

Les métiers  
de l'accompagnement  
de la perte d'autonomie :  
Quelles évolutions ?



( CONFERENCE )

Clermont-Ferrand |

VEND. 29 SEPTEMBRE 2017 |

9h00-12h30 |



**Zoom sur les conditions de travail  
dans le secteur personnes âgées**

*Quelles améliorations pour demain ?*

*unifaf*

  
AUVERGNE - RHÔNE-ALPES  
CONDITIONS DE TRAVAIL  
ET INNOVATION SOCIALE



# SOMMAIRE

- 1. Présentation de l'Unifaf et de l'Aract**
- 2. Contexte**
- 3. Les principales caractéristiques des populations au travail**
- 4. Les conditions de travail et principaux effets sur la santé et la performance**
- 5. Un secteur qui se mobilise fortement sur ces enjeux**
- 6. Une démarche partenariale : des actions, des outils pour agir**

Les métiers  
de l'accompagnement  
de la perte d'autonomie :  
Quelles évolutions ?



( CONFERENCE )

Clermont-Ferrand |

VEND. 29 SEPTEMBRE 2017 |

9h00-12h30 |

1

*unifaf*



# PRESENTATION DE L'UNIFAF

## Unifaf OPCA et OPACIF de la Branche Sanitaire, Sociale et Médico-sociale

### ► NOS ATOUTS

- Une organisation paritaire
- Un observatoire prospectif des métiers et des qualifications
- Des priorités de Branche orientées vers les besoins en qualification
- Des actions de formation spécifiques et innovantes

### ► UN OBJECTIF

Répondre aux besoins spécifiques des établissements de la Branche professionnelle par une offre de services appropriée

## Unifaf... plus de 40 ans d'expérience au service de ses adhérents

### ► CHIFFRES NATIONAUX 2015

- **21 000** établissements adhérents
- **720 000** salariés couverts et **115 000** travailleurs handicapés en ESAT

### ► TERRITOIRE AUVERGNAT

- **564** établissements adhérents
- **17 077** salariés couverts et **2 930** travailleurs handicapés

Les métiers  
de l'accompagnement  
de la perte d'autonomie :  
Quelles évolutions ?



( CONFERENCE )

Clermont-Ferrand |

VEND. 29 SEPTEMBRE 2017 |

9h00-12h30 |



1



AUVERGNE - RHÔNE-ALPES  
CONDITIONS DE TRAVAIL  
ET INNOVATION SOCIALE



Certains de nos projets sont  
cofinancés par le Fonds  
social européen dans le  
cadre du programme  
opérationnel « Emploi et  
Inclusion » 2014-2020



# PRESENTATION DE L'ARACT



## ► NOTRE METIER

**Aider les entreprises d'Auvergne-Rhône-Alpes à concilier qualité de vie au travail et performance globale par des démarches participatives**

## ► NOS MODES D' ACTIONS

- Appui aux entreprises et aux organismes qui les accompagnent (OPCA, Branches, acteurs relais...)
- Diffusion d'outils et méthodes
- Appui aux pouvoirs publics

## ► NOS SPECIFICITES

- Association pilotée par les partenaires sociaux qui met en place des actions aux bénéfices de tous les acteurs de l'entreprise
- S'appuyant sur une expertise sur le travail et les conditions de travail et sur la force du réseau Anact-Aract et sur 27 ans d'expérience en région
- Avec le soutien des pouvoirs publics pour défricher les sujets émergents et aider les entreprises à passer à l'action

## ► NOTRE EQUIPE

30 salariés sur la région Auvergne-Rhône-Alpes

Les métiers  
de l'accompagnement  
de la perte d'autonomie :  
Quelles évolutions ?



( CONFERENCE )

Clermont-Ferrand |

VEND. 29 SEPTEMBRE 2017 |

9h00-12h30 |

# 2

## LE CONTEXTE



## CONTEXTE

- ▶ **Un secteur fortement impacté par des changements réglementaires (CPOM,...) et structurels (fusion, regroupement,...), importants et nombreux ces dernières années**
- ▶ **Le secteur « Personnes âgées » =**
  - 1er employeur de la Branche SSMS
  - Poids important des établissements de taille moyenne dans la région,
  - Présentant une diversité de structuration (un établissement, des associations et un siège,...) = impact sur l'organisation du travail et la présence de fonction clé (RH, cadres,...)
  - Avec une forte implantation en milieu rural = impact sur l'attractivité
- ▶ **Caractéristique des emplois :**
  - Prédominance de la filière soin en raison de l'évolution des caractéristiques des personnes accueillies, accompagnée d'une médicalisation grandissante des EHPAD = mais poids des métiers d'AS s'affaiblit.
  - Ralentissement des emplois d'IDE et de psychologues
  - Surreprésentation des « fonctions supports »(services de soin, services hôteliers et services généraux), avec un fort enjeu de qualification,
  - Stabilité relative dans la filière éducative et sociale,
  - Faiblesse du taux de cadre encadrant
- ▶ **Des défis pour demain :**
  - Le recrutement en particulier dans la filière soin, avec une grande hétérogénéité selon les territoires
  - Une vigilance sur la fidélisation des salariés
  - Des départs massifs en retraite : enjeu de renouvellement et d'intégration



Les métiers  
de l'accompagnement  
de la perte d'autonomie :  
Quelles évolutions ?



( CONFERENCE )

Clermont-Ferrand |

VEND. 29 SEPTEMBRE 2017 |

9h00-12h30 |

# 3

## LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS AU TRAVAIL



# LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS AU TRAVAIL

## ► UNE POPULATION

- Essentiellement féminine
- Vieillissante (1 salarié/6 du secteur « personnes âgés » a plus de 55 ans)
- En CDI pour 83% des salariés
- A temps partiel pour 30% d'entre eux (nette augmentation de cette durée du travail depuis 2007)

## ► DEUX ENJEUX FORTS POUR LE SECTEUR

- La gestion de la 2nde partie de carrière (parcours professionnels)
- La prévention de l'usure professionnelle

Les métiers  
de l'accompagnement  
de la perte d'autonomie :  
Quelles évolutions ?



( CONFERENCE )

Clermont-Ferrand |

VEND. 29 SEPTEMBRE 2017 |

9h00-12h30 |

# 4

## CONDITIONS DE TRAVAIL ET PRINCIPAUX EFFETS SUR LA SANTE ET LA PERFORMANCE



# CONDITIONS DE TRAVAIL ET PRINCIPAUX EFFETS SUR LA SANTE ET LA PERFORMANCE

## ► CONDITIONS DE TRAVAIL

- La maîtrise des dépenses publiques (= maintien à domicile des personnes âgées) et son corolaire, l'entrée de plus en plus tardive en EHPAD (= des usagers plus âgés, entrant plus tardivement en EHPAD, avec un niveau de dépendance plus élevé) et l'accueil de publics nouveaux (personnes handicapés vieillissantes ou présentant des troubles psychiatriques ou des conduites addictives)
- Alourdissement de la charge de travail physique (station debout prolongée, manutention de personnes, gestes répétitifs, déplacements...), mentale (adaptation renouvelée attendue en raison de la fréquence du « renouvellement » des résidents, de leur famille, de leurs attentes et de leur fonctionnement) et psychique (relations conflictuelles avec les résidents et/ou les familles, stress, vécu de situations douloureuses ou éprouvantes)
- Déséquilibre dans le contenu du travail : au profit des tâches de soin, de nursing et d'hygiène mais au détriment de l'accompagnement relationnel, humain, et du maintien des capacités
- La pression temporelle pour répondre aux besoins individuels et aux aléas permanents

## ► PRINCIPAUX EFFETS SUR LA SANTE

- Un secteur d'activité qui reste accidentogène  
Ex. en Auvergne (source données CARSAT) : le nombre de jours de travail perdus reste élevé. En 2013, les jours d'absence liés à AT correspondraient à la fermeture, pendant une année, d'un établissement de 97 salariés à temps plein.
- Les licenciements pour inaptitude en augmentation : la proportion de licenciement pour inaptitude est deux fois supérieur dans le secteur des personnes âgées.
- Un absentéisme important (AT ou maladies) : il serait 1,3 fois plus important que la moyenne constatée dans le secteur de la santé.
- Le taux de renouvellement du personnel en hausse depuis 2007 (avec par ordre de motif de sortie : démission / autre (dt rupture conventionnelle) / départ en retraite)

Les métiers  
de l'accompagnement  
de la perte d'autonomie :  
Quelles évolutions ?



( CONFERENCE )

Clermont-Ferrand |

VEND. 29 SEPTEMBRE 2017 |

9h00-12h30 |

# 5

**UN SECTEUR QUI SE MOBILISE FORTEMENT  
SUR CES ENJEUX**



## UN SECTEUR QUI SE MOBILISE FORTEMENT SUR CES ENJEUX

- ▶ Des contraintes matérielles et spatiales qui s'améliorent.
- ▶ En tendance, une autonomie laissée aux salariés, un engagement qui reste fort dans ces métiers et un soutien collectif conditionné par la capacité des EHPAD à permettre aux équipes de proposer un accompagnement harmonisé et personnalisé aux résidents.
- ▶ **Des Directions qui s'investissent pour faire face à ces enjeux et sont mobilisées pour améliorer l'organisation du travail en lien avec la qualité de service.**
- ▶ **Des démarches qui requièrent le soutien de partenaires de la santé au travail, de la prévention des risques professionnels, de l'amélioration des conditions de travail et plus largement de la gestion des ressources humaines.**

Les métiers  
de l'accompagnement  
de la perte d'autonomie :  
Quelles évolutions ?



( CONFERENCE )

Clermont-Ferrand |

VEND. 29 SEPTEMBRE 2017 |

9h00-12h30 |

“

**UNE EXPERIMENTATION POUR REpondre  
A CES ENJEUX**

”

Les métiers  
de l'accompagnement  
de la perte d'autonomie :  
Quelles évolutions ?



( CONFERENCE )

Clermont-Ferrand |

VEND. 29 SEPTEMBRE 2017 |

9h00-12h30 |

# 6

## UNE DEMARCHE PARTENARIALE





## UN SECTEUR QUI SE MOBILISE FORTEMENT SUR CES ENJEUX

- ▶ **L'objectif de la démarche** : déployer des démarches qualité de vie au travail, comme levier de la prévention de l'usure et d'amélioration des parcours professionnels
- ▶ **Un COPIL paritaire et multipartenarial pour piloter l'action** (Unifaf porteur, Aract appui à la maîtrise d'ouvrage, Représentant d'employeurs et syndicaux de la branche, Direccte, Carsat, Ars et Conseil Départemental)
- ▶ **L'implication des établissements** : 8 établissements de la Haute-Loire se sont portés volontaires

### ▶ Les principales étapes





## DES ACTIONS MISES EN ŒUVRE A 2 NIVEAUX

### POUR LES 8 STRUCTURES

- *Des plans d'actions communs issus des ateliers collectifs :*
  - ✓ *Gestion des compétences stratégiques*
  - ✓ *Responsabilités, délégation, compétences pour faciliter le management*
  - ✓ *Ressources charge de travail, planning de travail et modalités d'ajustement*
  - ✓ *Organisation de la prévention*
- *Des actions spécifiques par établissements, avec remise de feuille de route individualisée pour aller plus loin.*
- *Quelques exemples : élaboration de matrice de responsabilité Direction-encadrement, processus d'actualisation du PVI, charte de gestion des GT + formation des animateurs, mise en place de réunions interprofessionnels, refonte du rôle de référent, état des lieux des espaces de discussion et réflexion sur objectifs/ressources, etc.*

### AU NIVEAU REGIONAL

- ***Appui d'Unifaf par le biais d'un pré-diagnostic partagé mené avec le Conseiller Emploi Formation sur les RH et la conduite du changement***
- ***Mise à disposition d'un outil de positionnement sur la Qualité de Vie au Travail et de 5 fiches repères pour aller plus loin***
- ***Prochainement : une formation-action pour initier une démarche QVT dans le secteur***

# UN OUTIL DE POSITIONNEMENT SUR LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL



EVALUEZ VOS PRATIQUES

Reportez le chiffre qui correspond le mieux aux pratiques de votre établissement dans la **case bleue**.

## Renforcer l'implication de la Gouvernance et de la Direction

Dans votre association, de votre point de vue :

**Les statuts et le projet institutionnel**

- 1 Perçus essentiellement comme une corvée
- 2 Elaborés par la direction et mis à disposition
- 3 Elaborés par la direction avec le CA
- 4 Issus d'une réflexion commune entre la direction et le CA

**Le travail du CA repose plutôt sur :**

- 1 Une faible voire une absence d'implication
- 2 Le traitement au coup par coup
- 3 Le traitement au coup par coup avec un cadre de référence
- 4 La prise en compte de sujets stratégiques (organisation et conditions de travail)

**Le binôme direction - CA**

- 1 Un CA qui laisse peu voire pas du tout de liberté
- 2 Une délégation totale
- 3 Une délégation claire
- 4 Un partage des rôles

### RESULTATS

Voici la compilation de vos réponses

#### RESULTATS DE VOTRE AUTODIAGNOSTIC

Catégorie	Moyenne
Gouvernance et direction	10
Management intermédiaire	5
Gestion des ressources humaines	7
Dialogue social et relations de travail	8
Qualité de service et qualité de travail	6

Voici votre positionnement

unifaf

Aract  
UNIVERSITE - RHONE-ALPES  
CONDITIONS DE TRAVAIL  
ET INNOVATION SOCIALE

LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL DANS LA BRANCHE SANITAIRE, SOCIALE ET MEDICO-SOCIALE PRIVEE A BUT NON LUCRATIF

FICHE REPERE N°1



Renforcer l'implication de la gouvernance et de la direction

Structurant, le lien entre gouvernance et la direction de l'établissement constitue un levier de qualité de vie au travail en permettant un fonctionnement équilibré de l'établissement et en réduisant les écarts entre les orientations stratégiques et les pratiques. Plusieurs pistes peuvent être explorées pour agir sur cette dimension et ainsi améliorer la qualité de vie au travail.

## 1 Mobiliser et professionnaliser les membres du CA

La mobilisation et la professionnalisation du Conseil d'Administration (CA) sont des enjeux forts dans votre secteur confronté à la difficulté de recruter de nouveaux membres, d'obtenir de leur part un niveau d'engagement adapté et de les aider à dépasser les appréhensions liées au poids des obligations réglementaires qui pèsent sur les établissements pour trouver des marges de manœuvre. Un CA mobilisé, informé, professionnalisé peut être un soutien actif de la direction pour faire face aux enjeux de qualité de service et de qualité de vie au travail.

PISTES D' ACTIONS

- De façon régulière ou à l'occasion de l'intégration d'un nouveau membre, organisation de sessions de sensibilisation des membres du CA aux enjeux du secteur et de votre établissement (économiques, sociaux, humains, de qualité de service, de qualité de travail).
- Construction d'une relation de confiance avec les administrateurs dans la durée (en posant un cadre de relations, en donnant aux membres un accès aux informations nécessaires, en les associant aux questionnements de Fonds de l'établissement...).
- Identification de membres du Conseil d'Administration « ressources » sur certains sujets en prenant en compte leurs possibilités et aptitudes.
- Implication d'administrateurs dans des groupes de travail opérationnels au sein de l'établissement (par exemple dans la commission « personnel » ou le groupe de travail « qualité de service ») et dans des actions de Fond (par ex. : coordination avec les tutelles) dans le respect des rôles de chacun.
- Formation des membres de la gouvernance, direction et administrateurs sur des sujets à enjeux (ex : session de formation HAPA - Hébergement et Aide aux Personnes Agées, du réseau de l'Assurance maladie risques professionnels - INRS).

Renforcer l'implication de la gouvernance et de la direction

Développer le management intermédiaire

Anticiper pour s'adapter : compétences, emplois et qualité de vie au travail

Développer le dialogue social et les relations de travail

Faire de la qualité de travail, un levier de la qualité de service



## DES OUTILS MOBILISES ET MOBILISABLES : QUELLES PERSPECTIVES ?

### ► Ce qui existe déjà à l'UNIFAF

#### ► **une offre de services** structurée autour :

- De la politique RH des associations et des parcours professionnels des salariés : une offre de formations clés en main permettant aux équipes RH/formation de monter en compétences sur les problématiques RH (ateliers conduire un entretien professionnel)
- Du dialogue social : des actions de formation spécifiques ciblées sur une participation paritaire (direction/IRP), avec la possibilité de les proposer au sein de la structure (QVT, santé au travail)
- Développement des compétences et professionnaliser les équipes et IRP par des actions collectives (Piloter une démarche globale de prévention des risques professionnels)

### ► Ce qui est déployé aujourd'hui suite à cette action expérimentale

- **une prestation conseil RH** collective (GPEC, GPECT, qualité de vie/santé au travail...)

9 au 13  
Octobre  
2017

14<sup>e</sup>  
Semaine  
pour  
la Qualité  
de Vie  
au TRAVAIL

UN MANAGEMENT DE QUALITÉ,  
ÇA S'APPREND ?

*unifaf*

  
AUVERGNE - RHÔNE-ALPES  
CONDITIONS DE TRAVAIL  
ET INNOVATION SOCIALE

# Merci

