



Institut Formation Santé de l'Ouest

PROJET ASSOCIATIF

2024-2030



LE MOT DE LA PRÉSIDENTE

Ce nouveau projet associatif vient éclairer la trajectoire de l'IFSO pour les 7 prochaines années. Celle-ci est forte des valeurs, de l'expérience et des compétences incarnées par nos équipes. Elle repose sur une capacité démontrée à agir au plus près des besoins de formation des personnes et des enjeux de professionnalisation des organisations du territoire.

Cette trajectoire est en résonance avec nos partenaires institutionnels. Les orientations définies dans ce projet s'inscrivent ainsi dans la continuité de choix déjà opérés il y a plusieurs années pour adapter de manière permanente et agile notre offre de formation (ingénierie pédagogique, adaptation à la diversité des profils des stagiaires, numérisation de l'offre...) et travailler à une meilleure connaissance des besoins de santé du territoire.

En cela, ce projet présente davantage **une stratégie d'exploration et d'approfondissement qu'une stratégie de changement**. Il s'agit d'appuyer un positionnement contributif de l'IFSO au sein d'un écosystème de la formation professionnelle en proie à des transformations fortes, tant au regard des profils des personnes, de leurs besoins, que des enjeux d'adaptation des appareils régionaux de formation.

- En mettant l'accent sur la proximité et la coopération avec les collectivités territoriales, nous positionnons l'offre de formation en meilleure adéquation avec les demandes de la population et prenons en considération les enjeux de mobilité et d'ancrage territorial.
- En agissant comme un observatoire des besoins de santé, nous visons à accompagner les acteurs publics dans leur stratégie de long terme et la définition des politiques publiques de formation.
- En intégrant une logique plus systématique d'expérimentation et d'évaluation, nous entendons prendre part de manière responsable à la construction des dispositifs permettant d'anticiper les mutations, voire les crises, de demain.

Ce positionnement d'acteur contributif et responsable tire sa légitimité de notre expertise professionnelle dans le champ de la formation des aides-soignants et des métiers du médico-social. Il reflète les fondements d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire, qui positionne l'utilité sociale et le bien commun au cœur de sa démarche, dans une logique de non lucrativité. Il renvoie à l'engagement d'une équipe aguerrie de professionnels qui font vivre l'IFSO au quotidien, avec et pour le compte des personnes qui prennent soin de nous.

Ce projet associatif constitue donc un socle et un horizon. Une feuille de route précisant les actions entreprises, en vue d'incarner ce projet et le réaliser, sera mise à jour très régulièrement d'ici 2030. Cet engagement valide notre volonté de lier agilité stratégique et efficacité opérationnelle.

Bettye Lequippe
Présidente de l'IFSO

SOMMAIRE

Le mot de la Présidente	3
Notre raison d'être : répondre par la formation des professionnels, aux besoins de santé sur les territoires	7-10
Faire face aux mutations des mondes de la santé, de la formation et des politiques publiques	11-14
Répondre à un défi : former des professionnels de santé en réponse aux besoins des territoires	15-18
Donner une priorité à une approche territorialisée et en proximité	19-22
Les implications stratégiques du projet associatif	23-26
La méthodologie retenue pour l'avancement et l'évaluation du projet	27-30
Des valeurs au service du projet associatif et stratégique	31-33
Annexe	35-49

NOTRE RAISON D'ÊTRE :

**RÉPONDRE PAR LA FORMATION DES PROFESSIONNELS,
AUX BESOINS DE SANTÉ SUR LES TERRITOIRES**

L'IFSO est un organisme de formation reconnu et solide, implanté dans les deux régions des Pays de la Loire et de Bretagne autour de 10 centres de formation. Spécialisé depuis sa création en 1973 sur la formation qualifiante des aides-soignants, l'IFSO est également présent sur l'ensemble de la chaîne de formation des professionnels des métiers du sanitaire et du médico-social, au travers de l'apprentissage ou de la formation continue.

Aujourd'hui, l'IFSO forme près de 1200 élèves et apprentis aides-soignants par an.

L'IFSO est situé au croisement de trois mondes, celui de la Santé, celui de la formation professionnelle des personnels soignants, et celui des acteurs des politiques publiques de santé. Il revendique une identité plurielle, celle :

- D'une **association d'utilité sociale**, relevant de l'économie sociale et solidaire, composée d'organismes employeurs et acteurs de la Santé au quotidien (EHPAD, centres hospitaliers, services à domicile...), avec pour finalité de former des professionnels compétents au bénéfice des organisations de santé et du soin,
- D'un **réseau d'instituts de formation des aides-soignants**, financés de manière substantielle par la puissance publique en contrepartie de sa mission d'utilité sociale,
- D'une **entreprise sociale de formation professionnelle**, répondant aux logiques de pertinence économique et de qualité des prestations offertes, en vue d'accompagner les professionnels de la santé dans leur parcours,
- D'un **organisme-expert** dans la compréhension des besoins en matière de santé publique et des compétences professionnelles nécessaires pour répondre à ces besoins.

Cette identité plurielle est abordée comme un levier pour mieux réaliser l'utilité sociale de l'IFSO au bénéfice de la population, des organisations employeuses du territoire et des institutions publiques intervenant dans le champ de la santé d'une part, des équipes salariées de l'IFSO et des intervenants-partenaires d'autre part.



FAIRE FACE AUX MUTATIONS DES MONDES DE LA SANTÉ, DE LA FORMATION ET DES POLITIQUES PUBLIQUES

Le projet associatif 2024-2030 est construit en résonance avec les mutations des mondes de la santé, de la formation et des politiques publiques et vise à répondre aux besoins actuels, et à anticiper ceux de demain.

DES BESOINS SOCIAUX PLURIELS, GLOBAUX ET MOUVANTS

- **Le vieillissement de la population** entraîne un besoin croissant de prise en charge des personnes âgées, à la fois à domicile comme en institut médicalisé. Cela renvoie à des modalités d'accompagnement très variées, dépendantes des potentiels de chaque personne.
- **Les phénomènes de précarisation** sont sources de différentes problématiques de santé, qui surviennent à l'entrecroisement des situations d'isolement social, de pauvreté économique, d'addictions diverses.

- **La santé mentale** constitue un des sujets de préoccupations particuliers, touchant l'ensemble de la population et pouvant prendre des formes diverses et répandues (« burn out », dépressions, troubles anxieux...).
- **L'accès aux services de santé**, pour des raisons territoriales (zones non couvertes), sociales ou culturelles, est également un enjeu de plus en plus prégnant, dans un double contexte de contraction des services vers certains territoires (centre-ville) et de raréfaction de certaines professions médicales spécialisées ou généralistes.

UN CHANGEMENT DES PUBLICS ACCUEILLIS EN FORMATION, DANS UN CONTEXTE DE PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE

- **Globalement, les candidats disposent d'un bagage académique moins élevé**, et une acquisition des connaissances-socle moins forte, notamment en français ou mathématiques, voire à des difficultés d'apprentissage qu'il s'agit de prendre en compte (gestion de certains troubles « dys »).
- **Les profils sont presque exclusivement féminins, mais culturellement plus diversifiés**, avec beaucoup de candidats issus ou en situation d'immigration, riches d'un univers culturel différent des candidats qui étaient auparavant accueillis, et pouvant également présenter des besoins spécifiques, notamment dans l'appropriation de normes, savoir-être spécifique aux milieux professionnels en France, ou encore devant bénéficier d'un renforcement en langue française.

- **Des candidats en proie à des difficultés sociales plus fortes**, que ce soit en termes financiers, ou de logement. Davantage issus des quartiers ou de zones de plus en plus éloignées des centres urbains, ces personnes sont confrontées à une réelle problématique de mobilité. Ces contraintes peuvent pousser à des abandons de formations, ou à de situations complexes où le candidat doit assurer sa formation tout en ayant un emploi.
- **Des attentes nouvelles**, avec notamment des préférences exprimées pour l'apprentissage ou l'alternance permettant une combinaison entre l'apprentissage académique et l'expérience professionnelle en situation.

DES MODALITÉS DE FORMATION MISES À L'ÉPREUVE

- **Des attentes de la part des organismes employeurs**, répondant à la double volonté de disposer de professionnels maîtrisant un savoir global, mais aussi des compétences spécialisées sur des typologies de publics (petite enfance, handicap, personnes âgées), qui vient buter sur la logique généraliste de la formation d'aide-soignant. De même, le savoir technique est de plus en plus allié à un besoin de maîtrise d'un savoir-être compatible avec l'exercice d'un métier en institution (respect des consignes, des horaires, comportement vis-à-vis des personnes ou de la hiérarchie, etc.).
- **Les modalités pédagogiques d'enseignement et de formation connaissent aussi une demande nouvelle**, de combinaison du présentiel et du distanciel. Si l'outillage numérique constitue un progrès, il ne peut se substituer à un travail d'appropriation sur le terrain et de modalités d'apprentissage pratique en classe.
- **Une volonté de disposer de candidats spécialisés aux enjeux spécifiques des territoires**, dépendant des situations sociales et territoriales (zone rurale ou urbaine, territoire vieillissant ou non...).

DES POLITIQUES PUBLIQUES DE FORMATION MOUVANTES

- **Des cadres réglementaires en constante évolution**, qui obligent le secteur de la formation à s'adapter en conséquence, avec des temps rapides et avec une visibilité économique limitée.
- **La nécessité de s'appuyer en confiance sur des opérateurs de la formation**, en capacité de délivrer des enseignements de qualité tout en répondant aux problématiques quantitatives pour former des personnels en grand nombre, afin de limiter les risques de pénurie de personnels dans un contexte de plein emploi et de concurrence des métiers. Cet enjeu est d'autant plus prégnant que les emplois du secteur du médico-social souffrent d'un manque de valorisation tant en termes de salaire que d'image.
- **Une volonté de disposer d'acteurs en capacité d'innover**, de proposer des cadres d'expérimentation afin de faire évoluer la carte de formation tout en s'inscrivant dans des cadres réglementaires et économiques rigides.
- **Une difficulté à mettre en synergie l'ensemble de la chaîne depuis l'orientation, la pré-insertion, la qualification, l'immersion** (via les stages, l'apprentissage...) **et la mise en emploi**. Le « découpage » des interventions et les logiques propres aux financements nécessite un travail de mise en coopération qui incombe souvent aux acteurs de terrain.

Ces différents besoins dessinent des enjeux d'attractivité et d'adaptation pour l'IFSO afin qu'il puisse remplir au mieux sa mission d'utilité sociale. Ils renvoient également à la nécessité d'une meilleure coopération avec les organismes employeurs, pour se positionner au plus près des besoins, et avec les pouvoirs publics, pour travailler à des modalités de formation qui soient durables et tenables sur un plan économique et social.

RÉPONDRE À UN DÉFI :

FORMER DES PROFESSIONNELS DE SANTÉ EN RÉPONSE AUX BESOINS DES TERRITOIRES

L'IFSO affirme sa volonté de continuer à s'adapter aux besoins nouveaux des personnes aspirant à devenir aide-soignant (et dans les métiers connexes), ainsi qu'aux besoins des territoires et des organisations professionnelles confrontés à des problématiques de santé nécessitant l'intervention de personnels aides-soignants.

De manière générale, **les métiers du soin et des services aux personnes vont constituer d'ici 2040 l'un des principaux secteurs pourvoyeurs d'emplois.**

Toutefois, les besoins liés à ces métiers nécessiteront des adaptations profondes à quatre niveaux :

Premièrement, **la nécessité d'approfondissement du métier d'aide-soignant**, notamment via l'acquisition de nouveaux savoirs dans un monde scientifique qui multiplie les progrès, et aussi au regard de la nécessité d'exercer son métier dans des conditions normales et satisfaisantes : l'intégration du fait religieux ou des références spirituelles, la prise en compte des approches humanistes...

Deuxièmement, **l'élargissement du métier d'aide-soignant à des nouveaux publics ou des nouvelles situations**, liés notamment au vieillissement de la population, aux besoins de prise en charge à domicile comme en établissement, mais aussi en lien avec des phénomènes de société comme la désertification rurale, l'avènement de nouvelles addictions ou pathologies, le réchauffement climatique ou l'anticipation de pandémies comme la COVID-19 ...

Troisièmement, **la nécessité de proposer des cadres de formation au plus près des territoires**, en proximité des publics, des candidats à la formation et des organismes employeurs.


Il s'ensuit de ce point un enjeu à déconcentrer l'appareil de formation pour agir de manière souple et adaptée vis-à-vis de la demande.

Quatrièmement, **le besoin de proposer des modalités de formation sur-mesure aux candidats**, permettant de mieux s'adapter à leur situation professionnelle, à leur parcours et à leur profil, y compris par un travail préalable de préqualification et d'orientation pour s'assurer de l'intégration dans un cursus de manière sécurisée.

Ces quatre adaptations sont conditionnées à une constante prise en compte des pouvoirs publics de l'enjeu de valorisation des métiers du médico-social, et des possibilités réglementaires pour proposer des cadres adaptés, au moins à titre expérimental.

Elles conduisent l'IFSO à se positionner comme un organisme en capacité de proposer **des cadres intégrés et sur-mesure de professionnalisation des aides-soignants, par :**

- La formation qualifiante, métier d'origine de l'IFSO, à destination d'un public étudiant
- L'apprentissage, avec le développement des centres de formation des apprentis répondant aux besoins de formation mixant savoirs académiques et apprentissages professionnels sur le terrain
- La formation continue, permettant d'adresser les besoins des professionnels en exercice
- La valorisation des acquis de l'expérience, pour les personnes en situation de reconversion et désireuse de valider des savoir-faire dans le domaine



DONNER UNE PRIORITÉ À UNE APPROCHE TERRITORIALISÉE ET EN PROXIMITÉ

Ces nouveaux besoins, liés à l'évolution des problématiques de santé d'une part, et aux réalités nouvelles des personnes en voie de professionnalisation, vont constituer un défi majeur pour les prochaines années et impliquent de modifier le cadre d'intervention et d'organisation d'un établissement comme l'IFSO pour promouvoir **une approche territorialisée et en proximité.**

Parce que l'emploi comme la résolution concrète des besoins des personnes se joue sur les territoires, il s'agit pour l'IFSO de réinvestir la proximité en assumant :

- Une **présence à un niveau plus local via le développement d'antennes territorialisées** permettant de toucher des personnes qui sont de plus en plus contraintes par des facteurs de mobilité.
- Une **logique de coopération avec les acteurs des territoires**, collectivités et organismes employeurs, pour apporter des cadres de formation sur mesure auprès de ces personnes et mutualiser les ressources.

- Un **mode de travail mêlant souplesse organisationnelle et exigence de qualité**, permettant une offre de service complète et adaptée auprès des personnes en voie de professionnalisation, mais aussi un cadre épanouissant pour les salariés et partenaires de l'IFSO.

Ce **nouveau paradigme autour de la reterritorialisation de l'IFSO** est au cœur de la stratégie de l'établissement pour les prochaines années. Il embarque avec lui des enjeux décisifs autour du développement du CFA hors les murs, l'appréhension des enjeux de digitalisation, le développement de la marque employeur IFSO visant à valoriser ses métiers et ses salariés, le positionnement de l'activité de formation continue, etc.

Un tel paradigme ne se décrète pas sans un travail de coopération avec les principaux partenaires de l'IFSO, en premier lieu les deux conseils régionaux des Pays de la Loire et de Bretagne, mais aussi l'ensemble des organismes employeurs, notamment ceux qui composent le conseil d'administration de l'association.

Il implique surtout, dans le respect des démarches d'innovation portées par l'IFSO, une **logique expérimentale**, permettant de tester ces nouveaux modes d'intervention, d'en évaluer la portée et la pertinence, et d'identifier les actions correctives ou nouvelles à mettre en place, soit relevant de la seule décision de l'IFSO, soit menées en coopération avec les collectivités territoriales, les acteurs privés du secteur du médico-social ou avec les autorités publiques de la santé ou de la formation.

LES IMPLICATIONS STRATÉGIQUES DU PROJET ASSOCIATIF

Les implications de ce projet associatif sont orientées autour de 3 objectifs :

PREMIER OBJECTIF : AMÉLIORER ET ADAPTER CONTINUUELLEMENT LE CONTENU DE FORMATION

Cet objectif vise à proposer une offre de prestation de formation de haute qualité pour les stagiaires, en vue de répondre aux besoins des organismes employeurs et acteurs publics. Il s'incarne dans les actions suivantes :

1. Renouveler en continue l'offre de formation pour intégrer les nouveaux savoirs et modalités pédagogiques,
2. Étendre le spectre de la formation pour introduire des modules de spécialisation au plus près des besoins (soins palliatifs, etc.),
3. Poursuivre la diversification de l'offre de service (audit organisationnel, coaching et accompagnement, appui aux projets de santé des établissements...),
4. Renforcer les usages du numérique, de la simulation et de l'intelligence artificielle en santé, en combinaison au présentiel.

SECOND OBJECTIF : TERRITORIALISER L'OFFRE DE FORMATION

Ce second objectif vise à reterritorialiser l'offre de formation de l'IFSO au plus près des publics et des organismes employeurs :

1. Ouvrir et animer de nouveaux lieux de formation, dans des petites villes régionales, auprès d'effectifs limités,
2. Accompagner la levée des freins pour la diplomation des nouveaux profils d'élèves (partenariats en local pour les publics en reconversion ou insertion),
3. Travailler l'individualisation des parcours au plus près de la situation personnelle et professionnelle du candidat à la formation, à partir d'un travail préalable de sourcing, orientation, pré-insertion, visant à sécuriser le stagiaire, et éviter les ruptures de formation,
4. Développer la formation CFA Hors les Murs,
5. Adapter les évaluation actuelles (techniques de simulation).

TROISIÈME OBJECTIF : CONTRIBUER À L'ACTION PUBLIQUE ET PRIVÉE DE SANTÉ

Ce troisième objectif vise à renforcer la capacité de l'IFSO dans son dialogue constant avec les acteurs publics et organismes employeurs, en vue de mieux repérer, anticiper et répondre aux besoins de santé comme de formation des professionnels :

1. Structurer une fonction de recherche et développement en charge d'évaluer les expérimentations menées en termes de territorialisation comme, à terme, d'adaptation de l'offre de formation de l'IFSO,
2. Organiser une conférence permanente régionale sur les besoins de formation des aides-soignants avec les employeurs et les acteurs publics (soins palliatifs, etc.),
3. Renforcer la marque employeur de l'IFSO,
4. Développer la responsabilité sociétale de l'entreprise.

LA MÉTHODOLOGIE RETENUE POUR L'AVANCEMENT ET L'ÉVALUATION DU PROJET

Le projet associatif sera **décliné sous forme de feuilles de route successives**. Ces feuilles de route seront construites au fur et à mesure de l'avancement du projet associatif. Elles seront formalisées en comité de direction élargi et validées par le Conseil d'Administration.

CHAQUE FEUILLE DE ROUTE COMPORTERA :

- Des objectifs opérationnels, un calendrier de réalisation et les moyens nécessaires,
- Les groupes de travail responsables de leurs exécutions,
- Des indicateurs d'évaluation.

L'évaluation du projet associatif se fera ainsi en « continu ».

DES VALEURS AU SERVICE DU PROJET ASSOCIATIF ET STRATÉGIQUE

Le projet associatif et stratégique de l'IFSO repose sur son socle de valeurs, qui sont à la fois des références pour les administrateurs, mais aussi des principes d'action et de vie de l'ensemble de l'organisation. Ces valeurs sont les suivantes :

1. L'humanisme : l'humanisme consiste à placer au cœur de ses considérations et de ses pratiques la dignité de la personne. Cet humanisme consiste au sein de l'IFSO à penser son action en direction du bénéficiaire ultime qu'est la personne humaine, qu'il s'agisse de la personne soignée, de la personne soignante, ou encore de la personne qui assiste dans sa vie quotidienne la personne soignée. Cet humanisme invite à dépasser la dimension simplement professionnelle pour envisager les questions d'éthique et de sollicitude intrinsèques à la relation de soin.

2. Le respect : le respect est une valeur cardinale de l'IFSO. Elle renvoie à la considération de chacun envers soi comme envers l'autre, sa personne, sa condition comme sa parole. Le respect est une valeur qui imprègne les relations entre les membres de l'IFSO, que ce soit entre eux ou avec leurs parties prenantes. Il influe la manière de penser et de pratiquer l'offre de services de l'IFSO comme l'organisation interne.

3. L'innovation : l'innovation consiste à être dans la recherche continue d'amélioration de ses pratiques et des services offerts pour le compte des clients et des bénéficiaires de l'action d'IFSO. L'innovation implique d'une part de la réflexivité, c'est à dire une prise de distance critique vis à vis de sa posture et de ses pratiques, et d'autre de la créativité, pour penser des pistes nouvelles pouvant répondre aux freins ou problématiques rencontrés. L'innovation s'opère à la fois au niveau individuel, quel que soit le poste occupé, et au niveau organisationnel, que ce soit dans les méthodes de travail mises en place ou les stratégies adoptées.

4. Le souci de la qualité et de la satisfaction du client : la satisfaction de la personne en formation, de l'organisme employeur et de l'acteur public est au cœur de la démarche d'utilité sociale de l'IFSO. Elle renvoie aux exigences de qualité de la prestation. Elle intègre aussi la capacité à devancer les demandes pour bien cerner les besoins, quand bien même ce besoin n'est pas explicité ou ne peut l'être. Pour cela, la démarche qualité a pour corolaire la création d'une relation de confiance et de transparence entre l'IFSO et ses parties prenantes, afin que des liens permanents et consolidés puissent être créés. Elle implique également que ces parties prenantes aient une visibilité et une lisibilité claires de l'offre de service et de l'expertise déployées par l'IFSO.



Institut Formation Santé de l'Ouest