot ou Renault. Si vous veniez de la campagne profonde, vous étiez ouvrier agricole. Per-

sonne ne vous demandait de savoir lire ou écrire dans l'industrie ou l'agriculture des années 1960. Mais depuis, les processus de travail se sont complexifiés, le recours à la lecture et à l'écriture a été plus régulier, et on s'est aperçu qu'une partie de la population n'avait pas ces outils-là. Celle-ci a aujourd'hui de plus en plus de mal à trouver sa place dans le monde du travail. Beaucoup de gens se retrouvent en manque d'autonomie, en difficultés face aux évolutions technologiques et à l'usage de ces nouveaux outils. Et ce phénomène touche quasiment tous les secteurs.

UNE CONSTRUCTION SOCIALE ?

Autrefois, on n'osait pas parler de ces phénomènes, ni les regarder, ni tenter d'y porter remède. Et petit à petit, la réflexion de sociologues, de psychologues, de formateurs, voire de certains syndicalistes et politiques, a fait admettre à la société l'existence de ce phénomène, même si elle a encore du mal à l'accepter. Donc

socialement, nous avons construit – nous les acteurs intéressés par cette question – l'idée que l'illettrisme était bien consubstantiel à la société industrielle, qu'il fallait éventuellement y remédier par de la prévention auprès des plus jeunes, et dans le cadre de formations pour les adultes. J'entends par construction sociale que c'est à force de réflexion, d'observations, de constats, de propositions, que cet illettrisme est né en tant que concept, en tant que paradigme social.

LA NOTION DE COMPÉTENCES CLÉS ?

Différents secteurs professionnels, où les personnels ne sont pas très qualifiés, se sont rendu compte que même en leur sein, il y avait un minimum requis pour pouvoir continuer à tenir le poste de travail. Dans le sanitaire et social, dans la fonction publique territoriale, dans le nettoyage, des responsables de formation, des formateurs, des acteurs sociaux, se sont demandé : « Quelles bases seraient nécessaires aujourd'hui pour accomplir des tâches même peu qualifiées ? » Pour répondre à cette question, l'ANLCI a réuni une équipe et engagé un travail, auquel j'ai participé, et qui a abouti en 2009 à la production du Référentiel des compétences clés en situation professionnelle. On parle là de compétences strictement concentrées sur l'activité de travail. Je considère pour ma part que plus on a de culture générale et de capacité d'analyse, plus on est apte à comprendre le monde et s'adapter, éventuellement à progresser individuellement, socialement et professionnellement.

LES PRÉJUGÉS SUR L'ILLETTRISME ?

Il y a énormément de stigmatisation. Nombre de gens estiment qu'on n'est pas bon à grand-chose quand on est en situation d'illettrisme. Or, à fréquenter ces personnes en situation d'illettrisme, on s'aperçoit que non seulement elles ont beaucoup de compétences professionnelles, mais aussi qu'elles mobilisent beaucoup d'intelligence pour contourner les situations difficiles que leur illettrisme leur fait vivre et pour compenser l'absence de maîtrise des compétences de base. Elles sont obligées de mémoriser davantage, de mettre en place des stratégies de résolution de problèmes plus complexes que celles que nous mobilisons dans le calcul ou la lecture. D'un point de vue cognitif, ces stratégies font appel à des processus intellectuels extrêmement élaborés.

DIFFÉRENTES FORMES D'ILLETTRISME ?

L'illettrisme en général, c'est un manque de maîtrise de savoirs qu'on considère comme des savoirs de base, des compétences de base. Mais ces carences sont plus ou moins accentuées selon les individus. Selon les histoires de vie, les parcours scolaires, les traditions culturelles, les rencontres ou les opportunités proposées par le monde du travail ou par le monde social, on acquiert des savoirs et des compétences plus ou moins riches, plus ou moins mobilisables... Donc pour moi, l'archétype de la personne en situation d'illettrisme n'existe pas. Il y a presque autant de formes d'illettrisme que d'individus : certains savent un peu lire mais pas

« On ne vous demandait pas de savoir lire ou écrire dans l'industrie ou l'agriculture des années 1960. »

compter ; d'autres savent un peu compter mais pas lire ; d'autres encore n'ont pas de problèmes pour se repérer dans l'espace et se déplacer mais ne savent ni lire ni compter. Chacun d'entre nous a sa propre forme d'illettrisme. On n'est pas forcément illettré soi-même mais on peut être en difficulté, en manque d'autonomie par rapport à des textes scientifiques, technologiques ou autres, qui ne sont pas de notre culture.

LES CAUSES DE L'ILLETTRISME ?

Les causes de l'illettrisme sont multiples et variées. Celles qui seraient strictement physiologiques, liées à une grande dyslexie ou des difficultés cognitives sont très minoritaires. Les origines principales, ce sont sans doute des difficultés de l'espace scolaire, qui ne permettent pas aux jeunes gens d'acquérir les outils de base – soit parce qu'ils n'y sont pas bien, soit parce qu'ils y sont malmenés, soit parce que ça ne les intéresse pas. C'est aussi le fait qu'on impose à tous les enfants d'apprendre la même chose au même moment et sur les mêmes supports. Cette uniformisation ne permet pas à tout le monde de se retrouver dans les apprentissages



proposés. Il y a aussi des phénomènes d'ordre culturel : certains groupes sociaux ont en effet un regard distancié sur le livre et l'écriture qui ne sont pas valorisés dans le milieu familial. Ils ne voient pas ces objets de savoir comme des outils utiles ou performants.

UNE QUESTION TOUJOURS TABOUE ?

Certains hésitent à parler de situations d'illettrisme, préfèrent évoquer le besoin d'une remise à niveau... Je pense que c'est une façon de cacher la réalité. C'est aussi faire le constat que malgré l'effort colossal que représente l'éducation de tous dans notre système – le premier budget de la nation –, et malgré la représentation que nous avons de ce qu'est l'éducation depuis Condorcet, près de 10 % de la population ne maîtrisent pas les savoirs fondamentaux. Ça pose une vraie ques-

tion de société. Et il y a une forme d'échec collectif. D'où le tabou, de mon point de vue. Vouloir changer les choses amènerait des remises en cause à la fois de notre système éducatif, et probablement des organisations de travail traditionnelles. Celles-ci sont bien souvent déqualifiantes, elles ne permettent pas aux moins qualifiés de mobiliser beaucoup l'écriture et le calcul. Et le petit capital que ces personnes avaient peut-être au sortir de l'école, a tendance à s'éroder. Il y a là une responsabilité individuelle et une responsabilité collective.

LES CONSÉQUENCES DANS LE MONDE DU TRAVAIL ?

Pour les individus, ce sont des difficultés à évoluer dans le cadre professionnel, voire des risques d'exclusion ou de licenciement. Cela dit, comme l'illettrisme n'est pas incontournable, on peut rester salarié

ou agent public longtemps en étant dans cette situation. Les difficultés au quotidien seraient plus de l'ordre de l'atteinte à la reconnaissance de soi, c'est-à-dire sans doute un peu de maltraitance de la part de collègues ou de responsables qui vont vous marginaliser ou vous harceler. Pour les entreprises, c'est plus compliqué. Un laboratoire de Lyon, l'ISEOR**, a travaillé là-dessus. Il a montré que la présence d'adultes en situation d'illettrisme dans l'organisation de travail produit des surcoûts : des surcoûts économiques, par exemple dans l'utilisation de produits de nettoyage, des surcoûts de salaire aussi. Car le fait qu'une tâche ne soit pas bien réalisée par un adulte en situation d'illettrisme, oblige parfois un cadre, un contremaître ou un technicien à exécuter cette tâche : on paye alors un travail non qualifié au prix d'un travail qualifié. Ce sont aussi des machines pas toujours bien utilisées, des accidents de travail... L'illettrisme coûte cher aux individus et à l'entreprise. Je pense que si les organisations mettaient en place des plans de prévention dès l'embauche, elles s'y retrouveraient en matière de productivité, de sécurité et de qualité. Elles auraient tout à gagner à lutter contre l'illettrisme.

LA DÉMARCHE POUR TRAITER LA PROBLÉMATIQUE ?

C'est une vraie question parce que toute une partie de ces salariés-là ont gardé une image négative de leur parcours scolaire et sont plutôt rétifs à l'idée de se former. Il va donc falloir leur faire entendre et les convaincre, par le bouche-à-oreille, par la démonstration, que si autrefois ils étaient notés, stigmatisés par l'absence

d'une connaissance, la formation des adultes fonctionne tout autrement. C'est un travail très compliqué. Il faudrait aussi que l'effort de formation que ces personnes consentent, qui est souvent long, constant, et qui remet en cause profondément, soit associé à des processus de reconnaissance salariale ou bien d'autonomie. D'autant que cet effort-là, qui est un investissement d'ordre social, permettra d'avoir des retours sur investissement, c'est-à-dire moins d'accidents, une meilleure productivité, une meilleure employabilité. Cela relève des ressources humaines et des politiques salariales. L'entreprise a donc un grand rôle. Après la question qui se posera, c'est : « Qui forme les formateurs pour travailler avec ces personnes-là ? » Parce qu'il faut des formateurs expérimentés, qualifiés, très spécialisés. Ce n'est pas parce qu'on sait lire et écrire soi-même qu'on est en mesure de faire réapprendre à lire et à écrire à quelqu'un qui jusque-là n'y est pas complètement parvenu. Mais plus largement, ce qui est urgent et primordial du point de vue des entreprises, des responsables publics ou des territoires, c'est d'accepter que ce phénomène existe. Il s'agira ensuite de décider des politiques à mettre en place et des moyens à consacrer pour lutter efficacement contre l'illettrisme. On pourrait faire beaucoup plus qu'aujourd'hui.

« L'illettrisme coûte cher aux individus et à l'organisation. »

L'APPROCHE PÉDAGOGIQUE PAR SITUATIONS PROFESSIONNELLES ?

Les entreprises ont privilégié l'approche dite par situations professionnelles pour former aux compétences clés. Mais il existe d'autres approches concrètes, comme les ateliers socio-linguistiques qui s'appuient sur des situations sociales réelles (le lien avec l'école, avec Pôle emploi...) pour construire des apprentissages rapidement mobilisables au quotidien. C'est une des avancées pédagogiques de ces dernières années : on part des centres d'intérêt, du projet personnel pour élaborer les contenus de formation. Intéressés à résoudre le problème lié à telle situation, les gens vont mobiliser de l'intelligence, acquérir les savoirs nécessaires. Ça implique que les formateurs soient extrêmement adaptés et adaptatifs. Ce n'est pas le formateur qui fait le programme, c'est l'apprenant qui demande à ce qu'on lui construise un programme adapté à ses besoins. Ce n'est pas encore le modèle dominant, mais celui dans lequel j'incite les formateurs à s'inscrire. L'apprentissage autour des technologies de l'information et de la communication est également intéressant. Cet outil valorisant peut aussi permettre de montrer aux gens en situation d'illettrisme que malgré leurs difficultés, ils s'inscrivent dans le monde contemporain. L'usage de cet outil, qui va vite mobiliser de l'écriture et de la lecture, peut déclencher des dynamiques d'apprentissage et favoriser comme d'autres – c'est primordial –, l'accès à l'autonomie sociale et professionnelle et l'accès à la culture.

Site web d'Hugues Lenoir

www.hugueslenoir.fr

Notes

* Des Illettrés en France, rapport au Premier Ministre – Véronique Espérandieu, Antoine Lion, Jean-Pierre Bénichou – La Documentation française, 1984.

** Institut de socio-économie des entreprises et des organisations

L'ILLETTRISME EN FRANCE

Quelques chiffres pour saisir la réalité d'un phénomène.

2 500 000

PERSONNES EN 2012



DE LA POPULATION
ÂGÉE DE 18 À 65 ANS
RÉSIDENT EN
MÉTROPOLE ET
AYANT ÉTÉ SCOLARISÉE
EN FRANCE

4,5%

DES PERSONNELS DU SECTEUR
SANITAIRE ET SOCIAL
SONT CONCERNÉS.

18%
ONT DE GRAVES OU
FORTES DIFFICULTÉS DANS
AU MOINS UN DES QUATRE
DOMAINES ÉVALUÉS



LECTURE



COMPRÉHENSION



ÉCRITURE



CALCUL



QUI SONT LES PERSONNES EN SITUATION D'ILLETTRISME ?



HOMMES

60,5%



39,5%



FEMMES



9%

18-25 ANS



15%

26-35 ANS



23%

36-45 ANS



23%

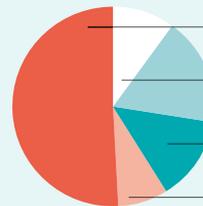
46-55 ANS



30%

56-65 ANS

51% ONT UN EMPLOI



51% DANS L'EMPLOI
(57% EN 2004)

10% AU CHÔMAGE

17,5% RETRAITÉS

13,5% EN FORMATION
OU EN INACTIVITÉ

8% AU FOYER

53% ONT PLUS DE 45 ANS

48,5%

VIVENT DANS DES ZONES
FAIBLEMENT PEUPLÉES
ZONES RURALES ET VILLES DE
MOINS DE 20 000 HABITANTS



51,5%

VIVENT DANS
DES ZONES URBAINES

Source : enquête Information et Vie Quotidienne (IVQ) Insee-ANLCI sur l'illettrisme chez les 18-65 ans scolarisés en France, réalisée en 2004 (auprès de 10 400 personnes) et 2011 (14 000 personnes) en face-à-face au domicile des ménages à partir de tests.



« AGIR ENSEMBLE CONTRE L'ILLETTRISME : UNE MÉTHODE DE TRAVAIL QUI PRODUIT DES RÉSULTATS. »

HERVÉ FERNANDEZ

DIRECTEUR DE L'AGENCE NATIONALE DE LUTTE CONTRE L'ILLETTRISME (ANLCI)



l'illettrisme est un phénomène invisible. Il est pourtant présent dans le monde du travail et dans tous les secteurs professionnels. Il est invisible parce qu'il concerne des personnes ayant été scolarisées en France. Ces personnes ont perdu le bénéfice des savoirs de base acquis dans leur scolarité parce que leurs bases étaient fragiles et qu'elles n'ont pas pu réactiver ces connaissances essentielles.

L'illettrisme n'est pas toujours là où l'on croit. Ainsi, les difficultés augmentent avec l'âge. Aujourd'hui, sur les 2,5 millions de personnes confrontées à ce problème, la moitié a plus de 45 ans. La moitié exerce un emploi, la moitié vit dans des zones rurales ou faiblement peuplées. Cela va à l'encontre de beaucoup d'idées reçues. De même, 70% des personnes confrontées à l'illettrisme parlaient le français à la maison à l'âge de 5 ans.

Les premières difficultés peuvent se révéler quand il y a une réorganisation du travail, quand l'environnement professionnel évolue, lorsque des reclassements sont envisagés. Les stratégies mises en œuvre pour contourner l'illettrisme et éviter d'être démasqué s'effondrent. Face à ce problème qui concerne des personnes d'âge, de motivation, de profils très différents, aucune institution ne peut agir seule efficacement. Il faut agir sur tous les fronts : prévenir le problème pour éviter que l'illettrisme ne prenne racine ; c'est-à-dire faire en sorte que tous les jeunes sortent de l'école en maîtrisant les bases essentielles, mais aussi agir auprès des adultes afin qu'ils puissent consolider leurs connaissances, réapprendre, réacquiescer ces bases.

Lorsqu'on parle de l'illettrisme, on parle bien de la capacité à comprendre en lisant (un planning, une consigne au travail...) et se faire comprendre en écrivant (pour décrire ce qu'on a fait par exemple).

Une étape importante a été franchie en 2013 lorsque la lutte contre l'illettrisme a été déclarée Grande cause nationale par le Premier ministre. Nous avons parlé davantage de ce problème et nous l'avons nommé pour mieux le combattre. Nous avons aussi beaucoup avancé lorsque nous avons évalué l'ampleur des besoins dans la population avec l'Insee. Une enquête a été menée en 2004 puis renouvelée en 2012 avec les mêmes tests fournis par l'ANLCI, et nous nous sommes aperçus que le phénomène avait reculé. En 2004, 3,1 millions de personnes étaient confrontées à ce problème ; en 2012, elles étaient 2,5 millions. C'est une bonne dynamique car nous avons rapporté la preuve que face à l'illettrisme, il n'y a pas de fatalité. La mobilisation commence à produire ses effets : une mobilisation très large, de tous ceux qui sont chargés de donner le goût de la lecture, qui agissent en direction des familles, dans le monde du travail... Mais beaucoup reste encore à faire. L'engagement des partenaires sociaux et du secteur de l'hôpital public sur cette question est donc très important parce qu'il s'ajoute à cet effort collectif et permet de mettre en place des solutions avec des établissements pour prendre en charge ces personnes. L'hospitalisation publique confirme ainsi sa volonté de faire en sorte que chacun puisse accéder à la lecture, à l'écriture et aux compétences de base pour être plus à l'aise dans son travail et dans sa vie de tous les jours.





1

FAVORISER L'ACCÈS À L'EMPLOI ET À LA PROMOTION PROFESSIONNELLE

Pas facile d'aborder en interne le sujet des compétences clés. Cependant, en Île-de-France, en région PACA ou encore à La Réunion, de plus en plus d'établissements de la fonction publique hospitalière s'engagent dans l'accompagnement des agents les plus vulnérables, en difficulté sur l'écriture, le calcul, l'organisation... A la découverte de ces expériences et de ces parcours, on s'aperçoit qu'une fois les préjugés levés, la formation en ce domaine constitue un vrai tremplin pour les bénéficiaires. C'est même la première marche qui permettra à chacun d'avancer au plan professionnel, et une voie de reconnaissance de la qualification comme nous l'explique le spécialiste Damien Brochier.



EXPERIENCE

MIEUX ARMÉS SUR LES SAVOIRS DE BASE DES AGENTS PRENNENT UN NOUVEL ÉLAN

Depuis cinq ans, la résidence La Seigneurie à Pantin organise en interne une formation compétences clés dite « classe ouverte » destinée aux personnels peu qualifiés aspirant à se professionnaliser. Une véritable opportunité pour les bénéficiaires, qui permet à chacun de s'épanouir et d'évoluer au travail.

LES POINTS ESSENTIELS

Un projet : une formation compétences clés créée au sein d'un Ehpad francilien

Un credo : l'employabilité passe par la maîtrise des compétences clés

Une impulsion : la politique de formation volontariste de l'établissement

Des points forts : l'implication des cadres, une pédagogie individualisée

Une réussite : des agents progressent dans leur carrière et au plan personnel

Sept heures ce matin-là au pavillon Jean Lolive, un bâtiment de la résidence La Seigneurie à Pantin (93) où 80 personnes relevant de la gériatrie-psychiatrie sont hébergées. Ketteline, aide-soignante âgée de 33 ans, prend son service. Une journée de travail commence avec les transmissions, les toilettes des résidents, puis les petits déjeuners. « J'ai beaucoup progressé en quelques années, se réjouit-elle. Embauchée en contrat aidé en 2007, passée agent de service hospitalier en 2009, j'ai intégré mon poste actuel en 2013 après avoir obtenu mon diplôme... grâce à l'établissement qui m'a permis de réussir l'entrée en école d'AS. » Ketteline a en effet suivi la classe ouverte mise en place par l'Ehpad francilien.

Portée au plan de formation, cette action vise l'acquisition et/ou le développement des savoirs de base et compétences clés nécessaires en situation professionnelle.

Elle entend ainsi favoriser la qualification et l'adaptation aux évolutions des métiers. « Je ne savais pas rédiger correctement, confie la jeune femme. J'ai donc appris comment formuler des petites phrases, par exemple pour noter des remarques dans le dossier du patient. Et dans la vie de tous les jours, je suis maintenant capable de faire mes courriers, suivre les devoirs des enfants. C'est comme si j'avais grandi ! »

La création de la classe ouverte à La Seigneurie remonte à 2010. Il s'agit à l'époque d'une expérimentation régionale dont l'établissement sera le chef de file (voir encadré p. 22). Objectif : sécuriser les parcours. « Nous nous sommes rendus compte que certains agents étaient vulnérables ; des agents de premiers niveaux de qualification, au cursus scolaire incomplet ou lointain, voire proches de l'illettrisme, et très éloignés de la formation, rappelle Leila Djeraye, directrice adjointe et responsable des ressources humaines,



à l'initiative du projet. Ils se retrouvent en difficulté sur des tâches exigeant une maîtrise de la lecture, de l'écriture ou du calcul, et la prise en charge du résident peut en pâtir. Notre devoir était de leur proposer une réponse adaptée en vue de les armer pour le présent et l'avenir. » L'action menée en ce sens est distinguée au plan national : elle reçoit en 2011 le Grand Prix de l'ANFH.

Co-financé par l'Opcva, le dispositif représente cependant «un véritable investissement sur les compétences» affirme Leila Djeraye. «La formation fait l'objet d'une politique volontariste de l'établissement, explique le directeur Charles Lasselin. Elle participe à une bonne stratégie RH : le but pour les gestionnaires est de fidéliser les personnels afin de pouvoir recruter en interne plus facilement, tout en assurant une prestation de qualité auprès des résidents. Et nous souhaitons que chacun s'épanouisse dans son travail. Tout le monde doit être gagnant. » Ce choix engagé s'inscrit dans le cadre de la for-

« Je suis maintenant capable de faire mes courriers, suivre les devoirs des enfants. C'est comme si j'avais grandi ! »

mation tout au long de la vie, contribuant notamment à la mobilité et à la promotion sociale.

Ouverte «au sens large du terme» souligne Leila Djeraye, la formation s'adresse aux agents de tous statuts (titulaires, stagiaires, contractuels, en contrats aidés) et concerne quasiment tous les métiers dans toutes les activités (soins, hygiène, sécurité, accueil, etc.) De plus, «elle fonc-

tionne selon un système d'entrées et sorties permanentes, précise Nadine Makaci, responsable formation. Un groupe limité à douze participants a été constitué mais il est possible de rejoindre la classe à n'importe quel moment si une place se libère. » Cette formation se déroule d'octobre à juin le vendredi matin hors vacances scolaires, soit sur vingt-huit sessions par an.

Elle consiste en une application en situation professionnelle des matières fondamentales que sont le français, les mathématiques et la biologie ; avec souvent en perspective, un diplôme ou un titre de la filière soins. C'était également le projet – aujourd'hui abouti – d'Éliette, 49 ans. Ex-agent hôtelier, cette aide-soignante a fait partie de la première classe ouverte : «J'avais une belle occasion de me rafraîchir la mémoire dans tous les domaines. J'ai revu les résumés, les opérations... Ça a porté ses fruits pour décrocher le concours d'accès à l'IFAS (Institut de formation d'aide-soignant). Et j'applique au quoti-



dien les notions acquises en orthographe lorsque je consigne les informations liées à l'exécution des soins.»

À chacun son programme en fonction de ses besoins et de ses aspirations, l'individualisation est le maître mot. Epaulés par la formatrice, certains planchent sur les accords du participe passé tandis que d'autres révisent les conversions d'unités. Parmi les apprenants : Yolande, 39 ans, agent de service hospitalier en CDD. Son ambition : marcher sur les pas des anciennes élèves devenues aides-soignantes. Ce vendredi, elle déchiffre un texte sur l'alimentation des personnes âgées. « On s'exerce à lire, donner nos idées, argumenter, en s'imaginant devant un jury. Comme je suis réservée, ça m'a aidée à me libérer. Mon vocabulaire a bien évolué et je me sens plus à l'aise pour m'exprimer avec mes collègues, plus en confiance aussi au plan personnel. » De même que le contenu, la durée du parcours est ajustée aux objectifs individuels. Elle peut aller jusqu'à quatre-vingt-dix-huit heures.

Concrète, la formation revêt une autre particularité : des méthodes d'apprentissage basées sur des situations professionnelles. « Par exemple, l'Ehpad de La Seigneurie a informatisé ses transmissions courant 2014. Il a alors fallu apporter un soutien aux agents sur la pratique du logiciel » indique Anna Cattan, responsable pédagogique et formatrice compétences clés au sein de l'organisme Langues Plurielles. Elle intervient sur la classe ouverte. L'idée a été de conjuguer l'initiation informatique à la démarche d'amélioration des savoirs de base et des compétences clés (lire, écrire, se repérer sur un écran, manier l'ordinateur, etc.) et « de faire en sorte que les agents apprennent, à leur rythme, à renseigner les documents du logiciel ». De nombreux outils et supports authentiques sont ainsi exploités : livret d'accueil du patient, fiche de distribution des repas, procédures internes (hygiène, etc.), bons de commande, ou encore relevés de température.

UNE ACTION DÉMULTIPLIÉE EN ÎLE-DE-FRANCE

En 2010, l'ANFH Ile-de-France a lancé le dispositif « compétences clés en situation professionnelle », à titre expérimental, en proposant un soutien financier sur les coûts pédagogiques. L'Ehpad de La Seigneurie à Pantin est ainsi devenu établissement pilote. L'expérience a depuis été modélisée, elle a essaimé à travers 7 des 8 départements de la région et poursuit son extension :
→ 14 établissements au total l'ont déployé en interne (dont 4 CH, 8 Ehpad)
→ 7 groupes inter-établissements ont été organisés depuis 2013 dans les locaux de la délégation régionale Ile-de-France.

Depuis 2010, 336 stagiaires sont entrés dans le dispositif, ouvert depuis 2013 aux Emplois d'avenir.

En amont, le repérage des bénéficiaires s'effectue à partir de l'entretien annuel, et des entretiens de suivi pour les emplois précaires. «*Les cadres réalisent aussi un travail d'observation à l'aide d'une liste de points de vigilance que nous avons élaborée*» ajoute Leila Djeraye. Ensuite, un nouvel entretien est conduit par un organisme évaluateur. Ce dernier est spécialisé dans le champ de l'illettrisme. Son intervention permet de mesurer les degrés de maîtrise des compétences clés et d'énoncer des préconisations de formation. L'efficacité du dispositif repose sur la coopération des acteurs : évaluateur, formateur, direction des ressources humaines, service formation, cadre de proximité et ANFH. «*Ce comité de pilotage se réunit deux fois par an pour faire un point sur la situation de chaque agent, signale Nadine Makaci. Lors de ces réunions, on discute de ce qui peut les aider pour mieux les accompagner.*» Le stagiaire dispose par ailleurs d'un livret avec des grilles de progression : «*ces grilles lui per-*

mettent d'apprécier lui-même ses succès ou ses manques».

Depuis son lancement voilà cinq ans, la classe ouverte de La Seigneurie a accueilli au total cinquante-six agents. Aujourd'hui plébiscitée, elle tient une petite liste d'attente de candidats. Le bouche-à-oreille a en effet fait son œuvre. Eliette l'assure, «*l'expérience a été positive : c'était un peu dur au départ mais je me suis investie et je suis bien contente d'avoir relevé ce défi.*» Yolande évoque elle «*une chance folle qui booste et donne de l'espoir*». Quant à Ketteline, si elle a bien failli abandonner à un moment, elle a obtenu son diplôme d'aide-soignante et souhaite poursuivre sa carrière au sein de l'établissement : «*Quand une fois diplômée, je suis revenue à la maison de retraite avec la tête bien haute, j'aurais pu aller travailler ailleurs. Mais non, je veux rester à La Seigneurie car c'est ici qu'on m'a envoyée en formation.*»

CLASSE OUVERTE : REMISE À NIVEAU EN LIEN AVEC LES SITUATIONS PROFESSIONNELLES

Objectifs

- Accompagner les agents les moins qualifiés dans leur projet professionnel (préparation aux concours, démarche VAE, adaptation à l'emploi ou au poste de travail.)
- Leur permettre de s'adapter aux évolutions du secteur et des métiers.
- Faciliter la professionnalisation et la qualification.

Contenus

Savoirs de base et compétences clés :

- français : lecture, compréhension, expression écrite, communication ;
- mathématiques : numération, unités et conversions, géométrie, logique... ;
- biologie : l'organisme humain, la nutrition, introduction à la microbiologie...

Public

Agents de premiers niveaux de qualification de tous statuts.





ACCOMPAGNATEUR COMPÉTENCES CLÉS

Un rôle de soutien et un engagement pour Rachid Touil, responsable restauration au CH de Gonesse (95)

Rachid Touil dirige l'activité restauration de l'hôpital de Gonesse, qui emploie cinquante-cinq personnes dont beaucoup sont issues de l'immigration. Investi sur les compétences clés, il a lui-même suivi une formation spécifique pour guider les agents qui se forment en ce domaine.

Pourquoi la question des compétences clés vous tient-elle à cœur ?

Au CH de Gonesse, comme dans les hôpitaux voisins du nord-est parisien, nous avons des personnels de toutes nationalités, toutes origines et tous niveaux, dont certains ont du mal à lire et écrire. Or aujourd'hui en cuisine, on demande de plus en plus aux agents d'écrire en raison notamment des obligations légales liées à la sécurité alimentaire. Il faut inscrire les produits, les températures, etc. sur des feuilles de traçabilité. Les personnes qui ne savent pas peuvent se sentir diminuées. C'est aussi une source de tensions avec les collègues qui vont réaliser ces tâches à leur place. On doit donc leur apprendre pour ne pas les laisser en difficulté, l'hôpital a le devoir de maintenir l'employabilité de ses agents

Quel est le rôle d'un accompagnateur compétences clés ?

Il aide l'agent à mobiliser ses nouveaux acquis sur son

poste. Il participe à sa formation en proposant à l'organisme des situations professionnelles réelles et des documents authentiques pour supports pédagogiques. Etant issu de l'apprentissage, je suis très attaché au tutorat. J'ai commencé aux fourneaux et à cinquante-cinq ans, je dirige une véritable PME, grâce à la formation et au maître qui m'a transmis son savoir. L'accompagnement me semble particulièrement essentiel en matière de compétences clés : on ne peut pas se lancer dans un projet d'évolution professionnelle sans les bases et sans appui.

Vous avez expérimenté cette fonction, racontez-nous...

Une femme qui manquait de bases en français a suivi une première formation aux compétences clés de douze jours mise en place par l'hôpital. Puis je lui ai suggéré d'intégrer le dispositif de l'ANFH Ile-de-France. Durant sept mois, je l'ai reçue chaque semaine en entretien : elle me montrait ses travaux, nous échangeons sur la mise en pratique. J'ai observé sa progression sur l'écriture, l'expression orale, et une meilleure confiance en elle au travail. Elle est devenue adjointe au responsable secteur froid. A l'heure où le CH de Gonesse achève sa reconstruction, où l'on repense les organisations de travail, cet exemple me donne à espérer que d'autres agents motivés vont pouvoir prendre des responsabilités.

LES PREMIERS NIVEAUX DE QUALIFICATION

AU CENTRE D'UNE VASTE ÉTUDE MENÉE EN PACA

En 2014, l'ANFH PACA a mené une étude de repérage des premiers niveaux de qualification et des salariés en situation d'illettrisme. Les objectifs : accompagner les établissements sur cette problématique, identifier les besoins de développement des compétences, et proposer une offre de services adaptée.

« Si la fonction publique hospitalière peut afficher des politiques sans équivalent pour les soignants à travers l'effort réalisé sur les études promotionnelles, un accent doit encore être mis sur les autres métiers » déclare Gilles Manchon, président de l'ANFH PACA. L'Opca a donc lancé en 2014 une étude auprès de cent quarante-sept établissements adhérents, de tous types et de toutes tailles, pour repérer les premiers niveaux de qualification et les salariés en situation d'illettrisme. « Il est vrai qu'on a tendance à monter des plans de formation pour le grand nombre sans forcément porter le regard sur les agents qui n'ont pas de qualification et qui sont ceux qui se forment le moins » reconnaît Julie Jouanno, directrice adjointe et directrice des ressources humaines (DRH) du Centre d'accueil spécialisé (CAS) de Forcalquier (04), établissement du médico-social qui a participé à l'enquête et emploie environ deux-cents agents.

L'étude a porté sur vingt-huit métiers cibles dans sept domaines, dont l'hygiène, la logistique, la maintenance technique, le social (qui inclut notamment les assistants familiaux, les auxiliaires de vie sociale et les surveillants de nuit)... mais aussi les services administratifs. « Les compétences attendues aujourd'hui dans ces métiers ne sont plus du tout les mêmes qu'à l'époque où l'on recrutait au niveau BEP (brevet d'études professionnelles) » précise Félicie Faggianelli, DRH au CH de Montfavet (84), un hôpital comptant deux mille équivalents temps plein et cent cinq métiers différents. Nous avons également des personnes embauchées en contrats aidés et intégrées par la suite sans les niveaux requis. » Une situation loin d'être isolée : en région PACA, on a recensé trois milles agents ne possédant aucune qualification ou une qualification inférieure à celle attendue pour le métier, et autant qui rencontrent des difficultés sur les savoirs de base.

« Disposer d'éléments objectifs pour construire une politique de qualification. »

Cette étude s'inscrit dans une démarche régionale GPMC (Gestion prévisionnelle des métiers et des compétences) dont les enjeux sont multiples : qualité de prise en charge des patients, maintien de l'employabilité, évolution des carrières... Elle constitue la première étape d'un projet très concret. « L'idée est de disposer d'éléments objectifs pour construire une politique de qualification dans le contexte d'un monde où la technologie est de plus en plus présente et où l'environnement du travail est en

**LES CHIFFRES
ET LES
RÉSULTATS
DE L'ÉTUDE**

147
établissements
participants

12 000
agents dans
les 28 métiers
ciblés (soit 20%
de l'effectif total)

Parmi ceux-ci
26 %
ont une
qualification
(3 120 agents)

25 %
n'ont aucune
qualification
ou une qualifi-
cation inférieure
à celle attendue
pour le métier
(3 000 agents)

25 %
ont des
difficultés
sur les savoirs
de base

constante mutation. Maintenir l'employabilité des plus fragiles en actualisant leurs compétences est de notre responsabilité à tous » explique Gilles Manchon. Félicie Faggianelli en témoigne : « On se rendait compte que les agents les moins qualifiés, qui pouvaient avoir des problèmes sur les savoirs de base, sur la lecture de protocoles ou la compréhension orale, se retrouvaient en difficulté lors de la mise en place de procédures d'amélioration de la qualité par exemple. » Il s'agit ainsi d'identifier les besoins de développement des compétences et d'aider les établissements à mieux les prendre en compte, grâce à des prestations et un accompagnement adapté.

L'offre de services issue de l'enquête est à présent disponible. Elle comprend des outils de sensibilisation pour les cadres, des modules de remise à niveau et des parcours qualifiants pour les agents. Au CH de Montfavet, sept personnes ont

demandé de manière effective à bénéficier du dispositif pour passer un titre professionnel (une en restauration, deux en hygiène et propreté, trois en logistique d'entreposage) ou un Certificat d'aptitude professionnelle (CAP) (une en blanchisserie) ; trente-huit se sont portées volontaires pour suivre les ateliers personnalisés consacrés aux compétences de base. Au CAS de Forcalquier, trois personnes sont positionnées pour 2015-2016. Et la DRH Julie Jouanno mesure les premiers bénéfices de la démarche : « J'étais sensible à la question des savoirs de base mais je n'avais pas la maîtrise des concepts et ne savais pas comment m'y prendre. Aujourd'hui, je parviens mieux à cerner les difficultés. De plus, le fait de pouvoir orienter les agents sur une formation adaptée me fait gagner du temps. Et le fait que l'action soit proposée par l'Opcv permet de distancier les choses, je peux la présenter à l'agent comme une opportunité à saisir. »



Gilles Manchon



Julie Jouanno



Félicie Faggianelli

IDÉES REÇUES

Du côté des établissements subsistent quelques freins à l'idée d'engager une démarche sur les compétences clés.

Comment lever ces résistances ? Les arguments d'Emmanuelle Friderici, consultante en formation du cabinet Antipodes Ingénierie.



1

LES COMPÉTENCES CLÉS ? JE NE SAIS PAS DE QUOI ON PARLE !

Maîtriser les compétences clés, ce n'est pas « uniquement » maîtriser les savoirs de base que sont la lecture, l'écriture ou le calcul. C'est aussi savoir adapter ses compétences de communication orale dans les situations de travail, améliorer son sens de l'organisation, etc. Les compétences clés sont transversales et concernent tous les métiers. Repérer des difficultés chez des agents permet de les accompagner vers un parcours de formation.



2

Ce n'est pas à l'établissement de gérer les carences du système éducatif !

Il y a un réel intérêt d'intégrer la question des compétences clés à une démarche de stratégie ressources humaines car cela contribue au développement de l'ensemble des compétences de l'établissement. Se saisir de ce sujet permettra aussi de mieux cibler les besoins en formation des agents, d'anticiper les besoins en promotion professionnelle et de sécuriser les parcours professionnels.



3

ÇA RISQUE DE STIGMATISER CERTAINS AGENTS !

Il s'agit d'abord de repérer les situations qui posent problème plutôt que de pointer les lacunes d'un agent. L'idée n'est pas de stigmatiser mais de permettre aux personnes de se sentir plus à l'aise dans l'exercice de leur métier. Identifier une difficulté chez un agent, c'est trouver un levier qui pourra agir sur sa motivation lorsqu'on lui proposera une formation : il acceptera d'y aller pour faire face à une évolution dans le service ou se sentir mieux dans telle situation professionnelle, non pour pallier un manque individuel.



4

Je ne vois pas le rapport entre compétences clés et situations de travail !

Il est aujourd'hui difficile de travailler sans mobiliser les compétences clés. Sans que l'on fasse le lien, des dysfonctionnements peuvent être le fruit d'une non maîtrise des compétences clés. Par exemple, des retards répétés peuvent être attribués à une mauvaise lecture du planning de la part d'un agent.



5
JE NE SAIS
PAS COMMENT
ABORDER
LE SUJET !

La non maîtrise des compétences clés est un sujet sensible car elle renvoie à des lacunes dans les apprentissages scolaires. Il est donc important de ne pas aborder le sujet de façon brutale car cela peut être mal perçu. Pour en parler, privilégiez les temps d'entretien individuel. Utilisez des termes qui dédramatisent la situation.



6
Et si les agents
ne veulent pas
parler de leurs
difficultés ?

Il ne s'agit pas de forcer la personne à s'exprimer mais de l'amener par le dialogue à devenir actrice de son parcours. Au lieu d'aborder la question de la formation par le manque ou la difficulté, il est possible de parler de ce temps comme d'un moyen de progresser. En procédant ainsi, l'échange ne se situe pas au niveau des difficultés mais plutôt du côté des perspectives, malgré d'éventuels manques dont il sera temps de parler ensuite.



7
IL N'Y A PAS
DE DEMANDE
DES AGENTS !

Ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de demande qu'il n'y a pas de besoin. Les personnes en difficulté avec les savoirs de base développent des stratégies de contournement pour masquer leurs lacunes. Pour pouvoir les identifier, il faut donc être attentif. Supports de communication et de transfert d'information sont ainsi à observer car on peut y trouver des indices qui permettront d'identifier une potentielle difficulté et donc un besoin de formation.



8
Quand je regarde
les situations
de travail, je ne
constate pas
de problèmes !

Il existe peut-être des aménagements dans l'organisation qui masquent certaines difficultés. L'encadrement a pu par exemple alléger les procédures en créant des supports de suivi d'activité n'exigeant pas de produire un écrit mais seulement de cocher des cases en fonction des situations rencontrées. Ainsi, il n'y pas de problème apparent alors que certaines personnes rencontrent de réelles difficultés.

« D'autres voies
de reconnaissance
de la qualification
sont nécessaires,
les compétences clés
sont une réponse. »



GRAND ENTRETIEN DAMIEN BROCHIER

Damien Brochier

est chef du département Travail, Emploi et Professionalisation au Céreq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications). Au sein de cet établissement public, il explore depuis de nombreuses années les problématiques liées au développement des qualifications. En 2013, il est intervenu lors d'une conférence organisée par l'ANFH PACA.

LE CHOIX DES MOTS ?

Lorsque l'on traite de savoirs de base et de compétences clés, il est important de faire attention au vocabulaire utilisé. En effet, les problèmes liés à la qualification ont souvent un lien fort avec les trajectoires scolaires des individus. Certaines personnes ont vécu des situations d'échec scolaire qui ont pu générer un sentiment de discrimination, de rejet du système en raison de difficultés d'apprentissage. N'oublions pas que pendant des années, voire encore aujourd'hui, la « norme scolaire » était de décrocher le bac, de préférence général, et de fréquenter ensuite les bancs de l'université ou d'une grande école. Les personnes concernées par les politiques de requalification ont connu un parcours beaucoup moins linéaire. L'usage de termes stigmatisants voue ainsi à l'échec toute tentative de remobiliser ces individus dans le champ de l'acquisition des savoirs et des compétences car cela risque de raviver le souvenir des

difficultés rencontrées par le passé. On préférera donc parler de « premier niveau de qualification » en évitant la formule très connotée de « bas niveau de qualification ». On évitera également le terme d'illettré qui est difficile à accepter pour certaines personnes.

LA QUALIFICATION ?

Derrière le terme de qualification se cachent en fait trois notions. Il y a tout d'abord ce qui renvoie à la qualification de l'emploi : les conventions collectives des branches professionnelles définissent les classifications des emplois. Tout en ayant connu beaucoup d'évolutions, ces classifications sont encore très structurantes. Le mot qualification renvoie également à la qualification du travail, à son contenu, ses conditions d'exercice. Quand on pense « travail peu qualifié », c'est l'image du travail à la chaîne qui nous vient instinctivement à l'esprit, c'est-à-dire une activité dont on pense a

priori qu'elle exige peu de compétences. Pourtant, à l'instar de l'évolution du métier de ripeur dans les entreprises de collecte des déchets, qui exige de plus en plus de connaître et d'appliquer les règles du tri et de sécurité au travail, on s'aperçoit que ces fonctions requièrent un certain degré de qualification. Il existe finalement très peu d'activités de travail dans lesquelles on est vraiment peu autonome et l'où on ne fait qu'exécuter une tâche. Il faut donc fortement relativiser la notion de déqualification du travail. Dans ces définitions de la qualification, il y a enfin la qualification de l'individu. Il s'agit des connaissances et des compétences acquises par une personne au cours de sa vie, que ce soit par la formation initiale, la formation continue, la formation non formelle dite « sur le tas » qui n'est autre chose que l'expérience professionnelle par le travail. Quand on parle de qualification, il faut toujours considérer celle-ci sous ces trois angles : emploi, travail et individu.

LE LIEN ENTRE QUALIFICATION ET COMPÉTENCES CLÉS ?

Dans les années 1950, il était courant d'être embauché dans une entreprise sans posséder de qualification. Pourtant, malgré l'absence de diplôme ou de titre professionnel, le salarié non qualifié voyait son emploi référé au premier niveau de la grille de classification, en devenant manœuvre. Ainsi, on reconnaissait en quelque sorte la non qualification de la personne. Mais progressivement s'est imposée l'idée que même pour les postes au plus bas de l'échelle, il était important d'être qualifié. La massifica-

tion du système scolaire a fait le reste : les élèves obtenaient des diplômes tandis que les entreprises commençaient à en exiger pour leurs recrutements. Parallèlement à cela, les personnes qui avaient été recrutées des années plus tôt sans avoir de diplômes ont été considérées comme non qualifiées alors qu'elles avaient pourtant progressé au sein de l'entreprise en matière de compétences, de responsabilités, etc. Le concept de compétences clés naît de ce constat : on a peut-être évacué un peu rapidement la question des capacités acquises dans l'activité de travail. S'intéresser aux compétences clés, c'est accepter que si ces personnes n'ont pas de certifications reconnues, il ne faut pas pour autant les exclure des enjeux de la qualification. Au lieu de partir de connaissances acquises à l'école, on part de ce que les individus font dans leur travail en essayant de reconstruire des paliers de qualification à travers ces activités. Le principe des compétences clés consiste à redonner une parité d'estime à des modes d'acquisition de compétences qui ne sont pas académiques. Il faut d'autres voies de reconnaissance de la qualification, et les compétences clés constituent une réponse en la matière.

LA QUALIFICATION, UNE OBLIGATION ?

Cela dépend de la situation de l'emploi. Comme on l'a dit, pendant les Trente Glorieuses, les entreprises françaises ont intégré des personnes non qualifiées qui se sont formées « sur le tas ». On pouvait alors mener une vie professionnelle satisfaisante sans avoir de diplôme, l'ancien-

« On a peut-être évacué un peu rapidement la question des compétences acquises dans l'activité de travail »

neté dans le travail était reconnue, et il était courant que des ouvriers deviennent agents de maîtrise... Mais la crise des années 1970 a vu des entreprises industrielles, notamment dans l'automobile et la métallurgie, s'engager dans des politiques de réduction d'effectifs. Concrètement, elles ont dû faire des choix et entrer dans des logiques de sélection. Le critère de distinction a été la capacité à pouvoir évoluer d'un emploi à un autre. Ce qui était auparavant un critère d'acquisition d'expérience dans une situation donnée – la maîtrise de situations de travail dans un contexte professionnel assez stable permettant d'acquérir des connaissances –, est devenu un facteur de vulnérabilité voire de discrimination. Autant ces travailleurs avaient pu développer des compétences dans des situations relativement stables, autant le changement et la capacité à maîtriser d'autres situations leur étaient très difficiles. Le sociologue Claude Dubar a qualifié d'« exécutants stables menacés » ces salariés de plus en plus fragilisés professionnellement.

AGIR SUR LA NON QUALIFICATION?

L'outil auquel on pense spontanément est celui de la formation, avec l'idée sous-jacente de la « deuxième chance ». Ce qu'un individu n'a pas pu acquérir au sein du système scolaire, le système global – l'entreprise ou l'institution de formation – va essayer de lui donner au cours de sa vie professionnelle en lui proposant par exemple des programmes de formation et/ou de requalification. C'est une réponse mais ce n'est pas la seule. Depuis quelques années, certaines organisations agissent sur les questions de non qualification en se penchant sur les conditions de travail. En effet, une structure peut générer des situations de travail relativement pauvres du point de vue de l'exercice des responsabilités et des compétences à acquérir. L'enjeu est donc d'identifier ces situations professionnelles qui sont en elles-mêmes peu productrices de qualification et d'évolution professionnelle future. A partir de là, il faut se poser la question du lien entre ces situations de travail et la capacité des individus à progresser dans les connaissances et leurs compétences. On ne supprimera bien sûr pas toutes les situations dans lesquelles le travail est « pauvre » mais on pourra au



moins essayer de laisser le moins possible de « trappes » de non qualification. L'idéal serait de parvenir à limiter voire à éliminer toutes les situations de travail répétitives. Quand ce n'est pas envisageable, il faut alors se demander comment faire alterner un individu d'un poste de travail répétitif à un autre plus responsabilisant.

SUSCITER L'ENVIE DE QUALIFICATION?

A partir du moment où un salarié a réussi à se déclarer en difficulté vis à vis des compétences clés, l'enjeu va être pour la structure d'expliquer que ce qu'il pourra acquérir du point de vue professionnel pourra également lui être utile dans sa vie sociale et familiale. C'est quelque chose que l'on peut observer chez certains salariés qui s'engagent pour la première fois dans des cursus de formations diplômants : ils sont fiers de pouvoir dire à

leurs proches qu'eux aussi ont acquis des connaissances, ils se sentent plus reconnus socialement et cela contribue à leur motivation et à leur réussite. Dans le secteur de la fonction publique hospitalière qui emploie beaucoup de personnels non soignants de premier niveau, la principale difficulté réside dans le fait qu'il existe peu de filières de promotion possibles pour ces publics. L'évolution professionnelle est assez limitée par les situations de travail existantes. Cela étant dit, les DRH peuvent mener des actions afin d'essayer de décroiser les services : les gens qui travaillent à la lingerie peuvent par exemple passer en cuisine, et vice versa. Certaines personnes peuvent aussi ne pas souhaiter d'évolution professionnelle. Pour les dirigeants, il est donc nécessaire de leur faire comprendre que casser la monotonie peut offrir des perspectives professionnelles nouvelles.

« Casser la monotonie peut offrir des perspectives professionnelles nouvelles »

REPORTAGE

APPRENDRE À APPRENDRE DES MÉTHODES INNOVANTES POUR RENFORCER LES COMPÉTENCES CLÉS

Mémoire, concentration, gestion du stress et confiance en soi sont au cœur de formations visant à « apprendre à apprendre ». Ludiques et participatives, basées notamment sur les apports des neurosciences, elles amènent les stagiaires à mieux exploiter leurs ressources.

Limoges, journée de formation « apprendre à apprendre ». Une dizaine d'agents de la fonction publique hospitalière regardent au tableau une liste de trente mots : « peigne, veste, bol, jardin... » Le but du jeu ? Essayer d'en retenir le plus possible. « Grâce aux astuces mnémotechniques données par le formateur, on arrive à se rappeler de tous en moins de quinze minutes ! Par exemple en s'inventant une histoire à partir de ces mots » rapporte Justine Sellier. Agée de 22 ans, en Emploi d'avenir à l'Hôpital intercommunal du Haut Limousin (HIHL), elle a préparé et validé dans ce cadre un Certificat d'aptitude professionnelle (CAP) de blanchisserie : « Savoir apprendre m'a alors bien servi car j'ai eu beaucoup de choses à mémoriser. »

Mettre des images sur un texte pour s'en souvenir, reconstituer la chronologie de sa journée « à l'envers » pour fortifier sa mémoire... C'est un des volets de la formation « apprendre à apprendre ». Le programme aborde ensuite la concentration et la gestion du stress, à travers des exercices de respiration. « Je les fais tous les jours » témoigne Charles Andrieux, 27 ans. Agent de service hospitalier, il travaille également à l'HIHL. « Cela m'aide à prendre du recul en cas de tensions avec les familles. Et dans ma préparation au

concours d'aide-soignant, je comprends plus vite ce qu'on nous demande. »

L'approche se veut ludique et participative : jeux de cartes, dessin, brainstorming, etc. « L'idée est de faire tester aux stagiaires différentes techniques faciles à mobiliser et vite transposables. Ils peuvent constater par eux-mêmes que ça fonctionne et choisir ce qui leur convient le mieux. On leur permet ainsi de reprendre confiance dans leurs capacités d'apprentissage et de pouvoir mieux s'adapter au changement » explique Isabelle Letourneau, consultante à l'AFPA Transitions Limousin. Voilà dix ans que l'organisme propose cette action autrement nommée « Optimiser ses Ressources Mentales » (ORMe). « La méthode ORMe a été développée par Pierre Bourges, psychologue du travail à l'antenne de Poitiers, précise Isabelle Letourneau. Elle s'appuie notamment sur des travaux récents en neurosciences prouvant les bienfaits de l'entraînement mental. »

« Apprendre à apprendre » reste accessible à tous les publics, « même très proches de l'illettrisme » selon Xavier Thiollet, chargé de mission pour Coraplis (en Poitou-Charentes). Cette structure dispense la formation auprès d'agents de la FPH et du sanitaire et social privé. « Nous avons

aussi animé des sessions pour des travailleurs handicapés en Etablissement et service d'aide par le travail (ESAT). Ils s'aperçoivent qu'apprendre ne leur est pas interdit. » Formatrice chez Coraplis, Florence Bazzoli met en avant « une pédagogie axée sur le besoin de l'apprenant et la contextualisation en situation de travail, qui agit sur les leviers de la motivation. »

En Limousin, cette action s'intègre dans un dispositif régional destiné à « développer les compétences clés en situation professionnelle » au sein de la FPH. « L'établissement ayant engagé une démarche en ce sens, j'ai suggéré à des agents d'y participer à titre de test, raconte Evelyne Pessel, responsable formation continue au HIHL. Ils sont revenus enthousiastes, conscients de l'étendue de leur potentiel et outillés pour en tirer le meilleur parti. » Dans cette région et en Poitou-Charentes, les formations « apprendre à apprendre » continuent. Elles sont aussi proposées par l'ANFH Bourgogne depuis 2015.

« APPRENDRE À APPRENDRE » / « OPTIMISER SES RESSOURCES MENTALES » (ORME)

Version proposée par l'ANFH Limousin
et AFPA Transitions

Objectifs : Apprendre au stagiaire à développer : les performances de sa mémoire et de ses ressources mentales ; sa capacité à se concentrer dans son travail ; sa capacité à gérer des situations stressantes.

Contenu (sur 3 jours) : La mémoire et le maintien de ses performances ; articulation entre différents types de mémoire ; procédés mnémotechniques et applications possibles en situation professionnelle ; les représentations de soi, de l'autre, d'une situation ; identification des ressources personnelles, confiance en soi et capacité à s'affirmer dans des situations de crise ; autonomie et épanouissement de sa personnalité ; apprendre à se déconnecter ; gérer ses émotions.

Publics : Personnels de catégorie C et Emplois d'avenir.



Organisée dans les locaux de la délégation ANFH Poitou-Charentes, cette session de la formation « Apprendre à apprendre » a réuni onze agents de centres hospitaliers et d'EHPAD de la région.

La formatrice, Florence Bazzoli, met en avant une pédagogie axée sur les besoins de l'apprenant et la contextualisation en situation de travail.

PARCOURS

À LA RÉUNION, DEUX DISPOSITIFS TREMPLINS

POUR LES AGENTS DE CATÉGORIE C



DIPLÔME D'ACCÈS AUX ÉTUDES UNIVERSITAIRES (DAEU) MÉTIERS DE L'HÔPITAL

Objectifs

→ Permettre à des agents de catégorie C de la fonction publique hospitalière d'accéder à la catégorie B.

→ Favoriser une remise à niveau pour préparer les concours de la fonction publique hospitalière ou un diplôme universitaire.

Contenus (sur 230 h)

→ Trois modules généralistes : français, mathématiques ou anglais, informatique.

→ Un module « culture hospitalière » : économie de la santé, droit hospitalier, sciences humaines et hygiène.

Publics

→ Agents de catégorie C des établissements de La Réunion et de Mayotte, non titulaires du bac.
→ 29 personnes formées, 27 diplômées, depuis la création de ce Diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU) en 2011.

« Un passeport pour suivre des études ! »

Damien Jockey, 27 ans, a obtenu un DAEU Métiers de l'hôpital

« J'aurais pu continuer en bac pro. Mais à 23 ans, j'ai saisi une opportunité d'embauche à l'hôpital où j'avais fait tous mes stages. » C'est ainsi qu'en 2011, à la faveur d'un départ en retraite, Damien Jockey intègre le service incendie du CHU Félix-Guyon à Saint-Denis au nord de l'île de La Réunion. A l'époque, il possède un CAP d'agent de prévention et de sécurité ainsi qu'une Mention complémentaire en sûreté des espaces ouverts au public.

Le jeune agent mûrit alors un nouveau projet. « Au service incendie, nous faisons beaucoup d'assistance à la personne. Le métier d'infirmier me permettrait d'approfondir cet aspect, d'être encore plus au cœur de l'action et au plus près du patient. » Le Diplôme d'accès aux études univer-

sitaires (DAEU) Métiers de l'hôpital va le rapprocher de son but. Appelé « bac de la seconde chance », ce diplôme national de niveau IV octroie en effet les mêmes droits que le baccalauréat : « c'est un vrai passeport pour suivre des études et évoluer professionnellement sans avoir au départ le bagage nécessaire ! » estime Damien.

Sa candidature sélectionnée, il se lance en 2013 dans la formation. Elle se déroule sur dix mois au rythme d'un jour par semaine et permet de voir ou de renforcer les notions essentielles en français, mathématiques ou anglais (au choix), et informatique. « Ces disciplines ne m'ont pas posé de problèmes, mes connaissances étaient encore fraîches. Malgré tout, j'ai dû fournir beaucoup de travail personnel tout au long du parcours » raconte Damien. Il s'intéresse particulièrement au module « culture hospitalière ». Il est consacré à l'économie de la santé, au droit hospitalier, aux sciences humaines et à l'hygiène « Ce module m'a aidé à mieux comprendre l'environnement de l'hôpital. C'est un domaine passionnant que je ne maîtrisais pas encore. Ces acquis vont me servir dans le futur. » Car pour Damien, ce n'est qu'une première étape. Après le DAEU décroché en 2014, la voie est tracée : passer le concours d'infirmier.



« Une démarche personnelle d'évolution »

Marie-Geneviève Paniandy, 41 ans, a bénéficié d'un dispositif de formation modulaire

« Je veux toujours progresser, apprendre des choses utiles dans mon travail et en-dehors. C'est vraiment une démarche personnelle » explique Marie-Geneviève Paniandy, 41 ans. Entrée dans la fonction publique hospitalière en 1999, elle est adjoint administratif à la direction des travaux et services techniques du CHU Sud Réunion. L'année 2014 marque sa réussite au concours d'Assistante médico-administrative (AMA, ex-secrétaire médicale) : « C'est pour moi une très grande satisfaction ! Maintenant en catégorie B, je suis en attente d'un nouveau poste au sein d'un service soignant. »

Cette promotion ponctue un parcours volontaire de formation. En parallèle de sa prépa-

ration au concours, Marie-Geneviève s'est notamment formée à sa demande aux écrits professionnels : « Les écrits sont au cœur de mes missions quotidiennes. Je souhaitais améliorer mon orthographe et ma grammaire. » Elle a aussi profité d'un dispositif spécifiquement conçu pour les personnels de catégorie C. Il propose différents modules courts à la carte d'une durée de un à six jours chacun. Elle choisit d'en suivre trois : utiliser l'informatique sans appréhension, travailler en équipe, organiser son travail.

« J'ai ainsi enrichi mes compétences sur la gestion administrative, découvert par exemple l'outil diagramme de Gantt, il répertorie et planifie toutes les tâches à accomplir pour mener un projet. Dans le module « travailler en équipe », on nous a fait construire un stade avec des morceaux de bois et on a vu alors l'importance de bien communiquer. » Pour Marie-Geneviève, ces apports se sont également révélés précieux lors de sa préparation au concours : « Cela m'a beaucoup aidé en matière d'organisation, car c'était une période très chargée : je ne pouvais réviser que le soir après m'être occupée de mon enfant. Beaucoup d'acquis de formation me servent dans la vie de tous les jours. »

DISPOSITIF DE FORMATION MODULAIRE DES PERSONNELS DE CATÉGORIE C

Objectif

Permettre aux publics visés de mettre en œuvre un parcours de formation afin d'élaborer un projet professionnel.

Contenus

Sept modules à la carte, de un à six jour(s) chacun :

- comprendre l'évolution de l'hôpital ;
- utiliser l'informatique sans appréhension ;
- qualité et sécurité dans les services techniques et logistiques ;
- travailler en équipe ;
- organisation du travail ;
- améliorer la qualité de sa communication professionnelle ;
- marchés publics et gestion des stocks.

Publics

Agents de catégorie C de la fonction publique hospitalière, en particulier les personnels techniques et ouvriers.





2

SÉCURISER LES ACTIVITÉS ET AMÉLIORER LES PRESTATIONS DE L'HÔPITAL

Démarches qualité, protocoles de traçabilité, technologies de plus en plus prégnantes : pour répondre toujours mieux à ces évolutions et à ces exigences, aux nouvelles attentes des patients et de leurs familles, la fonction publique hospitalière doit aujourd'hui s'attacher au développement des compétences clés... sauf à en payer le coût économique et social nous démontre ici Pascal Moulette. De Rouen à Belfort via Fleury-lès-Aubrais, nombre d'établissements l'ont bien compris. Et toute une chaîne d'acteurs se mobilise autour de cet enjeu, parfois à l'échelle d'une région comme en Normandie, afin de sensibiliser les cadres, repérer les publics, proposer des formations en lien avec la réalité des métiers.



EXPÉRIENCE

LE PARCOURS STUDIEUX DE FUTURS INFIRMIERS

Accompagner les agents dans leurs études promotionnelles pour leur donner la chance de réussir : c'est le pari du Centre Hospitalier Départemental Georges-Daumézon de Fleury-les-Aubrais (45). Depuis 2010, cet établissement propose aux agents ayant réussi le concours d'entrée à l'IFSI une aide méthodologique et une remise à niveau en sciences.

LES POINTS ESSENTIELS

Un constat : des agents ayant obtenu le concours d'entrée à l'IFSI rencontrent des difficultés

Une idée : une aide méthodologique et une remise à niveau

Un soutien : un établissement qui veut donner sa chance à chacun

Un parti pris : de petits effectifs et des formateurs dédiés

Un succès : plus aucun abandon en cours d'études, les agents décrochent leur diplôme

À trente-six ans, Valérie Allano exerce aujourd'hui le métier d'infirmière en hôpital psychiatrique et s'affirme « *professionnellement épanouie* ». Après avoir été secrétaire médicale pendant plusieurs années, elle devient aide-soignante et travaille pour plusieurs employeurs, dont le Centre hospitalier départemental (CHD) Georges-Daumézon à Fleury-les-Aubrais (45). L'établissement compte plusieurs unités d'hospitalisation à temps complet psychiatriques pour enfants et adultes (deux-cent-cinquante-trois lits), quarante structures extra hospitalières (Hôpital de jour (HJ), Centre médico-psychologique (CMP), Centre d'accueil thérapeutique à temps partiel (CATTP)), ainsi qu'un Ehpad de soixante lits. Au bout de quelques mois, Valérie Allano parle de son projet d'évolution à ses supérieurs : « *Je voulais devenir infirmière. M'occuper des autres, contribuer à leur guérison, les écouter, ce métier m'a toujours attirée.* » Elle passe alors devant un jury constitué du direc-

teur des soins, d'un cadre de santé, d'une infirmière et de la responsable de formation du centre hospitalier. Le but : vérifier le niveau de ses connaissances, faire le point sur son parcours et envisager son avenir professionnel. « *Au cours de ces entretiens, nous demandons à l'agent comment il se projette dans le métier d'infirmier,* précise Christèle Bienvenu, directrice des ressources humaines du CHD Georges-Daumézon. *Cela oblige à voir au-delà du concours ou de la première année d'étude.* » Et Marie-Noëlle Beunier, la responsable de formation, d'ajouter : « *Il ne suffit pas de dire je veux être infirmier, il faut aider à la construction d'un véritable projet personnel et professionnel qui soit en adéquation avec les besoins de l'établissement.* »

Grâce à son parcours et à son projet, Valérie Allano obtient le feu vert du centre hospitalier et accède ainsi à un parcours d'Études promotionnelles. « *Je me suis sentie vraiment soutenue par l'établissement, ça fait beaucoup de bien !* » La jeune



femme prépare le concours d'entrée à l'Institut de formation en soins infirmiers (IFSI) d'Orléans et l'obtient du premier coup. Très motivée, l'aide-soignante a cependant quelques appréhensions, notamment quant au rythme de la formation en école d'infirmier : « Je me demandais si j'allais être capable de me retrouver sur les bancs de l'école à nouveau. Quand on a arrêté les études il y a longtemps, comment rester concentrée plusieurs heures d'affilée en suivant un cours théorique en amphithéâtre ? Comment réussir à concilier ma vie personnelle et ce projet professionnel auquel je tenais tant ? C'était un peu stressant ! »

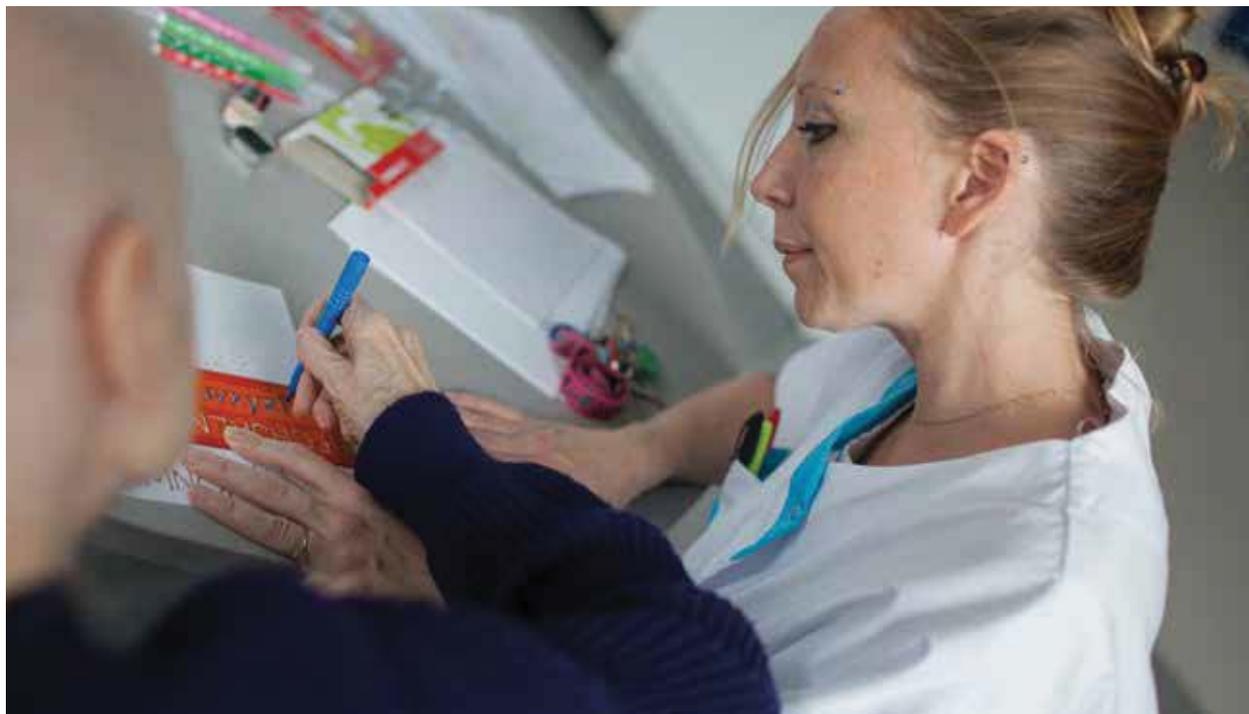
Au Centre hospitalier départemental (CHD) Georges-Daumézon, la direction a saisi l'importance d'accompagner les agents dans leur parcours de formation. « Au fil du temps, nous nous sommes rendus compte que certaines personnes se trouvaient en échec dès le premier semestre, certains abandonnaient même en cours de

route. Leurs difficultés résidaient dans les apports théoriques mais aussi dans l'organisation personnelle » se souvient Marie-Noëlle Beunier. Car une fois le concours réussi, le plus dur reste à venir : « Les études durent trois ans, ce n'est pas rien ! De plus, avec l'intégration du référentiel de formation Infirmier Diplômé d'Etat dans le dispositif LMD (Licence, Master, Doctorat), la formation est plus pointue dans les matières scientifiques. » De quoi décourager certaines personnes qui avaient pourtant été reçues au concours.

La direction, en lien avec les représentants du personnel siégeant au Comité technique de l'établissement (CTE), se met alors en quête de solutions. « Il nous fallait trouver un moyen de préparer les agents à ce qui les attendait dès leur arrivée à l'école » témoigne la responsable de formation. L'établissement contacte alors la Greta du Loiret afin de construire des modules de formation permettant aux agents de s'intégrer plus rapidement dans

« Construire des modules de formation permettant aux agents de s'adapter plus facilement à leur nouvelle vie d'étudiant »

leur nouvelle vie d'étudiant. « Notre objectif était de revenir sur certains points théoriques notamment en mathématiques et en biologie, mais également de permettre aux personnes d'apprendre à apprendre grâce à des conseils pratiques pour se concentrer, prendre des notes, acquérir des outils mnémotechniques... » Les modules d'aide méthodologique sont lancés en 2010. Plusieurs agents en bénéficient dès la première année. L'action sera récompensée



au niveau national un an plus tard avec un Grand Prix de l'ANFH.

«Lorsque le service formation de l'hôpital m'a appris l'existence de cette aide méthodologique, ça a décuplé ma motivation ! C'était une sacrée chance» sourit Valérie Allano. La jeune femme mesure rapidement que le niveau d'exigences est élevé : «Le programme était dense : j'ai revu des notions mathématiques comme les proportionnalités, fait des exercices de calculs de doses, renforcé ma maîtrise du vocabulaire médical, fait des résumés écrits, travaillé la communication orale... Des choses dont je me suis

«Le public présente un niveau de compétence et d'expérience très hétérogène»

servie ensuite à l'école et maintenant dans mon métier». Samira El Yousfi, ancienne aide-soignante de 36 ans aujourd'hui devenue infirmière, a elle aussi bénéficié des modules d'aide méthodologique en 2010 : «J'avais vraiment besoin de rafraîchir ma mémoire dans certaines matières comme la biologie. J'ai apprécié de pouvoir aller à mon rythme, poser des questions, revenir en arrière lorsque je n'avais pas bien compris quelque chose. C'était un sacré coup de pouce. On se sent décomplexée dans ce genre d'ambiance, même si c'était très studieux !»

Une journée par semaine, d'avril à juin, les agents hospitaliers troquent ainsi leur blouse contre leurs cahiers. Trois formateurs du Greta Loiret interviennent selon les matières. Christelle Gandouin dispense des cours de biologie et de mathématiques. «Je suis habituellement plus en contact avec des jeunes adultes sortis du système scolaire. Le public hospitalier a ceci de spécifique qu'il est très hétérogène au plan du niveau de connaissances et d'expérience,

témoigne la formatrice. Cela nécessite de s'adapter en permanence. Ce sont également des personnes souvent très motivées, parfois bien plus que certains apprenants plus jeunes qui ont pourtant plus de facilités à assimiler des cours !»

Pour se démarquer du système scolaire dont certaines personnes pourraient ne pas avoir gardé un bon souvenir, les formateurs ont imaginé des outils pédagogiques originaux et participatifs : «Il faut trouver l'équilibre entre théorie et pratique, maintenir l'attention des heures durant car ces personnes n'ont pas ou plus l'habitude d'être en formation», souligne Christelle Gandouin. J'ai donc réalisé des documents très colorés que le stagiaire peut remplir au fur et à mesure de la séance. Pour rendre les contenus plus facilement assimilables, j'ai ajouté des résumés, des chiffres clés et des définitions. » Deux à huit agents maximum participent aux séances : «Les gens hésitent moins à s'exprimer en petit comité, et cela permet de voir tout de suite si quelqu'un



décroche, estime Christelle Gandouin. *J'ai un programme pré-établi à suivre au cours des séances mais j'ai la liberté de pouvoir approfondir certains aspects selon la demande des apprenants.* » Cette année, la formatrice a ainsi consacré plus de temps à la biologie cellulaire, une matière « qui donne du fil à retordre » aux étudiants lors de la première année.

Pour Samira El Yousfi aussi cette préparation a été salutaire même si l'entrée à l'Institut de formation en soins infirmiers (IFSI) s'est avérée compliquée : « *Les premières semaines, j'étais épuisée. J'avais l'impression que rien ne s'imprimait dans ma mémoire, j'étais noyée, se souvient l'infirmière. Et puis j'ai pioché dans ce que l'aide méthodologique m'avait appris et les choses se sont passées de mieux en mieux. Je me répétais tous les jours quand on veut, on peut !* » Diplômée en juillet 2014, la jeune femme exerce aujourd'hui dans une unité fermée pour adultes du CHD Georges-Daumézon. Valérie Allano

« On me demande des conseils pour passer le concours d'infirmier »

travaille quant à elle dans un service de réinsertion de l'établissement psychiatrique : « *Mon métier me passionne, ça valait tous les efforts fournis pour y arriver.* » Depuis qu'elles sont devenues infirmières, Samira et Valérie suscitent l'admiration de certains collègues : « *De jeunes aides-soignantes sont parfois étonnées de découvrir que j'ai été à leur place avant, s'amuse Valérie. On me demande des conseils pour le concours d'entrée à l'école d'infirmière. Alors à chaque fois, je leur parle aussi de l'aide méthodologique pour que ce dispositif puisse profiter à d'autres personnes car il m'a bien servi !* »

APPRENDRE À APPRENDRE :

AIDE MÉTHODOLOGIQUE ET REMISE À NIVEAU AVANT L'ENTRÉE EN INSTITUT DE FORMATION EN SOINS INFIRMIERS (IFSI)

Objectifs

- réussir son parcours d'Études promotionnelles ;
- acquérir une méthodologie d'organisation
- s'intégrer plus rapidement et plus facilement dans la formation ;
- se remettre à niveau.

Contenus

- savoirs de base et compétences clés : français (lecture, compréhension, expression écrite, communication, vocabulaire médical...); mathématiques (unités et conversions, calculs de doses, proportionnalités...); biologie (échelles du monde du vivant, chronobiologie, biologie cellulaire, anatomie...);
- méthodologie et organisation : savoir prioriser les tâches ; prendre des notes ; faire des fiches de lecture ; s'aménager des temps de travail personnel...

Public : aides-soignants

EXPÉRIENCE

DES BRANCARDIERS ACCOMPAGNÉS AU CONCOURS D'AIDE-SOIGNANT, POUR UNE MEILLEURE QUALITÉ DE TRANSPORT DES PATIENTS

Professionaliser les agents : l'une des actions engagées par le CHU-Hôpitaux de Rouen afin d'optimiser la prestation de brancardage. En 2013-2014, l'établissement a ainsi mis en place une formation spécifique de remise à niveau destinée à des Agents de service hospitalier (ASH) souhaitant devenir aides-soignants.

En septembre 2014, quatre brancardiers du CHU-Hôpitaux de Rouen ont fait leur rentrée à l'Institut de formation d'aides-soignants (IFAS). Pour l'établissement, cette démarche s'inscrit dans un projet global : l'optimisation de la prestation brancardage. Associant direction des ressources humaines et direction des soins, validé par la Commission médicale d'établissement (CME) et le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), elle entend améliorer la qualité de la prise en charge lors des quelque vingt-mille transports internes effectués par an. «*Un des axes est la professionnalisation, explique Chrystelle Le Stum, cadre de santé. Nous souhaitons que les brancardiers qui sont Agents de service hospitalier (ASH) deviennent aides-soignants. Car le regard soignant apporte un plus : il permet de mieux réagir face à l'état du patient notamment. Il facilite aussi le dialogue avec les services de soins.*»

Toutefois, l'accès à l'école d'aides-soignants est souvent difficile pour les ASH. «*La plupart des brancardiers du CHU-*

Hôpitaux de Rouen qui y sont parvenus avaient auparavant échoué plusieurs fois à la sélection organisée par l'établissement. Le niveau exigé est en effet élevé.» D'où l'idée de leur proposer une remise à niveau en français, mathématiques et biologie. Un cahier des charges a été monté par le Greta, l'organisme prestataire. «*Le but était aussi de réhabituer ces agents à la formation. Certains ont quitté l'école depuis longtemps et quand on fait du brancardage, il peut être difficile de se retrouver assis en cours toute une journée !*»

Agés de trente à cinquante ans, les bénéficiaires ont suivi ce programme sur mesure de décembre 2013 à juin 2014, à raison d'une semaine par mois, en petit groupe. «*Nous avons misé sur le collectif pour faire jouer la solidarité. Ils se sont soutenus mutuellement, j'étais là en appui au besoin et à l'écoute, relate Chrystelle Le Stum. Tous l'ont très bien vécu, ils ont réussi le test final et continué leur chemin à l'institut de formation.*» Une autre action est maintenant envisagée dans le même objectif d'optimiser le brancardage, il s'agira cette fois de former les régulateurs.

FORMATION DE REMISE À NIVEAU POUR L'ENTRÉE EN ÉCOLE D'AIDES-SOIGNANTS

Objectifs

- > aider les bénéficiaires à accéder à l'Institut de Formation d'aides-soignants (IFAS) ;
- > leur permettre de renouer avec la formation ;
- > favoriser la professionnalisation.

Contenus (sur 240h)

- > français, mathématiques, biologie ;
- > connaissance de l'IFAS ;
- > tests blancs.

Publics

- > ASH du CHU-Hôpitaux de Rouen exerçant comme brancardiers ;
- > 5 personnes engagées dans la formation.

«La non maîtrise
des compétences clés
a un coût social,
économique, voire
des incidences
pour l'image de
l'organisation»



GRAND ENTRETIEN **PASCAL MOULETTE**

Maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Lumière Lyon 2 (IUT Lumière), **Pascal Moulette** s'intéresse aux pratiques des entreprises en matière de gestion de l'illettrisme et des compétences clés, et d'évaluation des actions de formation. Ses travaux commencés en 1997 ont fait l'objet de nombreuses publications. Il accompagne également les entreprises sur ces thématiques dans le cadre de recherches-actions.

L'APPROCHE COMPÉTENCES CLÉS ?

La notion de compétences clés se situe dans une approche universelle et concerne des savoirs génériques, comme la communication en français, la culture mathématique... C'est un socle commun de compétences utiles à tout moment et dans n'importe quelle situation professionnelle.

Ces compétences clés concernent tout un chacun mais font plutôt référence en réalité aux situations de travail de salariés de faible niveau de formation initiale : populations d'ouvriers et d'employés dans l'industrie, différents personnels ou agents dans les activités de service (entretien, hygiène et sécurité, espaces verts, etc.) ou encore dans l'hôtellerie-restauration. On est sur une logique d'action plus large que celle qui fait référence aux situations d'illettrisme, sur une approche moins stigmatisante, et plus directement en

lien avec l'emploi et l'employabilité. Comme pour l'illettrisme, le manque de maîtrise des compétences clés apparaît souvent à l'occasion d'un changement, quand l'organisation et les exigences évoluent, révélant chez certains salariés un manque de maîtrise par exemple de la lecture, de l'écriture ou du calcul. Mais, alors que pour l'illettrisme on a tendance à parler de difficultés ou de défaillances, lorsque l'on aborde la question par les compétences clés, on a généralement une autre approche. On essaye d'abord de savoir ce qui est su, quel est le savoir-faire détenu par le salarié ; on est dans une logique d'approfondissement de ces savoirs et savoir-faire et donc dans une logique qui permet de mieux valoriser l'existant.

Avoir une approche compétences clés signifie qu'on estime ces compétences indispensables aux besoins de l'organisation et à une bonne évolution dans celle-ci, de façon très « pratico-pratique ».

L'ÉTAT DES LIEUX SUR LA SENSIBILISATION DES ORGANISATIONS EN MATIÈRE DE COMPÉTENCES CLÉS ?

Sur cette problématique, les entreprises évoluent petit à petit. Elles évoluent en partie sous le poids de l'environnement car on a beaucoup parlé d'illettrisme ces derniers temps. L'illettrisme était Grande cause nationale 2013, il y a eu différentes interventions politiques sur le sujet et de nombreuses manifestations qui ont mis à jour cette thématique. Elles évoluent grâce au travail de l'ANLCI qui œuvre pour que les partenaires sociaux, les Opcas et les branches professionnelles s'emparent de cette problématique via la signature de nombreuses conventions au niveau national et régional par exemple. Elles évoluent aussi grâce aux nombreux moyens qui sont déployés pour remédier à ce phénomène d'illettrisme, tant par les politiques que par le tissu associatif ou le réseau illettrisme régional, ou encore les organismes de formation. Donc on observe une vraie volonté politique et institutionnelle de faire avancer les choses, qui devrait peu à peu irriguer les politiques RH dans les entreprises. Auparavant, les entreprises ne souhaitaient pas trop en parler : elles se sentaient probablement en partie fautives du maintien de situations d'illettrisme chez leurs salariés et surtout ne savaient pas comment aborder la question.

L'URGENCE À AGIR ?

La prise en compte du problème dépend beaucoup du contexte économique, et surtout du contexte technologique. On constate que les entreprises agissent quand elles sont confrontées à un pro-

blème d'assimilation des technologies par leurs salariés et donc à un enjeu d'employabilité et d'adaptation. Ce sont par exemple des salariés à qui on met une assistance informatisée dans les mains du jour au lendemain et qui ne savent pas l'utiliser parce qu'ils ont toujours fait par habitude, grâce à leur expérience et savoir-faire. Ce sont aussi simplement des salariés confrontés à des changements d'organisation du travail, de répartition des tâches, de rythme de travail... On a aussi une forme d'urgence – qui peut toucher le monde hospitalier – quand on entre dans une logique de certification, ou de démarche qualité. Car celles-ci exigent des procédures, de traçabilité par exemple, avec des éléments très formalisés et beaucoup d'écrits... Une entreprise tournée vers la satisfaction client, peut également être amenée à changer les habitudes des salariés. Les compétences clés sont alors particulièrement importantes parce qu'il faut de la réactivité, de la flexibilité, et que les salariés puissent être en capacité de s'adapter à ces nouvelles contraintes.

LES CONSÉQUENCES DE LA NON MAÎTRISE DES COMPÉTENCES CLÉS POUR LES ORGANISATIONS ?

La non maîtrise des compétences clés a trois types de conséquences : des conséquences sociales ; économiques et financières ; et qui relèvent de l'image. Au plan social, on parle souvent de mal-être au travail, car ce sont des salariés qui peuvent avoir peur que leurs difficultés soient mises à jour et qui adoptent des stratégies de dissimulation ou de contour-

« La formation peut produire un retour sur investissement rapide »

nement de leur « handicap ». Ce sont par exemple des salariés qui préfèrent travailler la nuit parce qu'ils sont moins sollicités, parce qu'il y a moins de personnel et parce qu'ils maîtrisent mieux leur environnement. Au plan économique, la non maîtrise des compétences clés peut générer de l'absentéisme, en raison de cette altération du bien-être dans l'entreprise, et donc des coûts directs de remplacement et de recrutement. Elle entraîne aussi des coûts dits « cachés » liés à des dysfonctionnements : gaspillages de matière, temps perdus, temps passés à régler des problèmes dus par exemple à la mauvaise compréhension d'une consigne, moindre productivité, etc. Mon travail en recherche-action consiste notamment à identifier et à évaluer ces coûts et ces déperditions d'énergie afin de sensibiliser les entreprises et organisations. L'an dernier, dans une entreprise de l'industrie agro-alimentaire, sur un service logistique d'une vingtaine de salariés, nous sommes arrivés à quantifier de telles anomalies pour plus de cent soixante mille euros par an. Puis nous avons travaillé sur des actions de formation précises en lien direct avec les besoins des salariés, en travaillant sur les situations de travail et tous les supports utilisés sur le poste de travail. Quatre mois après, nous avons



constaté et mesuré une baisse de 45 % des dysfonctionnements initialement détectés. La formation peut donc produire un retour sur investissement rapide. Enfin, avoir des salariés en difficulté sur les compétences clés, qui vont par exemple être au contact des clients, des visiteurs ou des patients à l'hôpital, cela impacte forcément l'image de la structure et la qualité de la prestation.

LES FREINS À LA FORMATION ?

Concernant la formation aux compétences clés, les freins proviennent des organisations, et/ou des salariés, et/ou de leur hiérarchie. Tout d'abord, l'illettrisme reste un phénomène caché, voire tabou, et peu connu de l'environnement de travail. Cette ignorance est une première cause de blocage et c'est souvent à l'occasion d'un changement organisationnel que l'entreprise découvre le

phénomène. Ensuite, les organisations ont estimé longtemps que ce n'était pas si grave si des salariés faiblement qualifiés ne suivaient pas de formation, au regard de l'emploi occupé. Aujourd'hui, compte tenu de la situation économique, elles n'ont pas forcément intérêt à former tout le monde parce qu'elles n'ont pas les moyens de faire progresser tout le monde et d'augmenter les rémunérations. Elles considèrent également que les formations de ce type sont plus coûteuses et plus complexes à mettre en place, ou ne sont pas de leur ressort, et elles s'interrogent quant au retour sur investissement. Il y a aussi des responsables hiérarchiques peu ou pas impliqués sur ces problématiques et qui ne vont pas accompagner le salarié. La démarche personnelle est alors plus compliquée. D'autant que ces personnes cumulent souvent les handicaps. Quand on connaît des difficultés à lire, écrire et

compter, les répercussions peuvent en effet être importantes sur la vie sociale et familiale. Enfin, certains salariés sont réfractaires à l'idée de partir en formation. Ils ne s'en sentent pas capables et pensent qu'ils seront stigmatisés parce que cela leur rappelle une période traumatisante d'échecs scolaires.

LES ACTEURS À MOBILISER EN INTERNE ?

Un projet sur les compétences clés ne marchera que s'il y a une vraie volonté politique au sein de l'entreprise. De plus, le salarié concerné doit sentir qu'il a l'appui de sa hiérarchie et de son environnement en général : cela veut dire qu'on compte sur lui dans le développement et l'avenir de l'entreprise, que sa démarche s'inscrit dans une perspective. C'est particulièrement important pour quelqu'un qui jusqu'alors, pouvait avoir honte de sa situation. Une mobilisation de l'encadrement paraît donc incontournable. Il faut notamment que le responsable de proximité soit impliqué dans le parcours de formation pour que l'action engagée profite à tous, au salarié et à l'organisation. C'est lui qui saura quelles compétences pourraient être transférables sur le lieu de travail, quelles nouvelles responsabilités pourraient être confiées, ou comment réorganiser les tâches en fonction de ce qui a été acquis. Les syndicats ont aussi un rôle à jouer comme partenaires de la direction et comme relais auprès des personnels. La médecine du travail, qui traite des situations de stress et de mal-être, peut également être associée en tant qu'acteur ressource pour connaître l'ampleur et l'évolution du phénomène.

EXPÉRIENCE

LES COMPÉTENCES CLÉS AU SERVICE DE L'INTÉGRATION DES EMPLOIS PRÉCAIRES

Investir pour l'avenir dans la formation : une mission confiée par l'Etat aux établissements faisant appel aux contrats aidés. Dans ce cadre, le Centre hospitalier de soins de longue durée (CHSLD) du Territoire de Belfort (Bavilliers) accompagne des agents vers la qualification via une action de remise à niveau.

LES POINTS ESSENTIELS

Un constat : des agents en contrats aidés ont du mal à écrire, compter...

Une obligation : le soutien à la formation des Emplois d'avenir et du Contrat unique d'insertion – Contrat d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE)

Une solution : la remise à niveau en perspective d'un projet professionnel

Une démarche : celle d'un établissement qui s'engage pour la qualification

Un bénéfice escompté : anticiper des besoins en personnel

Entretien, restauration, soins aux personnes âgées... Au Centre hospitalier de soins de longue durée (CHSLD) de Belfort (Bavilliers), une trentaine d'agents sous contrats aidés renforcent les équipes. Peu ou pas diplômés, en difficulté sur le marché du travail, ils ont été recrutés en Emploi d'avenir ou en Contrat unique d'insertion – Contrat d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE). « Pour eux, c'est l'occasion d'acquérir une expérience et de réaliser un projet professionnel. Pour nous, c'est l'occasion d'avoir des jeunes motivés que nous allons aider à évoluer » explique Sonia Chiesa, directrice des ressources humaines. Dans cette optique, l'établissement franc-comtois a mobilisé un dispositif complet de formation. Celui-ci peut inclure des préparations aux concours ou des formations qualifiantes. Il prévoit en amont un positionnement et au besoin, une remise à niveau. « Des agents visent souvent des métiers où le minimum indispensable n'est pas acquis, argue Sonia

Chiesa. Parfois, au moment de remplir le dossier d'embauche, on s'aperçoit que certains écrivent phonétiquement ou ne comprennent pas les énoncés. »

Agent de bio-nettoyage en CUI-CAE, Estelle Georges*, 26 ans, fait partie des bénéficiaires. Son but ? Devenir aide-soignante. « J'ai un niveau bac comptabilité. Je voulais corriger mes lacunes en mathématiques et surtout en français : j'appréhende cette matière au concours car elle compte pour le plus grand nombre de points » confie la jeune femme. Sophie Gustave a le même âge et la même ambition. En Emploi d'avenir, elle a intégré l'équipe de soins dans une unité Alzheimer. Elle aussi a décidé de revoir ses bases en vue d'entrer en école d'aides-soignants : « Ayant arrêté mes études après un Brevet d'études professionnelles (BEP) vente, il m'a paru utile de réactiver ce que j'avais appris. De plus, la formation m'a exercée à l'épreuve de l'oral. » Estelle Georges envisage maintenant d'effectuer



la préparation au concours proposée par le CHSLD. Sophie Gustave l'a elle déjà suivie et obtenu son diplôme en juillet 2015.

Les compétences clés composent ainsi le socle de parcours d'insertion aux objectifs variés : diplôme d'aide-soignant mais aussi Certificat d'aptitude professionnel (CAP) de cuisinier, d'agent hôtelier, ou Titre Professionnel d'assistante de vie. « De 2014 à mi-2015, sept agents ont bénéficié de la remise à niveau, précise Adeline Kleiber, collaboratrice alors en charge des contrats aidés. D'autres ont été positionnés mais n'ont pas voulu s'inscrire pour contraintes personnelles. D'autres encore ont été orientés vers un dispositif Français langue étrangère (FLE)**. » Les employeurs de personnes en Emplois d'avenir et CUI-CAE doivent en effet leur offrir une seconde chance de se former. Toutefois ici, l'engagement dépasse l'obligation légale. « Nous accordons beaucoup d'importance à l'accompagnement des premiers niveaux de qualification, souligne

Sonia Chiesa. *Cela participe d'une tradition sociale de l'établissement. Il y a aussi un intérêt pour la structure : favoriser la réussite constitue un moyen de faire face au turn-over et aux départs en retraite. »*

Cette démarche implique un fort investissement, ajoute Adeline Kleiber : « Il faut vraiment être disponible auprès de ces publics afin d'assurer un soutien et un suivi. » Par exemple, pour les Emplois d'avenir, quatre bilans par an sont réalisés. DRH, cadre superviseur, tuteur et conseiller de la Mission locale évaluent ensemble le travail de l'agent et font le point sur la formation, « les connaissances assimilées et besoins éventuels. » Grâce à ce dispositif, la carrière débutante de Sophie Gustave a fait un bond. « Un beau parcours en deux ans ! J'ai commencé par le ménage puis les toilettes des résidents, en doublon. L'année prochaine, je passerai aide-soignante et ce sera à mon tour de former les stagiaires. »

ACTION DE REMISE À NIVEAU « COMPÉTENCES CLÉS ET SAVOIRS DE BASE »

Objectifs

Permettre aux jeunes en Emplois d'avenir de développer et/ou d'acquérir les savoirs de base et compétences clés :
 → « communication écrite et orale » ;
 → « mathématiques et logique » ;
 → « numérique » ;
 → autonomie dans les apprentissages et le contexte professionnel ;
 → compétences sociales et civiques (vie en société, communication, travail en équipe...)

Contenu

Adapté aux besoins des stagiaires, sur 120 à 150 heures.

Publics

Personnels en Emplois d'avenir (et CUI-CAE sur dérogation) des établissements de la FPH en Franche-Comté.

* Ces nom et prénom ont été modifiés à la demande de l'intéressée

** voir lexique p. 6



COMPÉTENCES CLÉS EN SITUATION PROFESSIONNELLE

dans les coulisses de la conception des formations,
avec Isabelle Danet du CAFOC de Nantes

Formatrice consultante au CAFOC de Nantes, pôle régional d'expertise et de compétences de l'Éducation nationale, Isabelle Danet est intervenue auprès de l'ANFH Basse-Normandie et Haute-Normandie. Sa mission ? Créer un dispositif de développement des compétences clés, ancré dans les situations professionnelles des agents de la fonction publique hospitalière.

Pouvez-vous nous préciser la finalité et l'originalité du projet mené pour l'ANFH ?

La finalité était de créer un outillage pour le repérage des acquis et des besoins en compétences clés, ainsi qu'un dispositif de formation associé, à partir des situations réelles de travail. Cette démarche repose notamment sur la « didactique professionnelle » et les théories développées en ce domaine par Gérard Vergnaud ou encore Pierre Pastré. C'est une approche née dans les années 1990 qui a pour but d'analyser le travail en vue de la formation des compétences professionnelles, et qui se centre ainsi beaucoup plus sur l'activité que sur les savoirs. L'idée est que toute personne a une certaine conceptualisation de ce qu'elle fait lorsqu'elle agit en situation, et donc, l'analyse du travail constitue un instrument d'apprentissage essentiel, par sa dimension réflexive.

Selon quelle méthodologie avez-vous procédé ?

Ce chantier a été conduit avec un comité de pilotage regroupant entre autres acteurs, les partenaires sociaux. Il a duré deux ans et s'est déroulé en six grandes étapes, selon une méthodologie que nous avons éprouvée sur d'autres projets de ce type menés pour des OPCA. La première a consisté à identifier les métiers prioritaires ; la seconde, décisive, à observer les situations de travail dans les métiers ciblés. La troisième et la quatrième ont permis de construire les référentiels de compétences clés en situation professionnelle (RCCSP) contextualisés « fonction publique hospitalière », puis l'architecture modulaire de formation. Enfin, lors de la cinquième étape, a été défini le cahier des charges à l'attention des organismes de formation. La sixième a elle porté sur la conception de la démarche de repérage des besoins de formation.

Quels métiers prioritaires ont été retenus et pour quelles raisons ?

Dans ce type de projet, on commence toujours par cibler les métiers où les salariés sont le plus en difficulté sur les compétences clés et bloqués dans leur évolution à cause de cela. Le travail pour l'ANFH s'est effectué via des entretiens avec des personnes expertes (membres d'ins-

« Une approche qui se centre beaucoup plus sur l'activité que sur les savoirs. »

tances, directeurs d'établissements et DRH, représentants des salariés) mais aussi via une analyse documentaire sur les métiers. Au final, huit métiers ont été identifiés : agent d'accueil, de bio-nettoyage, de blanchisserie, de production culinaire, de restauration, de maintenance, aide-soignant et brancardier.

Que signifie concrètement « observer les situations de travail » à l'étape suivante ?

En l'occurrence, seize agents ont été observés, soit deux pour chaque métier, dans leur quotidien de travail en Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), CHU, Maison d'accueil spécialisée (MAS)... Chaque observation a duré environ trois heures. Le principe est de noter les situations dans leur dynamique et leur continuité afin de percevoir les compétences clés mobilisées. Ainsi, quand nous regardons l'agent de blanchisserie s'occuper du linge propre – repérer les pièces déchirées, choisir le bon programme de séchage, communiquer avec ses collègues sur le suivi des opérations, remplir le bon de sortie sur informatique... –, nous chaussons nos lunettes « compétences clés » pour faire ressortir de ces activités les attendus principaux (bonne coordination au sein de la chaîne, concentration, etc.) On obtient alors une description de l'activité dans

sa dynamique, comprenant chaque action réalisée ainsi que les enchaînements reliant ces actions.

Comment de là, arrive-t-on à une architecture de formation ?

Nous nous sommes appuyés sur la matière brute recueillie mais aussi sur des référentiels existants – dont le RCCSP de l'ANLCI – pour bâtir des référentiels de compétences clés en situation professionnelle, au plus près de l'activité. On établit de cette façon pour chaque métier des listes de compétences clés que l'agent doit maîtriser pour pouvoir gérer des situations de travail de A à Z, et qu'il va falloir au besoin travailler en formation. Par exemple, pour l'agent de maintenance, s'informer par soi-même sur de nouvelles techniques de bricolage relève d'une compétence d'initiative pour « tirer parti de son expérience ». Et ce sont ces compétences clés transversales à tous les métiers que l'on va décliner en modules de formation, comme aussi « améliorer son sens de l'organisation et de l'orientation » ou « respecter les règles et codes en vigueur dans l'établissement ». A partir de là, on demande aux organismes de formation d'élaborer une progression pédagogique.

LES COMPÉTENCES CLÉS MOBILISÉES EN SITUATION PROFESSIONNELLE AU QUOTIDIEN

Si les activités de travail sont spécifiques à chaque métier et à chaque poste, les compétences clés sont elles transversales à tous les métiers. Un même module de formation peut ainsi regrouper des agents de métiers différents, car l'objectif est bien de renforcer la communication écrite, l'organisation, l'utilisation de l'informatique... Il appartient en ce cas au formateur de proposer des animations pédagogiques permettant à chacun de travailler sur la compétence clé ciblée en lien avec les situations professionnelles qu'il est amené à rencontrer. Comportant six modules différents et ancré dans les situations professionnelles, le dispositif de développement des compétences clés développé dans les pages qui suivent est proposé par les ANFH Basse-Normandie et Haute-Normandie.



COMPRENDRE ET COMMUNIQUER À L'ORAL

Agent de production culinaire

- prend fidèlement en compte les informations données à l'oral par le chef
- informe oralement ses collègues sur l'avancée de son travail
- explique à l'équipe de façon claire un incident survenu en cuisine

Agent d'accueil

- garde une attitude cordiale en toutes situations
- reformule justement les informations orales données par ses interlocuteurs
- adapte sa communication à chaque interlocuteur, sans discrimination
- gère les situations où le visiteur exprime son mécontentement

COMPRENDRE ET COMMUNIQUER À L'ÉCRIT

Agent de production culinaire

- prend en compte les informations inscrites au tableau par le chef
- remplit l'ensemble des documents en lien avec la traçabilité
- note lisiblement le type de régime sur une portion individuelle
- traduit lors d'une préparation les préconisations écrites du service diététique

Agent d'accueil

- reporte à l'écrit un nom donné à l'oral
- transmet dans le cahier de liaison les informations importantes
- traduit à l'oral les informations lues sur le logiciel d'accueil
- rédige de petites notes d'information à l'attention des visiteurs



GÉRER L'ESPACE-TEMPS ET MOBILISER LES OUTILS MATHÉMATIQUES

Agent de production culinaire

- installe son poste de travail en fonction de la place disponible
- gère son temps lors de la préparation des denrées
- calcule la quantité globale d'ingrédients à partir de doses individuelles
- adapte des quantités en fonction du nombre de convives

Agent d'accueil

- situe l'emplacement de chaque service de l'établissement
- calcule la durée nécessaire pour se rendre dans un service
- identifie le chemin le plus court d'un point à un autre de l'établissement

UTILISER LES OUTILS INFORMATIQUES

Agent de production culinaire

- consulte l'ordinateur pour imprimer la fiche technique d'une recette
- remplit les documents de traçabilité informatisés
- remplit le bon de commande en fonction des produits manquants en réserve
- transmet un mail avec pièce jointe à un fournisseur

Agent d'accueil

- navigue dans le logiciel d'accueil pour trouver les informations recherchées
- repère et remédie à des dysfonctionnements simples du logiciel d'accueil
- effectue les manipulations classiques : prises de communication, transferts...
- ouvre et envoie des messages avec pièce jointe en interne



RESPECTER LES RÈGLES ET LES CODES

Agent de production culinaire

- applique scrupuleusement les règles d'hygiène en cuisine
- explique et applique les grands principes de la méthode HACCP (Hazard analysis critical control point > Analyse des dangers et points critiques)
- connaît et respecte les consignes inhérentes à un type de régime alimentaire

Agent d'accueil

- connaît la marche à suivre en cas d'incendie
- applique la charte de bientraitance en vigueur dans l'établissement
- applique le règlement pour les visites de patients
- adapte ses gestes et postures pour préserver son physique

TIRER PARTI DE SON EXPÉRIENCE POUR ÉVOLUER PROFESSIONNELLEMENT

Agent de production culinaire

- trouve un moyen pour garder en mémoire une recette réussie
- se constitue une fiche pour réaliser les conversions plus facilement
- accompagne un nouveau lors de sa prise de poste

Agent d'accueil

- met au point une stratégie pour ne pas se laisser déconcentrer
- crée des outils dans une logique d'amélioration de la qualité de l'accueil
- trouve des moyens de maintenir une présentation de soi stable à tout moment

O U T I L

DES OUTILS POUR REPÉRER DES DIFFICULTÉS DANS LA MAÎTRISE DES COMPÉTENCES CLÉS

Les délégations régionales ANFH PACA, Basse-Normandie et Haute-Normandie ont créé des outils pour repérer les besoins en matière de compétences clés. Ils s'utilisent à des stades différents de la démarche et n'ont pas tout à fait le même objectif.



GRILLE D'AUTODIAGNOSTIC ÉTABLISSEMENT

En 2014, l'ANFH Provence-Alpes-Côte d'Azur a mené une enquête destinée à repérer les déficits en compétences clés au sein des effectifs de la fonction publique hospitalière.

Onze mille agents ont été concernés par cette étude.

Les services ressources-humaines et formation des établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux ont reçu, pour les soutenir pendant le recensement un ensemble d'outils (supports de communication interne, grilles excel, ressources documentaires...).

Quelques extraits sont livrés ci-dessous.

Les cabinets Co&Sens et Antipodes ont réalisé l'ensemble des outils mis à disposition des établissements impliqués dans le projet.

LE NIVEAU DE CERTIFICATION DE L'AGENT EST-IL ?

Certification adaptée au métier	Sans certification ou inférieure à celle souhaitée pour le métier	Supérieure à celle souhaitée mais inadaptée	Lié au métier mais inadaptation potentielle au vu des évolutions de l'environnement et du métier
Ex: l'agent détient un diplôme en lien avec le métier, dont le niveau correspond au niveau souhaité.	Ex: l'agent a été recruté sans titre ni diplôme.	Ex: l'agent est détenteur d'un diplôme sans lien avec le métier qu'il exerce.	Ex: l'agent est détenteur d'un BEP, mais aujourd'hui un BacPro serait demandé.

COMMENT RECENSER DES PROBLÉMATIQUES DE SAVOIRS DE BASE ?

Les savoirs de base constituent un socle de compétences nécessaires à la vie quotidienne, sociale et professionnelle.

Ce socle repose sur les compétences de communication (communication orale, lecture et communication écrite), mathématiques et cognitives (raisonnement logique, repérage dans l'espace et le temps).

Le recensement se fait sur la base de quatre types de situations.

L'AGENT EST IL CONCERNÉ PAR UNE PROBLÉMATIQUE « SAVOIRS DE BASE » ?

Pas de besoin exprimé ou identifié	Besoin exprimé par l'agent	Besoin constaté par l'encadrement	Besoin supposé par l'encadrement
Ex: l'agent n'a pas exprimé de besoin et l'encadrement n'a pas repéré d'indicateur de difficulté.	Ex: l'agent a déjà fait une demande de formation de type « remise à niveau ».	Ex: l'encadrement a pu identifier un ou plusieurs indicateurs clairement identifiables	Ex: l'encadrement a pu remarquer un ou plusieurs indicateurs pouvant évoquer des difficultés

QUELS TYPES DE SAVOIRS DE BASE SONT CONCERNÉS PAR LES SITUATIONS IDENTIFIÉES ?

Besoin exprimé par l'agent				Besoin constaté ou supposé par l'encadrement			
ÉCRIT	ORAL	CALCUL	RAISONNEMENT / ORGANISATION	ÉCRIT	ORAL	CALCUL	RAISONNEMENT / ORGANISATION

GRILLE DE REPÉRAGE DES BESOINS AGENT

Cette grille de diagnostic agent liste une série d'indicateurs classés en six rubriques, des rubriques relatives aux six modules de l'offre de formation associée. Une partie est à remplir par l'agent, l'autre par l'encadrant. Cet outil permet au cadre et à ses équipes d'identifier les compétences à renforcer, il a pour finalité de valider le besoin de l'agent.

Nom de l'agent : _____ Nom de l'encadrant : _____

INDICATEURS	À REMPLIR PAR L'AGENT				À REMPLIR PAR LE CADRE				DÉCISIONS COMMUNES
	Ne me concerne pas	Je le fais bien	Je rencontre des difficultés	Je n'y arrive pas	Ne concerne pas l'agent	Le fait bien	Rencontre des difficultés	N'y arrive pas	
MODULE 1									
S'exprime de manière compréhensible									Communiquer à l'oral <input type="checkbox"/> Besoins ++ <input type="checkbox"/> Besoins + <input type="checkbox"/> Besoin 0
Comprend et applique les consignes données à l'oral									
Adapte sa communication au profil des résidents/patients									
Respecte les principes de bienveillance chaque fois qu'il/elle communique avec le patient/résident									
Rend compte d'un incident, d'une situation, de manière structurée									
MODULE 2									
Comprend les principaux sigles présents dans le quotidien de travail									Communiquer à l'écrit <input type="checkbox"/> Besoins ++ <input type="checkbox"/> Besoins + <input type="checkbox"/> Besoin 0
Comprend et applique les prescriptions et consignes écrites									
Rédige des petites notes, messages à l'attention des collègues									
Remplit des fiches en reportant des mots ou en cochant des cases									
Réalise un compte rendu de réunion d'équipe									
MODULE 3									
Se situe géographiquement dans l'établissement									Gérer l'espace-temps et mobiliser les outils mathématiques <input type="checkbox"/> Besoins ++ <input type="checkbox"/> Besoins + <input type="checkbox"/> Besoin 0
Prend le chemin le plus court pour aller d'un point à un autre									
Estime avec justesse la durée nécessaire pour réaliser chaque activité, y compris en conditions dégradées									
Utilise les outils mathématiques nécessaires au quotidien									
Réalise les conversions pour faire face à certaines situations									

INDICATEURS

À REMPLIR
PAR L'AGENT

À REMPLIR
PAR LE CADRE

DÉCISIONS
COMMUNES

	Ne me concerne pas	Je le fais bien	Je rencontre des difficultés	Je n'y arrive pas	Ne concerne pas l'agent	Le fait bien	Rencontre des difficultés	N'y arrive pas	
--	--------------------	-----------------	------------------------------	-------------------	-------------------------	--------------	---------------------------	----------------	--

MODULE 4

A une vision claire des fonctionnalités des logiciels professionnels									Maîtriser les outils informatiques <input type="checkbox"/> Besoins ++ <input type="checkbox"/> Besoins + <input type="checkbox"/> Besoin 0
Utilise les applications du logiciel correspondant à sa fonction									
Se déplace aisément dans le logiciel									
Transmet un courriel avec pièce(s) jointe(s)									
Effectue une recherche sur Internet en lien avec son métier									

MODULE 5

Applique les normes et règles (hygiène, sécurité, confidentialité...)									Respecter les règles et les codes <input type="checkbox"/> Besoins ++ <input type="checkbox"/> Besoins + <input type="checkbox"/> Besoin 0
Applique le règlement intérieur de l'établissement									
Applique les chartes des patients/résidents en vigueur									
Informe objectivement le/la collègue qui ne respecte pas une règle									
Décrit les conséquences du non respect des règles et des codes									

MODULE 6

Présente et décrit son poste, les compétences, les points de vigilance									Tirer parti de son expérience <input type="checkbox"/> Besoins ++ <input type="checkbox"/> Besoins + <input type="checkbox"/> Besoin 0
Trouve ses propres moyens pour mémoriser certaines informations, pour améliorer son organisation etc.									
Est conscient de ses points forts et de ses axes d'amélioration									
Sait guider efficacement un(e) collègue lors de sa prise de poste									
Est dans un processus d'évolution constante par rapport à son poste, sa carrière									

SAVOIRS DE BASE

COMMENT LE CNFPT AIDE LES COLLECTIVITÉS À S'EMPARER DU SUJET

Depuis 2010, le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) sensibilise les collectivités aux problématiques des savoirs de base et propose des parcours de formation personnalisés aux agents en difficulté. Exemple à la Ville de Niort (79).

LES POINTS ESSENTIELS

Un fait : des agents de la fonction publique territoriale ont des difficultés sur les compétences de base

Une réponse : le CNFPT construit des outils et des parcours de formation

Un préalable : la sensibilisation des collectivités employeurs

Une exigence : adapter ces formations au plus près des besoins

Un bilan : des agents reprennent confiance et utilisent leurs acquis dans leur métier



Elles me compliquaient le quotidien, mais je m'étais habitué à mes lacunes» reconnaît Philippe Métayer, du service propreté urbaine de la Ville de Niort (79). Adjoint technique principal deuxième classe, il est sorti du système scolaire en classe de sixième. «*J'ai accumulé des problèmes avec l'écriture, la lecture, le raisonnement.*» Il y a quelques mois, les ressources humaines de la municipalité lui proposent une remise à niveau. «*J'ai tout de suite accepté. C'était une seconde chance qu'on m'offrait.*»

Des agents comme Philippe Métayer, la Ville de Niort estime en compter 10% au sein de ses effectifs. Espaces verts, bâtiment, services sociaux... tous les métiers sont concernés. Depuis 2008, la collectivité s'est emparée de la question : «*Nous avons commencé à construire des parcours de formation et à partir de 2010, le CNFPT nous a accompagnés pour monter en puissance. Nous sommes passés de dix agents formés par an au double aujourd'hui*» dé-

taille Nathalie Martin, chargée de l'emploi et de la formation au service gestion des emplois et des compétences de la Ville et du Centre communal d'action sociale (CCAS) de Niort. Aujourd'hui, la municipalité travaille en étroite relation avec le CNFPT pour orienter ses agents vers des parcours de formation adaptés.

«*Les collectivités ont parfois du mal à utiliser les bons mots pour parler de savoirs de base et d'illettrisme. Notre rôle est de les aider à s'approprier le sujet*» affirme Josiane Deveaud, conseillère formation – responsable du service évolution professionnelle et observation à la délégation régionale Poitou-Charentes du CNFPT. Cette structure, qui a signé un partenariat

10% des agents seraient concernés à la Ville de Niort



avec l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI), a donc imaginé un guide de sensibilisation à leur usage. «*Il donne des définitions et propose des outils pour repérer les éventuelles difficultés des agents, précise Josiane Deveaud. C'est une première entrée.*»

Pour aller plus loin, l'organisme a également créé une «*mallette illettrisme*» avec des témoignages de personnes ayant suivi une formation aux savoirs de base. Depuis 2012, le CNFPT propose en effet des parcours sur mesure pour les agents de la fonction publique territoriale en difficulté sur les compétences clés, cinq-cent-soixante-deux personnels territoriaux y ont déjà participé en Poitou-Charentes. Tout commence avec des Journées de positionnement accompagnées (JPA) : «*Pour mettre en place un climat de confiance avec les agents et lever leurs craintes, ils sont invités à se présenter avec une personne de leur collectivité*» précise Josiane Deveaud. Sur place, les stagiaires passent une série de

«*Objectif? Acquérir les compétences fonctionnelles pour la vie courante*»

tests afin de déterminer leurs besoins en formation.

Philippe Métayer s'est ainsi vu proposer une formation aux savoirs de base de dix-sept jours. «*L'objectif est d'acquérir le niveau de compétences fonctionnelles pour la vie courante*» précise le CNFPT. De février à juin 2015, Philippe a côtoyé quinze autres agents territoriaux de la région, une journée par semaine. «*Au début, je n'étais pas très à l'aise puis le formateur nous a expliqué qu'on n'était pas là pour être jugés mais progresser, se souvient-il. J'avais peur que ce soit comme un retour à l'école, mais l'approche était différente, toujours en rap-*

port avec notre métier.» Les apprenants sont revenus sur de nombreuses notions de français, de mathématiques et de raisonnement (orthographe, géométrie, repérage dans l'espace...) «*Il a fallu se remettre dans le bain, apprendre par cœur parfois, je n'avais plus l'habitude.*» Rapidement, il se sent plus assuré : «*J'ai appris des choses qui m'ont beaucoup servi au quotidien. Maintenant je sais préparer moi-même une débroussailleuse en effectuant les mélanges avec les bonnes proportions, je suis capable de me repérer sur un plan lorsque je dois intervenir dans la ville. Ça me facilite la vie!*» Philippe Métayer s'est tellement «pris au jeu» qu'il vient de s'engager dans un parcours de perfectionnement des savoirs de base. Il envisage même de passer l'examen d'adjoint technique première classe pour évoluer dans sa carrière : «*Je me dis que c'est possible. La formation m'a donné envie d'aller plus loin, j'ai retrouvé une certaine confiance en moi et en mes capacités.*»

CADRE DE PROXIMITÉ

UN RÔLE ESSENTIEL DANS LE REPÉRAGE ET LE DIALOGUE AVEC L'AGENT EN DIFFICULTÉ

Anne-Marie Rufau est cadre de santé à l'EHPAD Saint-Jacques de Grenade-sur-Garonne (31). Pour cette professionnelle, le rôle du cadre de proximité est crucial dans le repérage et la prise en charge des difficultés de certains agents avec les compétences clés.

« Il n'est pas simple de repérer les difficultés des personnes, cela exige de la vigilance » prévient Anne-Marie Rufau, cadre de santé à l'EHPAD Saint-Jacques de Grenade-sur-Garonne (31). Dans cet établissement travaillent cent-quatre-vingt-trois personnes. La notion d'équipe prend ici tout son sens : « C'est compliqué de connaître tout le monde, de suivre l'évolution de chaque agent, de cerner les besoins, explique Anne-Marie Rufau. Il faut être à l'écoute et échanger avec ses collègues. » C'est en étant sur le terrain et en échangeant avec les autres membres de l'encadrement qu'elle a pu noter certaines difficultés dans les services : « Ils sont au contact direct des agents, ils peuvent dialoguer avec eux et faire remonter des soucis de compréhension de textes lors des transmissions, des problèmes de mémorisation. » Pour Anne-Marie Rufau, un faisceau d'indices est nécessaire afin d'éviter toute conclusion trop hâtive : « Ce peut être une personne qui

ne remplit pas une procédure de façon récurrente, qui refuse d'aller en formation loin de chez elle, qui ne fait que cocher des cases sans jamais rédiger de compte rendu, etc. » Un agent « oublie » de rédiger certains documents de transmission ? « Cela ne veut pas forcément dire qu'il est en situation d'illettrisme ! » insiste la cadre de santé.

Dans ce contexte de repérage, le cadre a un rôle central : « Il est le garant de la qualité des soins, c'est une mission très importante qui passe par la communication, l'organisation du travail, la traçabilité. Bien repérer, c'est déjà agir. » Véritable courroie de transmission entre les agents et les acteurs de l'établissement en charge de la mise en place des dispositifs de formation (service des ressources humaines, service de formation...), le cadre de proximité doit savoir faire preuve de tact quand il aborde le sujet de la maîtrise des compétences clés : « Parler d'illettrisme est très stigmatisant, il est important d'utiliser un

vocabulaire plus valorisant, estime Anne-Marie Rufau. Inviter l'agent à s'exprimer, lui demander ce que l'établissement peut faire pour l'aider dans son travail, reprendre les points de difficulté sans mettre la personne en échec, voilà selon moi quelques pistes pour commencer à installer le dialogue. » Au fil des réunions de travail entre cadres dans la perspective de la construction du volet « illettrisme et compétences clés » du projet social, une interrogation a été soulevée : à quel moment évoquer le sujet des compétences clés avec les agents potentiellement en difficulté ? « Notre objectif consiste à permettre aux agents de progresser dans leurs pratiques et de consolider leur parcours professionnel. A ce titre, l'entretien annuel de formation me semble tout à fait indiqué pour commencer à parler des difficultés que peuvent rencontrer certaines personnes dans leur poste. »

AIDER LES PROFESSIONNELS CONFRONTÉS À L'ILLETTRISME EN RÉGION MIDI-PYRÉNÉES

L'ANFH Midi-Pyrénées s'est engagée dans un vaste programme de sensibilisation et de formation sur la question de l'illettrisme depuis 2014. Les précisions de Virginie Hoffmann, déléguée régionale ANFH Midi-Pyrénées.

Pourquoi la délégation régionale a-t-elle décidé de s'engager pour aider les professionnels et les établissements confrontés à l'illettrisme ?

J'ai passé toute ma carrière dans la fonction publique hospitalière. Directrice d'établissement, j'ai été plusieurs fois confrontée à des problématiques d'illettrisme avéré. Il y a souvent un déni sur cette question mais il s'agit d'une réalité. Le pourcentage des personnes concernées au sein de la fonction publique hospitalière semble proche de celui annoncé au niveau national par l'ANLCI : entre 5 et 6%. Lorsque j'ai pris mes fonctions à l'ANFH en janvier 2013, j'ai constaté qu'il n'existait pas de dispositif d'accompagnement des professionnels et des établissements. J'ai alors proposé aux instances régionales de partir sur un projet de ce type.

Comment s'est traduit ce projet régional ?

Il comporte deux axes principaux. Le premier consiste à accompagner les établissements pour leur permettre d'intégrer durablement la problématique de l'illettrisme et de la maîtrise des compé-

tences clés au sein de leur projet social. Il s'agit aussi d'aider l'encadrement de proximité ou tout autre référent interne à repérer les personnels en difficulté. Le deuxième axe, c'est la mise en œuvre de parcours de formation de remise à niveau individuels et personnalisés, sur la base du volontariat.

Pourquoi avoir mis l'accent sur le rôle d'un référent interne ?

La question de l'illettrisme est encore taboue. Les agents concernés ont plutôt tendance à essayer de dissimuler leurs difficultés. Le référent interne, qu'il soit cadre de proximité, membre du CHSCT, ou personnel des ressources humaines, a donc un rôle essentiel pour contribuer au « repérage » des salariés qui adoptent des stratégies de dissimulation. Il peut ensuite aborder la question avec l'agent concerné pour le convaincre et lui donner envie de s'engager dans une formation en veillant à ne pas le stigmatiser.

Après deux années de déploiement, quel bilan en tirez-vous ?

Nous avons encore des efforts à faire pour sortir du déni de l'illettrisme dans la so-

ciété et au sein de la fonction publique hospitalière. Au départ, seuls cinq établissements s'étaient engagés dans la totalité du projet régional. Au final, une dizaine d'établissements ont participé de manière « partielle » aux différentes étapes. Le projet était prévu initialement sur deux années (2014-2015). Nous avons choisi de le prolonger d'un an pour le déployer plus largement.

Quelles sont aujourd'hui les perspectives ?

L'objectif principal est de former les personnes en difficulté. Nous accompagnerons en 2016 une cinquantaine d'agents. Ce dispositif de formation s'inscrit désormais de façon pérenne au sein de notre offre régionale. Après la réalisation d'un bilan de positionnement, la formation comprend trois modules : lire, écrire, comprendre et s'exprimer (35 h), réaliser des calculs simples (21 h) et utiliser l'outil informatique (14 h). Ce qu'il faut retenir : c'est la satisfaction des agents qui ont bénéficié de ces formations. Certains ont depuis envisagé d'aller plus loin et de s'engager dans des parcours de formation qualifiants.

INITIATIVE

EN NORMANDIE, UN DISPOSITIF GLOBAL ET AMBITIEUX LANCÉ À L'ÉCHELLE DES DEUX RÉGIONS

Depuis cette année 2015, les établissements de Basse-Normandie et Haute-Normandie ont accès à un programme d'actions modulaires destiné au développement des compétences clés. Spécialement adapté aux agents de la Fonction publique hospitalière (FPH), il a pour objectif de favoriser l'accès à la formation et surtout la montée en qualification.

Après deux années d'ingénierie, une démarche pour développer les compétences clés en situation professionnelle des agents de la FPH est déployée en Basse-Normandie et Haute-Normandie, à Caen, Alençon, Cherbourg, Saint-Lô, au Havre... Elle se décline en six modules de formation (communication orale, écrits professionnels, organisation, etc.) accompagnés d'une méthode de repérage des difficultés et de supports de sensibilisation des cadres. « On estime que ce programme pourra intéresser deux à trois mille personnes sur chacune des deux régions. Face à ces besoins importants, nous avons misé sur un dispositif commun qui permette d'enclencher une action globale sur les compétences clés afin de favoriser l'accès à la formation et surtout la montée en qualification » avance David Roussel, délégué régional de l'ANFH Basse-Normandie. Il est l'un des acteurs de ce projet d'envergure avec Corinne Rouby, son homologue

de Haute-Normandie, mais aussi des partenaires sociaux, une consultante, des experts de la lutte contre l'illettrisme...

Le point de départ ? Des constats de terrain. « Les métiers changent, il faut par exemple renseigner de plus en plus de choses dans les systèmes d'information », observe Anne Thierry, responsable de la formation continue au CHU-Hôpitaux de Rouen, qui a déjà orienté vingt-cinq personnes sur le dispositif. Des remises à niveau sont nécessaires pour certains agents amenés à évoluer. Nous avons notamment des personnes en reconversion qui se retrouvent en difficulté sur des tâches administratives. Il y a également des professionnels souhaitant préparer des concours et qui ne possèdent pas les pré-requis. » Aussi, l'initiative normande a été engagée avec une double intention : contribuer d'une part à sécuriser les parcours professionnels, d'autre part à conforter et développer la compétence collective.

Pour motiver davantage les bénéficiaires, il s'agit par ailleurs de redonner du sens à la formation grâce à des contenus en prise directe avec la réalité des métiers. L'approche pédagogique est ainsi basée sur des situations professionnelles. « Un vrai challenge qui a réinterrogé nos pratiques ! » raconte Christine Liorel, conseillère en formation continue au Greta de Rouen. Nous avons dû changer de posture pour devenir facilitateurs et identifier les outils adaptés à chaque apprenant. » Responsable de la lutte contre l'illettrisme au Centre Ressources Emploi Formation (CREFOR) Haute-Normandie associé à la démarche, Jean-Philippe Mercier salue lui « un projet qui prend la problématique à bras-le-corps et se pose les bonnes questions : comment favoriser l'acquisition des compétences clés ? détecter celles qui sont acquises ou font défaut ?... » Sa conclusion : « J'aimerais qu'il devienne emblématique et qu'il fasse des émules pour faire avancer les choses. »



MODULE 01

Adapter ses compétences de communication orale dans les situations de travail.



MODULE 02

Interpréter les écrits professionnels & développer ses compétences d'écriture dans son activité.



MODULE 03

Améliorer son sens de l'organisation et de l'orientation & mobiliser les outils mathématiques dans le contexte de travail.



MODULE 04

Maîtriser l'usage des outils informatiques.



MODULE 05

Respecter les règles et codes en vigueur dans l'établissement.



MODULE 06

Tirer parti de son expérience pour évoluer professionnellement.

Les délégations ANFH de Haute-Normandie et Basse-Normandie ont imaginé un outil de communication ludique à destination des agents.

RESSOURCES

Une sélection de publications, documents et sites web de référence.

BIBLIOGRAPHIE

Développer les compétences clés CAFOC de Nantes, Chronique Sociale, 2012, 240 p. (18,80 €)

Fruit de la réflexion et des expériences des consultants du CAFOC de Nantes, cet ouvrage propose des repères pour l'action. Il articule des éléments théoriques, une méthodologie générale et des outils.

Les compétences clés (Pour accroître l'efficacité et l'employabilité de chacun) Grégoire EVEQUOZ, Editions Liaisons, 2004, 156 p. (25,50 €)

Les professionnels trouveront dans ces pages une méthodologie et des pistes d'action, mais aussi les éléments indispensables pour étayer la réflexion sur les évolutions à venir entre l'homme et son travail.

Compétences durables et transférables – Clés pour l'employabilité

Jean-Marie DUJARDIN, De Boeck Supérieur, 2013, 175 p. (23,50 €)

A travers sept études de cas et une centaine d'interviews, l'ouvrage cerne les ressources qui permettent d'entretenir et de développer le « bagage de compétences » de chaque individu tout au long de sa carrière.
→ Compléments en ligne sur le site de l'auteur HEC ULg
http://www.hec.ulg.ac.be/competences_employabilite

L'approche compétences clés en entreprise - Vers un nouveau management des connaissances ? Michèle OUERD, Collection études du GARF, 2010, 60p.

Cette étude propose aux acteurs de la formation en entreprise des éléments de réponse quant à la contribution des compétences clés au maintien et au développement des compétences techniques d'un métier.

Savoirs de base et compétences clés : Vers une autre approche pédagogique dans les actions de lutte contre l'illettrisme

Marie Liesse Nimier, Editions Universitaires Européennes, 2014, 108 p. (49,21 €)

Cet ouvrage explore différents concepts et notions en particulier ceux de représentations, compétences et didactique, avant d'analyser une pratique de formation mise en œuvre auprès d'un public en situation d'illettrisme.

DOCUMENTS CADRES

Référentiel des compétences clés en situation professionnelle (RCCSP) ANLCI, 2009

L'ANLCI propose ce référentiel afin de faciliter l'insertion professionnelle des jeunes sans qualification, d'anticiper les mutations et de coordonner les interventions...
<http://urlz.fr/2Bvy>

Référentiel des savoirs de base - Démarche référentielle de repérage des compétences - Former les publics peu qualifiés

Colette DARTOIS et Claude THIRY, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, 2000

Afin d'aborder les formations des publics peu qualifiés avec plus de rigueur et mieux évaluer les savoirs pré-acquis et les compétences à mobiliser, trois ministères se sont associés pour initier un référentiel des savoirs de base et définir une démarche de repérage des compétences. Ce document présente les deux projets retenus.

→ Partie 1 :

<http://urlz.fr/2Bvz>

→ Partie 2 :

<http://urlz.fr/2BvB>

La définition et la sélection des compétences clés (DeSeCo) OCDE, 2003

Le programme de l'OCDE décrit ici fournit un cadre conceptuel pour orienter le développement à long terme des évaluations des élèves et l'extension à des nouveaux domaines de compétences.
<http://urlz.fr/2BvF>

Les Compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie – Un cadre de référence européen

Parlement européen et conseil, Journal officiel de l'Union européenne, décembre 2006

Ce texte officiel précise notamment les huit compétences clés du cadre de référence européen et le contexte dans lequel elles s'inscrivent.
<http://urlz.fr/2BvG>

ET AUSSI SUR LE WEB

Guide Compétences clés CAFOC de Paris, 2014

Très complet, ce site fournit de quoi réfléchir sur le cadre théorique des compétences clés mais aussi des outils pour la formation.
<http://guidecompetencescles.scola.ac-paris.fr/>

Guide Compétences de base GREF Bretagne, 2013

Ce guide pratique destiné aux professionnels fait le point sur les notions clés et les dispositifs pour renforcer les compétences de base, il donne aussi des indices pour repérer les situations d'illettrisme.
<http://urlz.fr/2Bsl>

La notion de compétence : entretien avec Gérard Vergnaud Vidéo de 12 min 16, Archives Audiovisuelles de la Recherche

Ses travaux sur l'acquisition des connaissances chez les jeunes enfants restent une référence. Directeur de recherche au CNRS, spécialiste de psychologie cognitive et de didactique, Gérard Vergnaud exprime ici sa vision de « la compétence ».
<http://urlz.fr/2Btw>

Portail de l'ANLCI

<http://anlci.gouv.fr>
Ce site propose en particulier un annuaire des acteurs qui œuvrent pour la prévention et la lutte contre l'illettrisme ainsi qu'une médiathèque de ressources.

Les situations d'illettrisme en entreprise

Pascal MOULETTE (avec Frédéric MOATTY), 2013

Ces interventions en audio-diffusion, enrichies d'une bibliographie de l'intervenant, sont issues du séminaire « Les Dits de Gestes » du 19 décembre 2013.
<http://urlz.fr/2BsS>

Les compétences « transversales », « clés », « non-techniques » : Quels contenus ? Quel rôle pour l'éducation permanente ? –

SIREAS absI, Analyses et Etudes Société n°13, 2008

Cette étude vise à clarifier la terminologie et le contenu de compétences qui, depuis plus de dix ans, font l'objet de réflexions dans le monde de l'enseignement et de la formation professionnelle.
<http://urlz.fr/2But>

Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2013. Premiers résultats de l'évaluation des compétences des adultes OCDE, 2013.

Ce document présente les résultats des pays et régions qui ont participé au premier cycle de l'Évaluation des compétences des adultes. L'étude mesure la littératie, la numératie et la résolution de problèmes dans des environnements à forte composante technologique.
<http://urlz.fr/2Bua>

RESPONSABLE DE LA PUBLICATION

Emmanuelle Quillet

COORDINATION ÉDITORIALE

Lydia Rivat et
Kristel Hamon pour l'ANFH,
Kogito.fr

COMITÉ DE PILOTAGE

Stéphanie About
Sabrina Achard
Karima Ayoub
Denise Conraud
Fanny Gaignon
Marion Hilbig
Virginie Hoffmann
Lydia Rivat (chef de projet)
Martine Soares

CONCEPTION ET RÉALISATION GRAPHIQUE

Atelier Marge Design

RÉDACTION ET SECRÉTARIAT DE RÉDACTION

Kogito.fr

ILLUSTRATIONS

Lou Rhin p. 13
Ensaders p. 26-27
Sidonie Mangin p. 23, 25, 50
Quentin Vijoux p. 34-49, 53-61
Clément Charbonnier p. 65

PHOTOGRAPHIES

Atelier Marge Design (couverture)
Baptiste Lignel

IMPRESSION

IME by Estimprim



WWW.ANFH.FR

ANFH

256, rue de Clarenton

75012 Paris

tél. : 01 44 75 68 00

anfh.fr

🐦 ANFH_

