

Master 2^{ème} année
**Management Sectoriel, Parcours « Management
des Organisations Soignantes »**

**« Manager l'apprentissage à l'hôpital :
Levier d'attractivité et de fidélisation »**

ECUE 7.2
Patrick Farnault
Abdenour Khelil

Virginie ALLAIN
Année 2024/2025

Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne

Note aux lecteurs

Les travaux des étudiants du Master Management des Organisations Soignantes de l'ESM sont des travaux personnels réalisés pendant l'année de formation. Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs.

Ces travaux ne peuvent faire l'objet d'une publication, en tout ou partie, sans l'accord des auteurs et de l'ESM – Formation & Recherche en Soins.

REMERCIEMENTS

A mon mari, Julien et mes deux enfants, Nathan et Léonie, pour m'avoir soutenue et encouragée durant ces dix mois :

« L'amour d'une famille, le centre autour duquel tout gravite et tout brille », Victor Hugo

A Mme Pelerin, directrice des soins, pour sa confiance et ses précieux conseils.

A Virginie Cool, cadre supérieure de santé, pour son écoute et son soutien.

Aux personnes qui ont contribué au projet, Jean-Marc Lebreton, Angélique Thomas, Aurélie Chauveau et Baptiste Muller.

A l'équipe de l'ESM et plus particulièrement, Patrick Farnault et Abdenour Khelil, pour leur bienveillance et leur guidance.

« L'apprentissage est la seule chose que l'esprit n'épuise jamais, ne craint jamais et ne regrette jamais. »

Léonard de Vinci

Table des matières

LISTE DES ABREVIATIONS	3
INTRODUCTION	4
1 PRESENTATION DU CONTEXTE	6
1.1 Contexte national.....	6
1.1.1 Vieillessement de la Population.....	6
1.1.2 Départs à la retraite des infirmiers.....	7
1.1.3 Les conditions de travail.....	7
1.1.4 La formation en soins infirmiers	8
1.1.5 Conséquences de la pénurie.....	10
1.1.6 La fidélisation et l'attractivité dans la fonction publique hospitalière	10
1.1.7 L'apprentissage.....	10
1.2 Contexte institutionnel	14
1.2.1 Présentation du Centre Hospitalier d'Auxerre	14
1.2.2 L'organisation du CHA	15
1.2.3 L'activité du CHA en 2024	16
1.2.4 Le bilan social au 31 décembre 2024	17
1.2.5 L'IFSI du CHA.....	19
1.2.6 Présentation du contexte d'émergence	20
2 CADRE CONCEPTUEL	22
2.1 L'apprentissage	22
2.1.1 Définition	22
2.1.2 Les différentes formes d'apprentissage	22
2.1.3 Les Mécanismes de l'Apprentissage.....	22
2.1.4 La pyramide de l'apprentissage.....	23
2.2 La pédagogie	23
2.2.1 Définition	23
2.2.2 Les principes fondamentaux de la pédagogie centrée sur l'apprenant	24
2.3 Les compétences	25
2.3.1 Définition	25
2.3.2 Concept.....	25
2.3.3 Le référentiel de compétences des ESI.....	27
2.4 La génération Y et Z	28
2.4.1 La génération Y	28
2.4.2 La génération Z	29
2.5 La construction de l'identité professionnelle	30
2.5.1 Le sentiment d'appartenance.....	30
2.5.2 La reconnaissance au travail	31
2.5.3 L'identité professionnelle.....	31
2.6 L'attractivité	33
2.6.1 Définition	33
2.6.2 Concept.....	33

2.7	La fidélisation	34
2.7.1	Définition	34
2.7.2	Concept.....	34
3	PROJET MANAGERIAL.....	35
3.1	Présentation du projet.....	35
3.1.1	Objectifs et indicateurs du projet	35
3.1.2	Les acteurs du projet	36
3.1.3	Les moyens du projet.....	39
3.2	La conduite de projet	40
3.2.1	Phase d'initialisation	42
3.2.2	Phase d'élaboration	52
3.2.3	Phase de mise en œuvre	61
3.3	Le suivi et l'évaluation du projet	62
3.3.1	Evaluation de la démarche projet	62
3.3.2	Evaluation du dispositif apprentissage	62
3.4	Les perspectives du projet	63
4	LES LIMITES DU PROJET	64
	CONCLUSION.....	66
	BIBLIOGRAPHIE.....	67

LISTE DES ABREVIATIONS

ANFH : Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier

CFA : Centre de Formation des Apprentis

CHA : Centre Hospitalier d'Auxerre

CHU : Centre Hospitalier Universitaire

COPIL : Comité de Pilotage

DARES : Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques

DREES : Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques

ESI : Etudiants en Soins Infirmiers

ETP : Equivalents Temps Plein

FPH : Fonction Publique Hospitalière

IDE : Infirmier (ère) Diplômé(e) D'état

IFSI : Institut de Formation en Soins Infirmiers

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

MCO : Médecine, Chirurgie, Obstétrique

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

ONI : Ordre National des Infirmiers

OVE : Observatoire de la vie étudiante

UNEF : Union Nationale des Etudiants de France

INTRODUCTION

La pénurie d'infirmiers est un problème mondial croissant, avec environ 5,9 millions d'infirmiers manquants selon l'organisation mondiale de la santé (OMS). Cette situation affecte les systèmes de santé à l'échelle mondiale, particulièrement dans les pays à faible revenu. Plusieurs facteurs contribuent à cette pénurie, notamment les conditions de travail difficiles, les salaires insuffisants, le manque de reconnaissance professionnelle, et le vieillissement de la population.

En France, une étude de 2023 révèle que 69% des infirmiers ne recommanderaient pas leur métier, citant le stress, le manque de moyens, les tensions relationnelles, et les plannings instables comme principaux problèmes. De plus, 40% des infirmiers envisagent de quitter la profession.

Malgré une augmentation temporaire du nombre d'inscriptions dans les instituts de formation en soins infirmiers après la crise de la Covid-19, l'image de la profession reste négative. L'OMS recommande d'augmenter le nombre de diplômés en soins infirmiers de 8% par an et d'investir environ 10 dollars par habitant annuellement pour renforcer la formation, l'emploi, et la fidélisation des infirmiers. Les défis incluent la préparation au choc démographique à venir et le besoin de recruter environ 1 million d'infirmiers d'ici 2040 en France. *« La pénurie de personnel infirmier est donc un défi urgent qui nécessite une réponse stratégique et rapide. Les décideurs du secteur doivent collaborer pour élaborer des solutions durables et efficaces. »*¹

De plus, Les hôpitaux, en raison de leur manque de flexibilité et de gestion transversale, perdent de leur attrait auprès des jeunes générations. Ces dernières préfèrent des environnements de travail avec moins de contraintes et plus d'avantages, comme le secteur libéral ou les collectivités territoriales. Depuis plus de dix ans, les établissements publics de santé alertent sur le manque de ressources, en particulier humaines. Ces dernières années, les agences étatiques ont fait de l'attractivité et de la fidélisation des priorités, organisant des séminaires et élaborant des référentiels sur ce sujet. Une des initiatives du gouvernement, pour répondre aux difficultés de fidélisation et d'attractivité, est la mise en place d'une politique de promotion de l'apprentissage à l'hôpital, visant à attirer et former de jeunes professionnels dans le secteur de la santé. Le plan "1 jeune, 1 solution"² est un exemple de ces efforts, offrant des mesures spécifiques pour encourager l'apprentissage dans les hôpitaux et les établissements médico-sociaux.

L'apprentissage permet aux jeunes de suivre une formation en alternance, combinant des périodes de travail et des cours. Ce dispositif vise à intégrer les jeunes dans des équipes de travail, à les former aux valeurs et à la philosophie des structures de santé, et à les fidéliser en leur offrant des perspectives d'emploi à long terme. *« Pour les structures, les enjeux sont multiples. L'apprentissage leur permet d'amplifier leur capacité à recruter des professionnels formés, ayant une connaissance de l'institution, avec lesquels nous pouvons capitaliser. Ils vont être opérationnels dans l'environnement concerné et davantage adaptés à prendre un poste en autonomie à l'issue de leur formation »*³

Plusieurs hôpitaux ont saisi cette opportunité comme le centre hospitalier universitaire (CHU) de Bordeaux, qui a lancé plusieurs promotions d'apprentis pour divers métiers hospitaliers, montrant ainsi l'engagement des établissements de santé à

¹ <https://www.emploisoignant.com/actu-soignant/penurie-personnel-infirmier>

² [Présentation PowerPoint](#)

³ [Alternance : nouvelle voie de recrutement à l'hôpital ? | Emploipublic](#)

utiliser l'apprentissage comme voie de recrutement et de formation. Quant à celui de Tours, il a été le premier établissement de France à créer un centre de formations des apprentis (CFA) en santé en 2020 et a reçu le prix de l'innovation en ressources humaines décerné par la fédération hospitalière de France, l'association pour le développement des ressources humaines dans les établissements sanitaires et sociaux et le groupe MNH/neh. En effet, depuis septembre 2018, la loi « Avenir professionnel » pour la liberté de choisir son avenir professionnel libéralise et élargit l'offre de formation en transformant le statut des CFA. L'assouplissement du cadre juridique permet à toute personne morale de droit public ou de droit privé de créer son propre CFA.

Au Centre Hospitalier d'Auxerre, l'apprentissage a été mis en œuvre, en collaboration avec l'institut de formation en soins infirmiers (IFSI) et le CFA en juillet 2023 avec comme objectif l'amélioration des recrutements des infirmiers issus de l'IFSI. C'est dans ce contexte que je suis missionnée pour être maître d'apprentissage. Me questionnant sur les enjeux de l'apprentissage dans un établissement de santé et après échange avec la directrice des soins, je suis chargée par celle-ci pour développer l'apprentissage et en faire un levier d'attractivité et de fidélisation dans mon établissement.

Dans un premier temps, nous verrons le contexte national et institutionnel dans lequel s'inscrit ce projet. De ce constat se dégagera le contexte d'émergence.

Dans une deuxième partie, je vous présenterai les concepts associés qui seront mis en lien avec le dispositif d'apprentissage.

La troisième partie sera consacrée à la méthodologie de la conduite de projet.

Enfin, je terminerai, dans la quatrième partie, par une analyse des limites du projet managérial présenté.

1 PRESENTATION DU CONTEXTE

1.1 Contexte national

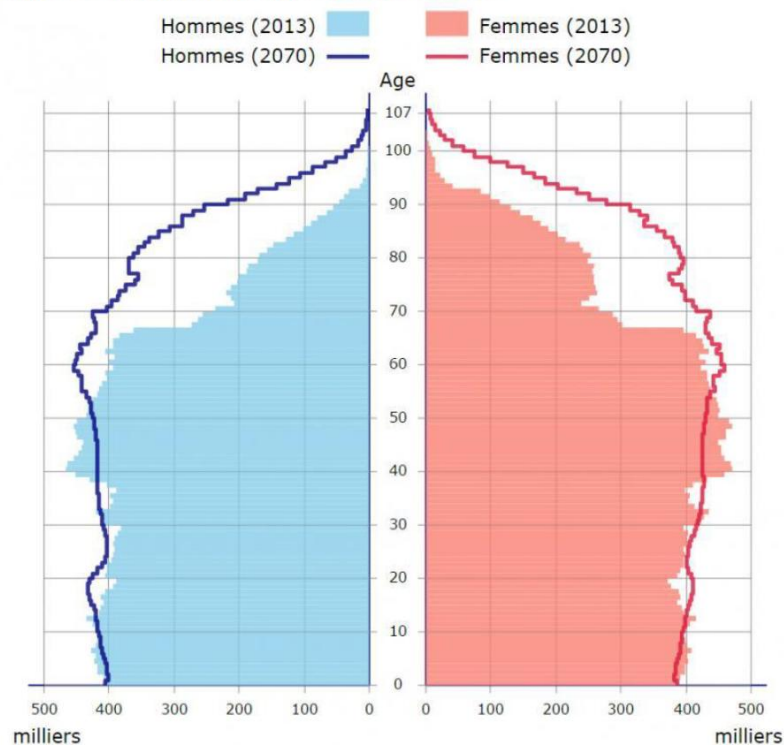
La pénurie d'infirmiers diplômés d'état (IDE) en France est un problème de plus en plus préoccupant qui affecte le système de santé. Cette situation résulte de plusieurs facteurs principaux : le vieillissement de la population, les conditions de travail difficiles, le manque de reconnaissance professionnelle mais également à une problématique de fidélisation et d'attractivité.

En 2023, selon les données du Ministère de la Santé, près de 700 000 IDE exercent en France. Ce chiffre est insuffisant pour répondre aux besoins actuels, et la situation devrait se détériorer avec les départs à la retraite des IDE expérimentés, ainsi que l'augmentation de la demande de soins liée au vieillissement de la population.

1.1.1 Vieillissement de la Population

La population française vieillit à un rythme soutenu. Selon l'institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), la proportion de personnes âgées de 65 ans et plus représente environ 20% de la population totale et devrait continuer à augmenter dans les décennies à venir. Ce vieillissement démographique entraîne une demande accrue de soins de santé, car les personnes âgées sont plus susceptibles de souffrir de maladies chroniques, de polypathologies et de fragilités diverses nécessitant des soins continus et complexes.

Figure 3 - Pyramide des âges en 2013 et 2070



Champ : France.

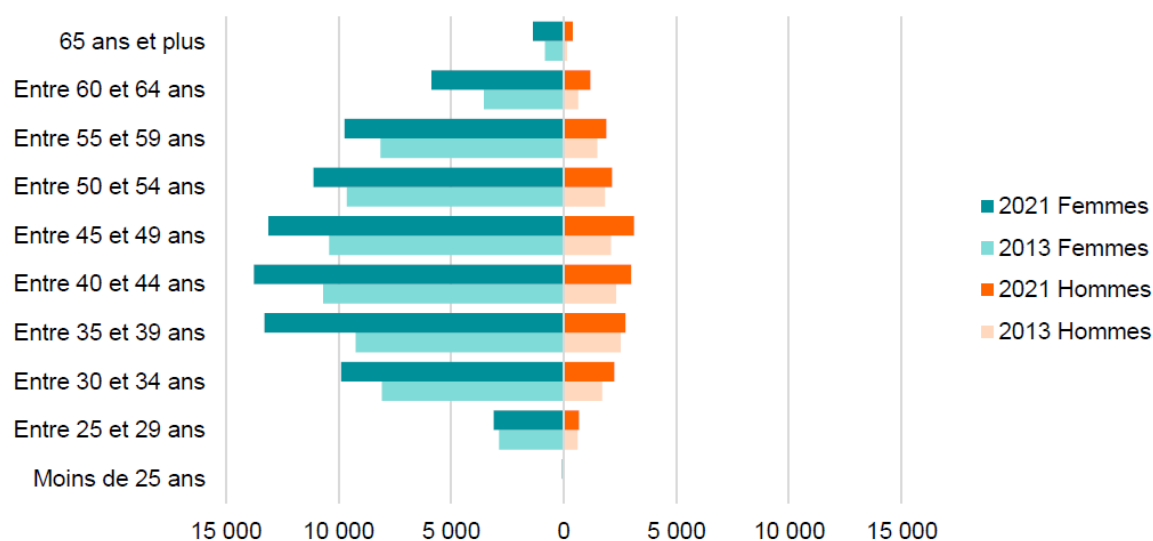
Source : Insee, projections de population 2013-2070.

Source : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2496228>

1.1.2 Départs à la retraite des infirmiers

Le vieillissement de la population est corrélé au vieillissement des soignants. De nombreuses infirmières arrivent à l'âge de la retraite, et leur départ laisse un vide dans les effectifs soignants. Selon la direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), environ 40% des IDE sont âgés de plus de 50 ans. Avec l'âge avancé de ces professionnels, près de 80 000 départs à la retraite sont attendus d'ici 2030. Cette dynamique impose une urgence dans le recrutement et la formation des nouvelles générations d'infirmiers.

Graphique 6 Pyramides des âges des infirmières libérales en 2013 et 2021



Lecture > En 2021, 13 800 infirmières en activité libérale sont des femmes âgées de 40 à 44 ans.

Champ > Infirmières en activité libérale, France hors Mayotte.

Source > Cnam, SNDS ; traitements DREES.

Source : <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2024-06/DM15.pdf>

1.1.3 Les conditions de travail

Les IDE jouent un rôle fondamental dans le système de santé, en offrant des soins quotidiens et en étant souvent en première ligne face aux défis de santé. Cependant, leurs conditions de travail, de plus en plus difficiles, constituent un enjeu majeur pour leur bien-être et, par extension, pour la qualité des soins prodigués aux patients.

Les IDE sont confrontés à des conditions de travail particulièrement exigeantes. Parmi les principales difficultés rencontrées, on note : les horaires de travail irréguliers et allongés, une charge de travail accrue, les sous effectifs récurrents et le manque de ressource. De plus, ils sont confrontés de plus en plus à la violence et aux risques psychologiques.

Ces conditions de travail peuvent rendre la profession infirmière peu attrayante avec des difficultés de recrutement associés et des jeunes peu enclin à se former pour celle-ci.

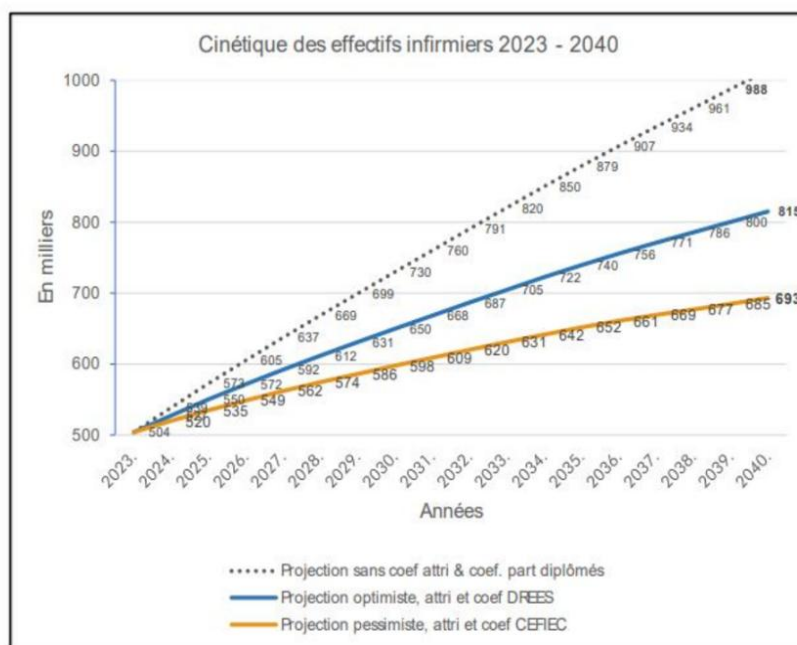
1.1.4 La formation en soins infirmiers

- **Les places en institut de formation en soins infirmiers :**

Le nombre de places en IFSI est une des principales réponses à cette pénurie. Toutefois, il demeure insuffisant pour combler les besoins croissants en personnel infirmier. En 2023, 87 000 places étaient disponibles pour former des infirmiers, réparties sur 319 IFSI à travers la France. Bien que ce nombre ait augmenté au fil des années, il reste bien en dessous des besoins estimés pour l'avenir. Selon des projections, il faudrait augmenter ce nombre de places d'environ 10 à 20% pour anticiper la demande croissante de soins. Chaque année, près de 40 000 candidats postulent pour entrer dans l'un des IFSI, mais seuls environ 25 000 sont admis. Le taux d'admission reste élevé, mais il est insuffisant au regard des départs à la retraite et du vieillissement de la population.

D'après l'ordre national des infirmiers (ONI), la France prévoit une hausse des effectifs infirmiers d'ici 2040 : « D'ici 2040, le nombre d'infirmiers devrait croître entre 37,5 et 61,7%, selon trois scénarios dévoilés ce 19 octobre par l'Ordre national des infirmiers. Mais cette hausse, portant l'effectif au maximum à 988 000 professionnels, pourrait être insuffisante face aux besoins. Pour y remédier, l'ordre propose de prendre plusieurs mesures »⁴. Cette approche proactive permettra de répondre aux besoins croissants de soignants en adaptant les ressources aux défis actuels. Face à l'augmentation de la demande en soins, accentuée par le vieillissement de la population et la progression des maladies chroniques, il est essentiel de mettre en place des dispositifs efficaces. En anticipant ces évolutions, l'objectif est d'assurer une prise en charge optimale des patients tout en soutenant les professionnels de santé dans leur mission quotidienne.

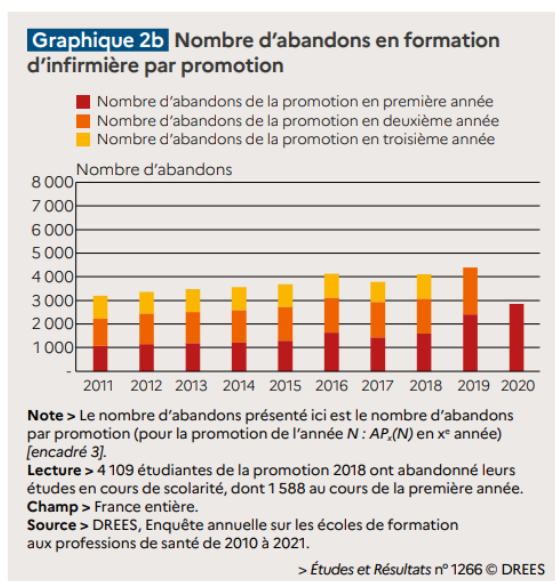
La projection de la population infirmière en 2040



Source : <https://www.infirmiers.com/profession-ide/ordre-infirmier/demographie-infirmiere-les-effectifs-exploseront-dici-2040-mais-les-besoins-aussi>

⁴<https://www.infirmiers.com/profession-ide/ordre-infirmier/demographie-infirmiere-les-effectifs-exploseront-dici-2040-mais-les-besoins-aussi>

Par ailleurs, environ 30% des étudiants en soins infirmiers abandonnent leur formation avant la fin du cursus ou se réorientent vers d'autres filières de soins. Ce phénomène vient encore aggraver la pénurie de soignants en ne permettant pas de consolider les effectifs dans la profession.



Source : https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2023-05/ER1266_MAJ.pdf

• La précarité des étudiants :

Associé au manque d'étudiants, se rajoute la précarité des étudiants qui impacte le déroulement de leur formation.

La précarité étudiante est un phénomène qui touche un nombre croissant de jeunes en France. Selon une étude de l'observatoire de la vie étudiante (OVE), environ 20% des étudiants en France vivent en dessous du seuil de pauvreté. Ce chiffre reflète une réalité où les ressources financières des étudiants sont souvent insuffisantes pour couvrir les dépenses essentielles telles que le logement, la nourriture, les transports et les fournitures scolaires. En effet, selon une enquête de l'union nationale des étudiants de France (UNEF), environ 65% des étudiants déclarent sauter des repas régulièrement pour des raisons financières. De plus, 27% d'entre eux affirment avoir recours à des aides alimentaires, telles que les distributions de repas gratuites ou à bas prix, pour subvenir à leurs besoins nutritionnels.

Pour faire face à cette précarité, les étudiants en soins infirmiers (ESI) doivent travailler en parallèle de leurs études, que ce soit de nuit ou le week-end entraînant de la fatigue. Ils sont moins concentrés pour suivre leurs études et manquent de temps pour les révisions de leurs cours. Lors de leur stage, cette fatigue entraîne un manque de concentration et des difficultés pour assimiler les notions demandées. Cette précarité joue donc également un rôle dans le taux d'abandon des ESI.

Le manque de place en IFSI cumulées à l'abandon des ESI est aussi un facteur dans la pénurie des IDE.

1.1.5 Conséquences de la pénurie

La pénurie d'infirmières peut avoir des conséquences pour le système de santé. La perte d'IDE expérimentés peut impacter la qualité des soins prodigués car les nouvelles recrues manquent souvent de l'expérience nécessaire pour gérer des situations complexes. De plus, les IDE en poste doivent gérer une charge de travail augmentée, ce qui peut mener à l'épuisement professionnel et à une diminution de la qualité des soins.

Ainsi, la pénurie peut également entraîner une perte de productivité dans les hôpitaux et les établissements de santé, affectant leur fonctionnement global.

1.1.6 La fidélisation et l'attractivité dans la fonction publique hospitalière

Dans ce contexte, les hôpitaux en France font face à des difficultés majeures de recrutement, d'attractivité et de fidélisation des soignants.

En effet, le nombre de postes vacants IDE est de 5 à 6% en France soit environ 15000 postes vacants. De plus, selon une étude de la DREES, 13% des IDE hospitalières quittent leur emploi après 5 ans de carrière et 21% après dix ans de carrière.⁵

Les ressources humaines sont fondamentales pour le bon fonctionnement des établissements de santé. Dans un contexte tendu, les difficultés économiques, les conditions de travail et la perte de sens du métier contribuent à l'augmentation des taux de vacances et de rotation des postes. Attirer des talents, fidéliser et valoriser le personnel deviennent donc des enjeux cruciaux.

Pour répondre à ces défis, le gouvernement a mis en place une stratégie de développement de l'apprentissage en France, visant à renforcer les dispositifs de formation en alternance et à élargir leur accès à de nouveaux secteurs. Cette initiative s'accompagne de la définition d'objectifs clairs pour la fonction publique, afin de structurer et valoriser l'apprentissage au sein des établissements publics.

1.1.7 L'apprentissage

- **En France :**

Au cours des cinq dernières années, l'apprentissage connaît un véritable essor. En effet, la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) a publié en février 2025, les derniers chiffres sur l'apprentissage de 2024 qui montrent « *une progression de 3,2 % des entrées en apprentissage avec 878 871 nouveaux contrats, après une hausse de + 2 % en 2023. Au 31 décembre 2024, il y avait 1 042 543 apprentis soit 26 449 de plus qu'en 2023* »⁶. Cette augmentation est favorisée notamment par la réforme de 2018 et par l'aide exceptionnelle à l'apprentissage instaurée en 2020. Ces évolutions et la dynamique politique montrent un engagement fort pour faire de l'apprentissage un levier d'insertion professionnelle et de réponse aux besoins du marché du travail.

⁵ <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2023-08/ER1277.pdf>

⁶ <https://travail-emploi.gouv.fr/augmentation-en-2024-du-nombre-de-contrat-dapprentissage>

L'apprentissage offre aussi de nombreux avantages :

- ✓ **Apprendre en travaillant** : L'apprentissage permet de combiner théorie et pratique.
- ✓ **Insertion professionnelle rapide** : Grâce à cette immersion en entreprise, les apprentis sont souvent plus rapidement opérationnels et mieux préparés pour intégrer le marché du travail.
- ✓ **Rémunération pendant la formation** : Contrairement aux études classiques, l'apprentissage offre une rémunération mensuelle, ce qui peut alléger la charge financière des études.
- ✓ **Développement de compétences variées** : Les apprentis bénéficient d'une double formation, théorique dans des centres de formation, et pratique en entreprise, développant ainsi à la fois des connaissances académiques et des savoir-faire spécifiques.
- ✓ **Favorisé par les politiques actuelles** : Avec les réformes récentes, le système d'apprentissage en France est devenu plus attractif et accessible, avec des aides financières pour les entreprises, ce qui augmente les opportunités.

Dans un communiqué de presse datant du 28 février 2025 du Ministère chargé du Travail et de l'Emploi, il qualifie l'apprentissage « *comme un parcours d'études d'excellence favorisant une insertion* »⁷

• Dans la fonction publique hospitalière :

L'apprentissage à l'hôpital représente une voie prometteuse pour former les futurs professionnels de santé. En combinant théorie et pratique, il permet aux apprentis de développer leurs compétences dans un environnement réel tout en bénéficiant d'un encadrement adapté. Cette approche répond aux besoins croissants du secteur de la santé en matière de recrutement et de formation de personnel qualifié.

Dans la Circulaire n° 6394-SG du 10 mars 2023 relative au renforcement du recrutement d'apprentis dans la fonction publique pour les années 2023-2026, le gouvernement fixe des objectifs dans la fonction publique hospitalière (FPH), ils visent 3 025 apprentis en 2023-2024, 3 478 en 2024-2025 et 4 000 en 2025-2026.⁸ Face aux difficultés financières des établissements de santé et pour les inciter à embaucher des apprentis, une aide de l'État d'un montant de 3 000 € par an et par apprenti est mise en place. En 2023, l'apprentissage dans la FPH a augmenté de + de 35% suite à la mise en place de ces mesures. Toutefois, le nombre de contrats reste faible par rapport aux autres fonctions publiques.

⁷ <https://travail-emploi.gouv.fr/augmentation-en-2024-du-nombre-de-contrat-dapprentissage>

⁸ <https://www.fonction-publique.gouv.fr/devenir-agent-public/recrutement-dapprentissage-dans-la-fonction-publique-de-nouveaux-objectifs-pour-les-employeurs-publics-jusqu'en-2026>

Figure ② : Nouveaux contrats d'apprentissage signés dans la fonction publique par versant et catégorie d'employeur

		Effectifs 2022	2023 ⁽¹⁾		Évolution 2023/2022	
			Effectifs	Part (en %)	en nombre	en %
FPE	Ministères	4 390	6 010	68	1 620	36,9
	EPA sous tutelle des ministères	2 450	2 780	32	330	13,5
	Ensemble	6 830	8 790	100	1 960	28,7
FPT	Communes	6 430	5 940	43	-490	-7,6
	Départements	2 170	2 510	18	340	15,7
	Régions	600	610	4	10	1,7
	Autres collectivités territoriales ⁽²⁾	610	620	4	10	1,6
	Établissements départementaux	300	290	2	-10	-3,3
	Établissements communaux	530	440	3	-90	-17,0
	Établissements intercommunaux	3 310	3 310	24	0	0,0
	Autres EPA locaux	100	80	1	-20	-20,0
	Ensemble	14 060	13 810	100	-250	-1,8
	FPH	1 790	2 420		630	35,2
Ensemble FP		22 690	25 020		2 330	10,3

Source : Système d'information sur l'apprentissage (SIA), Dares. Traitement DGAFP-SDessi.

Champ : France.

Note : Les valeurs indiquées pour «Ensemble» peuvent légèrement différer du total des valeurs individuelles pour des questions d'arrondis.

(1) Données provisoires.

(2) Autres collectivités territoriales : Ville de Paris, Métropole de Lyon, etc.

Lecture : Parmi les nouveaux contrats d'apprentissage signés en 2023 dans la FPE, 32 % l'ont été par des établissements publics à caractère administratif (EPA).

Source : [Les recrutements d'apprentis dans la fonction publique continuent d'augmenter en 2022 - Stats Rapides n° 101](#)

L'apprentissage dans la FPH reste encore une voie méconnue pourtant il présente de nombreux avantages pour l'apprenti comme pour l'employeur. « L'avis d'un apprenti infirmier :« Je suis dans le dispositif depuis deux ans et je dois dire que cela m'a sorti d'une situation financière compliquée. Lorsque j'étais en 1re année, je travaillais dans un bar les soirs et les week-ends, et j'ai eu un peu de mal à allier études et job étudiant. Au-delà de cela, l'alternance est une vraie richesse : sur le terrain, on a davantage un statut de collègue que d'étudiant. Je pense que cela m'a aidé à trouver plus rapidement mon identité de professionnel. Bien sûr, on n'a moins de temps pour souffler et pour réviser, on a des heures à rendre. Mais l'encadrement est bon et il est possible de s'arranger avec son employeur pour les partiels. » Simon Pinte, 23 ans, apprenti infirmier en 3ème année à l'IFSI de Bayonne »⁹

De plus, il existe une disparité du nombre de contrats d'apprentissage en fonction des régions. Dans le département de l'Yonne, le nombre de contrats est inférieur à 4000 pour l'année 2024, bien en dessous des 10000 pour certaines régions

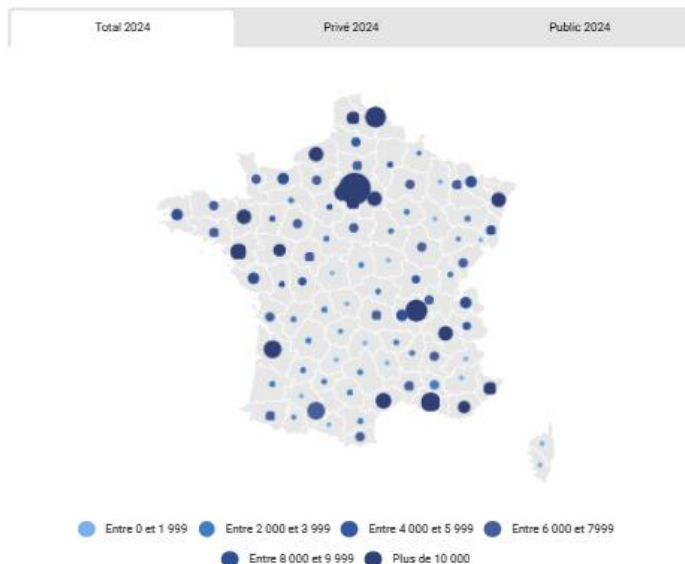
⁹ <https://www.infirmiers.com/etudiants/lapprentissage-infirmier-une-formation-directement-sur-le-terrain>

Les contrats d'apprentissage débutés en 2024

Secteurs privé et public

878 900 contrats d'apprentissage au niveau national, dans les secteurs privé et public
+ 3 % sur un an

Nombre de nouveaux contrats d'apprentissage par département, dans les secteurs privé et public en 2024



Champ : contrats d'apprentissage privés et publics.

Source : Système d'information sur l'apprentissage (SIA), Dares, extraction du 28 février 2025.

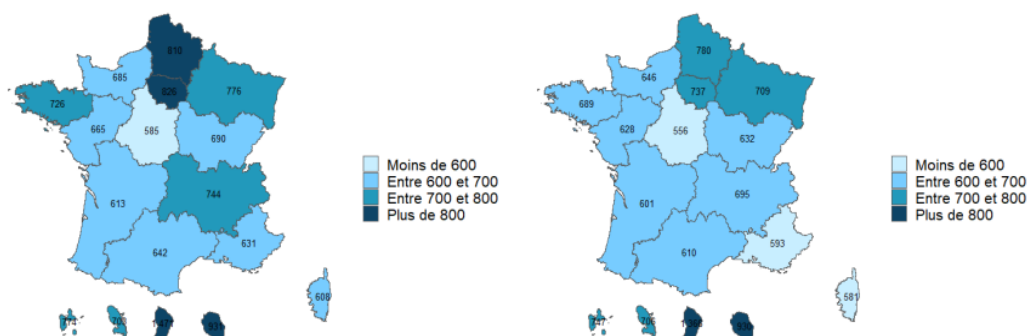
Source : [Séries longues : Le contrat d'apprentissage | DARES](#)

Associés à un désert médical, les recrutements d'IDE sont d'autant plus complexes. J'exerce dans le département de l'Yonne. Celui-ci, comme beaucoup d'autres en France, fait face à un désert médical croissant. Ce phénomène est particulièrement marqué dans les zones rurales, où l'accès aux soins est de plus en plus limité. La faible densité des IDE en Bourgogne complique également les embauches.

Cartes 4 Densités régionales standardisées d'infirmières salariées en 2013 et 2021

2013

2021



Lecture > En Ile-de-France, en moyenne 818 infirmières salariées exercent pour 100 000 habitants standardisés en 2021.

Note > Les densités standardisées permettent de tenir compte des besoins de soins différents selon l'âge. Elles ont été calculées en utilisant une population au sein de laquelle chaque tranche d'âge est pondérée par sa consommation de soins auprès des infirmières libérales et salariées en centre de santé.

Champ > Infirmières en activité salariée, France hors Mayotte.

Source > Effectifs d'infirmières salariées : Insee, BTS ; Consommations de soins infirmiers par tranche d'âge : Cnam, SNDS ; Population : Insee, estimations de population ; traitements DREES.

Source : <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2024-06/DM15.pdf>

La pénurie des IDE en France est une problématique sanitaire majeure. Elle résulte de plusieurs : le vieillissement de la population, l'augmentation des besoins en soins, les départs massifs à la retraite, et des conditions de travail souvent difficiles. Cette situation entraîne une surcharge de travail pour les soignants en poste, des fermetures de lits dans les hôpitaux, et une difficulté à recruter et fidéliser du personnel. Des solutions comme l'amélioration des conditions de travail, des incitations financières, et des stratégies de recrutement innovantes sont nécessaires pour répondre à cette crise. L'apprentissage en fait partie mais il est encore mal (re)connu.

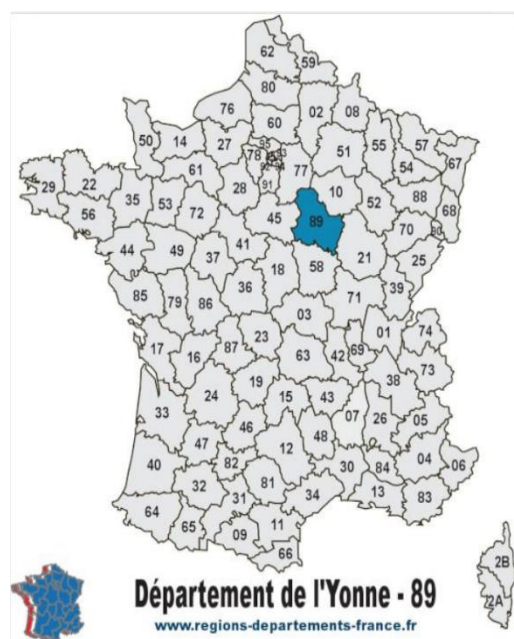
1.2 Contexte institutionnel

1.2.1 Présentation du Centre Hospitalier d'Auxerre

Le centre hospitalier d'Auxerre (CHA) est situé dans le département de l'Yonne (89). La population icaunaise est de 328774 habitants en 2024. La densité de population de l'Yonne, 44,9 habitants par kilomètre carré en 2021, est deux fois inférieure à celle de la France entière qui est de 106,5 hab./km² pour la même année. Il s'étend sur 7 427 km² et est en grande partie rural.

Comme au niveau national, la population de l'Yonne est vieillissante, les personnes de plus de 75 ans représentent plus de 11,6% de la population totale.

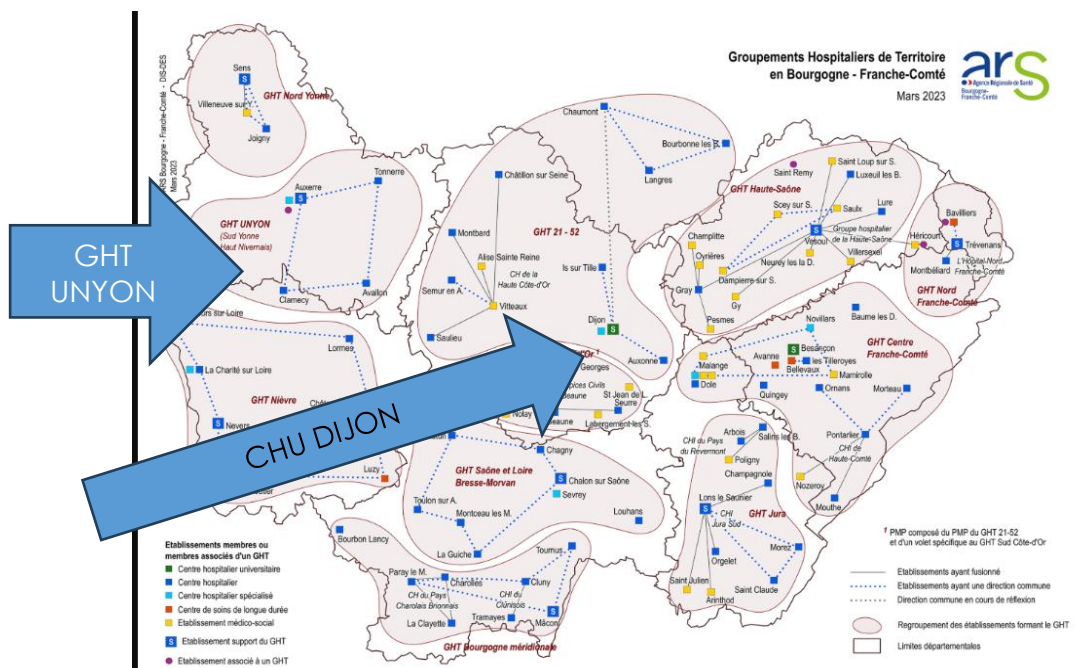
La ville d'Auxerre est la préfecture de l'Yonne et est la plus peuplée de l'Yonne avec 36063 habitants.



Source : [Département de l'Yonne \(89\) : présentation, localisation, carte, chiffres clefs et informations pratiques.](#)

Toutefois, malgré sa ruralité, l'Yonne est proche du bassin parisien et bien desservie par les transports, avec une autoroute et des trains directs reliant Paris.

Le Centre Hospitalier d'Auxerre (CHA) est un établissement de santé public. Il est l'établissement support du groupement hospitalier Unyon, comportant les centres hospitaliers d'Avallon, de Clamecy, du Tonnerrois et du Centre hospitalier spécialisé de l'Yonne.



[https://www.bourgogne-franche-comte.ars.sante.fr/system/files/2024-03/GHT_BFC_mars%2023-grand.png](https://www.bourgogne-franche-comte.ars.sante.fr/system/files/2024-03/GHT_BFC_mars%202023-grand.png)

Le CHU de Dijon est l'établissement support du CHA, il assure la prise en charge des patients dont les spécialités ne sont pas présentes au CHA. De plus, Auxerre subissant les déserts médicaux, les médecins spécialistes de Dijon assurent des permanences de soins au CHA. Des assistants dijonnais viennent également exercer pendant six mois à un an.

Grâce au partenariat avec l'université, des internes du CHU sont affectés dans différents services du CHA. Cette collaboration permet de faire rayonner le CHA sur Dijon, des embauches médicales ont pu se concrétiser suite à des stages d'internat.

1.2.2 L'organisation du CHA

Lors de l'ordonnance du 2 mai 2005 simplifiant le régime juridique des établissements de santé, l'organisation du CHA s'est alors structurée autour de 3 pôles d'activité. La constitution par pôles d'activité rassemble différents services dans un but de transversalité de l'organisation hospitalière. En 2009, la loi HPST (hôpital, patients, santé et territoires) est venue conforter l'ordonnance de 2005 avec la définition des contrats et les nominations des chefs de pôle. Aujourd'hui le CHA est organisé selon 8 pôles d'activités, dont le redécoupage a été réalisé en 2022, à l'intérieur desquels sont répartis 563 lits ou places (y compris hospitalisation complète, hospitalisation de semaine, hospitalisation de jour, lits d'urgence, postes d'hémodialyse).

✓ Pôle Médecine :

Hématologie, médecine interne, médecine polyvalente, service médicale d'accueil, laboratoire, hygiène, hémovigilance, consultations, unités de consultations et de soins ambulatoires.

- ✓ **Pôle Mère-Enfants :**
Maternité, Unité de grossesse à risque, pédiatrie, néonatalogie, urgences pédiatriques, hospitalisation de jour pédiatrique, salle de naissance, gynécologie.
- ✓ **Pôle Bloc-Soins critiques, Urgences :**
Réanimation, Unité de soins continus, urgences, Unité d'hospitalisation de courte durée, Service d'aide médicale urgente, Bloc opératoire, Anesthésie, Coordination des prélèvements d'organes et de tissus
- ✓ **Pôle Gériatrie-Mobilité :**
Médecine gériatrique aigue, Soins médicaux et de réadaptation, chirurgie orthopédique, brancardage, service social.
- ✓ **Pôle Innovation et développement :**
Recherche clinique, simulation médicale, qualité, communication, Département de l'information médicale, informatique (volet médical), pharmacie, stérilisation, investissement médical, développement durable.
- ✓ **Pôle Digestif et Urologie :**
Hépatogastroentérologie, chirurgie viscérale, urologie, unité de chirurgie ambulatoire, spécialités de chirurgie, diététique
- ✓ **Pôle Cancérologie :**
Oncologie, Hospitalisation de jour, pneumologie, lits identifiés soins palliatifs, Equipe mobile de soins palliatifs, douleur, imagerie
- ✓ **Pôle Cœur-Vaisseaux :**
Cardiologie, USIC, néphrologie, Hémodialyse, médecine et chirurgie vasculaire et diabétologie

1.2.3 L'activité du CHA en 2024



45163 séjours dont 23 715 en ambulatoire et séances (chimio, dialyse) et 21 988 en hospitalisation



1535 naissances, soit en moyenne 5 naissances par jour.



63594 passages aux urgences (y compris pédiatrie et gynécologie), soit environ 147 passages par jour en moyenne



185 555 appels entrants au centre 15



65 168 actes d'imagerie médicale, soit près de 178 actes/jr



25 608 288 actes de laboratoire uniquement sur le CHA

A l'exception de la maternité et de l'obstétrique, l'activité est en hausse dans tous les services ce qui est positif pour le CHA et qui montre la nouvelle dynamique de la direction. Il est essentiel que le nombre de professionnels médicaux et paramédicaux soit en adéquation avec l'activité du CHA. Le bilan social est un outil permettant de suivre cette évolution.jh

1.2.4 Le bilan social au 31 décembre 2024

Le bilan social est un document obligatoire pour les établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux comptant plus de 300 agents¹⁰. Il permet de compiler et d'analyser des données sociales afin d'obtenir une vision précise de la situation de l'établissement en matière d'emploi, de conditions de travail et de formation.

Le bilan social à l'hôpital permet d'évaluer la situation sociale en récapitulant les données chiffrées pour apprécier la situation de l'établissement, enregistrer les réalisations et mesurer les changements sur trois ans. Il améliore les conditions de travail en fournissant des informations sur les rémunérations, la santé et sécurité, la formation, les relations professionnelles, et les conditions de vie des salariés. C'est un outil stratégique pour les services des ressources humaines et les dirigeants, aidant à piloter la politique sociale, identifier des axes d'amélioration et faciliter le dialogue avec les représentants du personnel.

En termes d'utilité, le bilan social assure la transparence vis-à-vis des employés et des instances représentatives du personnel, permet de suivre l'évolution des indicateurs sociaux et de comparer les données sur plusieurs années, et aide les dirigeants à prendre des décisions éclairées concernant la gestion des ressources humaines et les politiques sociales.

En nombre d'équivalents temps plein (ETP), le CHA emploie :

- ✓ Sur les médicaux : 239.7 ETP
- ✓ Sur les paramédicaux : 1 672,98 ETP

Dans le cadre de mon projet, j'ai choisi de vous présenter 3 indicateurs :

- ✓ Le nombre de postes vacants dans la filière IDE et celle des manipulateurs en radiologie (mon projet étant amené à évoluer sur cette filière).
- ✓ Le turn over paramédical représentant la fidélisation des équipes.
- ✓ La pyramide des âges du CHA et la projection des départs en retraite : le vieillissement des IDE étant une cause de la pénurie des IDE.

¹⁰ [Le bilan social - Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles](#)

- Indicateur 1 : Les postes vacants IDE et manipulateur en radiologie :

	2020		2021		2022		2023		2024	
	Eff. cibles	Postes vacants	Eff. cibles	Postes vacants	Eff. cibles	Postes vacants	Eff. cibles	Postes vacants	Eff. cibles	Postes vacants
IDE	399,98	4	404,08	12	417,58	23	421,88	20	429,18	13
MANIPULATEUR-RADIO	24,30	0	24,30	0	24,30	1	24,30	2	24,3	2
TOTAL	473,53	8	481,18	20	491,68	32	496,98	33	502,78	27

Figure 1 : bilan social du CHA 2024 : vacance de postes, IDE et manipulateurs en radiologie

Dans la filière IDE, nous observons une augmentation du nombre de postes vacants entre 2020 et 2022. Les postes vacants représentaient environ 1% de l'effectif cible en 2020 contre 5.5% en 2022. C'est à partir de cette constatation que le CHA a décidé de mettre en place l'apprentissage. Les postes vacants sont en diminution en 2024, ils ne représentent plus que 3% de l'effectif cible mais 7 apprentis ont pu être recrutés en 2024 suite à la mise en place de l'apprentissage.

Sur la filière des manipulateurs radiologiques, l'effectif cible est stable depuis 2020 avec 0 poste vacant en 2020 contre 2 en 2024 ce qui représente plus de 8% de l'effectif cible sans vision de recrutement pour l'instant.

Une des orientations de la politique des ressources humaines notifiée dans le bilan social est le maintien du dispositif de l'apprentissage avec une augmentation des contrats (7 contrats d'apprentissage en 2023 contre 9 en 2024 puis 10 pour 2025).

- Indicateur 2 : Le turn-over :



Figure 2 : bilan social du CHA 2024 : turn-over, ce taux représente la proportion de mouvements du personnel (départs + arrivées) rapportée à l'effectif moyen de l'établissement

Le taux de rotation des personnels non médicaux a considérablement augmenté entre 2020 et 2024. Pour réduire ce phénomène, il est primordial de mettre en place une politique de fidélisation des soignants. L'apprentissage à lui seul ne suffira pas à inciter les nouveaux apprentis à rester dans l'établissement ; il est nécessaire de mener des actions concrètes dans le cadre d'une politique de fidélisation et d'attractivité.

- **Indicateur 3 : Le vieillissement de la population soignante et les départs en retraite**

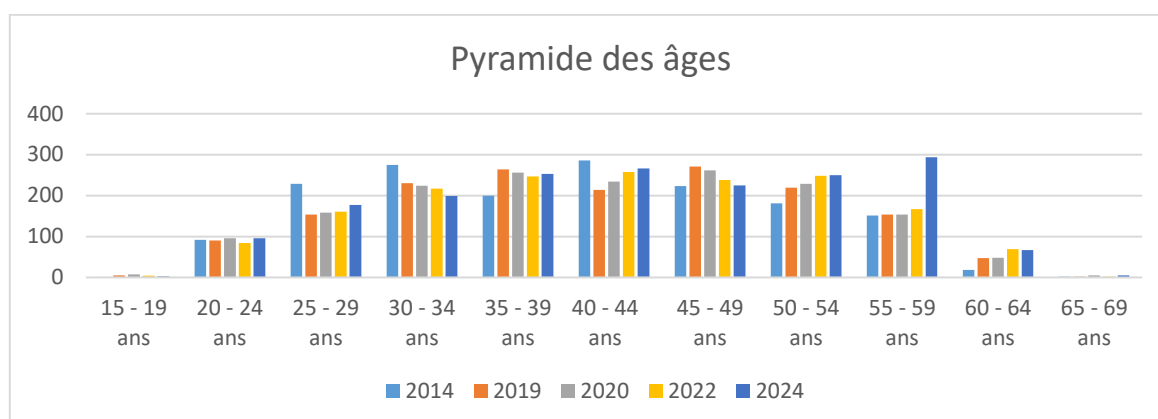


Figure 3 : bilan social du CHA 2024 : la pyramide des âges depuis 2014

La pyramide des âges fait apparaître un vieillissement de l'ensemble du personnel non médical sur les tranches d'âges supérieures à 50 ans.

PROJECTION-DES-DEPARTS-EN-RETRAITE

	2020	2021	2022	2023	2024
Projection-des-potentiels-départs-en-retraite-des-agents-(droits-ouverts)	96	118	110	111	123
Liquidation-de-droit-à-la-retraite-(droits-attribués)	31	31	38	41	29
Dont-retraite-pour-invalidité*	3	0	0	6	1

Figure 4 : bilan social du CHA 2024 : projection des départs en retraite

A l'instar du niveau national, le CHA fait face à un vieillissement de la population soignante ainsi qu'à une hausse des départs en retraite.

Pour anticiper le renouvellement des effectifs, une des principales orientations de la politique des ressources humaines est de poursuivre la politique volontariste sur le recrutement pour renouveler les effectifs, compenser les postes vacants, accompagner le développement d'activités dans le cadre du projet médico-soignant et répondre aux situations de tension (recrutement de 50 à 70 IDE chaque année pour maintenir les effectifs).

Pour y parvenir, le CHA compte, entre autres, sur l'apprentissage en développant une stratégie de recrutement en lien avec L'IFSI.

La direction des soins décline ces orientations à travers la conduite du projet qui m'a été confiée : le développement et la structuration de l'apprentissage pour en faire un véritable levier d'attractivité et de fidélisation.

1.2.5 L'IFSI du CHA

Engagé dans la formation des futurs professionnels, un IFSI se situe dans l'enceinte même du CHA. L'université partenaire est l'université Bourgogne Franche Comté.

	2022	2023	2024
Nombre d'étudiants (début de formation)	111	116	120
% d'étudiants originaires de l'Yonne	68%	74%	75%
Taux d'abandon en fin de première année*	20%	21%	

Figure 5 : bilan social du CHA 2024 : chiffre IFSI du CHA

Le nombre d'étudiants à l'IFSI d'Auxerre est en hausse constante. Le taux d'abandon en première année est relativement stable autour de 20%. Le taux de réussite de l'IFSI du CHA est d'environ 40%.

Un partenariat avec le CFA hors murs de la région Bourgogne Franche Comté est signé depuis 2023 avec l'IFSI. Il permet aux étudiants qui le souhaitent de pouvoir poursuivre leurs études par la voie de l'apprentissage. Avec 75 % des étudiants en soins infirmiers originaires de l'Yonne, l'apprentissage représente une opportunité stratégique pour encourager leur intégration professionnelle locale, notamment au CHA. L'objectif est de cibler ces étudiants qui aspirent à exercer leur métier dans le département, en leur offrant un parcours structuré qui favorise leur installation durable au sein de l'établissement.

En 2023, seuls 5 % des étudiants de première année ont rejoint le CHA après leur formation. Il est donc essentiel de renforcer l'attractivité de l'établissement afin de leur donner envie d'y travailler. La dynamique amorcée en 2024 montre des signes encourageants, avec 20 % d'intégration, dont 7 % d'apprentis ayant signé un contrat à l'issue de leurs études, confirmant ainsi l'impact positif de l'apprentissage sur la fidélisation des jeunes diplômés.

Comme évoqué dans le bilan social, une politique dynamique est en cours sur le CHA pour augmenter les recrutements en sortie d'IFSI du CHA. L'apprentissage est un premier levier.

1.2.6 Présentation du contexte d'émergence

Comme dit dans le contexte national, aujourd'hui les établissements de santé doivent faire face à des défis majeurs en matière de recrutement et de fidélisation des professionnels. Le CHA n'y échappe pas.

En 2023, la mise en place du projet d'apprentissage intervient dans un contexte de forte pression sur les effectifs infirmiers au sein de notre établissement. La pénurie de personnel s'intensifie, avec une augmentation significative du nombre de postes vacants : de 4 en 2020 à 20 en 2023.

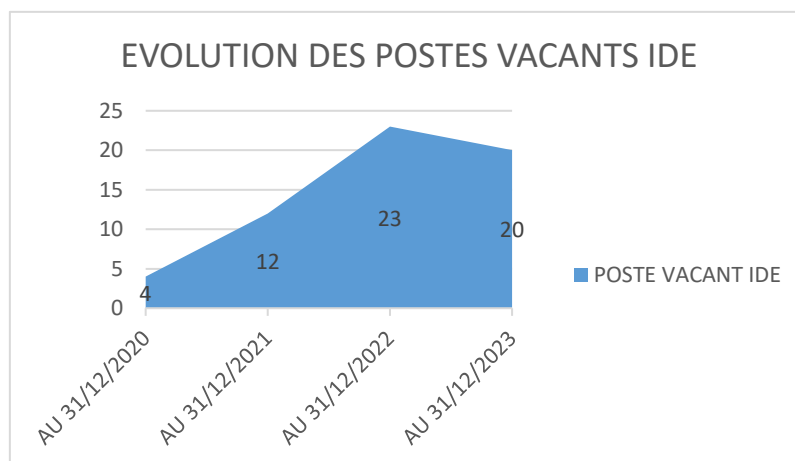


Figure 6 : évolution des postes vacants IDE

Malgré un taux de recrutement élevé entre 2022 et 2023, avec plus de 70% de nouveaux embauchés, l'établissement a enregistré un taux de départ de 30%, révélant une difficulté à retenir les professionnels. Cet écart souligne la nécessité de renforcer les stratégies de fidélisation, en améliorant l'accompagnement, les conditions de travail et les perspectives d'évolution, afin de garantir une meilleure stabilité des effectifs et une continuité des soins optimale.

	NOMBRE DE RECRUTEMENT INFIRMIERS REALISES	TOUJOURS PRESENTS EN 2021	TOUJOURS PRESENTS EN 2022	TOTAL PERTE/1 AN PERTE EN %	TOTAL PERTE/2 ANS EN %
2020	31	27	21	12,90%	32,25%
2021	37		28	24,32%	
2022	53				

Figure 7 : visualisation des recrutements et départs IDE

Dès lors, comment la fidélisation pourrait-elle constituer un levier à la stabilité des effectifs infirmiers ?

Si les valeurs au travail évoluent avec les nouvelles générations et leur désir d'innovation, les établissements de santé doivent en permanence s'adapter pour attirer et fidéliser les jeunes infirmiers. Pour y parvenir, il s'avère nécessaire, pour le CHA, de s'inscrire dans une nouvelle dynamique. L'apprentissage apparaît comme l'un des moyens pour y parvenir.

Dans ce contexte, en 2023, le CHA choisit de mettre en place un programme d'apprentissage en lien avec le centre de formation des apprentis (CFA) et l'IFSI en accueillant 7 apprentis débutant leur 3^{ème} année mais le processus n'est pas réfléchi en amont. Le programme d'apprentissage a démarré sans avoir été préalablement structuré.

Je suis maître d'apprentissage dès le début du projet et je prends en charge deux apprentis mais avec beaucoup de questionnement sur la pertinence de mon suivi. Je suis la formation de maître d'apprentissage en février 2024.

Mes interrogations, suivies d'un échange avec la Directrice des Soins m'ont conduit à investir ce thème pour mon projet managérial.

Ce projet prend alors naissance avec la nécessité de structurer l'apprentissage au CHA afin d'en faire un véritable levier de fidélisation et d'attractivité.

2 CADRE CONCEPTUEL

2.1 L'apprentissage

2.1.1 Définition

L'apprentissage est un processus fondamental qui permet aux individus, aux groupes et même aux machines d'acquérir, de développer et de transformer leurs connaissances, compétences, comportements et attitudes. Ce concept est au cœur de l'évolution humaine et sociétale, car il constitue le moteur principal du développement personnel et collectif.

Le Larousse définit l'apprentissage comme¹¹:

« Formation professionnelle des jeunes en vue d'apprendre un métier ; temps pendant lequel on est apprenti : Entrer en apprentissage. »

Toutefois, l'apprentissage ne se limite pas à une dimension strictement professionnelle. Il peut être intentionnel (suivi d'une formation, lecture d'un livre, apprentissage encadré par un enseignant) ou incident (apprendre par observation, expérience ou interactions sociales).

2.1.2 Les différentes formes d'apprentissage

Il existe plusieurs formes d'apprentissage, chacune ayant ses particularités. L'apprentissage formel se déroule dans des institutions organisées comme les écoles ou universités, suivant un programme défini et évalué par des tests. L'apprentissage informel, quant à lui, se passe hors des cadres institutionnels, en s'appuyant sur l'observation, l'expérimentation et les interactions sociales. L'apprentissage autonome met l'accent sur la responsabilité individuelle : l'apprenant choisit ses propres méthodes, objectifs et ressources. L'apprentissage expérientiel, basé sur l'expérience directe, favorise l'apprentissage par la pratique et les essais-erreurs. Enfin, l'apprentissage collaboratif privilégie la coopération et le partage des connaissances entre individus pour atteindre des objectifs communs.

L'intégration de ces différentes formes d'apprentissage dans les dispositifs éducatifs et professionnels permet de maximiser leur impact et de favoriser une montée en compétences efficace.

2.1.3 Les Mécanismes de l'Apprentissage

L'apprentissage repose sur plusieurs mécanismes. La mémoire joue un rôle fondamental, permettant de stocker et de récupérer les connaissances acquises. La motivation est essentielle, car elle engage l'individu dans le processus

¹¹ [Définitions : apprentissage - Dictionnaire de français Larousse](#)

d'apprentissage. La répétition renforce l'ancrage des informations dans la mémoire, tandis que l'erreur, combinée à des retours constructifs, favorise l'amélioration. Enfin, une attention soutenue est indispensable pour assimiler de manière efficace de nouvelles connaissances.

Comprendre ces mécanismes permet de mieux adapter les méthodes pédagogiques et d'optimiser les performances des apprenants.

2.1.4 La pyramide de l'apprentissage

La pyramide des apprentissages, popularisée par l'Institut National de l'Éducation des États-Unis, illustre l'efficacité relative des différentes méthodes d'apprentissage. Elle montre que la lecture permet de retenir environ 10% de l'information, l'écoute 20%, le visionnage 30%, la démonstration 50%, la discussion en groupe 70%, la pratique par l'action 80%, et l'enseignement aux autres 90%.

Ce modèle démontre que l'apprentissage est d'autant plus efficace que l'apprenant est actif et impliqué. Il oriente les pratiques pédagogiques vers des méthodes plus participatives et interactives.

L'apprentissage est un processus évolutif, indispensable à la réussite individuelle et collective. Il joue un rôle dans la compétitivité professionnelle, l'innovation sociétale et l'adaptation aux défis du monde moderne.

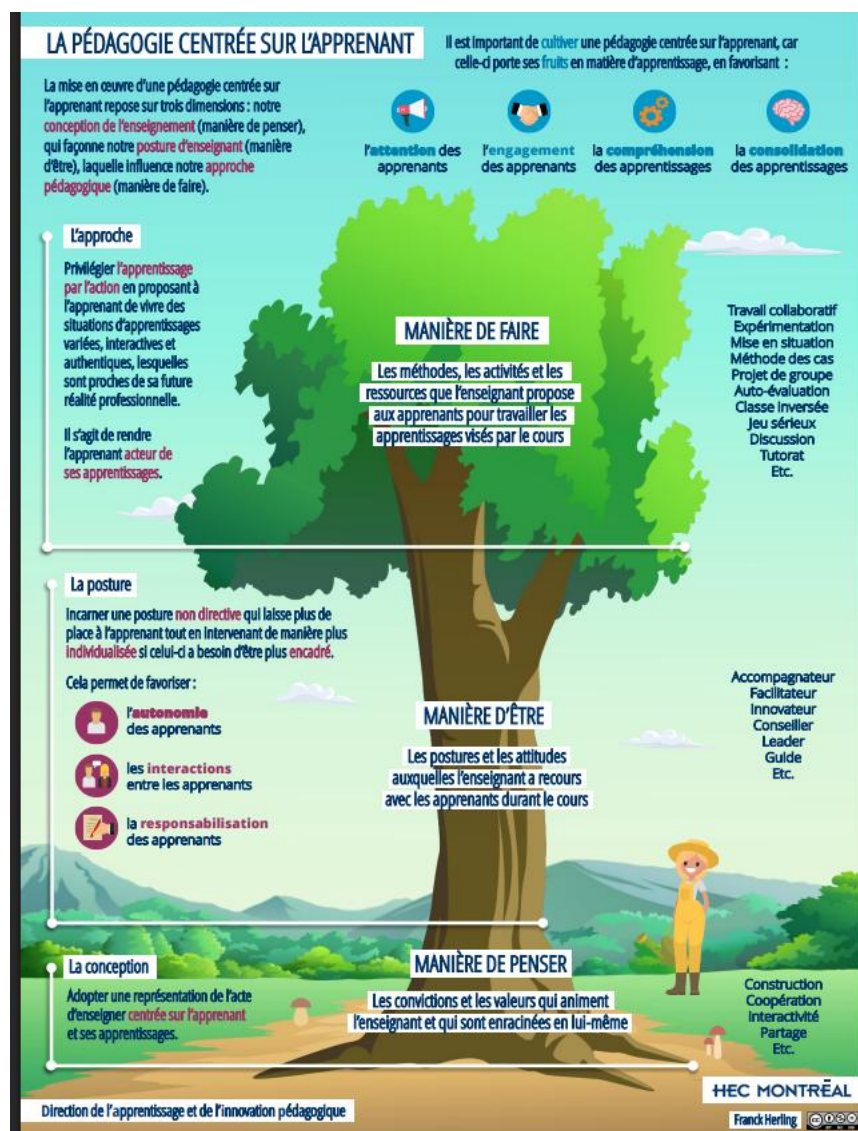
Pour être efficace, l'apprentissage doit s'appuyer sur une pédagogie adaptée, qui prend en compte les différents mécanismes et formes d'acquisition des connaissances. Dans ce contexte, l'interaction, la mise en pratique et l'enseignement aux autres apparaissent comme des leviers pour maximiser la rétention et favoriser une montée en compétences durable.

2.2 La pédagogie

2.2.1 Définition

La pédagogie regroupe les méthodes, stratégies et outils utilisés pour enseigner, en tenant compte des besoins des apprenants pour rendre l'enseignement efficace et interactif. Parmi les approches courantes, la pédagogie active implique les apprenants dans des activités pratiques et collaboratives, la pédagogie transmissive repose sur la transmission directe des connaissances, la pédagogie différenciée adapte les contenus aux besoins spécifiques de chaque élève, la pédagogie expérientielle met l'accent sur l'expérience pratique, et la pédagogie collaborative valorise le travail en groupe.

Une approche particulièrement intéressante est la pédagogie centrée sur l'apprenant, qui place l'élève au cœur du processus d'apprentissage. Inspirée par les principes humanistes de Carl Rogers, cette méthode valorise l'autonomie, la participation active et les besoins individuels, créant un environnement d'apprentissage stimulant et personnalisé.



Source : https://ernest.hec.ca/video/DAIP/pdf/Pedagogie_centree_sur_l_apprenant.PDF

2.2.2 Les principes fondamentaux de la pédagogie centrée sur l'apprenant

La pédagogie centrée sur l'apprenant transforme l'élève en acteur engagé de son apprentissage, avec l'enseignant comme guide. Elle personnalise l'apprentissage en adaptant les contenus et méthodes aux besoins individuels, favorisant un apprentissage actif par des activités pratiques et collaboratives, tout en créant un climat de confiance. Cette approche développe des compétences essentielles, augmente la motivation, renforce l'autonomie et favorise l'inclusion des apprenants aux profils variés. En mettant l'accent sur le potentiel individuel de chaque élève et en valorisant son rôle actif dans le processus d'apprentissage, la pédagogie centrée sur l'apprenant contribue à former des individus autonomes, créatifs et engagés.

L'apprentissage et la pédagogie sont deux concepts fondamentaux de l'éducation, étroitement liés mais distincts. Tandis que l'apprentissage se concentre sur le processus par lequel un individu acquiert des connaissances ou des compétences, la pédagogie s'intéresse aux méthodes et approches utilisées pour faciliter cet apprentissage.

L'apprentissage est un processus dynamique qui dépend de multiples facteurs, tandis que la pédagogie fournit les outils nécessaires pour guider ce processus. Une combinaison de théories de l'apprentissage et d'approches pédagogiques adaptées permet de maximiser le potentiel éducatif, rendant ainsi l'enseignement plus inclusif, interactif et efficace.

Dans le cadre de l'alternance, l'apprentissage et la pédagogie sont étroitement liés pour maximiser l'acquisition de compétences et de connaissances. L'apprentissage représente ici le processus par lequel l'ESI assimile des savoirs théoriques et pratiques, grâce à l'alternance entre la formation théorique et l'expérience hospitalière. Quant à la pédagogie, elle désigne les méthodes et approches éducatives mises en œuvre pour faciliter cet apprentissage.

L'alternance repose sur une pédagogie qui favorise l'intégration des savoirs théoriques et leur mise en pratique. Les concepts étudiés dans un cadre formel (cours, examens) trouvent leur application dans des situations réelles au travail, ce qui renforce l'apprentissage expérientiel. La pédagogie dans ce contexte inclut un accompagnement personnalisé par des tuteurs et les maîtres d'apprentissage, qui guident l'apprenant.

Ce modèle valorise aussi des éléments fondamentaux, tels que la motivation, l'engagement actif et le retour d'expérience (feedback), favorisant ainsi une progression continue et une meilleure adaptation aux exigences professionnelles. En résumé, la pédagogie dans l'alternance est conçue pour optimiser l'apprentissage en assurant un équilibre entre théorie et pratique, soutenu par un accompagnement structuré.

2.3 Les compétences

2.3.1 Définition

Le Larousse définit la compétence comme un « *ensemble des dispositions, capacités, aptitudes spécifiques qui permettent à tout sujet parlant une langue de la maîtriser, et qu'il met en œuvre à l'occasion de ses actes de parole effectifs dans des situations concrètes (ce qui constitue la performance)* »¹²

2.3.2 Concept

Le concept des compétences désigne l'ensemble des capacités qu'une personne mobilise pour accomplir une tâche ou résoudre un problème dans un contexte précis. Une compétence combine des connaissances (savoir), des aptitudes pratiques (savoir-faire) et des qualités personnelles ou relationnelles (savoir-être). Elle se développe à travers l'apprentissage, l'expérience et la réflexion.

Les compétences peuvent être générales, comme la communication ou l'organisation, ou spécifiques, telles qu'une expertise technique dans un domaine

¹² [Définitions : compétence - Dictionnaire de français Larousse](#)

particulier. Elles sont souvent valorisées dans les cadres professionnels, où elles sont évaluées et adaptées aux besoins des métiers. L'évolution des compétences est essentielle pour répondre aux exigences changeantes des environnements modernes.

Selon Marchand Xavier¹³, la compétence est une modélisation essentielle du travail réel. Elle permet d'aborder le travail en dehors de son espace-temps et de proposer une vision théorique et structurée.

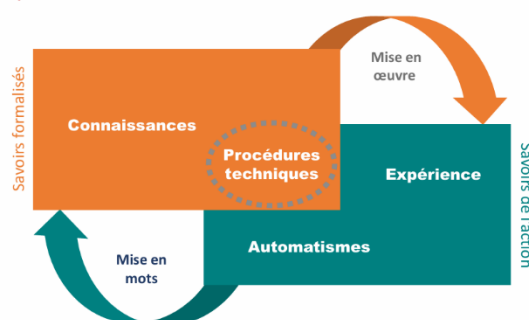
Les caractéristiques essentielles de la compétence reposent sur un modèle datant de 2018¹⁴:

- ✓ Elle n'est visible que dans l'activité elle-même : La compétence est observable uniquement dans l'action concrète. Hors de l'activité, elle devient abstraite et difficilement palpable.
- ✓ Elle est indissociable de la situation de travail, ce qui signifie que leur transfert d'un contexte à un autre nécessite un accompagnement spécifique.
- ✓ Elle repose sur une combinatoire de savoirs : savoirs de l'action et savoirs formalisés.
- ✓ Elle est légitimée socialement : la reconnaissance sociale joue un rôle dans l'identification de la compétence. Une personne compétente est souvent identifiée et valorisée au sein de son environnement professionnel.
- ✓ Elle est liée à un processus identitaire. La compétence s'inscrit dans un cheminement identitaire, contribuant à définir et à renforcer l'identité professionnelle d'un individu.

Comme vu dans les caractéristiques de la compétence, les savoirs se déclinent en deux grandes familles :

- ✓ **Les savoirs de l'action** se développent à travers l'interaction et l'expérience pratique. L'automatisme est central : il permet d'agir sans mobiliser des fonctions cognitives, libérant ainsi des ressources pour d'autres tâches. Cependant, l'automatisme est contextuel et peut se perdre dans de nouvelles situations.
- ✓ **Les savoirs formalisés**, qui incluent des supports structurés et partageables comme les procédures techniques écrites. Ces savoirs permettent d'optimiser les performances, de protéger les opérateurs et leur environnement, tout en nécessitant une mise à jour régulière en groupe.

compétence de quoi parle-t-on ?



Une combinaison de savoirs en situation

D'après G. Malgaive / F. Minet

didaction 12

Source : Marchand.X, « Management RH de la GEPP à l'organisation du travail », cours M2 MOS UPEC

¹³ Marchand.X., « Management RH de la GEPP à l'organisation du travail », cours M2 MOS UPEC

¹⁴ Marchand.X., « Management RH de la GEPP à l'organisation du travail », cours M2 MOS UPEC

Être compétent, c'est savoir combiner ces deux familles de savoirs dans une situation donnée.

Enfin, il est fondamental d'évaluer la compétence en situation réelle. Une telle évaluation doit :

- ✓ S'appuyer sur des observations directes de l'activité.
- ✓ Être réalisée par des pairs experts (dans le cadre de l'apprentissage, par les tuteurs ou maîtres d'apprentissage)

Ainsi, la compétence n'est pas un simple concept abstrait ; elle constitue une réalité vivante, inscrite dans l'action et au cœur des transformations du travail.

C'est aussi pour cette raison que la formation des professionnels paramédicaux inclut de nombreuses heures de stage, afin de multiplier les opportunités d'apprentissage en situation de travail.

2.3.3 Le référentiel de compétences des ESI

Le référentiel de compétences des étudiants en soins infirmiers est encadré par l'arrêté du 31 juillet 2009 relatif au diplôme d'État d'infirmier¹⁵. Ce texte législatif définit les compétences nécessaires à l'obtention du diplôme et structure la formation autour de dix compétences. Chaque compétence est associée à des unités d'enseignement et des stages pratiques, totalisant 180 crédits européens sur six semestres.

Un référentiel de compétences est un outil structurant qui définit les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être nécessaires à l'exercice d'une profession. Dans le cadre hospitalier, il clarifie les attentes en guidant les étudiants sur les compétences à acquérir, harmonise la formation en assurant la cohérence entre théorie et pratique, et évalue les acquis en facilitant l'évaluation des progrès et la montée en compétence des étudiants.

Un outil indispensable dans la formation des ESI est le portefeuille. Il prend une dimension encore plus stratégique dans le cadre de l'apprentissage hospitalier. Il ne se limite pas à une simple compilation de documents, mais constitue un véritable levier pédagogique, permettant aux apprentis de structurer leur progression, de valoriser leurs compétences et de s'auto-évaluer tout au long de leur parcours.

Dans un contrat d'apprentissage, les ESI évoluent exclusivement au sein de différents services du CHA tels que le MCO (Médecine, Chirurgie, Obstétrique) et les soins critiques. Cette diversité leur permet d'explorer plusieurs spécialités, d'acquérir une vision d'ensemble du fonctionnement hospitalier, et de développer toutes les compétences nécessaires à leur futur métier. Le portefeuille accompagne cette évolution en permettant aux apprentis de :

Tracer leur parcours : Il regroupe les différentes expériences professionnelles vécues dans chaque service.

Identifier leurs compétences acquises : Il offre une réflexion sur les savoirs cliniques, organisationnels et relationnels développés.

Se projeter dans leur future fonction : En analysant leurs expériences, ils peuvent définir leur domaine d'appétence et choisir leur orientation professionnelle.

¹⁵ [Arrêté du 31 juillet 2009 relatif au diplôme d'Etat d'infirmier - Légifrance](#)

Faciliter les échanges avec le maître d'apprentissage : Il constitue une base de discussion pour adapter l'accompagnement selon les besoins du futur infirmier.

Grâce au portfolio, les apprentis peuvent formaliser leurs acquis, suivre leur progression et bénéficier d'un retour structuré de leurs encadrants. Il joue également un rôle essentiel dans l'évaluation des compétences, permettant aux maîtres d'apprentissage d'ajuster leur accompagnement.

En somme, ce document est indispensable pour structurer la progression pédagogique et garantir que les futurs professionnels répondent aux exigences du métier.

Dans le cadre des contrats d'apprentissage, les stages sont exclusivement réalisés en milieu hospitalier, offrant aux étudiants une immersion complète dans une diversité de services, notamment le MCO et les soins critiques. Cette approche leur permet de développer un large éventail de compétences, en s'adaptant aux spécificités et aux exigences de chaque unité.

Grâce à cette immersion dans différents secteurs, les apprentis bénéficient d'une vision d'ensemble du fonctionnement hospitalier, leur permettant de mieux comprendre les dynamiques des services et les spécificités des spécialités médicales. Ce parcours leur offre l'opportunité d'affiner leurs savoirs pratiques.

En évoluant dans divers environnements hospitaliers, les apprentis acquièrent toutes les compétences essentielles à leur métier, allant de la prise en charge des patients en médecine générale à la gestion des urgences et des soins intensifs. Ce modèle les aide à mieux appréhender leur futur rôle, à se situer professionnellement et à faire des choix éclairés quant à leur orientation dans le domaine infirmier. Le maître d'apprentissage joue un rôle fondamental en accompagnant les apprentis infirmiers tout au long de leur parcours hospitalier. Grâce à son suivi structuré et à ses échanges réguliers, il aide les apprentis à identifier leur domaine d'appétence et à se projeter sereinement dans leur future fonction professionnelle.

Cette approche immersive garantit ainsi une montée en compétences complète, une meilleure compréhension des enjeux de chaque spécialité, et une préparation optimale à l'exercice de leur profession au sein du milieu hospitalier.

2.4 La génération Y et Z

2.4.1 La génération Y

- **Contexte socio-économique :**

La génération Y est née entre 1981 et 2000, elle a connu le progrès technologique et la mondialisation et a toujours évolué dans un monde marqué par le Sida. Née dans l'ère du numérique, elle se sert des nouvelles technologies pour communiquer, rechercher et échanger à travers les réseaux sociaux.

- **Valeurs et attitudes :**

Imprégnée de valeurs civiques, la génération Y croit au développement durable et veut « *participer à la construction d'un monde meilleur* »¹⁶. Attachée à l'écologie, elle veut également donner du sens à ses actions. L'équilibre travail, famille et loisirs est également très important pour elle. Elle valorise le bien-être, prône la tolérance et défend la liberté.

- **Caractéristiques :**

Dans le monde du travail, la génération Y a occasionné des changements, elle affectionne les défis. Ambitieuse, elle aime la réussite. Décrite comme consummatrice à la demande, elle peut facilement changer d'entreprise si un meilleur poste lui est proposé. Ce comportement est parfois perçu comme un manque de loyauté. Toutefois, lorsqu'elle y trouve un intérêt, elle peut s'investir pleinement dans ses missions. Impatiente, elle veut vite accéder aux postes à responsabilités et montrer ses capacités d'engagement et d'actions. Elle a tendance à se rebeller contre la hiérarchie mais exprime de la considération envers des personnes qu'elle voit comme des modèles.

D'après BELIGOND¹⁷, « *la génération Y est une génération exigeante, en quête de sens, qui s'engage, confiante en l'avenir et pour qui la rémunération n'est pas une priorité* »

2.4.2 La génération Z

- **Contexte socio-économique :**

La génération Z est, quant à elle, née entre 1995 et 2010. Elle est marquée par les attentats et le terrorisme. Elle a toujours connu les nouvelles technologies et a grandi avec les écrans tactiles, internet et est une grande adepte des réseaux sociaux.

- **Valeurs et attitudes :**

Comme la génération précédente, elle est en quête de sens et attache de l'importance à l'écologie. Elle est anxieuse pour le futur (réchauffement climatique, couche d'ozone...) et souhaite avoir un rôle social dans la société. Hyperconnectée, elle vit dans l'immédiateté.

- **Caractéristiques :**

Contrairement aux générations précédentes, elle devrait bénéficier d'un marché de l'emploi moins saturé. Elle attache de l'importance à la scolarité et aux diplômes mais elle est consciente qu'elle changera plusieurs fois de travail, elle veut trouver « *le job de ses rêves* »¹⁸, ce qui ne devrait pas lui poser de problèmes car c'est une génération

¹⁶ Dejoux C., Wechtler H. Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. Manag Avenir. 2011 ;43(3) :227-38.

¹⁷ Beligond A. Les clefs du management intergénérationnel, En mode ..."collaboratif". Afnor EDITIONS ; 2018. 102 p.

¹⁸ Beligond A. Les clefs du management intergénérationnel, En mode ..."collaboratif". Afnor EDITIONS ; 2018. 102 p.

plutôt flexible. Au travail, elle plébiscite la co-construction, la diversité et un rapport à la hiérarchie plutôt horizontale. Elle préfère le travail en collaboration. Cette génération fait son entrée depuis peu dans le monde du travail.

La génération Z recherche un emploi qui a du sens et qui correspond à leurs valeurs personnelles. Ils privilégient également des conditions de travail flexibles, ce qui peut poser des défis dans un environnement hospitalier souvent rigide. Les jeunes diplômés éprouvent souvent des difficultés à envisager une carrière longue dans un même poste. Ils privilégient parfois des contrats de courte durée ou l'intérim, leur permettant de conserver une certaine liberté et d'éviter une impression d'enfermement. Les apprentis ne sont pas liés par un contrat suite à leurs études. Ils ont la possibilité de rester dans la structure de leur apprentissage ou alors d'aller travailler dans un autre établissement. A l'inverse d'un contrat d'allocation d'études, qui lui impose aux étudiants de rester 18 mois dans l'établissement Ce type de contrat d'apprentissage leur convient : ils peuvent ainsi maîtriser leur carrière et leur mobilité, répondant totalement à leurs aspirations..

2.5 La construction de l'identité professionnelle

Dans les années 40, le psychologue Abraham Maslow a élaboré une théorie de motivation autour des besoins fondamentaux de l'humain. Il a hiérarchisé ces besoins en une pyramide, un besoin de niveau inférieur doit normalement être comblé avant que celui du niveau supérieur prenne de l'importance.

La pyramide de Maslow hiérarchise 5 types de besoins :

- ✓ Les besoins physiologiques
- ✓ Les besoins de sécurité
- ✓ Les besoins d'appartenance
- ✓ Le besoin d'estime
- ✓ Le besoin d'auto-expression ou d'auto-réalisation

2.5.1 Le sentiment d'appartenance

Le besoin d'appartenance correspond à celui d'aimer et d'être aimé, de se sentir accepté et intégré dans un groupe. Comblé ce besoin aura un impact sur la coopération des professionnels entre eux, l'investissement et le développement des projets.

Intégrer une équipe n'est pas synonyme d'appartenance pour le professionnel. D'une part, selon la théorie de Maslow, il devra d'abord assouvir les deux premiers besoins fondamentaux avant. Ensuite, l'environnement de travail sera fondamental pour lui, il devra se sentir en confiance et correspondre à ses attentes en termes de valeurs et d'aspirations.

Trouver sa place dans une équipe n'est pas un acquis inné, encore plus marqué par la diversité générationnelle. En effet les représentations du travail sont différentes selon les générations. Il n'est pas aisé d'être aimé ou intégré par des coéquipiers qui ne partagent pas les mêmes aspirations et qui ont une vision différente du travail.

Mais une fois ce besoin comblé, le professionnel pourra s'investir pleinement au sein du collectif. Il prendra part aux réflexions et fera preuve de motivation et d'engagement dans le travail d'équipe.

2.5.2 La reconnaissance au travail

Le besoin de reconnaissance est le quatrième besoin fondamental décrit par Maslow, il vient après le besoin d'appartenance.

Ce besoin exprime celui de considération, de réputation et d'accomplissement personnel. Il résulte de la confiance en soi et du respect de ses pairs.

D'après Brun Jean-Pierre et Dugas Nino¹⁹, la reconnaissance est devenue une composante essentielle de la vie au travail. Elle a un impact sur la motivation et la satisfaction et crée du sens au travail.

Elle peut prendre différentes formes²⁰ : reconnaissance de la personne, des résultats, de l'effort et des compétences. Dans le milieu du travail, elle va se traduire par une reconnaissance existentielle (des individus ou d'un collectif), des pratiques professionnelles (qualités du travail, compétences), de l'investissement et des résultats obtenus.

Le développement de la reconnaissance agit sur le bien-être des personnes, instaure un climat professionnel sain et améliore ainsi l'efficacité au travail. Elle renforce également le sentiment d'appartenance à l'équipe.

La reconnaissance permettrait aussi de « préserver et construire l'identité des individus »²¹

« La quête d'appartenance et de reconnaissance dans les organisations constitue indéniablement une dimension fondamentale pour l'identité professionnelle de l'individu et un paramètre incontournable d'évaluation de la qualité de vie au travail » ²²

En conséquence, agir sur le sentiment d'appartenance et de reconnaissance contribue au développement de l'identité professionnelle.

2.5.3 L'identité professionnelle

Renaud Sainsaulieu définit l'identité au travail comme la « façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes, l'identité au travail est fondée sur des représentations collectives distinctes, construisant des acteurs du système social d'entreprise »²³

¹⁹ Brun J-P, Dugas N. La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. Gestion. 2005 ;30(2) :79-88.

²⁰ https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html. 2021.

²¹ Brun J-P, Dugas N. La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. Gestion. 2005 ;30(2) :79-88.

²² Fray A-M, Picoulet S. Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. Manag Avenir. 2010 ;38(8) :72-88.

²³ Sainsaulieu R. L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation [Internet]. Paris : Presses de Sciences Po ; 2014. 608 p. (Références ; vol. 4e éd.). Disponible sur : <https://www.cairn.info/l-identite-au-travail--9782724614954.htm>

L'identité se construit donc au travers des autres et à l'image qu'il nous renvoie. La construction de celle-ci passe par un processus individuel et collectif autour du moi, du nous et des autres selon Dubar.

L'identité professionnelle se développe à partir de l'identité, ce qui fait l'individu avant sa professionnalisation. Elle renvoie à trois éléments principaux²⁴

- Le monde vécu du travail : la situation objective de travail et la signification que lui accorde l'individu,
- Les relations de travail : la perception subjective des relations interpersonnelles et le sentiment d'appartenance aux groupes informels,
- Les trajectoires professionnelles et la perception de l'avenir : description des différentes étapes et des changements afférents à l'activité professionnelle.

« L'identité professionnelle est le résultat de relations de pouvoir et d'appartenance à des groupes. Il souligne que la construction identitaire dépend de la reconnaissance que l'individu reçoit de ses savoirs, de ses compétences et de son image »²⁵. L'identité professionnelle serait, dans ce cas, le sentiment d'appartenance à une profession issue d'une socialisation et dont le résultat est la conformité aux normes collectives.

L'identité professionnelle renvoie à un phénomène de construction. Tout d'abord, elle se construit à travers son parcours de vie, ses valeurs, ses aspirations puis au travers du collectif dont nous dépendons. Nous fondons notre identité professionnelle dans une profession mais aussi dans une équipe à laquelle nous appartenons. D'une équipe à une autre, les valeurs et les « codes » peuvent être différents, le développement de l'identité professionnelle s'en trouvera changée. Elle évoluera également au fil de nos parcours professionnels, qu'il s'agisse d'un aide-soignant devenant infirmier ou d'un infirmier accédant à un poste de cadre. Le collectif et la reconnaissance ne sauront pas les mêmes.

L'identité professionnelle se construit donc tout au long de notre vie professionnelle. Elle est impactée par nous-même, ce que nous sommes mais aussi par les autres, le collectif. Le sentiment d'appartenance et de reconnaissance contribuent à sa construction également. Les professionnels se créent au travers des valeurs et des normes d'une équipe.

L'apprentissage influe sur la construction de l'identité professionnelle. Il permet à un individu d'acquérir les compétences, les connaissances et les attitudes nécessaires pour évoluer dans un domaine spécifique, tout en façonnant sa perception de son rôle au sein de son environnement professionnel.

L'identité professionnelle se développe à travers des expériences d'apprentissage variées, qu'elles soient formelles (éducation, formations) ou informelles (apprentissage sur le terrain, échanges avec des collègues). Ces apprentissages renforcent non seulement les savoir-faire techniques, mais contribuent également au développement de valeurs, de comportements et d'une vision alignée avec les attentes du métier.

Par ailleurs, l'alternance entre théorie et pratique, par exemple dans le cadre de formations professionnelles, est un excellent levier pour intégrer des savoirs tout en

²⁴ Fray A-M, Picoulet S. Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. Manag Avenir. 2010 ;38(8) :72-88.

²⁵ Fray A-M, Picoulet S. Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. Manag Avenir. 2010 ;38(8) :72-88.

construisant une identité professionnelle forte. Le retour d'expérience (feedback), les interactions sociales, et les réflexions sur ses propres progrès renforcent ce processus.

En somme, l'apprentissage ne se limite pas à un transfert de savoirs : il est aussi une voie pour façonner son parcours professionnel et se définir en tant que professionnel.

Travailler sur le processus d'intégration des apprentis et les intégrer tout au long de leur 3^{ème} année facilitera le développement de leur sentiment d'appartenance et contribuera à la construction de leur identité professionnelle. Ainsi l'apprenti sera plus enclin à rester à la fin de ses études dans un établissement dans lequel il s'est construit et il se reconnaît.

2.6 L'attractivité

2.6.1 Définition

L'attractivité désigne la capacité d'un lieu, d'une organisation ou d'une institution à attirer et retenir des individus, des talents, des investissements ou des visiteurs. Elle repose sur une combinaison de facteurs économiques, sociaux, culturels et environnementaux qui créent un cadre favorable à l'épanouissement et au développement. En d'autres termes, l'attractivité est ce qui rend un endroit ou une entité désirable et compétitive par rapport à d'autres.

2.6.2 Concept

Le concept d'attractivité est essentiel dans de nombreux domaines, qu'il s'agisse de l'économie, du tourisme, de l'éducation ou de la santé. Il désigne la capacité d'un lieu, d'une organisation ou d'une institution à attirer et à retenir des individus, des talents, des investissements ou des visiteurs.

Les établissements de santé qui se veulent attractifs doivent pouvoir proposer des soins de qualité, des infrastructures modernes, et un environnement de travail favorable pour les professionnels de santé. Ils attirent et fidélisent les talents grâce à des conditions de travail optimales, des opportunités de formation continue et une reconnaissance de la valeur du personnel.

En résumé, l'attractivité repose sur la capacité à offrir des avantages et des opportunités qui répondent aux besoins et aux attentes des individus et des organisations. Elle est le résultat d'une combinaison de facteurs économiques, sociaux, culturels et environnementaux qui créent un cadre favorable à l'épanouissement et au développement.

Dans la littérature, l'attractivité et la fidélisation sont souvent liées. Effectivement, il est primordial pour les organisations, au-delà d'attirer les talents, de les retenir.

2.7 La fidélisation

2.7.1 Définition

Le Larousse définit la fidélisation comme une « action visant à fidéliser une clientèle, un public ». ²⁶

2.7.2 Concept

La fidélisation désigne l'ensemble des actions et des stratégies mises en place par une organisation pour maintenir et renforcer la relation avec ses clients, employés ou partenaires sur le long terme. L'objectif est de créer un lien de confiance et de satisfaction qui incite les individus à rester engagés et loyaux envers l'organisation. Cela peut inclure des programmes de récompenses, des avantages exclusifs, une communication régulière et personnalisée, ainsi qu'une attention particulière aux besoins et aux attentes des individus concernés.

Une personne est considérée comme fidèle lorsqu'elle participe activement à la performance de l'entreprise et ne projette pas de quitter son établissement de santé. La gestion du recrutement et de la fidélisation constitue un enjeu stratégique majeur pour les hôpitaux. La fidélisation des nouveaux soignants débute dès leur accueil à l'hôpital, avec un objectif clair : garantir une intégration réussie. L'établissement s'engage également à investir dans leur formation, afin de valoriser et renforcer leurs compétences professionnelles.

Ainsi, dès le début de l'apprentissage, un processus bien défini d'accueil et de suivi permettra de leur donner envie de rester suite à leurs études.

En effet, l'accueil des nouveaux soignants est un moment privilégié pour favoriser leur intégration réussie au sein de l'établissement. Dès leur arrivée, un accueil chaleureux et formalisé les rassure et les motive dès le début. L'accompagnement par un maître d'apprentissage offre un soutien personnalisé, guidant l'apprenti dans ses expériences professionnelles au sein des équipes. Cet accompagnement sur mesure est essentiel pour leur intégration.

Cette approche globale garantit une intégration réussie et crée les bases d'une fidélisation durable des soignants.

²⁶ [Définitions : fidélisation - Dictionnaire de français Larousse](#)

L'attractivité, la fidélisation et l'apprentissage des étudiants en soins infirmiers sont étroitement liés et essentiels pour garantir leur engagement et leur intégration réussie au sein des établissements de santé.

L'attractivité intervient en amont, incitant les futurs professionnels à choisir un IFSI et un établissement hospitalier offrant un cadre stimulant et valorisant. Cela passe par la qualité des enseignements, des infrastructures adaptées et la mise en avant des opportunités de carrière.

Une fois les étudiants attirés, la fidélisation devient un enjeu majeur pour les maintenir engagés tout au long de leur parcours. Elle repose sur un accompagnement personnalisé, des stages enrichissants et une reconnaissance institutionnelle de leurs efforts, contribuant à leur bien-être et renforçant leur motivation.

Enfin, l'apprentissage constitue le pilier central de leur développement professionnel. Grâce à l'alternance entre théorie et stages, les étudiants acquièrent les compétences techniques indispensables tout en construisant leur identité professionnelle. Une pédagogie adaptée, associée à des retours d'expérience constructifs, favorise cette montée en compétences et permet aux étudiants de mieux se projeter dans leur futur rôle.

Ainsi, en assurant une attractivité efficace, une fidélisation continue et un apprentissage structuré, le CHA joue un rôle déterminant dans la réussite et l'insertion durable des futurs infirmiers

3 PROJET MANAGERIAL

Après avoir exposé le contexte d'émergence et les concepts associés, je commencerai par une présentation globale du projet. Celle-ci inclura les objectifs accompagnés de leurs indicateurs de réussite. Je vous présenterai ensuite les acteurs impliqués du projet et les moyens alloués. Ensuite, je vous décrirai toute la conduite de projet. Enfin, je conclurai par les aspects liés au suivi, à l'évaluation et aux perspectives du projet.

3.1 Présentation du projet

Le projet prend naissance de mes interrogations quand je suis nommée maître d'apprentissage en septembre 2023 suite à la mise en place de l'apprentissage dans mon établissement. Lors d'une rencontre avec la nouvelle directrice des soins en mars 2024, je lui expose les problématiques que je rencontre dans cette fonction. Elle me confie alors la mission du développement de l'apprentissage sur le CHA et me demande de le travailler dans le cadre de mon futur master 2. Pour elle, les apports de ma formation seront un atout dans la mise en œuvre du projet.

3.1.1 Objectifs et indicateurs du projet

Le but du projet est de construire un processus structuré du dispositif apprentissage au CHA pour en faire un levier d'attractivité et de fidélisation. Pour y parvenir, il est essentiel de fixer des objectifs et ainsi définir les résultats attendus de

celui-ci. D'après le cours de Mme Estève : « *Monter un projet c'est tout simplement se fixer un objectif et se donner les moyens de l'atteindre* »²⁷.

Les objectifs institutionnels du projet ont été fixés en comité de pilotage (copil) stratégique :

- ✓ Structurer l'apprentissage au CHA
- ✓ Harmoniser les méthodes de travail en construisant des outils de pilotage

Indicateurs de réussite : le parcours apprentissage a été défini, les outils communs aux maîtres d'apprentissages ont été élaborés (calendrier et feuilles de suivi), les profils des apprentis et des maîtres d'apprentissage sont formalisés et enfin les grilles de critères de recrutement sont élaborées. Le livret d'apprentissage est écrit avec les orientations stratégiques de l'établissement et les outils y sont intégrés.

Les enjeux principaux du dispositif :

- ✓ Recruter au regard des besoins des infirmiers nouvellement diplômés
- ✓ Susciter la motivation des apprentis à s'engager dans l'institution au terme de leurs études et les fidéliser

Indicateurs de réussite : au terme de l'année d'apprentissage, les ESI « apprentis » s'engagent au CHA en tant qu'IDE et restent dans l'institution au moins 2 ans.

3.1.2 Les acteurs du projet

Un projet ne peut ni ne doit être mené seul. De nombreux acteurs gravitent autour de sa conception.

- **Le responsable du projet :**

Moi-même, Virginie Allain, cadre de santé et étudiante en master 2 « management des organisations soignantes ».

En tant que cadre de santé et chef de projet, mon positionnement est central et stratégique. Ma double appartenance au copil stratégique et à la direction du copil opérationnel me situe à l'intersection entre la vision globale et la mise en œuvre concrète du projet.

Au sein du copil stratégique, je participe activement à l'élaboration des orientations générales et à la définition des objectifs à long terme. Cette position me permet d'avoir une vue d'ensemble des enjeux institutionnels et de m'assurer que le projet d'apprentissage s'aligne parfaitement avec la stratégie globale de l'établissement.

En tant que responsable du copil opérationnel, je suis chargée de transposer ces orientations stratégiques en actions concrètes. Mon rôle est de coordonner les différents acteurs impliqués, de planifier les étapes du projet, et de veiller à sa mise en œuvre effective sur le terrain. Je m'assure que les ressources nécessaires sont mobilisées et que les outils adéquats sont développés pour structurer l'apprentissage des ESI.

Je suis chargée de faire tous les reportings du copil opérationnel vers le copil stratégique et vice versa. Ma communication doit être claire et efficace ; les informations et les comptes réunions sont capitaux.

²⁷ Esteve, Marie-JO. (2024, octobre). *Savoir mener un projet [Cours]*.

Ma position de cadre de santé me confère une connaissance approfondie des réalités du terrain. Cette expertise est précieuse pour adapter le projet aux contraintes et aux opportunités propres à notre établissement.

En somme, mon positionnement me permet d'être le garant de la cohérence entre la vision stratégique et la réalité opérationnelle.

Le rôle et la posture du chef de projet sont décisifs pour la réussite du pilotage du projet. Le chef de projet doit définir la vision et les objectifs du projet, en alignant les stratégies avec les besoins de l'établissement et les attentes du projet. Il doit s'assurer d'une collaboration efficace entre les différents acteurs. Il doit également gérer les ressources humaines et financières, en optimisant l'utilisation des budgets et en garantissant la qualité des soins. Enfin, il doit mettre en place des indicateurs de performance pour suivre l'avancement du projet et évaluer les résultats obtenus.

En tant que chef de projet je me dois d'adopter une posture qui repose sur plusieurs piliers. Tout d'abord, je dois démontrer un leadership inspirant, capable de motiver les équipes. Dans le cours de M. Farnault, le leadership est la « *capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs* »²⁸

Ensuite, une communication claire et transparente est primordiale pour garantir une compréhension mutuelle et un engagement des différents acteurs impliqués. Par ailleurs, une grande adaptabilité est nécessaire pour faire face aux imprévus et ajuster les plans en conséquence. Enfin, il est essentiel de maîtriser la gestion des risques en identifiant les menaces potentielles et en prenant des mesures préventives ou correctives afin de limiter les impacts négatifs.

Je dois donc mobiliser différentes compétences pour y parvenir : des compétences managériales (leadership, gestion d'équipe, prise de décision), des compétences en gestion de projet (planification, organisation, suivi et évaluation) ainsi que des compétences en communication.

Ces éléments sont essentiels pour assurer la réussite du projet en tant que chef de projet.

Mon projet est le résultat d'un travail collaboratif. Dans la conduite de projet, par mon leadership, j'ai orienté mon management pour donner aux acteurs l'envie de travailler avec moi et non pour moi. « *Le management c'est quand les autres sont obligés de travailler avec vous. Le leadership c'est quand ils ont envie de le faire.* » Denis Cristol²⁹.

Par ailleurs, en tant que chef de projet, la performance est primordiale. Celle-ci ne se limite pas à un seul aspect, mais englobe une variété de facteurs, tant observables que mesurables.

Le modèle de Gilbert met en lumière cette complexité en plaçant la performance au centre d'un triangle composé de trois éléments : objectifs, résultats, moyens.

La clé du succès réside dans l'équilibre harmonieux entre ces trois pôles. Pour atteindre cet équilibre, trois défis majeurs doivent être relevés, ce sont les trois piliers de la performance :

- ✓ La pertinence : Elle assure que les ressources et stratégies employées sont en adéquation avec les objectifs fixés.

²⁸ Farnault Patrick, E. M.-J. (2024, décembre 17). Affirmer son leadership [Cours].

²⁹ Farnault Patrick, E. M.-J. (2024, décembre 17). Affirmer son leadership [Cours].

- ✓ L'efficacité : Elle garantit que les résultats obtenus correspondent aux objectifs initiaux.
- ✓ L'efficience : Elle veille à ce que les ressources soient utilisées de manière optimale et économique pour atteindre les résultats souhaités.

En maîtrisant ces trois aspects, un chef de projet peut optimiser la performance de son équipe, créant ainsi une synergie entre les objectifs, les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus.



Source : <https://sciencesdegestion.fr/contrôle-de-gestion/performance/>

- **Les acteurs impliqués :**

- ✓ La Coordinatrice Générale des activités de Soins du Groupement Hospitalier Unyon : Mme Pelerin Patricia, commanditaire du projet
- ✓ La Cadre du Pôle-Bloc-Soins Critiques-Urgences : Mme Cool Virginie
- ✓ Le Directeur des ressources humaines : M. Cuvilliers Pascal
- ✓ Les membres du copil opérationnel

- **Les acteurs concernés :**

- ✓ Les Cadres de Santé
- ✓ Les faisant fonction de Cadres de Santé
- ✓ Les Cadres formateurs de l'IFSI
- ✓ Les étudiants en soins infirmiers de 3ème année
- ✓ Le référent CHA du centre de formation des apprentis
- ✓ Les syndicats
- ✓ Les usagers

La conduite de projet repose sur une approche collaborative impliquant de nombreux acteurs. En tant que chef de projet, mon positionnement stratégique au sein du copil stratégique et opérationnel garantit la cohérence entre la vision globale et la mise en œuvre concrète. Un leadership inspirant favorise l'engagement des équipes, tandis qu'une communication transparente et efficace assure une coordination optimale. La gestion des ressources et des risques permet d'optimiser la performance du projet selon les trois piliers : pertinence, efficacité et efficience.

3.1.3 Les moyens du projet

Ce projet managérial a mobilisé énormément de temps, personnel et professionnel. J'ai estimé à environ 3 heures de travail en moyenne par semaine (non exhaustif) de temps de travail pour le pilotage de ce projet, organiser les réunions, rencontrer les différents collaborateurs, élaborer les comptes rendus de réunions et faire les reportings.

3 types de moyens ont été nécessaires pour ce projet :

- **Des moyens humains :**

Ils regroupent l'ensemble des acteurs impliqués pour ce projet : les membres du copil stratégique et les membres du copil opérationnel. Il faut aussi prendre en compte les agents de la direction des ressources humaines qui s'occupent de la partie administrative de l'apprentissage (contrat de travail des apprentis, convention avec le CFA et l'IFSI). Lors de la campagne de diffusion, il faudra aussi mobiliser la responsable de la communication.

- **Des moyens financiers :**

Pour estimer les moyens financiers, je les ai séparés en 3 groupes :

- ✓ L'évaluation financière des ressources internes
- ✓ L'évaluation financière pour la campagne de communication
- ✓ L'évaluation financière pour le financement de l'apprentissage même : salaire des apprentis et aide gouvernementale

Pour les ressources internes, il est difficile de faire une évaluation financière. Le projet est construit lors des heures de travail des membres des 2 copils.

Pour la campagne de communication, les moyens financiers mobilisés comprendront le prix des flyers d'information, les supports écrits mais aussi la mise à jour du site internet du CHA avec un onglet spécifique.

Pour l'évaluation du financement de l'apprentissage : Le coût d'un contrat d'apprentissage est constitué des salaires chargés (dont le montant varie en fonction de l'âge de l'apprenti). L'employeur public est exonéré de la plupart des cotisations sociales. Les seules cotisations exigibles sont les cotisations patronales suivantes : la contribution due au fond national d'aide au logement ; le versement éventuel de la taxe transport ; la cotisation patronale de retraite complémentaire ; la contribution solidarité à l'autonomie ; la cotisation accident du travail/maladie professionnelle.

Rémunération de l'apprenti par mois la 1 ^{re} année		
Avant 18 ans 27% du SMIC 486,00 €	18-20 ans 43% du SMIC 775,00 €	21-25 ans 53% du SMIC * 955,00 €
Rémunération de l'apprenti par mois la 2 ^e année		
Avant 18 ans 39% du SMIC 703,00 €	18-20 ans 51% du SMIC 919,00 €	21-25 ans 61% du SMIC * 1 099,00 €
Rémunération de l'apprenti par mois la 3 ^e année		
Avant 18 ans 55% du SMIC 991,00 €	18-20 ans 67% du SMIC 1 207,00 €	21-25 ans 78% du SMIC * 1 405,00 €
En janvier 2025, montant du SMIC BRUT mensuel: 1 801,8 € Les montants indiqués correspondent au salaire brut		

Source : [Salaire de l'alternant apprenti : grille 2025 des rémunérations en apprentissage et en professionnalisation.](#)

Depuis le 1^{er} juillet 2021, une aide forfaitaire de 3 000 € est versée en une seule fois à l'établissement pour chaque contrat d'apprentissage conclu, dans la limite de 1 000 contrats au niveau national. Cette aide a été instaurée par le décret n°2021-1169 du 9 septembre 2021 et est géré par l'association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier (ANFH)³⁰.

Pour l'année 2023/2024, le CHA a financé 7 contrats d'apprentissage avec différentes rémunérations en fonction de l'âge des apprentis. L'aide a été versée pour chaque contrat.

- **Des moyens matériels :**

Ils incluent des besoins en outils informatiques, logiciels et salle de réunion pour la partie conception de projet. Dans un second temps, il faudra compter le matériel nécessaire pour les supports développés (feuille, reliure, flyers...)

Pour tout projet, le rôle du chef de projet est de s'assurer de tous les moyens nécessaires pour la conduite du projet mais aussi sa mise en œuvre. En effet, concevoir un projet sans garantir les moyens pour sa mise en œuvre mènerait à son échec.

3.2 La conduite de projet

Définition d'un projet :

« Processus qui consiste à un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, telles que les contraintes de délais de coûts et de ressources » (Norme Iso 10 006)

³⁰ [anf guide apprentissage web.pdf](#)

« Un projet est un ensemble d'actions mises en œuvre pour atteindre un but précis, pour répondre à un besoin spécifique » (HAS-2006)

La gestion de projet, également appelée conduite de projet, regroupe l'ensemble des techniques, outils et actions visant à structurer et organiser un projet. Pour structurer mon travail, je me suis appuyé sur les principes du livre « **Le kit du chef de projet** » de Hugues Marchat. Je débiterai par exposer les étapes de la phase d'initialisation puis la phase d'élaboration. Nous aborderons ensuite la mise en œuvre du projet puis je terminerai par la phase d'évaluation.

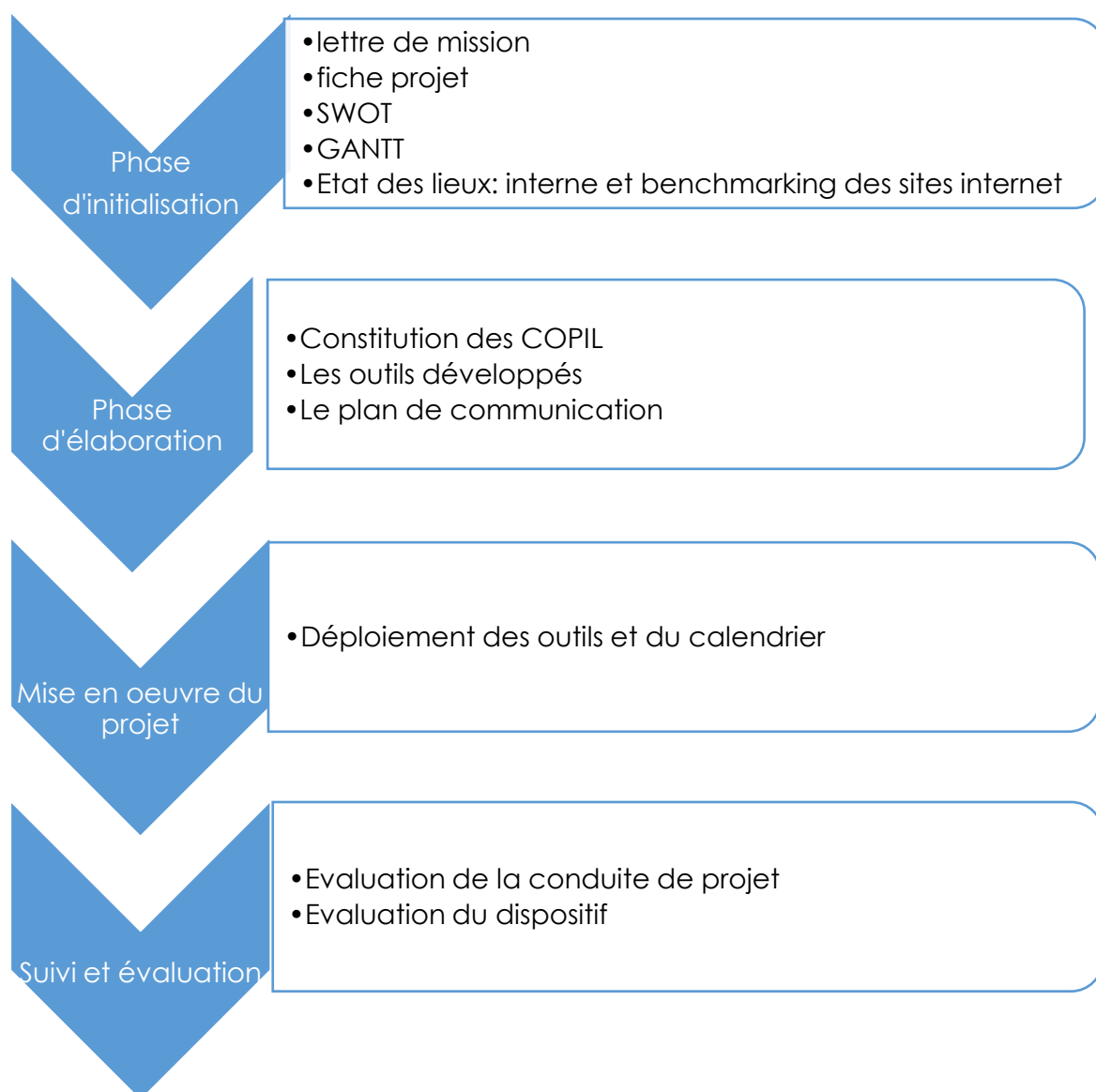


Figure 8 : conduite du projet synthétisée

3.2.1 Phase d'initialisation

La phase d'initialisation d'un projet comprend plusieurs étapes déterminantes : la lettre de mission, l'élaboration de la fiche projet, la réalisation d'un SWOT, la planification du projet et enfin l'état des lieux.

- **La lettre de mission :**

La lettre de mission est signée par la directrice des soins, commanditaire du projet, le 14 octobre 2024. L'intitulé du projet est : « l'apprentissage au Centre Hospitalier d'Auxerre, levier d'attractivité et de fidélisation »³¹

Cette lettre de mission est un élément principal dans l'élaboration d'un projet. Elle accorde au chef de projet la légitimité et la reconnaissance nécessaires pour diriger efficacement le projet. Elle définit l'objectif principal, permettant de structurer les activités autour d'un but précis. En outre, elle décrit l'organisation du travail, en précisant les missions du chef de projet, les moyens financiers attribués, ainsi que les modes de communication à adopter.

- **La fiche projet :**

Le chef de projet rédige ensuite la fiche projet, qui fait office de cahier des charges détaillé. Ce document inclut le contexte du projet, qu'il soit géographique ou réglementaire, la répartition des rôles et responsabilités, ainsi que la désignation des comités de pilotage (copil) stratégique et opérationnel. Il précise également la composition des groupes de travail, définit les objectifs accompagnés des indicateurs de réussite, et fixe les échéances pour chaque mission³².

La lettre de mission et la fiche projet placent le chef de projet dans une position stratégique, lui permettant de coordonner et diriger efficacement le projet.

- **Le SWOT, l'analyse stratégique du projet :**

Pour approfondir mon analyse, j'ai décidé de réaliser une analyse stratégique de mon projet managérial en m'appuyant sur la matrice SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) ou MOFF (Menaces - Opportunités - Faiblesses - Forces). Cet outil permet de résumer efficacement les forces et faiblesses du CHA tout en les confrontant aux opportunités et menaces de son environnement.

³¹ Annexe 1

³² Annexe 2

	FORCES	FAIBLESSES
DIAGNOSTIC INTERNE	✓ Offre d'apprentissage permettant de combler le manque de personnel infirmier. ✓ Possibilité pour les étudiants de s'immerger dans le milieu hospitalier et de développer des compétences pratiques. ✓ Présence de cadres de santé expérimentés pour encadrer et transmettre leur savoir. ✓ Apprentissage reconnu et attractif pour les étudiants	✓ Manque de grille d'entretien et de profils définis pour les apprentis et maîtres d'apprentissage. ✓ Organisation insuffisante avec l'absence d'un calendrier structuré. ✓ Centralisation des informations limitée, créant des obstacles dans la communication et la coordination ✓ Absence d'informations sur le site internet
	OPPORTUNITES	MENACES
DIAGNOSTIC EXTERNE	✓ Attirer davantage d'étudiants en soins infirmiers grâce à une meilleure visibilité. ✓ Développer des partenariats avec des écoles et instituts de formation pour renforcer l'attractivité. ✓ Améliorer les outils existants, comme la création de calendriers et de profils types, pour structurer davantage le processus. ✓ Valorisation de l'apprentissage comme outil de fidélisation pour les futurs professionnels. ✓ Accompagnement financier grâce aux aides de l'Etat ✓ 1^{er} établissement de la région à proposer une offre d'apprentissage pour la filière IDE	✓ Concurrence d'autres établissements proposant des dispositifs d'apprentissage mieux structurés. ✓ Démotivation des étudiants en raison d'une organisation insuffisante. ✓ Taux élevé d'abandon ou de départ après la formation si les conditions de travail ne sont pas attractives. ✓ Concurrence des établissements urbains mieux équipés ou perçus comme plus prestigieux ✓ Dépendance accrue aux aides financières et institutionnelles pour soutenir le dispositif d'apprentissage

Figure 9 : l'analyse stratégique du projet managérial via la matrice SWOT

- **La planification par un Gantt :**

Le diagramme de Gantt constitue un dispositif indispensable dans la gestion de projet grâce à ses multiples avantages. Tout d'abord, il permet une visualisation claire des tâches et du planning. Il offre une représentation graphique qui détaille les différentes étapes d'un projet, leur chronologie et leurs interdépendances, permettant ainsi une compréhension globale du déroulement du projet.

Ensuite, il facilite la gestion des délais en aidant à planifier et suivre les échéances. En identifiant les périodes critiques et les risques de retard, le Gantt participe à une meilleure organisation temporelle.

De plus, cet outil favorise la coordination et la communication. Il indique clairement les responsabilités de chaque acteur impliqué et les échéances associées, garantissant ainsi une communication efficace avec toutes les parties prenantes.

Un autre avantage réside dans sa capacité à identifier les interdépendances entre les tâches. Il identifie les relations et séquences nécessaires, notamment lorsqu'une tâche doit être achevée avant d'en initier une autre.

Le diagramme de Gantt s'avère également utile pour la prise de décision. En offrant une vue d'ensemble, il permet aux chefs de projet d'anticiper les problèmes éventuels et d'ajuster les plans en conséquence.

Enfin, il joue un rôle indispensable dans le suivi et le contrôle du projet. Il aide à comparer le planning initial avec l'avancement réel, ce qui facilite le repérage des écarts et le pilotage efficace du projet.

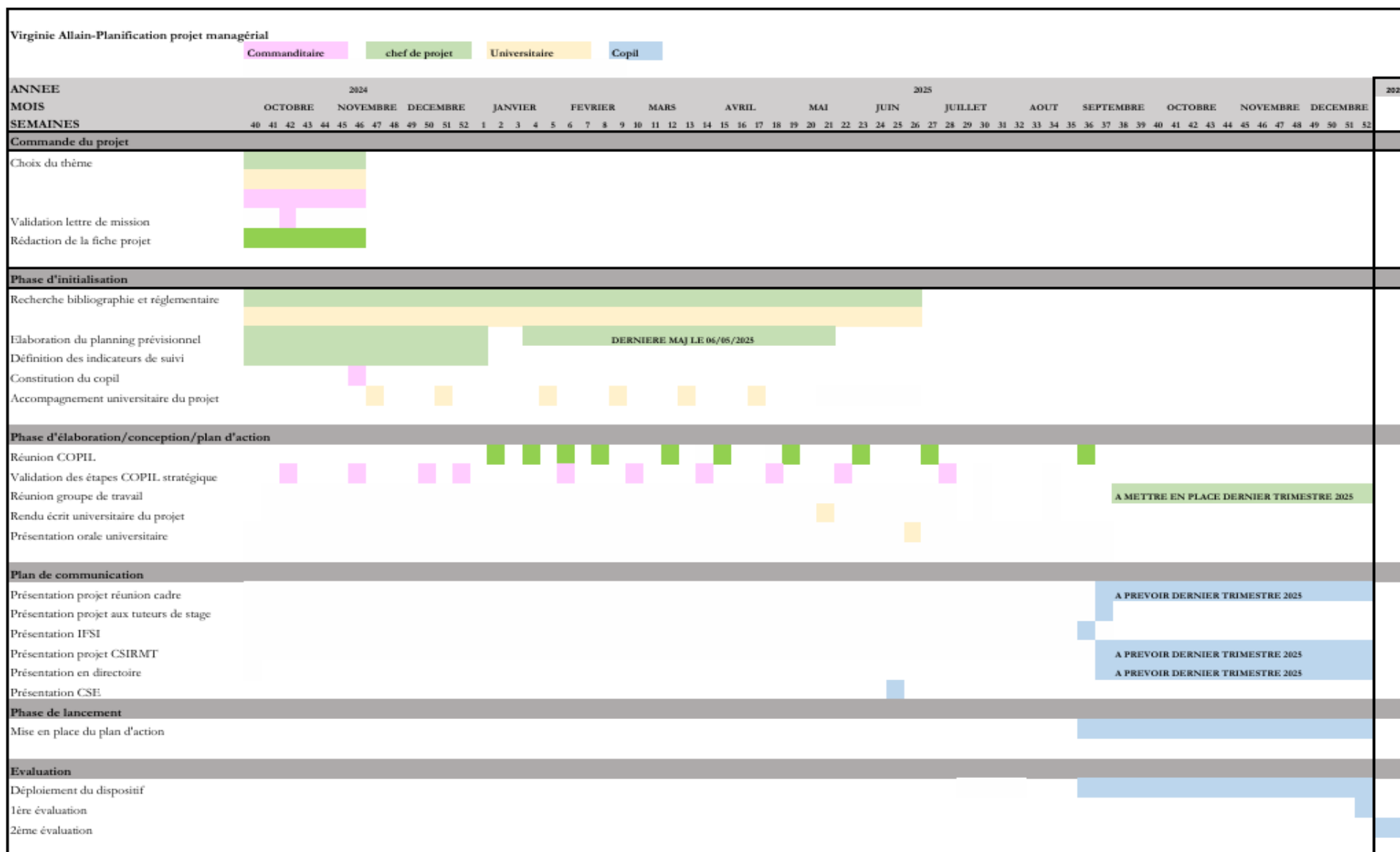


Figure 10 : la planification des tâches du projet managérial via un diagramme de Gantt

- **Etat des lieux :**

Au sein du CHA :

Pour faire le diagnostic interne, tout d'abord, je me suis appuyée sur une réunion du mois de juin 2024. Celle-ci a réuni tous les acteurs de la première année de l'apprentissage au CHA : les apprentis, les maîtres d'apprentissage, les cadres de pôle, la direction des soins, la direction des ressources humaines, les formateurs de l'IFSI et le CFA.

Cette réunion a permis de faire un bilan (non formalisé) de cette première année de mise en œuvre de l'apprentissage. Chaque participant a pu exprimer les points positifs et les axes d'amélioration.

Les points à retenir :

- Manque d'outils pour les maîtres d'apprentissage et les apprentis
- Des méthodes de travail différentes d'un maître d'apprentissage à un autre
- Pas de calendrier de suivi, tous les apprentis n'ont pas eu le même suivi
- Aucun suivi n'a été tracé
- Pas de livret d'accueil
- Pas d'outil d'évaluation en fin d'année

J'ai ensuite consulté les cadres de pôle responsables du recrutement des apprentis. Il est apparu qu'aucune grille d'entretien spécifique n'était en place et que le profil des apprentis n'avait pas été défini. Par ailleurs, en l'absence d'une directrice des soins à ce moment-là, ce sont également ces cadres de pôle qui ont sélectionné les futurs maîtres d'apprentissage, avec une observation similaire : aucun profil précis n'avait été établi pour ces derniers. La seule directive fixée était que les maîtres d'apprentissage devaient être soit des cadres de santé, soit des faisant fonction cadres de santé.

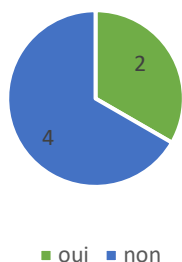
Au cours des entretiens menés avec les acteurs de l'apprentissage, j'ai constaté l'absence d'un calendrier annuel structuré, incluant par exemple la date de présentation de l'apprentissage aux ESI de 2^e année ou les périodes de recrutement des apprentis. De plus, aucune centralisation des informations n'était en place et aucune personne n'avait été désignée comme référent de l'apprentissage au sein du CHA. Par ailleurs, en consultant le site internet de mon établissement, j'ai constaté qu'aucune mention ne précisait que le CHA offrait aux étudiants la possibilité de candidater en tant qu'apprentis.

J'ai ensuite élaboré un questionnaire rapide à destination des maîtres d'apprentissage de l'année scolaire 2023/ 2024 qui avait, comme moi, été maître d'apprentissage dès le début. Ils sont au nombre de 6, sans compter moi.

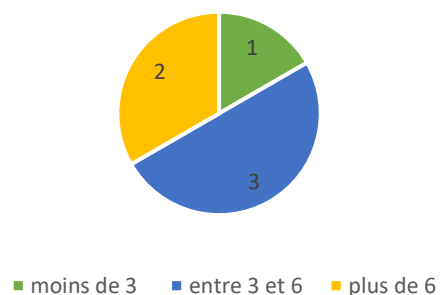
Les 6 maîtres d'apprentissage ont tous répondu à ce questionnaire : taux de réponses 100%.

Les résultats :

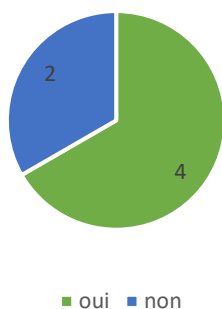
Avez vous rencontré des difficultés dans le suivi des apprentis
6 réponses



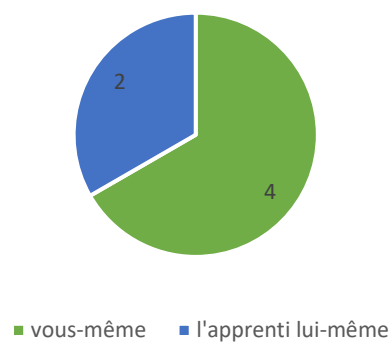
Combien de rendez vous avec votre apprenti avez-vous eu?
6 réponses



Avez-vous rencontré des difficultés dans la prise de RDV avec l'apprenti?
6 réponses



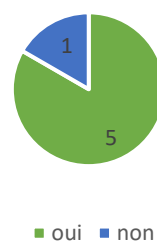
Qui a été à l'origine de la prise des RDV?
6 réponses



Souhaitez-vous des outils pour vous aider pour le suivi de votre apprenti?



Souhaitez-vous des rencontres régulières entre les maîtres d'apprentissage?



J'ai pu constater :

- ✓ Le nombre de rencontres entre les maîtres d'apprentissage et les apprentis est très divergent (de moins de 3 à plus de 6).
- ✓ Des difficultés ont été constatées dans la prise de rendez-vous, et il aurait été pertinent d'inclure une question sur ce point dans le questionnaire initial. Après un échange complémentaire avec les maîtres d'apprentissage, il est apparu que ces difficultés résultaient principalement d'un manque de communication concernant la responsabilité de la prise de rendez-vous, entraînant une confusion entre maîtres d'apprentissage et apprentis.
- ✓ Une volonté de tous les maîtres d'apprentissage de pouvoir avoir des supports pour les aider dans leur fonction.
- ✓ Un souhait de pouvoir échanger régulièrement entre maîtres d'apprentissage.

J'ai poursuivi l'état des lieux en rencontrant deux apprentis de façon informelle. Lors de notre échange, ils ont souligné que leur année d'apprentissage au sein de l'établissement s'était caractérisée par un parcours de stage varié et enrichissant, en parfaite adéquation avec leurs attentes initiales. Cette expérience revêtait pour eux une importance capitale, leur permettant d'acquérir des compétences essentielles et de mieux envisager leur future profession. Ensuite sur l'apprentissage en lui-même, ils se sont sentis un peu perdus, ne sachant pas précisément ce que l'établissement attendait d'eux : la rencontre avec les maîtres d'apprentissage n'était pas formalisée, devaient-ils faire un retour aux cadres de pôles ou à la direction des soins ? Quel était leur lien avec l'IFSI ou le CFA ? Un des points positifs a été de pouvoir suivre leur scolarité sereinement avec moins de contraintes financières à gérer (pas de besoin de travailler en plus de leurs études).

Enfin, en février 2025, j'ai pu assister à la réunion organisée à l'IFSI par le CFA, la direction des ressources humaines et la direction des soins, l'objectif étant de faire une présentation globale du dispositif apprentissage. J'ai pu faire deux constats : le dispositif est présenté dans son ensemble (réglementaire) mais un focus n'a pas été fait sur le CHA ce qui a interrogé plusieurs étudiants qui ne comprenaient pas la finalité de l'apprentissage. De plus, des questions sont restées en suspens faute d'organisation structurée : quand les candidatures devaient être envoyées, à qui, quand auraient lieu la période de recrutement.

Benchmarking des sites internet :

Pour poursuivre le diagnostic, j'ai également, consulté les sites internet d'autres établissements proposant l'apprentissage. Parmi eux, deux sites ont particulièrement attiré mon attention :

Le site de l'hôpital St Joseph Marseille :

The screenshot shows the website of Hôpital Saint Joseph Marseille. The header includes the hospital logo and navigation links: 'VOUS ÊTES PATIENT', 'VOUS ÊTES PROFESSIONNELS DE SANTÉ', and 'LE PÔLE DOMICILE'. The main content area is titled 'Les contrats d'apprentissage' and includes a sub-header 'Présentation du contrat d'apprentissage de l'Hôpital Saint Joseph'. The text describes the apprenticeship contract, its benefits, and the organization of vacations. A sidebar on the left lists various services and contact information. An image of a hand signing a document is visible on the right side of the main content area.

Accueil > L'Hôpital recrute > Les contrats d'apprentissage

Les contrats d'apprentissage

Présentation du contrat d'apprentissage de l'Hôpital Saint Joseph

Présentation :

Un contrat d'apprentissage est un contrat de travail conclu entre un employeur et un jeune en formation, âgé de 16 à 29 ans révolus, et reposant sur le principe de l'alternance entre enseignement théorique et enseignement du métier chez l'employeur.

L'hôpital Saint Joseph propose des contrats d'apprentissage aux étudiants infirmiers afin de les accompagner dans leur processus de professionnalisation.

Ces contrats leur sont proposés de la 2^{ème} année d'étude jusqu'au diplôme d'état.

L'apprenti, salarié de l'Hôpital, bénéficie :

- d'une rémunération mensuelle qui est calculée en fonction de son âge et de son année d'études
- de tenues de travail
- d'un badge permettant l'accès aux services et au parking
- d'un accès au comité d'entreprise et autres prestations accessibles au personnel de l'hôpital

A l'issue de son contrat d'apprentissage, l'apprenti s'engage à travailler dans l'établissement en qualité d'infirmier DE pour une durée égale à celle de son contrat d'apprentissage. L'apprenti est délié de son engagement si aucune proposition de poste ne lui est formulée.

L'organisation des vacances :

Pour les apprentis IDE, le temps de travail est annualisé sous forme d'un nombre d'heures à rendre par an, à répartir selon les besoins de l'employeur et les disponibilités de l'apprenti (temps de cours et de stages).

La cellule de coordination des contrats d'apprentissage définit le planning des vacances et le suivi de l'apprenti infirmier. Son affectation dans les services est variable en fonction de l'évolution de l'activité de soins.

Suivi de l'apprenti infirmier :

Durant son contrat d'apprentissage, l'apprenti bénéficie d'un suivi personnalisé réalisé par le CERFAH, la cellule de coordination des apprentis et son maître d'apprentissage.

Modalités de demande de contrat d'apprentissage :

Dans le cas d'un dossier incomplet, la candidature ne sera pas retenue.

- Lettre de motivation
- Curriculum vitae
- Relevé de notes du semestre 1
- Appréciations de stage du semestre 1
- Relevé de présentisme en IFSI
- Photocopie de la sérologie de l'Hépatite B

Courrier à adresser à :

* Soit par mail : contratapprentissage@hopital-saint-joseph.fr

* Soit par courrier postal :

Hôpital Saint Joseph
Direction des Services de Soins
Cellule de coordination des contrats d'apprentissage
26 Bd de Louvain
13285 MARSEILLE cedex 08

Calendrier :

- Réunions d'information générale sur les contrats d'apprentissage :

- Dans les IFSI de **janvier à mars 2025** par le CERFAH ou CFA
- A l'Hôpital Saint Joseph à l'auditorium **le lundi 10 mars 2025** à 18h par la **cellule de coordination des contrats d'apprentissage de l'Hôpital Saint Joseph**
- **Réception des courriers de demande de contrat d'apprentissage au plus tard le 21 mars 2025**
- **Entretiens de sélection du 24 mars au 18 avril 2025**
- **Confirmation des candidats retenus fin avril 2025, par mail et courrier postal**
- **Début des contrats d'apprentissage : en septembre 2025**

🕒 Date de modification : 4 mars 2025

Source : [Les contrats d'apprentissage](#)

Ici, Les contrats d'apprentissage sont clairement détaillés, avec un calendrier précis mentionnant les différentes étapes ainsi que les éléments requis pour la candidature. Par ailleurs, une cellule dédiée à la coordination des contrats d'apprentissage est mise en place.

Le site de l'AP-HP :



Devenir apprenti à l'AP-HP

Être apprenti à l'AP-HP, c'est l'assurance d'être formé dans les meilleures conditions. Une fois recruté, vous bénéficiez d'un parcours d'intégration pour vous aider à prendre vos marques et découvrir nos activités hospitalières. Votre maître d'apprentissage prend ensuite le relais pour accompagner votre montée en compétence. Tout au long de votre contrat, vous accédez à des missions variées qui vous permettent de progresser et de vous professionnaliser. Et pour l'après ? En intégrant l'AP-HP, vous rejoignez le premier employeur d'Île-de-France avec à la clé, des opportunités pour votre avenir : chaque année, nous recrutons plusieurs de nos apprentis en CDI.

Les avantages de l'apprentissage à l'AP-HP

- Prise en charge des transports**
Votre Passe Navigo est remboursé à hauteur de 75 %. Vous préférez le covoiturage ou le vélo ? Une indemnité annuelle peut vous être versée dans le cadre du forfait mobilités durables.
- Accès à la plateforme Hoptisoins**
Vous bénéficiez d'avantages, de réductions, d'invitations et d'accès gratuits mais aussi d'un espace de partage et d'entraide avec l'ensemble de la communauté AP-HP.
- Des repas à moindre coût**
Vous accédez au self de l'hôpital pour un repas à tarif très avantageux ou bénéficiez de tickets restaurant pris en charge à hauteur de 55 %.

Source : [Apprentissage et stages | APHP](#)

Sur ce site, c'est une description globale de l'apprentissage à l'AP-HP avec la mise en avant des avantages d'être apprenti et une vision dans leur future profession facilitant ainsi la projection professionnelle.

J'ai été visiter les sites du CHRU de Tours et Bordeaux qui ont un CFA en santé mais j'ai trouvé les sites moins lisibles en termes d'informations pour les apprentis.

Faire un état des lieux permet de comprendre la situation initiale ; c'est un outil de diagnostic indispensable dans la conduite de projet. Celui-ci m'a permis d'identifier les axes de travail sur lesquels m'appuyer pour la phase d'élaboration du projet.

La phase d'initialisation du projet a permis de poser un cadre structurant pour la mise en œuvre du dispositif d'apprentissage des étudiants infirmiers au CHA. Le SWOT et l'état des lieux ont révélé plusieurs dysfonctionnements et axes d'amélioration, notamment l'absence d'outils de suivi, la disparité des méthodes d'encadrement, le manque de communication institutionnelle et la nécessité de structurer le parcours des apprentis afin d'en faire un véritable levier d'attractivité et de fidélisation.

Face à ces enjeux, le rôle du chef de projet est essentiel pour transformer ces constats en actions concrètes. Il doit :

- ✓ Coordonner les acteurs institutionnels et garantir leur mobilisation autour d'un dispositif harmonisé.
- ✓ Définir une stratégie d'accompagnement, en structurant les outils et les méthodes de suivi des apprentis.
- ✓ Assurer la mise en place de solutions adaptées, répondant aux besoins des étudiants et des maîtres d'apprentissage.
- ✓ Faciliter la communication, en veillant à la diffusion des informations auprès des équipes hospitalières et des établissements partenaires.
- ✓ Suivre l'évolution du projet, en mesurant son efficacité et en ajustant les actions selon les résultats obtenus.

Ainsi, la transition entre l'initialisation du projet et la mise en œuvre des actions repose sur une démarche proactive, visant à sécuriser l'apprentissage et à en garantir l'efficacité.

J'ai élaboré quatre fiches actions³³ pour structurer le dispositif d'apprentissage, harmoniser les pratiques et favoriser une intégration durable des apprentis au sein du CHA.

- ✓ Fiche action 1 : Création des profils maîtres d'apprentissage et apprentis
- ✓ Fiche action 2 : Mise en place d'un calendrier de suivi structuré
- ✓ Fiche action 3 : Amélioration de la communication sur le dispositif d'apprentissage
- ✓ Fiche action 4 : Création d'un livret d'accueil et d'un outil d'évaluation de l'apprentissage

Ces fiches actions permettent de structurer concrètement les étapes de mise en œuvre du dispositif d'apprentissage, en lien avec les problématiques identifiées lors de la phase d'initialisation.

Elles garantissent une harmonisation du suivi, une communication renforcée, une meilleure intégration des apprentis et une évaluation continue du dispositif, pour en faire un véritable levier d'attractivité et de fidélisation au CHA.

La phase d'initialisation permet de démarrer le projet sur des bases solides. Elle sécurise la suite du projet en clarifiant les objectifs, les moyens, les risques et les responsabilités, tout en fédérant l'ensemble des acteurs autour d'une vision commune et structurée. En structurant le projet dès son lancement, le chef de projet pose les bases d'une gestion efficace et d'une communication fluide avec tous les acteurs impliqués.

³³ Annexe 3

3.2.2 Phase d'élaboration

La phase d'élaboration du projet a commencé à partir de janvier 2025, l'objectif étant de lancer le projet en septembre 2025. Un des principaux enjeux du projet est de répondre aux besoins de l'ensemble des acteurs du processus apprentissage. Ces besoins font suite à l'analyse faite pendant la phase d'initialisation. La première étape de la phase d'élaboration a été de constituer les copils stratégiques et opérationnels.

- **Constitution des copils :**

La constitution du copil stratégique s'est imposée : la commanditaire du projet, la cadre de pôle, future adjointe à la direction des soins et moi-même, chef de projet.

Pour le copil opérationnel, sa constitution a fait suite à un échange avec la commanditaire. Il a été constitué en fonction de la direction souhaitée du projet. Il a été décidé d'y intégrer le cadre des manipulateurs en radiologie, le projet ayant pour perspective d'être déployé sur les étudiants manipulateurs en radiologie, 1 Faisant fonction cadre de santé qui est aussi maître d'apprentissage, 1 IDE référente de chirurgie, tutrice des ESI et enfin 1 IDE, apprenti du CHA en 2023/2024. L'hétérogénéité recherchée correspondait à mon intention de partager les différentes expériences pour ce projet.

Dans un second temps, des groupes de travail seront constitués pour travailler sur la partie communication par exemple avec la responsable communication ou encore avec les cadres formateurs de l'IFSI. Un groupe de travail avec des membres du GHT sera également envisagé pour déployer le dispositif sur le GHT.

Pour la première partie du projet, celle que je vous présente, seul le copil stratégique et opérationnel ont été mobilisés.

La réunion de lancement a eu lieu en janvier 2025³⁴. Lors de cette réunion, j'ai présenté une vue d'ensemble du projet au copil opérationnel. J'ai présenté leurs missions et les attendus. Leur collaboration active constitue le fondement du projet pour la construction du processus apprentissage au CHA.

Ensuite, les séances de co-construction ont impliqué chaque membre et créé au fur et à mesure une dynamique collective.

Le schéma ci-dessous est une représentation des liens de travail entre les COPIL puis dans un second temps avec les groupes de travail. Il représente les interactions entre eux et les rôles de chacun dans les étapes du projet.

³⁴ Annexe 4

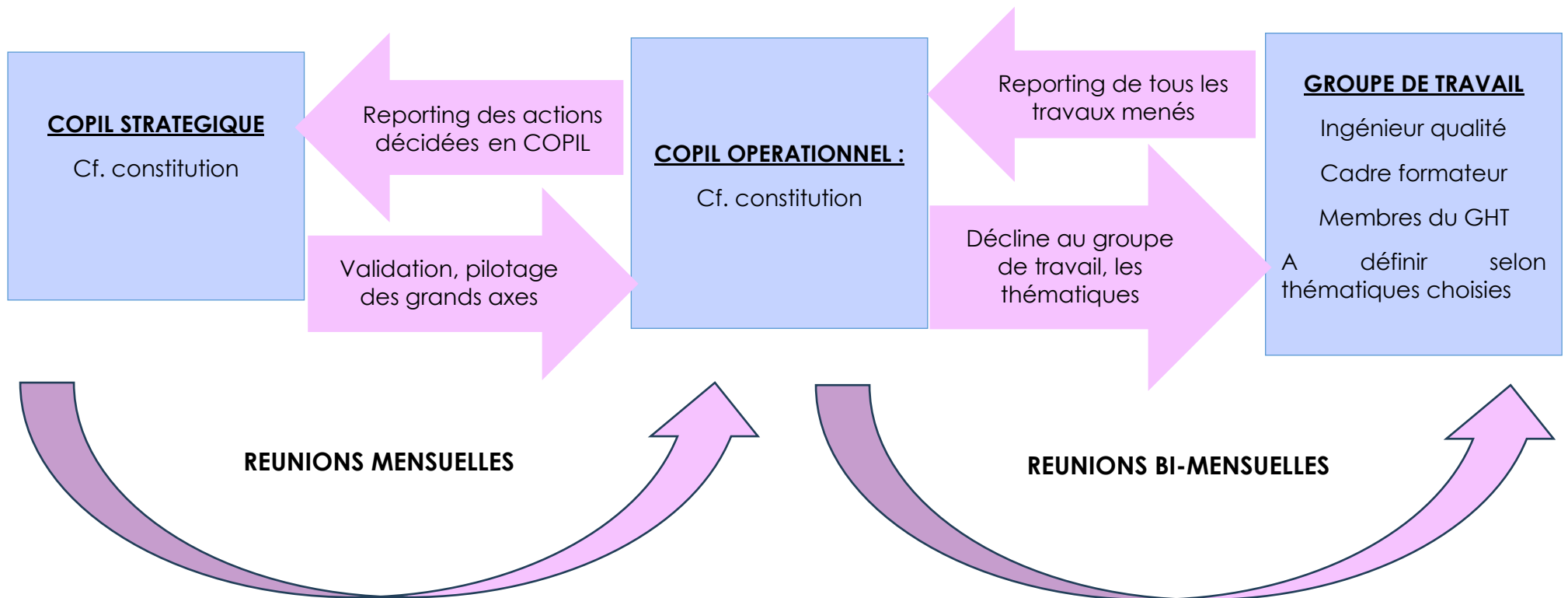


Figure 11 schématisation des interactions et des périmètres d'action des copils

Le copil s'est donné pour objectif de structurer le parcours en s'appuyant sur des visions communes, des trajectoires professionnelles variées et des expériences personnelles riches. L'objectif du projet étant de répondre précisément aux besoins des acteurs concernés.

Chaque décision a été discutée au sein du copil opérationnel et validée au sein du copil stratégique impliquant activement tous ses membres.

- **Les réunions de travail :**

Pour ce projet, j'ai choisi de travailler uniquement en mode collaboratif, tout le dispositif a été pensé et travaillé lors de réunions de travail des copils. D'un point de vue organisationnel, les sessions de travail du copil opérationnel ont été planifiées sur une période de six mois de janvier à juin afin d'anticiper les disponibilités et éventuelles absences.

Les réunions du copil stratégique ont été planifiées un mois à l'avance permettant une meilleure adaptation au travail du copil opérationnel et aux contraintes de la direction des soins.

Chaque réunion a fait l'objet d'un compte-rendu. En plus de celui-ci, j'ai établi un tableau³⁵ résumant toutes les réunions du copil stratégique et du copil opérationnel. Il m'a permis d'avoir une visibilité plus claire sur toutes les réunions faites mais aussi de bien faire le lien entre le copil opérationnel et le copil stratégique. Cela a été aussi facilitant pour les indicateurs de réussite de projet.

Pour optimiser la circulation de l'information, un document collaboratif numérique a été mis en place dès la première réunion. Les rencontres ont eu lieu durant les heures de travail dans les locaux de la réanimation, celle-ci disposant d'une salle de réunion équipée des outils numériques nécessaires à la construction du projet.

- **Phase de conception : Focus sur le dispositif**

Dans la phase de conception, deux aspects ont été traités de manière distincte, le développement des outils élaborés principalement en copil opérationnel et la structuration du dispositif d'apprentissage établi en copil stratégique.

Les outils développés :

J'ai identifié deux types d'outils sur lesquels le copil opérationnel a travaillé.

- ✓ **Les outils opérationnels :**

Profil de l'apprenti ³⁶: Cet outil a été élaboré dans le but de définir les différents critères pour le recrutement des apprentis au CHA. Il est fondamental de pouvoir s'appuyer sur des éléments précis et identiques pour tous. Ainsi, il sera mis à disposition des étudiants voulant candidater pour savoir s'ils répondent aux critères d'embauches. Lors des entretiens, l'adjointe à la direction, responsable des apprentis, pourra s'y référer et assurer ainsi un recrutement répondant aux attentes de l'établissement.

³⁵ Annexe 5

³⁶ Annexe 6

En structurant le recrutement autour d'un profil, le CHA s'assure de sélectionner des apprentis répondant aux critères définis. Ce processus permet de répondre aux besoins spécifiques de l'établissement et à la vision globale du processus.

Profil du maître d'apprentissage³⁷ : Les cadres de santé ou faisant fonction cadres de santé, en tant que maître d'apprentissage au CHA, jouent un rôle essentiel en proposant aux apprentis un accompagnement structuré et personnalisé. Ils assurent l'accueil, l'intégration et le suivi continu de l'apprenti sur l'année de l'apprentissage. C'est pourquoi, définir un profil permet de répondre à ces attentes et de faire appel à candidature en s'appuyant sur celui-ci. Les futurs maîtres d'apprentissage seront sélectionnés à partir de ce profil.

Par décision du copil stratégique, il est désormais requis que tous les maîtres d'apprentissage suivent la formation "maître d'apprentissage" dispensée par le CFA³⁸(l'année suivante de leur recrutement). Cette mesure vise à garantir une uniformité de formation, permettant aux encadrants de maîtriser la réglementation liée à l'apprentissage, d'acquérir les connaissances essentielles et d'assurer un suivi structuré et conforme aux attentes institutionnelles. Cette harmonisation renforcera la qualité de l'accompagnement des apprentis, en leur offrant un cadre pédagogique cohérent et adapté.

Calendrier de suivi³⁹ : La mise en place d'un calendrier de suivi est nécessaire pour structurer et optimiser le parcours d'apprentissage. Cet outil joue un rôle important dans l'organisation, la communication et l'évaluation tout au long de l'année d'apprentissage.

Feuille de suivi des rendez-vous⁴⁰: Cet outil est utilisé pour documenter chaque rencontre entre l'apprenti et son maître d'apprentissage. Elle permet de noter les objectifs atteints, les points à améliorer et les actions à mettre en œuvre pour les prochaines rencontres. Toutes les feuilles de suivi ont été pensées et élaborées en fonction de l'année de formation.

Ces outils assurent une structuration claire du parcours d'apprentissage et permettent un accompagnement personnalisé des apprentis.

✓ Les outils de diffusion

Le flyer de présentation de l'apprentissage au CHA : il sera élaboré en septembre 2025 pour une diffusion en début d'année 2026 pour les étudiants de 2^{ème} année.

Le site internet : sa mise à jour sera confiée à la cellule communication en fin de projet. Je prévois un groupe de travail pour septembre 2025.

Les évaluations du dispositif, à destination des apprentis et des maîtres d'apprentissage : Ces outils auraient dû être développés fin avril et début mai, mais mon emploi du temps a été modifié en raison de ma future prise de fonction en tant que cadre de pôle, ce qui a empêché la tenue des réunions. Ces outils seront développés en juin lors de la prochaine réunion du copil opérationnel.

³⁷ Annexe 7

³⁸ Annexe 8

³⁹ Annexe 9

⁴⁰ Annexe 10

Le dispositif d'apprentissage des étudiants infirmiers à l'hôpital d'Auxerre : rôles et responsabilités des acteurs

Le dispositif d'apprentissage des étudiants infirmiers repose sur une collaboration entre plusieurs acteurs, chacun ayant une mission définie pour garantir un accompagnement de qualité et une intégration réussie dans le milieu hospitalier.

L'apprenti est au cœur du dispositif mais il n'est pas seulement bénéficiaire du dispositif, il en est acteur. Son engagement, sa motivation et sa capacité à s'investir dans les différentes étapes de son parcours conditionnent la réussite du dispositif apprentissage. Il participe aux entretiens de suivi, met en pratique les enseignements acquis en stage, et échange avec les différents intervenants pour progresser et affiner ses compétences.

Tout au long de son apprentissage, l'étudiant est accompagné par plusieurs acteurs :

La direction des soins supervise et garantit la cohérence du dispositif. Elle veille au respect des normes institutionnelles et à l'adéquation des ressources mises à disposition des apprentis. Elle assure également le recrutement des maîtres d'apprentissage, sélectionnant des professionnels compétents pour accompagner les étudiants tout au long de leur année d'apprentissage. Elle veille à son alignement avec les objectifs institutionnels et les besoins du terrain. Elle s'assure que l'apprentissage s'intègre aux perspectives du projet d'établissement, notamment en matière de qualité des soins, d'innovation pédagogique et de gestion des ressources humaines. L'apprentissage s'inscrit pleinement dans la vision globale de l'établissement et contribue à ses orientations stratégiques et à son projet d'avenir. En structurant ainsi l'accompagnement des apprentis, l'hôpital renforce son attractivité, et favorise l'intégration progressive des futurs professionnels de santé.

L'adjointe à la direction des soins : Elle intervient dans le processus de recrutement, en animant les entretiens de sélection des apprentis, puis assure un suivi tout au long du contrat, avec des entretiens à mi-parcours et en fin de contrat. Ces rendez-vous permettent d'évaluer l'évolution des apprentis, d'identifier les points de progression et de répondre à leurs éventuelles difficultés.

Le service des ressources humaines a pour mission la gestion administrative du dispositif d'apprentissage. Il détermine le nombre de contrats disponibles en fonction des capacités de l'hôpital, veille à leur élaboration et à leur suivi afin de garantir leur conformité aux exigences légales et institutionnelles, et assure une coordination étroite avec la direction des soins pour une mise en place efficace du programme.

Le maître d'apprentissage agit en coordination avec la direction des soins et les responsables du recrutement. Il assure une mission essentielle dans l'accompagnement des apprentis étudiants infirmiers tout au long de leur année d'apprentissage. Bien qu'il ne soit pas directement impliqué dans leur encadrement pendant les stages, il garantit un suivi régulier et structuré pour les aider à progresser et à s'intégrer pleinement dans le milieu hospitalier. Contrairement aux tuteurs de stage, le maître d'apprentissage suit l'apprenti sur l'ensemble de son parcours, établissant une relation durable et offrant un cadre de progression stable. À travers des rendez-vous réguliers, il fait le point sur les expériences vécues en stage, aide à analyser les pratiques et oriente l'apprenti dans ses apprentissages.

Le maître d'apprentissage offre une perspective globale sur l'évolution des compétences de l'apprenti. Il l'aide à prendre du recul sur ses expériences, à faire le lien entre les différents apprentissages, et à construire progressivement son identité professionnelle d'infirmier. Il veille à ce que les apprentis acquièrent les valeurs, l'éthique et la rigueur indispensables à l'exercice du métier. Par un suivi individualisé, le maître d'apprentissage accompagne les apprentis dans la gestion des obstacles rencontrés en stage. Il les accompagne dans la compréhension des attentes du milieu hospitalier, leur donne des conseils pour surmonter les difficultés, et les encourage à affiner leur posture professionnelle. Par ses rendez-vous réguliers, il crée un espace d'échange et de réflexion où l'apprenti peut exprimer ses doutes, ses interrogations et ses réussites. Il contribue au développement de la confiance en soi de l'apprenti et la consolidation des compétences humaines essentielles au métier : écoute, empathie, gestion du stress et communication.

En résumé, le maître d'apprentissage ne se limite pas à un suivi administratif : il intervient, au travers des échanges, dans la construction des futurs infirmiers, les accompagnant avec bienveillance et expertise tout au long de leur année d'apprentissage.

Mon rôle auprès d'eux, en tant que chef de projet, est primordial pour garantir la cohérence et l'efficacité du dispositif. Je ne me contente pas de structurer un cadre organisationnel, mais je veille à leur accompagnement, à la mise à disposition des outils nécessaires et à l'harmonisation des pratiques afin d'optimiser l'apprentissage des étudiants infirmiers. Il est fondamental de garantir un dialogue constant avec eux. Pour cela, j'organiserai des réunions de suivi, permettant de faire le point sur les retours d'expérience, d'échanger sur les difficultés rencontrées et d'ajuster les pratiques selon les besoins du terrain. Ces moments sont aussi l'occasion de valoriser les bonnes pratiques et les initiatives développées par les maîtres.

Je ne suis pas responsable des recrutements des maîtres d'apprentissage. Cependant, en tant que chef de projet, je suis l'interface entre eux et la direction des soins. Mon rôle consiste à transmettre les besoins et ajustements identifiés, à faire remonter les problématiques et à assurer un suivi institutionnel pour améliorer constamment le dispositif d'apprentissage.

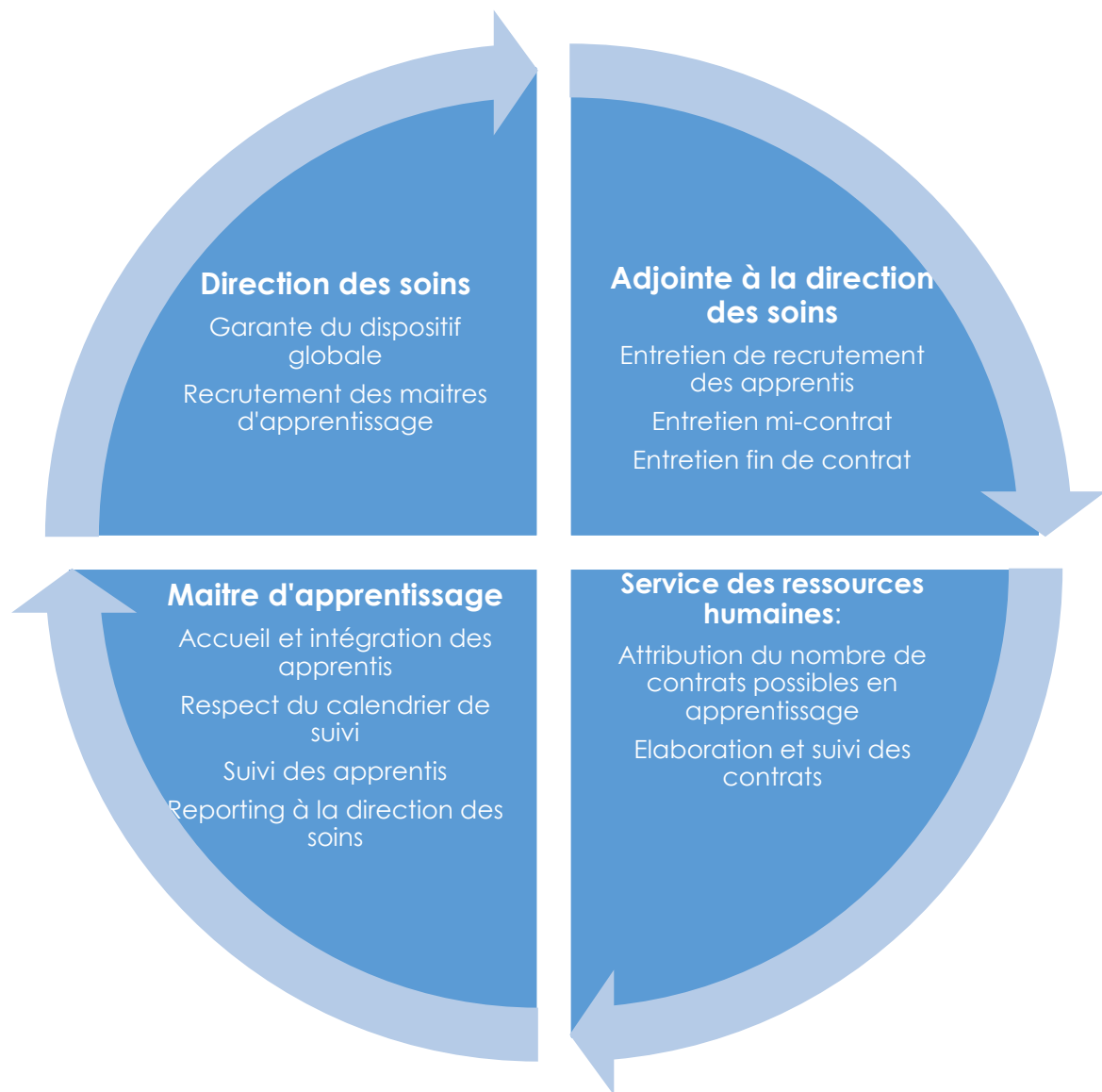


Figure 13 : structuration du dispositif apprentissage au CHA : les acteurs

- **Le plan de communication :**

D'après Marchat H, « La communication est un accélérateur de projet si elle est bien réalisée, car elle va bien sûr véhiculer l'information opérationnelle et décisionnelle, mais elle va surtout permettre aux différents acteurs de se sentir concernés par le projet et donc d'être motivés. »⁴¹

Ainsi, la communication occupe une place centrale dans la réussite d'un projet. Elle clarifie les objectifs et les attentes, favorise la cohésion et la collaboration entre les acteurs, et assure la coordination des actions. Elle est essentielle dans la gestion des risques et des conflits, permettant d'anticiper et de résoudre rapidement les problèmes. Elle facilite aussi le suivi et l'évaluation du projet, garantissant une

⁴¹ Marchat Hugues, Granié Jean-Pierre, Marchat, H., Granié Jean-Pierre, & Granié Jean-Pierre. (2023). *Le kit du chef de projet : une méthode et des outils opérationnels pour réussir tous vos projets* (7e édition). Eyrolles.

adaptation efficace aux besoins. Enfin, elle renforce la motivation des équipes et l'implication des parties prenantes, assurant ainsi un soutien optimal à la réalisation du projet

Par ailleurs, elle est un levier de motivation et d'engagement. La reconnaissance des efforts et la valorisation des contributions individuelles à travers la communication stimulent l'enthousiasme de l'équipe et consolident leur engagement envers les objectifs fixés.

Enfin, la communication assure l'implication des parties prenantes. Au-delà des membres directs du copil, elle garantit que les commanditaires, partenaires et utilisateurs finaux soient informés et impliqués dans le projet, renforçant ainsi leur soutien et leur adhésion.

Avant chaque action de communication, plusieurs questions sont à se poser afin de déterminer : le mode de communication, le type d'informations à donner....

LA COMMUNICATION	
Démarche	7 Questions à se poser avant une action de communication
Résultat recherché	Quel est le but général de cette action ?
Destinataires	Quelles personnes sont concernées (directement ou indirectement) ?
Messages	Quel message principal veut-on communiquer ? Quels en sont les points clés ?
Objectifs précis	En termes de connaissances avoir quelques notions de ... ou bien connaître pour savoir utiliser ? En termes de sensibilisation obtenir que les personnes s'intéressent à ..., attachent de l'importance à ..., ou bien susciter la mobilisation et l'envie de faire
Acteurs	Quelles personnes peuvent jouer un rôle actif pour diffuser, expliquer l'information ? Comment les impliquer ?
Procédés	Quels procédés adopter et pourquoi ? Réunion générale ou en petits groupes, entretiens, note écrite, journal, affichage vidéo, messagerie électronique, etc.
Cohérences des Actions	Quels liens établir avec d'autres actions menées dans le passé ou en parallèle ? Comment montrer la convergence et la complémentarité avec d'autres actions ?
Appréciation Des effets	Comment faciliter l'information en retour de la part des destinataires ? Comment mesurer les effets de cette action ?
Organisation	Que faut-il faire précisément pour organiser cette action ? Qui doit le faire et à quel moment ? Quels moyens mettre en œuvre ?
Points critiques	Qu'est-ce qui pourrait réduire l'efficacité de cette action ou la faire échouer ? Comment prendre en compte ces points critiques dès le départ ?

Source : Esteve, Marie-Jo. (2024, octobre). *Savoir mener un projet [Cours]*.

Dans le cadre du projet, j'ai identifié 2 canaux de communication, la communication interne et la communication externe.

La communication interne :

✓ Au sein des copils :

Comme dit précédemment, dans la réalisation même du projet, la communication joue un rôle indispensable entre les différents acteurs. Au sein des copils stratégiques et opérationnels, elle a permis de donner les objectifs et les attentes pour les différents acteurs.

Pour la diffusion des documents et être sur le même degré d'informations, j'ai créé un répertoire partagé, accessible par tous les membres du copil, avec tous les documents travaillés et mise à jour au fur et à mesure de l'avancée des travaux. Ce qui a permis également le maintien de l'information par tous même ceux absent de certaines réunions.

Chaque réunion des deux copils a fait l'objet d'un compte-rendu, et un tableau synthétisant les informations a été établi (cf. figure 12).

✓ **Au sein des instances :**

Des informations seront données lors des prochaines réunions d'encadrement, de la commission des soins de rééducation médico-techniques. La présentation sera faite à l'aide d'une présentation powerpoint validée en copil stratégique, ces réunions étant formelles.

Une des instances importantes dans le cadre de l'apprentissage est le comité social d'établissement (CSE). En effet, tout processus apprentissage doit être validé en CSE. Une présentation est prévue au prochain CSE du CHA.

« Recueillir l'avis du Comité Social d'Etablissement (CSE), Une fois identifiés les services d'accueil, le nombre d'apprentis, les diplômes visés et les modalités d'accueil, le projet doit être soumis à l'avis du CSE ou de toute autre instance compétente au sein de laquelle siègent les représentants du personnel. Cette instance examine annuellement un rapport sur l'exécution des contrats d'apprentissage (L 424-1 CGFP et articles L 6227-1 à L6227-12 du code du travail). »⁴²

Une présentation est également prévue lors d'une prochaine commission des usagers. En effet, ceux-ci doivent être informés des nouveaux projets au même titre que les soignants.

✓ **Réunion avec les maîtres d'apprentissage :**

Comme vu, le maître d'apprentissage est central dans l'accompagnement de l'apprenti tout au long de son année. La communication avec eux est une étape essentielle pour garantir le bon fonctionnement du dispositif et assurer un suivi efficace des apprentis étudiants infirmiers. Il faut donc leur transmettre une vision éclairée du dispositif. Il est aussi important de rappeler les objectifs du dispositif, l'intégration de celui-ci dans le projet d'établissement.

Une réunion est prévue fin juin pour leur présenter les outils, avec les objectifs définis pour chacun d'eux. Cela devrait répondre à leurs attentes identifiées lors de la phase d'initialisation.

De plus, il est nécessaire, en tant que chef de projet, que je mette en place un dialogue constant avec les maîtres d'apprentissage. Cela passe par l'organisation de réunions pour faire le point sur les retours d'expérience, promouvoir les échanges informels afin de répondre aux interrogations, valoriser les bonnes pratiques et partager les expériences, ainsi qu'un soutien continu pour ajuster les outils et accompagner les besoins des maîtres d'apprentissage.

✓ **Journal interne :**

Une nouvelle responsable est en poste depuis le 1^{er} avril 2025, j'ai prévu de la rencontrer quand elle relancera le journal interne de l'établissement pour faire un article sur l'apprentissage au CHA.

⁴² [guide_apprentissage_anfh.pdf](#)

La communication externe :

✓ Site internet :

Une actualisation sera nécessaire pour permettre de donner des informations claires sur les contrats d'apprentissage au CHA. De plus, les nouvelles générations sont plus à l'aise avec des outils informatiques, elles préfèrent postuler en ligne. Repenser l'outil informatique et en faire un véritable outil technologique renvoie une image positive de l'établissement pour les futurs professionnels.

✓ Réunion d'informations à l'IFSI :

Comme évoqué dans l'état des lieux, cette réunion devra être construite afin de donner des informations claires aux étudiants voulant s'engager dans l'apprentissage.

✓ Salon de l'apprentissage à Auxerreexpo et journée porte ouverte à l'IFSI :

Je prévois d'être présente, avec des volontaires du copil ainsi que des maîtres d'apprentissage et des apprentis des années précédentes, lors de ces deux manifestations.

Le chef de projet est décisif dans la communication d'un projet. Il est responsable de concevoir, coordonner et mettre en œuvre la stratégie de communication, aussi bien en interne qu'en externe. Il est garant d'une communication efficace, qui favorise l'adhésion, la mobilisation et donc la réussite du projet.

3.2.3 Phase de mise en œuvre

Avant la mise en œuvre du projet, une réunion sera organisée fin juin avec les maîtres d'apprentissage comme dit précédemment. De plus, lors de la réunion de rentrée organisée par l'IFSI et le CFA, les outils seront également présentés aux apprentis et aux formateurs de l'IFSI.

Pour la rentrée de septembre 2025, plusieurs éléments seront prêts : le livret de l'apprenti, les profils détaillés des apprentis et des maîtres d'apprentissage, ainsi que le déroulement précis de l'année scolaire 2025-2026. Ces outils permettront d'assurer un cadre structuré et un accompagnement personnalisé des futurs apprentis IDE.

Le rôle du chef de projet est de coordonner et de superviser la mise en place du projet. Il s'assure que les étapes sont respectées et les parties prenantes intégrées dans la phase de déploiement. Chaque étape est analysée pour répondre aux critères définis en amont.

A la suite de la phase de mise en œuvre, il est impératif d'assurer le suivi et l'évaluation du projet grâce à plusieurs outils.

3.3 Le suivi et l'évaluation du projet

Dans le cadre de la conduite de projet, le suivi et l'évaluation constituent des étapes essentielles pour garantir l'atteinte des objectifs, la qualité des actions menées et l'amélioration continue du dispositif.

Dans un projet, deux types d'évaluations sont à distinguer : l'une portant sur la gestion et le déroulement du projet en lui-même, et l'autre sur l'évaluation du dispositif mis en place.

3.3.1 Evaluation de la démarche projet

Dès la phase de conception, il convient de définir des indicateurs pertinents et mesurables permettant d'apprécier l'avancement du projet et l'atteinte des résultats attendus.

L'évaluation des processus permet de suivre la progression du projet, d'analyser l'utilisation des ressources et d'apprécier la façon dont il est conduit. Le diagramme de Gantt (cf. figure 10) permet de visualiser le bon déroulement du projet et de réajuster si nécessaire.

Les réunions prévues au calendrier ont pu être organisées ou alors reportées le cas échéant pour répondre au prévisionnel, seul une réunion n'a pas pu avoir lieu. Le taux de participation est aussi un bon indicateur et le respect du temps des réunions. L'ensemble de ces données a été répertorié dans le tableau synthétique des réunions. (Cf. figure 12)

Ce tableau est aussi un excellent outil pour évaluer le processus de production au fur et à mesure avec comme indicateur : les outils finalisés pour septembre. A ce stade, les outils sont en cours de validation par la commanditaire du projet. Il n'est pas encore mesurable s'ils seront opérationnels pour septembre.

Le respect des délais, élément indispensable, ne peut pas encore faire l'objet d'une évaluation optimale, il faudra attendre septembre pour effectuer cette évaluation.

L'évaluation qualitative de ce travail est la satisfaction des acteurs ayant participé au projet. Celle-ci sera faite à la fin du projet quand le processus sera entièrement finalisé.

3.3.2 Evaluation du dispositif apprentissage

Comme défini lors de la phase d'initialisation, les objectifs institutionnels du projet ont été établis en copil stratégique.

Parmi ces objectifs figure l'harmonisation des méthodes de travail par la mise en place d'outils de pilotage. Les indicateurs de réussite incluent la structuration du parcours

d'apprentissage, l'élaboration d'outils communs pour les maîtres d'apprentissage (calendrier et feuilles de suivi), la formalisation des profils des apprentis et des maîtres d'apprentissage, ainsi que la définition des grilles de critères de recrutement. Un livret d'apprentissage, intégrant les orientations stratégiques de l'établissement ainsi que les outils de suivi, a également été conçu.

Afin d'évaluer la pertinence de ces outils, des questionnaires seront adressés aux maîtres d'apprentissage et aux apprentis. Leur mise en œuvre est prévue dès la rentrée de septembre, avec une première évaluation programmée en janvier 2026. Les résultats seront restitués au copil stratégique et opérationnel, permettant, si nécessaire, d'identifier les premiers axes d'amélioration du dispositif.

Une évaluation sera également réalisée sur l'application effective des outils, notamment le respect du nombre de rendez-vous obligatoires et du calendrier établi. La traçabilité des feuilles de suivi sera assurée, celles-ci étant transmises à la direction des soins. De plus, l'ensemble des apprentis aura reçu son livret d'apprentissage.

Enfin, une analyse du respect des critères de recrutement pour les maîtres d'apprentissage et les apprentis sera menée.

Le projet vise également à renforcer la fidélisation et l'attractivité du CHA. À cet effet, une évaluation sera conduite sur l'engagement des ESI « apprentis » intégrant le CHA en tant qu'IDE et demeurant au sein de l'institution pendant au moins deux ans après leur apprentissage. Cette évaluation ne pourra être pleinement réalisée qu'au bout de deux ans après la mise en place du processus, mais un premier état des lieux, effectué un an après la fin de l'apprentissage, offrira une première visibilité.

Le suivi et l'évaluation du projet de développement de l'apprentissage au CHA reposent sur une démarche structurée, collaborative et évolutive, garantissant la qualité, l'efficacité et la pérennité du dispositif mis en place. Le rôle du chef de projet est central pour impulser cette dynamique, mobiliser les acteurs et assurer la cohérence de l'ensemble du processus.

3.4 Les perspectives du projet

Ce projet s'inscrit dans une démarche globale visant à renforcer la fidélisation et l'attractivité du CHA. Ce dispositif est amené à évoluer et à être déployé dans d'autres filières en tension.

Le bilan social du CHA a mis en évidence une pénurie de manipulateurs en radiologie, avec aucun recrutement effectué depuis deux ans. Pour remédier à cette situation, la direction des soins envisage de déployer un dispositif d'apprentissage spécifique à cette fonction. Un groupe de travail sera constitué, en collaboration avec les manipulateurs en radiologie, pour adapter ce dispositif à leurs besoins.

Par ailleurs, après une phase d'expérimentation au sein du CHA, le dispositif sera étendu à l'ensemble des établissements du GHT sous la supervision de la coordinatrice générale des soins. Des groupes de travail seront également constitués et des responsables désignés dans chaque établissement pour assurer une mise en œuvre efficace à l'échelle du GHT.

De plus ce projet s'inscrit dans un projet plus global. En effet, la structuration du dispositif apprentissage ne peut être qu'à lui seul un levier de fidélisation et d'attractivité. Il est indispensable d'inclure ce dispositif dans un projet global, celui-ci répondant à un axe stratégique de l'établissement et qui fera partie intégrante du nouveau projet d'établissement.

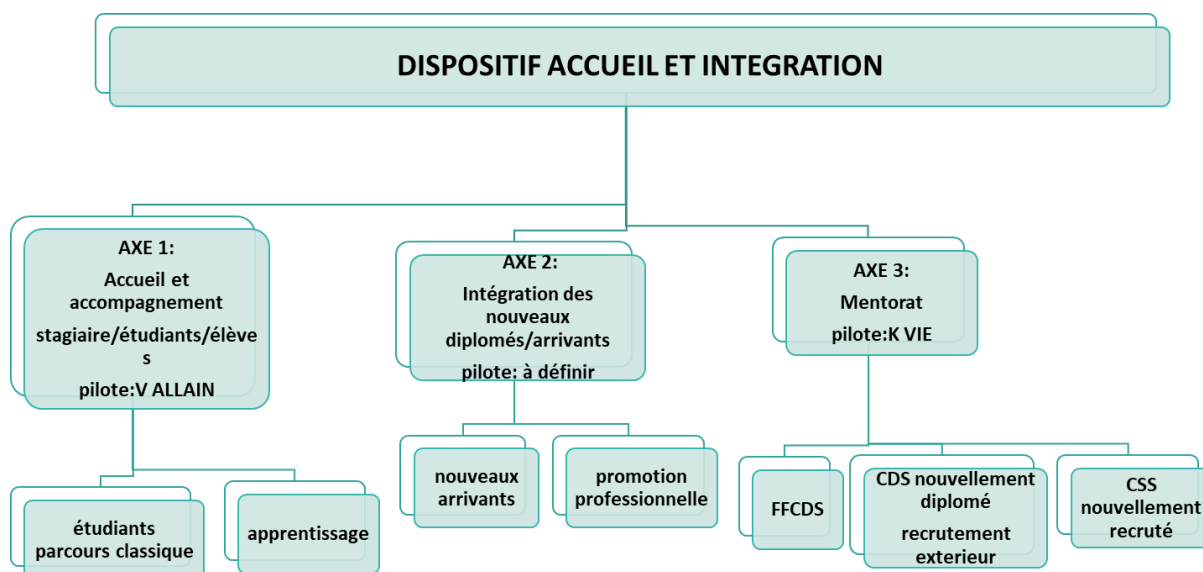


Figure 14 : Dispositif d'accueil et intégration au CHA

4 LES LIMITES DU PROJET

Dans la conduite de mon projet managérial, plusieurs limites ont émergé, nécessitant adaptation et agilité dans ma démarche.

La première limite a été, pour ma part, le temps. Je n'ai pu démarrer réellement la conduite de projet qu'au mois de janvier. J'ai dû mener plusieurs phases de projet en même temps ce qui peut conduire à son échec, faute de bases solides. De plus, je n'avais pas encore tous les enseignements du master, ce qui m'a valu, sur certains aspects de mon projet, de faire des erreurs, surtout dans le respect et l'enchaînement des étapes d'une conduite de projet.

De plus le temps dégagé pour ce projet a été quasiment nul, outre les réunions des 2 copils qui se sont faits sur mon temps de travail, le reste a été travaillé sur mon temps personnel, mes tâches quotidiennes ayant pris plus d'importance que mon projet. Or, selon MARCHAT H, « l'organisation de type task force doit être privilégiée car c'est elle qui donne toutes les chances au projet de réussir. Le task force est une équipe entièrement dédiée au projet. »⁴³.

⁴³ Marchat Hugues, Granié Jean-Pierre, Marchat, H., Granié Jean-Pierre, & Granié Jean-Pierre. (2023). *Le kit du chef de projet : une méthode et des outils opérationnels pour réussir tous vos projets* (7e édition). Eyrolles.

J'ai dû aussi faire preuve d'une grande agilité et d'une grande résilience pour mener à bien ce projet et répondre à la demande universitaire, tout en essayant de répondre à la commande institutionnelle, les 2 n'ayant pas la même temporalité. Un sentiment de frustration et d'insatisfaction face au travail accompli m'a souvent envahi, mais ma détermination m'a permis de surmonter chaque étape.

Une autre limite de ce projet concerne le financement de l'apprentissage. Un dossier de presse paru en avril 2025 traite de la réforme du financement⁴⁴. De nouveaux décrets paraîtront en juillet 2025 avec une mise en application mai 2026. Il n'est explicité clairement les nouvelles modalités de financement, une participation des employeurs serait obligatoire pour les niveaux 6 et 7 (bac+3 et plus) entre autres. Si le financement venait à être modifié dans le FPH, le dispositif ne pourrait être maintenu. Comme la plupart des établissements, le CHA est confronté à une situation financière très contrainte.



Source : [Réforme du financement de l'apprentissage- Dossier de presse-Avril 2025.pdf](#)

Enfin, cette expérience représentait pour moi une première dans la conduite d'un projet managérial au sein de l'établissement. J'ai appris à produire des reportings précis et efficaces, tout en ajustant ma communication et mon positionnement face à la direction. J'ai également identifié et surmonté diverses difficultés liées à cette mission.

⁴⁴ [Réforme du financement de l'apprentissage- Dossier de presse-Avril 2025.pdf](#)

CONCLUSION

Manager l'apprentissage : pas si simple...

Le développement du dispositif d'apprentissage des étudiants infirmiers au Centre Hospitalier d'Auxerre a révélé toute la complexité de la gestion d'un projet managérial structurant, mêlant formation, professionnalisation et fidélisation dans un environnement en tension.

Le développement du dispositif d'apprentissage des étudiants IDE au sein du Centre Hospitalier d'Auxerre s'inscrit dans une démarche stratégique du parcours d'intégration et de formation des futurs infirmiers. Face à une pénurie croissante de personnel dans les établissements de santé, il est indispensable de repenser les méthodes de recrutement et de fidélisation, en plaçant la formation au cœur de l'attractivité institutionnelle.

Ce projet managérial, structuré selon une approche collaborative, a permis de poser les fondations d'un dispositif innovant, facilitant l'apprentissage et l'engagement professionnel des jeunes infirmiers. Cette dynamique est essentielle dans un contexte où les jeunes générations aspirent à des organisations plus agiles et ouvertes, capables de répondre à leurs attentes en matière de formation, d'évolution professionnelle et de reconnaissance.

L'un des enjeux majeurs de cette initiative réside dans sa capacité à générer un impact durable sur la fidélisation des jeunes diplômés, en proposant un cadre structuré qui favorise leur engagement à long terme. La mise en place d'un suivi personnalisé ainsi que l'implication des acteurs institutionnels dans l'accompagnement et l'évaluation du dispositif, permettront d'optimiser son efficacité et d'assurer la pérennité du projet.

Cette expérience de gestion et de structuration d'un projet à fort enjeu stratégique représente une étape importante dans mon parcours professionnel. Elle m'a permis de développer des compétences transversales, notamment en conduite du changement, gestion des parties prenantes et pilotage stratégique, qui sont des atouts majeurs dans mes futures fonctions. Dans un mois, ma prise de poste en tant que cadre de pôle ouvrira une nouvelle phase d'engagement, où l'objectif sera d'assurer une gouvernance efficace, de mobiliser les équipes autour des enjeux d'optimisation des pratiques et renforcement de l'ancrage du projet au sein des pôles hospitaliers.

Cette transition professionnelle marque le début d'une nouvelle dynamique, où l'innovation managériale, la valorisation des compétences et l'amélioration continue seront au cœur de mon action. La structuration du dispositif d'apprentissage est une première étape vers une réflexion plus large sur la gestion des talents et la consolidation des pratiques managériales à l'échelle du pôle et de l'établissement, ce projet s'inscrit dans le futur projet d'établissement.

BIBLIOGRAPHIE

Cette bibliographie est classée en fonction des types de support et par ordre alphabétique

Ouvrages

Autissier, D. et Moutot, J.-M. (2016). *Méthode de Conduite du Changement : Diagnostic, Accompagnement, Performance*. (4e éd.). Dunod.

Beligond A. *Les clefs du management intergénérationnel, En mode ..."collaboratif"*. Afnor EDITIONS ; 2018. 102 p.

Bourgeois, É. et Chapelle, G. (2011). *Apprendre et faire apprendre*. <https://doi.org/10.3917/puf.brgeo.2011.01>.

Cohen-Scali, V. (1999). *Alternance et identité professionnelle*. <https://doi.org/10.3917/puf.cohen.2000.01>.

Marchat Hugues, Granié Jean-Pierre, Marchat, H., Granié Jean-Pierre, & Granié Jean-Pierre. (2023). *Le kit du chef de projet : une méthode et des outils opérationnels pour réussir tous vos projets* (7e édition). Eyrolles.

Sainsaulieu, R. (2014). *L'identité au travail Les effets culturels de l'organisation*. (4e éd.). Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.sains.2014.01>.

Articles de revue

Brun J-P, Dugas N. *La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens*. *Gestion*. 2005 ;30(2) :79-88.

Dejoux C, Wechtler H. *Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management*. *Manag Avenir*. 2011 ;43(3) :227-38.

F. Mangeonjean, O. Rufat et L. Laignel, Dossier « Attractivité et fidélisation », *Soins cadres*, no 129, pp.13-61, sept. 2021

Fray A-M, Picouleau S. *Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail*. *Manag Avenir*. 2010 ;38(8) :72-88.

I.Bayle et C. Chassenieux, « Attractivité et fidélisation dans les métiers du soin, enjeux et défis », *Soins Cadres*, no.129, pp 23-26, sept.2021

M.Padilla, « Les attentes des étudiants en soins infirmiers dans la fonction publique hospitalière », *Soins cadres*, no 129, pp.44-46, sept. 2021

Petit, R. (2012). *Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail : Eléments de réponse aux problématiques générationnelles*. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°4, vol. 1 (4), 3-26. <https://doi.org/10.3917/rimhe.004.0003>.

Y.Bubier et F.Sadrin, « La communication, un outil d'attractivité et de fidélisation des professionnels de santé », *Soins Cadres*, no 129, pp 27-29, sept. 2021

Cours

Farnault P. Le management intergénérationnel. Cours présenté à ; 2021 févr. 12 ; ECUE 4.4.

Guibert V. la notion de compétence : du concept à l'opérationnalisation. Cours présenté à ; 2020 oct. 28 ; ESM.

Marchand.X., « Management RH de la GEPP à l'organisation du travail, VS4&5 », cours M2 MOS UPEC

Dumond JP. « Transformer les organisations de santé », cours M2 MOS UPEC

Esteve, Marie-JO. (2024, octobre). Savoir mener un projet, cours M2 MOS UPEC

Farnault P, E. M.-J. (2024, décembre 17). Affirmer son leadership, cours M2 MOS UPEC

Texte réglementaire

Arrêté du 10 juin 2021 portant dispositions relatives aux autorisations des instituts et écoles de formation paramédicale et à l'agrément de leur directeur en application des articles R. 4383-2 et R. 4383-4 du code de la santé publique

[Arrêté du 31 juillet 2009 relatif au diplôme d'Etat d'infirmier - Légifrance](#)

Circulaire n° 6394-SG du 10 mars 2023 relative au renforcement du recrutement d'apprentis dans la fonction publique pour les années 2023-2026

Conclusion du contrat d'apprentissage [Code du travail : articles R6222-2 à R6222-5](#)

Décret n° 2021-1209 du 20 septembre 2021 relatif au développement de l'apprentissage dans la fonction publique hospitalière

Définition et régime du contrat d'apprentissage : [Code du travail : articles L6221-1 à L6221-2](#)

Maître d'apprentissage : [Code du travail : articles L6223-5 à L6223-8-1](#)

Organisation de l'apprentissage : [Code du travail : articles R6232-1 à R6232-3](#)

Webographie

[Alternance : nouvelle voie de recrutement à l'hôpital ? | Emploipublic](#)

[anhf_guide_apprentissage_web.pdf](#)

[guide_apprentissage_anfh.pdf](#)

https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2023-05/ER1266_MAJ.pdf

<https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2024-06/DM15.pdf>

<https://portfolio-infirmier.fr/le-referentiel-de-competences>

<https://www.anfh.fr/guide-apprentissage>

<https://www.emploisoignant.com/actu-soignant/penurie-personnel-infirmier>

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/devenir-agent-public/recrutement-d'apprentis-dans-la-fonction-publique-de-nouveaux-objectifs-pour-les-employeurs-publics-jusquen-2026>

<https://www.infirmiers.com/profession-ide/ordre-infirmier/demographie-infirmiere-les-effectifs-exploseront-dici-2040-mais-les-besoins-aussi>

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2496228>

https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html.
2021

[L'apprentissage en 2023 - Un très fort ralentissement des entrées](#)

[L'apprentissage infirmier : une formation directement sur le terrain | Infirmiers.com](#)

[Le bilan social - Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles](#)

[Les recrutements d'apprentis dans la fonction publique continuent d'augmenter en 2022 - Stats Rapides n° 101](#)

[Prix 2020 de l'innovation en Ressources Humaines: les hôpitaux de Tours, Mulhouse Sud Alsace et Vendôme-Montoire récompensés ! • CHU Média](#)

[Séries longues : Le contrat d'apprentissage | DARES](#)

[Réforme du financement de l'apprentissage- Dossier de presse-Avril 2025.pdf](#)

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

Annexe 2 : Fiche projet

Annexe 3 : Fiches actions

Annexe 4 : Réunion de lancement

Annexe 5 : Synthétisation des réunions des copils stratégiques et opérationnel

Annexe 6 : Profil de l'apprenti

Annexe 7 : Profil du maître d'apprentissage

Annexe 8 : La formation « maître d'apprentissage » par le CFA

Annexe 9 : Calendrier de suivi

Annexe 10 : Feuille de suivi

ANNEXE 1 : Lettre de mission

	Lettre de mission « Projet Managérial » Master 2 « Management des Organisations Soignantes » 2024-2025	
---	--	---

Désignation du projet

L'apprentissage au Centre Hospitalier d'Auxerre : levier d'attractivité et de fidélisation

Commanditaire

Directrice des Soins, Coordinatrice Générale des activités de Soins du Groupement Hospitalier Unyon-Mme PELERIN Patricia,

Nom du responsable du projet

Mme ALLAIN Virginie

Cadre de Santé Service Réanimation, Unité de Soins Continus et Coordination des prélèvements d'organes et de tissus

Missions du responsable de projet

- ✓ Piloter le projet en constituant, organisant, coordonnant une équipe projet
- ✓ Définir les axes de travail conformément à la commande institutionnelle et universitaire
- ✓ Cadrer le projet :
 - Constitution de l'équipe projet
 - Concevoir un plan d'action
 - Réalisation du planning prévisionnel
 - Définition des indicateurs de suivi du projet
- ✓ Elaborer un plan de communication institutionnelle
- ✓ Assurer la mise en œuvre du projet
- ✓ Evaluer le projet et la satisfaction de l'ensemble des acteurs

Moyens alloués

- ✓ Temps dédié au pilotage du projet : prévisionnel de 10h par mois
- ✓ Moyens logistiques : outils informatiques, salle de réunion et service de communication

	Lettre de mission « Projet Managérial » Master 2 « Management des Organisations Soignantes » 2024-2025	
---	---	---

Modalités de reporting

- ✓ Point d'étape mensuel avec le commanditaire ou plus selon l'avancée du projet
- ✓ Comptes rendus des réunions du COPIL
- ✓ Tableau de bord :
 - Indicateurs de pilotage
 - Indicateurs de suivi

Durée

- ✓ Court terme : conception du projet
- ✓ Moyen terme : mise en place pour la rentrée de septembre 2025
- ✓ Long terme : évaluation et amélioration du dispositif à 6 mois après la mise en œuvre puis à 1 an
- ✓ Planification et réajustement par un Gantt

Documents de référence

- ✓ Projet médico-soignant, volet soignant
- ✓ Documents législatifs :

Recrutement d'apprentis dans la fonction publique : de nouveaux objectifs pour les employeurs publics jusqu'en 2026 :

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/devenir-agent-public/recrutement-dapprentis-dans-la-fonction-publique-de-nouveaux-objectifs-pour-les-employeurs-publics-jusqu-en-2026#:~:text=dans%20la%20fonction%20publique%20hospitali%C3%A8re,de%20recrutement%20sur%20la%20p%C3%A9riode.>

Légifrance - Droit national en vigueur - Circulaires et instructions - Circulaire n° 6394-SG du 10 mars 2023 relative au renforcement du recrutement d'apprentis dans la fonction publique pour les années 2023-2026 (legifrance.gouv.fr)

- ✓ Compte rendu de Certification 2022

Date : 14/10/2024

Signature du commanditaire


P. PÉLERIN

Signature du responsable de projet

Virginie ALLAIN
Cadre de Santé
Réanimation Polyvalente/USC
Centre Hospitalier d'Auxerre

ANNEXE 2 : Fiche projet

	Fiche projet « Projet Managérial » Master 2 « Management des Organisations Soignantes » 2024-2025
<u>NOM :</u> ALLAIN Virginie <u>INTITULE du projet managérial :</u> L'apprentissage au centre hospitalier d'Auxerre : un levier d'attractivité et de fidélisation	
<u>CONTEXTE D'EMERGENCE :</u> Le centre hospitalier d'Auxerre (CHA) est un établissement public de santé, pivot du groupement hospitalier de territoire (GHT) UNYON, situé dans le département de l'Yonne. Aujourd'hui les établissements de santé doivent faire face à des défis majeurs en matière de recrutement et de fidélisation des professionnels. Le CHA n'y échappe pas. En effet, la tension sur les effectifs infirmiers, dans notre établissement est croissante. Le nombre de postes vacants ne cesse d'augmenter, nous passons de 4 postes vacants en 2020 à 20 postes vacants en 2023. Pourtant, entre 2022 et 2023, plus de 70% de recrutement ont été réalisés. Or, il est à noter que 30% de ceux-ci ont quitté l'établissement. Cet écart pourrait être attribué à un manque de fidélisation des professionnels. Dès lors, comment la fidélisation constituerait un levier à la stabilité des effectifs infirmiers ? Si les valeurs au travail évoluent avec les nouvelles générations et leur désir d'innovation, les établissements de santé doivent en permanence s'adapter pour attirer et fidéliser les jeunes infirmiers. Pour y parvenir, il s'avère nécessaire, pour le CHA, de s'inscrire dans une nouvelle dynamique. L'apprentissage apparaît comme un des moyens pour y parvenir. Dans ce contexte, en 2023, le CHA choisit de mettre en place un programme d'apprentissage en lien avec le centre de formation des apprentis (CFA) et l'institut de formation des soins infirmiers (IFSI) en accueillant 7 apprentis débutant leur 3^{ème} année mais le processus n'est pas réfléchi en amont. Le programme d'apprentissage démarre sans avoir été construit. Ce projet prend alors naissance avec la nécessité de structurer l'apprentissage au CHA afin d'en faire un véritable levier de fidélisation et d'attractivité.	
<u>REFERENCES REGLEMENTAIRES :</u> ✓ Définition et régime du contrat d'apprentissage : <u>Code du travail : articles L6221-1 à L6221-2</u> ✓ Maître d'apprentissage : <u>Code du travail : articles L6223-5 à L6223-8-1</u> ✓ Conclusion du contrat d'apprentissage : <u>Code du travail : articles R6222-2 à R6222-5</u> ✓ Organisation de l'apprentissage : <u>Code du travail : articles R6232-1 à R6232-3</u> ✓ Circulaire n° 6394-SG du 10 mars 2023 relative au renforcement du recrutement d'apprentis dans la fonction publique pour les années 2023-2026 ✓ Arrêté du 31 juillet 2009 relatif au diplôme d'Etat d'infirmier ✓ Arrêté du 10 juin 2021 portant dispositions relatives aux autorisations des instituts et écoles de formation paramédicale et à l'agrément de leur directeur en application des articles R. 4383-2 et R. 4383-4 du code de la santé publique	

OBJECTIFS INSTITUTIONNELS :

- ✓ Structurer l'apprentissage au CHA
- ✓ Recruter au regard des besoins des infirmiers nouvellement diplômés
- ✓ Harmoniser les méthodes de travail en construisant des outils de pilotage
- ✓ Susciter la motivation des apprentis à s'engager dans l'institution au terme de leurs études et les fidéliser

ACTEURS LIES AU PROJET :

Responsable :

Mme ALLAIN Virginie

Cadre de Santé Service Réanimation, Unité de Soins Continus et Coordination des prélèvements d'organes et de tissus et étudiante en Master des organisations de santé, parcours « management des organisations soignantes »

Acteurs impliqués :

La directrice des Soins, Coordinatrice Générale des activités de Soins du Groupement Hospitalier Unyon-Mme PELERIN Patricia

La Cadre de Pôle des Soins Critiques-Mme COOL Virginie

Le directeur des ressources humaines-M. CUVILLIERS Pascal

Acteurs concernés :

Les Cadres de Santé

Les Faisant Fonction Cadres de Santé

Les Cadres formateurs de l'IFSI

Les étudiants en soins infirmiers de 3^{ème} année

Le référent CHA du centre de formation des apprentis

CALENDRIER PREVISIONNEL :

- ✓ cf. Diagramme de Gantt provisoire

MOYENS :

Tous les moyens nécessaires à la mise en œuvre du projet.

- ✓ Financiers :
 - Temps dédié au pilotage du projet sur site et temps de formation
 - Financement de l'apprentissage (salaire des apprentis)
- ✓ Humains : les groupes de pilotage, groupes de travail,
- ✓ Matériels et logistiques : outils informatiques, salle de réunion et service de communication

MODE DE FONCTIONNEMENT :

- ✓ COPIL stratégique : chef de projet, le commanditaire et la cadre de pôle des soins critiques
- ✓ Création d'un COPIL :
 - Avec des professionnels encadrants issus de la filière du soin infirmier, rééducateur et médicotechnique : cadres de pôle, cadres de santé et faisant fonction cadres de santé, cadres formateur IFSI.
 - Apprentis de 2023, infirmier en poste au CHA
 - Un professionnel tuteur de stage
 - Un manipulateur en électroradiologie médicale
- ✓ Groupe de travail avec personnes ressources intra CH et GHT en fonction des outils à créer
- ✓ Périodicité des réunions : 1 fois par mois
- ✓ Respect du rétroplanning
- ✓ Présentation en réunion d'encadrement

RESULTATS ATTENDUS :

- ✓ Court terme :
 - Définition du parcours apprentissage
 - Élaboration d'outils communs aux maîtres d'apprentissage
 - Formalisation du profil des maîtres d'apprentissage
 - Élaboration des grilles de critères de recrutement des apprentis
- ✓ Moyen terme :
 - Mise en œuvre du dispositif en septembre 2025
 - Recrutement au regard des besoins sur la filière IDE
- ✓ Long terme :
 - Fidélisation des apprentis recrutés
 - Développement de l'apprentissage sur d'autres filières

VALIDATIONS :

- ✓ Validation par le COPIL lors des réunions
- ✓ Validation par le COPIL stratégique lors des reportings : point d'étape mensuel ou plus selon l'avancée du projet
- ✓ CSIRMT
- ✓ Directoire

CRITERES D'EVALUATION

- ✓ Respect du rétroplanning
- ✓ Taux de satisfaction des parties prenantes
- ✓ Outils créés
- ✓ Evaluation du dispositif à 6 mois et 12 mois après sa mise en œuvre
- ✓ Questionnaire de satisfaction après la fin de l'apprentissage, à 6 mois et à 1 an
- ✓ Taux de pourcentage de recrutement après l'apprentissage
- ✓ Fidélisation des apprentis : durée d'exercice au sein de l'établissement

REFERENCES UNIVERSITAIRES :

✓ Livre :

Marchat Hugues, Granie Jean-Pierre, Marchat, H., Granie Jean-Pierre, & Granie Jean-Pierre. (2023). *Le kit du chef de projet : une méthode et des outils opérationnels pour réussir tous vos projets* (7e édition). Eyrolles.

Cohen-Scali, V. (1999). Alternance et identité professionnelle.

<https://doi.org/10.3917/puf.cohen.2000.01>.

Sainsaulieu, R. (2014). L'identité au travail Les effets culturels de l'organisation. (4e éd.). Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.sains.2014.01>.

Bourgeois, É. et Chapelle, G. (2011). Apprendre et faire apprendre.

<https://doi.org/10.3917/puf.brgeo.2011.01>.

✓ Article :

Petit, R. (2012). Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail : Éléments de réponse aux problématiques générationnelles. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, n°4, vol. 1(4), 3-26. <https://doi.org/10.3917/rimhe.004.0003>.

✓ Webographie

<https://portfolio-infirmier.fr/le-referentiel-de-competences>

<https://www.anfh.fr/guide-apprentissage>

ANNEXE 3 : Fiches actions

FICHE ACTION 1 : Création des profils maîtres d'apprentissage et apprentis

Objectif :

Harmoniser les pratiques d'apprentissage en définissant clairement les profils attendus des apprentis infirmiers et des maîtres d'apprentissage.

Problématiques identifiées :

- Absence de profil établi des apprentis et maîtres d'apprentissage
- Absence de grille d'entretien pour le recrutement des apprentis et des maîtres d'apprentissage.

Actions à mettre en place :

- Élaborer les profils
- Définir les missions et attentes des maîtres d'apprentissage, notamment leur rôle d'encadrement et de suivi.
- Créer une grille d'entretien pour la sélection des apprentis, intégrant les critères d'adéquation avec les valeurs et objectifs du CHA.
- Formaliser un document de référence validé en copil stratégique.

Indicateurs de réussite :

- Mise à disposition des documents lors de la rentrée de septembre 2025.
- Adoption de la grille d'entretien pour le recrutement des apprentis et des maîtres d'apprentissage.

Responsables :

Copil stratégique et opérationnel

FICHE ACTION 2 : Mise en place d'un calendrier de suivi structuré

Objectif :

Assurer un suivi régulier et harmonisé des apprentis tout au long de leur année d'apprentissage.

Problématiques identifiées :

- Absence d'un calendrier global.
- Disparités dans le suivi des apprentis selon les maîtres d'apprentissage.

Actions à mettre en place :

- Définir les étapes de l'apprentissage (présentation du dispositif, intégration, évaluations intermédiaires et bilan final).
- Élaborer un calendrier de suivi annuel avec des rendez-vous fixés entre l'apprenti et le maître d'apprentissage.
- Créer une feuille de suivi standardisée pour formaliser les échanges et assurer une traçabilité des apprentissages.
- Diffuser le calendrier et les outils auprès des acteurs concernés (cadres de pôle, maîtres d'apprentissage, étudiants).

Indicateurs de réussite :

- 100 % des apprentis suivis selon le calendrier établi.
- Feuilles de suivi renseignées et utilisées par tous les maîtres d'apprentissage.

Responsables :

Copil stratégique et opérationnel

FICHE ACTION 3 : Amélioration de la communication sur le dispositif d'apprentissage

Objectif :

Faciliter l'information des étudiants, des encadrants et du personnel hospitalier sur le dispositif d'apprentissage du CHA.

Problématiques identifiées :

- Absence de centralisation des informations.
- Peu de communication externe sur l'apprentissage (site internet, réunions d'information).

Actions à mettre en place :

- Actualiser le site internet du CHA pour intégrer une section dédiée à l'apprentissage (critères de recrutement, calendrier, interlocuteurs).
- Créer un flyer explicatif sur l'apprentissage au CHA, à diffuser auprès des étudiants et partenaires éducatifs (IFSI, CFA).
- Organiser des réunions d'information à l'IFSI pour présenter le dispositif aux étudiants de 2^e année.
- Participer aux salons et journées portes ouvertes, en mobilisant des apprentis et maîtres d'apprentissage pour témoigner de leur expérience.

Indicateurs de réussite :

- Nombre d'étudiants renseignés via le site internet et les réunions d'information.
- Diffusion du flyer avant la rentrée 2026.
- Augmentation du nombre de candidatures pour l'apprentissage

Responsables :

Copil stratégique et opérationnel, responsable communication

FICHE ACTION 4 : Création d'un livret d'accueil et d'un outil d'évaluation de l'apprentissage

Objectif :

Faciliter l'intégration des apprentis tout au long de leur parcours.

Problématiques identifiées :

- Pas de livret d'accueil, les apprentis ne savent pas ce qui est attendu d'eux.
- Pas d'outil d'évaluation du dispositif à la fin de l'année.

Actions à mettre en place :

- Rédiger un livret d'accueil, détaillant les attentes, les outils de suivi, le rôle des acteurs et les bonnes pratiques hospitalières.
- Créer un questionnaire d'évaluation, destiné aux apprentis et aux maîtres d'apprentissage, pour identifier les axes d'amélioration du dispositif.
- Mettre en place une évaluation intermédiaire (janvier 2026), suivie d'une restitution en copil stratégique.
- Adapter le dispositif selon les retours des apprentis et maîtres d'apprentissage, en améliorant les outils existants.

Indicateurs de réussite :

- Livret distribué à 100 % des apprentis dès leur arrivée en septembre 2025.
- Analyse des questionnaires d'évaluation et ajustements proposés dès janvier 2026.

Responsables :

Copil stratégique et opérationnel

ANNEXE 4 : Réunion de lancement

CR RENDU REUNION DE LANCEMENT DU 8/01/2025

Présents : COOL V, LEBRET J-M, CHAUVEAU A, THOMAS A, MULLER B

SOMMAIRE

1. PRESENTATION PROJET
2. OBJECTIFS INSTITUTIONNELS
3. DISPOSITIF GLOBAL
4. MODE DE FONCTIONNEMENT
5. MISE EN ŒUVRE DU PROJET
6. RETROPLANNING
7. RESULTATS ATTENDUS
8. CRITERES D'EVALUATION
9. QUESTIONS DIVERSES
10. DATES DES PROCHAINES REUNIONS

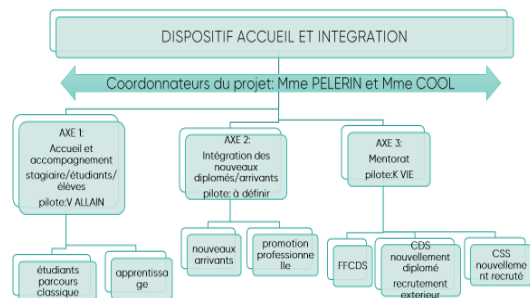
PRESENTATION DU PROJET

- Naissance du projet:
 - En 2023/2024, première année de l'apprentissage, découverte de la fonction « maître d'apprentissage »
 - Questionnement sur les enjeux de l'apprentissage
 - Recrutement
 - Fidélisation
 - Attractivité
- Validation du projet par l'ESM pour mon projet managérial
- Présentation et validation du projet à la Direction des Soins avril 2024

OBJECTIFS INSTITUTIONNELS

- Structurer l'apprentissage au sein du CHA et sur la direction commune
- Harmoniser les méthodes de travail en construisant des outils de pilotage
- Enjeu du dispositif
 - ➔ Susciter la motivation des apprentis à s'engager dans l'institution au terme de leurs études et les fidéliser

DISPOSITIF GLOBAL



MODE DE FONCTIONNEMENT

- **COPIL STRATEGIQUE:**
 - Mme PELERIN Patricia: commanditaire du projet,
 - Mme COOL Virginie: Adjointe à la direction des soins, coordonnateur du dispositif « accueil et intégration »
 - Mme ALLAIN Virginie : Chef de projet

Missions: validation des outils de travail, propositions du COPIL lors des reporting mensuels
- **COPIL OPERATIONNEL:**
 - Mme ALLAIN Virginie
 - Mme COOL Virginie
 - M. LEBRET Jean-Marc : Cadre de Santé de radiologie
 - Mme THOMAS Angélique: Faisant Fonction Cadre de Santé SMR3
 - Mme CHAUVEAU Aurélie: IDE référente Chir 1 et 3, tutrice des ESI
 - M. MULLER Baptiste: IDE médecine interne, apprenti en 2023/2024

Missions: élaboration des outils nécessaires à la mise en œuvre de l'apprentissage

MISE EN ŒUVRE DU PROJET

- Groupe COPIL opérationnel
- Elabration des outils communs:
 - ✓ profil maître d'apprentissage
 - ✓ profil apprenti
 - ✓ flyers présentation pour la promotion des 2^{ème} année
 - ✓ ON BOARDING APPRENTISSAGE: intégration des apprentis en tant que salarié: accueil, dossier administratif (documents création des comptes, badges...), attribution du maître d'apprentissage, parcours professionnel... (journée dédiée???) livret d'accueil et de suivi
 - ✓ Kit du maître d'apprentissage
 - ✓ Site internet de l'hôpital : onglet apprentissage
 - ✓ Questionnaire
- Validation de l'avancée du projet

- Le mardi 18 mars
- Le jeudi 3 avril
- Le mardi 15 avril
- Le mardi 6 mai
- Le mardi 3 juin
- Le jeudi 3 juillet
- Début septembre

PROCHAINE REUNION LE MARDI 21/01 à 14h30

Le 9/01/2025

Virginie Allain

ANNEXE 5 : Synthétisation des réunions des copils stratégiques et opérationnel

DATE	COFIL	PERSONNES PRESENTES	ODJ	COMPTE RENDU
23/09/2024	STRATEGIQUE	Mme Pelerin Mme Cool Mme Allain 100% de participation	Point sur le projet apprentissage	Définition des derniers points avant départ pour la première semaine de Master En attente des attendus du Master pour consolider le projet
15/10/2024	STRATEGIQUE	Mme Pelerin Mme Cool Mme Allain 100% de participation	Lettre de mission	Définition de la lettre de mission dans le cadre du projet managériale et signature
14/11/2024	STRATEGIQUE	Mme Pelerin Mme Cool Mme Allain 100% de participation	Fiche projet Constitution du COFIL opérationnel Point sur le PM	Travail sur la fiche projet pour rendu Présentation des acteurs pour le COFIL opérationnel, validation des profils
2/12/2024	STRATEGIQUE	Mme Pelerin Mme Cool Mme Allain 100% de participation	Travail sur réunion de lancement	Présentation du PP de la réunion de lancement pour le COFIL opérationnel → revu des diapos, correction Travail sur le dispositif accueil et intégration : Axe 1 : étudiants Axe 2 : nouveaux arrivants Axe 3 : mentorat
8/01/2025	OPERATIONNEL	Mme Cool, M Lebre Mme Chauveau Mme Thomas M Muller Mme Allain 100% de participation	Présentation du projet	Cf PP du 8/01/2025 Réponses aux questions, confirmation de l'engagement des acteurs Définition de toutes les dates des réunions du COFIL opérationnel jusqu'à juin Axe de travail pour la prochaine réunion : profil apprenti, profil maître d'apprentissage

21/01/2025	OPERATIONNEL	Mme Cool M Lebret Mme Chauveau Mme Thomas M Muller Mme Allain 100% de participation	Les profils apprenti et maître d'apprentissage	Travail sur les 2 profils en fonction des propositions des membres du COPIL opérationnel, début de construction des 2 outils et mise en forme Axe de travail pour la prochaine réunion : le suivi de l'apprenti
6/02/2025	OPERATIONNEL	M Lebret Mme Chauveau Mme Thomas Mme Allain Excusés : Mme Cool et M. Muller 66.6% de participation	Suivi de de l'apprenti	Travail sur le suivi de l'apprenti en fonction des propositions des membres du COPIL opérationnel, construction de l'outil Pour la prochaine réunion du 18/03 : Retour de la réunion du 11/02 avec le COPIL stratégique=>axes de travail en fonction
11/02/2025	STRATEGIQUE	Mme Pelerin Mme Cool Mme Allain 100% de participation	Avancement du projet	Présentation des outils travaillés : profil maître d'apprentissage, apprenti et suivi de l'apprenti→correction apportée Demande de travail sur : qu'est-ce qu'apprenti au CHA, c'est quoi l'apprentissage au CHA, c'est quoi le dispositif
18/03/2025	OPERATIONNEL	Mme Cool, M Lebret, Mme Chauveau, Mme Thomas, M Muller, Mme Allain 100% de participation	CR de réunion du COPIL stratégique	CR de la réunion du COPIL stratégique du 11/02/2025 avec les axes de travaux demandés. Relecture des profils et du suivi après correction par le COPIL stratégique Début de réflexion sur les axes de travail demandé par le COPIL stratégique : • Qu'est-ce qu'être apprenti au CHA • C'est quoi l'apprentissage au CHA • C'est quoi le dispositif <u>Axes de travail pour le prochain COPIL :</u>

				Poursuivre les réflexions sur les axes demandés par le COPIL stratégique Poursuivre les réflexions sur les profils Réflexion sur l'élaboration des feuilles de suivi des apprentis Réflexion sur le livret de l'apprenti
3/04/2025	OPERATIONNEL	M Lebret, Mme Chauveau, M Muller, Mme Allain Excusés : Mme Thomas et Mme Cool 66.6% de participation	Travail et réflexion autour : Qu'est-ce qu'être apprenti au CHA C'est quoi l'apprentissage au CHA C'est quoi le dispositif Le livret d'accueil de l'apprenti Les feuilles de suivi de l'apprenti	Relecture du début du livret d'accueil avec entre autres l'introduction : Qu'est-ce qu'être apprenti au CHA, C'est quoi l'apprentissage au CHA, C'est quoi le dispositif avant proposition au COPIL stratégique Validation du sommaire, de la présentation du CHA Travail sur les fiches de suivi des apprentis avant proposition au COPIL stratégique Pour la prochaine réunion du 15/04 : Retour de la réunion du 14/04 avec le COPIL stratégique=>axes de travail en fonction
14/04/2025	STRATEGIQUE	Mme Pelerin Mme Cool Mme Allain 100% de participation	Avancement du projet	Présentation des outils travaillés en copil opérationnel : Relecture des corrections apportés aux outils =>profil apprenti, maître d'apprentissage en cours de validation Présentation des feuilles de suivi : format de présentation à revoir, remplacer les mots bilan par suivi Livret apprentissage=>sommaire à revoir, Mme Pelerin relira tous les documents et fera un retour sur les modifications à apporter
15/04/2025	OPERATIONNEL	M Lebret, Mme Chauveau, M Muller, Mme Cool, Mme Allain Excusés : Mme Thomas 83.3% de participation	ODJ : Retour de la réunion du copil stratégique	Les feuilles de suivi doivent être retravaillées, le vocabulaire doit être plus approprié=>relecture et modifications en cours Le livret d'apprentissage=>en attente de retour de Mme Pelerin pour apporter les modifications nécessaires Relecture de tous les documents travaillés en copil En attente retour du copil stratégique pour définir les axes de travail Prochaine réunion prévue le 3 juin 2025

ANNEXE 6 : Profil des apprentis



L'APPRENTI

¶

¶

▪ 1.→CADRE·LEGISLATIF¶

Toutes les règles concernant l'apprentissage sont définies par le code du travail^o partie législative (article L1 à L8331-1), sixième partie^o la formation professionnelle tout au long de la vie (Articles L6111-1 à L6523-7), livret 2, l'apprentissage (Articles L6221-L6262-2)^o : Sous-section 1 : Conditions de formation du contrat : (Articles L6222-1 à L6222-3) - Légifrance¶

¶

2.→DEFINITION¶

Un apprenti est un jeune âgé de 16 à 29 ans (sauf dérogation) qui prépare un diplôme ou un titre à finalité professionnelle reconnu, dans le cadre d'un contrat de travail de type particulier, associant une formation en entreprise (sous la responsabilité d'un maître d'apprentissage) et des enseignements dispensés dans un centre de formation d'apprentis¶

Contrat d'apprentissage proposé aux étudiants infirmiers de 2^{ème} année pour leur 3^{ème} année afin de les accompagner dans leur processus de professionnalisation.¶

3.→CONDITIONS·POUR·POSTULER^o¶

- → Age entre 16 à 29 ans révolu¶
- → Être admis en dernière année d'études en santé (3^{ème} année IFSI) avec toutes les unités d'enseignements de validées, aucune dette de l'année précédente ne sera admise.¶
- → Avoir validé l'ensemble des stages : les éléments retranscrits doivent montrer les compétences et les valeurs dans le cadre d'un contrat d'apprentissage¶
- → Avoir fait preuve d'assiduité pendant sa scolarité¶

▪ 4.→PROCESSUS·DE·RECRUTEMENT·DES·APPRENTIS¶

o → Dossier de candidature^o : ¶

- → CV et d'une lettre de motivation à envoyer au secrétariat de direction¶
- → Les notes et les bilans de stage des 2 années de formation écoulées¶
- → Feuille de présentisme¶
- → Photocopie carte d'identité nationale¶
- → Photocopie carte vitale¶
- → Diplômes¶
- → Photo d'identité¶

¶

La complétude du dossier sera exigée sinon la demande ne sera pas traitée.¶

Le premier entretien sera conduit par l'adjointe à la direction des soins. L'objectif est de discuter sur l'orientation de la stratégie de l'établissement, d'attirer les talents dès les premiers entretiens, et de promouvoir l'établissement en tant qu'accompagnant. Ensuite, les dossiers seront examinés par la

direction des soins. Dans un second temps, les candidats sélectionnés seront reçus par l'un des cadres de pôle. Il sera évoqué le stage de professionnalisation pour garantir un parcours adapté aux besoins de l'apprenti mais aussi de l'établissement. Une réponse sera toujours envoyée suite aux entretiens.

o → Candidature retenue :

- → Constitution du dossier administratif
- → Convention avec le CFA et l'IFSI signée
- → RDV avec la médecine de santé au travail

¶

5. → DROITS ET DEVOIRS

o → Droits

- → Rémunération
- → Congés payés
- → Aides diverses (CFA)
- → Règle de gestion du temps de travail du CHA

o → Devoirs

- → Posture professionnelle
- → Assiduité et engagement dans la formation suivie → feuille de présence
- → Respect des règlements intérieurs du CHA
- → Information obligatoire de toutes absences et avoir un justificatif : un mail avec le certificat d'arrêt de travail devra être envoyé à absenteisme@ch-auxerre.fr, une journée de carence sera déduite du salaire de l'apprenti
- → Respect du suivi individuel et des RDV avec les maîtres d'apprentissage

¶

6. → ENGAGEMENT DE L'APPRENTI

- → RDV avec maître d'apprentissage : transparence et honnêteté (rattrapage, difficultés en stage) suivi du calendrier établi
- → Présentisme en stage
- → Travail personnel
- → Suivi de sa formation, tous les cours sont obligatoires

¶

7. → VALEURS

- → Relationnel patient/soignant
- → Investissement personnel
- → Curiosité
- → Esprit d'équipe
- → Communication
- → Capacité d'écoute
- → Réflexivité de sa pratique

¶

▪ 8.→AVANTAGES¶

- → Parcours de stage sur le CHA en 3^{ème} année en fonction de leurs desideratas dans la mesure du possible et selon parcours 1^{ère} et 2^{ème} année¶
- → Suivi personnalisé par un maître d'apprentissage¶
- → Pas de vacations le week-end et jours fériés et pendant les congés payés¶
- → Comité d'entreprise¶

¶

¶

¶

¶

¶

TION

ANNEXE 7 : Profil des maitres d'apprentissage

LE MAITRE D'APPRENTISSAGE¶



• 1.→DEFINITION¶

Le maître d'apprentissage est une personne engagée au CHA afin d'assurer le suivi et le développement des apprentis durant leur formation. Sa mission consiste à les accompagner et les soutenir dans l'apprentissage de leurs compétences techniques, ainsi qu'à leur fournir des informations sur le milieu professionnel.¶

Le maître d'apprentissage doit également être capable de les motiver et les accompagner tout en s'adaptant à leurs besoins d'apprentissage différents et de faciliter leur intégration dans leur environnement professionnel.¶

Ils doivent avoir une certaine expertise. Ils doivent également être en mesure de donner des conseils aux apprentis, de leur offrir des feedbacks constructifs et de les encourager à atteindre leurs objectifs vers une autonomie professionnelle.¶

• 2.→PROFIL¶

- → La fonction maître d'apprentissage est ouverte aux CDS OU FF CDS¶
- → Être titulaire d'un diplôme relevant du même domaine professionnel et d'un niveau au moins équivalent à celui préparé par l'apprenti et justifier d'un an d'exercice d'une activité professionnelle dans ce domaine;¶
- → 2 apprentis maximum par maître d'apprentissage et 3 en cas de redoublement d'1 apprenti¶

• 3.→MISSIONS¶

Garantir le suivi de l'apprenti:¶

- → Assurer l'accueil de l'apprenti¶
- → Planifier les étapes de suivi de l'apprenti selon le calendrier défini.¶
- → Détecter les difficultés de l'apprenti, rencontrer le tuteur du lieu de stage si besoin¶
- → Prévenir la direction des soins¶

¶
Accompagner le développement des apprentissages et l'autonomie professionnelle:¶

- → Suivre le parcours avec le centre de formation, lien avec le référent pédagogique de l'IFSP: présentiel, comportement et attitude¶
- → Accompagner l'apprenti/alternant dans son parcours d'apprentissage¶
- → Assurer le lien avec le CFA en cas de difficultés¶



¶
Participer à la transmission des savoir-faire et à l'évaluation des apprentissages:¶

- → S'appuyer sur des situations de travail pour développer l'apprentissage.¶
- → Guider la réflexion de l'apprenti/alternant sur ses activités professionnelles et d'apprentissages.¶
- → Evaluer les acquis des apprentissages en situation de travail: transmissions des bilans intermédiaires si réalisés (à minima feuille de suivi) et obligatoire pour le bilan final¶

4.→LES SAVOIRS¶

- → Connaissance du cadre juridique du contrat de l'apprenti/alternant et des particularités relatives à son profil (mineurs, travailleurs en situation de handicap). ¶
- → Connaissance des missions du maître d'apprentissage/tuteur et des acteurs de l'écosystème de l'alternance. ¶
- → Connaissance du référentiels compétences relatives au parcours. ¶
- → Repérer les compétences à acquérir dans les référentiels. ¶
- → Identifier les capacités d'apprentissage et s'adapter au différents profil apprenti ¶
- → Identifier les personnes ressource pour le déroulement du parcours. ¶
- → Collaborer avec le centre de formation et les autres acteurs internes et externes concernés par l'apprentissage ¶

5.→QUALITES¶

- → Avoir une approche constructive et positive ¶
- → Bienveillance ¶
- → Pédagogie ¶
- → Communication ¶

6.→RECRUTEMENT¶

¶

Après appel à la candidature, suivi d'un entretien avec la direction des soins ¶

7.→FORMATION¶

¶

Maître d'apprentissage par CFA obligatoire au moins dans l'année de prise de fonctions ¶

ANNEXE 8 : La formation « maître d'apprentissage » par le CFA



CFA

SANITAIRE ET SOCIAL
BOURGOGNE
FRANCHE-COMTÉ



OÙ ET QUAND SE FORMER ?

Dijon - IRTESS

02-03/10/2024 et 05/12/2024

26-27/11/2024 et 22/01/2025

29-30/01/2025 et 13/03/2025

Anne PONCHON Référente handicap

Tél : 03 80 72 64 42

Besançon - IRTS

09-10/10/2024 et 10/12/2024

28-29/11/2024 et 28/01/2025

13-14/02/2025 et 08/04/2025

Isabelle HYNALUX Référente handicap

Tél : 03 81 41 67 61

DESCRIPTION

Désigné par l'employeur, le maître d'apprentissage est la personne responsable de la formation de l'apprenti en entreprise. Il accompagne l'apprenti tout au long de son parcours et assure sa formation pratique.

APTITUDES ET COMPÉTENCES

Le maître d'apprentissage transmet ses connaissances professionnelles à l'apprenti et l'accompagne dans l'acquisition et le développement des compétences en vue de l'obtention du diplôme visé.

CONDITIONS D'ACCÈS À LA FORMATION

- Être désigné maître d'apprentissage ou avoir le projet de le devenir.
- Aucun diplôme n'est exigé pour entrer en formation Maître d'apprentissage

PUBLIC CONCERNÉ

Toute personne ayant à exercer un accompagnement pédagogique auprès d'un apprenti.

PRÉSENTATION

Cette formation est animée par une équipe pédagogique composée de :

- formateurs expérimentés issus du travail social et dont les compétences techniques, professionnelles et pédagogiques ont été validées par des diplômes inscrits au RNCP.
- d'intervenants experts en matière de réglementation de l'apprentissage dans le secteur sanitaire, social et médico-social.

ACCESSIBILITÉ

Le CFA accueille et accompagne les personnes en situation de handicap.

Une référente handicap Franche-Comté : Meriem BENAÏSSA au 06 47 56 78 02

Une référente handicap Bourgogne : Stéphanie DE DEUS au 07 88 89 38 64



OBJECTIFS DE LA FORMATION 🌈

- S'approprier le cadre légal de l'apprentissage
- Réussir l'accueil et l'intégration de l'apprenti
- Comprendre le rôle, la mission et la posture du maître d'apprentissage
- Développer des compétences pédagogiques en lien avec les rythmes d'apprentissage

AVANT LA FORMATION 🌈

Questionnaire de recueil des besoins.

PROGRAMME DE LA FORMATION | 21H 🌈

- JOUR 1
 - Les spécificités du contrat d'apprentissage, la réglementation,
 - Rôle du maître d'apprentissage
 - Développement des compétences pédagogiques et de la réflexivité en situation de travail
- JOUR 2
 - Appréhender les rythmes d'apprentissage
 - Posture du maître d'apprentissage
 - Création et mise en place d'outils
 - Évaluer les compétences
- JOUR 3
 - Retour d'expériences : analyse des situations rencontrées, apports théoriques
 - Etudes de cas
 - Bilan collectif et individuel

TARIF DE LA FORMATION 🌈

315 € les 3 jours de formation. Prise en charge possible par l'OPCO pour les entreprises du secteur privé. Une attestation de fin de formation sera délivrée à chaque stagiaire ayant suivi la formation.

MODALITÉS D'ÉVALUATION 🌈

- Bilan-synthèse chaque fin de journée
- Une évaluation à chaud en fin de formation
- Une évaluation à froid quelques semaines après la fin de formation

COMPÉTENCES VISÉES 🌈

- Connaître le cadre légal de l'apprentissage
- Accueillir et intégrer un apprenti
- Savoir transmettre des compétences métier
- Mettre en place des situations apprenantes
- Suivre et évaluer les compétences acquises de l'apprenti

DÉLAI D'ACCÈS À LA FORMATION 🌈

Plusieurs sessions de formation sont proposées sur Dijon et Besançon en 2024-2025. Inscription sur dossier, sous réserve de places disponibles (entre 8 et 15 personnes maximum).

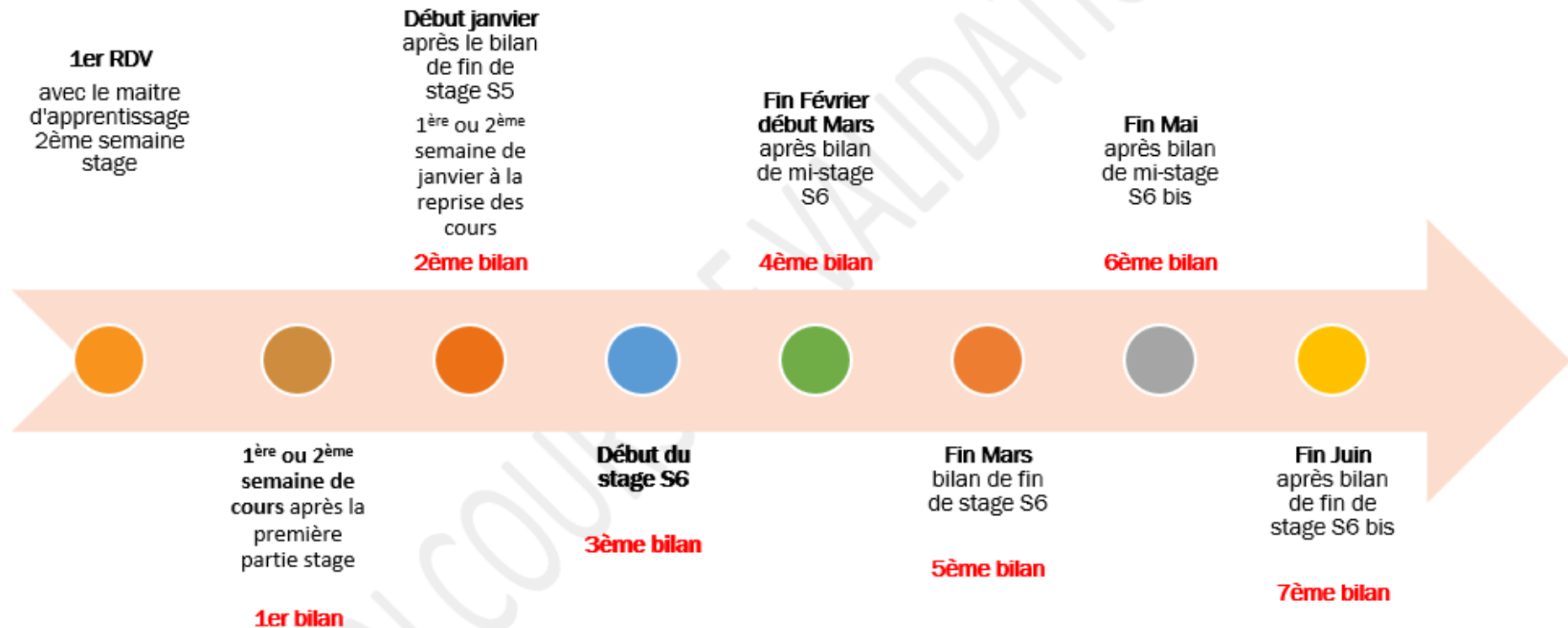
03 80 69 24 07 | contact@cfasanitaireetsocial.fr | www.cfa-sanitaire-social-bfc.org |  



ANNEXE 9 : Calendrier de suivi



Suivi de l'apprenti



ANNEXE 10 : Feuille de suivi

1^{ER} RDV avec le maître d'apprentissage :

L'objectif de ce 1^{er} entretien est de faire connaissance entre maître d'apprentissage et apprenti.

Le maître d'apprentissage doit lui présenter et lui remettre le livret d'apprentissage, lui expliquer les attendus, le calendrier de suivi et les RDV obligatoires maître d'apprentissage/apprenti

<u>DATE DE L'ENTRETIEN</u>	☒
<u>PARCOURS DE L'APPRENTI</u> Expérience antérieure à la formation Parcours théorique et Parcours de formation à l'IFSI	☑ ☑ ☑ ☑ ☒
<u>PARCOURS STAGE 3^{ème} ANNEE</u> Souhait du stage S6 bis (bien envoyer lettre de motivation et CV)	☒
<u>ATTENDUS DE L'APPRENTI</u> Vis-à-vis de la formation en apprentissage Vis-à-vis du maître d'apprentissage	☑ ☑ ☑ ☒

<u>ATTENDU-MAITRE- D'APPRENTISSAGE</u>	
<u>OBJECTIFS-DE-L'APPRENTI</u>	
<u>DIFFICULTES-RENCONTREES- PENDANT-SA-FORMATION</u>	
<u>PROJECTION-AVENIR- PROFESSIONNEL-(SI-EXISTANT)</u>	
<u>COMMENTAIRE</u>	

DATE-ET-SIGNATURE-MAITRE-
D'APPRENTISSAGE

DATE-ET-SIGNATURE-APPRENTI

VISA-DIRECTION-DES-SOINS

.....Saul

1^{er} bilan:

L'objectif de ce premier bilan est d'effectuer un bilan de mi-stage du stage S5 à l'aide des feuilles de suivi, du porte-folio.

LIEU DE STAGE:

<u>DATE DE L'ENTRETIEN</u>		
<u>BILAN DE LA 1^{ère} PARTIE DU STAGE</u> Savoir [°] : connaissances, théoriques, fait les liens Savoir-faire [°] : compétences acquises Savoir-être [°] : capacité d'écoute, travail en équipe		
<u>OBJECTIFS DU STAGE</u> Défini par ESI et tuteur		
<u>POINTS FORTS</u>		
<u>AXES D'AMELIORATION</u> Attendus du maître d'apprentissage pour la seconde partie		

<u>DIFFICULTES-RENCONTREES</u>	
<u>COMMENTAIRES</u>	

DATE-ET-SIGNATURE-MAITRE-
D'APPRENTISSAGE

DATE-ET-SIGNATURE-APPRENTI

VISA-DIRECTION-DES-SOINS

2ème bilan°:¶

L'objectif de ce second bilan est d'effectuer une évaluation globale du stage S5 à l'aide des feuilles de suivi, du porte-folio et de la feuille de bilan de stage.

L'apprenti présentera un projet de soins et une analyse pratique (si à réaliser).¶

¶

LIEU DE STAGE°:¶

DATE DE L'ENTRETIEN ¶	¶	¶
EVALUATION GLOBALE ¶ Compétences théoriques et techniques¶ Organisation¶ Qualité relationnelle¶ Implication professionnelle¶ Capacité d'analyse¶	¶ ¶ ¶ ¶ ¶	¶
OBJECTIFS DU STAGE ¶ Non atteints¶ Atteints¶ Dépassés¶	¶ ¶ ¶	¶
POINTS FORTS ¶	¶	¶
AXES D'AMELIORATION POUR LE STAGE S6 ¶	¶ ¶ ¶ ¶ ¶ ¶	¶

<u>DIFFICULTES-RENCONTREES</u> ⌘	¶ ¶ ¶ ⌘	⌘
<u>COMMENTAIRES</u> ⌘	¶ ¶ ¶ ¶ ¶ ⌘	⌘

¶

¶

<u>DATE-ET-SIGNATURE-MAITRE- D'APPRENTISSAGE</u> ¶
--

¶

¶

¶

¶

¶

<u>DATE-ET-SIGNATURE-APPRENTI</u> ¶

<u>VISA-DIRECTION-DES-SOINS</u> ¶

..... Saut de page¶

3ème bilan°:

L'objectif de ce troisième bilan est d'effectuer un bilan sur sa progression en formation°: note partielle, TFE et accompagnement si difficultés

Il conviendra de demander les objectifs du stage S6

LIEU DE STAGE°:

<u>DATE DE L'ENTRETIEN</u>		
<u>EVALUATION GLOBALE</u> Point sur la formation théorique Et les évaluations		
<u>RESSENTI DE L'APPRENTI</u>		
<u>OBJECTIFS DU STAGE</u>		
<u>AXES D'AMELIORATION A</u> travailler pour ce stage en lien avec le stage précédent		

¶

<u>DIFFICULTES-RENCONTREES</u> ¶	¶ ¶ ¶ ¶	¶
<u>COMMENTAIRES</u> ¶	¶ ¶ ¶ ¶ ¶	¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

<u>DATE-ET-SIGNATURE-MAITRE- D'APPRENTISSAGE</u> ¶
--

<u>DATE-ET-SIGNATURE-APPRENTI</u> ¶

<u>VISA-DIRECTION-DES-SOINS</u> ¶

.....Saut de page.....¶

4ème bilan°:¶

L'objectif de ce quatrième bilan est d'effectuer le bilan de mi-stage stage S6 avec les feuilles de suivi et le porte-folio.¶

LIEU DE STAGE°:¶

<u>DATE DE L'ENTRETIEN</u> ¶	¶	1
<u>BILAN DE LA 1^{ère} PARTIE DU STAGE</u> ¶ Savoir°: connaissances, théoriques, fait les liens¶ Savoir-faire°: compétences acquises¶ Savoir-être°: capacité d'écoute, travail en équipe¶	¶ ¶ ¶ ¶ ¶	1
<u>OBJECTIFS DU STAGE</u> ¶ Défini par ESI et tuteur¶	¶ ¶ ¶ ¶ ¶	1
<u>POINTS FORTS</u> ¶	¶	1
<u>AXES D'AMELIORATION</u> ¶ Attendus du maître d'apprentissage pour la seconde partie¶	¶ ¶ ¶ ¶ ¶	1

¶

<u>DIFFICULTES-RENCONTREES-¶</u>	¶ ¶ ¶ ¶ ¶	¶
<u>COMMENTAIRES-¶</u>	¶ ¶ ¶ ¶ ¶	¶

¶

¶

<u>DATE-ET-SIGNATURE-MAITRE- D'APPRENTISSAGE¶</u>	¶ ¶ ¶ ¶ ¶
---	-----------------------

<u>DATE-ET-SIGNATURE-APPRENTI¶</u>

<u>VISA-DIRECTION-DES-SOINS¶</u>

¶

..... Saut de page¶

5ème bilan:

L'objectif de ce second bilan est d'effectuer une évaluation globale du stage S6 à l'aide des feuilles de suivi, du porte-folio et de la feuille de bilan de stage.

L'apprenti présentera un projet de soins et une analyse pratique (si à réaliser).

LIEU-DE-STAGE:

<u>DATE-DE-L'ENTRETIEN</u>	⌘	⌘
<u>EVALUATION-GLOBALE</u> Compétences théoriques et techniques Organisation Qualité relationnelle Implication professionnelle Capacité d'analyse	¶ ¶ ¶ ¶ ⌘	⌘
<u>OBJECTIFS-DU-STAGE</u> Non-atteints Atteints Dépassés	¶ ¶ ⌘	⌘
<u>POINTS-FORTS</u>	⌘	⌘
<u>AXES-D'AMELIORATION-POUR-LE-STAGE-S6-bis</u>	¶ ¶ ¶ ¶ ¶ ¶ ⌘	⌘

<u>DIFFICULTES-RENCONTREES</u> ⌵	¶ ¶ ¶ ⌵		⌵
<u>COMMENTAIRES</u> ⌵	¶ ¶ ¶ ¶ ¶ ⌵		⌵

¶

¶

<u>DATE-ET-SIGNATURE-MAITRE- D'APPRENTISSAGE</u> ¶	¶ ¶ ¶ ¶ ¶
--	-----------------------

¶

<u>DATE-ET-SIGNATURE-APPRENTI</u> ¶

<u>VISA-DIRECTION-DES-SOINS</u> ¶

6ème bilan°:¶

L'objectif de ce sixième bilan est d'effectuer le bilan de mi-stage du stage S6-bis avec les feuilles de suivi et le porte-folio.¶

LIEU-DE-STAGE°:¶

DATE-DE-L'ENTRETIEN ¶	¶	¶
BILAN-DE-LA-1^{ère}-PARTIE-DU-STAGE ¶ Savoir°:·connaissances,· théoriques,·fait·les·liens¶ Savoir-faire°:·compétences· acquises¶ Savoir-être°:·capacité-d'écoute,· travail-en-équipe¶	¶ ¶ ¶ ¶ ¶	¶
OJECTIFS-DU-STAGE ¶ Défini·par·ESI·et·tuteur¶	¶ ¶ ¶ ¶ ¶	¶
POINTS-FORTS ¶	¶	¶
AXES-D'AMELIORATION ¶ Attendus·du·maitre· d'apprentissage·pour·la·seconde· partie¶	¶ ¶ ¶ ¶ ¶	¶

<u>DIFFICULTES-RENCONTREES</u> ⌘	⌘ ⌘ ⌘ ⌘ ⌘		⌘
<u>COMMENTAIRES</u> ⌘	⌘ ⌘ ⌘ ⌘ ⌘		⌘

⌘

⌘

<u>DATE-ET-SIGNATURE-MAITRE- D'APPRENTISSAGE</u> ⌘
--

⌘
⌘
⌘
⌘
⌘

<u>DATE-ET-SIGNATURE-APPRENTI</u> ⌘

<u>VISA-DIRECTION-DES-SOINS</u> ⌘

⌘

7ème bilan°:

L'objectif de ce bilan final est de réaliser une évaluation complète du stage S6bis, tout en effectuant un retour sur l'ensemble de l'année écoulée en tant qu'apprenti. Il sera également pertinent d'aborder les perspectives professionnelles envisagées au sein du CHA.

LIEU-DE-STAGE°:

<u>DATE-DE-L'ENTRETIEN</u>	
<u>EVALUATION-GLOBALE</u> Compétences-et-techniques Organisation Qualité-relationnelle Implication-professionnelle Capacité-d'analyse	
<u>POINTS-FORTS</u>	
<u>AXES-D'AMELIORATION</u>	
<u>DIFFICULTES-RENCONTREES</u>	

<u>EVALUATION GLOBALE DE</u> <u>L'ANNEE</u>	
<u>PROJECTION</u> <u>PROFESSIONNELLE</u>	

DATE ET SIGNATURE MAITRE
D'APPRENTISSAGE

DATE ET SIGNATURE APPRENTI

VISA DIRECTION DES SOINS

Master Management des Organisations Soignantes
M2 - MOS@24 -25

TITRE DU DOCUMENT
« Manager l'apprentissage à l'hôpital : Levier d'attractivité et de fidélisation »

AUTEUR
Virginie ALLain

MOTS CLÉS Apprentissage, Fidélisation, Attractivité, Recrutement, Etudiant, Compétences, Identité professionnelle, Intégration	KEY WORDS Learning, Loyalty, Attractiveness, Recruitment, Student, Skills, Professional Identity, Integration.
--	--

RÉSUMÉ

L'apprentissage en France est un dispositif très répandu en France. Plus connu pour les métiers dit manuel, il se développe de plus en plus avec des formations par alternance allant jusqu'au master. Pourtant, dans la fonction publique hospitalière, il reste mal connu voir inconnu surtout pour la profession infirmière. Dans un environnement hospitalier marqué par des contraintes croissantes et une concurrence accrue, les défis liés à l'attractivité et à la fidélisation des infirmiers revêtent une importance stratégique majeure. Il faut repenser nos organisations et proposer aux nouvelles générations des structures plus agiles et innovantes leur donnant envie de s'engager. Face à ces réalités, il devient crucial de repenser les modèles d'intégration et de développement professionnel des IDE qui valorisent leurs compétences, leur engagement et leur place essentielle dans le système de soins.

L'un des axes pour répondre à ces problématiques pour le Centre hospitalier d'Auxerre a été de proposer les contrats d'apprentissage aux étudiants de 3^{ème} année. En tant que chef de projet, j'ai été missionné par la direction des soins pour assurer la conduite de projet visant à structurer et développer un dispositif apprentissage à l'hôpital d'Auxerre. L'enjeu principal est de susciter aux étudiants l'envie de s'engager dans l'institution mais aussi l'envie de rester et de s'investir. Tout le défi des établissements de soins est là.

En mettant l'accent sur la qualité de la formation en apprentissage, l'hôpital envoie un signal fort : il s'engage à former des infirmiers compétents et investis, tout en répondant aux enjeux d'attractivité et de fidélisation. Les jeunes diplômés auront ainsi une perception positive et engageante de l'établissement, ce qui peut encourager leur volonté d'y poursuivre leur carrière à long terme. Ce projet s'inscrit dans une dynamique d'innovation, portée par le Centre Hospitalier d'Auxerre, qui en a fait l'un des piliers stratégiques de sa nouvelle politique de recrutement. En intégrant cette initiative dans son nouveau projet d'établissement, l'hôpital affirme sa volonté de structurer et renforcer l'apprentissage des étudiants infirmiers

ABSTRACT

In France, apprenticeship is a widely used system, primarily known for manual trades. However, it has been expanding with alternating study programs that now reach up to a master's degree. Despite this progress, apprenticeship remains largely unknown in the public hospital sector, especially within the nursing profession. In a hospital environment facing increasing constraints and intense competition, the challenges of attractiveness and retention have become strategically crucial. To address these issues, healthcare institutions must redesign their organizational structures and provide younger generations with more flexible and innovative workplaces, inspiring them to commit to the profession.

Given this reality, it is essential to rethink the integration and professional development models for student nurses (IDE) to better recognize their skills, encourage their engagement, and reinforce their role in the healthcare system.

One of the key solutions implemented by the Auxerre Hospital Center was the introduction of apprenticeship contracts for third-year nursing students. As the project manager, I was assigned by the Nursing Directorate to lead and structure the development of the apprenticeship system within the hospital. The main challenge is not only to inspire students to commit to the institution but also to encourage them to stay and actively invest in their professional future—a challenge faced by all healthcare facilities. By focusing on high-quality apprenticeship training, the hospital sends a strong message: it is committed to training competent and dedicated nurses, while simultaneously addressing recruitment and retention challenges. This approach fosters a positive and engaging perception of the institution, which can encourage young graduates to pursue long-term careers within the hospital. This project is part of an innovative approach, led by the Auxerre Hospital Center, which has made it one of the strategic pillars of its new recruitment policy. By incorporating this initiative into its new institutional project, the hospital demonstrates its commitment to structuring and strengthening the learning process for student nurses.